

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الشعبة: علم النفس
المقياس: الاتصال التنظيمي
المستوى: أولى ماستر العمل والتنظيم وتسخير الموارد البشرية
الوحدة: استكشافية
السداسي: الثاني

مطبوعة بيادغوجية موسوم ب:

الاتصال التنظيمي

السنة أولى ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسخير الموارد البشرية

إعداد الدكتور:

دوباخ قويدر

الموسم الجامعي: 2022/2021

Kouider.doubbakh@univ-msila.dz

فهرس المحتويات:

04	مقدمة	
07	تعريف الاتصال التنظيمي	01
12	مكونات الاتصال التنظيمي (عناصره)	02
18	أهمية الاتصال التنظيمي	03
24	أهداف الاتصال التنظيمي وأهم مقوماته	04
32	أنواع الاتصال التنظيمي: الاتصال التنظيمي ال رسمي	05
36	تابع (أنواع الاتصال التنظيمي) الاتصال التنظيمي غير الرسمي	06
41	تابع (أنواع الاتصال التنظيمي) الاتصال التنظيمي المباشر/غير المباشر	07
44	تابع (أنواع الاتصال التنظيمي) الاتصال التنظيمي الصاعد/ النازل	08
48	تابع (أنواع الاتصال التنظيمي) الاتصال التنظيمي: الأفقي / من جميع الجهات/ المحوري/ الخارجي.	09

52	أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي: الاتصال التنظيمي الكتابي	10
71	تابع (الاتصال التنظيمي الكتابي) مزايا الاتصال التنظيمي الكتابي	11
75	تابع (أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي) الاتصال التنظيمي الشفوي	12
104	تابع (أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي) الاتصال التنظيمي المرمز والمصور :	13
106	تابع (أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي) الاتصال التنظيمي باللمس / بالإشارة / بتعابير الوجه.	14
109	خاتمة	
110	قائمة المراجع	

مقدمة:

يتفاعل الفرد/ الأفراد مع غيره/غيرهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة للتعبير عن أبعاد التفاعل الإنساني والاجتماعي بينهم، ويعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفرادن وخلق حركة ديناميكية للجماعة والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء.

ويتميز الاتصال الإنساني بخاصية أساسية هي: "اللغة المكتوبة (الرمزية) والمنطقية إضافة إلى الإشارات، واللغة تتخذ مفاهيم متعددة.

وتظيميا يعتبر الاتصال الوسيلة الرئيسية التي تستخدم لتحقيق أهداف وفعالية المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والآراء بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

وتتميز عملية الاتصالات في آية مؤسسة عمل باستمراريتها وعدم انقطاعها، ويمكن وصفها بأنها معقدة إلى حد بعيد، ويصعب على الباحثين إخضاعها للدراسة العلمية، وذلك لأنها تتخذ أشكالاً عديدة، حيث يمكن أن تحدث بين أعضاء آية جماعة.

وتجدر بالذكر أن الاتصال التنظيمي بين مختلف المستويات والمراكز، أفقياً وعمودياً، يعتبر ضرورة ملحة، إلا أنه ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة أساسية لتحقيق هدف أساسى، وكلما كانت هناك مهارة ودقة في استعمال الوسائل كلما كانت هناك نتائج أفضل في مجال تحقيق الأهداف.

والملحوظ في موضوع الاتصال بشكل عام والاتصال التنظيمي بشكل خاص غموض مفهومه، حيث نجد أن الآراء والمفاهيم تباينت بشأن تحديد مفهوم دقيق وواضح له بين مختلف

الباحثين والمفكرين والاختصاصيين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال على أنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر.

عموماً وبشكل عام سوف نتناول في هذه المطبوعة البيداغوجية عملية الاتصال التنظيمي من خلال مفهومه، عناصره، أهميته وأهدافه وأهم مقوماته وكذا أنواعه وأساليبه المتعددة.

فهناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال لكن استعمال أي نوع منها يعود إلى الظروف المتاحة للمنظمة وإلى نمط التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوع المادة المنقولة، حيث يتم تصنيف هذه الأساليب حسب نوع الوسائل المستعanaة في الاتصال نذكر منها: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال المصور، الاتصال باللمس والإشارة....

المحاضرة رقم: 01

1-تعريف الاتصال التنظيمي ومكوناته:

1.1-تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال بأنه: " العملية التي من خلالها ينقل الفرد ام الجماعة (المرسل، المرسلون بعض الرسائل من اجل التأثير على سلوك افراد ام جماعات أخرى (المتلقى، المتلقون) وتغييره حسب رغبة محددة ".

ويعرف أيضاً بأنه: " عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معانٍ تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتداولون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، وهو المشاركة في فكرة ام اتجاه ام موقف، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف في حال الاتفاق كما في حال الاختلاف "

كما يعرف بأنه: " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلاً وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري". (دليو وآخرون،

(9-8، ص: 2003)

ويعرف أيضاً بأنه: " عملية تصف السلوك الذي يتعلق باستقبال المعلومات، وعلى ذلك فان دراسة الاتصال ماهي إلا دراسة للسلوك المتعلق بالمعلومات، ويجمع مفهوماً المعلومات والسلوك أفكاراً مختلفة عن الاتصال تشكل محوراً للدور الذي يقوم به الاتصال في شؤون البشر". (برنت، 1991، ص. 21)

كما يعرف بأنه: " عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم، بغية التأثير في السلوك ولذا فإن هذا المفهوم ينطوي على نقل الآراء والأفكار والمفاهيم بالصور المختلفة والحصول على الاستجابة المعنية عن طريق المعلومات المرتدة ". (كاظم، 2002، ص.117)

ويعرف أيضاً بأنه: " يمثل تعبيراً عن عملية نقل البيانات أو المعلومات (الرسائل) من طرف إلى آخر، ويسمى الطرف الأول مرسلًا والطرف الثاني مستقبلاً، وهنا تتبعي الإشارة إلى أن الاتصال لم يتم فعلاً بمجرد نقل الرسالة وما تتضمنه من معلومات إلى المستقبل، وإنما لابد أن يتأثر المستقبل بما جاء في الرسالة، وذلك في صورة استجابة لها أو ردة فعل حولها، وتعتبر الاتصالات العملية الأساسية التي تحتكم إليها العملية الإدارية في

جميع مراحلها ووظائفها، وذلك لأن الاتصالات في هذا المجال تبرز على أنها العملية التي تهدف إلى تجميع أو توفير أو إنتاج البيانات والمعلومات الازمة لاستمرار حياة المنظمة، وقيامها بوظائفها المختلفة". (عساف، 1999، ص.214)

كما يعرف بأنه: "الوسيلة التي يتم بها نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات، والعنصر الأساسي في تفويتها، فالاتصال في المنظمات سواء كان مكتوباً أو شفهياً، رسمياً أو غير رسمي موجه نحو الأهداف ويراد به ضمان الأداء في كل المستويات، والذي يؤدي بدوره إلى تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية".

(اند روبي مارك جي ووالاس، 1991، ص.360)

و يعرف أيضاً بأنه: "عملية نقل معلومات من شخص إلى آخر، او من مجموعة إلى أخرى، وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في موقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية او المكتوبة،

والمحادثات غير الرسمية، والتقارير المطبوعة وكتيبات طرائق العمل، أو أخبار موضوعة على لوحة الإعلان، أي أن هذه العملية المستمرة والحيوية للمنظمة قد يحدث من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطقية أو الإيماءات ونبرة الصوت، او من خلال الصورة والرسوم التوضيحية ". (رونالدي ريجيـو، 1999،

ص.318)

عموماً ومن خلال التعريف السالفـة الذكر يمكن تعريف الاتصال التنظيمي على أنه: "عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة بهدف تحقيقها أهدافها يقد يكون كتابياً أو شفويأ أو في شـكـا إيماءات أو صور أو رسوم توضيحية، وقد يكون رسمياً أو غير رسمي ".

المحاضرة رقم: 02

1-مكونات الاتصال التنظيمي (عناصره):

مهما تعددت أشكال عمليات الاتصال التنظيمي وإمكاناتها ومجالاتها، نجد أن عناصرها تكاد تكون ثابتة في هذه العملية، وهذه العناصر هي:

► **المرسل أو المصدر:**

وهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل منهم أفراد أو جماعات في موقف معين رغبة في أن يتحقق المشاركة بينه وبين من يتعامل معهم. (الجميلي، 1997، ص.20)

ويمثل المصدر الرئيسي الذي يقوم بإعداد الرسالة وإرسالها عبر القناة المعتمدة ومن الطبيعي أن الرسالة تتأثر بالمرسل من

حيث شخصيته وعاداته وقيمته واتجاهاته، وكذلك الأسلوب الذي

يتم فيه إعداد الرسالة وصياغتها. (كاظم، ص.118)

إذا فلا بد أمن وجود مرسل وهو الشخص الذي يوجه

الأوامر او يصدر المعلومات أو يقدم الاقتراحات... وقد يكون هذا

المرسل رئيسا او مرؤوسا، وقد يكون زميلا او شخصا خارجيا،

وقد يكون جهة أو منظمة ... الخ. (عساف، ص.216)

► صياغة الرسالة:

وتمثل العملية التي يتم في ضوئها صياغة وتحويل الآراء

ومفاهيم والأفكار والمشاعر بشكل عبارات وكلمات وخرائط

وببيانات إحصائية ... الخ، ولذا فإن عملية صياغة الرسالة

وتتركبها من أهم العناصر والخطوات التي تساهم في تحقيق سبل

الاتصال الفعال. (كاظم، ص.119)

► الرسالة:

تعد الرسالة بمثابة المضمون المعبر عنه، وتتفاوت هذه الرسائل بأنماطها، فهناك رسالة لفظية شفهية، أو كتابية، وهناك رسائل غير لفظية جسدية.

