

التنظيم والتواصل الإداري

المحاضرة 7

MGM111

مبادئ وأساسيات الإدارة

د. بثينة محمود فؤاد

النقاط الرئيسية:

فهم التواصل الإدارية
تحديد مفهوم مهارات التواصل
فهم مبادئ التواصل الفعال



تنظيم موظفيك

الوصف الوظيفيA job description

□ هو بيان مكتوب بما يفعله صاحب العمل، وكيفية أداء الوظيفة، ولماذا يتم ذلك. وعادةً ما يصور واجبات الوظيفة وظروف العمل ومسؤوليات التشغيل.

التواصل الإداري وتكنولوجيا المعلومات



مهارات التواصل =

10% كلمات + 30% (نبرة الصوت + ضبط الصوت) +
60% لغة الجسد.

ما هو التواصل؟؟

وبكلمات بسيطة يمكننا أن نقول إن

"فقط لنقل الرسالة"

نقل وفهم المعنى
كل ما يفعله المدير يتضمن التواصل

What is communication?

If we go in more detail we can say that communication is the process of transmitting (A → B) & Receiving (B → A) Messages.

إذا دخلنا في مزيد من التفاصيل يمكننا القول أن الاتصال هو
عملية إرسال (أ ← ب) واستقبال (ب ← أ) للرسائل.

