



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Chadli Dendjedid - El Tarf University
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الفصل الأول

مدخل إلى الاتصال الإداري

مقياس اتصال وتحرير إداري

إعداد

د / حميدة زرقوط

ضمن متطلبات التكوين من بعد حول تكنولوجيا الاعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية

لفائدة الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف

- دفعة جانفي 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأهداف الخاصة بالفصل الأول

يهدف الفصل الأول من مقياس اتصال وتحريير إداري، إلى تمكين الطالب من الإحاطة بماهية



الاتصال الإداري من حيث: المفهوم و الخصائص والأهمية والأهداف، ويكتسب الطالب من خلال هذا الفصل:

1. تحديد مفهوم الاتصال الإداري بدقة وشمولية.
2. التمييز بين الخصائص المختلفة للاتصال الإداري، وشرح كيفية تأثيرها على العملية الإدارية.
3. تحليل أهمية وأهداف الاتصال الإداري في سياق تحسين الأداء المؤسسي.
4. تطبيق مفاهيم الاتصال الإداري في حل مشكلة إدارية افتراضية.
5. تقييم فعالية الاتصال في تحقيق أهداف الاتصال الإداري.

تمهيد

يعتبر الاتصال الإداري من المداخل الرئيسية التي تسهم في نجاح أي مؤسسة، فهو يعتبر جسراً لتبادل المعلومات والأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، كما أنه يساعد على تحسين سير العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وللوقوف أكثر على حيثيات هذا الموضوع، سيتم في هذا الفصل تناول 03 مباحث رئيسية، وذلك من خلال التطرق إلى:



- أولاً: مفهوم الاتصال الإداري
- ثانياً: خصائص الاتصال الإداري
- ثالثاً: أهمية وأهداف الاتصال الإداري

أولاً : مفهوم الاتصال الإداري

يعود أصل كلمة اتصال COMMUNICATION إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS والتي تعني المشاركة أو تكوين العلاقة، في حين يرى بعض الباحثين أنّ أصل هذه الكلمة يرجع إلى الكلمة الانجليزية COMMON بمعنى عام أو مشترك، وكل من هذه المفاهيم توضح لنا أنّ الاتصال هو عملية تتضمن كل من (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع - فكرة) لتحقيق هدف أو برنامج.

وفي هذا السياق؛ فقد عرّف المفكر C.Cherry الاتصال بأنّه عملية استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث.¹

أما من الناحية الإدارية، فقد تعددت تعريفات الاتصال الإداري بتعدد توجهات المفكرين والباحثين في هذا المجال، فمنهم من عرّفه بأنّه عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى، بقصد التأثير وإحداث استجابة معينة.²

يشير هذا التعريف إلى الطبيعة الديناميكية للاتصال الإداري. كونه عملية مستمرة تتجاوز مجرد تبادل المعلومات الملموسة لتشمل الأفكار المجردة والمشاعر والاتجاهات. ويبرز هذا التعريف أهمية التأثير في سلوك الأفراد كهدف رئيسي للاتصال الإداري.

من جهة أخرى، يرى بعض الباحثين أنّ الاتصال الإداري هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، بهدف إحداث التأثير المطلوب في سلوك الأفراد والجماعات، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.³

يركز هذا التعريف على البعد التنظيمي للاتصال الإداري، مبرزاً أهميته في سياق العمل المؤسسي، فهو يصف الاتصال كعملية تتم بين جميع المستويات الوظيفية في المنظمة، وربط ذلك بتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يؤكد على شموليته وأهميته في كل أجزاء الهيكل التنظيمي.

¹ سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1999، ص 09.

² بشير عباس العلاق، نظريات الاتصال- مدخل متكامل، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 18

³ أحمد ماهر، الاتصالات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2014، ص 25.

وفي نفس السياق، فقد عرّف الاتصال الإداري أيضاً بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والبيانات والحقائق والأفكار والمشاعر بين مختلف المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي، وبين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.⁴

يقدم هذا التعريف نظرة شاملة للاتصال الإداري، فهو يصف الاتصال كعملية متعددة الأبعاد تشمل تبادل مجموعة واسعة من المعلومات، بدءاً من البيانات الملموسة وصولاً إلى الأفكار والمشاعر. كما يميز هذا التعريف بين كل من الاتصال الداخلي داخل المؤسسة والاتصال الخارجي مع البيئة المحيطة، مما يعكس الطبيعة المعقدة والمتشابكة للاتصال الإداري.

