

=====

المحاضرة الأولى

مدخل الى الاتصالات والمراسلات

في منظمات الأعمال

محاور المحاضرة الاولى

١. تعريف الاتصال.
٢. عملية الاتصال وعناصرها.
٣. أنواع الاتصالات.
٤. مميزات الاتصالات الشفهية والكتابية.
٥. اختيار وسيلة/ قناة الاتصال المناسبة.
٦. الإصغاء.
٧. الاتصالات غير اللفظية.
٨. معوقات الاتصال.
٩. تحسين فاعلية الاتصالات.

=====

1- تعريف الاتصال

اهتم الكثير من العلماء و الباحثين في العلوم السلوكية بموضوع الاتصال وتعددت التعاريف المقدمة له، ومن اهم تلك التعاريف ما يلي:

١. الاتصال هو إرسال معلومات من طرف لآخر في المنظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة، تغيير السلوك أو تغيير الممارسات.
٢. الاتصال هو تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز.
٣. الاتصال هو عملية نحاول من خلالها ارسال / توصيل أفكارنا، آرائنا، رغباتنا ومشاعرنا للآخرين.

٤. الاتصال هو فن استخدام المعلومة من قبل المرسل بغرض إيصالها إلى عقل الطرف الآخر (المستقبل) وإحداث الاستجابة لديه. وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو لفظية أو غير ذلك.

من هنا نستنتج ما يلي:

- ✓ الاتصالات نشاط اجتماعي وإنساني تفاعلي؛
- ✓ الاتصالات موضوع تتقاطع فيه الكثير من العلوم؛
- ✓ وجوب وضوح الطرف المستهدف والفكرة المستهدف إيصالها لدى المرسل؛
- ✓ لا يجب أن يكتفي المرسل بوصول رسالته، وإنما عليه معرفة ما إذا كانت مفهومة وبالمعنى المقصود؛
- ✓ يجب أن تكون الرسالة مصاغة باللغة والرموز المفهومة لدى المستلم؛
- ✓ يتم الاتصال عبر قناة مخصصة.

تعريف الاتصال في منظمة الأعمال:

يعرف الاتصال في منظمات الأعمال بأنه: "عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة".

يهدف الاتصال في المنظمة إلى:

١. قبول المستقبل للرسالة الموجهة من المرسل.
٢. قيام المستقبل بالتصرف وفق هذه الرسالة.

2- عناصر عملية الاتصال

تبدأ عملية الاتصال عندما يرغب شخص ما (المرسل) بنقل فكرة أو أية معلومة إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل)؛ وتتشكل على هذا الأساس عناصر عملية الاتصال من:

1- **المرسل:** ويتمثل في الجهة التي تستهدف إيصال فكرة أو معلومة أو منتج ما إلى جمهور مستهدف في السوق.

2- **المستقبل:** وهو المستلم أو المستهدف من عملية الاتصال.

3- **الرسالة:** وهي جوهر عملية الاتصال لأنها تمثل المضمون أو المحتوى لعملية الاتصال، علماً أنها تتوافق مع قناة الاتصال وتتكامل معها وقد تكون الرسالة صوتية، أو مكتوبة، أو إشارات... الخ.