ما هو التواصل؟

التواصل بين الأشخاص
يحدث بين الأشخاص

التواصل التنظيمي
كل الأنماط والشبكات وأنظمة الاتصال في المنظمة

مهارات التواصل

العملية التي يتبادل بها الأشخاص المعلومات أو يعبرون عن
أفكارهم ومشاعرهم

أسباب التواصل

مشاركة الأفكار والآراء

تقديم الملاحظات للآخرين

الحصول على معلومات من
الآخرين

اكتساب القوة والتأثير

تطوير العلاقات الاجتماعية

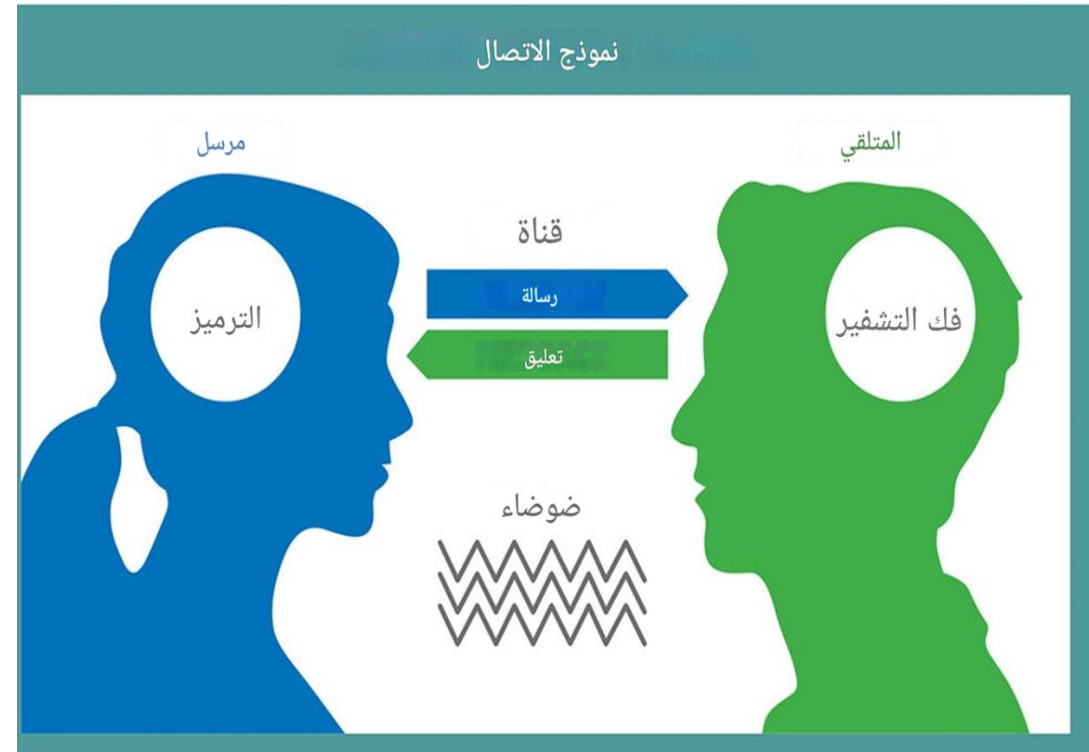
المحافظة على التعبير عن الذات
والثقافة

نحن نتواصل للأسباب التالية

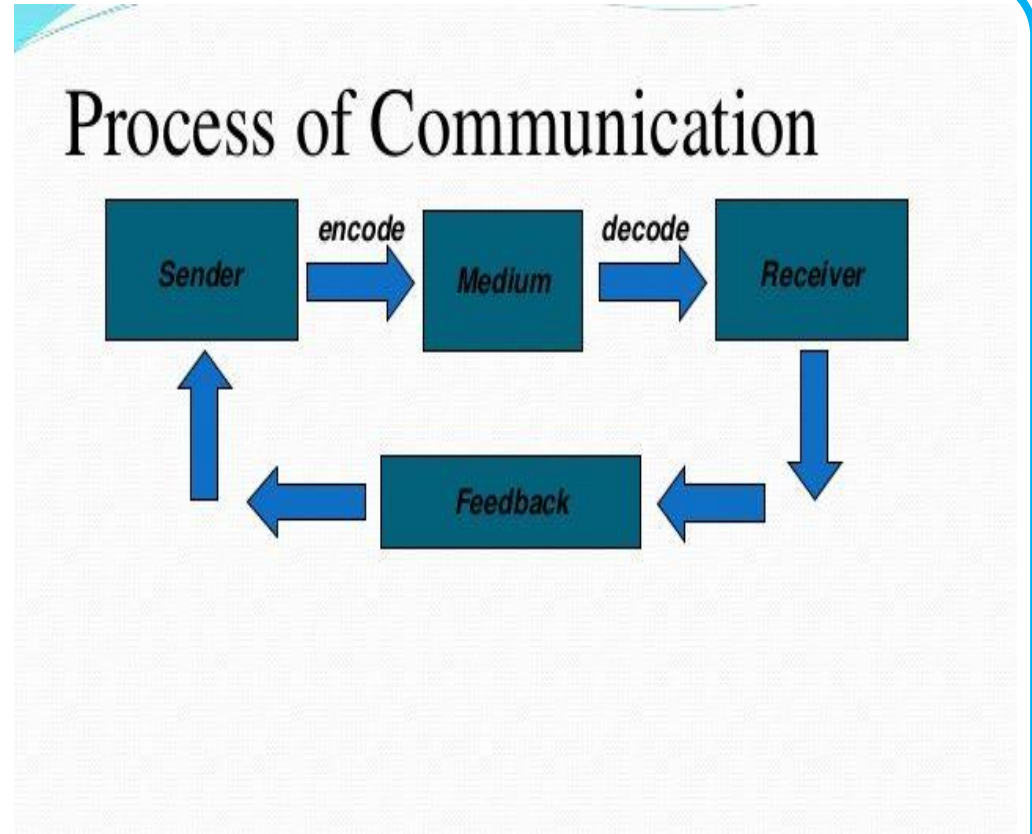
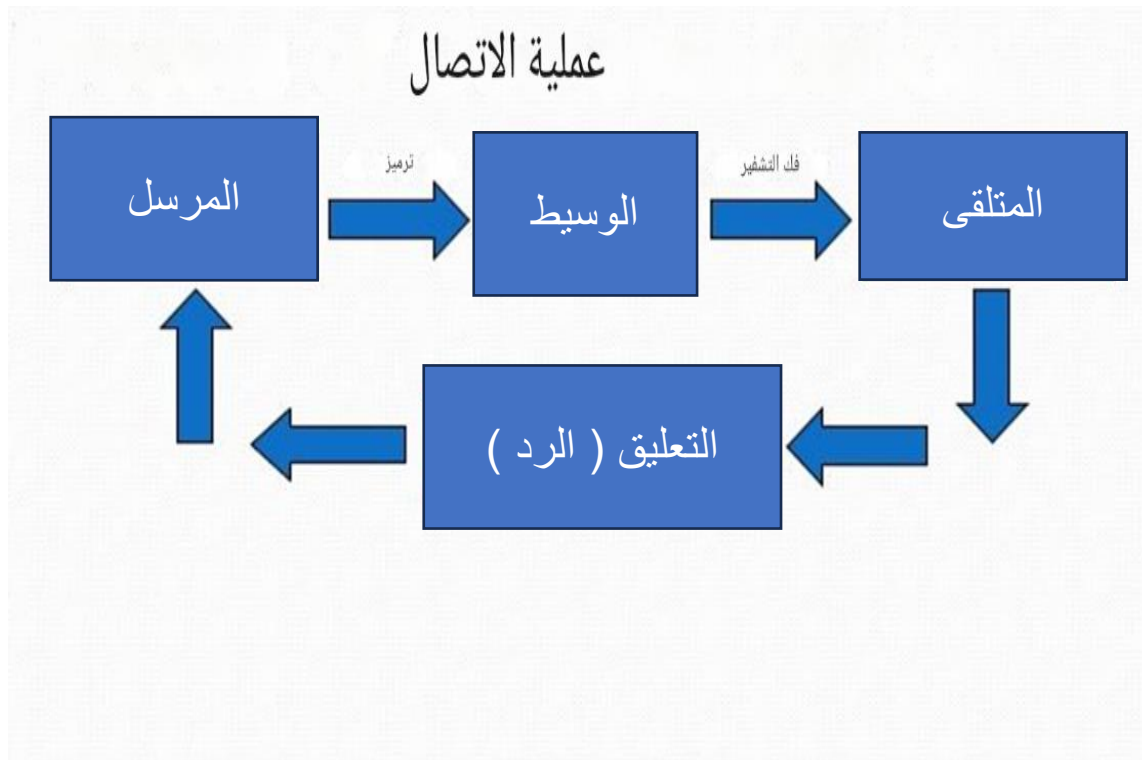
التواصل التنظيمي

