

بسم الله الرحمن الرحيم

الإتصال التنظيمي

Organizational Communication

مقدمة المقرر

نرحب بك عزيزي الدارس وأنت تطالع مقرر الاتصال التنظيمي، أحد المقررات المهمة للدارسين في حقل الإعلام، فهذا المصطلح "الإتصال التنظيمي" متعدد الجوانب بتقاطعاته المختلفة والمعقدة مع العلوم الأخرى خاصة في مجال الإدارة.

ولعل مقررا هذا جاء لتسليط الضوء علي (الإتصال التنظيمي) الذي يعد أحد الدعامات الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ يصعب الوصول الي فهم إداري متطور وحديث يتناسب وحجم المؤسسات والمتغيرات الاجتماعية الموجودة بيننا إلا إذا وصلنا إلى مرحلة الاتصال الفعال الذي يهتم بالمعلومات وكيفية تنشيطها ونقلها في كل الاتجاهات، وهذا ما سنتعرف عليه عزيزي الدارس من خلال قراءة ومتابعة وحدات المقرر المختلفة والتي نسعي من خلالها لتأسيس رؤية واضحة للإتصال التنظيمي تعين الدارسين والباحثين والمهنيين وجميع المهتمين بهذا المجال.

يتكون المقرر من أربعة وحدات، تتناول الوحدة الأولى مصطلح الإدارة وتعريفاتها ومفاهيمها ومكوناتها ونظرياتها، كما أفردنا مساحة مقدرة للتنظيم نتمكن من خلالها لفهم عملية التنظيم وأساسه فالاهتمام به داخل المؤسسات أحد عوامل نجاح الاتصال التنظيمي. أما الوحدة الثانية نتطرق من خلالها للقرارات وكيفية اتخاذها والتي تعتمد بودرها على المعلومات السليمة والصحيحة وهذا ما يكشف علاقة الاتصال باتخاذ القرار، أيضاً نضع بين يديك بيانات ومعلومات عن طريقه حل خلافات العمل. وفي الوحدة الثالثة نتطرق للإتصال في منظمات الاعمال ونفرد فيه مساحة لملامح الإتصال العامة ثم نلقي الضوء علي الإتصال التنظيمي ومعرفة مدي أهمية هذا النشاط في المنظمات بمختلف أشكالها مما يعين ويساعد في ممارسة العمل الإداري بطريقة سليمة وصحيحة . وتركز الوحدة الرابعة عزيزي الدارس، علي قنوات وأنواع الإتصال والوظائف التي يجب أن يؤديها الاتصال داخل المؤسسات، وكذلك النظر في معوقات

الاتصال التنظيمي داخل المنظمات وكيف يؤدي إلى تعثر العملية الإدارية وفشل الإدارة في السعي لتطوير المؤسسات والارتقاء بمستوى الأداء.

محتويات المقرر

الوحدة	الصفحة
الوحدة الأولى : ملامح عامة عن الإدارة	
الوحدة الثانية : القرارات وحل خلافات العمل وعلاقة الاتصال بصناعة القرار	
الوحدة الثالثة : الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال	
الوحدة الرابعة : قنوات وأنواع ووظائف الاتصال التنظيمي ومعوقاته	

الأهداف العامة للمقرر

عزيزي الدارس: مؤكداً بعد فراغك من مراجعة ومطالعة هذا المقرر تكون قادراً علي أن :

١. توضح بسهولة مفهوم الإدارة، وتشرح مكوناتها وهل هي علم أم فن أم مهنة.
٢. تبين مفهوم الإدارة في الإسلام وخصائصها.
٣. تتعرف علي العمليات الإدارية، وتفهم بعضاً من نظريات الإدارة.
٤. تفهم طبيعة القرارات وطريقة اتخاذها، وأهمية المشاركة فيها وعلاقة الاتصال بصنع القرار.
٥. تتعلم كيفية حل الخلافات في مجال العمل، وأهمية الاتصال في هذا الميدان.
٦. تقف علي مفهوم منظمات الأعمال وتعدد تصنيفاتها.
٧. تصف المفهوم العام للاتصال وتشرح دوافعه.
٨. تتعرف علي ماهية الاتصال التنظيمي ومهامه وتفسر بعضاً من نظريات الاتصال.
٩. تعدد أنواع وأنماط الاتصال وقنواته ووظائفه.
١٠. تشرح معني الاتصال الفعال وتتعرف علي وسائله والمعوقات التي تحد من تأثيره.