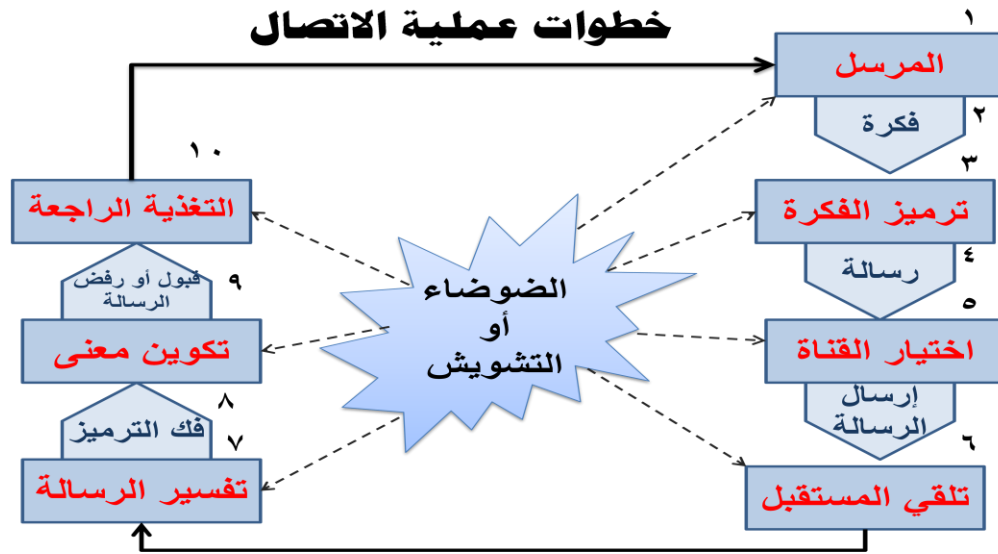
4- **الترميز:** الرموز المستخدمة أساساً مهم لتحقيق الاتصال الفعال، وعدم الانحراف بالمعنى، ولوصول الأفكار للطرف الآخر بشكل صحيح.

5- **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي يتم عبرها بث الرسالة، علماً بتعددتها وتنوعها (تلفاز، تليفون، جريدة... الخ). والاتصال الفعال يتطلب اختيار الوسيلة الملائمة.

6- **فك الترميز:** وهو تعبير عن الرموز والعبارات والإشارات القابلة للفهم المشترك ما بين الطرفين المرسل والمستلم، ولا بد أن تتوافق تلك الرموز مع قدرة المستلم على تفسيرها.

7- **الضوضاء:** من الطبيعي أن تتعرض الرسالة مهما كان شكلها إلى درجة معينة من التشويش، أو التأثير السلبي على المسار المطلوب من عملية الاتصال المستهدف، وذلك بفعل عوامل عديدة كعدم وضوح الصوت في الوسيلة مثلاً (عرض الإعلان مباشرة بعد عرض إعلان منافس).

8- **التغذية الراجعة:** وتسمى أيضاً بالتغذية العكسية فهي توفر المعلومات التي تعبر عن مستوى التفاعل والفهم المتحقق من عملية الاتصال، كما أنها تمثل مقياس لمستوى الأداء.



3- أنواع الاتصالات

أولاً: التصنيف حسب الموضوع: وتنقسم الى :

1- اتصالات عملياتية: تتعلق بنشاط المنظمة ومؤثرة على نموها وتطورها وتنقسم الى :

- **الاتصالات العملياتية الداخلية:** تتم بين العمال في المنظمة من اجل انجاز اعمال المنظمة الداخلية.
- **الاتصالات العملياتية الخارجية :** بين المنظمة واطراف البيئة الخارجية من عملاء وموردين ومنافسين ومؤسسات مالية، وجهات حكومية وغيرها بهدف إنجاز الاعمال الخارجية للمنظمة.

2- اتصالات شخصية: تتعلق بتبادل المعلومات والاتجاهات والعواطف بين الأفراد، ولا تتعلق بأعمال ونشاطات المنظمة، ولكنها تؤثر في اتجاهات العاملين نحو مرؤوسيههم وزملائهم وسياسات المنظمة وفلسفتها وخطها وغيرها، ويعتمد هذا التأثير على كثافة الاتصالات الشخصية، كما يمكن ان تؤثر إيجابيا او سلبيا على أداء المنظمة ، لذا يجب على المدراء عدم منع الاتصالات الشخصية بشكل نهائي، وفي نفس الوقت عدم السماح لها بالهيمنة والسيطرة على الاتصالات العملياتية.

ثانياً: التصنيف حسب قناة الاتصال: وتنقسم إلى:

1- الاتصالات الرسمية: تتمثل في مختلف الاتصالات العملياتية الداخلية والخارجية التي تتم في جميع الاتجاهات والمستويات، وتشمل شبكة الاتصالات الرسمية على خطوط ومسارات الاتصال التي تحددها وتوضحها سياسات المنظمة وخططها وإجراءاتها وهيكلها التنظيمي، وهي تمثل شريان الاتصال في المنظمة، هي التي تتم وفق قنوات الاتصال الرسمية.