- **التواصل الرسمي**
- الاتصال الذي يتبع سلسلة القيادة الرسمية أو الاتصال المطلوب لأداء وظيفة ما
- يحدث ضمن ترتيبات العمل التنظيمية المقررة
- **التواصل غير الرسمي**
- لا يتم تحديده من خلال التسلسل الهرمي الهيكلي للمنظمة

نموذج التواصل



نموذج التواصل



عملية التواصل بين الأشخاص

الرسالة - الغرض المراد نقله

التشفير - تحويل الرسالة إلى شكل رمزي

القناة - الوسيط الذي تنتقل عبره الرسالة

فك التشفير - إعادة ترجمة رسالة المرسل

الضوضاء - الاضطرابات التي تتداخل مع نقل أو استلام أو ردود الفعل الخاصة برسالة

ردود الفعل هي في الأساس استجابة/تفاعل المستقبل بعد استلام الرسالة.

مكونات عملية الاتصال

الرسالة

هي في الأساس الفكرة الأساسية التي تريد توصيلها.
قد تكون الرسالة

- لفظية، بمعنى (مكتوبة أو منطوقة)
 - غير لفظية، بمعنى (رموز أو صور أو غير منطوقة).
- هذا عنصر مهم للغاية في الاتصال "يجب أن تكون رسالتك واضحة وسهلة الفهم"

مكونات عملية الاتصال

الرسالة، تابع

- العنصر الأكثر أهمية في الرسالة هو المتلقي. يجب أن تكون على دراية تامة بالمتلقي.
- أثناء إعداد الرسالة، يجب أن تضع في اعتبارك كيف سيفسر المتلقي الرسالة.
- يجب عليك (المرسل) أيضاً أن تضع في اعتبارك علاقتك بالمتلقي أثناء إعداد الرسالة.
- في بعض الأحيان قد تتسبب الرسالة الخاطئة في خسارة لمنظمتك، أو لنفسك.
- أو قد تخلق انطباعاً سيئاً عنك/شركتك.

