

محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري

أولى ماستر إدارة الأعمال

الدكتور/ نبيل سوفي

السنة الجامعية 2025 - 2026

المحور الأول:

ماهية الاتصال
الاداري



الاتصال في القرآن الكريم

- " وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وانصتوا " الاستماع والانصات
 - " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن " ...
- الحوار والتفاوض
- " ن والقلم وما يسطرون " – " وليكتب بينكم كاتب بالعدل " الرسائل المكتوبة
 - " يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا " تجنب الكذب والشائعات

مهارات التواصل الفعال في السنة النبوية

- **الابتسامة صدقة:** " لا تحقرن من المعروف شيئاً، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق "
- قال عبد الله بن الحارث " ما رأيت أحداً أكثر تبسماً من نبي الله ﷺ "
- **استخدام الألقاب الحسنة:** كان ﷺ ينادي أصحابه بما يحبون، ويغير الأسماء السيئة لأسماء حسنة مثلما غير اسم رجل من " بغيض " إلى " حبيب ".
- قال ﷺ " ليس المؤمن بالطعان ولا اللعان ولا الفاحش ولا البذيء "
- **ما قل ودل:** المفيد في الكلام. قال ﷺ " من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت ". تصفه عائشة " إنما كان النبي ﷺ يحدث حديثاً لو عدّه العاد لأحصاه ". وكان كلامه ﷺ - رغم قلته - مفصلاً كما في وصف عائشة : " كان نبي الله ﷺ يتكلم بكلامٍ بينه فصلٌ، يحفظه من جلس إليه " .

● **لغة الجسد:** لم يتجاهلها النبي ﷺ " أنا وكافل اليتيم في الجنة كهاتين ، وأشار بأصبعيه يعني

السبابة والوسطى ". كما عرف عنه ﷺ إظهار مشاعره على قسمات وجهه.

● **الصبر على المتكلم:** قام كعب بن أبي زهير بن سلمة بسب الإسلام والنبي والصحابة وأمهات

المؤمنين ، حتى أحل نبي الله دمه.

● قرر أن يلقي قصيدة على النبي ﷺ يبدى فيها اعتذاره لكنه بدأها على عادة شعراء العصر

الجاهلي بوصف الحال مع الأحباب والناقة والرحلة ومصاعبها ، وبقي يتغنى ب 37 بيتا قبل أن

يعلن اعتذاره الصريح في البيت رقم 38:

أُنْبِئْتُ أَنَّ نَبِيَّ اللَّهِ أَوْعَدَنِي *** وَالْعَفْوَ عِنْدَ نَبِيِّ اللَّهِ مَأْمُولُ

● ومع ذلك فقد عفا الرسول ﷺ عنه وخلع بردته وألقاها على كتفه ، فسميت قصيدته " البردة ".

أقوال مأثورة عن الاتصال

- فن التواصل هو لغة القيادة المعتمدة..... James Humes
- الشيء الأهم في التواصل هو الاستماع إلى ما لا يُقال (قراءة الأفكار).....
Peter Drucker
- التواصل هو العلاج الذي يناسب جميع الناس لكل الامراض Tom Peters
- لدينا أذنين، وفم واحد لكي نستمع ضعف ما نتكلم Epictetus
- تحدث وقت غضبك وسوف تقول أفضل كلام يمكنك أن تندم على قوله
Laurence Peters