2- الاتصالات غير الرسمية: هي الاتصالات التي تتم خارج الاطار الرسمي للمنظمة وتستخدم لأغراض الاتصالات الشخصية، بحيث تتم عبر القنوات الشخصية.

ثالثاً: التصنيف حسب اتجاهات / مسار الاتصالات : وتنقسم إلى:

١. **اتصالات نازلة:** من الرئيس للمرؤوسين.
٢. **اتصالات صاعدة:** من المرؤوسين للرئيس.
٣. **اتصالات أفقية:** بين القيادات والأفراد من نفس المستوى.
٤. **اتصالات قطرية أو مائلة:** بين شخصين في مستوى تنظيمي مختلف لا تربطهما علاقة رئيس ومرؤوس.

رابعاً: الاتصالات حسب القناة أو نوع الوسيلة:

1- اتصالات كتابية: ومن أنواعها الرسائل والمذكرات الداخلية والتقارير والنشرات والكتيبات والمطويات والملصقات وغيرها.

2- الاتصالات الشفهية: تشمل الاتصالات المباشرة وجهاً لوجه أو بالهاتف أو النقاشات الجماعية أو المؤتمرات.

==

4- مميزات الاتصالات الكتابية والاتصالات الشفهية:

الاتصالات الشفهية	الاتصالات الكتابية
• تتيح التعبير عن المشاعر أكثر. • تسمح باستخدام الاتصال غير اللفظي كتعبير الوجه. • تسمح بالاستفسار الفوري. • تتيح التعرف على رد الفعل فوراً. • هي الأفضل في حالات ضرورة التفاعل. • الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها مع الأميين. • تكون الأفضل في حالة المعلومات السرية.	• تمثل مستندات دائمة تتضمن قرارات وحلول وإجراءات. • يمكن الرجوع إليها حين الحاجة. • تحفظ حقوق ومصالح المنظمة والافراد. • توثيق الأوامر والتعليمات والتوجيهات تحدد المسؤولية والمساءلة. • تقلل من احتمال نشوء النزاعات. • والخلافات التنظيمية. • أقل تكلفة من الاتصالات الشفهية. • تتضمن كم غزير من المعلومات. • تسمح بالقراءة في الوقت المناسب. • تمنح الوقت لتخطيط الرسالة وتنظيمها جيداً.

5- اختيار وسيلة/ قناة الاتصال المناسبة:

يعد سوء اختيار أو استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال أحد أهم معوقات الاتصال الناجح في المنظمات، ويتوقف إختيار وسيلة الاتصال المناسبة على تفاعل عدة عوامل أهمها:

١. الغرض من الاتصال.

٢. موضوع الاتصال.

٣. طبيعة مستقبل الرسالة.

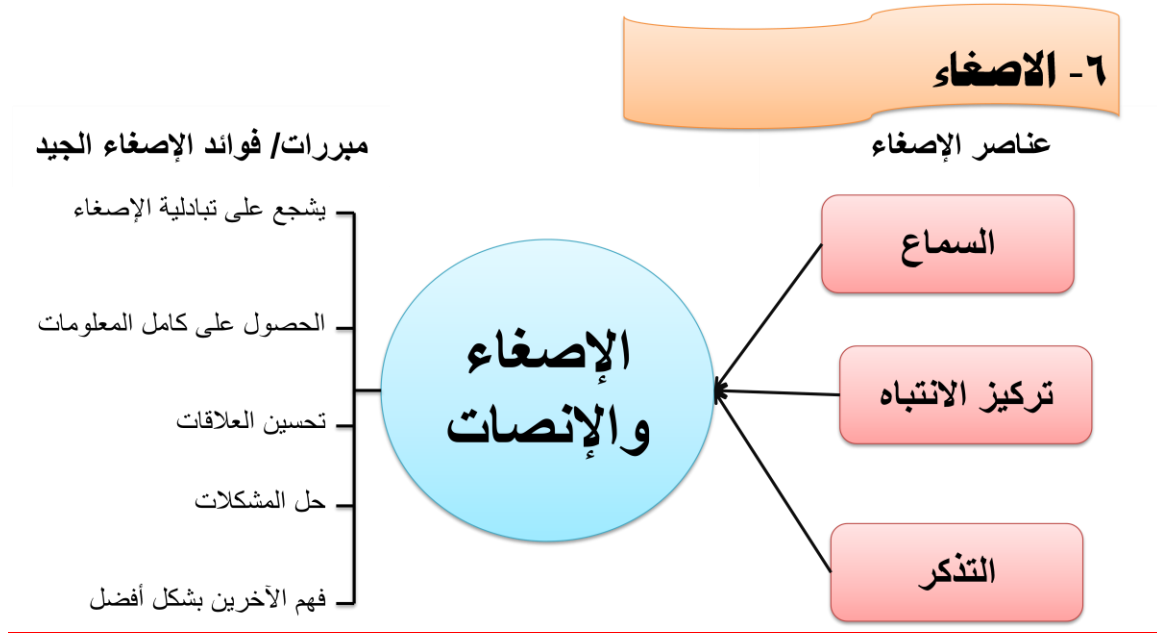
٤. الوقت المتاح لاستقبال الرسالة وفهمها والتصرف في ضوئها.