مكونات عملية الاتصال

المرسل (المشفر)

- عند إرسال الرسالة، تكون أنت "المشفر".
- هنا يقرر الكاتب/المتحدث ما إذا كانت الرسالة يجب أن تكون مكتوبة أم شفوية. وقد يختار الكلمات أو الرموز أو الصور أو الرسومات التي تعبر عن الهدف بالمعنى الحقيقي.

مكونات عملية الاتصال

الوسيلة (القناة)

- هي في الأساس القناة التي تصل من خلالها رسالتك إلى المتلقي وتختلف القناة من موقف إلى آخر.
- على سبيل المثال، قد تكون بعض الوسائل الفعالة: التلفاز، والراديو، والصحف
- أو كل ما سبق "مع مراعاة أهمية الرسالة".
- عندما نتحدث على المستوى الجزئي/التنظيمي، قد تكون الوسيلة كتابية أو غير لفظية

مكونات عملية الاتصال

المستقبل

- إلى من يتم إرسال الرسالة.
- بكلمات بسيطة يمكننا القول أن المستقبل هو القارئ (في حالة الصحافة والرسائل وما إلى ذلك) أو المستمع (في حالة التلفزيون والراديو والمكبر الصوتي وما إلى ذلك)
- يُعرف المستقبل أيضاً باسم مفكك التشفير.

مكونات عملية الاتصال

التغذية الراجعة

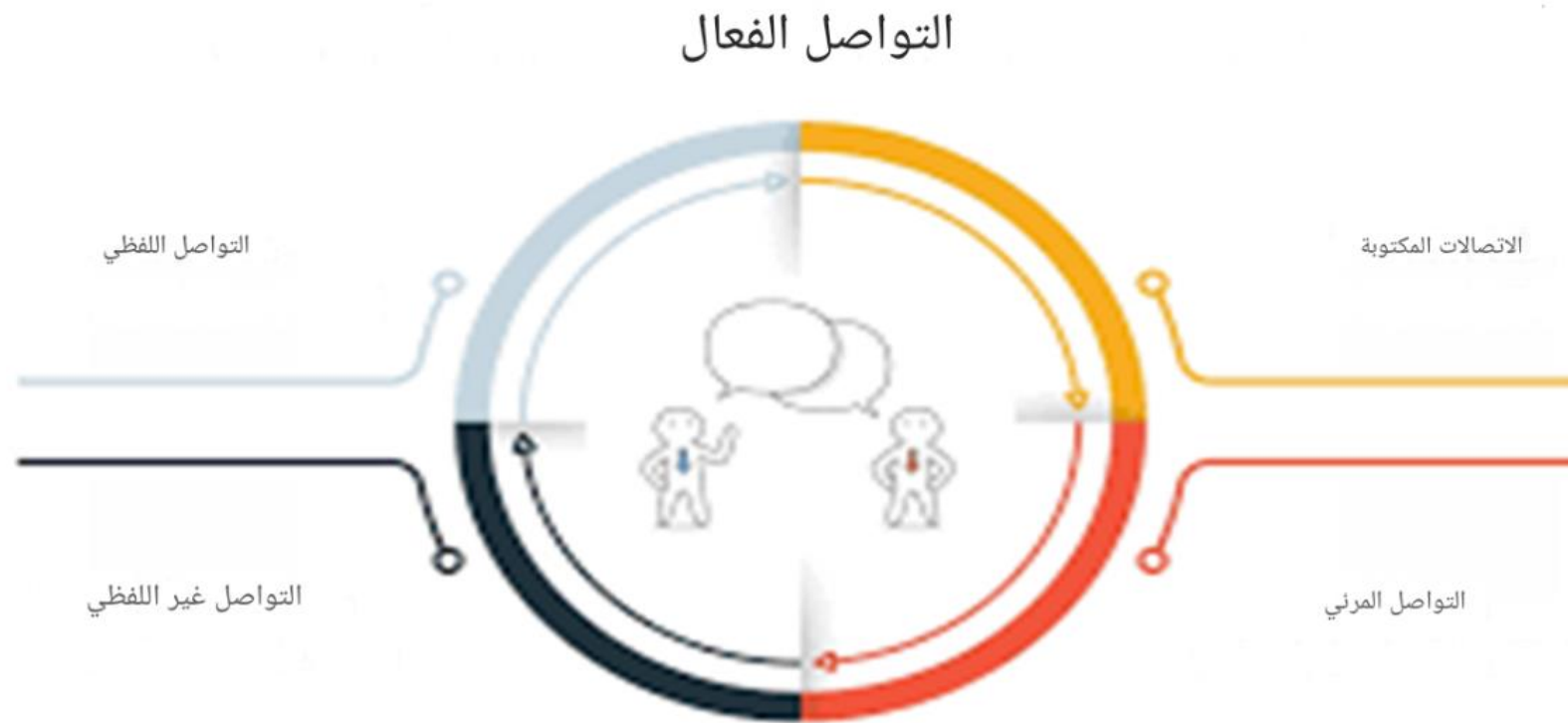
- التغذية الراجعة هي في الأساس استجابة/رد فعل المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- يحتاج المرسل دائماً إلى التغذية الراجعة للتحقق مما إذا كانت الرسالة قد وصلت بشكل فعال أم لا... أو بعبارة أخرى...
- يحتاج المرسل إلى التغذية الراجعة لفحص نجاح أو فشل الرسالة.

