

اسم المقرر  
مبادئ الإدارة  
استاذ المقرر  
أ. عبدالله الجعفري



جامعة الملك فيصل  
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة العاشرة

## الفصل التاسع: الاتصالات

إعداد:  
أعضاء هيئة تدريس مقرر مبادئ إدارة الأعمال



## مكونات الفصل:

أولاً: الاتصالات وعمل المدير (مفهوم الاتصال، أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة، الاقناع والمصداقية في الاتصال، ومكونات عملية الاتصال).

ثانياً: أنواع وشبكات الاتصال (الاتصالات وفق نوع الرسالة، الاتصالات وفق اتجاهها، والاتصالات غير الرسمية).

ثالثاً: عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها (عقبات الاتصال، وسائل تحسين فاعلية الاتصال، واستراتيجيات الاتصال).

رابعاً: التفاوض (مفهومه وأهدافه)



# مقدمة:

تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة، حيث يقضي المدراء أغلب وقتهم في عملية الاتصال في إطار ممارساتهم الإدارية. كما وأن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن يقع خلفها سوء اتصال، مما يثبّط من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.



# أولاً: الاتصالات وعمل المدير

الاتصالات: عملية إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، بهدف إعلام الآخر أو الطلب منه إجراء عمل أو تعديل سلوك معين.

الاتصال الفاعل: إرسال رسالة مفهومة بصورة تامة كما يريد المرسل.

الاتصال الكفؤ: الذي يتم بأقل التكاليف والموارد، وبأفضل الوسائل.



## أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة:

- ١- نشاط تفاعلي إداري، وإجتماعي، وإنساني، ونفسي لتحقيق الأفضل.
- ٢- يضمن الاتصال تفاعل إيجابي، وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
- ٣- إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، وإطلاع المرؤوسين على التوجهات والأهداف المنشودة للإدارة.



## (تابع): أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة

- ٤- وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة، بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
- ٥- نقل المعلومات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات.
- ٦- المساعدة على توجيهه وتغيير سلوك الأفراد (وسيلة فاعلة للتعلم، والتطوير، والتدريب) للأفراد والمجموعات في المنظمة.



## الإقناع والمصداقية في الاتصالات:

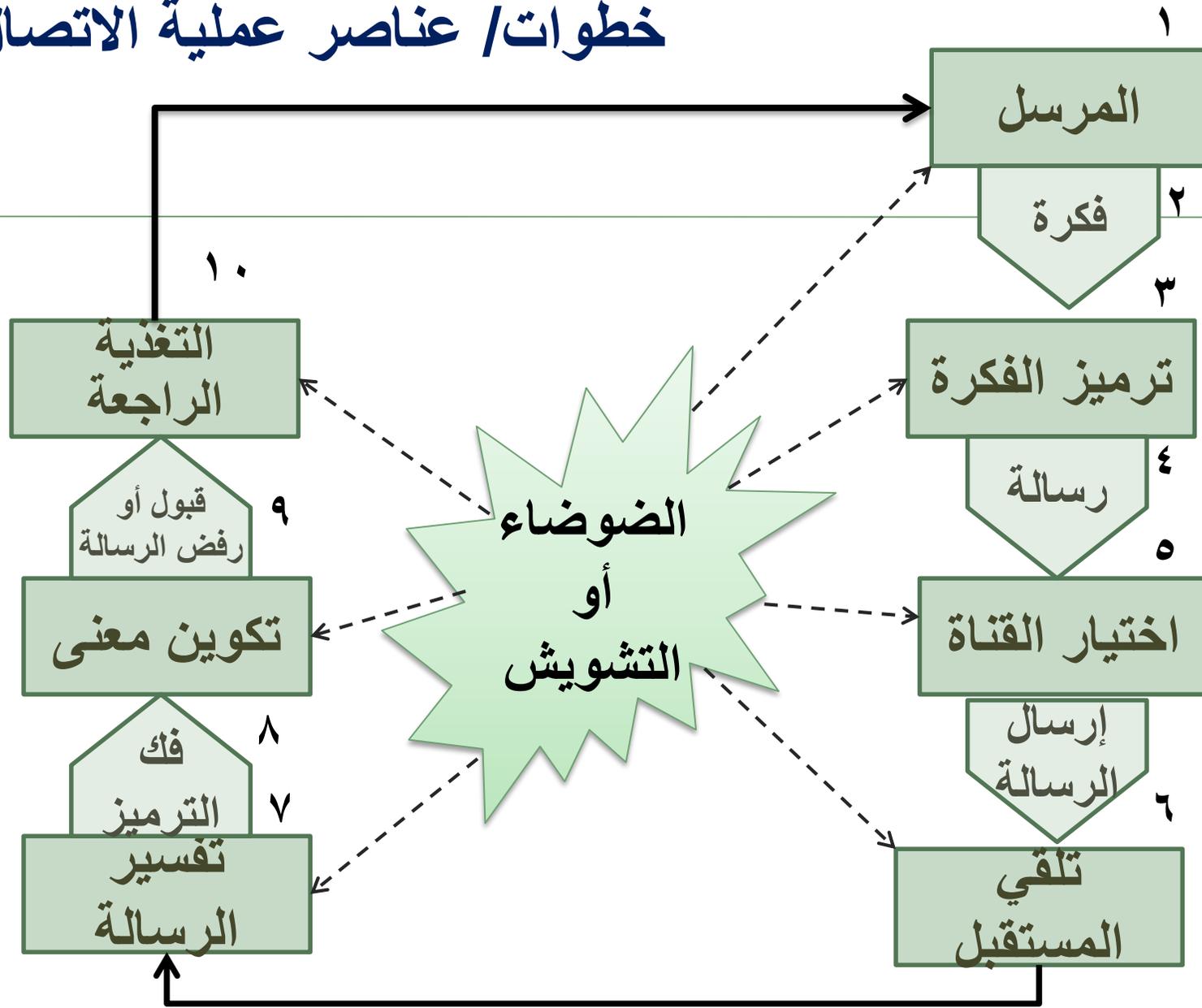
**الإقناع:** جعل أحد الأطراف الآخرين داعماً ومؤيداً للرسالة المعروضة.  
**المصداقية:** هي الثقة والاحترام والنزاهة في أعين الآخرين، والتي تتحقق من خلال العلاقات الطيبة والخبرة.

