



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع: 11

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية.

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

دور الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

بلية لحبيب

الشعبة: العلوم السياسية

من إعداد الطالبة:

بوستة مليكة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

فراحي محمد

الأستاذ(ة):

مشرفا مقرا

بلية لحبيب

الأستاذ:

مناقشا

عباسي عبد القادر

الأستاذ(ة):

السنة الجامعية: 2019/2018

نوقشت يوم: 2019/07/08

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي غمرتني بحبها وعطفها وحنانها الذي كان يعني لي الأمل والإرادة والعزيمة بمواصلة الطريق إلى الهدف المنشود إلى أُمي الغالية فلكي مني كل الشكر والتقدير .

وأهدي ثمرة تعمي إلى الذي أنار دربي بحسن توجيهيه وعظيم نصحه ولم يبخل علي بالغالي ولا بالنفيس فلك مني جزيل الشكر والمحبة إلى أبي الحبيب.

إلى إخوتي وأخواتي

وإلى أصدقاء الدرب الطويل : وردة ، نجاه ، خديجة ، نبيهة، نادية ، فريدة وإلى زملائي حسني ، محمد ، زكرياء ، خالد .

وأختم إهدائي إلى كل من وقف بجانبني و أعانني في مشواري الدراسي وإلى كل من تمنوا النجاح لي وإلى كل الذين عرفتهم وحفظهم قلبي ولم يدركهم قلبي.

بوستة مليكة

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين محمد بن عبد الله
وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور " لحبيب بليه " على تفضيله بإشرافه على هذه الرسالة
وعلى ما بذله من جهد و إرشاد طول فترة إعداد هذه الرسالة ، كما أتوجه بالشكر للمناقشين
لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة فاسأل الله سبحانه وتعالى لكم مزيدا من الرقي والتقدم
وجزاكم الله خير الجزاء .

وكما لا ننسى جميع الأساتذة (قسم العلوم السياسية) لما قدموه لنا من جهد ووقت و توجيه
مستمر طيلة المسيرة الدراسة وكل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون .

وفي الأخير إن كنت قد أحسنت فهذا فضلا من عزه الله و إن أخطأت فالكامل لله وحده إليه
يرجع الثناء كله نعم المولى و نعم المصير.

و الحمد لله رب العالمين .

مقدمه

تعتبر دراسة الإتصالات الإدارية من أكثر الموضوعات و الدراسات أهمية و شيوعا في المعاهد التعليمية و التربوية إذ تعد عملية الاتصال تبادل معلومات في منزلة هامة و ضرورية للغاية بالنسبة للمنظمة بحث لا يمكن للرئيس الإداري أن يقوم بأي وظيفة دون الاعتماد على المعلومات و الإرشادات و التوجيهات و الأوامر كما ينفذ الإتصال أحد عناصر الأساسية التفاعل الإنساني، فعن طريق أنظمة الإتصالات الجيدة والتي بفضلها أحرز تقدم ملموس في نمو المجتمعات إقتصاديا و اجتماعيا و تظهر أهمية الإتصال بشكل واضح في المنظمات .

يعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المنظم ات حيث يعمل على تسهيل التسيير و الانسجام و التعاون بين أفرادها ، حيث نجد الإداري التنفيذي والرئيس والمرؤوس والمعلم والمتعلم كل يقتضي وقته في الاتص ال.، كما اهتم العديد من الباحثين و المفكرين للمنظمة باعتبارها تمثل تكاملا بين جهود أعضائها و لا يتم ذلك إلا من خلال عملية الاتصال الإداري فوجود الفرد عليه تفاعل و تواصل مع أعضاء آخرين قد تكون لهم نفس خصائص و قد يخالفونه و من خلال دراستنا نظرتة و ميدانية حول موضوع دور الاتصال الاداري في تحسين أداء المنظمة إذ أننا اكتشفنا بأن كلما كان الاتصال الإداري فعالا كلما أدى بتح سين أداء المنظمة لما يلعبه الاتصال الإداري من دور مهم و حيوي في عمل أجهزة المنظمة ، ذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي جهاز تتوقف على فاعليته وكفاءة قنوات اتصالاته المختلفة والتي ترتبط بين وحداته الإدارية و بين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه و بالتالي يستطيع القادة التنسيق بين مرؤوسهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي و توجيه جهودهم و تشجيعهم للوصول إلى مستوى أداء أمثل.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة باعتباره موضوع مهم، كونه يبحث في الجانب الإداري لماله دور في العمليات الإدارية



حيث يتفاعل مع المستجدات فهم وسيلة مهمة لتنمية الفكر الإداري لدى الموظفين، و معرفة نقاط القوة والعمل على زيادتها ومعرفة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

كما تكمن أهمية الدراسة كذلك في مدى فعالية الاتصال الإداري الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة في شتى المجالات، بحيث له دور كبير ويتجلى من خلال تأثيره في أداء الأفراد وكذلك لا ننسى أهم المعوقات الذي يلحق بالاتصال الإداري.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- بيان أهمية ودور الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة وهذا من حيث إسهاماته في أداء الوظائف الإدارية وكذلك الرفع من كفاءة الأفراد من خلال تقييم أداءهم.
- 2- تحديد مدى مساهمة الاتصال الإداري في فعالية تحسين أداء المنظمة.
- 3- الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة دور تقنيات الاتصالات الإدارية .

أسباب اختيار الموضوع :

- من بين الأسباب التي أدت بي إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره والتي تم تصنيفها إلى موضوعية وذاتية، فالأسباب الذاتية تتمثل فيما يلي : ميولي الشخصي لهذا الموضوع ، موضوع جد مهم حيث يفيدنا عند التوظيف كما يساعد على توسيع نطاق المعرفة فيما يخص التعامل الإداري. أما أسباب الموضوعية تمثلت في معرفة مدى فعالية الإتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة و معرفة حدود الناجمة التي تستفيد منها المنظمة.

الدراسات السابقة :

حظي الاتصال الإداري باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وذلك لما له دور مهم في نقل و تبادل المعلومات لإدارة ونجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها، ولهذا تعددت الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الإداري ومدى مساهمته في تحسين أداء المنظمة.



- دراسة نظرية بقلم : "عامر الكبيسي" قدمها لمعهد الإدارة العامة بالأردن سنة 1989 تحت عنوان "الاتصالات و فاعليتها في التنظيم الإداري" عالج الباحث مفهوم الاتصالات الداخلية التي تحدث داخل المنظمة وفي نهاية الدراسة تناول الكاتب مشاكل ومعوقات الاتصال الإداري و طرح الإشكالية التالية : ما أهمية الاتصالات و تأثيرها بالتقدم الحاصل : و من أهم النتائج متوصل إليها: بأن الاتصالات تكمن أهميتها في تمكين المنظمة من توضيح أهدافها وسياستها العامة لأفراد العاملين فيها بالإضافة إلى تهيئة المعلومات والحقائق و البيانات وتجميعها من داخل المنظمة أو من خارجها،

- دراسة قام بها " إبراهيم اسماعيل الخلوف" : " مستوى فاعلية الاتصال الإداري في قطاع العام الأردني " في لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة اليرموك لسنة 1999 موضوع وهي دراسة ميدانية حاول خلالها الباحث تناول وجهات نظر شاغلي للوظائف الاستراتيجية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد نحو مستوى فاعلية الاتصال الإداري السائد عن طريق التعرف على مدى توافر الخصائص التالية : الشفافية، التوقيت المناسب، الاهتمام والمشاركة . و طرح الإشكالية التالية : ما مدى توافر الخصائص في نظام الاتصال السائد ؟ من أهم النتائج المتوصل إليها كان مدى الموافقة العام لأفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى فاعلية الاتصال الإداري بدرجة عالية نسبيا بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.61). كان توفر مجالات الدراسة في نظام الاتصال الإداري السائد في الدوائر الحكومية في محافظة " إربد " مرتبة تنازليا كما يلي : الشفافية، التوقيت المناسب، اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة والاهتمام والمشاركة . توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحد من فاعلية نظام الاتصال السائد في الدوائر الحكومية بدرجة منخفضة نسبيا بوسط حسابي (2.35).

- دراسة أعدها محمد إبراهيم التويجري بعنوان الاتصال الإداري أنواعه أساليبه سنة 1988 طرح الإشكالية التالية ما خصائص و مهام ومعوقات العملية الاتصالية؟ ومن أهم النتائج

المتوصل إليها إبراز ما تناوله الأدب العربي القديم والفكر الحديث الإتصال ودوره في الحياة الإنسانية .

- من الدراسات السابقة ودراستنا لموضوع دور الإتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة توصلت إلى أن الإتصال الإداري عنصرا؟ أساسيا وهاما لتحسين أداء المنظمة، بحيث لا يمكن الفصل بينهما إذ أن النشاط الإداري لا يتم ما لم يكن هناك اتصال فعال و الذي بدوره على إحداث التفاعل بين الأفراد من خلال ما تقوم به أفراد المنظمة كل حسب وظيفته.

الإشكالية :

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع المدروس نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة؟

و من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- مدى نقصد بالاتصال الإداري ؟

- كيف تتم عملية الاتصال الإداري داخل المنظمة ؟

- ما أهم معيقات الاتصال الإداري ؟

فرضيات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى الإجابة عن تساؤلها و تحقيق أهدافها، و تحاول الدراسة الإجابة على السؤال التالي قبل عرض الفرضيات الدراسة المتمثل في : إلى أي مدى يساهم الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة ؟

- الاتصال الإداري الفعال يساهم في تحسين أداء المنظمة.

- كلما كان الاتصال الإداري فعالا في المنظمة كان أداء المنظمة حسنا.



- كلما قلت عراقيل الاتصال الإداري كلما زاد أداء المنظمة حسنا.

المنهج المتبع في الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة والتي تستوجب وصف ظاهرة الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمة، حيث يتم جمع المعلومات الحقيقية حول الظاهرة المدروسة ويقوم بتحليل الأوضاع من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. كذلك على المنهج التاريخي يقوم بدراسة الحوادث والوقائع و ذلك بالرجوع إلى التطور التاريخي الذي مر به الاتصال الإداري و مدى فعاليته في تحسين أداء المنظمة.

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية كانت دراستنا ميدانية خلال العام الجامعي 2018-2019 م والحدود المكانية بمستغانم

تقسيمات الدراسة:

لأجل الإحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة فقد تم تقسيمه إلى فصلين تسبقهما مقدمة و تنتهي بخاتمة فالفصل الأول يشكل الإطار المفاهيمي والنظري للاتصال الإداري والمنظمة و فيه تناول المبحث الأول ماهية الاتصال الإداري، وأهمية الاتصال الإداري، خصائصه، أنواع وعناصر الاتصال الإداري ،أما المبحث الثاني فعالج ماهية المنظمة، أهمية المنظمة، خصائص ووظائف المنظمة. أما الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان فعالية الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة حيث تطرقنا فيه إلى عملية الاتصال الإداري، دور الاتصال الإداري في المنظمة، مبادئ إنجاز الاتصال الإداري وفي الأخير إلى معوقات الاتصال الإداري. جاءت الخاتمة بمثابة حوصلة لما جاء في متن المذكرة و إجابة عن الإشكالية والفروض التي تم طرحها.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للاتصال الإداري والمنظمة

إن كلمة الاتصال من الكلمات القليلة التي يستخدمها كثير من الناس بطرق ذات معان عديدة مختلفة، و عند ذكر كلمة "الاتصال" يتصور بعض الناس المؤلف الذي يخاطب فيه أحد المتحدثين جمهوراً من المستمعين وهو واقف خلف المنصة. وقد تعني أيضاً النقاش الحماسي بين الزملاء أثناء حضورهم في اجتماع أو قد تشير أيضاً إلى تبادل النظرات بين الأصدقاء و يعتقد آخرون أن المعنى الأساسي لهذا اللفظ ما يشير إلى وسائل الاتصال الجماهيرية مثل : الصحف، التلفزيون، الكتب، المجلات والراديو. يعتبر الاتصال الإداري ع نصراً أساسياً لتحسين أداء المنظمة ، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال الإداري داخل المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.

يعتبر الإتصال الإداري بأنه تبادل معلومات بين الأفراد بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع و بتالي تحقيق ديناميكية الج ماعة هو كذلك يسود المؤسسات الكبيرة و احدى الوظائف الرئيسية في عملية القيادة .

المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري.

الاتصال الإداري هو إيجاد الفهم المشترك بين العاملين في تنظيم لتأدية الأعمال المطلوبة منها و التي يسعى الإداريون لتحقيقها وهو العملية التي يتم عن طريقها تمرير المعلومات و تفهمها بين فرد و آخر.

الفرع الأول: تعريف الاتصال

إن كلمة اتصال المترجمة عن الانجليزية (communication) مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية (communities) التي تعني الشيء المشترك وفعالها (commun care) أي يذيع أو يشيع¹.

1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الجامعية، مصر: 2006، ص20.

ويعرفه "عاطف العبد" بأنه نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مس تمرة و ليس لها بداية و لا نهاية وهي عملية يقصد مصدر بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي¹.

ويعرف كذلك بأنّه وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.²

"الاتصال باعتباره تبادلاً للمعلومات والذي يمكن أن نسميه الرسالة يتطلب وجود طرفين على الأقل، (المتكلم) وهو المرسل، و(المستمع) وهو المرسل إليه".³

"وظيفة الاتصال تعمل باعتباره بث للمعلومات بين اثنين من المتحدثين".⁴

ومع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال فإن مستقبل هو الاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على منظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات⁵.

الفرع الثاني: تعريف الاتصال الإداري

تعتبر عملية الاتصال الإداري وتبادل المعلومات من العمليات المهمة جداً في تنمية حياة الأفراد إذ أنها العملية الأهم في دعم استمرار الحياة بكل مظاهرها ، فلقد ظهرت عدة تعريفات لمفهوم الاتصال الإداري : هو الطريقة و الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى فهو العملية التي يتم عن طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد.

1- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص.22.

2- ربحي مصطفى عليان ومحمد عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص20.

3- El Korso Kamel, communication Oral et Ecrite science de l'information et de la communication(Oran, Dar édition El Gharb, 2005), p 11.

4-Thierry libert ، préface de jacques swaut, le plant de communication, définir et organiser votre stratégie de communication édition ، (paris ، 2008) ، p10

5- الحناوي رويده نايف، الترسيم ومدى تأثيره الاتصال الفعال في المصارف التجارية في الأردن، رسالة

الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا بالجامعة الأردنية، ماي 1993، ص27.

يعرف (عبد الغفور يونس) الاتصال الإداري بأنّه " إيجاد الفهم المشترك بين العاملين في التنظيم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم و التي يتوقع الإداريون تحقيقها، أو هو عملية تمرير المعلومات و تفهمها بين فرد وآخر".

الاتصال الإداري هو إيصال معلومات من أي نوع من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر والاتصال قد يكون من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو في مستوى أفقي بين الرؤساء و بي شترط أن يكون الاتصال ذو فائدة و إلا كان مجرد ضوضاء.

- يعرف كذلك الاتصال الإداري بأنه تبادل المعلومات بين الأفراد على شكل مستويات إدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع و بالتالي بتحقيق ديناميكية الجماعة¹.

- الاتصال الإداري في أبسط تعاريفه يعني أنه عامل يسود المؤسسات الكبيرة، وأنه إحدى الوظائف الرئيسية في عملية القيادة.

- يعرف **الحجازي** الاتصال الإداري بأنه إنتاج أو توفير البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية.

- يعرفه **إبراهيم عرقوب** بأنه " ذلك الاتصال الإنساني أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفرد والجماعة ، وساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو إما اتصال رسمي (هابط، صاعد، أفقي) أو غير رسمي.

1- لقرع بن علي، محاضرة في مقياس الإدارة المحلية، جامعة مستغانم كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014.

- يعرف كذلك بأنه : " تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ قرار معين¹ .
- الاتصال الإداري هو عملية إدارية واجتماعية و سلوكية، تعمل على اتصال البيانات والمعلومات و القرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك يتفاعل من خلال الاتصال بمجموعة الأفراد المرسلين و المستقبلين اجتماعا وتخلق الروابط والصلات والشبكات فيؤثرون و يتأثرون في بعضهم البعض .
- الاتصال الإداري هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين² .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

من محمد رسول الله إلى النجاشي عظيم الحبشة، السلام على من اتبع الهدى
أما بعد:

فإني أحمد إليك الله الذي لا اله إلا هو الملك القدوس السلام المؤمن
المهيمن، و أشهد أن عيسى بن مريم روح الله و كلمته ألقاها إلى مريم البتول
الطيبة الحسنة و حملت بعيسى من روحه و نفخه، كلما خلق آدم بيده، وإني
أدعو إلى الله وحده لا شريك له والمولاة مع طاعته وأن تتبعتني وتؤمن بالذي
جاءني فإني رسول الله و إني أدعوك وجنودك إلى الله عز وجل، وقد بلغت
ونصحت فأقبل نصيحتي والسلام على من اتبع الهدى³ .

- صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم -

1- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص.145.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2006 ، ص.126.

3- لطفى راشد محمد، الاتصالات الإدارية، الرياض: مطابق الفرزدق، 1983، ص. 47.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري:

لا يمكن للاتصال الإداري أن يؤدي دوره إلا إذا كان فعالاً بحيث يتم إدراك المعاني والمشاعر والمعلومات من قبل المتصل به بالشكل نفسه الذي قصده المرسل، رغم أن هذا الاتصال المثالي من النادر حدوثه في الحياة الواقعية بفعل كثرة المتغيرات التي تحرف بشكل أو بآخر مضمون عملية الاتصال.

تتبع عملية الاتصال الإداري كونه يمول المدراء بالمعلومات و المعطيات في الوقت الاستراتيجي مما يساعد على اتخاذ القرارات.

- تؤدي الاتصالات الإدارية وظائف ثلاثة:

1- تجميع المعلومات.

2- وسيلة للتأثير في الآخرين أي عملية التوجيه و التحفيز.

3- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها ما بين شخص وشخص أو

شخص وجماعة أو جماعة وجماعة¹.

والواقع العملي يثبت أن الاتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، خصوصاً إذا ما أخذ الجانب الإنساني والاجتماعي بعين الاعتبار، فالوضوح والصرحة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الرأي و تقديم الاقتراحات، والاستماع الجيد يمكن العاملين بالمنظمة الاستفادة من وجهات النظر المختلفة التي تكونت نتيجة اختلاف الثقافات وتعددتها و تساهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات (conflict)، إذ أن الصراع هو الوحيد الذي يستطيع زيادة الاختلاف في وجهات النظر و يمنع الابتكار².

1- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص. 569.

الاتصال الإداري الجيد يمكن المنظمة من تسويق إنتاجها من ثم تحقيق نجاحات كبيرة، ومن ثم فإن هدف عملية الاتصال ليس داخليا فقط بل يتجاوز ذلك ليرتبط بالبيئة الخارجية وذلك يجذب العميل والاحتفاظ به كزبون دائم .

إذا تطلب الأمر بتحويله إلى عضو مجند في فريق الدعاية للمنظمة و أهدافها ومنتجاتها.

عادة ما يقصد الأمريكيون في دراستهم بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة و تأثيرها هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة¹.

يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم حيث أن ه لا يمكن تسيير أمور المنظمات و لا يمكن للهيرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك اتصال.

للاتصال دور في حياتنا اليومية داخل التنظيمات، و إذا تعثر الاتصال يصعب علينا أن نتخذ الخطوة الأولى في تحقيق التعاون بين الأفراد.

تظهر أهمية الاتصال الإداري أيضا من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة و بالخصوص المدخل السلوكي في القيادة حيث تعد المنظمات من وجهة نظر السلوكية علاقات اتصالية تجري في محيط العمل القيادي من خلال عملية الاتصال².

للاتصال الإداري دور مهم في توجيه وتغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة.

1- مي عبد الله، نظريات الاتصال، بيروت: دار النهضة العربية، 2006، ص. 50.

2- محمد سيّد فهمي، تكنولوجيا الاتصال، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص. 24.

من خلال الاتصال الإداري يستطيع الرئيس الإطلاع على أشكال الفساد الإداري. واستنتاجا على مسبق ذكره أن الاتصال الإداري هو عماد ووسيلة القيام بالوظائف المتصلة بالعملية الإدارية فبدون الاتصال السليم أثناء تنفيذ الخطة لا يمكن تحقيق المتابعة ومعرفة طريقة التنفيذ¹.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري.

يتميز الاتصال الإداري بخصائص عديدة تبيّن طبيعتها منها ما يأتي:

- 1- الاتصال عملية لها صفة التلقائية.
- 2- الاتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار.
- 3- الاتصال عملية موضوعية وواقعية.
- 4- الاتصال عملية تحقق ترابط المجتمع.
- 5- الاتصال عملية لها صفة الجانبية .
- 6- الاتصال عملية ديناميكية أي أن الاتصال ل اجتماعي يتم تبادل المعلومات والأفكار بين الناس.

7- الاتصال عملية مستمرة ، الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لديها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا و الكون المحيط بنا.

8- الاتصال عملية دائرية : لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري، حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال.

1- محمد رفعت عبد الوهاب ، الإدارة العامة ، الأزراطية: دار الجامعة الجديدة شار سوتير ، ص. ص. 291 - 292.

9- الاتصال عملية لا تعاد ولا تتغير ال رسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها¹.

وهناك خصائص أخرى للاتصال نذكرها فيما يلي:
فقد تبدو أسباب اختلاف معاني كلمة اتصال محيرة في أول الأمر و لكن المعاني المختلفة لهذه الكلمة فقد نشأت و تطورت عبر التار يخ الطويل لدراسة علم الاتصال، ويكفينا الآن أن ندرك المدى البعيد للأنشطة التي تشير إليها كلمة الاتصال وقد نتعرف على بعض العوامل التي ساهمت في اكتسابها كل هذه المعاني المختلفة.

***المجال و الأنشطة :** من العوامل الهامة في هذا الصدد أن كلمة الاتصال تشير

إلى مجموعة أنشطة تشير إلى مجال دراسي، فالناس يدرسون الاتصال كما أنهم يتصلون ببعضهم البعض، فالدارس قد يدرس اللغة الانجليزية و يهتم بكتابتها و لكن في حالة الاتصال لا تملك إلا لفظا واحدا يشير إلى كل مجال ال دراسة والأنشطة معا وفي آن واحد².

***العلم والفن:** العامل الثاني الذي قد ساهم في تعدد معاني هذا اللفظ هو تعدد الطرق التي اتبعها الباحثون في دراسة الاتصال، وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالاتجاه العلمي في دراسة الاتصال و مع ذلك فقد بقي هناك عدد من الباحثين طوال هذه السنوات يهتمون بدراسة علم الاتصال بالطريقة التقليدية التي تعتبر جزء من العلوم الإنسانية والأدبية ، فالاتصال يعتبر ظاهرة علمية يمكن فهمها باستخدام الطرق الرياضية و البحثية المنضبطة، بينما يراه البعض نشاطا إبداعيا، ذاتيا، خلاقا³.

1- نصر قنديل سيد، وسائل الاتصال، مجلة الكفاية الإنتاجية، وزارة الصناعة والثروة المعدنية ، مصر : العدد01 جانفي 1984، بدون ترقيم.

2-جمال أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام، المفاهيم والمداخل المقاربة ، الأزراطية: ، دار المعرفة الجامعية، 2007، ص. 22-23.

3- إبراهيم أبو عقروب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1999، ص. 51.

***طبيعي وهادف:** عندما نفكر في الاتصال باعتباره نشاطا أكثر منه مجالا للدراسة. تظهر أمامنا معان أخرى كثيرة يمكن النظر للاتصال على أنه عملية التحدث و الاتصالات ومن جهة أخرى نشاطا مقصودا بذاته.

***الهاوي والمحترف:** إن أحد استخدامات كلمة الاتصال تشير إلى الأنشطة ال كثيرة ، منها الكلام والقراءة والكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة وتشير هذه الكلمة إلى الأنشطة التي يزورها المحترفون في ال تسويق و الدعاية والإرشاد¹.

***الاتصال والاتصالات :** من العوامل التي تساعد على تعدد معاني هذه الكلمة الخلط بين الاتصال و الاتصالات، فالأشخاص الذين اهتموا بالاتصال كا ن مجال اهتمام التقنية ووسائل، و قد درج الناس على استخدام مصطلح الا تصالات لتشير إلى هذه التقنيات وإلى رسائل معينة تنقل بدراسة وسائل أخرى .

***الانتشار والشيوع :** العامل الأخير الذي ساهم في تعدد معاني هذه الكلمة هو الانتشار و شيوع الاهتمام البالغ بعلوم الاتصال في السنوات الأخيرة، ففي خلال العشرين السنة الماضية زاد عدد الكتب الخاصة بالاتصال و كذلك المجالات الوسائل والمدرسون والدارسون والأقسام التي تهتم بدراسة الاتصال².

1- برانت روين، الإدارة العامة للبحوث، الاتصال والسلوك الإنساني بت: أعضاء قسم الوسائل و تكنولوجيا التعليم، بدون عربية للنشر، ص.ص. 18 - 20.

2- البكري تامر، الاتصالات التسويقية والترويج، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2002، ص. 134 .

المطلب الرابع: عناصر وأنواع الاتصال الإداري.

إنّ الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يشتركان في فكرة أو مفهوم أو مهارة أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين ، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار آراء معينة يريد أن ينقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها .

الفرع الأول: عناصر الاتصال الإداري.

وعلى الرغم من البساطة التي تبدو بها عملية الاتصال ، فهي في حقيقة الأمر عملية معقدة إنها عملية اجتماعية تتم في تنظيم بشكل أساسي بين وحدات اجتماعية (أفراد، جماعات) وليس بين كيانات مادية.

تضم هذه العملية العناصر الرئيسية التالية :

المصدر أو المرسل، الرسالة، وسيلة الاتصال، المستقبل، ردة الفعل، الاستجابة، رموز، والتشويش.

1- المصدر أو المرسل (sender or source) : تبدأ عملية الاتصال بالمصدر،

فهو المسؤول عن إعداد و توجيه المعلومات و المفاهيم و الآراء أو المبادئ التي يحتاجها من يتعامل معهم من الأفراد أو الجماعات في موقف معين و قد يكون هذا المصدر موجها في مؤسسة و في حالات أخرى قد يكون المرسل منظم أو هيئة مثل الصحافة أو هيئة الإذاعة¹.

- الرسالة (Message) :- وهي فحوى أو مضمون الرسالة الذي ينقله المصدر من

خلال الوسيلة أي الأفكار أو المفاهيم أو المهارات أو القيّم أو أمرا أو اقتراحا أو شكوى، ومن الضروري إدراك فحوى الرسالة ، فنفس محتوى الاتصال قد لا يعني

1- بلقاسم لطروش ، محاضرة في مقياس ملتقى الاتصال والعلاقات العامة، جامعة مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013.

بالضرورة نفس الشيء بالنسبة لمختلف الأفراد والجماعات وذلك بسبب تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية .

- وسيلة الاتصال (Medium): يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي

تمر من خلالها الرسالة بين المرسل و المستقبل فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال ونقل المعرفة ، و هي مجموعة من الرموز المستخدمة في نقل المعاني والأفكار التي تتضمنها الرسالة عديدة و متداخلة منها اللفظية و الغير لفظية و إن انسجامها وتكاملها يسرعد في إيجابية وفاعلية الاتصال¹.