فالحدث الاتصالي هو جمع لهذه الرسائل اللفظية وغير اللفظية والتي تشكل المعنى الاتصالي للمضمون، فحركات أجسادنا وطرق تحدثنا واستخدامنا لملابسنا ومقتنياتها، كلها تعد رسائل اتصالية للآخرين عن ذاتنا وشخوصنا. (**الطويري**،

(1997، ص. 119)

► القناة:

تعتبر قناة الاتصال ذات أثر فعال في تحقيق سبل الاتصال الفعال، إذ أنها بمثابة الواسطة أو القناة التي يتم من خلالها إيصال الرسالة فقد يكون عن طريق المواجهة المباشرة بين

الطرفين او بواسطة الهاتف او عن طريق المؤتمرات او الندوات
...الخ، كما أنها قد تكون واسطة الانتقال عن طريق الكتابة او
المحادثة او المناقشة بين الأفراد أو الجماعات... الخ. (كاظم،

(119: ص)

ولقد شاع القول بأن قناة الاتصال هي الرسالة نفسها وذلك
للتأكيد على أهميتها وتسمى الوسيلة أيضاً، وهي القناة او القنوات
التي تمر من خلالها الرسائل بين المرسل والمستقبل، وهي كثيرة
ومتنوعة بدءاً من الصوت العادي للمرسل، والكتب والمطبوعات
والخرائط والرسوم واللوحات وانتهاء بالحاسوب والتعليم المبرمج.
وتتبع قناة الاتصال في عملية الاتصال كونها عنصراً
أساسياً في هذه العملية، ولا يتم في غيابها ومن كونها القوة
الفعالة في إنجاح عملية الاتصال او إفشالها.

► المستقبل:

وهو الشخص او الجهة التي توجه اليه الرسالة ويقوم بحل رموزها وتقدير محتواها وفهم معناها وقد يكون شخصا واحدا او مجموعة من الأشخاص، ومن هنا نستطيع أن نطلق على المستقبل الفئة المستهدفة من عملية الاتصال لتشمل الأفراد والجماعات في آن واحد. (سلامة، 1998، ص. 19-20)

► ترجمة الرسالة:

تتناول هذه العملية قيام المتسلم بترجمة المضامين التي تتطوّي عليها الرسالة من أفكار ومفاهيم وأراء ومشاعر ... الخ، لكي يتم استيعابها كلياً وت تكون لديه القدرة على إدراك معانيها ومضامينها... الخ، وتعتمد هذه الفعالية على القدرات والقابليات التي يمتلكها المستلم بهذا الشأن. (كاظم حمود ، ص. 119)

حيث يتصرف المستقبل بناء على الرسالة، سواء الاستجابة لها أو رفضها وعادة ما يحدث التصرف كردة فعل للرسالة، وتختلف ردود الأفعال حسب الفهم النهائي للرسالة المعنية.

(كاظم، ص.120)

► التغذية العكسية:

وهي التي تصير وكأنها رسالة ثانية، ولكنها موجهة من المستقبل إلى المرسل، متضمنة ردود الفعل حول الرسالة الأولى، وقد تصل ردود الفعل مباشرة أو عن طريق قنوات اتصال، وقد تصل كما هي، أو بصورة محرفة أو مبالغة فيها.... الخ.

ويتأثر بذلك أكثر من طرف المرسل كطرف رئيسي وقناة الاتصال إذا كانت تمثل مصلحة أخرى وقامت بتحريفات أو تشويهات مقصودة. (كاظم، ص.119)

المحاضرة رقم 03

1- أهمية الاتصال التنظيمي:

إن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تتميمة العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل.

لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة" أي تنظيم، فبدون الاتصالات الجيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون، لأنها عملية تساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.

إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال

مع العملاء، والاتصال مع الزملاء، يعتبر الاتصال عملية رئيسية

وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع.

حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها

وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصح ذلك شرح وافي

وتقسيم متكملا لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها،

بكل وضوح ونزاهة فنظرا لأن الاتصال يعمل على توصيل

المعلومات والبيانات بين وحدات المشروع مع تحقيق الفهم

المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال.

ومعنى ذلك أن الاتصال الفعال والناجح، إنما يتوقف على

الاعتراف بالتبانين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية

العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل

الإداري. (دليو وآخرون، ص.85)

و مما يزيد من أهمية الاتصال في المنظمات المعاصرة:

► التضخم الكبير في حجمها، والتنوع والتشعب الواسع في فروعها، والتتواء والتعقد الهائل في وظائفها، وإلى الحد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متتطور من العلاقات أو الاتصالات التي يمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التنسق بينها، وفي هذا ما يضمن للمنظمة قدرتها على أن تؤدي وظائفها بصورة فعالة، كما يضمن ازدهارها وتطورها.

► اعتماد عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أية منظمة إدارية، على المعلومات، وأن نجاح أو فشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى النجاح أو الفشل في إجراء الاتصالات التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضيع هذه القرارات، وهكذا كما يقول:

(سان سايمون) تصبح عملية الاتصال متطابقة مع عملية اتخاذ

القرارات وبصورة لا يمكن فصلهما عن بعضهما.

► أهمية الترابط بين المنظمة ومحيطها وعالمها الخارجي، وذلك

لأن المنظمة كالإنسان لا تستطيع العيش منفردة ومنعزلة عن

غيرها، فالمنظمات تستمد من البيئة العامة حولها، مواردها

المادية والبشرية ومقومات وجودها الأخرى، كما تعتمد على قبول

البيئة لها وتعاملها معها حتى تتمكن من تسويق منتجاتها،

وتحقيق فعالياتها المأمولة.

► دقة التفاف بين المنظمات داخل المجتمع الواحد، أو مع

المنظمات المناظرة في المجتمعات الأخرى، وملحوظة أن المرحلة

المعاصرة أصبحت تؤكد أن قوة التفاف تعتمد بالدرجة الأساسية

على قدرة كل منظمة على الحصول على المعلومات التي تريدها

في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، ومن هنا تبرز أهمية

التطور في عمليات الاتصال التي تستطيع كل منظمة أن تجريها حتى تتمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة (عساف،

(212. ص)

وباختصار يبدوا أن قدرًا أكبر من الاتصالات يمكن أن يكون مفيضاً الكثير من المؤسسات، ويمكن أن تصبح تلك الاتصالات أكثر دقة، وأكثر تأثيراً إذا أرادت الإدارات العليا في تلك المؤسسات ذلك، وينبغي على المديرين، وبخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي، معرفة مدى أهمية حاجة العاملين إلى المعلومات ولا بد لهم من تشجيع تدفقها إلى أسفل بغية إشباع حاجة العاملين إلى المعرفة.

ومن ناحية أخرى، لابد من صعود قدر أكبر من المعلومات إلى أعلى التعريف المستويات العليا بما يجري عند قاعدة الهرم

التنظيمي ولزيادة مشاركة العاملين في نشاط المؤسسة وتعزيز
ولائهم لها.

ويبدو كذلك أن زيادة الاتصالات الأفقية ترتبط بقدرة جماعة
العمل على إنجاز واجباتها، وتطوير العلاقات الشخصية بين
العاملين في المنظمة وتنميتها. (رونالدي ريجيو، ص.353)

إذا أهمية الاتصال تبرز من خلال التعرف على الوظائف

الرئيسية التي يحققها على مستوى المنظمة وأهمها:

✓ شرح سياسات وأهداف المنظمة بالتفصيل، حيث أن الإدارة
في المستويات العليا لا تملك الوقت الكافي للاهتمام بالتفاصيل،
وترك ذلك للرؤساء المباشرين.

✓ إشعار الموظفين بأهميتهم، وضرورة اطلاعهم على كل
شيء.

✓ اطلاعهم على كل تغير، وأسبابه ودوافعه وشرح فوائده مما يساعد على تقبّله.

✓ توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين وبين الإدارة والأفراد، وبين الرؤساء والمرؤوسين.

✓ تفهم ما يفكرون به الموظفون وما يشعرون به، والتعرف على أراءهم ومقترناتهم، والعمل على تتميم المشاركة والاستفادة من مساهماتهم. (عساف، ص.213)

المحاضرة رقم 04

1- أهداف الاتصال التنظيمي وأهم مقوماته:

1.1- أهداف الاتصال التنظيمي:

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى

تحقيقها في المنظمة وهي:

► الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية

داخل المنظمة، إذا أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والأراء

والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماสك بين وحدات

ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

► تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في

توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في

المنظمة.

► تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام

والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.

► الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل

المشترك لأنشطة المختلفة للمنظمة.

► يتم من خلال عمليات الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة

مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلاهم لآرائه وأفكاره

وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحاً فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

► يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يسهم بشكل أو بأخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها. (كاظم، ص.118)

وبتعبير آخر فإن الأهداف الأساسية في عملية الاتصال هي:

❖ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:
يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض

الأداء مهم مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

❖ **المشاركة في المعلومات:**

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة للتحقيق

أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- ✓ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- ✓ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- ✓ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

❖ **اتخاذ القرارات:**

يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ

قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل

وتقييم البديل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

❖ التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن

سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع

الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يتمثل

الاتصال جزءاً هاماً في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال

بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال

في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

يمكن أن ندرج هنا هدفاً آخر للاتصال الفعال لا يقل أهمية

عن سابقيه، والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه

الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر بشكل كبير

يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل، ولتفادي ذلك

يستحسن مراعاة التوجيهات التالية:

- ✓ توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال.
- ✓ مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- ✓ تشجيع الآراء البناءة.
- ✓ تعمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- ✓ ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والقد البناء.
- ✓ عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- ✓ عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.

- ✓ توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور (فضيل دليو وآخرون، ص. 87-88)
- ✓ إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصراً مهماً في مزاولة الاتصال.

2.1- أهم مقومات الاتصال التنظيمي:

لقد بات واضحاً أن عملية الاتصال التنظيمي تمثل نقل المعلومات والبيانات بين طرفين يمثل أحدهما مرسلًا، ويمثل الآخر مستقبلاً، فالاتصال هو عملية سلوكية لها أبعادها الإدارية والاجتماعية والنفسية، وأن نجاحها أو فشلها يعتمد على وجود مجموعة من المقومات الرئيسية التالية:

► مدى وضوح الأفكار التي يرغب المرسل في نقلها، في ذهن المرسل نفسه، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على مدى وضوح الهدف الفعلي من الاتصال.

- مدى قدرة المرسل نفسه على التعبير عن الأفكار التي لديه في صورة واضحة، ووضعها في شكل رسالة محددة، وهنا فإنه يكون من الضروري التأكد من أن الرسالة قد جاءت معبرة بالفعل عن الأفكار التي لدى المرسل، وأنه قد تمكن من أن يقول أو يكتب ما أراد كتابته أو قوله فعلا.
- أن يتوافر الاستعداد لدى المستقبل لاستقبال الرسالة التي توجه إليه، والتفاعل معها بشكل أو بآخر، بحيث ترك أثراً لديه، وتحقق استجابة أو تولد ردة فعل حول موضوعها.
- قدرة المستقبل نفسه على فهم واستيعاب ما ورد في الرسالة التي تلقاها، وهل تمكن أن يفهمها كما هي، أم أنه أضفي عليها الأوضاع النفسية والاعتبارات الشخصية العديدة، فكلما أمكنه من أن يفهم الرسالة دونما زيادة أو نقصان كلما كان ذلك أضمن لنجاح عملية الاتصال، والعكس بالعكس.