طرق التواصل بين الأشخاص

توجد مجموعة متنوعة من طرق الاتصال
يجب أن يعكس اختيار الطريقة:

- احتياجات المرسل
- احتياجات المستقبل
- سمات الرسالة
- سمات القناة

مكونات الاتصال الفعال



التواصل اللفظي

إن امتلاك مهارات تواصل جيدة يعتمد على
القدرة على

التواصل اللفظي = التحدث + الاستماع

التواصل غير اللفظي

مظهرك

لغة جسدك

نبرة صوتك وسرعته

التواصل البصري

طرق التواصل بين الأشخاص (تابع)

التواصل غير اللفظي - التواصل بدون كلمات
لغة الجسد - الإيماءات وتعبيرات الوجه وحركات الجسم الأخرى التي تنقل
المعنى
التواصل اللفظي - استخدام الكلمات أو العبارات التي تنقل المعنى
المكون غير اللفظي - عادة ما يحمل التأثير الأكبر

تقييم طرق الاتصال (التواصل)

1. التغذية الراجعة - ما مدى سرعة استجابة المستقبل للرسالة؟
2. سعة التعقيد - هل تستطيع الطريقة معالجة الرسائل المعقدة بفعالية؟
3. إمكانية الاتساع - كم عدد الرسائل المختلفة التي يمكن إرسالها باستخدام هذه الطريقة؟
4. السرية - هل يمكن للمرسلين التأكد بشكل معقول من استلام رسائلهم من قبل الأشخاص المقصودين فقط؟
5. سهولة الترميز - هل يستطيع المرسل استخدام هذه القناة بسهولة وسرعة؟
6. سهولة فك التشفير - هل يستطيع المستقبل فك تشفير الرسائل بسهولة وسرعة؟

تقييم طرق الاتصال، تابع

7. قيود الزمان والمكان - هل يحتاج المرسلون والمستقبلون إلى التواصل في نفس الوقت وفي نفس المكان؟
8. التكلفة - كم يكلف استخدام هذه الطريقة؟
9. الدفع بين الأشخاص - إلى أي مدى تنقل هذه الطريقة الدفع بين الأشخاص؟
10. الرسمية - هل تتمتع هذه الطريقة بالقدر المطلوب من الرسمية؟
11. القدرة على المسح - هل تسمح هذه الطريقة بتصفح الرسالة بسهولة أو مسحها ضوئيًا للحصول على معلومات ذات صلة؟
12. وقت الاستهلاك - هل يمارس المرسل أو المستقبل أكبر قدر من التحكم في وقت التعامل مع الرسالة؟