- بين كل الاختراعات للتواصل الجماهيري، تظل الصوري اللغة الأكثر فهما في

العالم Walt Disney

- يتحدث الحكماء فقط عندما يكون لديهم شيئاً ما ليقولوه، بينما يتحدث

الأغبياء عندما يكون لديهم فقط الرغبة لقول شيء ما Plato

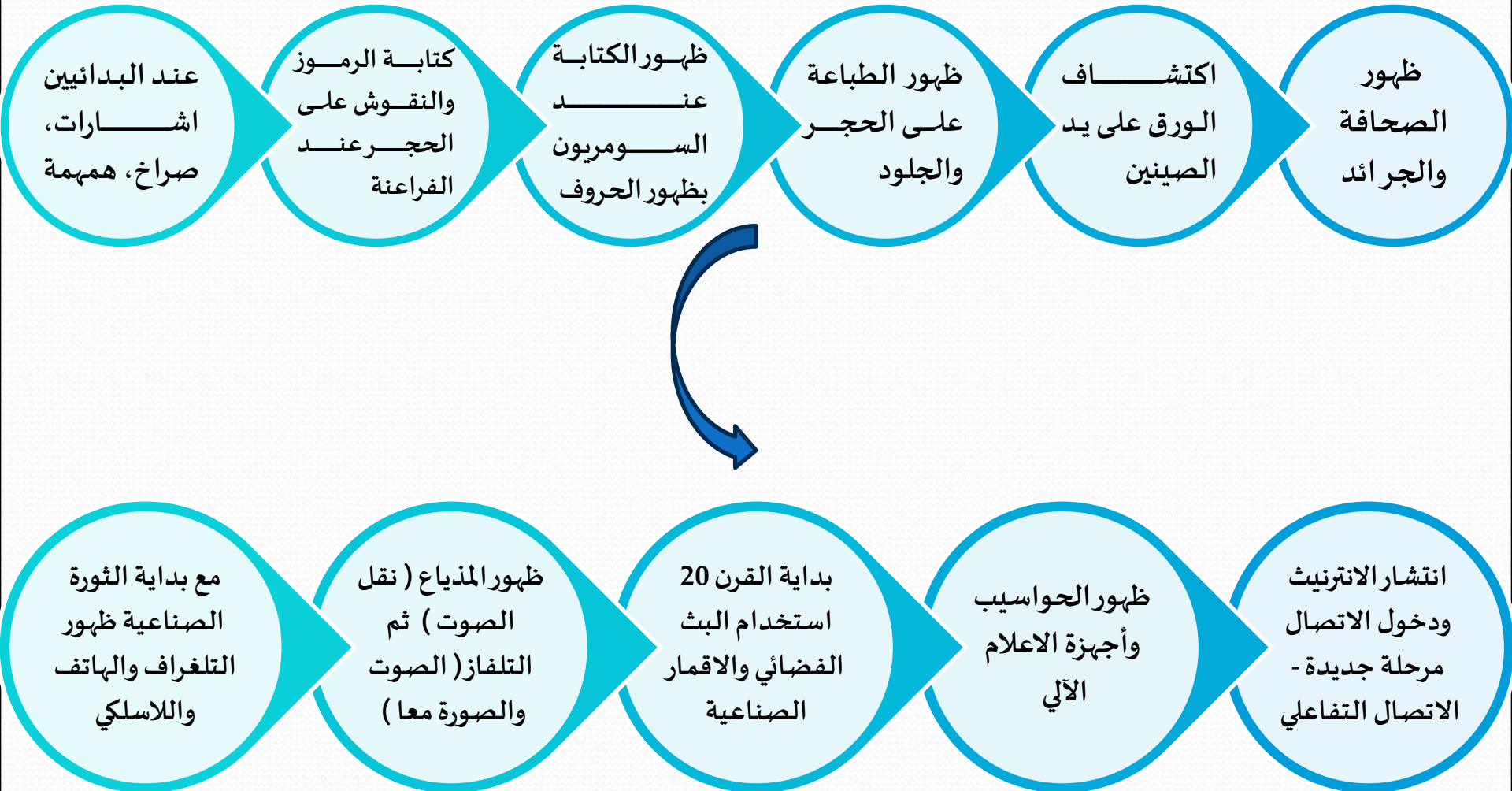
- أي مشكلة كبيرة أو صغيرة داخل الاسرة، تبدأ بمشكلة في التواصل. "شخص ما

لا يسمع" Emma Thompson

- لن يمكنك ابداً أن تنصت لشخص ما بحق، بينما تقوم بعمل شيء آخر في

نفس الوقت Scott Peck

تطور الاتصال





الاتصال

- للاتصال أهمية كبيرة في إدارة الأعمال تضاهي أهمية الجهاز العصبي للإنسان؛
- الجهاز العصبي ينسق ويضبط أفعال وحركات الجسم البشري، والاتصال يمثل الأداة التي تربط بين كافة وحدات البناء التنظيمي؛
- رغم تعدد استعمالاته وانتشاره الواسع، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد للاتصال فهو يحمل عدة معاني (علم - نشاط - مجال للدراسة - فن)؛
- الاتصال قد يكون نشاطا عفويا لا شعوريا أو عملا مخططا له وهادفا؛
- مهما اختلفت معاني الاتصال إلا أنها تركز على عنصر "المعلومة".

