

## المحور الأول : ماهية الإتصال، الإدارة والعلاقة بينهما

في هذا المحور سيتم التطرق إلى بعض الأساسيات المتعلقة بالإتصال وعناصره وأهميته بشكل عام. بالإشارة إلى الإدارة، أهميتها ووظائفها بشكل مختصر نوعاً ما، كما سيتم التطرق إلى علاقتهما ببعضهما البعض، وذلك لتذكير الطالب بأهمية وأهداف الإتصالات في العملية الإدارية، أنواعها وطرقها.

### 1. مدخل عام للإتصال

عملية الإتصال عملية مستمرة يقوم بها الفرد بشكل يومي في مختلف مجالات الحياة، في المنزل، في العمل، وغيرها من الأماكن. فالإتصال مهم جداً لمواصلة الحياة داخل المجتمع الواحد وخارجه والتعايش فيه، لذلك سنحاول التطرق لأهم العناصر الأساسية المتعلقة بالإتصال بشكل عام، مفهومه، عناصره ومختلف أنماطه، مع التركيز على سير الإتصال وفق النمط الرسمي والخطي، بالإضافة إلى أهميته، أهدافه والمهارات اللازمة للعملية الإتصالية.

#### 1.1 مفهوم الإتصال وعناصره

يكتسب الإتصال بشكل عام أهمية بالغة في مختلف الميادين، المجالات ومختلف الإختصاصات، فهو يولد مع الفرد نفسه ويتطور وينمو معه، ولكن تختلف النظرة إلى قدرة الفرد على الإتصال ومستوى مهاراته من مجال إلى آخر، فمهارات الإتصال الإدارية تختلف نوعاً ما عن مهارات الإتصال في مجال آخر. فالفرد يتواصل أثناء عمله في المنظمة ضمن شروطها، متطلباتها، مستلزماتها وحدودها على غير تواصله خارجها في المنزل مثلاً مع أفراد أسرته أو خارجه مع رفقاءه وأصدقائه. لذا سنحاول التطرق إلى مفهوم الإتصال من الناحية العملية بما يسمح بربطه بالعملية الإدارية مع تحديد أهم عناصره وأنماطه كالتالي:

##### 1.1.1 مفهوم وتعريف الإتصال

لغة : مصطلح الإتصال في اللغة العربية من وصل يصل ويعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانهاء إليه<sup>1</sup>. أما في اللغة الإنجليزية؛ فمصطلح Communication مشتقة من الاسم اللاتيني Communis ويعني Commun أي عام، شائع أو مألوف. ومن الفعل Communicare ويعني : تبادل أطراف الحديث بين

<sup>1</sup> - عليان، رجي مصطفى (2007). أسس الإدارة المعاصرة. (ط. 1). عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ص 235-236.

شخصين أو أكثر، تباحث وتساور، نقل وتبادل الرأي فيما بينهم<sup>1</sup>. كما تعني: المعلومة المرسله، الرسالة الشفهية أو الكتابية، شبكة الاتصالات كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام، الكتابة أو الرموز والإيحاءات.

**اصطلاحاً:** يمكن تعريف الإتصال على أنه: عملية، أداة وتقنية يتم من خلالها نقل، تبادل، إخبار ومشاركة معلومات، بيانات، أفكار وآراء، مفاهيم ومشاعر بين طرفين أو أكثر (فرد-فرد، فرد-مؤسسة، مؤسسة-مؤسسة،...) من أجل تحقيق أهداف جميع الأطراف المحددة، وذلك إما باستخدام اللغة اللفظية أو غير اللفظية. ويتم بلوغ الهدف من العملية الاتصالية عندما يتم فهم محتوى الرسالة والغاية منها بوضوح، وأن يستجاب لها بشكل إيجابي ضمن مزيج من عناصر العملية الاتصالية.