التعريف الإجرائي

مما سبق، واستناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن صياغة **التعريف الإجرائي التالي**:



الاتصال الإداري هو عملية ديناميكية ومستمرة لتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر والاتجاهات بين مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية. بهدف التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وهو يشمل كافة أشكال التفاعل الرسمي وغير الرسمي، ويسعى إلى تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي من خلال ضمان الفهم المشترك وتنسيق الجهود بين مختلف أجزاء المؤسسة.

⁴ حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 312.

ملاحظة هامة

يتضمن مفهوم الاتصال الإداري عدة مؤشرات أساسية منها: الرسائل الموجهة، وسائل الاتصال المستخدمة، والمتلقين المستهدفين، لذا يجب أن يكون الاتصال الإداري شفافاً وواضحاً لضمان فهم الرسائل بشكل صحيح، وتجنب التداخلات والتفسيرات الخاطئة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع الاتصال الإداري بالمرونة، للتكيف بسرعة مع التحديات والظروف المتغيرة.

ثانياً : خصائص الاتصال الإداري

يتميز الاتصال الإداري بجملة من الخصائص الأساسية يمكن إجمالها عموماً في النقاط التالية:

- 1. الهدفية** : يتميز الاتصال الإداري بكونه موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة ومقصودة، فهو ليس مجرد تبادل عشوائي للمعلومات، بل هو عملية منظمة تسعى إلى تحقيق غايات معينة، كاتخاذ القرارات، وتوجيه سلوك الأفراد، أو تنسيق الجهود داخل المؤسسة.⁵
- 2. الاستمرارية** : الاتصال الإداري عملية مستمرة ومتواصلة لا تتوقف طالما استمرت المؤسسة في العمل، فهو يمثل شريان الحياة للمؤسسة، حيث يضمن تدفق المعلومات بشكل مستمر بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام، مما يساعد على استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية.⁶
- 3. الديناميكية** : يتسم الاتصال الإداري بالديناميكية والمرونة، حيث يتكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية. فهو عملية تفاعلية تتغير أساليبها ووسائلها وفقاً للظروف والمواقف المختلفة، مما يجعله قادراً على الاستجابة للتحديات وتلبية احتياجات المنظمة المتغيرة.⁷

⁵ طارق بن موسى العتيبي، الاتصال الإداري- المفاهيم والاستراتيجيات المعاصرة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2019، ص. 78.

⁶ عبد الله بن أحمد الزهراني، مهارات الاتصال الفعال في المنظمات الحديثة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة- المملكة العربية السعودية، 2021، ص 112.

⁷ سالم بن سعيد القحطاني، الإدارة العامة - المفاهيم والممارسات، مكتبة العبيكان، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2020، ص. 95.

4. **التكاملية** : يتميز الاتصال الإداري بالتكاملية، حيث يعمل على ربط جميع أجزاء المؤسسة وتنسيق جهودها لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث تضمن التكاملية في الاتصال الإداري تناسق الرسائل والمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق التناغم في الأداء التنظيمي.⁸

5. **التنوع** : يتسم الاتصال الإداري بالتنوع في الوسائل والأساليب المستخدمة لنقل المعلومات وتبادلها حيث أنّ تنوع قنوات الاتصال الإداري يساعد على التغلب على الحواجز التنظيمية والثقافية، ويضمن وصول الرسائل إلى مختلف الفئات داخل المؤسسة بفعالية.⁹

6. **التأثير المتبادل** : يتميز الاتصال الإداري بالتأثير المتبادل بين أطراف العملية الاتصالية، حيث أنّ التأثير المتبادل في الاتصال الإداري يخلق بيئة تفاعلية تسمح بتبادل الأفكار والخبرات، مما يسهم في تحسين عملية صنع القرار وتطوير الأداء التنظيمي.¹⁰