► قدرة المستقبل على تتفيد ما جاء بالرسالة، والعمل على وضعها موضع التطبيق العملي.

► القدرة على تجنب عملية الاتصال أي تشويهات أو عوائق بحيث تشوّه مضمونها أو تشكك في صدقها، وتحول دون نجاح هذه العملية. (عساف، ص. 219)

المحاضرة رقم 05

- 1- أنواع الاتصال التنظيمي:

1.1- الاتصال التنظيمي الرسمي والاتصال التنظيمي غير الرسمي

1.1.1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

إذا فرضنا أنه يوجد لدينا عدد كبير لا يصدق من الروابط المزدوجة بين شخصين والممكّن أو المحتمل وجودها في الجماعات الكبيرة والمنظمات، فإن إضفاء مدة الرسمية على

عملية الاتصال يكون مطلوباً، حتى تتجنب إرسال واستقبال

البيانات العشوائية. (برنت روبن، ص.394)

ويقصد بالاتصالات الرسمية تلك القنوات الرسمية التي

تحدها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي،

ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير

والاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقياً أي بين

العاملين بعضهم بعض، وتعد العلاقات في هذا النوع من

الاتصالات عن الطابع الشخصي وتقتيد بلوائح معينة.

هذا وتحقق الاتصالات الرسمية مهام ووظائف عديد منها:

✓ نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.

✓ إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها

وتطوراتها.

- ✓ إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
 - ✓ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكوى.
 - ✓ توضيح التغيرات والتجديفات والإنجازات.
 - ✓ تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.
- (هالة منصور، 2000، ص:54)
- ✓ التنسيق بين النشاطات المختلفة للأفراد والوحدات الفرعية.
 - ✓ الاحتفاظ بخطوط السلطة.
 - ✓ تسهيل تبادل البيانات داخل الجماعة أو المنظمة.
 - ✓ ضمان الانسياب الموجه للبيانات بين الوحدة الكبرى والبيئة الخارجية التي توجد بها، الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه

تحقيق الأهداف، ولخدمة مصالح العمل من خلال التأثيرات في

الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف. (برنت روبن، ص.395)

هذا وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على عدة عوامل من

أبرزها:

✓ وجود خطط واضحة ومحددة للاتصال بحيث تكون معروفة

للجميع.

✓ وجود قنوات فعالة وقادرة على نقل الرسائل، وإجراء

الاتصالات المختلفة، كلما طلب منها ذلك، وفي المواقف

المحددة وبالكيفيات المحددة.

✓ مراعاة اتجاه خط السلطة وأصول الاتصال الرسمي، وذلك

حتى لا يخطئ المرؤوسون الرؤساء وهم يجرون اتصالاتهم،

وكذلك عدم تخطي الرؤساء للمرؤوسين المباشرين إذا ما رغبوا

في الاتصال بالمستويات الأدنى.

✓ مراعاة أن تكون خطوط الاتصال صالحة دائمة، ولا يجوز أن تتوقف أو تقطع لأي سبب كان، أي يحرص القائمون على الاتصال الرسمي على مراعاة قبول الأشخاص الآخرين لمضممين رسائلهم، فكلما كان هناك قبول كلما كان ذلك مدعاهة لتنفيذ غرض الاتصال وإنجاحه والعكس بالعكس، هذا ويفضل أن يكون القبول هو قبول الرضى وليس قبول الإذعان. (عساف، ص.221)

المحاضرة رقم 06

تابع (أنواع الاتصال التنظيمي)

2.1.1- الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

على الرغم من أن جميع المؤسسات تتواجد فيها خطوط رسمية للاتصالات (أي هيكل رسمي للاتصالات)، إلا أن كل مؤسسة بدورها لها خطوط غير رسمية للاتصالات، فالرسائل

غير الرسمية يمكن أن تنتقل في أي اتجاه، وتصل إلى من ترغب في المؤسسة دون أن تأخذ في الاعتبار الخطوط الرسمية للاتصالات المعبّرة عن المكانة والسلطة.

فالرسائل تنتقل من أي عضو في المؤسسة إلى أي عضو آخر، في أي يوم من أيام العمل، وفي أي لحظة. (رونالدي ريجيو، ص. 347)

فالاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين والمعلومات والأفكار أو وجهات النظر للموضوعات التي تهمهم وترتبط بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال، أو تعبير عن خطوط تعددتها، تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج التنظيم مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلاً: حينما يتقابل

زميل في جهة مع زميل آخر في جهة أخرى في حفل ويتبادلان

وجهات النظر في موضوع يهمهما. (العبد، 1999، ص.40)

وتؤثر في الاتصالات غير الرسمية ثلاثة عوامل هي:

الصداقة، والعمل، والفعالية ففي شبكة الاتصالات غير الرسمية

نجد أن الأفراد ينقلون المعلومات إلى أصدقائهم، وهذه مسألة

طبيعية، فنحن على صلة مستمرة بالذين نودهم، ونتجنب

الاتصال غير الرسمي بالذين لا نودهم، وهكذا، فإن الصداقة هي

أهم العوامل التي تربط عناصر شبكة الاتصال غير الرسمي

بعضها.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن الأفراد الذين نعتبرهم حلقات

الوصل في الاتصالات المختلفة، أنهم هم أنفسهم حلقات الوصل

للاتصالات غير الرسمية، فمثلا: كثيرا ما نجد أن الأفراد الذين

يتكرر اتصالهم ببعضهم أثناء العمل غالباً ما يبدؤون بتبادل المعلومات بطريقة غير رسمية.

وأخيراً ربما يجد العاملون أن استخدام الشبكة غير الرسمية للاتصالات أسرع وأسهل من استخدام الشبكة الرسمية، فقد يلجأ عضو في المؤسسة إلى شبكة الاتصالات غير الرسمية لتوصيل معلومة مهمة وعاجلة جداً، بدلاً من الاعتماد على قنوات الاتصال الرسمية التي تتسم بالبطء الشديد. (رونالدي ريجيو،
ص. 348)

فالاتصالات غير الرسمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وظفت بصورة إيجابية إلى توحيد المنظمة وجعلها كالجسد الواحد السليم، إلا أنه يخشى أن توظف في صورة سلبية مما ينذر بتفكك المنظمة وشرح وحدتها وتهديد فعاليتها.

تعتبر الشائعات أكثر ما ينتقل بالطريق غير الرسمي، وطالما أن الشائعات تنتقل بشكل سريع وفعال، فإن على المنظمة ألا تتشاءم من ذلك، حيث يمكن الاستفادة منها أكثر بكثير من المساوى التي قد تترجم عنها.

وذلك يكون من خلال دور المؤسسة في أن تبث الشائعات الجيدة باستمرار وأن تدعم ذلك بسلوك فعلي أحياناً، يعد كل شائعة، وذلك حتى يصبح هناك جو من الثقة في مثل هذه الشائعات التي تروجها، هذا مع ملاحظة مدى خطورة الشائعات السيئة التي قد يروج لها بعض المعارضين أو المعرضين والحرص على تلافي ظهور هذه الشائعات وتدارك الأمر بالصورة المناسبة قبل استفحالها، وإن لا سيكون للإشعاعات دور خطر في تغيير أو تعديل وجهات نظر العاملين، مما لا يتحقق مع أهداف المنظمة وفعاليتها. (عساف، ص.222)

المحاضرة رقم 07

تابع (أنواع الاتصال التنظيمي)

1.2-الاتصال التنظيمي المباشر/ الاتصال التنظيمي غير المباشر

1.2.1-الاتصال التنظيمي المباشر:

بالرغم من شيوخ اعتماد المثل الرسمية وغير الرسمية في الاتصال إلا أن أساليب الاتصالات المباشرة أو غير المباشرة يسود اعتمادها سواء على الصعيد الرسمي أو غير الرسمي.

(كاظم، ص.125)

وتعني الاتصالات المباشرة: تلك التي تتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائل أو أطراف ثالثة تقع بينهما، أما الاتصالات غير المباشرة فهي التي تتم عبر أطراف ثالثة غالبا.

يتميز الاتصال المباشر بأنه يسمح للمرسل أن يعبر عن نفسه بنفسه، مما يضمن مزيداً من الوضوح، كما يحول دون أي تحريرات أو تعويقات.

كما أن هذا الأسلوب يسمح للمرسل بأن يتتأكد من أن رسالته وصلت كما أرادها أن تكون، وذلك من خلال ملاحظته الاستجابات المستقبل، وربما من خلال سؤاله للمستقبل إن كان قد استوعب مضمون الرسالة بدقة أم لا.

كذلك فإنه يكون بمقدور المستقبل أن يتتأكد من أن الرسالة التي وصلت إليه هي كما أراد المرسل أن يوصله فعلاً، وذلك من خلاله قوله مثلاً: لقد فهمت منك كذا وكذا، فهل هذا ما قلته وعینته فعلاً؟؟

ضف إلى ذلك، أن الاتصال المباشر يضمن سرية عملية الاتصال، ويحول دون تسرب المعلومات وتبدو هذه الأهمية كبيرة

بالنسبة للرسائل التي تستوجب الاحتفاظ بسريتها وهذا ما لا يمكن

تحقيقه بسهولة فيما لو كان الاتصال غير مباشر.

2.2.1-الاتصال التنظيمي غير المباشر:

هي اتصالات يكون فيها نقل الرسالة بلغة غير لفظية، بل

يحاول المرسل هنا إيصال رسالته من خلال جوانب متعددة مثل:

نبرة الصوت، الإيماءات، لغة الجسد...، وغيرها من الطرق غير

اللفظية.

وفي الغالب يستخدم هذا النوع من الاتصال كمحاولة غير

معانة لإقناع فرد أو التأثير عليه حتى يتصرف بالطريقة

المرغوبة. (www.ar.warbletoncouncil.org)

وبشكل عام فإن للاتصال غير المباشر ضروراته، وخاصة

إذا كان هناك تباعد بين المرسل والمستقبل، أو إذا كانت هناك

عوامل لا تسمح بالاتصال مباشر بينهما (عساف، ص.223)

المحاضرة رقم 08

تابع (أنواع الاتصال التنظيمي)

1.3-الاتصال التنظيمي الصاعد / الاتصال التنظيمي النازل

1.3.1-الاتصال التنظيمي الصاعد:

وتتضمن كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بإنجاز الخطط والتعليمات وأداء الأنشطة التي يتم إيصالها من المرؤوسين إلى الرئيس.