### 1.1.2. عناصر العملية الاتصالية

تتم العملية الاتصالية وفق مزيج من العناصر المحددة، فلكل طرف من العملية الاتصالية الديناميكية اتجاهين، فالمرسل طرف في عملية الاتصال يقابله المرسل إليه أو المستقبل كطرف ثاني يستقبل رسالة المرسل ويرجعها في شكل صدى أو تغذية راجعة Feedback، كل هذه العناصر بالإضافة إلى أخرى متكاملة وضرورية لإتمام عملية الاتصال، والتي نذكرها كالاتي :

أ- المرسل (Sender, L'Émetteur): ويمثل الطرف الذي يقوم بعملية إرسال الرسالة عبر قناة الإتصال، وهو المصدر للمعلومة، الفكرة، التعليم أو الأمر بقصد التأثير على سلوك المرسل إليه بشكل معين. وقد يكون تلفزيونا، محطة إذاعية، مرشدا دينيا، مؤسسة خاصة أو عمومية، إدارة، سلطة عمومية أو هيئة حكومية، رئيس، مدير، قائد، موظف، وهو شخص يتكلم، يكتب أو يحاضر.

ب- الترميز، التشفير (Encoding, Encodage): ويعني تحويل المعلومة أو الفكرة إلى مجموعة رموز وشيفرات يمكن صياغتها وتحويلها إلى كلمات، جرائط، بيانات إحصائية أو إيماءات أو أصوات، وتعتبر اللغة

<sup>1</sup> - MAINA, E. A. (2013, December). COMMUNICATION: AN EFFECTIVE TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL SKILLS AMONG STUDENTS IN TERTIARY INSTITUTIONS. *Scientific Research Journal (Scirj)*. Volume I (Issue V), 41-44. P42

من أشهر الشفرات التي تستخدم في عملية التعبير<sup>1</sup>. وتعد عملية صياغة وتركيب الرسالة أساس تحقيق الاتصال الفعال، حيث نجد أربع عوامل مؤثرة من هذه الناحية، نذكرها في الآتي<sup>2</sup>:

1- المرسل وكيفية صياغته للرسالة؛

2- المرسل إليه أو المستقبل وإمكانية إدراكه وفهمه للرسالة ذاتها؛

3- درجة الثقة المتبادلة بينهما؛

4- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

ت- الرسالة (The Message, Le Message): وهي محور عملية الاتصال وأساسها فهي مجموع الرموز، الشفرات والمعاني التي يود المرسل إرسالها، ويختلف شكل ومضمون الرسالة تبعاً للهدف الذي أعدت من أجله والطرف المصدر لها.

ث- الوسيلة، قناة الاتصال (The Channel, Canal): وهي كل ما يستخدم في نقل الرسالة الاتصالية. تشكل قنوات ووسائط تمر عبرها الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، وقد تكون وسيلة الاتصال إما لفظية باستخدام وسائل وأساليب الاتصال الشفهي أو الكتابي و غير اللفظية (لغة الجسم Body Language)، كالإحاءات والإيماءات وغيرها من الحركات.

ج- المرسل إليه، المستلم، المستقبل (The Receiver, le Récepteur): هو الطرف المستهدف من عملية الاتصال يستلم ويستقبل رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه المختلفة، حيث يقوم بفك رموز وشفرات الرسالة (Decoding, Décodage) وتحويلها إلى أفكار ومعلومات واضحة ينظمها ويحاول تفسيرها وإعطاء الترجمة الصحيحة لها. فكلما كان تفهم المستقبل لمحتويات الرسالة موافقاً لأهداف ونوايا المرسل، كلما زاد ذلك من نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية<sup>3</sup>.

1 - أبو زيتون، غازي فرحان. (2015). إتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي. (ط. 1). عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 43.

2 - نفسه، ص ص 40-41.

3 - فرج، شعبان. (2009). الإتصالات الإدارية. (ط. 1). عمان- الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص ص 155-156.