الاتصال لغة

➤ الاتصال **Communication** مشتق

من الكلمة اللاتينية:

Communicare : أنك على علاقة بالغير؛

Commun : مشترك - خلق جو من الاتفاق

بين شخصين؛

➤ الاتصال يعني الاشتراك والمشاركة وعلاقة

تنشأ بين أفراد وجماعات ومجتمعات؛

➤ وصل فلان الشئ أي بلغه ؛

الاتصال اصطلاحا

➤ عملية تبادل البيانات والمعلومات

والأفكار والمشاعر بين طرفين لتحقيق

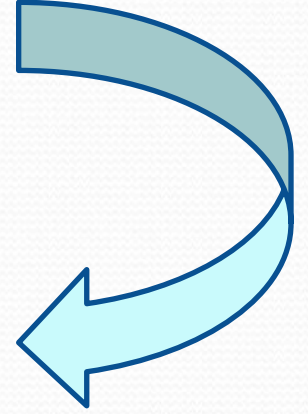
تأثير معين لدى أي طرف أو كليهما؛

➤ هو تفاعل بين شخصين أو طرفين من

أجل نقل المعلومات والمشاعر من أجل

تغيير المواقف أو لتحقيق الأهداف.

الاتصال هو عملية يقوم بها شخص معين - في ظرف ما - بنقل رسالة
تحمل معلومات أو آراء ، اتجاهات ، أو مشاعر إلى الآخرين - لهدف ما -
عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.





الاتصال الاداري

- يقول **Herbert Simon**: "من دون اتصال لا يوجد تنظيم"
- يقضي أغلب المديرين أكثر من **75%** من وقتهم في التواصل؛
- الاتصال الاداري عملية يتم من خلالها نقل رسالة (**بيانات ، معلومات، تعليمات، أوامر، خطط، برامج، قيم واتجاهات وغيرها**) من مرسل إلى مرسل إليه (**بين مختلف المستويات داخل التنظيم**)، أو بين المنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وذلك باستخدام وسائل وقنوات مناسبة (**شفويا أو كتابيا**) لتحقيق الأهداف والوصول إلى أداء أفضل.