٥. مدى انتشار مستقبلي الرسالة في مواقع متعددة ومتباعدة.

٦. تكلفة الاتصال.

مما يفيد في اختيار الوسيلة محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك حاجة إلى تغذية راجعة فورية من المستقبل؟ أو هل من المهم معرفة رد فعل المستقبل للرسالة؟
- هل هنالك مشكلة بالنسبة لقبول الرسالة من المستقبل؟
- هل هنالك حاجة لتوثيق الاتصال؟
- هل هنالك حاجة لتفاصيل دقيقة؟



بعض الاقتراحات لتحسين الإصغاء:

١. توقف عن الحديث مع الآخرين أثناء الإصغاء.

٢. ضع المتحدث في موقف مريح وشجعه على الحديث.

٣. اظهر رغبتك في الإصغاء.

٤. تعاطف مع المتحدث.

٥. اضبط اعصابك ومزاجك والتزم الهدوء اثناء المناقشة والجدال.
٦. تحلى بالصبر ولا تقاطع المتحدث باستمرار.
٧. وجه بعض الأسئلة للمتحدث.
٨. ركز انتباهك ودون ملاحظاتك.
٩. اصدر حكمك على المضمون لا على طريقة الحديث.

7- الاتصالات غير اللفظية:

- هي استجابات إنسانية غير كلامية مثل (حركات الجسم وملامح الوجه ونبرة الصوت) في ظل خصائص البيئة المدركة التي يتم فيها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية.
- تسمى لغة الجسد أو اللغة الشارحة.
- تؤثر على المستقبل في حالات التفاعل وجهاً لوجه.
- تؤدي الكثير من المعاني بشكل أفضل من الاتصالات الكتابية.
- تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالاً عديدة، من أهمها:
 - اللغة المساعدة: مثل نبرة الصوت وسرعه.
 - حركات وإيماءات جسمانية: كتعبير الوجه وحركات الأصابع.
 - المسافة بين المتحدث والمستمع.
 - الملامح المادية: مثل بنية الجسم، الالتزام بالوقت...

• إقتراحات لتحسين مهارات الاتصالات غير اللفظية:

١. حافظ على التقاء العينين اثناء الاتصال والاستمرار في تحريكهم.
٢. ابتسم وحافظ على يقظتك.

• تجنب التالي:

١. النظر بعيداً أو تحريك عينيك بعيداً عن المتحدث.
٢. اغماض العينين اثناء الاتصال.

٣. استخدام نبرات صور غير سارة.

٤. التناوب المستمر.

8- معوقات الاتصال:

لا تتعلق هذه المعوقات فقط بالمرسل أو المستقبل وإنما تتعدى كذلك إلى وسيلة الاتصال ومضمون الرسالة والوسائل المستخدمة، ناهيك عن كون تلك المعوقات لغوية، أو مادية، أو تقنية، أو تنظيمية.

❖ المعوقات التي تعود للمرسل :

١. عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال.

٢. الاختيار غير الموفق لقناة الاتصال.

٣. عدم تمكن المرسل من الترميز المناسب.