4- المستقبل (Receiver): المستقبل شخص يتسلم الرسالة و يقوم بترجمتها إلى

معنى معين، قد يكون هذا المعنى مطابقاً للمعنى الذي قصده المرسل وقد يكون مختلفاً عنه أو حتى مناقضاً له .

1- الترميز (Means): تتكون أي لغة من ذخيرة من المفردات ، و استطاع الإنسان

أن يُكوّن من المفردات رموز لها معاني جديدة و التعبير عن المعنى له طريقتين : الأولى وهي الرموز اللفظية و يطلق عليها اللغة الحقيقية، أما الطريقتان الثانية هي الرموز غير لفظية و هذه الرموز لا تحكمها قواعد تسلسل و تتابع مثل التي تحكم الرموز اللفظية، ولذلك نقول أن الرموز هي أساس الاتصال².

- التغذية الراجعة (beak feed) : أو المفعول الارتجاعي:

وهي عملية تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال و لا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها و التي يفترض أن يتم لمعرفة ردود

1- محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص.150.

2- صالح أبو أصعب و تيسير أبو عرجة، الاتصال والعلاقات العامة، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010، ص. 08.

فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبيًا أو إيجابيًا، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتغريب للجوانب الإيجابية وقد تكون التغذية العكسية قوية و إعلامية¹.

7- التشويش (Distortion): ويعرف أيضا بمعوقات الاتصال ويشير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل و هي تشير أيضا إلى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمتسلم².

الفرع الثاني: أنواع الاتصال الإداري

تنقسم الاتصالات التي تجريها المنظمة الإدارية إلى نوعين رئيسيين:

اتصالات داخل المنظمة ذاتها في نطاق الهرم الإداري للمنظمة، و اتصالات خارج المنظمة أي خارجية بين المنظمة و غيرها من المنظمات الإدارية أو الوزارات أو غير ذلك من المنظمات من الأعلى إلى الأدنى كما لأوامر والتنظيمات و المذكرات والتعاليم التي تصدر عن الرؤساء إلى مرؤوسهم للعمل بموجبها³.

والاتصالات من الأدنى إلى الأعلى كالتقارير والدراسات التي يرفعه المرؤوسين، وتتفق أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على تقسيم الاتصال إلى أنواع ونماذج عدة من أبرزها: الاتصال الذاتي، الاتصال الشخصي، الاتصال الجماهيري، الاتصال الجمعي أو المجتمعي، الاتصال التنظيمي⁴.

(أ) الاتصال الذاتي: يحدث داخل الفرد حينما يتحدث الفرد مع نفسه و اتصال داخل عقل الفرد يتضمن أفكاره وتجارته ومدركاته ، وفي هذه الحالة يكون المرسل أو المتلقي شخص واحد، فالفرد قد يناقش مع نفسه ما إذا كان سيق رأ أو لا يقرأ كتابا من

1- السعيد مبروك إبراهيم ، الاتصال الإداري،الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2006، ص. 113.

2- حمود خيضر، السلوك التنظيمي ، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004 ، ص. 239 .

3- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008 ، ص. 162.

4- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 29.

الكتب أو يشاهد برنامج في التلفزيون أو يسمع حديثاً في الراديو .
 ويبحث الاتصال الذاتي في الإنسان كيف يشعر ويفكر وكيف يستقبل المعلومات
 والرموز عبر الحواس الخمس ويحلها ويفسرها وكيف يترجم الخبرات إلى معان¹.
(ب)- الاتصال الشخصي : (Interpersonal communication) هو الاتصال الذي
 يتم بين شخصين أو أكثر يسمى أيضاً الاتصال الوجيهي و هو في إطاره العام يم ثل
 أشكالاً مختلفة من المقابلات و اللقاءات الشخصية بين اثنين أو أكثر في شكل مباشر
 دون اللجوء إلى اس تخدام وسائل الاتصال المختلفة، و هذا النوع من الاتصال يحدث
 يوميا، ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم أو بين الأفراد والآلة ما يحدث الاتصال بين
 الحاسوب أو بين السائق وإشارات المرور².

وقد بينت بعض الدراسات العلمية في هذا الميدان ضرورة توافر العوامل التي تلعب
 دورا في زيادة فعالية الاتصال الشخصي كتفضيل الناس ا لاتصالات الشخصية من
 حيث العمر والمستوى الثقافي والأكاديمي والاجتماعي مع عامل الأسرة الذي يلعب
 دورا رئيسيا و هاما في عملية الاتصال الشخصي عن د الأفراد خاصة في مرحلة
 الطفولة³.

(ج) -الاتصال الجماهيري : هو اتصال منظم و مدروس يقوم على إرسال رسائل
 علنية عامة صادرة عن مؤسسة إعلامية للاتصال الجماهيري (مؤسسة، إذاعية أو
 صحفية أو وكالة، إعلان أو دار نشر أو تلفزيونية) عبر وسيلة اتصال جماهيرية
 سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية إلى جمهور عريض من الناس بقصد التأثير على
 معلوماتهم و اتجاهاتهم أو سلوكياتهم ، كما أن مادة الاتصال الجماهيري تتكون من

1- منصور طلعت، سيكولوجية الاتصال، مجلة عالم الفكر، وزارة الإعلام الكويت، المجلد 11، العدد 01،
 1980، ص. 144.

2- يحي محمد عليان ، الاتصال العلاقات العامة ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 87.

3 - إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سابق، ص. 209.

الأفكار واللغة الإشارات فكلها أشياء هامة تساعد القائم بعملية الاتصال الجماهيري على توصيل ما يريد من المواضيع و المعلومات إلى الطرق الأخرى من النقاش في نفس الموضوع¹.

- **الاتصال الجمعي أو المجتمعي** : ويتم هذا الاتصال بين شخصين أو مجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر ، و تتصف المجموعة الصغيرة عادة بأن آخرها غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلفة ولديهم معايير ومصالح مشتركة وعلى الرغم من لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إلى تحقيقها. ويتمثل الاتصال الجمعي بالطرق التالية :

- الدروس و المحاضرات.
- الخطاب في المناسبات المختلفة.
- الندوات و المؤتمرات.
- اللقاءات الاجتماعية و الحفلات الاجتماعية.
- برامج التدريب.

- **الاتصال التنظيمي** : يتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل و قنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات و المؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية . تزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات و المنظمات التي تسعى إلى تعميق صلتها بالجمهور وتوفير مناخ فعال للاتصال و خاصة أننا نعين في عصر المؤسسات ، ويغلب على الاتصالات التنظيمية أسلوب الاتصال الشخصي أو

1- طارق مجدوب ، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، حلب: 2005، ص. 658.

المواجهي وجها لوجه سواء كان الاتصال الشخص ثنائيا كالحوار والمحادثة أو مع
المدى، أو كان جماعيا في شكل لقاءات واجتماعات للأقسام¹

- التصنيف المعتمد على الدرجة الرسمية:

تقسيم الباحثون الاتصال من حيث رسميته إلى:

- الاتصال الرسمي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم على المستويات الإدارية المختلفة
في تنظيم هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها ومنها الخطابات والمذكرات
والتقارير الرسمية، يتم وضعها مع إعداد الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الاتصال
بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.

■ الاتصال غير الرسمي : وفيه يتم التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين في
مؤسسة ما من تبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي
تهتم و تتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج من قد الاتصال الرسمية
مثل: اللقاءات غير الرسمية في مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات
بين الأشخاص².

- التصنيف المعتمد على درجة المشاركة الاتصالية :

وهو تصنيف يعتمد على النماذج الاتصالية التي وضعها علماء الاتصال لتوضيح
مسار العملية الاتصالية فيما بين المرسل والمستقبل و من ثم فالاتصال وفقا لهذا
التصنيف ينقسم إلى:

● الاتصال الخطي : وفيه يسير الاتصال في اتجاه واحد مستقيم ومباشر كالقطار
ذي ثلاث عربات.

1- سامية أحمد جابر، نعمات أحمد عثمان، الاتصال والإعلام تكنولوجيا المعلومات، مصر: دار المعرفية
الجامعية، 2003، ص.39.

2- بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة
المركزية، بن عكنون، 2010، ص. 48.

● **الاتصالات غير الشفوية** : ليس بالضرورة أن يكون الاتصال شفويا فعند رفض الاتصال بشخص معين يعد بذاته رسالة الاتصال، حيث تقدر البحوث المنجزة في مجال الاتصال أن الجزء الكبير أو الوقوف ، اليدين ، نبرة الصوت ، الجنس ... الخ¹.

● **الاتصالات العمودية** : وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة وعلى الوجه الآتي:

أ) **اتصالات نازلة** : من الرئيس إلى المرؤوس ،حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل و كيفية أدائه مثل: المذكرات، اللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة.

ب) **اتصالات صاعدة**: من المرؤوس إلى الرئيس تضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس.

1 **الاتصال الهابط (downard communication)**: من أعلى إلى أسفل و تصدر من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى عادة في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات وحلول المشكلات².

2 **الاتصال الصاعد (Up -ward . Communication)** : من أسفل إلى أعلى وتكون من المرؤوس إلى الرئيس وتصدر من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي وتكون في شكل تقارير وشكاوى.

3 **الاتصال الأفقي (lateral communication)** : و تكون بين المستويات الإدارية المتساوية أو التي تقع على المستوى نفسه في التنظيم الإداري بين رؤساء الأقسام

1- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمداخل السلوكي، مصر: لها مركز وايد سيرفيس للإشارات والتطوير الإداري، 2000، ص.61.

2- حمام محمد زهير، الممكن السهل في تفجير الطاقات البشرية ، دار مكتبة الأوراسية ، 2006، ص. 84.

هو اتصال أفقي وكذلك الاتصال بين الزملاء الذين يعملون في القسم نفسه ويهدف الاتصال إلى التعاون وتبادل الأخبار¹.

يعتبر الاتصال الإداري مفتاح نشاط المنظمة وعليه يتوق بقاؤها فبدون الاتصال يصعب على الموظفين القيام بالمهام الإدارية على أحسن وجه وبالشكل المطلوب وهذا ما يؤدي إلى استحالة التنسيق بين الوحدات و الأعمال مما يقضي على روح التعاون وعليه فالاتصالات بالنسبة للمنظمة كشریان جسم الإنسان التي نجدها متصلة ومترابطة مع بعضها البعض فالاتصالات تعمل على استمرارية النشاط الإداري.

1- سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص. 65.

المبحث الثاني: ماهية المنظمة.

تشكل عملية الاتصال الإداري أحد العناصر الأساسية للتفاعل الإنساني إذ بواسطة أنظمة الاتصالات الجيدة تتفاعل الجماعات والمنظمات مع بعضها البعض وتتمكن المنظمة من تحقيق تقدم ملموس كما أن أنظمة الاتصال السيئة تؤدي إلى نشوء كثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية وخفض فعالية أداء المنظمات¹.

المطلب الأول: تعريف المنظمة.

وعليه يتعذر أن نتصور وجود أي منظمة دون اتصالات في عصر يطلق عليه الكثيرون عصر الاتصالات بدءاً من دراسات (مارشال) (ماكلوهان)، عالم الاجتماع الكندي القائل بفكرة أن الكون تحول إلى قرية صغيرة شاملة وصولاً إلى (دويج) الذي نشر كتاباً عنوانه (أعصاب الحكومة The Nerves Of Government) عام 1993 شبه فيه قنوات الاتصالات ومسالكها بين أجهزة الحكومة ودوائرها حيث تنتقل التقارير والبيانات والمعاني شبكة الأعصاب².

الاتصال الجيد هو جوهر المنظمة سواء من حيث وجودها أو من حيث أداءها لوظائفها وأن العمل وسيلة للحياة والإنسان هو الوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة التي هي ليست مجرد هيكل جامد من العلاقات، بل هي إلى جانب ذلك الهيكل الحيوي الذي يضم أفراداً يسيرون العمل فيها ويتقنونه ولديهم أنماط سلوكية.

1- مصطفى عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط، التنظيم، الرقابة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص.12.

2- عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،

1998، ص16..

تعريف المنظمة :

(Structure) هي جماعة من الأفراد م رتبطون مع بعضهم بعلاقات رسمية و غير رسمية، فهي تع مل بجماعات و ليس بمجرد أفراد، و أن الفرد الذي يقبل الأهداف التنظيمية إنما يفعل ذلك كعضو في جماعة و لذلك تصبح الجماعة و ليس الفرد هي الوحدة الأساسية للمنظمة.

المنظمة نظام متكامل بمعنى أنه متناسقا داخليا، حيث كل نشاط يكمل الأنشطة الأخرى¹.

في نظر رنسيس ليكرت **Rensis likart** المنظمة نظام كلي مفتوح على البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها من خلال ما يحدث فيها من متغيرات².

- مدرسة النظام الاجتماعي **the social système school** تعرف المنظمة على أنها نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون، تحدث بينهم اتصالات مستمرة ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة.

شستر بارنارد **chester barnard** يعرف المنظمة بأنها نظام كلي يعمل ضمن نظام اكبر وهو مفتوح عن البيئة التي يعمل فيها كنفها ويتكون من فردين فأكثر يعملون في سبيل تحقيق هدف محدد معتمدين بشكل أساسي على التعاون³.

إنّ ظاهرة التزايد ا لكمي للمنظمات تعد سمة أساسية تميّز المجتمعات الحديثة في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

1- عبد الحافظ محمد سلامة، مرجع سابق، ص.50.
2- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001-2002، ص. 04.
3- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، عمان: مطبعة الصفدي، 1992، ص. 11.

ولما كان الإنسان يعتمد على الآخرين من أجل مساعدته على تلبية حاجاته للتغلب على محدودية طاقاته الجسمانية، فإنه لجأ إلى التنسيق والتعاون مع غيره من الأفراد ومن هنا جاءت فكرة المنظمة.