وتتناول عادة شرح الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي ترافق إنجاز الأنشطة والمهام، وإن نجاح مثل هذه الاتصالات تتعزز بشكل رئيسي حينما تتسم العلاقات بين المرؤوسين والرئيس بالثقة والمودة والاستعداد الدائم لدى الرئيس بالاستجابة للآراء والمقترنات والأفكار القائمة على سبل تطوير الأداء وتحقيق نجاحه (كااظم، ص.122-123)

فالاتصال الصاعد يتمثل في إعطاء العاملين حق المشاركة

في إبداء الرأي، وتقديم الاقتراحات ورفعها إلى أعلى، وفي هذا ما

يخلق شعوراً بالثقة في النفس.

ومن أهم مزايا الاتصال الصاعد:

✓ تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وفي

هذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

✓ تمكين الإدارة من اكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم

او لأهداف المنظمة و سياساتها، وما هي درجات الرضا او

الاستثناء لديهم.

✓ يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، أو وصولها إلى

مرحلة الخطر ومعالجتها. (عساف، ص.224)

2.3.1-الاتصال التنظيمي النازل:

وتتضمن كافة الاتصالات النازلة من الرؤساء إلى مرؤوسيه حيث يتم من خلال هذه الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه وسبل إنجازه وكافة الإجراءات والتعليمات التي ينبغي الالتزام بها من قبل المرؤوسين.

وتتسم فاعلية التغذية العكسية بالانخفاض نظراً لكون سبل الاتصال تطوي على تعليمات يجب إنجازها من قبل المرؤوسين وأن السبل المتبعة بهذا الشأن هي المذكرات واللقاءات الجماعية والأساليب التدريبية ومناقشة الموازنات ونشرات المنظمة والتعليمات ... الخ. (كاظم حمود، ص.122)

ومن أهم مزايا الاتصال التنظيمي النازل:

✓ تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمّل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على

جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة أمل، نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا، أو كيف أو متى يعمل؟

- ✓ يمكن من خلق الشعور لدى الموظف، بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا بخلق لدى الأفراد، روحًا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- ✓ تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديفات المختلفة التي تحدث في المنظمة، وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المؤسسة. (عساف، ص. 224)

المحاضرة رقم 09

تابع أنواع الاتصال التنظيمي:

4.1-الاتصال التنظيمي الأفقي/ الاتصال التنظيمي من جميع الجهات:

1.4.1-الاتصال التنظيمي الأفقي:

يشير اصطلاح شبكات الاتصالات الأفقية إلى العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة (برنت روبن، ص.395).

ويتم الاتصال الأفقي عادة إما بصورة رسمية وإما بصورة غير رسمية، ويكون بين الزملاء في التنظيم، أو بين الأشخاص الذين تجبرهم ظروف التقسيم الوظيفي للعمال على الاتصال مع بعضهم وتبادل المعلومات حول عمليات تنفيذهم لأعمالهم المختلفة.

وهذا ما يضمن تنسيق العمل، وعدم اللجوء إلى أساليب الاتصال الرسمي الهابط أو الصاعد نظرا لأن ذلك قد يكلف كثيرا من الوقت والجهد، وقد يؤخر عمليات التنفيذ لبعض الأعمال.

2.4.1-الاتصال التنظيمي من جميع الجهات:

أما الاتصال من جميع الجهات فهو الذي يقوم على أساس سياسة الباب المفتوح غالباً، وقد يكون ذلك محدداً بصورة رسمية، وقد يتم بصورة غير رسمية، وذلك حسب سياسة كل مدير، أو حسب السياسة العامة في المنظمة، وكلما كانت القيادة الإدارية ذات توجهات ديمقراطية أو إنسانية كلما سمحت بهذا الشكل من الاتصال، والعكس بالعكس.

وتبرز أهمية ذلك في أنه يسمح بوصول المعلومات والأراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

كما أن ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين، ويزدهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع

والطاعة وفي هذا ما يساعد على زيادة درجة التزامهم بسياسات المنظمة، ورفع درجة وعيهم وحماسهم أثناء تنفيذهم للقرارات الصادرة من المستويات الأعلى: (عساف، ص.225).

5.1-الاتصال التنظيمي المحوري:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء وجماعة العمل في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً للمدراء أو الرؤساء ذاتهم.

وغالباً ما يساهم هذا النوع من الاتصالات تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف التقسيمات التنظيمية والإدارية، وعادة لا تظهر هذه العلاقات في الهياكل التنظيمية للمنظمات ولكن يشيع استخدامها والاختلاف على اعتمادها كوسائل هادفة بالاتصالات وتحقيق نجاح المنظمات.

6.1-الاتصال التنظيمي الخارجي:

وتشمل الاتصالات التي تقوم بها المنظمة من خلال المدراء أو المسؤولين فيها مع الأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المنتجين والمستهلكين الصناعيين.... الخ.

وغالباً ما تسهم هذه الاتصالات في تحقيق الفرص المثلثة المتاحة للمنظمة والاستثمار الأمثل للمصادر المادية والبشرية

وزيادة كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف. (كاظم، ص.123)

المحاضرة رقم 10

1-أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي

1.1-الاتصال التنظيمي الكتابي:

يعتبر الاتصال مكتوباً إذا كانت الرسالة قد تم تدوينها بالرموز الكتابية أو الأبجدية أو المعلومات الرياضية أو الإحصائية... الخ (كاظم، ص.126)

وهي الاتصالات التي تم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة التنفيذ لا سيما إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيات، فإنها تفرغ في صورة كتابية.

والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة عدة أشكال مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.... الخ (الطماوي، 1987، ص. 271).

► طرق الاتصالات الكتابية:

• التقارير:

يمكن تعريف التقارير بأنها عبارة عن ملفات تخزين المعلومات والبيانات عن كل قضية تعد وتحفظ للحاجة.

فهي عبارة عن وسائل الاتصال تعتمد عليها الإدارة المعرفة ما يجري، فهي عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات والوسائل المتبعة من أجل معرفة سير العمل واستنتاج الأداء الفعلي له (فهي نوع من المراسلات الرسمية).

❖ أهمية التقارير:

✓ تعتبر التقارير أداة أساسية ووسيلة هامة للتعرف على صيورة الأعمال، باعتبارها أداة اتصال تعكس أداء الأعمال ولو نسبيا، فهي بمثابة الحجر الأساس في عملية المتابعة الفاعلة، لذلك فإن كتابة التقارير تتطلب مهارة عالية أثناء صياغتها لانتقاء الكلمات والعبارات الهدافة والمركزة، لأن كل عبارة قد تخبئ وراءها معانٍ عديدة حيث تحول بعض التقارير إلى تلميحات بدل التعبير الصريح الذي ينبغي أن يسود معظم

التقارير . (سليمان فضيل دلورو آخرون، مرجع سابق، ص:131.)

✓ تستخدم التقارير القياس الأداء والرقابة على التكاليف ولاسيما حاجات التخطيط الطويل الأجل ولإعداد الجدولة للأعمال الحالية والإنتاج ولمراجعة مدى التمسك بسياسة التنظيم وإجراءاته ونقل المعلومات التي لها أهمية خاصة ولتسهيل التنسيق بين التعليمات المنفصلة.

✓ تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل. (يونس، 1971، ص .143-144).

❖ أهداف التقارير:

ان التقارير أهدافا متعددة منها:

✓ الوقوف على جميع النشاطات المبذولة في الإدارة من حيث أسلوب عملها قصد الكشف والاطلاع على النقائص والأخطاء

والتجاوزات والتعسفات والتلاعبات، وعلى جوانب القوة وإيجابيات
الإدارة.

✓ تطوير قاعدة رصينة من إنتاج البيانات ومعالجتها وتطويرها
ومحاولة الاستفادة منها عند إعداد البرامج الجديدة أو خطط
مشاريع بالنسبة لمتخذ القرارات، حيث تسري المستويات الدنيا إلى
المستويات الأعلى، فبعض التقارير تعتبر بمثابة دراسات
متخصصة في جانب من الجوانب حيث تعتمد رسمياً.

✓ تساعد على تكوين الرأي العام وتؤثر على بعض مجريات
الأمور.
✓ تعتبر معياراً لمقياس كفاءة وفاعلية الإدارة لأنها تحمل أرقام
مؤشرات ينبغي أن يضع على التقارير أثناء إعدادها جملة من
الحسابات منها:

- الجدية الكاملة في إعدادها

- الدقة في جمع المعلومات والدقة في عرضها
 - استحضار العلاقة المباشرة بين المسؤول وبين من يتولى التحليل ومعالجة التقارير.
 - الوضوح والاعتماد على الموضوعية.
 - التحكم في اللغة ومعاييرتها
 - أن تكون التقارير مقسمة إلى عناصر رئيسية واضحة منطقياً.
 - أن تكون المعلومات المستعملة في التقارير صحيحة ومفصلة.
- (دليو وأخرون، ص.132)

❖ **أنواع التقارير:**

وتتنوع التقارير وتختلف من حيث الهدف والوظيفة.

● **تقارير روتينية:**

منتظمة حيث تعد بشكل روتيني محدد أحياناً في شكل

تقارير نموذجية مستعملة في كل الإدارات.

• **تقارير إخبارية:**

وهي عبارة عن استعراض للمعلومات المتواجدة نتيجة

الاتصال المباشر في الميدان دون تشخيصها، مثل التقارير التي

يقدمها رؤساء المصالح والمكاتب ورؤساء الأقسام إلى رؤسائهم

لإعطائهم صورة عن سير العمل أثناء فترة زمنية حتى يقف

المسؤولون في المستويات العليا على حقائق النشاط والأداء عن

طريق تلك التقارير التي تنقل المعلومات.

• **تقارير تحليلية:**

إن طبيعة هذه التقارير تتراوح أبعاد وأسباب المشكلة

المعروضة بالتحليل لجوانبها المختلفة: ماذا حدث بالفعل؟ وكيف

حدث؟ وماذا يتوقع أن يحدث لاحقاً؟ حيث تقوم بالتحليل في

المناصب والمحاضر لتكون أساسا للحلول، وقد تكون الحلول في

شكل تحسين المردود وتحسين الخدمات في القطاع أو تسجيل

مهام، ومفاضلة أو إحلال طريقة جديدة أو تحفيز العمال، ...