ح- ترجمة الرسالة أو إستيعابها (Decoding, Décodage): أي يتم إعادة ترجمة رموز الرسالة وفك شفراتها في شكل آراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر...، حيث تعتمد إمكانية ترجمة الرسالة على قابلية المستلم في إستيعاب الرسالة، وقابلية إدراكه للمفاهيم والمعاني الواردة فيها والمقصود الصحيح منها.<sup>1</sup>

خ- التغذية العكسية، الإستجابة، رجع الصدى (Feed-Back): وهي ما يمكن تسميته رد الفعل الذي لدى المستقبل نتيجة عملية الإتصال. وهل حققت الرسالة التأثير المرجو والهدف المطلوب؟ أم لا؟ بمعنى هل تم تحقق المشاركة في الأفكار والمشاعر والتوجهات التي يود المرسل إبلاغها وتحققها؟ أم أن المستقبل فهم معنى آخر غير المقصود؟ وهو ما يعتبره البعض مكملاً ومتمماً لدائرة الإتصال بين المرسل والمرسل إليه.<sup>2</sup>

د- التشويش (Noise, Bruit): ويتمثل في كل ما يمكن أن يتدخل ويعيق عملية الإتصال عند كل عنصر، خطوة ومرحلة من المراحل السابقة.<sup>3</sup>

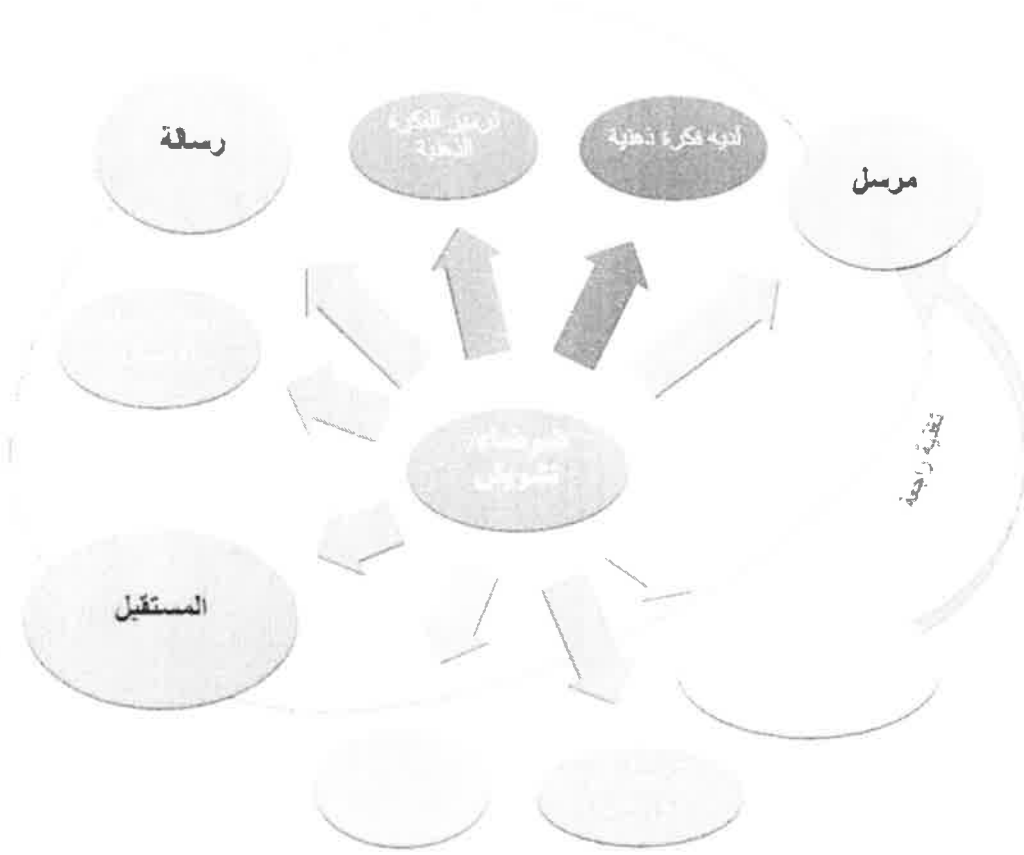
---

1 - حمود، خضير كاظم. (2010). الإتصال الفعال في إدارة الأعمال. (ط. 1). عمان- الأردن: دار صفاء، ص42.

