

د. شعبان فرج

# الاتصالات الإدارية



## الفهرس

المقدمة .....	٣
<b>الفصل الأول (مدخل الى الاتصالات الانسان)..... ٥</b>	
تعريف الاتصال وطبيعته .....	٥
عناصر الاتصال ومكوناته .....	١٠
١- المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل .....	١٠
٢- الرسالة .....	١١
٣- التثويش على الرسالة .....	١١
٤- الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة .....	١٢
٥- المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال .....	١٢
٦- رجع الصدى أو التغذية الراجعة .....	١٣
٧- بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه .....	١٣
أنواع الاتصال .....	١٤
نماذج الاتصال .....	١٧
خصائص الاتصال .....	٢٠
١- الاتصال عملية مستمرة .....	٢١
٢- الاتصال يشكل نظاماً متكاملأ .....	٢١
٣- الاتصال تفاعلي وأني ومتغير .....	٢١
٤- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفاضلي غالباً .....	٢١
٥- الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون .....	٢٢
٦- اتصال ذو أبعاد متعددة .....	٢٢
أغراض الاتصال .....	٢٣
١- الأغراض المتعلقة بالاستجابة للحاجات الشخصية .....	٢٣
٢- الأغراض المتعلقة بالجوانب الاجتماعية .....	٢٥
٣- الأغراض المتعلقة بالجوانب الاقتصادية .....	٢٦
٤- الأغراض المتعلقة بجوانب التعبير عن النفس .....	٢٧
٣- الاتصال شيء إيجابي دائماً .....	٢٨
٤- الكلمات التي نستخدمها تحمل معاني الاتصال .....	٢٨
٥- الاتصال قدرة طبيعية .....	٢٩
كفاءة الاتصال .....	٢٩
تمرينات على الاتصال الجيد .....	٣١
١- ما هي المهارات الاتصالية التي أظن أنني احتاج إليها؟ .....	٣١
٢- ما هي المهارات الاتصالية التي تتقنني؟ .....	٣١



- ٣- كيف أتدرب على المهارات الاتصالية؟ ..... ٣٢
- ٤- ماذا عن الجدول الزمني المناسب لحصولي على هذه المهارات ..... ٣٢

### الفصل الثاني (التواصل مع الذات)..... ٣٣

- أولاً - الإدراك الذهني ..... ٣٣
- العوامل المؤثرة في الإدراك الذهني ..... ٣٦
- إدراك الذات ..... ٣٩
- دور الإدراك الذهني في فاعلية الاتصال ..... ٤١
- تحسين الإدراك الذهني ..... ٤١
- مفهوم الذات ..... ٤٢
- التسلسل الهرمي لمفهوم الذات ..... ٤٣
- مفهوم الذات العام والخاص ..... ٤٤
- النفس المرئية ..... ٤٥
- النفس غير المرئية ..... ٤٥
- النفس المخيأة ..... ٤٥
- النفس المجهولة ..... ٤٥
- تحسين مفهوم الذات ..... ٤٦

### الفصل الثالث (الاتصال الكلامي اللفظي)..... ٤٧

- اللغة مصدر قوة ..... ٥٢
- اللغة تؤثر على التفكير ..... ٥٣
- عناصر اللغة ..... ٥٤
- اللغة والثقافة ..... ٦٥
- عوائق الاتصال اللفظي ..... ٦٩
- لتحسين الاتصال اللفظي ..... ٧٣
- لتعرف مع من نتحدث ..... ٧٣
- لنستخدم لغة دقيقة ..... ٧٥
- لنستخدم لغة شارحة ..... ٧٦
- لنستخدم لغة حيوية وشيقة ..... ٧٧
- لنستخدم لغة ملائمة ..... ٧٨
- لنكن مسؤولين عن كلامنا ..... ٧٩

### الفصل الرابع (الاتصال غير الكلامي)..... ٨٣

- أهمية الاتصال غير الكلامي ..... ٨٣
- تعريف الاتصال غير الكلامي ..... ٨٤



٨٧	..... نموذج الاتصال غير الكلامي
٨٧	..... سمات الاتصال غير الكلامي
٨٩	..... العلاقة بين الاتصال الكلامي وغير الكلامي
٩١	..... أنواع الاتصال غير الكلامي
٩٣	..... الأحاسيس الأساسية التي تعكسها تعبيرات الوجه
٩٣	..... لغة المسافة
٩٦	..... الصوت شبه اللغة والصمت

## الفصل الخامس (الإنصات الاستماع) ..... ١٠٠

١٠٠	..... الاستماع
١٠٢	..... الاستماع والسماع
١٠٣	..... مراحل عملية الاستماع
١٠٥	..... الاستماع النشط والاستماع الملبي
١٠٥	..... الاستماع الناقد والتفكير الناقد
١٠٦	..... كيف تكون مستمعاً جيداً؟
١٠٦	..... مهارات الاستماع النشط
١٠٧	..... فن الاستماع الإنصات
١٠٨	..... أنصت بحبك الناس
١٠٩	..... لماذا يُحِبُّ المنصت
١١٠	..... شروط الإنصات
١١٠	..... الإنصات بالعينين
١١٠	..... المقاطعة
١١٠	..... التفاعل والتمثيل
١١٠	..... الوقت والمكان
١١٠	..... عدم الإنصات والمشاكل
١١١	..... الأسلوب العملي لفن الإنصات
١١٣	..... الغزالي والإنصات
١١٣	..... إنصات النبي