الوحدة الأولى
الإدارة (ملامح عامة)

محتويات الوحدة الأولى

الصفحة	الموضوع
	المقدمة
	أهداف الوحدة
	➤ مفهوم وتعريفات الإدارة
	➤ هل الإدارة علم أم فن أم مهنة
	➤ مفهوم الإدارة في الإسلام
	➤ خصائص التنظيم الإداري في الإسلام
	➤ عمليات ومكونات الإدارة (التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة)
	➤ الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول
	➤ تكامل عناصر العملية الإدارية
	➤ نظريات الإدارة
	➤ خلاصة الوحدة
	➤ لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية القادمة
	➤ إجابات تدريبات

مقدمة الوحدة الأولى :

عزيزي الدارس، ونحن ندخل إلي مقرر الاتصال التنظيمي يجب أن ندخل من باب الإدارة فلذلك لابد من معرفة تعريفاتها ومفاهيمها وهل هي علم أم فن أم مهنة، بحكم علاقتها الأصلية بالاتصال التنظيمي وبمعرفة العلمية الصحيحة لهذا المصطلح (الإدارة) فإننا نستطيع فهم ما يأتي من محاور.

وفي هذه الوحدة أيضاً نتجول حول مصطلح الإدارة في الإسلام والتعرف على خصائص التنظيم الإداري في الإسلام، ومن ثم نتطرق إلي مكونات الإدارة ونركز على التنظيم وخطواته وأساسه.

ومن خلال هذا الوحدة عزيزي الدارس نتطرق للأصول العامة للإدارة والتعرف على تكامل عناصر العملية الإدارية، وأخيراً نتناول بعضاً من نظريات الإدارة وكيف يمكن أن تعمل علي فاعلية الاتصال التنظيمي، وهذه المحاور تساعدك كثيراً عزيز الدارس في عملية استيعاب وحدات المقرر.

أهداف الوحدة الأولى :

تأكد عزيزي الدارس بفهمك لمحاور وحدة (ملامح عامة عن الإدارة) تكون قادراً علي أن :

١. تفهم ما يدور حولك من مفاهيم للإدارة قديماً وحديثاً .
٢. تلم بمكونات العملية الإدارية.
٣. تتعرف علي أن الاهتمام بالتنظيم داخل المؤسسات أحد عوامل نجاح الاتصال التنظيمي.
٤. تكون خلفية طيبة عن نظريات الإدارة.

مفهوم الإدارة (Management)

عند الحديث عن الإدارة لابد أن نضع في الحسبان أن الإدارة تقوم على خلق منظمات مفتوحة ومتماسكة وجيدة الاتصال، وسريعة الاستجابة وذلك بالاعتماد على رأس المال البشري حتى تتمكن المنظمة من استيعاب حركة المنظمات من حولها والتغيرات السريعة التي تطرأ عليها من خلال حركة التطور السريعة التي تمر بها المجتمعات.

يختلف الناس حول مفهوم الإدارة (Management) فبعضهم يشير إلى الإدارة على أنها الرئاسة ويفهم المدير على أنه الرئيس أي أعلى شخص في المنظمة، ويرى بعضهم الإدارة على أنها سلطة إعطاء الأمر والنهي وأن المدير هو الذي يأمر وينهي وينظر بعض الناس على أن الإدارة أقل من الرئاسة ويرى آخرون أن الإدارة تختلف عن القيادة.