7. **السياقية** : يتأثر الاتصال الإداري بالسياق التنظيمي والثقافي والاجتماعي الذي يحدث فيه. حيث أن "فهم السياق الثقافي والتنظيمي للاتصال الإداري أمر ضروري لضمان فعاليته، خاصة في ظل التنوع الثقافي والتغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة.¹¹

مثال توضيحي

خلال جائحة كوفيد-19 ، توجه معظم صناع القرار بالمؤسسة إلى تغيير أسلوب الاتصال الإداري من نمط عقد الاجتماعات الشخصية إلى عقد الاجتماعات الافتراضية عبر تقنية التحاضر عن بعد، عن طريق التواصل عبر تطبيق ZOOM أو GOOGLE MEET ، مما يعكس قدرة الاتصال الإداري على التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا ما يجسد خاصية ديناميكية الاتصال الإداري على سبيل المثال على غرار باقي الخصائص المذكورة سابقا

⁸ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الإداري المعاصر - مدخل استراتيجي، مكتبة العبيكان، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2020، ص 73.

⁹ هناء محمود، القيسي، الاتصال الإداري - المفاهيم والاستراتيجيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2021، ص 112.

¹⁰ عبد الهادي، محمد فتحي، الاتصال الإداري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 2019، ص 95.

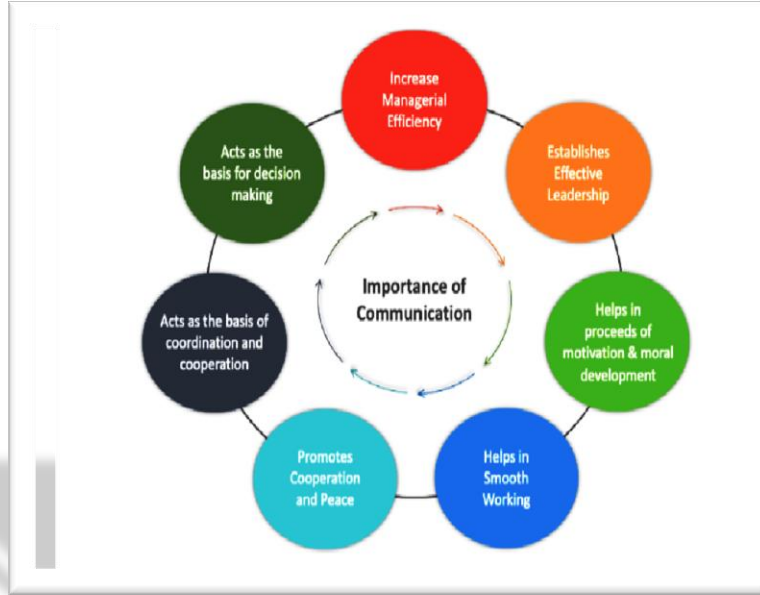
¹¹ سهى عبد الرحمن الصباغ، الاتصال التنظيمي في عصر التحول الرقمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2022، ص 168.

ثالثاً: أهمية وأهداف الاتصال الإداري

يساهم الاتصال الإداري عموماً في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، تعمل على تعزيز روح الجماعة، وترفع من مستويات رضا العاملين، وتقلل من حدوث الصراعات والمشاكل داخل بيئة العمل.

وعموماً يمكن تلخيص أهمية الاتصال الإداري من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : أهمية الاتصال الإداري



المصدر: <https://www.collidu.com/presentation-importance-of-communication>, consulté le 04/06/2024 à 11:05

من الشكل أعلاه، تكمن أهمية الاتصال الإداري في عدة جوانب رئيسية، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. تحقيق التنسيق والتكامل: يساعد الاتصال الإداري على تنسيق الجهود بين مختلف أقسام المؤسسة، وتحقيق التكامل بين أنشطتها. حيث يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس بين مختلف المستويات الإدارية.¹²

¹² رضوان محمود عبد الفتاح، الاتصال الإداري والتنظيمي - المفاهيم والأساليب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2021، ص 54.