## الفصل السادس (فن الحوار) ..... ١١٥

١٢٠	..... القواعد الأساسية للحوار
١٢١	..... ١- مادة الحوار
١٢١	..... ٢- صفات المحاور الناجح
١٢١	..... ٣- صفات المستمع المنصت



## الفصل السابع (الاتصال في المجموعات الصغيرة)..... ١٢٣

١٢٣	أولاً - المجموعة الصغيرة .....
١٢٤	تكوين المجموعة الصغيرة لماذا ينضم الأفراد إلى مجموعات؟ .....
١٢٥	أنواع وأهداف المجموعات الصغيرة .....
١٢٥	أهداف المجموعات الثانوية .....
١٢٦	خصائص المجموعات الصغيرة .....
١٢٩	ثانياً - الفريق .....
١٢٩	بناء الفريق وتحديد الهدف .....
١٣٠	تحديد الأدوار .....
١٣٠	القيادة .....
١٣٠	قيادة المجموعة .....
١٣١	الدعوة للاجتماع .....
١٣١	مشاركة الأعضاء .....
١٣٢	حل المشكلة واتخاذ القرار .....
١٣٢	تحديد المشكلة .....
١٣٢	مناقشة المشكلة .....
١٣٢	طرق حل المشكلة واتخاذ القرار .....
١٣٣	إجماع الآراء .....
١٣٤	إدارة الخلاف في المجموعة .....
١٣٤	الاختلافات والاتصال في المجموعات .....
١٣٥	إدارة الاختلاف .....
١٣٦	تقييم أداء المجموعة الصغيرة .....

## الفصل الثامن (الاتصالات الإدارية)..... ١٣٧

١٣٧	مفهوم الاتصالات الإدارية .....
١٣٨	أهمية الاتصالات الإدارية .....
١٤٠	أهمية الاتصالات للإدارة والمدير .....
١٤١	دورة عملية الاتصالات .....
١٤٢	أهمية الاتصالات في العملية الإدارية .....
١٤٢	- التخطيط .....
١٤٣	- التنظيم .....
١٤٣	- الرقابة والتحكم .....
١٤٣	وهناك شكلين للتنظيمات الإدارية .....
١٤٤	أولاً - الاتصالات الإدارية الوسيلة .....
١٤٤	ثانياً - الاتصالات الجيدة الفعالة هي الوسيلة للمدير .....



- ١٤٤ ..... ثالثاً - الاتصالات الجيدة الفعالة هي الوسيلة للموظف.
- ١٤٤ ..... وظائف الاتصالات الإدارية في المنظمة
- ١٤٤ ..... ١- وظيفة التبليغ
- ١٤٥ ..... ٢- وظيفة الإقناع العرض
- ١٤٦ ..... ٣- وظيفة التفهيم والتعليم
- ١٤٧ ..... ٤- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات
- ١٤٧ ..... أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة
- ١٤٩ ..... ملاحظات لتطوير العلاقات الطيبة مع العاملين
- ١٥٠ ..... طرق الاتصال بالعاملين
- ١٥٢ ..... عملية الاتصال
- ١٥٣ ..... مكونات عملية الاتصال
- ١٥٣ ..... عناصر عملية الاتصالات الإدارية
- ١٥٧ ..... أ- الاسترجاع المباشر للمعلومات
- ١٥٧ ..... ب- استرجاع غير مباشر للمعلومات
- ١٥٨ ..... أهداف الاتصالات الإدارية
- ١٥٩ ..... مقومات الاتصالات الإدارية
- ١٦٠ ..... أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية
- ١٦٠ ..... ١- الاتصال الرسمي
- ١٦٠ ..... ٢- الاتصال غير الرسمي
- ١٦١ ..... أولاً الاتصالات الرسمية
- ١٦١ ..... ١- الاتصالات الهابطة
- ١٦٢ ..... ٢- الاتصالات الصاعدة
- ١٦٢ ..... ٣- الاتصالات الأفقية
- ١٦٢ ..... ثانياً الاتصالات غير الرسمية
- ١٦٣ ..... أولاً أنواع الاتصالات من الإدارة إلى العاملين
- ١٦٣ ..... ثانياً اتصالات من العاملين إلى الإدارة
- ١٦٤ ..... ثالثاً اتصالات لتمييز شخصية الإدارة ورفع الولاء لها
- ١٦٤ ..... أهم أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية
- ١٦٤ ..... العوامل المؤثرة في المقابلات الشخصية
- ١٦٦ ..... وسائل الاتصالات
- ١٦٦ ..... أولاً الاتصال الشخصي
- ١٦٧ ..... ثانياً الاتصال الكتابي
- ١٦٧ ..... طرق الاتصالات الإدارية
- ١٦٧ ..... ١- الاتصال الشفهي اللفظي
- ١٦٧ ..... ٢- الاتصال الكتابي
- ١٦٨ ..... ٣- الاتصالات الالكترونية