٤. التعبير (مكتوب أو شفوي) الضعيف وغير المؤثر.

٥. إرسال الرسالة في وقت غير مناسب للمستقبل.

❖ المعوقات التي تعود للمستقبل :

١. عدم الاصغاء الجيد.

٢. ميل المستقبل الى اصدار الاحكام الأولية قبل سماع او قراءة او فهم الرسالة.

٣. عدم تمكن المستقبل من فك الترميز.

٤. الفشل في فهم وإدراك الإشارات غير اللفظية للرسالة.

٥. كثافة المعلومات التي تصل المستقبل.

معوقات مادية: الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال (المقاطعة مثلا)؛ والازدحام في قنوات الاتصال بشكل لا تتحقق معه الفاعلية المطلوبة.

معوقات تقنية: عدم توافر او صلاحية أجهزة الاتصال.

معوقات تنظيمية: بسبب سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي.

9- تحسين فاعلية الاتصال:

1- دور المرسل:

- وضوح وشمولية الرسالة وترابط وصحة معلوماتها.
- ترميز وترجمة الفكرة الذهنية إلى رسالة واضحة سهلة القراءة والفهم والاستيعاب.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.
- الصدق والنزاهة.
- ضبط وتنظيم تدفق وتحويل المراسلات إلى المستقبل بصورة معقولة.

2- دور المستقبل:

- الإنصات التام لمحتوى الرسالة.
- الإصغاء والتفهم لموقف ومشاعر المرسل، وإشعاره بذلك.
- تحليل وتفسير الرسالة بشكل صحيح وسليم.
- الانتباه والحساسية تجاه الإشارات غير اللفظية التي تبدو من المرسل.
- الامتناع عن إصدار الحكم المسبق عن أية رسالة قبل قراءتها أو سماعها.

3- دور الإدارة:

- تهيئة جميع السبل والإمكانات والتسهيلات المادية التي تسهل عملية الاتصال.
- إجراء الصيانة المستمرة لأجهزة ومعدات وتقنيات الاتصال.
- تنمية مهارات الاتصال لدى المنسوبيين وبخاصة المديرين.
- تحسين العلاقات بين العاملين.
- تشجيع حل المشكلات فور ظهورها.
- إعادة النظر في سياسات وإجراءات الاتصال في المنظمة لتيسير عملية الاتصال.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة بما يناسب الاتصالات الفاعلة.
- تطوير مناخ تنظيمي صحي وسليم يسوده الثقة والصراحة والانفتاح.

=====

المحاضرة الثانية

أهمية الاتصالات والمعلومات

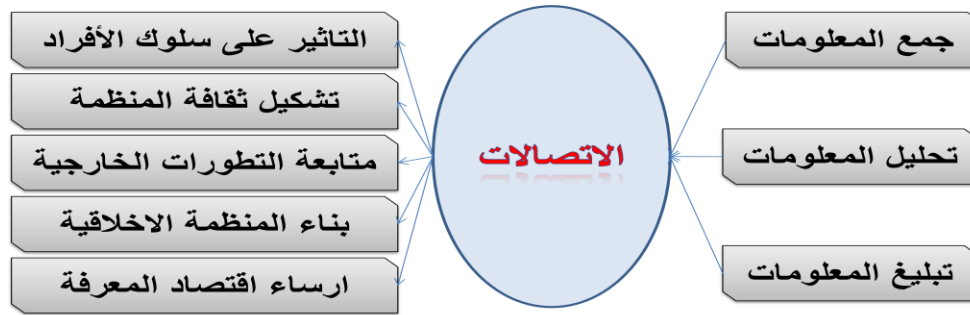
محاور المحاضرة الثانية

مقدمة

١. أهمية وأغراض الاتصالات
٢. تقنية المعلومات والاتصالات
٣. دور المدير في تحسين فعالية الاتصال

تقديم :

- ❖ المنظمة كيان اجتماعي مفتوح.
- ❖ الأفراد يتبادلون المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر.
- ❖ الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمات.
- ❖ الاتصالات الخارجية الفعالة تسمح للمنظمة بمواكبة التطورات البيئية.
- ❖ العولمة زادت من أهمية الاتصالات مع انفتاح الأسواق.
- ❖ اقتصاد المعرفة يقوم بالكامل على الاتصالات.
- ❖ الاتصالات وسيلة فعالة لفهم ثقافات الآخرين وتشكيل ثقافة المنظمة الداعمة لاستراتيجياتها.
- ❖ انتاج وتحليل المعلومات جزء رئيس من نشاط المنظمة.
- ❖ شفافية الاتصالات تدعم التوجه الاخلاقي للمنظمة.