- **الاتصال التنظيمي (Organizational Communication)** :يركز على جميع

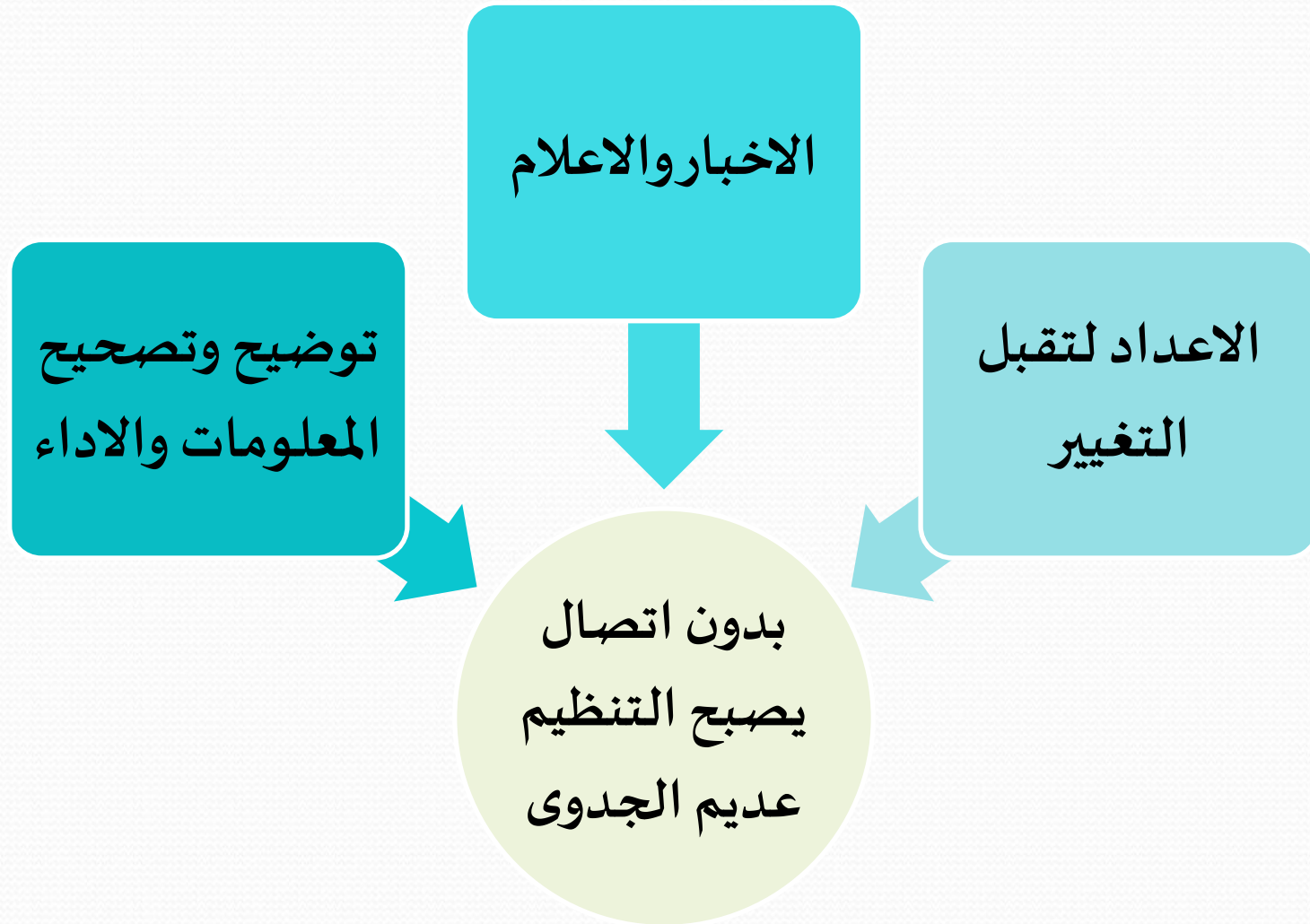
تفاعلات التواصل التي تحدث داخل التنظيم، بما في ذلك الاتصال الداخلي والخارجي والثقافي (المتعلق بثقافة المنظمة)، بهدف تحقيق أهداف التنظيم العامة من خلال نقل المعلومات وتبادل الافكار بين الافراد والمستويات المختلفة في المنظمة؛

- **الاتصال الاداري (Administrative Communication)** :يختص بالاتصال

الوظيفي داخل الهيكل الاداري الرسمي للمنظمة، يعمل كهمزة وصل بين الإدارات والموظفين لتسهيل سير العمل الإداري وتحقيق الأهداف من خلال ضمان انتقال التعليمات والأوامر بين مستويات الهيكل التنظيمي الرسمي (الرأسية والأفقية).

الاتصال التنظيمي (مفهوم أشمل) هو شبكة شاملة تربط جميع أجزاء التنظيم وتحقق أهدافه الكلية، بما في ذلك بناء الهيكل والثقافة والقيم. الاتصال الإداري (أضيق) هو قناة وظيفية ضرورية ضمن تلك الشبكة ، تستخدم لنقل الأوامر والتعليمات وتيسير المهام الإدارية اليومية داخل المنظمة.

أهداف الاتصال



أهمية الاتصال الإداري

- الاتصال ليس غاية إنما **وسيلة** فعالة تساعد على **تحقيق الأهداف** والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري؛
- يساعد على **تحقيق الرقابة** الإدارية؛
- يساعد على **أداء الأعمال** بطريقة أفضل كما هو مخطط لها؛
- يساعد على **كسب ثقة الأفراد والجماعات** داخل المنظمة خاصة عند إجراء التغيير؛
- الاتصال الفعال يعد **وسيلة لقيادة وتحفيز** الأفراد في العمل.