١٦٩	٤- الاتصالات غير اللفظية.....
١٦٩	الاتصال الفعال .....
١٧١	لماذا نتعلم مهارات الاتصال؟ .....
١٧١	طرفا عملية الاتصال الفعال .....
١٧٢	حكمة الترغيب في التواصل مع الناس .....
١٧٣	مقومات الاتصال الفعال والناجح .....
١٧٤	معوقات الاتصالات الإدارية .....
١٧٥	أولاً - معوقات شخصية .....
١٧٥	١- معوقات في المرسل .....
١٧٦	٢- معوقات في الرسالة .....
١٧٦	٣- معوقات في وسيلة الاتصال .....
١٧٧	٤- معوقات في المستقبل .....
١٧٧	٥- معوقات في بيئة الاتصال .....
١٧٧	ثانياً - معوقات تنظيمية .....
١٧٨	ثالثاً - معوقات بيئية .....
١٧٩	رابعاً- معوقات نفسية اجتماعية .....
١٧٩	كفاءة الاتصال .....
١٧٩	دور الاتصال الفعال .....
١٨٠	العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال .....

## الفصل التاسع (وضوح الاتصالات).....١٨٥

١٨٥	تشجيع الاتصالات .....
١٨٦	الحد من البيروقراطية الإدارية .....
١٨٦	تفهم كيفية الاتصالات داخل المؤسسات .....
١٨٦	نوعية المؤسسة .....
١٨٦	التأثير على أسلوب الاتصالات .....
١٨٧	الاجتماعات الثنائية.....
١٨٧	استخدام وسائل الإعلام المختلفة .....
١٨٨	استخدام الطابور الخامس.....
١٨٨	استخدام اجتماعات الفريق.....

## الفصل العاشر (الاتصال المؤكد استيعاب وفهم الآخرين).....١٨٩

١٨٩	الاتصال المؤكد والاستماع الواعي .....
١٨٩	خصائص الاتصال المؤكد الناجح .....
١٩٠	خصائص الاستماع الجيد.....



١٩٠	استراتيجيات مقترحة لتحسين عملية الاتصال
١٩١	مهارات الاتصال الأساسية للمدير التنفيذي
١٩٥	عقبات الاتصالات
١٩٥	أولاً - عقبات نابذة من الأفراد داخل التنظيم
١٩٥	١- التحريف
١٩٥	٢- التصفية
١٩٦	٣- زيادة التحميل
١٩٧	٤- إضفاء الصفة غير الشخصية على التعامل
١٩٧	ثانياً - عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات الرسمية
١٩٩	مشاكل الاتصالات الرسمية
١٩٩	الاتصالات غير الرسمية
٢٠١	الخصائص المشتركة في الاتصالات غير الرسمية
٢٠١	الأسلوب المستخدم في عملية الاتصالات
٢٠٢	أسلوب الاتصال اللفظي
٢٠٢	الاتصال اللفظي المكتوب
٢٠٣	الاتصال اللفظي غير المكتوب
٢٠٣	أسلوب الاتصال غير اللفظي

## الفصل الحادي عشر (مؤسسات الاتصالات) ..... ٢٠٥

٢٠٥	التكيف التأقلم مع التغيير
٢٠٥	نظرة كلاسيكية للإدارات
٢١٢	بعض الأفكار حول إعادة البناء

## الفصل الثاني عشر (الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال) .. ٢١٥

٢١٥	أهمية الاتصال الفعال
٢١٨	أنماط الاتصال الفعال
٢٢٥	قنوات الاتصال
٢٢٦	معوقات الاتصال الناجح

## الفصل الثالث عشر (الاتصال الفعال المؤثر عصب الحياة للمؤسسات) .. ٢٣٣

٢٣٤	اختيار الطريقة المثلى للتواصل وتوصيل الرسالة
٢٣٤	الطرق المشتركة للاتصال
٢٣٤	أنواع الاتصالات الإدارية





٢٣٤	..... مراحل عملية الاتصالات
٢٣٧	..... توقيت عملية الاتصال
٢٤١	..... الاتصالات المكتوبة
٢٤١	..... الاتصالات غير اللفظية
٢٤١	..... كيف يمكن تحسين مهارات الاتصالات الإدارية ؟

## الفصل الرابع عشر (بيئة الاتصالات المتغيرة)..... ٢٤٥

٢٤٥	..... ١- مشكلة التغيير
٢٤٦	..... ٢- بيئة الاتصالات المتغيرة
٢٤٩	..... ٣- الاتصالات في القرن الحادي والعشرين
٢٥٢	..... ٤- الاتجاهات في تكنولوجيا الاتصالات
٢٥٦	..... ٥- التحدي لإدارات الاتصالات في البلدان النامية
٢٥٧	..... التغييرات الأساسية في الإدارة
٢٦١	..... حضارة الجودة الشاملة
٢٦١	..... الإدارة من أجل الجودة الشاملة
٢٦٣	..... المراجع
٢٦٥	..... الفهرس