وللمنظمة عدة تعريفات مختلفة باختلاف مرتكزات المدارس الفكرية إذ تعرف:

- **المدرسة الكلاسيكية**: المنظمة بأنها التكوين أو البناء أو الهيكل الذي نشأ عن تحديد العمل وتجميعه و تعيين المسؤولين والسلطات وتأسيس العلاقات و هي بذلك تركز على البناء أو تقسيم العمل.

- **المدرسة السلوكية**: والتي تركز على العنصر البشري، فتعرف المنظمة على أنها مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

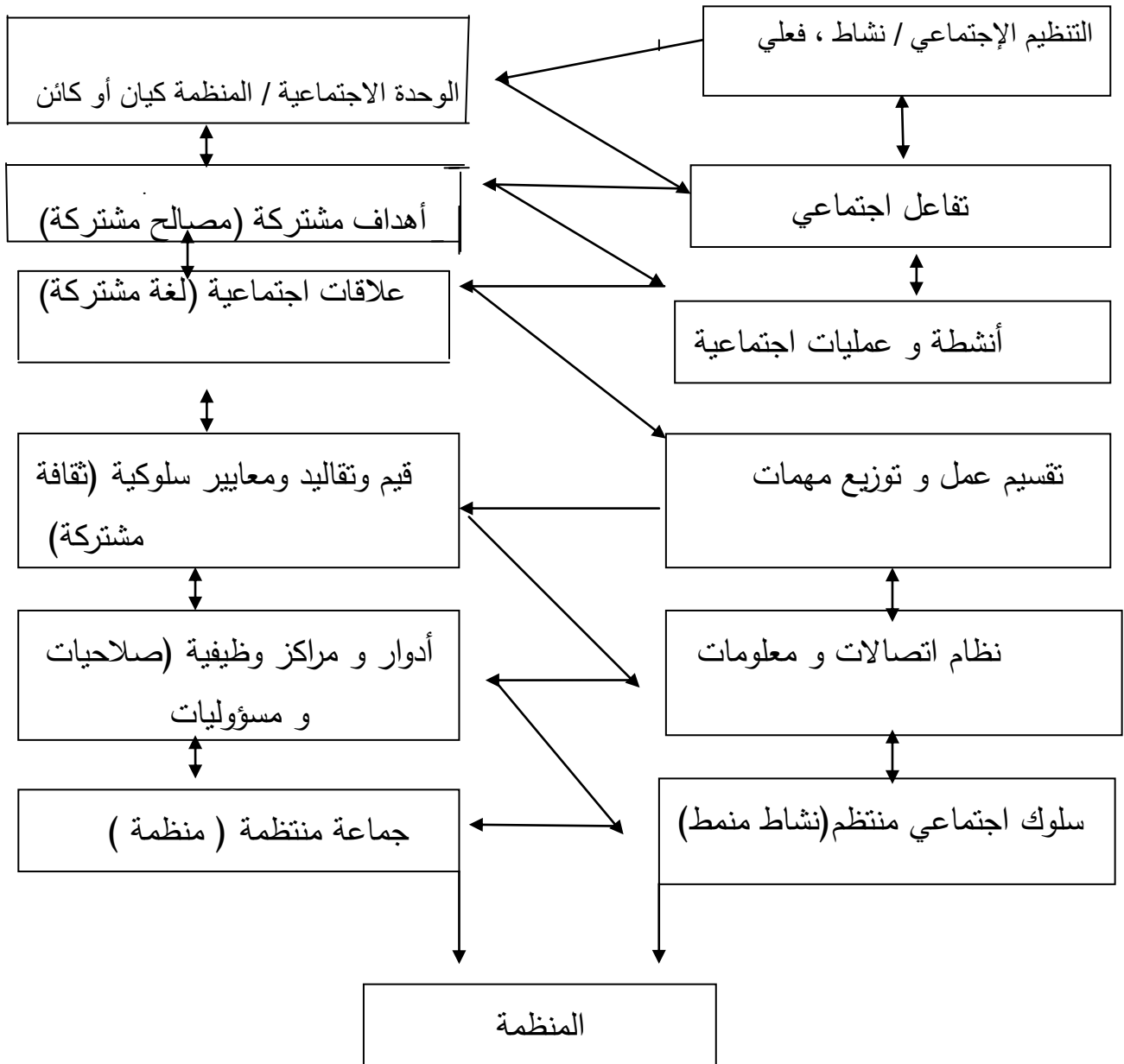
- **مدرسة النظم**: عرفت المنظمة على أنها نظام أو وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف محددة¹.

وبالتالي فالمنظمة هي وحدة إدارية تضم وظيفة أو عدة وظائف محددة تمارس نشاطاتها لتحقيق هدف معين ولها تسميات كثيرة مثل: المؤسسة، الهيئة، المنشأة².

1- علي عبد الهادي مسلم، المرجع السابق، ص 60.

2- محمد حافظ حجاري، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، بدون دار النشر، 2002، ص. 17 - 18 - 19.

شكل رقم (01)



المصدر: محمد حربي حسين علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل 1988، ص 75.

يوضح الشكل رقم (01) أن النشاط التنظيمي الإنساني يتولد عنه تفاعل و تعاون اجتماعي لتحقيق الأهداف و المصالح المشتركة عن طريق الأنشطة و العمليات

الاجتماعية، بمعنى هناك ترابط تنظيمي حركي بين النشاط التنظيمي والكيان التنظيمي وهو ما ندعوه المنظمة¹.

المطلب الثاني : خصائص المنظمة

هناك العديد من الخصائص للمنظمات التي قد تختلف من منظمة إلى أخرى ومن أهمها:

- 1 **القدرة على التعلم** : وفق لمنهج النظم فالمنظمة تعمل في ظل بيئتها مفتوحة تتلقى منها مدخلاتها و تقدم إليها مخرجاتها في ظل وجود تغذية عكسية تتحكم بها في شتى عملياتها ، فحتى تحقق المنظمة ذلك يجب أن تكون لها القدرة على جمع المعلومات اللازمة التي تعينها على أداء مهامها و تحقيق أهدافها، ويتيح لها القدرة على التكيف مع بيئتها، الشيء الذي يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو.
- 2 **وجود نظام اتصالات فعال** : في ظل ما تمثله الاتصالات من أهمية لنجاح أي عمل فإن من خصائص المنظمات الفعالة أن يتوفر فيها نظام معلومات فعال يتيح المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لكافة المستويات الإدارية، فلا بد من إدارة المنظمة من أن تعمل على خلق بيئة تنظيمية يحس فيها كل عضو عامل بشيء من الثقة والحرية حتى يتمكن من الإبداع ، الشيء الذي يساعد المنظمة على تحقيق ما تصور إليه من أهداف ، فشعور الفرد بالثقة والحرية يولد فيه الإحساس بالمسؤولية التي بفضلها تحقق المنظمات النجاح اللازم.²
- 3 **المرونة والقدرة على الإبداع** : المنظمات اليوم تعمل في ظل بيئة تنافسية البقاء فيها لمن يستطيع أن يواكب التغيير المستمر في كل شيء من حولنا ، فأذواق

1- محمد عبد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، عمان: دار أسامة، 2008، ص.80.

2- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات الاتصال فن الاستماع والحديث ، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996، ص.132.

المستهلك في تغيير والتكنولوجيا في تغيير و القوى العاملة ونظم أساليب الإدارة والمعلومات، و لذلك لكي تستطيع المنظمة مواكبة هذا التغيير يجب عليها أن تتصف بالمرونة اللازمة مع القدرة على الإبداع والابتكار.

4- **التكامل الوظيفي بين وحدات المنظمة:** إن أهداف المنظمة العامة يجب تحقيقها عن طريق الأهداف الفرعية لوحدات المنظمة الفرعية، لذلك لا بد أن تعمل هذه الوحدات الوظيفية بشيء من التنسيق و التكامل حتى لا تتعارض أهدافها الفرعية مع بعضها البعض و بالتالي تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة¹.

5- **إتقان العمل:** لا تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها ما لم يتم في أفرادها ثقافة وإتقان العمل في أداء عملياتها المختلفة المباشرة منها أو المساعدة.

6- **ارتباط أفراد المنظمة بأهدافها:** تسعى المنظمة الناجحة إلى خلق ارتباط عضوي قوي و راسخ بين أهداف الأفراد الخاصة وأهداف المنظمة حتى لا يحدث شيء من التعارض بينهما و يصبح تحقيق أهداف إحداهما لا يتم إلا على حساب تحقيق أهداف الآخر بل يجب السعي لتحقيق أهدافهما معا².

7- **دافعية و انسجام أعضاء المنظمة:** تختلف المنظمات باختلاف أهدافها ووظائفها داخل المنظمة الواحدة نجد أن هناك اختلافات في أفرادها من حيث المؤهلات والرغبات وحتى من حيث الدافعية للعمل الشيء الذي يولد نوعا من الخلافات والصراعات داخل المنظمة حول العمل وحتى حول أهداف المنظمة.

1- قوته محمد و دياب، الاتصالات الإدارية ونظريات المعلومات، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص 92-93.

2- حسن الحكاك، نظرية المنظمة، ط2، بغداد: مطبعة دار مازن، ص. ص. 13-14.

- 5 -الشعور بالوحدة : إنّ معرفة أفراد المنظمة بها وبنظامها و كيف تعمل ؟ وم ا أهدافها ؟ وكيف يمكن تحقيقها ؟ ماهي مصادر قوتها الأساسية ؟ كل ذلك يولد بين أفراد المنظمة الشعور بالوحدة والتماسك الاجتماعي.
- 6 -القيادة : تمثل العنصر الذي عن طريقه تعمل المنظمة على إدراك و تنفيذ كل تلك الخصائص السابقة، إضافة إلى تمكين المنظمة من اتخاذ القرارات الفعالة التي هي أساس العملية الإدارية، أضف إلى ذلك عن طريق القيادة يتم تفجير طاقات وإبداعات أفراد المنظمة وذلك لأنها تمتلك التأثير اللازم لذلك ¹.

المطلب الثالث: وظائف المنظمة:

- وظيفة المنظمة تعني (مجموعة الفعاليات و النشاطات التي لها دور أساسي في بقاء المنظمة وتتكون من مجموعة من الوظائف والفعاليات الفرعية) وكلما كانت المنظمة أكبر كلما تطلب في ذلك الاهتمام بالفعاليات لكل وظيفة وهي:
- 1 -وظيفة الإنتاج و العمليات: وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط الوحدة الإدارية.
 - 2 -وظيفة التمويل: وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة مشروع أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل.
 - 3 -وظيفة الأفراد (إدارة الموارد البشرية): وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية و كذلك كل ما يضمن إستمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية والرضا.
 - 4 -وظيفة التسويق: وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات وإدارة وت تشغيل هذه الوظائف وتحقيق أهدافها.

1- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000 ، ص.329-331.

وتختلف هذه الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة فإذا كانت المنظمة صناعية فكانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة على عمليات المنظمة مالية، كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة وهكذا وعلى هذا الأساس نجد م ن حولنا منظمات إنتاجية صناعية ومنظمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد¹.

المطلب الرابع: أهمية المنظمة:

يتضح م ن خلال الإلمام بمفهوم المنظمة و الخصائص المتعددة لها أهمية وبصورة خاصة في المجتمعات الحديثة، وهذه الأهمية يمكن إدراكها من خلال عدة حقائق ومؤشرات تتمثل في الآتي:

- أولاً: هناك حقيقة أو مسلمة فطرية تدفع الإنسان دفعا نحو الوجود الجماعي، فمثلا حثّ الدين الإسلامي الحنيف على أهميته أن ينظم الفرد حياته الخاصة ، فالعبلبات المختلفة لها ميقات زمني و مكاني م حدود و معظمها تؤدي في جماعة، و إن لم تكن تؤد في جماعة فهي تصب في مصلحة الجماعة كالزكاة مثلا: كذلك بحيث الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم بأن يلتزم المسلمون بالجماعة فيقول لنا (المؤمن للمؤمن كالبنيان للجسد الواحد ، يثد بعضه بعضا) (صحيح البخاري والمسلم). فبذلك يدعوا الإنسان بقطرته نحو الجماعة التي تمثل اللبنة الأساسية للمنظمة.

-ثانيا : معظم وقتنا يتوزع بين منظمات مختلفة، اجتماعية ، اقتصادية، سياسية وغيرها، فالعالم أصبح كمنظمة وذلك بفضل الثورة التكنولوجية وإفرازاتها متمثلة في ثورات المعارف والمعلومات والاتصالات حتى أدت إلى ما يسمى بالعولمة، لذلك

1- سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص. 62.

فإن المنظمة لا تشبع الحاجات المتعددة للإنسان فحسب، بل تؤثر في سلوك العاملين فيها والمتعاملين معها.

- **ثالثاً :** هناك أهمية للمنظمة ينظر إليها من خلال اعتبار المنظمة كنظام مفتوح على بيئتها تتلقى من البيئة المحيطة ا لمدخلات المختلفة من قوى عاملة و مواد خام ومعلومات وتميل غيرها. وتقدم إليها مخرجاتها من منتجات وخدمات وغيرها. فهدف أو غرض المنظمة يحدد بالتالي أهميتها فالمستشفى مثلاً : تحدد أهدافها بما تحقّقه من علاج، والجامعة لما تحقّقه من تعليم و مديرية الأمن بما تقدمه من خدمات الأمن والطمأنينة...¹.

1- بوحنية قوي، المرجع السابق، ص. 150.

خلاصة الفصل الأول:

عملية الاتصال الإداري لا تكتمل معناها إلا إذا وصلت الأفكار والمعلومات موضوع الاتصال إلى ذهن وعقل المخاطب بها وتم التجاوب معها.