2 - سعود، بن محمد النمر، وآخرون. (د.ت). الإدارة العامة : الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة. (ط. 7). مكتبة الشقري، ص444.

3 - حريم، حسين محمود وشاويش، مصطفى نجيب. (2013). المراسلات التجارية. (ط. 1). القاهرة-مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص9.

## شكل 1.1 : عملية الإتصال



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما جاء في عناصر عملية الإتصال

### 1.1.3. أنماط العملية الإتصالية

تعددت وتنوعت تقسيمات، أنماط وأنواع الإتصال وفق خمسة تصنيفات نذكرها كآآتي<sup>1</sup>:

أ- طبقا لحجم وطبيعة المشتركين، ويضم: ذاتي، شخصي، جماعي وعام؛

ب- طبقا للوسيلة المستخدمة، ونجد: إتصال لفظي وإتصال غير لفظي؛

<sup>1</sup> - عبد الفتاح، محمود أحمد (2012). الإتصال- اللفظي وغير اللفظي. (ط. 1). القاهرة- مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ص 16-

ت- طبقا لخط سير الإتصال بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ويشمل : إتصال تصاعدي (الصاعد- من أسفل إلى أعلى)، تنازلي (من أعلى إلى أسفل)، وأفقي (بين الأقسام أو الموظفين في نفس المستوى)؛

ث- طبقا للرسمية ونجد : إتصال رسمي وغير رسمي؛

ج- طبقا لمجال الإتصال أو مضمونه، ومنها : اتصال زراعي، صناعي، اقتصادي، اداري، عسكري... إلخ. غير أن التصنيف الذي يهمنا هو التصنيف الثالث والرابع أعلاه-طبقا لخط سير الإتصال والرسمية- وعليه

نجد :

أولا- الإتصال الرسمي: أو كما يعرف عند البعض بالإتصال التنظيمي، وتظهر مسارات هذا النوع من الإتصال في المنظمة وفق سلسلة الأمر بين المستويات الإدارية، والتي تكون وفق خطوط الخارطة التنظيمية للمنظمة.<sup>1</sup> تأخذ الإتصالات الرسمية أربعة أنواع رئيسية تنتقل خلالها تدفقات المعلومات، الوثائق والمراسلات الرسمية،

فنجد :

i. الإتصالات العمودية (Vertical Communication): وهي الإتصالات التي تجري بين الرئيس والمرؤوس وتكون بإتجاهين :

أ- الإتصالات النازلة، الهابطة (Down Ward Communication): وتتم بإتجاه الأسفل، وتتضمن كل ما يصدر من مستوى إداري علوي (المدير، القائد، ..) بصفته المتصل (المرسل، المصدر) نحو مستوى إداري أدنى (المرؤوسين) وغالبا ما يكون بشكل مكثف<sup>2</sup>، والتي تتضمن عادة الأوامر والتوجيهات ومختلف التعليمات<sup>3</sup>، حيث يحقق هذا النوع من الإتصال تعريف العاملين (المرؤوسين) بطبيعة العمل وكيفية آدائه<sup>4</sup>، حيث تكون عمليات الإتصال النازل في الغالب نقلا ل<sup>5</sup>:

- القرارات الإدارية من مستوى أعلى (الرئيس) إلى المستويات الدنيا (المرؤوسين)؛

1 - زيارة، فريد فهمي. (2009). وظائف الإدارة. عمان- الأردن: دار البازوري، ص293

2 - نفسه، ص293.

3 - التعميمي، صلاح عبد القادر. (2008). الإدارة. عمان- الأردن: دار البازوري، ص208.

4 - حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص43.