الخ

• **تقارير فنية مفصلة:**

في ميادين متعددة، أي أنها لا تقتصر على مجرد سرد

الحقائق وإنما تركز على تفاصيل الأجزاء بدقة، خطوة بخطوة،

وقد تحتوي على رسوم الأشكال والخرائط وتصميمات معينة

كالتحليل الرياضي في التقارير المالية، والتقارير الطبوغرافية يقوم

بإعدادها خبراء يتميزون بالقدرة على التفصيل والتحليل والقدرة

على إبداء الرأي.

• **تقارير عن المهام:**

لا شك أن عالم الإدارة مليء بالقيام بمهام المتابعة الميدانية لواقع تنفيذ المشاريع، حيث يتولى ذلك عدد من الإطارات من خلال اتصالهم المباشر بالمشاريع، ومن ثم يدللون باللاحظات ويفضّلون الإنجازات ويبينون مواطن الخلل والقوة بكل موضوعية، وتسمى أحياناً تقارير لجان التحقيق والمعاينة.

• **التقارير المالية والاقتصادية:**

الخاصة بالميزانية التقديرية، وهي توضيح بالأرقام للميزانية، وتكون في شكل نماذج مطبوعة تستعمل في إعداد تقارير للحصول على البيانات بدقة: تقارير عن المشتريات، وعن النفقات الأساسية والإضافية.

• **تقارير استثنائية:**

وهي تتناول قضايا متعددة: قد تشير إلى السلبيات ومواطن الفشل، وتعد هذه التقارير في مكاتب معينة وفي حجرة العمليات حتى لا يطلع عليها الجمهور الواسع، وقد تكون مصاحبة بالأرقام والوثائق الرسمية تؤكد الموضوع محلاً لتقرير.

• **تقارير شفهية:**

وهذه التقارير تستعمل في أوقات دون أخرى، حيث تركز على ملخص شفوي سمعي لأهم عناصر التقرير، وتركز على الخطوط العريضة للموضوع.

• **تقارير نهائية:**

تكون في الغالب شاملة ومستعرضة لأهم الانشغالات وأهم الاحتياجات وقد تكون في صورة توصيات واقتراحات.

فكل أنواع التقارير تكون في شكل فترات زمنية معينة دورية، نصف سنوية وقد يكون محتواها عبارة عن معلومات عن الماضي وعن الحاضر أو عن المستقبل.

كما قد تكون تقارير داخلية أو خارجية. (دليو وآخرون،

.ص.134-136).

❖ النشرات الدورية وال الخاصة:

تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة للمنشأة، وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء و سياستها و تخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين بالشركة من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة، ... الخ

وتتقسم هذه النشرات إلى نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعادات الجديدة، الإنشاءات الجديدة، ... الخ أو نشرات خارجية تعبر عن نشاط الشركة وأهدافها وإمكانيات المتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط بالمؤسسة.

(دعيس، 1999، ص. 261-263).

وتتقسم هذه النشرات وفقاً لمعايير الدورية إلى قسمين هما:

• نشرات دورية:

وترتبط بظروف ومستجدات تتعلق بالعمل والعاملين وقد تصدر في مناسبات معينة أو عند صدور مشروعات جديدة.

• نشرات حسب محتواها:

وتتقسم بدورها إلى

- ✓ نشرات إخبارية: ترتبط بالتطورات المختلفة للمؤسسة.
- ✓ نشرات ردود الأفعال: وترتبط بالأحداث والمواقف والأزمات المختلفة وجود شائعات أو تصرفات غير مرغوبه.

❖ الكتيبات والدليل:

يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفاً مكتبيّة يوضع عليها كتيبات تمس موضوعات تهم العاملين، وتشمل هذه النشرات والكتيبات مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل: نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة التأمينات والمعاشات، وغيرها.

كما تعد وسيلة للترفيه عن العاملين في أوقات فراغهم ولا متصاص تساؤلاتهم بدلاً من توجيهها إلى المختصين. (ماهر، 2003، ص. 357).

وتعد الكتبيات إحدى وسائل الاتصال الجمعي وهي صورة مصغرة للكتاب، حيث تعد بطريقة سهلة وبسيطة وإخراج رائع بحسب المتلقين أو الجمهور المستهدف، كما أنه لابد أن يتناول الكتب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

وبشكل عام توجد ثلاثة أنواع من النبات وإذا تابعة

المضمون وهي:

• **الكتبيات الإخبارية:**

وتهدف إلى الإعلام من الكتبيات التي تقدم إلى العاملين الجدد.

• **كتبيات الدليل:**

وتهدف إلى تقديم معلومات محددة للجمهور.

• **الكتيبات الخاصة بالمنظمة:**

وتتمثل في تصدرها المنظمة وتركز فيها على عرض وتقديم كافة المعلومات عن المؤسسة وإنجازاتها والتوسعات المستقبلية ومساهمتها ومشاركتها في حل مشاكل وقضايا البيئات المحيطة بها. (دعيس، ص. 264).

❖ **الشكاوى:**

تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدمو بالشكاوى، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى حيث تشجع المنظمات المتقدمة عاليها في التعبير عن شكاوهم، وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم فرص كاملة وعادلة من المناقشة، كما تضمن إعطاءهم ردودا على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوى.

وبالإضافة إلى هذا، تقوم أنظمة الشكاوى بتقديم خطوات لظلم العامل أو الموظف من المستويات الأعلى، وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوى بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة، أو إنصاف الموظف، يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف التظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى.

وقد تأخذ أنظمة الشكاوى مسميات عديدة، وتتويعات مختلفة في خطواتها، ومن المسميات الشائعة في ذلك، سياسة الباب المفتوح، وصندوق الشكاوى، كما تقدم كثير من المنظمات ابتكارات في أسلوب تقديم الشكاوى والرد عليها، وجهة الإشراف، ونمط الاستماع للشكاوى، ونمط التظلم والاستئناف وغيرها.

كما تقوم أيضا بتقديم نظام الشكاوى يضم في مراحله مرحلة خاصة تسمى: الباب المفتوح، وهي تسمح لأي فرد أن يتظلم من

المستوى الإداري، كما تسمح بتصعيد الشكوى لمستويات أعلى إن لم يكن الفرد راضيا عن قيام رئيسه المباشر بحل شكواه. (ماهر، ص: 356).

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة، حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترنات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

إلا أن نجاح هذه الوسيلة تتطلب توفر نظام ثابت يسمح باستقبال الاقتراحات ووجود متخصصين موضوعيين لفحصها وتقييمها التقييم السليم والابتعاد عن العوامل الشخصية وإيجاد نظام من الحوافز والدعم المعنوي لأصحاب الاقتراحات والأفكار المستيرة بخصوص أداء العمل والإنتاج (دعيس، ص. 226).

❖ لوحة الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط أو ملصقات الحائط أحد أشكال من لوحة الإعلانات.

وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقاوتهم أو صناديق الزماله حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.

وتنظم هذه الملصقات من لوحة الإعلانات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة، والتي تبقى معلقة مدة (08) ثمانية أيام تقريباً، وهذه

التعليمات هي عبارة عن أخبار أو إرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل. (ماهر، ص.357).

ومن الشروط والاعتبارات التي يجب الالتزام بها عند تعليق

هذه الملصقات ما يلي:

✓ أن تكون هذه الملصقات واضحة وفي منطقة مخصصة لها وباستطاعة كل العاملين مشاهدتها.

✓ كل ما ينشر أو يعلق لابد أن يصادق عليه من طرف المسؤول عن الإعلانات في الإدارة واللجنة النقابية للمؤسسة.

✓ كل ملاحظة أو رأي في لوحة الإعلانات لابد أن يحمل تاريخ الإرسال ومدة النشر وتاريخ نزع الإعلان أو الإشارة إليها.

(jeauGerbier,1993,p.26)

المحاضرة رقم 11

تابع (الاتصال التنظيمي الكتابي)

❖ مزايا الاتصال التنظيمي الكتابي:

من أهم ما تميز هذا الأسلوب من الاتصال:

✓ أنه يحقق شرط الوضوح، فالمادة المكتوبة هي من أكثر مواد الاتصال تحديدا.

✓ أنه يحول دون التلاعيب أو التحرير بتشويه المعلومات وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى.

✓ أنه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتكر لها في حالات الفشل. (عساف، ص.226)

✓ يمكن اعتماده كوثيقة رسمية يمكن العودة إليها مستقبلاً عند الحاجة ويمكن حفظها في السجلات الرسمية.

✓ تتسم بالدقة ودرجة عالية من التأكيد من المعلومات والبيانات

المدونة بها. (كاظم، ص.126)

✓ يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال

. والجهد.

✓ إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من

طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات والأرقام أي

المعلومات الكمية التي قد تحدد المعلومات الكيفية وتعززها.

✓ إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد. (دعيس، ص.197)

✓ توثيق عمليات الاتصال.

✓ إمكانية متابعة الاتصال.

✓ الملائمة للأحداث والمناسبات التي تتطوّي على تفاصيل

هامة مثل التعاقدات. (مرسي وآخرون، 2000، ص.610).

1-3-الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الاتصال الكتابي:

هناك عدة اعتبارات لابد من وضعها في الحسبان عند

الاتصال الكتابي وهي:

► الدقة:

من الأمور الهامة في صياغة النص: وتجنب الأخطاء

الصغريرة والتي غالبا ما تضل بالمعنى، والدقة أيضا تعني التحديد

وهو ضروري ومهم من أجل تحقيق الدقة والوضوح للكتابة،

والقاعدة الأساسية هي أن من لا يتأكد من معلوماته لا يستطيع

أن يعبر عن الحقيقة بشكل مفهوم ودقيق، ولهذا ينبغي إلا تكتب

إلا ما تستطيع إثبات صحته.

► الموضوعية:

وتعني فصل الرأي عن الحقيقة، وتحقيق النزاهة والتوازن،

بإعطاء الأطراف المختلفة فرصا متكافئة لإبداء وجهات نظرها،

حتى يتسعى للقراء الحصول على المعلومات اللازمة حول قضية
أو حدث من الأحداث او مشكلة.