فالاتصال الإداري بحكم تعريفه يستلزم اشتراك المتصل به في الفكرة المقصود بكامل أبعادها فإذا لم يتأثر المتصل به أو المرسل إليه هذه الفكرة ولم تصل إلى فهمه لا ليتحقق الاتصال ولا يكتمل.

يعتبر النشاط الذي تضطلع به المنظمة العامل الحاسم في استمرارها وديمومتها ككيان تنظيمي، كما أنّ هذا الكيان التنظيمي هو الإطار الذي لا بد منه لتحقيق النشاط التنظيمي، إذن المنظمة نشاط وكيان في آن واحد.

الفصل الثاني

فعالية الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة

يعتبر الاتصال الإداري إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، و بين المؤسسات بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز انجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة.

المبحث الأول: عملية الاتصال الإداري.

العملية الاتصالية هي طبيعة تفاعلية ديناميكية دائمة الحركة، تخضع لمؤثرات متغيرة أهمها التكامل و التفاعل في ظل الإمكانيات وهي لا تسير باتجاه واحد بل هي عملية دائرية فهناك تبادل في الأدوار فالمرسل مستقبل والمستقبل مرسل أحيانا وهكذا¹.

المطلب الأول: وسائل الاتصال الإداري.

توجد وسائل متعددة في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة واختبار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة وعلى نمط التعامل السائد فيها ونقل المادة المراد نقلها.

* تعريف عملية الاتصال الإداري:

عملية الاتصال الإداري هي عملية ديناميكية متصلة الحلقات، كما أن الموقف الاتصالي موقف مركب، لا نستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر أو المكونات

1- غريب سيد احمد وآخرون، علم اجتماع الاتصال والإعلام، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2004، ص.106.

2- عبد الحافظ محمد سلامة، مرجع سابق، ص.77.

المعروفة لعملية الاتصال، بل يجب اخذ الخلفية الاجتماعية والنفسية و الثقافية في الاعتبار فضلا عن التغيرات البيئية المرتبطة بالموقف العام للاتصال¹.

عملية الاتصال تغير من طريقنا في الاختيار، و تصل بين المعلومات التي نحصل عليها من عالمنا ونقوم بتصنيفها، و يتم تحقيق الغرض من العمليات الاتصالية بوضع في عين الاعتبار أولئك الملتقين الذين توجه إليهم رسائلنا الاتصالية².

وسائل الاتصال الإداري:

تتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع منها :

1 +الاتصال الكتابي : ويعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات و المعلومات، حيث يستخدمه الموظفون في اختلاف مستوياتهم الإدارية و التنظيمية إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل و المذكرات والتقارير و تعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة و لتسهيل القيام بالأعمال الإدارية والمكتبية³.

يتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها:

أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، و أيضا الاتصال يكون في العادة واضحا بسبب ما يبذل في سبيل إعداد من جهد تتطلبه عملية صياغة.

1- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط5، الدار المصرية اللبنانية، 2004، ص، 48.

2- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 244-245.

أما عيوبه فهي تتمثل : في البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا و كذلك سيستغرق وقتا في عملية الإعداد و الصياغة و أيضا قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود¹ .

أ - **التقارير**: يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة وذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الوحدات تحت بصر الإدارة ، فلا بد من وسيلة اتصال بديلة على الاتصال الشفوي.

التقارير قد تكون دورية تحتويها بيانات تقدم في فترات معينة (شهرية أو سنوية مثلا) وإما تقارير عن موضوعات معينة و يجب أن تكون التقارير ملحقة و مختصرة لان الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة².

ب- **المذكرات والاقترحات**: وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤوسهم لتوضيح بعض المعاني مثل: تغيير أمر من الأمور على المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة و أن يشجعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم دائما.

وإضافة إلى ما سبق فان المذكرات والاقترحات المصاغة والجديّة تعتبر وسيلة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية.

ج- **الشكاوي**: تعتبر الشكاوي أحد وسائل الاتصالات المكتوبة والمستخدمه في المنظمات وهي في العادة ترفع من المرؤوس إلى الرئيس وتفيد الحقائق أن الكثير من

1- درويش، عبد الكريم، وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الانجلو ، 1980، ص. ص 449 - 495.

2- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك أفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان: دار النشر والتوزيع، 2000، ص. 26.

الشكاوي الحادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل¹.

د- الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية:

تعد أحد وسائل الاتصال ولكي تحقق الفائدة من هذا الوسيلة فإنه يجب مراعاة الآتي:

* أن يكون موضوع المرفق واضحاً ليس فيه لبس ولا غموض حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل.

* أن يكون شرح موضوع الأمر والكتاب الدوري بلغة سهلة، وبطريقة متقنة تستهوي القارئ و تناسب مع ثقافته وتعليمه.

* أن يتم حفظ و تخزين التوجيهات و التعليمات حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة، أن تبوب و تغرس وفقاً لمستويات إصدارها و موضوعاتها ليسهل الاستدلال عليها².

2- الاتصال الشفوي : يمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة

فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبته 75 % من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل شفاهة ، أي عن طريقي الكلمة المنطوقة لا المكتوبة و قد يكون عن طريق الإشارات والرموز هذا الشيء ما يسمى بغير اللفظي.

-الاتصال الشفوي هو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث طريق ذو

اتجاهين لتبادل الرأي ويسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها مواقف واتجاهاته واستجابته.

1- عامر سعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1986، ص. 98.

2- القروتي محمد، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، عمان: دار وائل للطباعة و النشر، 2004، ص. 332.

- والاتصال الشفوي عدّة طرق من أهمها ما يلي :

أ- **المقابلات الشخصية** : هي أحد الأساليب الفعالة في الاتصال كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها.

ب- **الندوات** : تمثل إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفوي المباشر و تعتبر أقدم طرق الاتصال الشفوي التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي تطرأ على ظروف العمل، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة¹.

ج- **الاجتماعات والمؤتمرات** : هي أحد طرق أسلوب الاتصال الشفوي الرسمي حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء، وتتم اللقاء والتحضير للمؤتمرات لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة كل عام حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن منجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية أو التطلعات بالسنة للسنوات القادمة².

د- **المكالمات الهاتفية** : كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية سواء في مجال العلاقات الاجتماعية، أو في مجال الأعمال، و يعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في المنظمات الكبيرة ولما يحققه من السرعة و المرونة في انجاز الأعمال و تمرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل و يعاب على الاتصالات التلفونية كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية، حيث تساعد تغيرات الوجه و الجوارح الأخرى في تفهم معنى الرسالة المتبادلة.

1- حسن رواية، إدارة أعمال، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2010، ص.223.

2- القروتي محمد، مرجع سابق، ص. 344.

وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذ جيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث والإصغاء والمناقشة¹.

- **الاتصال التصويري أو المرسوم** : فهو الاتصال الذي يشكل الصور الفوتوغرافية والرسوم البيانية أو التشكيلية، أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الإنتاجي. فتستخدم الرسوم والصور و الخرائط والأشكال البيانية في نقل الكثير من الأفكار والمعلومات والتأثير في اتجاهات الأشخاص وخاصة من لا يستطيعون القراءة وتعتبر الصورة والأشكال البيانية أساس الاتصال المصور لأن الصورة تعادل ألف كلمة.

- يتم نقل هذه الصور والرسوم عن طريق عدة وسائل من أهمها:

- الحاسبات الإلكترونية عبر الأجهزة الطرفية.

- أجهزة الفاكس مثل: نقل الصور والأوراق بالهاتف.

- الأجهزة المبرقة.

- التلفاز الأفلام السينمائية.

- الصحف والمجلات.

4- **الاتصال الإلكتروني** : هي القرارات أو المعلومات التي إلى العاملين عن

طريق التقنيات، أو الانترنت أو الفاكس ،فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن

تغرز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا إنما من الممكن أن تحاط بعدم الفهم

الصحيح إذ لم تكتب بطريقة واضحة **مثل**: الاتصالات الكتابية و غالبا ما تكثر

الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية

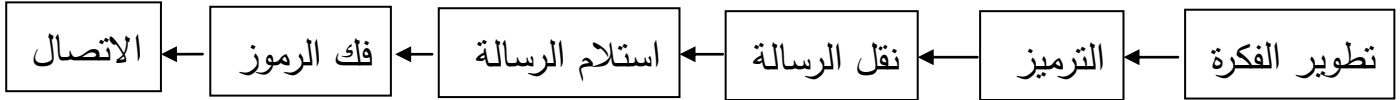
لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء².

1- مصطفى عشوي،أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب،1992،ص.76.

2- مصطفى عشوي ، نفس المرجع، ص.90.

المطلب الثاني: خطوات الاتصال الإداري

الشكل رقم (02): خطوات عملية الاتصال الإداري



المصدر¹: القروتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، عمان: دار وائل للطباعة و النشر ، 2004 ، ص 315

عملية الاتصال الإداري تتمثل في :

1 -مرحلة إدراك الرسالة: يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل².

2 -مرحلة التمييز: و هي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية هنا تقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية ، و تعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل والموقف الاتصالي³.

3 -مرحلة اختيار قناة الاتصال : عملية اختيار الرسالة أو ا لوسائل التي تناسب طبيعة الرسالة وطبيعة المستهدف فقد يختار المرسل وسيلة واحدة أو عدة وسائل فهو

1- القرويتي محمد،مرجع سابق، ص. 315.

2- معن محمود عيا صرة، مرجع سابق، ص. 166.

3- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ، 2007، ص.

يختار الوسيلة المناسبة له و يعتبر استخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لإنجاح الاتصال.

4 -مرحلة فك الرموز : هي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل من المرسل إلى معان، فهي مرحلة استقبال و تحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها ومدى تطابقها مع حاجاته وقيمه وأفكاره لذا يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولاً ثم يرد عليها¹.

5 -مرحلة استجابة أو ردود الفعل على الرسالة : الاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل و قد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة،ضع يفة أو قوية إيجابية أو سلبية، و تكمن أهمية الاستجابة كونها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله،فالاستجابة للمرسل بصياغة استجابة في رسالة اتصالية و يبعثها للمصدر فيصبح المرسل مستقبلاً .
و لتكتمل عملية الاتصال يجب توفر هذه الخطوات و بدونها لا يمكن لهذه الأخيرة أن تتم بشكل فعال².

المطلب الثالث: مبادئ الاتصال الإداري

تساعد مبادئ الاتصال الإداري في أي منظمة مهما كان مستواها في بناء نظام

جيد للاتصالات التي تتمثل في العناصر الآتية:

أ- مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال لا بد من استخدام اللغة لتصميم و صياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب يقوم

1- مصطفى عشوي ، مرجع سابق،ص. 90 .

2- راغب النجار، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، الكويت: وكالة المطبوعات، ، 1977، ص. 70.

هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء، يؤدي تطبيقه إلى التغلب على الكثير من العقبات والحواجز¹.

ب- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** هو إعطاء كل الانتباه والاهتمام للاتصال فلا يمكن وجود أي اتصال إذ لم يكن مفهوما ومصحوبا بمزيد من الاهتمام و التمسك بهذا الشأن من المبدأ فهو يساعد في التغلب على العديد من الحواجز.

ت- **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية بالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة و ليس غاية واحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة².

ث- **مبدأ الإدارة:** يمكن مبدأ الإدارة أساسا في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به ، كما يترجم مبدأ الإدارة بالاهتمام الجاد بقرارات و قدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجين إذ اقتضي الأمر.

ج- **مبدأ الشفافية:** إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرعة لذ لك يجب التصريح بكل ما هو موجود وليس تقديم الأخبار السارة فقط النشر على الأخطاء.

ح- **مبدأ السرعة:** ويقصد بها مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال الم علمات نتيجة الوسائل المختلفة وحسب نوع الرسالة.

1- النمر سعود، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية،2006، ص. 38.

2- لطفى راشد، الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق التجارية، 1983، ص.22.

ويلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب حيث أن عدم وصول المعلومات والبيانات و قدرته على التصرف ال سليم في اختيار البدائل المختلفة¹.

خ- مبدأ التكيف: المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها وليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالإتصال يجب أن يطعب دوره خاصة في حالة الأزمات والاضطرابات².

د- مبدأ الالتزام: الالتزام ليس عنصرا حياديا وإلا لما وجد كما أنه وسيلة وليس غاية، فلا يمكن أن يكون هناك هدفا ، بل لديه التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.

و- مبدأ ضرب المسافة بين المرسل و المستقبل : تشكل إتباع البعد المكاني بين المرسل والملقي عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال إذ لم تكن ق نوات اتصال سريعة، سهلة وفعالة وزيادة المسافة بين المرسل و الملقي تزيد من فرص تحرف المعلومات وعدم تفهم متطلبات الفروع واحتجاجات المرؤوسين و يرجع ذلك إلى الاختلاف الإداري أو الفكري ، إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع و المقر الرئيسي لذلك فلا بد أن تكون المسافات أقصر ما يمكن و حسب المعلومات المراد إيصاله³.

1- الفيوزي محمد علي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص. 176.

2- نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 410.

3- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، سلسلة التدريب الإداري، مصر مؤسسة للنشر والتوزيع، 2006، 2007، ص. 14 - 16.

المطلب الرابع: وظائف الاتصال الإداري

حدد " فراس و ومنج " ثلاثة وظائف أساسية للاتصال الإداري:

1 - الإنتاج: إذ أن عملية الاتصال هي التي تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء بتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل و إبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد أو ع قد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج و تحسين النوعية.

- الإبداع: و يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة ويرتبط بعامل الإبداع بعدان هامان :

- البعد الأول: يمثل عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع و المخططات الجديدة.