5 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص293

٤ - الأوامر الإدارية نحو العمل ومهامه؛

٥ - الإيضاحات، من السياسات، والإجراءات التنفيذية؛

٦ - التغذية الراجعة إلى العاملين حول مستوى آدائهم؛

٧ - المكافآت والعلاوات، التوجيهات والإرشادات.

وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال، مثل: المذكرات، اللقاءات الجماعية، مناقشة الموازنات والمناشير، التوجيهات والتوضيحات...، وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.<sup>1</sup>

ب- الإتصال الصاعد (Up Ward Communication): ويبدأ من الأسفل نحو المستوى الأعلى، ويتضمن نشاطات الإتصال الصادر من المرؤوس إلى رئيسه، في حالة حاجته إلى الإستفسار عن كيفية تنفيذ الأوامر أو نقل نتائج تنفيذ الخطط، الأخبار، المعلومات والتقارير عن مستوى الآداء، والقيام أحيانا بعرض مختلف المشكلات، الصعوبات والمعوقات في العمل أو في كيفية التنفيذ، أو عرض مختلف الآراء والملاحظات، المقترحات وأفكار التطوير<sup>2</sup> والإبداع والإبتكار المناسبة، ولا يتحقق كل هذا إلا عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الرئيس (الإدارة العليا) وصناديق المقترحات وغيرها.

ولا يحقق هذا النوع من الإتصال الأهداف المرجوة والمطلوبة إلا بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، والتعبير عن إستعداده الدائم لإستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير<sup>3</sup> وتحقيق الجودة.

ii. الإتصالات الأفقية (Horizontal Communication): وهي الإتصالات التي تجري بين الأفراد في ذات المستوى الإداري، بين مدير ومدير، موظف مصلحة أو قسم مع موظف مصلحة أو قسم آخر

1 - حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 43.

2 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 208.

3 - حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 43.

وهكذا<sup>1</sup>. حيث يعزز هذا النوع من الإتصال العلاقات التعاونية بين مختلف المستويات الإدارية<sup>2</sup>، كما يهدف إلى تحقيق التنسيق والتكامل في العمل<sup>3</sup>، يساعد في حل المشاكل بين مختلف الإدارات، الأقسام والأفراد فيما بينهم لتجنب التداخل والتكرار في أداء المهمات<sup>4</sup> وتفادي الصراعات والتنافس السلبي. وغالبا ما يتحسد مثل هذا النوع من الإتصال في شكل إجتماعات، لقاءات وتشكيل اللجان المتخصصة في ذات المستوى الإداري<sup>5</sup> لتعزيز وزيادة الثقة المتبادلة وتحميد روح التعاون والعمل الجماعي المتكامل، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة لهم جميعا بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكثر وجودة.

**iii. الإتصالات المحورية أو المتقابلة (Diagonal Communication)**<sup>6</sup>: وتشمل كل الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الإتصال التفاعلات الإجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الإتصال عادة في الخرائط والهيكل التنظيمي للمنظمة، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الإتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبرى.

**iv. الإتصالات الخارجية (External Communication)**<sup>7</sup>: وتضم الإتصالات الجارية مع بيئة المنظمة الخارجية، فتحقيق نجاح المنظمة وبقائها في سوق الأعمال يعتمد على حقيقة فاعلية عمليات الإتصال الخارجي مثل: العلاقة مع الزبائن، المجهزين (الموردين)، المستهلكين، المنافسين، المستعملين الصناعيين، الدوائر الحكومية ذات العلاقة، وكذلك الأطراف المهمة من حاملي الأسهم وأصحاب حقوق الملكية لما لها بالغ الأهمية والأثر في قبول البيئة والمحيط لعمليات ومنتجات المنظمة وإستراتيجياتها وخططها.

- 1 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 209.
- 2 - حمود، خيضر كاظم، مرجع سابق، ص 44.
- 3 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 209.
- 4 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص 294.
- 5 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 209.
- 6 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص 294.
- 7 - حمود، خيضر كاظم، مرجع سابق، ص 44.