عندما تذكر كلمة إدارة يتبادر إلى الذهن الأفراد الذين يشكلون وظائف إدارية ويسمون مديرون، وكذلك المهام التي مارسها هؤلاء المديرون ونظراً إلى أن الأفراد متغيرون دائماً في مواقعهم الوظيفية مع ثبات المهام الوظيفية (ثابتة نسبياً) فإن التركيز كان أكثر على المهام دون الأفراد أي على العملية الإدارية باعتبارها المهام والأنشطة التي يمارسها المديرون في أي مستوى من المستويات الإدارية.

تعريفات الإدارة

عرّفت ميري باركر (Mary Parker Follett) الإدارة بأنها (فن إنجاز الأعمال من خلال الآخرين) وبذلك توضح أن المديرين يسعون لتحقيق أهدافهم من خلال ترتيب الأوضاع وتهيئة البيئة للآخرين لأداء المهام الموكلة إليهم.

كيف يمكن للمديرين إنجاز أعمالهم من خلال الآخرين ؟

وللإجابة على هذا السؤال يقترح ديسلر (Dessler) النقاط الآتية :

❖ يعملون مع رؤوسهم بصورة مكثفة عندما يلزم الأمر.

❖ يعملون مع مرؤوسيههم دون التغول على حقوقهم أو حرمانهم من إنجازهم ومكافأتهم عليه.

❖ التركيز على العمل وليس على الشخص الذى يقوم به.

❖ يقبلون قدراً معيناً من العدائية والرفض اللتان تعتبران جانباً حتمياً فى جميع العلاقات الإنسانية خاصة فى حالات عدم تساوي السلطات.

❖ يتحكمون فى الميل البشري باستخدام السلطة للتعبير عن العداء أو الغضب.

❖ يحولون الشعور العدائي والهجومى بعيداً عنهم ويوجهونه بدلاً عن ذلك إلى المشروع وتحديات الوظيفة والمناقشة.

❖ يقومون بنقل خبراتهم إلى مرؤوسيههم ولا يخافون من أن مرؤوسيههم سيحلون مكانهم. فالمديرون الجيدون يدركون أن خبراتهم قد تصبح قديمة وغالباً ما تكون لدى مرؤوسيههم معرفة واسعة وجديدة بالعمل.

❖ يساعدون المرؤوسين فى تحديد نقاط الضعف والقوة.

❖ يساعدون المديرين فى إدراك بعض الخصائص المقلقة والعمل على موازنة الصراع بين التعاون والمناقشة بين جماعات العمل ويفهمونهم بأن الصراع جزء أصيل من الحياة الاجتماعية.

❖ يشرحون إذا لزم الأمر أي مشكلة نجمت عن سلوك المرؤوسين مع تفادى الشعور بالإحباط.

تعريف آخر للإدارة بأنها عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة مجهودات الأفراد بالمنظمة واستخدام جميع موارد المنظمة الأخرى لتحقيق الأهداف فهي "عملية" لأنها تتخذ أسلوب منظم ومتناسق لإنجاز الأشياء.

تدريب رقم (١)

حاول تعريف الإدارة تعريفاً شاملاً مرتكزاً علي مفهومها الغربي والإسلامي؟

هل الإدارة فن أم علم أم مهنة ؟ :-

اختلف العلماء حول الإدارة هل هي فن أم علم أم مهنة لكل منهم له براهينه حول ما يدلي به.

١. الإدارة كعلم "As a science" (هي المعرفة المنظمة التي تهتم بمجموعة النظريات والمبادئ والأساليب المنهجية التي تعمل علي تفسير الظاهرة الإدارية). فهي علم لأنها تستوفي متطلبات المجال المعرفي حيث أنها ظلت تدرس لبعض الوقت، كما تم تنظيمها في سلسلة من النظريات وهي سوف تصبح علماً عندما يكون من الممكن للنظرية توجيه المديرين إلى ما يجب عمله في الوضع المعين ويمكنهم من التنبؤ بنتائج تصرفاتهم.