- البعد الثاني: عمليات تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال بوضع برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل ألتخفيف من عملية المقاومة و إقناع مختلف الأطراف بضرورة بني الإبداعات الجديدة.¹

3- الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام أساسية:

أ- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ب- تغيير موقف الأفراد من القيم التي يولونها للتفاعل على الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

1- أحلام عبد السميع العقبوي، الرياض: مهارات الاتصال الفعال، ص. 09.

ج- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة و باختصار فإن هذه الوظائف الثلاثة (الإبداع، الإنتاج، الصيانة) ترتبط بدورها بأجهزة أخرى على المستوى التنظيمي مثل: القيادة والإشراف وممثلي العمال (النقابات).¹

1- عاطف محمد عبيد، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ، 1969، ص.70.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال الإداري.

هناك عدّة عوامل تؤثر في الاتصال الإداري سلبا و إيجابا حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال وتوقيف الاتصال ،مهارات الاتصال ،الحالة النفسية للمرسل، المتلقي ،حجم المنظمة ،المسافة بين فروعها و طبيعة نشاطها .

المطلب الأول : الاتصال الإداري داخل المنظمة

فإذا كانت هذه العوامل إيجابية فإن عملية الاتصال تحقق الهدف منها، أما إذا كانت سلبية فإنها تحقق الهدف من الاتصال وبالتالي تنعكس سلبا على أداء المنظمات نظرا لفقد المميزات التي يتيحها الاتصال وهي :

- 1- **ظروف الموقف :** هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد للإرسال أو تلقي الاتصال إيجابا أو سلبا فالاتصال يكون أسهل عندما يجيب الطرفان كل منهما الأخر.¹
- 2- **الهدف :** إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال سهلا وإذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة.
- 3- **التوقيت :** التوقيت الغير المناسب يحيط عملية الاتصال ، فالاتصال قبل الانصراف يوم العمل الذي سبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة.

1-محمد عبد الرؤوف عامل ، مقدمة في علم الإعلام والاتصال ،مصر:مكتبة نهضة الشرق ، جامعة القاهرة،ص.

4- مهارات الاتصال: تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة

فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة.¹

5- الحالة النفسية: يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي للاتصال، فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تتبع عملية الاتصال، تتسم بالسهولة والعكس.

6- حجم المنظمة و المسافة بين فروعها و طبيعة نشاطها : تتأثر عملية الاتصال أساس بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه ، إذ تسود الاتصالات الرسمية في المنظمات العلمية و الفنية كما تتأثر عملية الاتصالات بعد الوحدات التي تتضمنها للمنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، ففي المنظمات الكبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات ، كما يجب أن تتحد قنوات المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس، والإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تشجيع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة و الإجراءات سلمية.²

المطلب الثاني: دور الاتصال الإداري في المنظمة.

تظهر أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في المنظمة مدى التوافق في الطبيعة بين الاتصال من ناحية وبين الصفات التي تميز المنظمة من جهة أخرى ، هذا إلى جانب اعتماد المنظمة على الاتصال في مزاوله كافة العمليات الإدارية، حيث نجد أن المنظمة تعتمد على المعلومات من أجل البقاء و ذلك في عدة صور من خ لال التعامل مع العالم الخارجي والتعامل بين أعضاء المنظمة داخليا، وعلى حد قول "بيرو" في تعريفه للمنظمات بأنها : "وحدات لمعالجة المعلومات ". حيث أنه دون تبادل

1- محمد عبد الرؤوف عامل، المكان نفسه، ص 28.

2- هزاع شبيب خالد السب يعي، ردود الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003 ، ص.19.

المعلومات لا تستطيع المنظمات التعرف على الاحتمالات التغيير في المدخلات المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية والحصول على المخرجات المنشودة وهذا يتفق (ويك) في وجهة نظر مع (بيرو) من حيث النظرة إلى المنظمة كمركز معلومات وللتعرف على مدى التشابه بين الاتصال كعملية و بين المنظمة كشخصين أو أكثر يجتمعان لتحقيق هدف مشترك.¹

يمكن الرجوع إلى ما سبق قوله عن طبيعة الاتصال من حيث كونه نشاط حركي وغرضي، ويتأثر طرفاه بمجموعة من العوامل وذلك من خلال الممارسات والعلاقات المتداخلة بين عناصره وبمقارنة هذه الأفكار بالسمات العامة التي تميز بالمنظمات.²

نستطيع استخلاص مدى الترابط بين عملية الاتصال الإداري وبين مفهوم المنظمة وذلك على النحو التالي:

1- المنظمة نشاط حركي : حيث أن أحد الفروض التي تقوم عليها المنظمة هو الاستمرار في مزاولة النشاط للاضطلاع بالمسؤولية التي تهدف إليها ولا تستطيع المنظمة إنجاز الأهداف دون تفاعل بما يجري حولها في ضوء التغيرات السريعة والمنافسة الرهيبة وإذا لم تلتزم السكون ربما كان مصيرها الخروج من سوق المنافسة وهذه الصفة تتفق في الطبيعة مع الاتصال.

2- المنظمة غرضية : حيث تقوم المنظمة لإنجاز غرض م، سواء كان الغرض ربحي أو خيرى ويتفق ذلك مع طبيعة الاتصال.

1- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002 - 2003، ص. 69.

2- ياغي محمد عبد الفتاح، الاتصال، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة، 1973، ص. 01.

3- فياض رجا، الاتصال الإداري، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة العامة حزيان، 1987، ص. 02.

- 3- **المنظمة نظام مفتوح** : بمعنى أنها لا تستطيع البقاء بمعزل عن التغييرات الاجتماعية والتقنية والظروف الخارجية التي تؤثر عليها بالتالي يجب عليها أن تواكب هذه التغييرات بنظرة ديناميكية.¹
- 4- **المنظمة شبكة معلومات** : بمعنى أنها تزاوّل نشاطها من خلال إرسال واستقبال كمية هائلة من المعلومات، فيهما المعلومات الخارجية كذلك الداخلية لضمان سير العمل، وهذا لا يخرج عن كونه مزاولة لعملية الاتصال الإداري.²
- 5- **المنظمة تجمع بشري** : بمعنى أننا بحاجة إلى أفراد يديرون المنظمة ، آخرون يؤدون العمل وناس للإمداد بالمعلومات التي تساعد في نمو المنظمة و أشخاص من داخل المنظمة أو خارجها ومهنيين لإنجاز المهام المتنوعة ، على حد قول (هنت) حيث يعرف المنظمات بأنها: " جمع من الناس يجمعهم هدف مشترك) وبالتالي نجد أن التعامل و المعاملات المختلفة بين هذه المجموعات البشري ة التي تترتبط بالسلوك الإنساني وهذا ما يميز الاتصال.³
- تواجه المنظمة في سبيل القيام بواجباتها العديد من المشكّلات المرتبطة بالجانب الإنساني ولا تخلو وحدة تنظيمية من هذه المشكّلات التي لا تتفاوت من حيث أثرها الشيء على الإنتاج والفرد حسب مدى فعالية الاتصال و درجة الاستفادة من مزاولته بحكمة في تذليل هذه المشكّلات.

1- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 142-143.

2- أحمد بن داود المزجاجي، "عناصر التنظيم من المنظور الإسلامي " .مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 5 ، 1992 ، ص. 67 - 97.

وبالإضافة إلى مدى التشابه في الطبيعة بين كل من عملية الاتصال الإداري والمنظمة.

هناك أكثر من صورة يتضح منها دور الاتصال بالمنظمة و يمكن ذكر بعضها .

أ- **اتخاذ القرارات** : و رغم الاتجاه الحديث فيما يرتبط بنظم العمل ومات من حيث الاعتماد على الوسائل التقنية المختلفة في معالجة المعلومات إلا أن القرار دائما عمل بشري وتلعب المعلومات دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات من حيث التدفق في ك مية المعلومات في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة.

ب- **تنمية الموارد البشرية** : فعندما يتم تدريب فرد ما عن طريق الاتصال، سيعود ذلك بالفائدة على كل من الفرد والمنظمة في نفس الوقت.

ج- **مزاولة كافة العمليات الإدارية بالمنظمة** : وذلك من تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوظيف وغير ذلك من الأنشطة الإدارية.

د- **البناء التنظيمي**: حيث يمدنا بأساس تنسيق العلاقات بين الأفراد المنظمة لتحقيق الأهداف:

- أداء المهام الإعلامية و الانضباطية والاجتماعية والتكاملية بالمنظمة.
- ربط المنظمة بالعالم الخارجي وجعلها بمثابة نظام مفتوح.
- تذليل الكثير من الصعوبات التي تعترض سير العمل ، سواء كانت فنية أو اجتماعية.
- توضيح المهام ومواقع المسؤولية و التعرف على الحقوق والواجبات.¹

1- الأنصاري محمد ابو النخيل، التنظيمات غير الرسمية، مجلة الإدارة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، 1975، ص 35.

المطلب الثالث: مبادئ إنجاح الاتصال الإداري نحو اتصال فعال:

هناك نقطة جوهرية تعد دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمات، وتتمثل هذه الدعامة أساساً في ضرورة تحسين أسس لوب إيجاد علاقات بين العاملين ورؤسائهم وجها لوجه في مختلف مستويات منظمات العمل، المنظمة في أساس تكوينها ما هي إلا أداة مصممة لغرض تحقيق أهداف محددة بأقصى درجة من الكفاءة، وطبعاً لهذه الأداة أوجدت لخدمة الهدف العام للمنظمة وليس كغاية في حد ذاتها، على هذا الأساس فالمنظمة لا تناسب في قناتها الاتصالية مجرد إجراءات ولوائح قانونية، بل هناك جوانب إنسانية ملموسة وجوانب غير مدركة، وغير لفظية تتفاعل ضمن هذا النسيج المتكامل المشكل للمنظمة، وإن الإدراك الجيد لطبيعة تكوين أي منظمة وربطها ببيئتها التنظيمية ومحيطها الخارجي يخفف من المعوقات التي تؤثر سلباً على أداء المنظمة.¹

وبناء على قراءات السابقة و الملاحظات المختلفة لبيئتنا الإدارية العربية يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ الأساسية لتأسيس نظام اتصالي جيد، ومن ثم الخروج بالنتائج المرغوبة في أداء المنظمات ويمكن إجمال هذه المبادئ فيما يلي:

- 1 - ضرورة تسيير عملية الاتصال الإداري يناسب اشتراك المعنيين بتنفيذ التعليمات وفي صياغتها وحتى الحصول إلى المرحلة التنفيذية، ومن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل دفعها

1- اللوزي مصطفى سلامة ، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية: دراسة تحليلية ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، الأردن: المجلد 15، العدد 4، 1999، ص.144.

للعاملين منها واحدة، لأن ذلك قد يكون منفرا أو معيقا للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجيزية.

2- إنشاء إدارة اتصال تتولى المراجعة والمتابعة المستمرة لعملية الاتصال وتخفيض من حدة المشاكل التنظيمية مثل (الصراع التنظيمي، دوران العمل).

وتأخذ بعين الاعتبار المعلومات الراجعة ويجب أن تتولى إدارة الاتصالات مشكلة استتباب الطرق والوسائل اللازمة والملائمة لنقل البيانات والمعلومات سواء من مستويات التنظيم الأعلى، و يجب أن تأخذها الإدارة في حسابها التركيب في إدارتها لإنتاج على الجودة (qualité) لا على الكم، وذلك لن يأتي طبعاً بإتباع نظم الرقابة على الجودة يراقب جميع العمليات التنظيمية وإصدار في شكل خرائط تنظيمية أو أدلة. من الصعوبة بمكان مع الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد والجماعات لذلك يجب على الإدارة العليا إدراك أثر هذا النوع من الاتصال وأهميته وضرورة الاستفادة منه في تحقيق أهداف وغايات كل من الجهاز والأفراد العاملين فيه.¹

وللحد من مخاطر الاتصالات الغير الرسمية يجب على الإدارة العليا التحرك السريع لمواجهة هذه الظواهر السلوكية بشكل موضوعي، والعمل إلى إحداث تقارب بين العلاقات الغير الرسمية والرسمية في الجهاز التنظيمي.

يفترض أن تدفق المعلومات أساس فعالية التنظيم إلا أن التضارب وغموض الأدوار تعتبر عوامل أساسية يجب العمل على مواجهتها وتصحيحها وفق الآليات التالية:

توضيح الهيكل التنظيمي للم المنظمة: وما يتضمنه من وضوح للاختصاصات والمهام والسلطات وضرورة اتسام هذا الهيكل بالمرونة ومواكبة التغيرات.

1- جاد الرب سيد محمد، إدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية المتقدمة، مصر: جامعة قناة السويس، مطبوعات كلية التجارة الإسماعيلية، 1998، ص. 152.

- ب- إتباع اللامركزية : (Decentralization) كآلية ضرورية لتفويض بعض السلطات واشتراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات¹.
- ج- التنسيق والتكامل بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة لنظام متكامل ومتناسق ومتوازن.
- د- تبسيط الإجراءات بما يتناسب مع سرعة بمرونة تنفيذ القرارات .
- هـ- اختيار شبكة الاتصال المناسب للموقف .
- 3- إدراك أهمية العامل الإنساني ودوري في نظام الاتصال الفعالة حيث أن الفرد هو عضو مساهم في الجماعة ، ولن تتحقق أهداف التنظيم إلا من خلال التفاعل الإنساني عن طريق تبادل وسائل الاتصال ، كما أن العلاقات الإنسانية تهدف الى إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وهي حاجات يشترك فيها كل فرد أي كان موقعه من التنظيم .
- إن عملية الاتصال الإداري لا تركز على مقومات نفسية اجتماعية إدراكية ، وتعتبر مهارة الإصغاء من أهم هذه المهارات ويتم تحسينها من خلال تحسين الاستماع² ، وقد أورد (هيلمان) (Hillman) ركائز أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند الاستماع هي:

1- يجب على المستمع إدراك محتوى الرسالة إدراكا دقيقا.