ثانياً- الإتصال غير الرسمي: ويمثل شبكة من العلاقات غير الرسمية والتفاعلات بين أفراد المنظمة التي تتشكل بموجب العلاقات الإنسانية والاجتماعية والمصالح المشتركة<sup>1</sup>، وفي هذا النوع من الإتصال يجري تدفق المعلومات، الآراء والأفكار بين الأفراد وحول مختلف الموضوعات، التوجهات والإهتمامات دون أية ضوابط رسمية مفروضة ولا تتضمنه اللوائح والإجراءات الرسمية، فلا تحكمه الهياكل والمخططات التنظيمية في المنظمة<sup>2</sup> وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بالسرعة والمرونة وتكون مفهومة قياساً بالإتصالات الرسمية<sup>3</sup>، وتميل عمليات الإتصال غير الرسمي إلى تعزيز وإشباع المتطلبات الاجتماعية للعاملين في المنظمة.

كما تشير مختلف الدراسات المتخصصة بالجوانب الاجتماعية للعاملين في منظمات الأعمال إلى أن ثلاثة أرباع تلك المعلومات المتدفقة بين العاملين في المنظمة هي معلومات صحيحة<sup>4</sup>.

والشكل التالي يتضمن ملخصاً لمختلف أنواع الإتصالات الجارية في المنظمة:

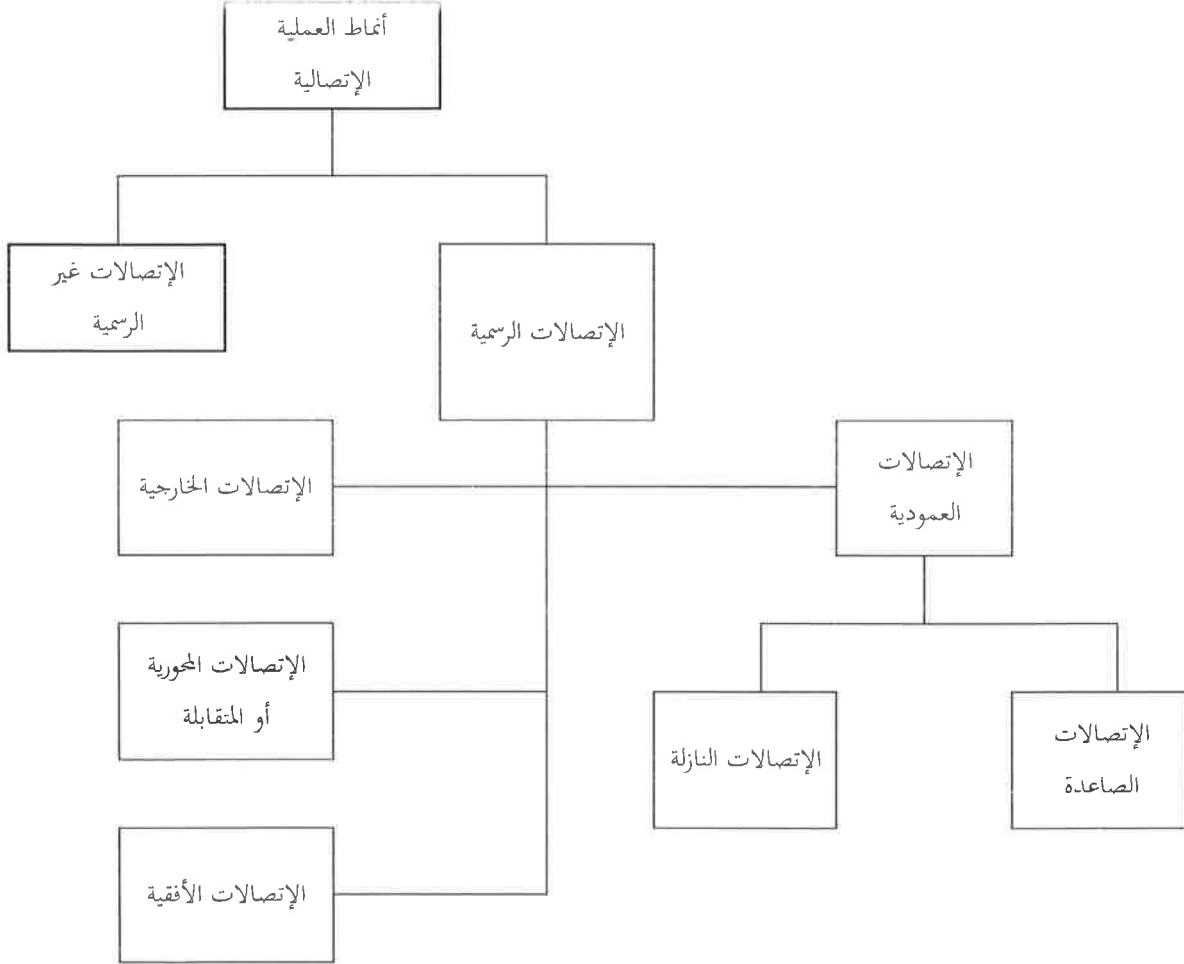
1 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 209.