٢. الإدارة كفن "As an Art" (وتعني المهارات المهنية والخبرات التي تمكن من التطبيق الفعلي لنظريات الإدارة وعلومها علي أرض الواقع). فهي "فن لإنجاز الأعمال من خلال الآخرين" وأيضاً فن يعنى بفرض النظام على حالة الفوضى ، ولكنها تحتاج مع الفن إلى المهارة.

٣. الإدارة كمهنة "As a profession" (هي مجموعة المهام التي تمارسها فئة معينة ومميزة من الأفراد تمتلك المعرفة العلمية والخبرة والدراية وتحكمها مجموعة من القيم الأخلاقية وتقاليد المهنة المنظمة).

المهنيون يؤسسون قراراتهم على مبادئ عامة وهذه المبادئ لا تنطبق على المديرين في الإدارة بصورة كاملة. والمهنيون يحققون مركزهم المهني من خلال الإنجاز وليس من خلال المحسوبية، فقياس أداء المدير قد يكون صعباً مقارنة مع المهن الأخرى كالمحاماة والجراحة، والمهنيون يجب أن يحكمهم قانون أخلاقي وذلك لحماية عملائهم وليس هناك قانون أخلاقي يحكم الإدارة.

لهذا تعتبر الإدارة مهنة بناءً على المعايير كما أنها تعتبر غير ذلك بناءً على معايير أخرى تنطبق علي المهنة. واليوم نرى أن هناك العديد من المؤشرات التي تدل

على أن الإدارة تسير نحو المزيد من المهنية نسبة للضغوط الاجتماعية فى عصرنا الحاضر التى بدأت فى التأثير بزيادة الوعي بضرورة تطبيق المزيد من المعايير الأخلاقية.

إذن فالإدارة يمكن أن تكون فناً تعنى إنجاز الأشياء على ضوء المعطيات الظرفية بصورة أفضل وذلك من خلال استخدام المعرفة المنظمة الخاصة بالإدارة وهذه المعرفة سواء كان متخلفة أو متقدمة دقيقة أم غير ذلك هى التى تكون العلم وهذا ما يدعونا إلى أن نقول الإدارة علم، إذن الإدارة كممارسة تسمى فناً يعتمد على المهارة كما أن المعرفة التى تؤسس عليها هذه الممارسة يشار إليها بالعلم، والإدارة تكون مهنة عند الالتزام بمعايير ومبادئ عامة تحكمها وتضبطها وتقيس الأداء.

تدريب رقم (٢)

الدارس الكريم، وضح الفرق بين الفن الجمالي والفن المهاري؟

مفهوم الإدارة فى الإسلام

جاء الاهتمام بالفكر الإدارى مؤخراً جداً إذا ما قورن بالاهتمام بالفكر السياسي والاقتصادي والاجتماعي وكان ذلك طبيعياً فقد كانت الإدارة فى مفهوم الكتّاب ولا تزال لدى بعضهم جزء من السياسة، وحتى بداية هذا القرن فقد كان علم الإدارة يعالج كجزء من علم السياسة فى الدول الغربية، ولم يبرز كعلم مستقل عن السياسة إلا فى بداية العقد الأول والثاني من هذا القرن.

إذا كانت الإدارة بمفهومها العام هى القدرة على استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق أهداف معينة فلم تخرج الإدارة فى الإسلام عن هذا المفهوم، وقد بدأ الفكر الإداري الإسلامي يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم في النصف الأول من القرن السابع الميلادي وأمر بإبلاغها إلى كافة الناس (يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ

لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغَتْ رِسَالَتُهُ) المائدة آية ٦٧. حينها كانت بلدان العالم تشكو ظلاماً وبؤساً، فكانت حكمة الخالق سبحانه وتعالى أن تكون الرسالة المحمدية خاتمة الرسالات فوضعت أسساً مختلفة لأساليب الحياة التي كانت سائدة في حينها، واستبدلتها بأساليب تتسجم مع طبيعة البشر تقوم علي العدالة وتنظيم شؤون الناس وفقاً لشرع الله، فالإسلام هو الدين الوحيد بين الأديان السماوية الذي أرسى قواعد دولة ذات أحكام أصول، إذ تعتبر إقامة الدولة من آيات التمكين في الأرض لقوله تعالى (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) الحج آية ٤١. فالإسلام عقيدة تنبثق منها النظم التي تؤمن الحياة الطبيعية للإنسان في الدنيا وتعدده للآخرة ليكون راضياً مرضياً، فالإنسان مكلف بعمارة الأرض لقوله تعالى (هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا) هود آية ٦١ فهو مكلف بتوظيف معطيات الأرض التي سخرها الله سبحانه وتعالى له، والسلطة والحاكمية لله تعالى لا ينازعه فيها منازع، للإنسان السيادة بالوكالة فالأمة تخول سلطاتها لمن تشاء لتأسيس حياة منظمة وميسرة. وفي إطار هذه الأصول والقواعد قامت دولة الإسلام وأرست نظامها الإداري والاقتصادي والسياسي وتأسست دولة المدنية الأولى بقيادة الرسول محمد "صلي الله عليه وسلم" ثم أتبعه في ذلك الخلفاء الراشدين. فالمنهج الإسلامي منهج عقيدة وعمل (وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) التوبة آية ١٠٥.

يعتقد الكثيرون أن التنظيم وليد الفكر الإداري الحديث، إلا أن الإسلام عرف التنظيم في الحياة العامة وأرسى قواعد للبشرية منذ أربعة عشر قرناً فبين العلاقة بين الإنسان والله سبحانه وتعالى وبين الإنسان وأخيه الآخر والبيئة المحيطة بهم والهدف الأساسي لهذه العلاقة التكامل والتفاعل لا التناحر والتناحر، ليعمل الجميع في منظومة واحدة من أجل عمارة الأرض وبنائها.

عقيدة الإسلام الشاملة تعمل علي توحيد المسلمين وتوجد غرضاً اجتماعياً شاملاً يؤدي الي توفير عناصر نظامية أبرزها:

• التضامن.

• الولاية العامة.

• القواعد الملزمة.

يستند الفكر الإداري الإسلامي إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشرعية ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في صدر الإسلام وعلى الممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم للنشاط البشري الجماعي وتنسيق بين مؤسساته وتوجيه ورقابة ومتابعة.

إن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة لم تكن تسمى بنفس المسميات ولكن العبرة بأن الإدارة في الإسلام كانت تطبق كل تلك العمليات تطبيقاً أفضى بها إلى تكوين مجتمع الكفاية والعدل وهو أسمى غاية لأي نظرية إدارية في هذا الوجود وذلك المجتمع الذي يتميز بعلاقات المحبة والثقة والإيثار بين أفرادهِ.

خصائص التنظيم الإداري الإسلامي

يتميز وينفرد التنظيم الإداري في الإسلام بمجموعة خصائص منها :

أ. التنظيم الإداري الإسلامي جزء من كل (بمعنى أن الإسلام نظام للحياة كلها والتنظيم جزء من هذا النظام لضمان انسياب الخدمات العامة للجمهور وتأمينه).

ب. التنظيم الإسلامي ذو أصول إلهية وتطبيق بشري (إذ يعتمد التنظيم الإداري الإسلامي في أصوله وفروعه على الشريعة الإسلامية التي مصدرها ومرجعها الله سبحانه وتعالى والإنسان مكلف بتطبيق هذه الأصول).

ج. يقوم التنظيم الإداري الإسلامي على التدرج مراعاة لقدرات الناس وتنوع خصائصهم (نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّنْ نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ) يوسف آية ٧٦.