2. **دعم عملية صنع القرار** : يوفر الاتصال الإداري المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، حيث يسهم الاتصال الفعال في توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة للمديرين، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة.¹³

3. **تحسين الأداء التنظيمي** : يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين، حيث يعزز الاتصال الفعال التعلم التنظيمي، ويساعد في نشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة.¹⁴

4. **تعزيز الروح المعنوية والانتماء التنظيمي** : يلعب الاتصال الإداري دورًا مهمًا في تحفيز العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، حيث يسهم الاتصال المفتوح والشفاف في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجابًا على الروح المعنوية والولاء التنظيمي.¹⁵

5. **إدارة التغيير التنظيمي** : يعد الاتصال الإداري أداة أساسية في إدارة عمليات التغيير داخل المؤسسة، حيث يساعد الاتصال الفعال في تقليل مقاومة التغيير؛ من خلال توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، وإشراكهم في عملية التنفيذ.¹⁶

أما فيما يتعلق بأهداف الاتصال الإداري

فإنّ الهدف الجوهري للاتصال الإداري هو إحداث تأثير على مختلف النشاطات، وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، بغية تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بمهامهم على أحسن وجه، وبشكل يضمن التنسيق والإنجاز والرضا عن المهام المطلوبة. وعموماً يمكن حصر أهداف الاتصال الإداري في النقاط التالية:¹⁷

¹³ سناء محمد الجبور، الاتصال الإداري وإدارة الأزمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2020، ص 87.

¹⁴ طارق محمد السويديان، الاتصال الإداري: مهارات وتطبيقات، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2022، ص 112.

¹⁵ ريم أحمد عبد العال، الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2019، ص 143.

¹⁶ خالد محمد طلال بني حمدان، الاتصال الإداري في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2023، ص 176.

¹⁷ خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 34.

1. **إشراك العاملين وتحفيزهم** : يهدف الاتصال إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية بين الدرجات السلمية المختلفة، مما يحفزهم على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
2. **تبادل الآراء وتسهيل المعلومات** : يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال والتسيير واختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة في أوانها.
3. **تعاون الأفراد والجماعات** : يؤدي الاتصال الإداري الفعال إلى خلق الأطر الواسعة في خلق التعاون بين الأفراد والجماعات والعاملين على حد سواء.
4. **التعبير عن المشاعر والأحاسيس** : يهدف الاتصال إلى التركيز على معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار من خلال التوجه نحو المشاعر، لتمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم وتصوراتهم وغيرها من طموحاتهم.
5. **التطوير والتحسين المستمر** : يهدف الاتصال إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقييماً مستمراً لخطط الإدارة.
6. **تحسين صورة المؤسسة** : يساهم الاتصال في إعطاء صورة إيجابية عن طبيعة المؤسسة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق.
7. **التنسيق والتكامل في المؤسسة** : ضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة.
ويخلص الشكل التالي أهم الأهداف الجوهرية للعملية الاتصالية بالمؤسسة.

الشكل رقم (02) : أهداف الاتصال الإداري



المصدر: <https://www.collidu.com/presentation-importance-of-communication>, consulté le 04/06/2024 à 10 :30

ملاحظة هامة...

يجب التفرقة بين مصطلحي "أهمية الاتصال الإداري" و"أهداف الاتصال الإداري". ولا يجب الخلط بينهما سواء من الناحية اللغوية أو الإدارية. حيث يشير مصطلح "أهمية الاتصال" إلى القيمة والدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الإداري في المؤسسة بشكل عام، وهو يركز على السبب وراء كون الاتصال ضرورة حتمية وأساسية في العمليات الإدارية والتنظيمية. أما مصطلح "أهداف الاتصال" فهو يشير إلى الغايات المحددة والنتائج المرجوة التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال عملية الاتصال. وهي تركز على ما تريد الإدارة تحقيقه بشكل محدد.



خلاصة الفصل الأول

وخلاصة القول؛ يعتبر الاتصال الإداري أحد أهم الاستراتيجيات الفعالة لنجاح أي مؤسسة. فهو ليس مجرد وسيلة لنقل وتبادل المعلومات، بل هو عملية حيوية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها في الحقل الاقتصادي، لذا يجب على صناع القرار بالمؤسسة الاستثمار في تطوير نظم الاتصال الإداري وتدريب موظفيها على مهارات التواصل الفعال لتحقيق التميز في بيئة الأعمال المعاصرة.