## مكونات عملية الاتصال:

- ١- المرسل
- ٢- الرسالة
- ٣- الترميز
- ٤- قناة الاتصال
- ٥- المستقبل
- ٦- فك الترميز
- ٧- التشويش
- ٨- التغذية العكسية



# خطوات/ عناصر عملية الاتصال



# ثانياً: أنواع/شبكات الاتصال

١) الاتصالات وفق نوع الرسالة: وتقسم إلى:-

أ- الاتصالات الشفوية: محادثة مباشرة وجهاً لوجه/تلفون بكلمات شفوية. والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى ٩٠% من الوقت المكرّس من قبل المدير للاتصالات.

ب- الاتصالات المكتوبة: بث الرسائل بشكل مكتوب على شكل تقارير، أو تعليمات، أو ملاحظات، أو بريد إلكتروني، أو غيرها.

ج- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد): مثل تعبيرات الوجه، أو طبيعة الوقوف، أو الجلوس، أو غيرها من إيماءات وإشارات ونبرات صوت.



# (تابع): أنواع/شبكات الاتصال

٢) الاتصالات وفق اتجاهها: وتقسم إلى:-

أ- الاتصالات الصاعدة: الرسائل والمعاني المرسلة إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي. ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:-

- المشاكل والاستثناءات.
- اقتراحات التحسين.
- تقارير الأداء.
- الشكاوي والنزاعات.
- معلومات مالية ومحاسبية.



## (تابع): أنواع/شبكات الاتصال

ب- الاتصالات النازلة: الرسائل والمعاني المرسلة من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات الدنيا، ومن أهم أنواعها:-

- الأهداف والاسراتيجيات.
- تعليمات العمل.
- الإجراءات والممارسات.
- التغذية العكسية للأداء.
- تحفيز العاملين.



## (تابع): أنواع/شبكات الاتصال

- ج- الاتصالات الأفقية: اتصالات جانبية أو قطرية لتبادل المعاني بين نظراء وزملاء العمل في نفس المستوى الإداري. ومن أهم أشكالها:
- حل المشاكل داخل الأقسام.
  - التنسيق بين الأقسام.
  - تغيير المبادرات والتحسينات.



# (تابع): أنواع/شبكات الاتصال

## الاتصالات غير الرسمية:

الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة، دون علاقة أو ارتباط بهرمية تلك السلطة التنظيمية. ومن أهم أنواعها:

١- **الاتصالات العنقودية:** اتصالات غير رسمية على شكل شبكة من شخص لآخر، وتوجد في جميع المنظمات. ومن أهم أشكالها:-

❖ سلسلة النميمة والغيبة.