► التأكيد:

ويستخدم لإبراز معانٍ معينة، أو للتأكيد على معانٍ محددة ذات دلالة ويتحقق ذلك الأسلوب من خلال وسائل عديدة منها:
الكلمات ذات المقاطع القليلة، وتغيير الترتيب الطبيعي للجملة من خلال التقديم والتأخير... الخ. (حجاب، 2000، ص. 260-

.(261

► أن تكون الكتابة كاملة بحيث يتم تقديم كل المعلومات الضرورية.

► الوضوح:

فالاتصال غير الواضح يصبح لا قيمة له لأنّه سينقل معلومات مبهمة غير مفهومة، ولذلك يجدر الابتعاد عن العبارات المضللة أو المحيرة أو العبارات التي تحتمل عدة معان.

► الإيجاز:

استخدام الكلمات بدقة والتي تؤدي نفس المعنى وفي عبارات مبسطة وسهلة الفهم. (محمد سيد إبراهيم دعيس، مرجع سابق، ص ص:196-197).

المحاضرة رقم 12

تابع (أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي)

1.2- الاتصال التنظيمي الشفوي:

إذا تم نقل الرسالة عبر الأثير أو الهواء ولم يتم تدوينها

فإنها تعتبر رسالة شفوية. (كاظم، ص.126).

وهي التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل

الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو لا مباشرة، وذلك عن

طريق المواجهة بينهما، أو عن طريق الهاتف، أو بتحميل رسالة

شفوية لأحد ليقوم بنقلها، أو بخلاف ذلك من مثل هذه الوسائل.

(عساف، ص.226).

ويتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات

بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال

وجهاً لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطقية بما

يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته. واتجاهاته.

كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة... وهذا يتيح للإدارة فرصة ممارسة القيادة الفعالة. (دعيس، ص.252).

❖ طرق الاتصال الشفوي:

► الاجتماعات:

يلجأ المديرون بصورة دائمة إلى عقد اجتماعات لتوضيح بعض أمور العمل، أو لحل مشاكل، واتخاذ قرارات محددة، وتعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الأكثر شيوعا في إدارة وتسخير الأعمال (ماهر، ص.369).

وتعتبر هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجم إلينها الإدارة عند

الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين

ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا

وفي وقت واحد، يتم كذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات

على العمل في أقسامه المختلفة، مناقشة الخطة العامة للمنظمة

أو الرغبة في تقديم وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة

والعاملين في المنظمة. (دعيس، ص.228).

ومن هنا فإن نجاح عملية الاتصال يعتمد على فن

التحضير للاجتماع، سواء كان ذلك من حيث موضوعه، أو

خطته، وهدفه، وبرنامج تنفيذه، والأشخاص المشاركين فيه ومدى

اهتمامهم وانسجام تخصصهم مع موضوعات الاجتماع أو

المؤتمر، ومكان الاجتماع.... الخ

وسواء كان ذلك أيضاً فيما يتعلق بسير المناقشات أثناء

الاجتماع وأسلوب إدارة الجلسات.... الخ، فكلما كانت المناقشات

صريحة، وفي إطار موضوع الاجتماع، وبالموضوعية والاحترام المتبادل بين الأشخاص المجتمعين، وكلما كان أسلوب إدارة الاجتماع ديمقراطيا كلما كان ذلك مدعاه للنجاح. (عساف، ص.227)

❖ أهميتها:

تلعب الاجتماعات دورا هاما في مختلف الجماعات الإنسانية والمؤسسات التجارية على اختلاف أنواعها، فالاجتماعات على كافة صورها وأشكالها تتمثل في عدد من الأفراد قد يكونوا اثنين أو أكثر، وقد يصل العدد إلى المئات كما هو الحال في المؤتمرات يجتمعون سوية بهدف مناقشة ودراسة موضوع مشترك يهمهم جميعا، والوصول إلى قرارات معينة بشأن هذا الموضوع.

أما الاجتماعات بين الرؤساء والمساعدين فإنها تكون إما بغرض تزويد الرؤساء لمساعديهم ببيانات ومعلومات تكون بمثابة توجيهات لهم في أداء المهام المطلوبة منهم، وإما بغرض الاستماع إلى المشاكل والارتفاع بمستويات الأداء.

وفي كلتا الحالتين يجب قيام الرؤساء بالاتصال الصحيح وهم يتكلمون أو يستمعون فلا يستأثرون بالكلام طول الوقت، محولين الاجتماع إلى إملاء لأوامر غير قابلة للنقاش، وإذا كان مستمعين فلا يكون إنصاتا باردا متكلفا، بل جديا متعاطفا.

❖ أنواع الاجتماعات:

تعددت أنواع الاجتماعات وتتنوعت أهدافها، ويمكن تقسيمها إلى الأنواع الآتية:

■ من حيث الزمن:

✓ اجتماعات دورية:

وهي الاجتماعات التي تعقد بصورة دورية وفي مواعيد محددة البحث المسائل والموضوعات المختلفة ومن أمثلتها:

اجتماعات الجمعية العمومية للشركات المساهمة، واجتماعات مجلس الشعب وغيرها.

كذلك أي اجتماع آخر يحتم القانون أو النظام الداخلي للمنشأة عقده في وقت معين بصورة دورية كما هو الحال في اجتماعات مجلس إدارة شركات القطاع العام.

✓ اجتماعات غير دورية:

هذه الاجتماعات تعقد في أي وقت كلما دعت الحاجة إلى ذلك لبحث مشكلة طارئة أو بعض الموضوعات العامة.

■ من حيث الشكل:

✓ اجتماعات يسودها قدر كبير من الشكليات.

✓ اجتماعات يسودها قدر قليل من الشكليات. (الجمياعي،

.(126-124، ص 1997

✓ اجتماعات منح الجوائز وتوزيع الشهادات.

✓ الدراسات التدريبية الرسمية: هذه الدراسات ضرورية في التنظيم وتعتبر من أهم وسائل الاتصالات الشفوية، وتحتاج هذه الدراسات إلى إعداد اللازم لها من أدوات، كتب ومدرسون.

وبالرغم من ضخامة التكاليف إلا أنها تسهم بشكل كبير في رفع مستويات الآراء وتزود العامل بتجارب وخبرات وثقافة وهذا ما يؤدي إلى زيادة فرص الربح أمام المنظمة. (يونس، ص 381-382).

❖ عوامل نجاح المجتمعات:

تلجأ المنشآت لعقد اجتماعات وتنظيم الندوات حتى يتلقى العاملون وجهاً لوجه للحوار والمناقشة وتبادل الآراء حول قضايا

أو مجالات نشاط محددة، ولنجاح المجتمعات لا بد من توفر

عدة عوامل أهمها:

✓ الإعداد الجيد والتخطيط الدقيق والتنظيم الصحيح لهذه

اللقاءات.

✓ الإمام الكافي بالموضوعات المعروضة للدراسة والمناقشة

وتتوفر القدرة على التعبير ونقل الأفكار مع المرونة والانصات

الجيد لآراء الآخرين.

✓ يجب ألا تتحول اللقاءات إلى صراعات أو حلقات منافسة

لأنه أبداً أن ينتهي بانتصارات يحرزها البعض وهزائم تلحق بالبعض

الآخر، وإنما يجب أن تكون لقاءات أفكار تهدف لبناء وتحقيق

المصلحة العامة للجهة المنظمة لها.

✓ يجب أن تسود اللقاءات العلاقات الإنسانية وما تحققه من

إنجازات عملية منتجة واسباعات معنوية نفسية واجتماعية.

- ✓ يجب ألا نخاف من احتدام المناقشات، وأحياناً تصادم الآراء في الأجزاء قد تبدو وكأنها تحولت إلى معارك. (الشنواني، ص. 721).
- ✓ تحديد تاريخ ووقت الاجتماع بما يتاسب وظروف المدعويين.
- ✓ توجيه الدعوة مع تحديد موعد ومكان الاجتماع وهناك إجراءات يجب إتمامها بعد انتهاء الاجتماع وهي:
 - حصر الأعضاء المتخلفين
 - إرسال محضر الاجتماع لجميع الأعضاء الذين تخلفوا والذين حضروا الاجتماع
 - إعلان نتائج الاجتماع على الجماهير الأخرى الداخلية والخارجية وخاصة الموضوعات المتصلة بمصالحهم. (دعيس، ص. 254.).

► المقابلات:

ينفق الناس جزءاً كبيراً من وقتهم داخل العمل في مقابلة الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو عملاء أو مديرين أو غيرهم، ويشيع استخدام المقابلات للعديد من الأغراض مثل: التعيين، وتوجيه المرؤوسين، وإصدار الأوامر، وتلقي التعليمات، وتقدير أداء المرؤوسين، وللتفاوض، وللإفشاء، وللبيع، وللشكوى ولغيرها من الأغراض. (ماهر، ص. 367).

وتعد المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر، والمهمة في مختلف المنشآت، حيث يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة أو مشكلة لتحقيق هدف أو غرض معين، وهي بذلك تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات والمعلومات، وتتيح التعرف على أفكار واتجاهات ومشاعر

العاملين من مختلف المستويات الإدارية، وعلى هذه الصورة

فالمقابلة تعتبر من وسائل الاتصال الهامة.

كما تختلف هذه المقابلات النقاشية العامة عن المقابلات

العارضة التي تم في أي وقت وفي أي مكان بين العاملين في

المؤسسة...الخ، وتختلف المقابلات من حيث الوقت الذي

تستغرقه.

فبعض المقابلات التي تجري في المنشآت التجارية

والحكومية قد تستغرق دقائق محدودة، وقد تطول لستغرق مقابلة

الواحدة أكثر من ساعة، كما أن بعض المقابلات يسودها قدر

كبير من الشكليات.

وتعتبر مقابلة إحدى وسائل الاتصال الهامة إذ تتيح

للأفراد فرصة للتقابل وجهاً لوجه في سعي إقامة تفاهم مثمر

وتداول الآراء والخبرات المفيدة، كما أنه عن طريق مقابلة يمكن

للأفراد المشتركين فيها التعرف على مشاعر وانفعالات غيرهم من

الآفراد. (الجميلي، ص. 159).