1- حميد محمد عثمان إسماعيل، و حمدي مصطفى المعاز، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، جامعة القاهرة: كلية التجارة، 1986 ، ص. 335-336.

2- البادي محمد ،مكانة العلاقات العممة و دورها في الثورة الإدارية العامة، مجلة الإدارة، مصر: المجلد 24، العدد 01 ، 1993 ، ص. 241.

2- يجب الانتباه و التركيز على المكونات النفسية و المعاني الجوهريّة و التي تكتشف عنها الرسالة.

3- تبني تلك المشاعر والعواطف.

ولتحسين الاستماع التمسك لمهارة الإصغاء يجب الامتناع عن الكلام عند بداية الاتصال والتحلي بالصبر وضبط النفس ، كما يجذب أن يكون الاستفسار بلباقة ويجب استخدام المفردات والصياغات السهلة وإتباع أسلوب المناقشة بالتدرج حتى لا يغفل باب الحوار.¹

ومن أهم مميزات الاستماع الفعال هو تهيئة الظروف للمحدث وإظهار الرغبة في الاستماع والإقلال من المجادلة، والتوقف عن الكلام.

يرى (Richard Blundel) (ريشردر بلاندل) أن عوائق الاتصال الإدارية إنسانية أكثر منها تكنولوجية مادية ويعود ذلك لاعتبارات نفسية و عوامل اجتماعية و ثقافية وإنسانية وفسولوجية ، وتتبع أغلب المعوقات الإنسانية من تباين مهارات الإدراك .

4- تحسين مهارات الاتصال المكتوب : يجب أن ينال الاتصال المكتوب العناية الملائمة و ذلك باستخدام الجمل المفهومة و البسيطة ، و كذا التعبير القصير مع ضرورة أن تعطى التوضيحات و الأمثلة الداعمة لزيادة الفهم.

- تحسين مهارات الاتصال الشفهي بتعويد العاملين على المناقشات الشفوية المباشرة والمشاركة في النقد الشفوي المباشر بما يتناسب مع التسلسل الإداري².

1- Barnard Chester, *the Function of the Executive.*, u.s.a: Cabridge, massachusetts ,Harrard University hess,1982, page. 65.

2- سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني، 1995، ص.229.

6- اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة للموقف : أي استخدام وسائل اتصالية حديثة يمكن العاملين عبر نظام معلوماتي متكامل من التواصل فيما بينهم.

تطبيق نظام البريد الإلكتروني الذي يجمع الموظفين ، إنشاء مواقع للمنظمة لعرض الترويج والدعاية والانفتاح عن البيئة الخارجية.

7- البحث عن التطوير و الإبداع : ويكون في التعلم أثناء المواقف الاتصالية المختلفة كما يعتبر ساندي (ماكميلان) أسلوب (دعنا نريح الاثنان) من انجح الأساليب في إدارة الصراع داخل المنظمة . ذلك أنه في هذه الآلية يريح الطرفان المتصارعان ومن ثم القضاء على ال مشكلة العالقة الشيء الذي ينعكس إيجابا على تحقيق الهدف العام للمنظمة.

8- التقييم المستمر و المتابعة الحديثة لنظام الاتصال : وذلك بفحص ومراجعة سياسات الاتصال الإداري في المنظمة و التأكد من مدى تطابقها مع الواقع ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة¹.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الإداري.

هناك عوامل كثيرة تمثل معوقات و عقوبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة ومن العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال الإداري ما يلي :

1 المعوقات التنظيمية:

أ - الهيكل التنظيمي : هو تعبير عن مجموعة العلاقات بين مجموع مكوناته أي جميع أقسامه وإدارته و تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات و تلك التي تقوم باستقبالها يحدث سوء فهم بين الأفراد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة

1- جاد الرب سيد محمد، مرجع سابق، ص.177 .

والمسؤولية وكذلك فإن عدم تحديد عدد ال مرؤوسين الذين يخضعون للإشراف، و أوجه القصور التي تؤ دي إلى عدم وجود هيكل ت نظيمي بعدد وضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال الغير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه من الأهداف التنظيمية.

ب افتقاد إدارة المعلومات : إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على أهمية ونوعية البيانات و المعلومات المتاحة أمام صانعي القرار، لذا فإن المنظمات الإدارية المعصرة في أشد الحاجة إل وجود تنظيمية لجميع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط و رسم السياسات، قياس اتجاهات الرأي العا م ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم و عدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تفوق فعالية الاتصال الإداري¹.

ج- تعدد مستويات المدير : تعدد مستويات المدير يعد أحد عقوبات الاتصالات نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال فنتيجة زيادة حجم العمل باضطراد وشعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد فإنه يقلص من عمليات الاتصال وتوفير الوقت الذي تستغرقه في انجاز العمل، مما يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة عدم ارتباح المسؤولية لأضرار الناتجة عن قلة الاتصالات.

-المعوقات الشخصي : تتعلق بالمرسل ، المستقبل ومن بين هذه المعوقات :

• **تضرب الإطار المرجعي :** بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية

والاتجاهات والميول الخلفية العلمية والخبرة.

1- محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية، الكويت: مطبوعات جامعة الكويت، 1996، ص.

- الإدراك الانتقالي من قبل المستقبل، فالمستقبل يميل غالبا إلى قراءة وسماع ما يتوافق مع قيمته ،اعتقاداته ،اتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.¹
- **ضغط الوقت**: فمثلا لا يتسع وقت المدير و الرئيس الاتصال مع كل شخص فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق وا لاتصال مباشرة بمستولى إداري أو على متجاوز رئئسه المباشر وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.
- **المعوقات الذاتية**: وهي مجموعة المؤثرات التي تعزي شخصية المرسل و المستقبل في عملية الاتصال ، تؤثر فيها سلبا وإيجابا .
وتتركز بصفة عامة في الفرد الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم وإلى تباين إدراكهم.²
- وتفسيراتهم للمعاني ،الرموز ، إلى صدور ، استجابات وردود أفعال مختلفة إزاء إرسال الاتصال يترتب عليها استمرار التواصل أو توقف الرغبة في الاتصال فيما يلي : نبذة موجزة عن أهم المعوقات الذاتية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري.³
- **تباين الإدراك** : يتعرض العاملين في المنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة، أو أحداث جارية و تسلل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي : (الوعي و الانتباه للمنبه و ترجمة المنبه إلى رسالة، وتحديد الفعل أو السلوك المناسب).

1- صالح خليل، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، دار الشرق للنشر و التوزيع، 1999، ص. 83.

2- حريم حسين، مرجع سابق، ص. 300.

3- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة ، رسالة ماجستير و غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص. 20.

- **الاتجاهات السلبية:** تؤدي اتجاهات العاملين دورا هاما في عملية الاتصال في اتجاهات المرسل نحو الموضوع الذي يقوم بنقله، نحو مستقبلي الرسالة و نحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور الأساسية المؤثرة في تحقيق فعاليته الاتصال الإداري و هذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العام لين وتصرفاتهم والاتجاهات السالبة تعني وجهات النظر معارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة، ولعل أبرز أمثلة للاتجاهات السالبة التي تعد من نجاح الاتصال ما يلي :
- **التعصب للأفكار والآراء:** يسيطر على بعض العاملين بأنهم يعرفون كل شيء وأن أفكارهم هي الصحيحة والمهمة في الموضوع.
- **حسب المعلومات:** يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية، العقاب و يترتب على حسب المعلومات من ال زملاء والمرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش المعلومات.¹
- **تخطي القيادات الإدارية:** يتجه بعض القادة أحيانا إلى تخطي مرؤوسهم والاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الأدنى من التنظيم ، و قد يؤدي إلى ذلك زحزحة مكانة الرؤساء المباشرين في نفس العاملين، ضعف ثقة العاملين فيهم و يسيء إلى العلاقات الإنسانية في المنظمة.²
- **عدم الرغبة في الاتصال:** إن الرغبة في الاتصال و المشاركة في التفاعل مع الآخرين من مقومات الاتصال الإداري الناجح لذا فإن انعدام تلك الرغبة يحول الاتصال الإداري.

1- لمين علوطي، المرجع نفسه ، ص. 40.

2- العمار عبد الله بن إبراهيم و آخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية الرياض: دراسة ميدانية مقارنة ، معهد الإدارة العامة، ، 1995 ، ص. 25.

- مجموعة القيم و الأفكار و العمليات و العمليات الثقافية الموظفين : تؤثر هذه القيم والاعتقادات، الدلالات السائدة لدى موظفي المنظمة على الاتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير.¹

3- العمار عبد الله بن إبراهيم ، مرجع نفسه، ص.60.

خلاصة الفصل الثاني

أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، هي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف.

كلما زاد نمو المنظمة زاد حجم وأهمية التخصصات الموجودة بها وبدون اتصال داخل المنظمة تفقد هذه الأخيرة القدرة على العمل انجازه، ويرجع السبب في ذلك إلى أنظمة الاتصال الإدارية والتنظيمية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات الخاصة بالاتصالات.

الأختام

تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي مؤسسة ولا يمكن نقل وتمري التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة، تخدم هذا الجانب ، كما أن وجود مثل هذه الشبكة الفعالية والمنظمة يساعد العاملين من فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناظرة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المنظمة ، الاتصال الإداري هو العملية التي تتم فيها إيصال المعلومات الهامة و القرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول معلومات وتذليل عقبات و وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية بالإضافة إلى تنفيذ أي اتصال خارج من المنظمة ، ويتم من خلال هذه العملية تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وذلك من خلال تبادل الر سائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، باعتبار الاتصال الفعال هو المحرك الرئيسي للعملية الإدارية وجوهر عمل القائد الإداري، والتي نعني بذلك التوجيه العام الذي ترتمي إليه المنظمة للوصول إلى أهدافها والتحسين من أدائها ، فهو يساهم في تحسين ورفع من أداء الموظفين من خلال التسهيلات التي يقدمها للمنظمة، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، مما يشجع على التعاون والتنسيق.

وقد أثبتت الدراسات أن الحوافز هي دوما تحت الدفاعية للعمل بجديّة، وكان لا بد الرقي في الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة ، كما يحظى الاتصال الفعال بمجموعة من المهارات الأساسية و المطلوبة لعملية الاتصال ، أهمها: مهارة التفكير ، مهارات الاستماع والإنصات، مهارة التحدث ، مهارة الإقناع، مهارة التعامل الايجابي . إنّ التطور المعلوماتي الذي نحياه في عصرنا الحالي ، يفرض على المنظمة استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال ، لم لها من مزايا كتسهيل المعلومات ، وتوصيلها لأداء الأعمال بكفاءة.

وينتج عن سوء الاتصال في المنظمة عن جملة المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة نفسها ومنها ما يتعلق بالمستقبل إضافة إلى مجموعة من الجوانب الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على العملية الاتصالية، وبالتالي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري داخل المنظمة .

وفي الأخير يمكننا القول بأن الاتصال الإداري يعد بمثابة قلب الحياة النابض في تشمل المعلومات من فرد لأخر ومن مستوى لأخر حيث تشمل هذه المعلومات الأوامر والتعليمات كما أنها تتضمن آراء الطرف الآخر (المستقبل) فالمعلومات في حد ذاتها تعد حاسمة لأي اتصال فاعل و مؤثر في سلوكات الأفراد والجماعات، ويعتبر الاتصال الإداري ذا نشاط داخل المنظمة م ن حيث قفل الأفكار والمعلومات ومنه يمكن القول بأن للاتصال الإداري دور مهم وفعال في تحسين أداء المنظمة.

الاستنتاجات المتوصل إليها:

- أن الاتصال الإداري ضرورة حتمية فبدونه لا يمكن استمرار وبقاء العامل بالمنظمة.
- للاتصال الإداري اثر في توجيه سلوك الفرد داخل المنظمة.
- الاتصال الإداري بمختلف أنماطه له دور كبير في تحقيق الالتزام لدى الأفراد داخل المنظمة.
- تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية، وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة لخلق جو مناسب للتواصل.
- أن الاتصال الإداري له عوائق لغوية أو لفظية، تظهر مثلاً: عندما يكون الاتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً- باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2006.
- 2- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،1999.
- 3- أحلام عبد السميع العقباوي، مهارات الاتصال الفعال، الرياض.
- 4- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مصر: الدار الجامعية، 2006.
- 5- البكري تامر، الاتصالات التسويقية والترويج، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2002.
- 6- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ، 2003.
- 7- العمار عبد الله بن إبراهيم، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، الرياض: دراسة ميدانية مقارنة، ، معهد الإدارة العامة، 1995.
- 8- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 9- الفوزي محمد علي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها ، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع،2007.
- 10- القروتي محمد، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2004.

قائمة المصادر و المراجع

- 11- النمر سعود، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
- 12- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، عمان: مطبعة الصفدي، 1992.
- 13- برانت روبن، ترجمة أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم الإدارة العامة للبحوث، الاتصال والسلوك الإنساني.
- 14- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون ، 2010.
- 15- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار النشر والتوزيع، 2004.
- 16- حسن الحكاك، نظرية المنظمة ، ط2، بغداد: مطبعة دار مازن.
- 17- حسن رواية، إدارة أعمال ، عمان : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004.
- 18- حسن عماد مكايي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط5، الدار المصرية اللبنانية، 2004.
- 19- حمام محمد زهير ، الممكن السهل في تفجير الطاقات البشرية ، دار مكتبة الأوراسية، 2006.
- 20- حميد محمد عثمان إسماعيل، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، القاهرة: جامعة ، كلية التجارة، 1986.
- 21- جاد الرب سيّد محمد، إدارة منظمات الأعمال منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية المتقدمة، مصر : جامعة قناة السويس، مطبوعات كلية التجارة الإسماعيلية، 1998.