2 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص ص 305-306.

3 - جهود، خيضر كاظم، مرجع سابق، ص 45.

4 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص 306.

شكل ( 2.1 ) : شكل توضيحي لأنماط العملية الإتصالية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

## 1.2. أهمية عملية الإتصال

تكمن أهمية الإتصال في قدرة الأفراد على المشاركة والتفاعل فيما بينهم، تبادل الآراء، الأفكار، المعارف، البيانات والمشاعر بما يسمح بزيادة فرص البقاء، النجاح والقدرة على التحكم في مختلف الظروف المحيطة بهم، فعدم قدرة الأفراد على التواصل الفعال فيما بينهم يعد نقصا إجتماعيا ونفسيا خطيرا.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهمية العملية الإتصالية من وجهتي نظر كل من المرسل والمرسل إليه كالآتي :

أ- من وجهة نظر المرسل<sup>2</sup>: وتمثل أهمية الإتصال من وجهة نظر المرسل في:

1. الإعلام: نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل (المستقبلين)، وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث؛
2. التعلم: بمعنى تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بمختلف المعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بمهام ووظائف معينة أو إبتكار أمور حديثة، وتطوير إمكاناتهم العلمية والعملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية؛

3. الترفيه: وذلك من خلال الترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم؛

4. الإقناع: بمعنى إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين وتغييرها إلى الأحسن.

ب- من وجهة نظر المرسل إليه (المستقبل)<sup>3</sup>: الذي ينظر إلى أهمية الإتصال من الجوانب التالية:

1. فهم وإستيعاب ما يحيط به من ظواهر وأحداث؛
2. تعلم مهارات وخبرات جديدة واختبار قدراته في تطوير إمكاناته العملية والعلمية، الإبداع والإبتكار وتحمل مسؤوليات جديدة؛
3. الشعور بالراحة، المتعة والتسلية؛
4. الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في إتخاذ القرار والتصرف بشكل لائق ومقبول إجتماعيا.

<sup>1</sup> - الدليمي، عبد الرزاق. (2015). علوم الإتصال في القرن الحادي والعشرون. عمان- الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص143.

<sup>2</sup> - نفسه، ص143

<sup>3</sup> - أنظر: - الدليمي، عبد الرزاق، ص143.

- مصطفى، عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ص239.