ويغض النظر عن هدف المقابلة، وهل هي مقابلة للاختيار والتعيين أم مقابلة للتدريب أم لتحديد الاحتياجات التدريبية، أم لتقويم الأداء...الخ، ولعل نجاح عملية الاتصال في هذا المجال يفترض مجموعة من الشروط الأساسية، والتي أهمها:

- ✓ تحديد هدف المقابلة وموضوعها بدقة في ذهن من يقوم بإجرائها.
- ✓ احترام موعدها بدقة، إلا إذا كان هناك حكمة لدى من يريد إجرائها وتفترض تأخر حضوره بعض الوقت.
- ✓ أن تتم المقابلة في وضع مريح من حيث المكان، أو من حيث الوقت المتاح لإجرائها.... الخ وذلك حتى لا يكون هناك

أية مداعاة للتوتر في مناخ المقابلة وبصورة قد تحول دون الوصول إلى المعلومات اللازمة.

- ✓ عدم المقاطعة أثناء المقابلة وضرورة التفرغ التام لها.
- ✓ السماح للمتحدث يقول كل ما يريد، وعدم مقاطعته، وتطبيق كل مهارات الاتصالات أثناء المقابلة. (عساف، ص.227).

❖ العوامل المؤثرة في المقابلات:

هناك العديد من العوامل التي يمكنها أن تؤثر في نجاح أو

فشل سير المقابلات:

• شكل أطراف المقابلة:

فال iht ظهر وطريقة ارتداء الملابس لها تأثير على طريقة حكم

أحد أطراف المقابلة على الطرف الآخر.

• انتماء أحد الأطراف المقابلة:

إن انتماء أحد الأطراف إلى جماعات معينة مثل الجنس، أو الدين، أو منطقة جغرافية معينة أو مستوى إداري معين قد يؤثر في حكم أحد الأطراف على الطرف الآخر من المقابلة.

• فكرة الشخص عن الطرف الآخر:

فوجود معلومات لدى أحد الأطراف عن الطرف الآخر من الصفات الشخصية أو الاتجاهات النفسية، والقيم والدوافع، يمكنها أن تؤثر على سير المقابلة.

• حركات الجسم:

طريقة الجلوس وحركات الأيدي، لها تأثير على المعانى المتداولة بين أطراف المقابلة.

• **تعبيرات الوجه:**

إن حركة الشفاه وخلجات الوجه والرموش والحواجب أو ما يطلق عليه بلغة الوجه" ذات تأثير على المعاني المتدولة بين أطراف المقابلة.

• **الصوت:**

إن نبرة الصوت، وارتفاعها، ودقة الوضوح فيها، يمكنها أن تؤثر على المعاني المتدولة بين أطراف المقابلة.

• **اللغة:**

إن التحدث بلغة عามية أو فصحى، ومدى صعوبة الكلمات أو المصطلحات ومدى سلامة الصياغات والعبارات والجمل ذات تأثير على الفهم.

• قوة ومركز أطراف المقابلة:

إن ثقة أحد أطراف المقابلة وإيمانه بالموضوع الذي ينقله واقتناعه به، يؤثر في طريقة إدارة الحوار وفي مجالات التأثير على الطرف الآخر.

• ارتباك أطراف المقابلة:

يؤدي ارتباك وتوتر أحد الطرفين إلى انتقال ذلك إلى الطرف الآخر وعدوى الارتباك قد تفسد المقابلة.

• الود بين أطراف المقابلة:

إن التحية وعبارات الود والابتسام يمكنها أن تزيل كثيراً من التوترات، وتشعر الطرف الآخر بإمكانية التفاهم والوصول على نتائج موضعية.

• الترتيب للجلسة ومكان المقابلة:

إن جلوس أطراف المقابلة، مواجهة بعضهما البعض خلف أحد المكاتب يضفي طابع الرسمية، وبالتالي فإن ترتيب المقاعد، ووضع المكتب، وطريقة الجلوس تؤثر على المقابلة.

• الإعلان عن موضوع المقابلة:

إن معرفة أو عدم معرفة موضوع المقابلة والإعلان عنه للطرف الآخر ذات تأثير كبير على تسهيل أو عرقلة المقابلة.

• التخطيط المسبق للمقابلة:

إن التخطيط المسبق للمقابلة يضيف شيئاً من الانظام وعدم العشوائية كما أن ذلك يوفر كثيراً من الوقت، ويؤدي إلى الوصول إلى هدف المقابلة بسرعة (ماهر، ص. 367-369).

► الحديث الشفوي:

يعد الحديث أحد أوجه الاتصال اللفظي، وهو عبارة عن رموز لغوية منطقية، تنقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا إلى الآخرين.

وتشير عدة دراسات إلى أن الاتصال الشفهي المباشر وجهاً لوجه له تأثيره الكبير على العملية الاتصالية، وعلى موقف الناس وتوصلات كذلك إلى أن المواقف المناقشة خلال المجتمعات تؤثر تأثيراً كبيراً على عملية تغيير الموقف، ولكن الناس أكثر اقتناعاً بالحوار الناتج عن مجموعة من المحاورين ومن الممكن أن يؤدي هذا النقاش إلى التطرف في اتخاذ الموقف.

كما أثبتت الدراسات أن الناس عادة يميلون إلى التطرف في مواقفهم بعد انتهاء النقاش، ويكون هذا عادة عندما يتفرق المجتمعون على وجهة نظر واحدة، فكل شخص يؤيد وجهة

النظر تلك، ولكن الاستماع إلى مزيد من الحجج والبراهين المؤيدة من أشخاص آخرين يقوى موقف المستمع، ويؤدي به إلى التمسك أكثر بما يعتقد.

ومن ناحية أخرى فإن الحديث الشفوي عبر الوسائل المسموعة والمسموحة، لا يقل أهمية عن الحديث المباشر، فهو أقدر على الاتصال بمجموعات أكبر من الناس وتقديم معلومات أوضحه. (حجاب، ص. 83-84).

► الإنصات:

غالباً ما يعتبر أسلوباً فعالاً للاتصال حيث يخطط الاتصال بطريقة يستدل من الإنصات والسكوت على أن المقصود قد نقل، فعندما يدخل مدير المبيعات للتخطاب مع مجموعة من رجال البيع ووجدهم منشغلين مع بعضهم البعض فسوف يذهب إلى

مكان الاجتماع ويقول شيئاً، فسوف ينتبه رجال البيع لوجوده وسكته، وسوف يدركون أنه ينتظر إنصاتهم قبل أن يبدأ لقائه.

❖ شروط عملية الإنصات:

هناك شرطان أساسيان لتحقيق مهارة الإنصات وهما:

• الشرط الأول:

ويتمثل في إشارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة. وإشعاره بأهمية ما يقوله، والرغبة في الاستماع إليه، ويتم ذلك من خلال متابعته باهتمام ومحاولة فهمه بدلاً من معارضته، مع تقدير مشاعره وأفكاره من خلال إعطاء استجابة لهذا المعنى من خلال التشجيع اللفظي وغير اللفظي.

• الشرط الثاني:

فهم وتفسير وتحليل وتقدير آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي، أو حكم مسبق عليها، حيث إن

إبداء الأحكام من جانب المستقبل يجعل المرسل دفاعياً وحذراً،

وبالتالي تقل فرص الوضوح والصراحة في طرح الموضوع.

كما يجب تجنب الحوار والنقاش أثناء عرض الفكرة حيث

يكون التركيز في هذه المرحلة هو محاولة فهم الشخص الآخر،

وسماع ما يقوله والإنصات إليه حتى يمكن إدراك فكرته وحتى

ينتهي الحديث، ويضاف إلى ذلك ضرورة الإنصات والانتباه إلى

تعبيرات الشخص وانفعالاته، ونبرات صوته ونظارات عينيه، وذلك

بهدف الوصول إلى المعنى المقصود.

عموماً ومن خلال ما سبق يتضح أن مهارة الإنصات الجيد

تتطلب تركيزاً، إحساساً، ممارسة الأمور التي تساعد على عملية

الإنصات الجيد وتكتسب الفرد في النهاية مهارة الاتصال الفعال.

.(منصور، 2000، ص. 201-202)

► الاتصال التليفوني (بالهاتف):

الهاتف جهاز اتصال هام جدا داخل المؤسسة وخارجها، وهو أكثر أجهزة الاتصال استخداما في العالم، وطريقة التحدث فيه تعكس شخصية المتكلم وشخصية المؤسسة والعاملين فيها.

وتختلف الأحاديث التليفونية عن كل الأحاديث الحوارية والأحاديث المباشرة التي لا تعتمد على الحوار، فهي أحاديث غير مباشرة تلقائية وسريعة.... ذات طبيعة خاصة وتعتبر أحد أنماط الاتصال الرئيسية في كافة قطاعات الأعمال في الوقت الحالي.

وعندما تكون موظفا أو عاماً بمؤسسة ما، فإن عملية الرد على التليفون تعد واجبا هاما لأنك تمثل مؤسستك، أو المكتب الذي تعمل فيه، ومن خلال نغمة صوتك أو عدم الرد تجاه من يحدثك.

وعندما تكون البادي بالمحادثة فعليك قبل الشروع في طلب الرقم أن تحدد كل المعلومات والأفكار المطلوب نقلها في عملية المحادثة حتى يمكنك اتصال تليفوني على أعلى مستوى.

(حجاب، ص. 123).

وغالباً تبدأ المكالمات التليفونية بمحادثات المجاملة والثناء لإمكانية تهيئة المرسل إليه أو المتلقى للرسالة وإشاعة عوامل الرضا والاحترام في نفسه، وتسجيل بعض الحقائق التي يجب تتفىذها من خلال المكالمة، وحسن الإنصات والاستيعاب الكامل والفهم، واستخدام عبارات فيها من الوضوح والدقة والاختصار، واستخدام التعبيرات الصوتية المختلفة أثناء المحادثة ما بين الصوت المنخفض والبعد عن الانفعالات والكلام بصوت عال.

(دعيس، ص. 256).

■ مزايا الاتصال الشفوي:

من أهم ما يميز هذا الأسلوب من الاتصال ما يلي:

- ✓ أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لوجود الأخذ بأسلوب الكتابة.
- ✓ يسمح للمستقبل أن يراقب ملامح وجه المرسل أو نبرات صوته (وخاصة في حالات الاتصال المباشر)، مما يساعد على فهم أبعاد الرسالة وبعض مراميها الأخرى.
- ✓ يسمح لكل طرف في الاتصال أن يتتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمي إليه. (عساف، ص. 226).
- ✓ يتصف بالسرعة والتفاعل التام بين المرسل والمستلم وجهًا لوجه.

✓ يساهم في خلق سبل الاتصال المباشر بين طرفي المحادثة،

إذ أنه يساهم في المناقشة وتقهم الرسالة بصورة أكثر وضوحاً

بسبب ما تتطوّي عليه المناقشة بينهما من انفعالات نفسية

وحرّكات جسمية تخلق صوراً أكثر دقة. (كاظم، ص. 126).