كيفية تحقيق التواصل الفعال

• تشجيع التفكير الإبداعي والنقدي

• مراعاة احتياجات الجمهور من المعلومات

• مراعاة الخلفية الفنية للجمهور

• مراعاة الخلفية الثقافية للجمهور

• مراعاة معرفة الجمهور بالموضوع

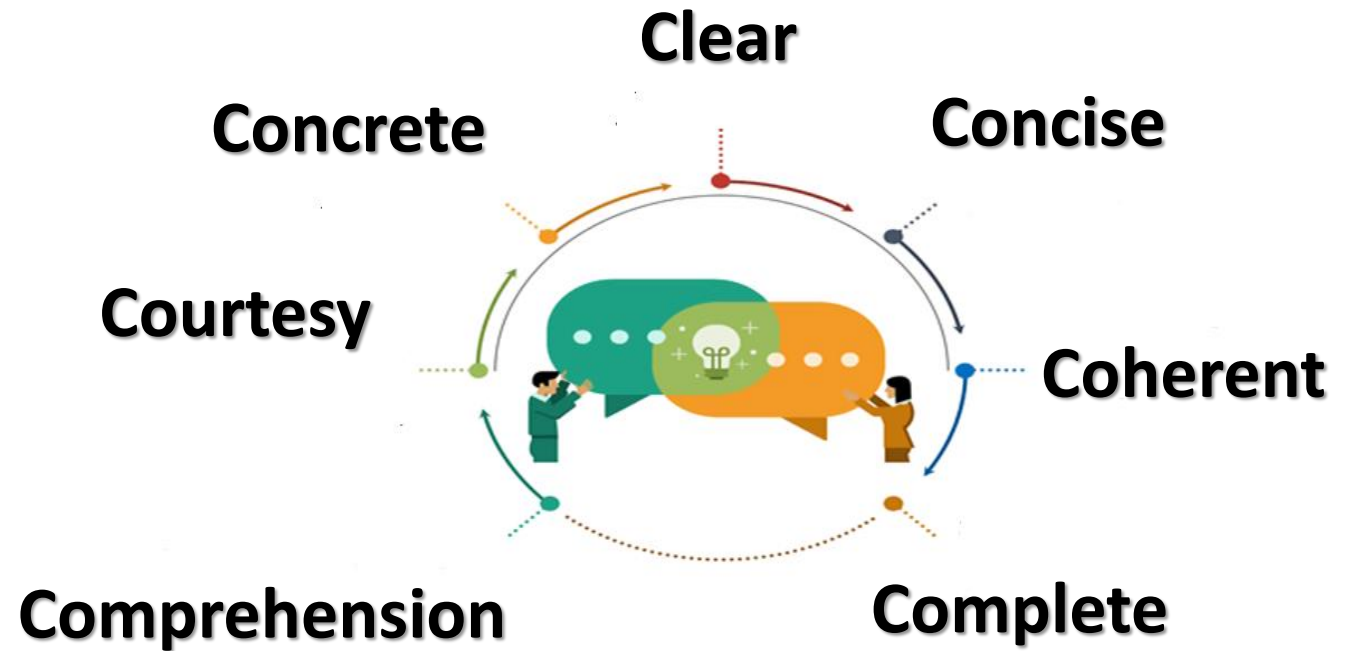
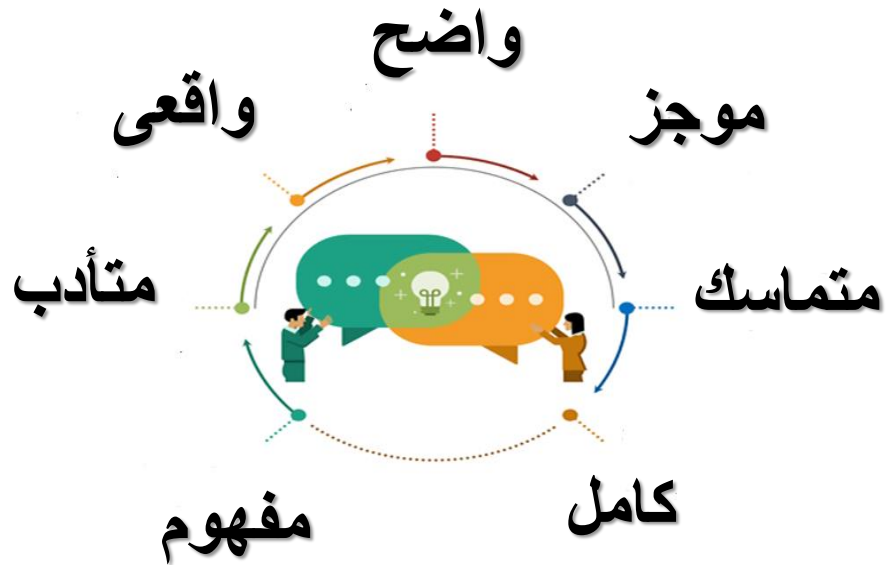
التواصل الرقمي كأداة في أماكن العمل