### 1.3. أهداف الإتصال

إن وجود نظام إتصال فعال يسمح بضمان تدفق سهل ومنتظم للمعلومات والبيانات بين الأفراد والوحدات الإدارية (التنظيمية)، وفي كل الإتجاهات مما يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تحسين نوعية القرار وسرعة حل المشكلات وإزالة العقبات؛
- تقديم مؤشرات وتحذيرات مسبقة للمشكلات المحتملة وقوعها، والذي يتحقق من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين العمال (الموظفين) والوحدات التنظيمية؛
- تقوية العلاقات بين العمال (الموظفين) والوحدات التنظيمية في الداخل، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى؛
- إعداد رسائل تسويقية وإشهارية أكثر إقناعاً ووضوحاً للعملاء، الأسواق والفئات المستهدفة؛
- تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- تحقيق عوائد مالية أفضل على الإستثمار والرضا على الخدمات؛
- يعزز العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح؛
- توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
- توجيه العاملين باتجاه تعريفهم بمهامهم وواجباتهم، وتعريفهم بنتائج أعمالهم بالإضافة إلى ذلك تهدف عملية الإتصال إلى الإقناع، التوصيل، الإبلاغ والتعاون.

### 1.4. مهارات الإتصال

تكتسب مهارات الإتصال أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة المختلفة وأهداف الفرد الذاتية في مختلف النشاطات الإنسانية المختلفة التي يمارسها، ولعل الدور الفعال الذي تحققه فاعلية العملية الإتصالية في المنظمات المعاصرة ذو أثر كبير في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في ظل مستوى التنافسية المتقدمة التي تشهدها المنظمات الحديثة، ويمكن حصر أهم مهارات الإتصال في خمسة مهارات أساسية هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أبو زيتون، غازي فرحات، مرجع سابق، ص ص 27-28.

<sup>2</sup> - حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص ص 94-95.

1- الإستماع بوضوح وجلاء؛

2- الحديث بوضوح ودقة؛

3- التساؤل الذكي الواعي والمناسب؛

4- القراءة السريعة والمركزة؛

5- الكتابة الجيدة والدقيقة.

كما سبق، نلاحظ الأهمية البالغة لعملية الإتصال بمختلف أعماله وأنواعه، خصائصه في حياة الفرد الشخصية، المهنية والمجتمعية، فلا يمكن التعايش في مجتمع دون عملية التواصل وتبادل الأفكار والمشاعر من أجل التسيير الحسن لمختلف العلاقات والروابط. خاصة وأن الفرد يحتاج لتلبية وتوفير مختلف حاجاته ومتطلباته مما يلزمه التعامل مع الغير سواء كان مستهلكا أو منتجا، رئيسا أو مرؤوسا، لذا يتوجب عليه التعامل مع غيره وفق النمط المناسب للإتصال والتحاور.

## 1. مدخل عام لعلم الإدارة

أصبحت الإدارة علما وفنا تجسد كل شيء في حياة الفرد والمجتمع على حد سواء، على الصعيد الشخصي أو العملي أو المهني.

ففي كل لحظة من الحياة نجد الإدارة مجسدة بشكل أو بآخر، فهي الحل لكثير من المشكلات اليومية وتسهيل لمجموع من الإجراءات. والإنسان الناجح اليوم هو الناجح في إدارة نفسه وإدارة المنظمة التي يعمل فيها، التي أصبحت تعد من أهم موارد الدولة والفرد والمجتمع ككل، وذلك لدورها الفاعل في تحقيق الأهداف الاقتصادية الكبرى كتحقيق التنويع الإقتصادي والتنمية المستدامة وغيرها.

فالقدرة على إستغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثلا يتطلب إدارة علمية فاعلة، فعلى سبيل المثال لا الحصر، أصبحت اليابان من أحد أغنى دول العالم الصناعية على الرغم من افتقارها إلى الموارد الطبيعية وذلك راجع لإدراك القائمين عليها بأهمية الإدارة في تحقيق المعجزات على مختلف الأصعدة.

فالإدارة في وقتنا الحاضر تعد من أهم عناصر التقدم السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي والعسكري في كل المجتمعات وفي كل الدول، لما لها من تأثير في تقرير المصير من خلال البرامج التنموية التي تهدف إلى تحقيق متطلبات