1- أهمية وأغراض الاتصالات حسب اتجاهاتها:

1- أهمية وأغراض الاتصالات النازلة:

- ❖ توضيح وشرح الرسالة.
- ❖ اطلاع العاملين على العمليات اليومية.
- ❖ حل مشكلات المرؤوسين.
- ❖ توضيح مبررات القرارات الادارية.
- ❖ اصدار التوجيهات والارشادات.
- ❖ الاطلاع على نشاط المنظمة وتطورها.

2- أهمية وأغراض الاتصالات الصاعدة:

- ❖ التعبير عن آراء المرؤوسين.
- ❖ تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.
- ❖ تأكيد قبول اهداف المنظمة.
- ❖ تبليغ حاجات المرؤوسين واسئلتهم.
- ❖ المشاركة في صنع القرارات.
- ❖ طلب التوجيه والنصح والارشاد.

3- أهمية وأغراض الاتصالات الأفقية:

- ❖ توثيق التعاون بين الوحدات.
- ❖ تحسين نوعية وفاعلية القرارات.
- ❖ تنسيق الأعمال والنشاطات.
- ❖ حل المشكلات المشتركة بين الوحدات.

4- أهمية وأغراض الاتصالات الخارجية:

- ❖ الإقناع .
- ❖ زيادة المبيعات.
- ❖ بناء صور ذهنية ايجابية.
- ❖ الالتزام بالقوانين والتشريعات.
- ❖ نيل ثقة الجمهور وقبوله.
- ❖ مواكبة التطورات والتغيرات.

2- تقنية المعلومات والاتصالات

- أسهمت تقنية المعلومات والاتصالات في جعل العالم بأجمعه قرية كونية رقمية صغيرة.
- انعكست التطورات التقنية على التوجهات الإدارية، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع تطوير تقنية المعلومات والاتصالات وزيادة فعالية أدائها من خلال توفير المرونة الكافية والتأمين المناسب لتقنيات معلوماتها واتصالاتها بما يمكنها من الاستثمار الكفء لموارد المنظمة وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

1- مفهوم تقنية المعلومات والاتصالات

- « نظم تشغيل وتقنيات اتصال وبرمجيات متطورة تعتمد على العلم والخبرة والمعرفة في تشغيل التطبيقات البرمجية لتحويل، وتخزين، وحماية، ومعالجة، وإرسال، واسترجاع الأمن للمعلومات في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة».
- «أوعية اتصال تقوم بنقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني، وتسهم في توحيد الفهم واتفاف المفاهيم من خلال التبادل المباشر للرسائل والمشاعر والأفكار بدقة تساعد على توفير الوقت والجهد».

2- خصائص تقنية المعلومات:

تمتاز تقنية المعلومات بجملة من الخصائص، من بينها:

١. وسائل لنقل المعلومات والأفكار والرسائل عبر قنوات تبادل المعلومات.
٢. وسائل هادفة.
٣. هدفها الرئيس هو تحقيق التفاهم بين الأطراف.
٤. عملية ديناميكية متواصلة.

3- دور المدير في تحسين فعالية الاتصال بالمنظمة

١. النظرة الشاملة الى المنظمة كنظام مفتوح.
٢. تفعيل المعلومات والإفادة من تقنية المعلومات.
٣. حسن النظرة الى الآخرين.
٤. عدم الحرص على المعنى الجاف للسلطة.
٥. التمسك بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصال.
٦. عدم اغفال دور التنظيم غير الرسمي في الاتصال.
٧. القدرة على الاصغاء واتباع قواعد الاستماع الجيد.
٨. تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي مع المرؤوسين.
٩. حسن استخدام الالفاظ والمصطلحات في مجال العمل.

=====