على مدى السنوات القليلة الماضية، كانت جميع المفاوضات تقريبًا تتم افتراضيًا. ولكن حتى قبل ظهور كوفيد-19، كان عدد متزايد من صانعي الصفقات يتواصلون من خلال الأدوات الرقمية. أصبحت تقنيات الفيديو والمؤتمرات الهاتفية منخفضة التكلفة والبريد الإلكتروني طرقًا فعالة للفرق للاستعداد معًا والتفاوض مع نظرائهم.

التواصل الرقمي كأداة في أماكن العمل

المزايا	العيوب
قيود الوقت	القيود المفروضة على رؤية مشاعر المفاوض: هناك إشارات غير لفظية تأتي مع الطريقة المادية للتفاوض، مثل إيماءات الوجه، وحركة اليد، ووضعية الجلوس، من بين العديد من الميزات الأخرى. لا يتيح الاتصال الافتراضي الوصول إلى كل هذه الميزات تقريباً
يزيل الضغط عن المفاوض، ويسمح له باستكشاف الأفكار بحرية، وتعديل الاستراتيجية، وتوفير نهج أكثر تفكيراً لمدخلاته التالية في المفاوضات.	التحديات التقنية: لا تزال هناك تحديات تقنية مثل ضعف التسجيل الصوتي أو النطاق الترددي المحدود.
في بعض الأحيان، قد يؤدي التفاوض عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية أيضاً إلى تشجيع مستوى أكثر تعقيداً من التفكير ويؤدي إلى حلول أكثر موضوعية وعقلانية.	سوء تفسير النص: قد يقرأ الشخص الآخر في نهاية طاولة المفاوضات معنى آخر بسهولة

خصائص التواصل الفعال C's7



خصائص التواصل الفعال C's7

• الأفكار الرئيسية يمكن التعرف عليها وفهمها بسهولة	واضح
• الوصول إلى النقطة المراد توضيحها دون استخدام كلمات أو صور غير ضرورية	موجز
• يتضمن أمثلة أو تفسيرات محددة	محدد
• المعلومات المقدمة في تسلسل منطقي	متناسك
• لهجة مهذبة ومهنية	مهذب
• معلومات كافية حتى يتمكن الجمهور من الفهم	كامل
• إختيار الكلمات والقواعد اللغوية الصحيحة	صحيح (الفهم)

اتجاه تدفق التواصل

تدفقات التواصل التنظيمي يمكن أن تتدفق المعلومات في أربعة اتجاهات في المنظمة: للأسفل، للأعلى، أفقيًا، وقطريًا.

يحدد حجم المنظمة وطبيعتها وبنيتها الاتجاه الذي تتدفق إليه معظم المعلومات

اتجاه تدفق التواصل

التواصل الموجه إلى الأسفل - تتدفق من المدير إلى المرؤوسين
تُستخدم لإبلاغ الموظفين وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم

على سبيل المثال، قد تكون عبارة عن إعلان عن رئيس تنفيذي جديد أو إشعار بالاندماج مع منافس سابق. تشمل الأشكال الأخرى للاتصالات الموجهة إلى الأسفل رفيعة المستوى الخطب والمدونات والبودكاست ومقاطع الفيديو. أكثر أنواع الاتصالات الموجهة إلى الأسفل شيوعًا هي التوجيهات اليومية لمديري الأقسام أو مديري الخطوط للموظفين. يمكن أن تكون هذه التوجيهات في شكل كتيبات إرشادية أو كتيبات الشركة.