❖ السلسلة العنقودية.

٢- **الإدارة بالتجوال:** أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين.

٣- **الاتصالات غير اللفظية.**



# ثالثاً: مشاكل/عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها

## عقبات الاتصال:

- ١- الاختيار غير الموفق لقناة الاتصال.
- ٢- تعبيرات (مكتوبة أو شفوية) ضعيفة وغير مؤثرة.
- ٣- الفشل في إدراك وفهم الإشارات غير اللفظية.
- ٤- الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال.
- ٥- التفاوت في السلطة الوظيفية (الخوف من الرؤوساء).
- ٦- عدم تحلي المستلم بمهارات الإنصات الضرورية لفهم الرسالة.
- ٧- إزدحام قنوات الاتصال.



# (تابع): عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها

## وسائل تحسين فاعلية الاتصال:

١- الانتباه التام لمحتوى الرسالة.

٢- الانتباه التام لمشاعر مرسل الرسالة حول محتواها، والاستجابة لهذه المشاعر.

٣- الانتباه للإشارات غير اللفظية الصادرة عن المرسل.

٤- سؤال المرسل حول بعض العبارات والفقرات لفهمها بشكل كامل.



# (تابع): عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها

## استراتيجيات الاتصال:

- ١- استراتيجية أنشر وتأمل: فهنا كم هائل من المعلومات يتم نشرها.
- ٢- استراتيجية أخبر ورغب: معلومات أقل من السابقة.
- ٣- استراتيجية تحديد المهام ثم الاستطلاع: (أفضل الاستراتيجيات)، بحكم التطابق الأفضل بين كمية المعلومات المنشورة والمستوى العالي لفاعلية الاتصال. ناهيك عن كونها اتصال بطريقتين.  $\longleftrightarrow$
- ٤- إستراتيجية التشخيص والاستجابة: حيث تقل كفاءة عملية الاتصال هنا بسبب تقليص كمية المعلومات المنشورة، حيث يُنظر للعاملين كموجهين لعملية الاتصال وليس كمشاركين فاعلين فقط، لأنه يُفترض معرفتهم بالقضايا الأساسية التي يتم الاتصال بشأنها.
- ٥- إستراتيجية التقييد ثم التعزيز: وهنا يقوم المدير بإخبار العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، وذلك فقط عندما يعتقد بأن الوقت ملائم لإخبارهم، حيث (يوجد سرية، ورقابة صارمة على المعلومات).



## (تابع): استراتيجيات الاتصال

\* عادةً ما تبحث الإدارة عن توليفة من هذه الاستراتيجيات تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فاعلية في إطار المواقف المختلفة. وقد تفضل الإدارة في منظمة معينة نمط من هذه الاستراتيجيات، ولا يُشترط أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر فاعلية في الاتصال.



# رابعاً: التفاوض

**التفاوض:** عمليات صناعة قرارات مشتركة بين أطراف داخلية في الحوار، ولديها تفضيلات مختلفة. وعندما يفشل هذا التفاوض يكون هنالك احتمالية لظهور **الصراع (النزاع)** ← عدم توافق حول القضايا الأساسية يؤدي إلى عدااء وخصومة.

**أهداف التفاوض:** هناك نمطين رئيسيين من الأهداف لعملية التفاوض، هما:

- أ- الأهداف الأساسية المادية: تتعلق بالنتائج أو المخرجات، وترتبط بمحتوى المفاوضات.
- ب- الأهداف الخاصة بالعلاقات: ترتبط بالعمليات، وتركز على الطرق التي يعمل بها الأفراد مع بعض مستقبلاً.

## خصائص التفاوض الفعال:

- ١- النوعية: التفاوض بطريقة حكيمة وفعلية تُرضي جميع الأطراف.
- ٢- الكلفة: إن كفاءة الاتصال تقتضي استخدام أقل الموارد وأقل الأوقات.
- ٣- التناغم: التفاوض بطريقة تعزز علاقات الأفراد ببعضهم البعض.

[عداد:] أعضاء هيئة تدريس جامعة عمان للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد

19 بادئ جامعة الملك فيصل





بِسْمِ اللَّهِ  
بِحَمْدِ اللَّهِ