خصائص الاتصال

ديناميكية مستمرة، دائرية تدور بين الجميع

يتكون من وحدات متداخلة ، تعمل جميعا حيث تتفاعل مع بعض
واذا غابت بعضها يتعطل الاتصال أو يصبح بدون تأثير

يقوم الشخص بالارسال والاستقبال في الوقت نفسه

في الغالب لا يمكن إلغاء أثرها ولو كان غير مقصود

قد يرسل شخص رسالة بقصد إلى شخص آخر الذي يستقبلها
بدوره بقصد (اتصال مؤثر) . وقد ترسل بدون قصد لآخر الذي
يستقبلها عن قصد (كمن يتنصت عن محادثة بن اثنين)

لكل رسالة معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى
باطن تحدده طبيعة الصلة بين اطراف الاتصال

عملية مستمرة

نظام متكامل

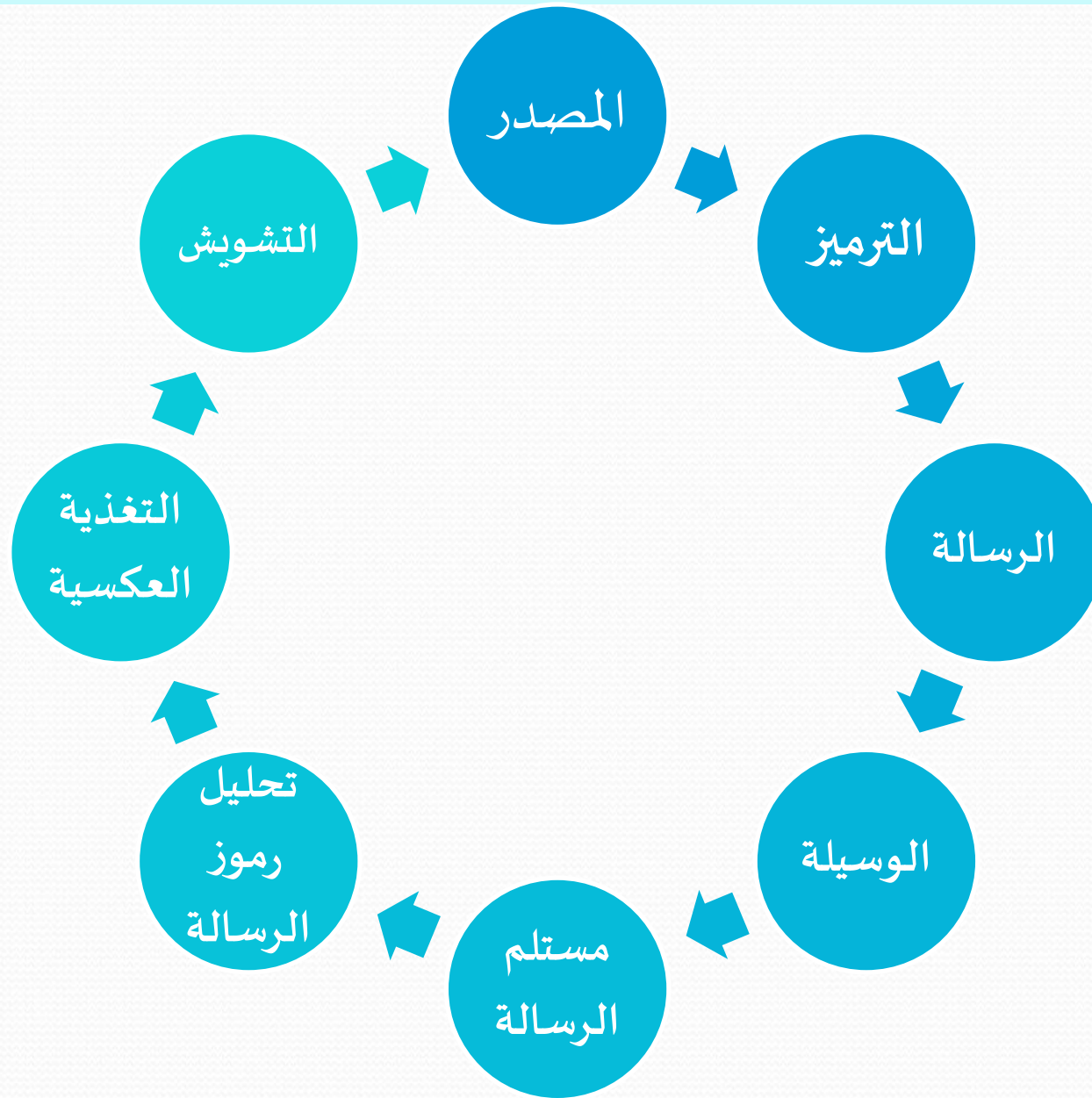
تفاعلي و آني متغير

غير قابل للتراجع

قد يكون قصديا وقد لا يكون

ذو أبعاد متعددة

عناصر العملية الاتصالية





1- المصدر Source (المرسل)

- شخص، جماعة، كتاب، تلفزيون الخ؛
- الطرف الذي ينقل فكرة أو معرفة للآخر؛
- تعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة للمرسل كالثقة، القدرة على التأثير، الشخصية والمهارات والخبرات الخ
- يمكن تطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال من خلال مثلا اختيار وسيط ناقل للمعلومة ذي مكانة عالية ومرموقة، مثلا: المجلات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة.



2- الترميز Encolding

- تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3- الرسالة Message

- هي موضوع الاتصال وتتضمن الافكار والآراء أو المعلومات التي إما أن
تقال شفويا أو تكتب.



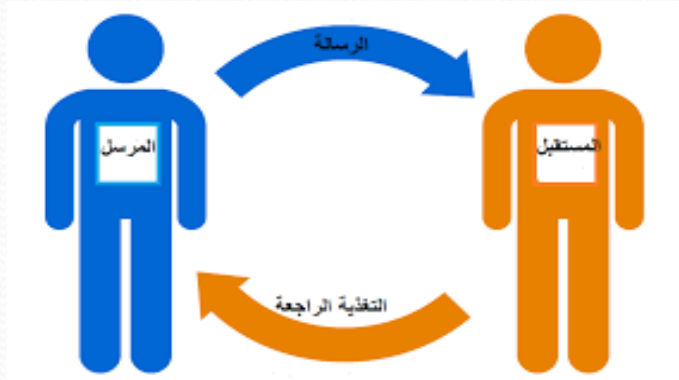


4- وسيلة الاتصال Channel

- يجب أن تكون مناسبة تسهل عملية الاتصال سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا.
- مثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بارسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا.
- اختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال، طبيعة الأفراد، موضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة الاتصال وتكلفتها.