اتجاه تدفق التواصل

التواصل الموجه إلى أعلى (تصاعدي) - يتدفق من المرؤوسين إلى المديرين
يبقى المديرين على دراية بمشاعر الموظفين
مصدر للأفكار حول تحسين العمليات
كمية الاتصالات التصاعدية المتأثرة بثقافة المنظمة

على سبيل المثال، يحدث الاتصال التصاعدي عندما يقدم العمال تقاريرهم إلى المشرف أو عندما يقدم قادة الفريق تقاريرهم إلى مدير القسم.

اتجاه تدفق التواصل

التواصل الموجه أفقيًا - يتضمن تبادل المعلومات بين الأقسام على نفس المستوى في المنظمة (أي التواصل مع نظيره). الغرض من معظم الاتصالات الأفقية هو طلب الدعم أو تنسيق الأنشطة.

مثال: إذا أرسل نائب رئيس المبيعات بريدًا إلكترونيًا إلى نائب رئيس التصنيع يسأله عن موعد توفر المنتج للشحن، فهذا مثال على الاتصال الأفقي.

اتجاه تدفق التواصل

التواصل الموجه قطريًا - يتقاطع مع كل من مناطق العمل والمستويات التنظيمية.
أخرى: التواصل عبر الوظائف بين الموظفين على مستويات مختلفة من المنظمة.

على سبيل المثال، إذا أرسل مندوب المبيعات بريدًا إلكترونيًا إلى نائب رئيس التسويق، فهذا يعني أن التواصل القطري قد حدث.

اتجاه تدفق التواصل

- أصبحت الاتصالات القطرية أكثر شيوعاً في المنظمات القائمة على المنتج. تشمل المزايا:
 - بناء العلاقات بين الموظفين من المستوى الأعلى والموظفين من المستوى الأدنى من مختلف أجزاء المنظمة.
 - تشجيع تدفق المعلومات غير الرسمي في المنظمة.
 - تقليل فرصة تشويه الرسالة من خلال المرور عبر مرشحات إضافية.
 - تقليل أعباء العمل على المديرين من المستوى الأعلى.
 - يساعد البريد الإلكتروني على تسهيل الاتصالات القطرية

حواجز التواصل الفعال بين الأشخاص

- **التصفية** - التلاعب المتعمد بالمعلومات لجعلها تبدو أكثر ملاءمة للمتلقي
- **الإدراك الانتقائي** - ما يراه الناس أو يسمعون على أساس اهتماماتهم وخلفياتهم وخبراتهم ومواقفهم
- **العواطف** - تفسير الرسالة متأثرًا بالطريقة التي يشعر بها المتلقي
- **الحمل الزائد بالمعلومات** - المعلومات المتاحة تتجاوز قدرة المعالجة

حواجز التواصل الفعال بين الأشخاص

- الدفاعية - السلوكيات الناتجة عن الشعور بالتهديد
- اللغة - يختلف معنى الكلمات بين الأشخاص ذوي الخلفيات المتنوعة
- الثقافة الوطنية - تؤثر القيم الثقافية على طريقة تواصل الناس

كيفية التغلب على الحواجز التي تحول دون التواصل الفعال بين الأشخاص

- استخدم الملاحظات - اطرح مجموعة من الأسئلة حول رسالة ما لتحديد ما إذا كانت قد تم فهمها على النحو المقصود
- تبسيط اللغة - قم بتخصيص اللغة للجمهور الذي تستهدفه الرسالة
- الاستماع بنشاط - استمع للحصول على المعنى الكامل
- تقييد المشاعر - تعمل المشاعر على تشويش وتشويه نقل المعنى بشكل كبير
- مراقبة الإشارات غير اللفظية - يجب أن تتوافق الأفعال مع الكلمات



Thank You