تدريب رقم (٣)

الإدارة بمفهومها العام هي القدرة على استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية بأقصى كفاية لتحقيق الأهداف، وضح كيف يمكن للاتصال أن يدعم ذلك؟

أسئلة تقويم ذاتي

١. وضح كيف يمكن للإدارة بناء منظمات مفتوحة ومتماسكة وجيدة الاتصال؟
٢. عرف الإدارة وفقاً لرأي (ميري باركر)؟
٣. ما هي الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول؟
٤. أشرح كيف يمكن للإدارة أن تكون علماً وفناً ومهارة؟

عمليات ومكونات الإدارة

لكي تقوم الإدارة بدورها الطبيعي في المنظمات لابد من توافر مجموعة وظائف يمكن حصرها في الآتي:

١/ التخطيط Planning :-

يعني النظر في الأفعال بطريقة سليمة تعتمد على أسلوب أو خطة بدلاً من التخمين "أي تحديد الأهداف التي سوف تسعى إلى تحقيقها في المستقبل مع تحديد الوسائل والمواد التي تستطيع أن تحقق بها الأهداف وتجمع البيانات والمعلومات عن الماضي والحاضر وتنبأ بالمستقبل وتنتهي عملية التخطيط بوضع خطة Plan تعكس التوقعات المستقبلية حول تحقيق الأهداف.

التخطيط هو الاستعداد من خلال الحاضر لمواجهة المستقبل ورسم المسارات السليمة للعمل وما ينبغي أو يتوقع أن يحدث فيه من متغيرات، ويستلزم ذلك ثلاث مجموعات من الأنشطة الفرعية من الضروري القيام بها وهي:

أ. الإتفاق علي مقدمات التخطيط أو فروضه: ويتم ذلك من خلال الاتفاق علي أبعاد ومضمون رسالة المنظمة وفقاً لحاجة المجتمع والقيم والتقاليد التي تحكم سلوك القيادة، ونتائج تقييم البيئة المحيطة بالمنظمة وما تحتويه من نقاط ضعف لمعالجتها وأماكن قوة لتعزيزها من خلال الخطة.

ب. رسم الاستراتيجيات والخطط التفصيلية: فيها يتم تحديد المسارات التي يجب أن تسير وفقها المنظمة لمواجهة الظروف الحالية وما قد يحدث وما تستهدف تحقيقه في المستقبل.

ج. مراجعة الخطط أثناء تنفيذها والقيام بتعديلها متى ما استدعت الحاجة لذلك. هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في الطريقة التي يمارس بها التخطيط في الواقع العملي وهي:

- إ. فلسفة الإدارة ونمطها السائد.
- إ. حجم المنشأة واستخدامها للتكنولوجيا الإنتاجية.
- إ. التفاصيل المرغوبة في البرامج التخطيطية.
- إ. مدي رغبة الإدارة في تطوير أساليب التخطيط المستخدمة.

٢/ التنظيم Organization :-

وهو تنسيق وتنظيم موارد المنظمة (بشرية + مادية) وتعبئتها وتوجيهها للوصول إلى الأهداف الموضوعية بطريقة متكاملة). رغم أن التخطيط يمثل أهمية كبيرة كوظيفة إدارية إلا أن المدير لا يستطيع أن يعمل بمفرده لذا تبرز أهمية الأفراد الذين يعملون معه مع تحديد مهامهم وتوزيع الأعمال عليهم مع تنسيق مجهوداتهم وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف وتوضيح خطط الاتصال من الإدارة والأقسام وذلك حتى تتحقق الكفاءة والفاعلية في العمل.

تسعي الكثير من الدول في أيامنا هذه إلى النهوض بمستوى الخدمات في الميادين المختلفة على أساس علمي فني منسق يوفر الكثير من الوقت والجهد والمال. فالتنظيم

بالمؤسسة (يقصد به الجهود الموجهة والمقصودة لمساعدة الأفراد والجماعات على الوصول إلى الاتحاد في الغاية لتحقيق أغراض عامة أو نوعية).

يمكن تعريف التنظيم بأنه (المصطلح الذي يضمن تنسيق الجهود المختلفة في ميدان العمل ورسم الخطط) أو ما يسمى بتخطيط المشروعات قبل البدء في تنفيذها بقصد الوصول إلى عملية التنظيم المطلوبة عن طريق استثمار كافة الموارد الفعلية في المؤسسة استثماراً يلبي كافة احتياجات المنظمة والعاملين بها والمجتمع. فالتنظيم عملية تعاونية يعتمد اعتماداً كلياً على مشاركة الرأي العام بالمنظمة وخارجها وبذله جهداً تعاونياً لرفع مستوى الحياة الجمعية فيه.