5- مستلم الرسالة Recipient (المرسل إليه)

- عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة على فهمه؛
- أهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة نفسه، حيث يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته وثقافته السابقة،
- مثلاً مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الاجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.





6- تحليل رموز الرسالة وفهمها Decoding

- استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كامل ومتكامل؛
- قد تؤدي عملية تحليل وتفسير رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتوياتها من قبل مستلميها؛
- كلما كان تجانس وتمائل بين المرسل والمرسل إليه، و اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة من طرفهما.



7- التغذية العكسية Feedback (الجواب)

- عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل؛
- على المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، فهو يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها من قبل المستقبل.
- سرعة التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة اعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة.
- عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث تبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.



8- التشويش Anthropy

- تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح الاتصال؛
- هذه المؤثرات قد تحدث من المرسل، أو عند الإرسال أو عند استلام الرسالة؛
- مثلاً صوت الآلات يؤثر تأثيراً سيئاً على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض أو عدم فهم الرسالة نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة.
- التشويش قد يأتي من مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

اختبر استيعابك للمحاضرة

- اشرح عملية الاتصال .
- ما رأيك في العبارة التالية: "الاتصال مفتاح نجاح أي منظمة" ؟
- ما هو دور المفعول الارتجاعي في العملية الاتصالية ؟