قائمة المصادر و المراجع

- 22- جمال أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم والمداخل المقاربة، الأزارطية: دار المعرفة الجامعية، 2007.
- 23- درويش عبد الكريم، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو، القاهرة: 1980.
- 24- رحي مصطفى عليان ومحمد عدنان، الاتصال والعلاقات العامة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2005.
- 25- سالم فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني، 1995.
- 26 - سامية أحمد جابر، نعمات أحمد عثمان، الاتصال والإعلام تكنولوجيا، مصر: المعلومات، دار المعرفة الجامعية، 2003.
- 27- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مصر: مركز وايد سيرفس للإشارات والتطوير الإداري، 2000.
- 28- صالح أبو أصبح وتيسير أبو عرجة، الاتصال والعلاقات العامة، القاهرة: الشركة العربية، المتحدة التسويق والتوريدات، 2010.
- 29- طارق مجدوب، العملية الإدارية والوظيفية العامة والصلاح الإداري، حلب، 2005.
- 30- عاطف محمد عبيد، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1969.
- 31- عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
- 32- عامر سعيد، الاتصالات الإدارية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1986.
- 33 - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر، 2007.

قائمة المصادر و المراجع

- 34- غريب سيّد أحمد، علم الاجتماع والاتصال، القاهرة: دار المعرفة، ، 2004.
- 35- فريد راغب النجار، النظم والعمليات الإدارية ، الكويت : وكالة المطبوعات، ، 1977.
- 36- فياض رجا، الاتصال الإداري ، سلسلة أبحاث الإدارة العامة خزيان ، عمان: 1987.
- 37- قوته محمد ودياب، الاتصالات الإدارية ونظريات المعلومات، عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2002.
- 38- لطفي راشد محمد، الاتصالات الإدارية، الرياض، مطبق الفرزدق، 1983.
- 39- محمد الصريفي، الاتصالات الإدارية، سلسلة التدريب الإداري، مصر :مؤسسة النشر والتوزيع، 2006-2007.
- 40- محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالية الإدارية ، الكويت : مطبوعات جامعة الكويت، 1996.
- 41- محمد حافظ حجاري، المنظمات العامة، البناء، العمليات، النمط الإداري ، بدون دار النشر، 2002.
- 42- محمد عبد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان: دار أسامة، 2008.
- 43- محمد عبد الرؤوف عامل، مقدمة في علم الإعلام والاتصال ،القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.
- 44- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر، 2007.
- 45 - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، ، 2003.

قائمة المصادر و المراجع

- 46- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992.
- 47- مصطفى عقيلي، الإدارة المعاصرة، التخطيط التنظيم الرقابة ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع،2009.
- 48- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية،2002-2003.
- 49- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع،2008.
- 50- مي عبد الله، نظريات الاتصال، بيروت دار النهضة العربية، 2006.
- 51- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار ثقافة للنشر والتوزيع ، 2006.
- 52 - هزاع شبيب خالد السبيعي، ردود الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 53- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات الاتصال فن الاستماع والحديث ، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996.
- 54- ياغي محمد عبد الفتاح، الاتصال، عمان: سلسلة أبحاث معهد الإدارة،1973.
- 55- يحيى محمد عليان، الاتصال العلاقات العامة، عمان: دار صفاء للنشر.
- 56- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001-2002.
- 57- حمود خيضر، السلوك التنظيمي، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004.
- 58- صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، دار الشرق للنشر والتوزيع، 1998.
- 59- محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، الأزراطية: دار الجامعة الجديدة،2008.

60-محمد سيّد فهمي، تكنولوجيا الاتصال، الإسكندرية: المكتب الجامعي، 2006.

61-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر، 2000.

2- المجلات:

1- احمد بن داود المزجاجي، عناصر التنظيم من المنظور الإسلامي، مجلة جامعة

الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، 1992.

2 - الأنصاري محمد أبو التيسير، التنظيمات غير الرسمية، مجلة الإدارة، اتحاد

جمعيات التنمية الإدارية، مصر، 1975.

3- البادي محمد، مكانة العلاقات العامة ودورها في ثورة الإدارة العامة، مجلة الإدارة،

المجلد 24، العدد 01، مصر، 1993.

4- اللوزي مصطفى سلامة، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية،

دراسة تحليلية ميدانية مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 15، العدد 04، الأردن جامعة

اليرموك، 1999.

5- منصور طلعت، سيكولوجية الاتصال، مجلة عالم الفكر، المجلد 11، العدد 01، وزارة

الإعلام، الكويت، 1980.

6- نصر قنديل السيّد، وسائل الاتصال، مجلة الكفاية الإنتاجية، العدد 01، وزارة

الصناعة والثروة المعدنية، مصر جانفي، 1984.

3- الرسائل والمذكرات:

1- حناوي رويده نايف، الترسيم ومدى تأثير الاتصال الفعال في المصارف التجارية

في الأردن، الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا بالجامعة الأردنية، ماي

1993.

قائمة المصادر و المراجع

2- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، رسالة ماجستير وغير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004.

4- المحاضرات:

1- بلقاسم لطرش، محاضرة في مقياس ملتقى الاتصال والعلاقات العامة ، جامعة مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2012-2013.

2- بن علي لقرع، محاضرة في مقياس الإدارة المحلية، جامعة مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013-2014.

5- المواقع الالكترونية:

www.startimes.com/?t=2660484

6- باللغة الأجنبية:

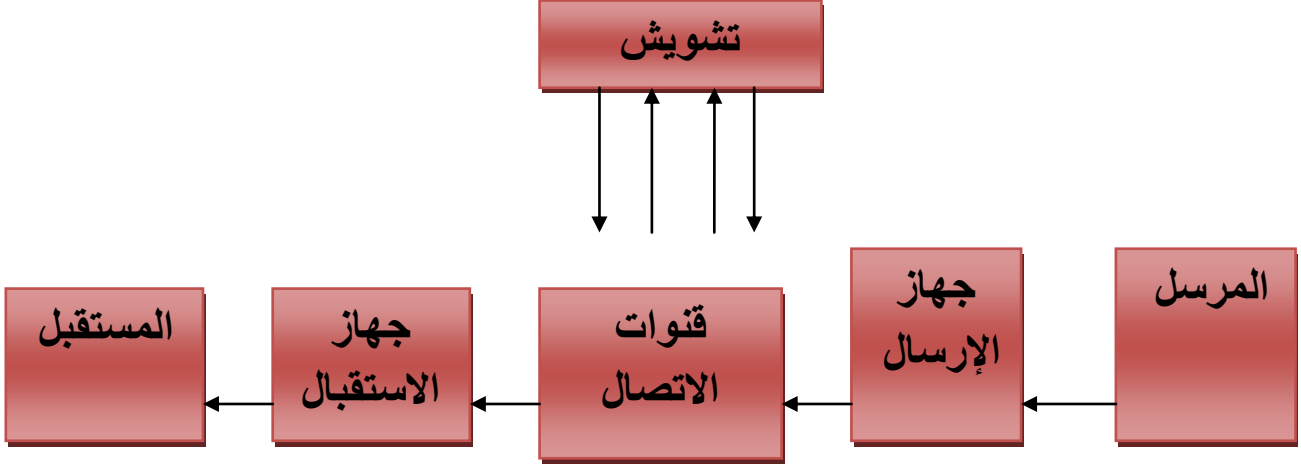
1- Baenardchester. the Function of Exutive cabridage massash ueset Harrard university hess U.S.A 1982.

2- Thierry libert. preface de jacques swaut le plant de communication. définir et organiser votre strategie de communication. D'édition paris 2008.

3- Elkorso Kamel. communication Oral et Ecrire et sciense de l information et de la communication oran. dar Édition El Gharab. 2005.

الملاحق

ملحق رقم (1) :



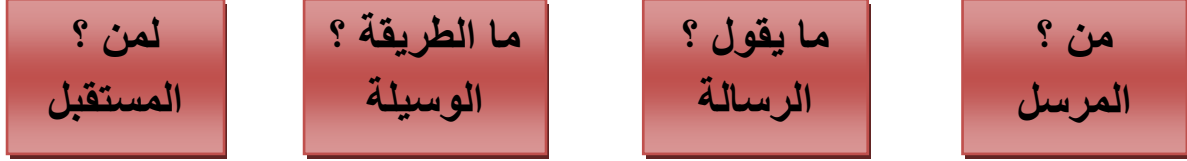
مكونات عملية الاتصال

www.startimes.com/?t=26604840

المصدر :

بتاريخ: 2019/06/12 على الساعة: 11:31

ملحق رقم (2):



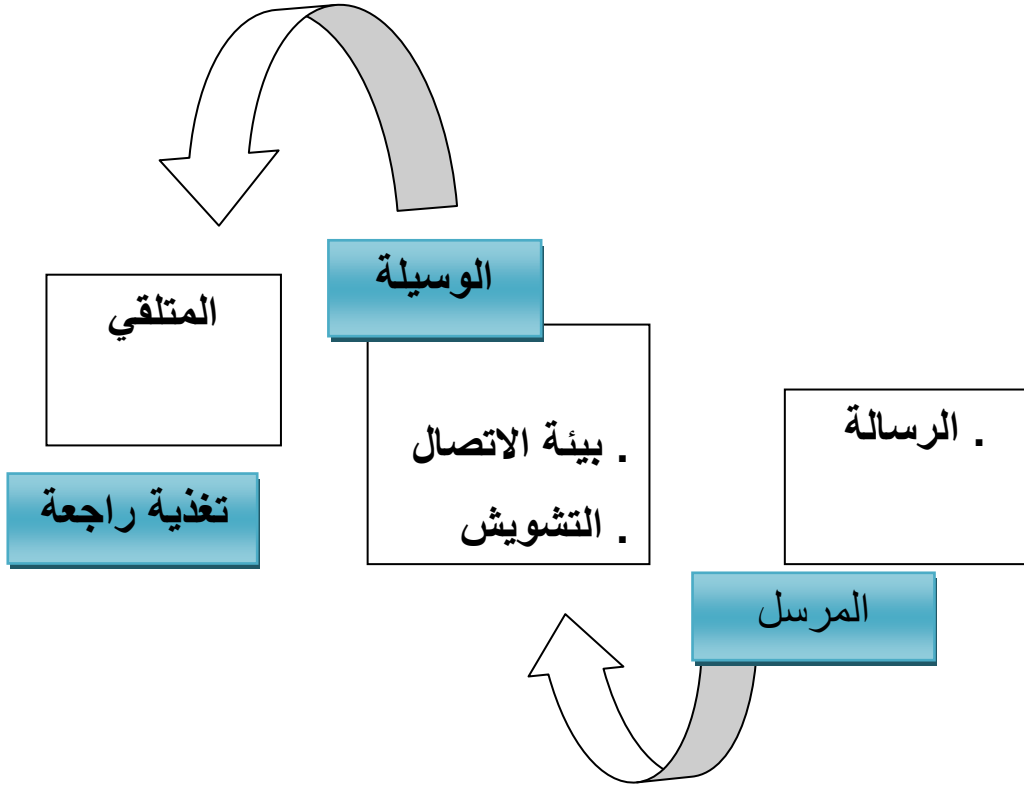
نموذج اتصال أحادي الاتجاه

www.startimes.com/?t=26604840

المصدر:

بتاريخ: 2019/06/05 على الساعة 16:05

ملحق رقم (3):



نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه.

www.startimes.com/?t=26604840

المصدر:

بتاريخ: 2019/06/08 على الساعة 20:20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	النشاط التنظيمي الإنساني	1
36	خطوات عملية الإتصال الإداري	2

الفنم هرسا

مقدمة.....	ا
<u>الفصل الأول</u> : الإطار النظري و المفاهيمي للاتصال الإداري و المنظمة....	01
المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري	02
المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري	02
المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري.....	06
المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري	08
المطلب الرابع: عناصر وأنواع الاتصال الإداري	11
المبحث الثاني : ماهية المنظمة	19
المطلب الأول: تعريف المنظمة	19
المطلب الثاني: خصائص المنظمة.....	23
المطلب الثالث: وظائف	25
المطلب الرابع: أهمية المنظمة.....	26
<u>الفصل الثاني</u> : فعالية الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة.....	30
المبحث الأول : عملية الاتصال الإداري.....	30
المطلب الأول : وسائل الاتصال الإداري.....	30

- 36.....المطلب الثاني : خطوات الاتصال الإداري
- 37.....المطلب الثالث : مبادئ الاتصال الإداري
- 40.....المطلب الرابع: وظائف الاتصال الإداري
- 42.....المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال الإداري و معوقاته....
- 42.....المطلب الأول : الاتصال الإداري داخل المنظمة
- 43.....المطلب الثاني : دور الاتصال الإداري في المنظمة.....
- 47.....المطلب الثالث : مبادئ إنجاز الاتصال الإداري نحو اتصال فعال.....
- 51.....المطلب الرابع : معوقات الاتصال الإداري.....
- 58.....الخاتمة
- 61.....قائمة المصادر والمراجع.....
- 69.....الملاحق.....

ملخص المذكرة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى يساهم الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية : - الاتصال الإداري من الأمور الهامة لأي منظمة و لا يمكن نقل و تمرير التعليمات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب.

وجود شبكة فعالة و منظمة يساعد العاملين من فهم و استيعاب جميع الحقوق والواجبات مما يزيد من إنتاجية و فاعلية هذه المنظمة و لقد بنيت الدراسة أن هناك بعض العوائق التي يتعرض إليها الاتصال الإداري من بينها اللغة، خصائص المتلقي، ضغوط الوقت، كل هذا يؤثر في فاعلية الاتصال الإداري .
و من خلال ما توصلنا إليه إلى أن كلما كان الاتصال الإداري فعالا كلما أدى إلى تحسين أداء المنظمة.

2/المنظمة

الكلمات المفتاحية: 1/ الاتصال الإداري
3/الأداء