يعرف التنظيم بأنه (عملية تنسيق الجهود البرية لتحقيق هدف معين، وبالتالي فهو ليس هدف في حد ذاته، إنما وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنظيم الإطار الذي يجمع كل الوظائف التي تتكون منها المنظمة واغلي هذه الوظائف).

من خلال ذلك يتضح أن التنظيم يتكزن من مجموعة أنظمة تتفاعل فيما بينها ومع البيئة الخارجية، لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة، وهو ديناميكي ومستمر في التفاعل بين أجزائه المختلفة.

ويعتبر التنظيم من النشاطات المهمة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات في المجتمع من أجل الوصول الي الي الأهداف، وهو أحد أهم العناصر الداخلة في بناء وتطوير المؤسسات وبدونه يصعب تحقيق أهداف المنظمة، فلذلك لابد من الاهتمام به لترتيب الأنشطة والقيام بها بطريقة منظمة وسريعة. وتظهر أهمية التنظيم من خلال تزايد الحاجات المادية والمعنوية للأفراد والجماعات والسعي لإشباعها ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة التي يلعب التنظيم دوراً مهماً في كيفية استغلالها، وكذلك يساعد التنظيم في تماسك الجهود الجماعية وتوحيد اتجاهاتها وسهولة التنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف والغايات المرتبطة بالإرتقاء والتقدم الحضاري. وأيضاً تبرز أهمية التنظيم من خلال اهتمامه بالمشكلات السلوكية والنفسية

للعاملين مما يعني الحاجة للتنظيم العقلي للفرد والمجتمع في كافة المجالات مما يؤدي الي التأثير في القيم والاتجاهات للأفراد ودوافعهم وسلوكياتهم والإرتقاء بها. ويعمل التنظيم علي إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين خاصة خاصة وللمجتمع ككل بصورة عامة، وبدون التنظيم لا نستطيع الاستفادة من التكنولوجيا التي إذا اعتمدت التنظيم تصل الي إجراء البحوث والدراسات التي تعين في تطوير الغايات الفنية والتصنيعية وتكنولوجيا المعرفة. ويعتبر الإتصال هو الأداة المحركة لكل جزئيات التنظيم لذلك نجدها تتخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة كالإتصالات الرأسية والهابطة والأفقية وكذلك الشخصية والرسمية وغير الرسمية.

خطوات عملية التنظيم :-

يجب أن تعتمد عملية التنظيم على التخطيط حيث تبدأ بتحديد الأهداف، وتمر عملية التنظيم بخمس خطوات هي :

- ❖ تحديد الأهداف وخطط المنظمة، حيث على ضوءها تتحدد أنشطة المنظمة.
- ❖ تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف.
- ❖ تقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهام وأنشطة فرعية.
- ❖ تخصيص الموارد المادية والبشرية لإنجاز الأنشطة الأساسية والفرعية.
- ❖ تقسيم نتائج التنظيم المطبقة.

يري (باك) "Bakke" أن مكونات التنظيم أربعة:

- أ. المواد المادية والبشري والطبيعية.
- ب. الأنشطة التي تتم بداخل التنظيم.
- ج. الروابط بين أجزاء التنظيم التي تتحقق التنسيق.
- د. النظام الذي يحكم عمل التنظيم.

أسس التنظيم :-

ترتبط أسس التنظيم بعضها ببعض وبينها علاقة تأثير وتأثر، ومن أبرز هذه الأسس :

• التخصص وتقسيم العمل :

يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه أي أنه يتخصص في شئ واحد أو مجموعة من الأشياء المتشابهة حتى نحصل منه على أحسن النتائج.

• وحدة الهدف :

يعتبر الهدف الرباط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارات ومن الضروري تقسيم الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية على أن تكون بينها وحدة واتساق حتى لا يحدث تناقض بين المصالح وتضارب في العمل.