✓ يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً وأكثر إقناعاً ويفيد في

الحصول على الاستجابة الشفوية وملحوظة تعابيرات الوجه

وانفعالات المستمع للتأكد من هذا النوع من الاتصال في

الموضوعات المعقدة والتي يشار حولها الجدال والتي تحتاج

للمناقشة قبل إثباتها كتابياً.

✓ يوفر الوقت والجهد ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق روح

الصداقة والتعاون ويشجع على طرح الأسئلة والإجابات ويمكن

من خلاله التعرف على ردود الأفعال والاستجابات المختلفة

لأنماط السلوكية. (دعيس، ص. 195).

✓ يقوي الروابط ويهيئ المروءسين لقبول وتنفيذ تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة. (المجذوب، 2000، ص. 521).

■ الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الاتصال الشفوي:

يمكن أن نجمل أهم العوامل التي تساعد في فاعلية

الاتصال الشفوي فيما يلي:

✓ المرسل:

- وضوح موضوع الرسالة المرسل والمستقبل.

- صدق المرسل.

- الثقة في المرسل.

- جاذبية المرسل.

- قدرة المرسل على الإقناع، وعرض الأمور بطريقة منطقية.

- القدرة على مشاركة الآخرين في أفكارهم والأخذ والعطاء معهم.

✓ الرسالة:

- تحديد الهدف الاتصالي (ترفيه-إقناع -تعليم-تثقيف)
- تحديد الفكرة الرئيسية للرسالة الاتصالية.
- تحديد محتوى الرسالة والذي يخاطب حاجات ورغبات المستقبل.
- عرض الفكرة الرئيسية في الرسالة الاتصالية بعدة أشكال وأمثلة واضحة لإيصال الفكرة.
- عدم الكلام بسرعة مفترضين أن المستمع تابع الكلام.
- اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب و موقف الاتصال المناسب.
- يجب التكلم بلغة المستمع وإن أمكن بلهجته.
- مخاطبة نفس وعقل المستمع معاً.

✓ الجمهور المستهدف (المستمع أو المستقبل):

- يجب معرفة طبيعة الجمهور المستهدف من حيث اللغة والدين والجنس والمهن وأماكن السكن، والتعليم، والعادات والتقاليد، من أجل مخاطبتهم على قدر عقولهم.
- معرفة حاجات المستمعين ورغباتهم والعمل على إشباعها،
- عدم مقاطعة المستمع أثناء حديثه، وإتاحة الفرصة له، للتعبير عن أفكاره أو عما يجول في خاطره أو في ذهنه.
- يجب على المستمع أن ينتقد الفكرة التي يطرحها المتحدث وليس شخص المتحدث لأن ذلك يعتبر هجوما شخصيا قد يؤدي إلى صراع
- يجب الحرص دائمًا على إعطاء المتسع معلومات جديدة وعرضها بطريقة منطقية خطوة بخطوة حتى يقوده إلى النتيجة المرجوة من الحديث (دعيس، ص. 211-212).

المحاضرة رقم 13

تابع (أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي)

1.3- الاتصال التنظيمي المرمز والمصور:

في هذا الأسلوب من الاتصال يتم استعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير، المهم أن يكون كلام المستقبل والمرسل متقاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة، غالباً ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات العسكرية.

أما الاتصالات المصورة أو الملونة فيمكن أن تمثل أسلوباً في الاتصالات التعليمية كوسائل إيضاح للطلبة المبتدئين.

(عساف، ص. 228).

ومن الأساليب المستعملة في هذه الاتصالات خرائط سير الإجراءات وتساعد هذه الخرائط على تتبع الخطوات والمراحل

التي تمر فيها المعاملات من نقطة البداية إلى المرحلة النهائية

فيها، والخرائط ماهي إلا صور أو رسومات تستعمل فيها الرموز

التوضيح الخطوات التي تمر فيها المعاملات، وتنقسم خرائط سير

الإجراءات إلى نوعين:

✓ **خرائط سير الإجراءات العادية:**

تبين هذه الخرائط الخطوات التفصيلية التي تمر فيها

المعاملة من البداية إلى النهاية وتعتبر من أفضل الوسائل في

التحليل ودراسة الإجراءات واقتراح إجراءات مبسطة، فهي تصور

وبشكل دقيق كافة العمليات على المعاملة وجميع الخطوات التي

تمر فيها مهما كانت صغيرة وتعرضها في صورة مبسطة وبشكل

متسلسل بحيث تساعد على التساؤل عن أسباب ومبررات وجود

كل خطوة من الخطوات.

✓ خرائط سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة:

تستخدم في تتبع سير إجراءات بعض المعاملات التي لا يمكن تتبعها بواسطة خريطة سير إجراءات العادية. ومثال ذلك عندما تتم خطوتان أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت، في هذه الحالة عندما تقسم على موظفين أو أكثر ليقوما بإتمام بعض الخطوات على المعاملة في نفس الوقت، فإنه يصعب تتبع خطوات النوع الأول لذا فإنه لابد من الاعتماد على خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة وعلى المحل أن يقوم برسم الرموز بيده أثناء تتبعه لإجراءات المعاملة. (محمد شاكر عصفور، 1999، ص ص: 271-284).

المحاضرة رقم 14

تابع (أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي)

1.4- الاتصال التنظيمي باللمس أو بالإشارة أو بتعابير الوجه:

حيث أن في هذه الأساليب من الاتصالات تتضمن معانٍ أساسية يستطيع المستقبل أن يفهم مراميها، حتى تنجح هذه الاتصالات لأبدأ أن تكون اللمسات أو الإشارات ذات معانٍ مألوفة ومتداولة، ومن أبرزها: غمرة العين، أو الرتب أو الكتف، أو الإيماءات بالرأس، أو الابتسامة...الخ، ويتم إتباع هذا الأسلوب عادة في الاتصالات المباشرة.

ومما يجدر التبيه إليه، ضرورة مراعاة الرؤساء لتصرفاتهم وهم يتبعون هذا الأسلوب في اتصالاتهم، بحيث لا بد لهم أن يميزوا بين ما هو مقصود وبين ما هو غير مقصود، والتبيه في حالات الاتصال غير المقصودة إلى ضرورة عدم إساءة الفهم،

وإلا فقد يكون تصرف أحد الرؤساء التلقائي وغير المقصود بمثابة رسالة قد يكون لها أثار واسعة في مناخ العمل، إذا تم نشر مراميها كما فهمها المرؤوسون في أوساط العاملين، وقد لا يستطيع المدير المعنى السيطرة على ما يشاع، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها. (عساف، ص.228).

خاتمة:

تناولنا في هذه المطبوعة التي ضمت مجموعة من المحاضرات موضوع الاتصال التنظيمي، وذلك من خلال الإحاطة بمفهومه من خلال مجموعة من التعريفات، كما تم الإشارة إلى أهداف وأهمية الاتصال داخل التنظيم من خلال توضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصال التنظيمي وأهداف المنظمة.

كما تم الإحاطة بأساليب الاتصال الرسمي وذلك بتوضيح تعددها واختلافها حسب طبيعة الحالة أو الموقف، حيث تعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع طبيعة وشروط الموقف المعنى.

وبشكل عام ومن خلال ما سبق نستطيع القول بأن لضمان اتصال فعال داخل التنظيم لابد من برمجة الاتصال والتخطيط له وتوجيهه مجرّاً وذلك بإتباع الأساليب الفعالة والقادرة

على توصيل ما يراد توصيله في الزمان والمكان المناسبين
وبالكيفية المطلوبة بغية الوصول إلى الأهداف وتحقيقها.

قائمة المراجع:

- 1**-فضيل دليو وآخرون. (2003). الاتصال في المؤسسة: فعاليات المتلقي الوطني الثاني، جامعة منتوري قسنطينة، مؤسسة الزهراء الفنون المطبوعية، قسنطينة، الجزائر.
- 2**-برنت روبن. (1991). ترجمة عمر إسماعيل الخطيب، الاتصال والسلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 3**-خياضر كاظم حمود. (2002). السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 4**-اندرودي سيزلاقي مارك جي ووالاس. (1991). ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 5**-عبد المعطي محمد عساف. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

6-رونالد ريجيو. ترجمة: فارس حلمي. (1999). المدخل

الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن.

7-خيري خليل الجميسي. (1997). الاتصال ورسائله في

المجتمع الحديث، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

8- عبد الله الطويرقي. (1997). علم الاتصال المعاصر، دراسة

في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط2، مكتبة

العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٩- عبد الحافظ محمد سلامة. (1998). وسائل الاتصال

وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،

عمان.

10-هالة منصور. (2000). الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه

ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.

- 11**-عاطف عدلي العبد. (1999). مدخل إلى الاتصال والرأي العام، (الأسس النظرية والإسهامات العربية)، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 12**-محمد الطماوي. (1987). مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة جامعية عين شمس، الإسكندرية.
- 13**-عبد الغفور يونس. (1971). تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- 14**-محمد يسري ابراهيم دعيس. (1999). الاتصال والسلوك الإنساني، "رواية في انثروبولوجيا الاتصال"، سلسلة علم الانسان وقضايا المجتمع 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 15**-أحمد ماهر. (2003). لسلوك التنظيمي، مدخل بناء السيارات، ط3، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

16-جمال الدين محمد مرسي واخرون. (2000). السلوك

التنظيمي، دار الكمبيوتر والطباعة، عمان.

17-محمد منير حباب. (2000). مهارات الاتصال

للإعلاميين والترويجيين والدعاة، دار الأجر للنشر والتوزيع،

القاهرة.

18-صلاح الشنوا尼. (1999). التنظيم والإدارة في قطاع

الأعمال "مدخل المسئولية الاجتماعية"، مركز الإسكندرية

للكتاب، الإسكندرية.

19-خيري خليل الجميلي. (1997). الاتصال ووسائله في

المجتمع الحديث، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

20-طارق المجدوب. (2000). الإدارة العامة العملية الإدارية

والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة

والنشر، بيروت.

21-محمد شاكر عصفور . (1999). *لصول التنظيم والأساليب،* دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

22-jeau Gerbier. (1993). *Organisation et fonctionnement de l'entreprise traite Fondamental Tec et doc la voiser,* Paris, France.

23-www.ar.warbletoncouncil.org, 11.04.2021,
11:25h.