• تسلسل خطوات التنظيم :

يجب أن تتدرج السلطة من القمة إلى القاعدة وتوجد ثلاث مستويات إدارية (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية) .

• وحدة الأمر :

طبقاً لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسين الأوامر من رئيس واحد لأن ذلك يحدد المسؤولية ويوحد المجادلات ويمنع التضارب والارتباك في العمل.

• تحديد الاختصاصات :

تقرر الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة.

• تناسب السلطة والمسئولية :

يقصد بالسلطة الصلاحيات الممنوحة لشاغل وظيفة معينة، وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة، والمسئولية تعنى إلزام من جانب شاغل الوظيفة أن يقوم بأدائها ويتحمل أعبائها فلذا من الضروري تناسب وتوازن السلطة مع المسئولية.

• مبدأ نطاق الإشراف :

عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد بفاعلية ويختلف العدد من إدارة إلى أخرى.

• مبدأ مناسبة التنظيم :

يشير هذا إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة في البناء التنظيمي وتكوين الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) أو الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ومراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية.

تدريب رقم (٤)

كيف يمكن أن تساهم أسس التنظيم في تيسير مهمة الاتصال بين وحدات العمل المختلفة؟

تصميم الهياكل التنظيمية :

تلجأ الكثير من المؤسسات الي تطوير هياكلها التنظيمية لأسباب عديدة أهمها:

أ. تزايد حدة المنافسة في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

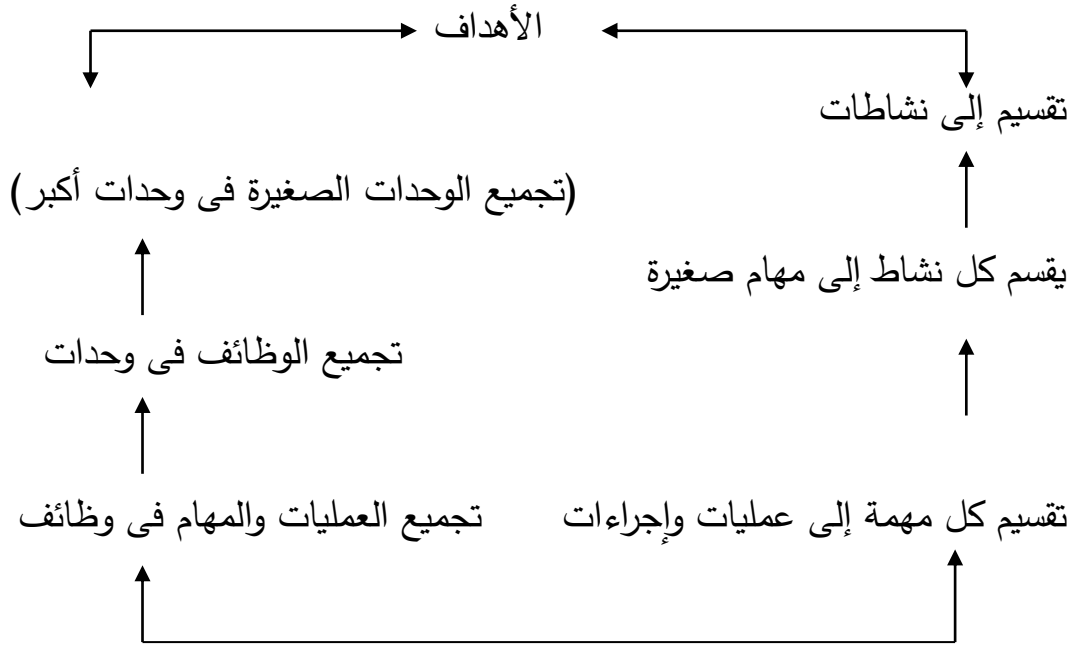
ب. تغير الحالة الاقتصادية للمجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة.

ج. نمو أنشطة المنظمة المختلفة وخروجها عن النطاق المحلي الي الدولي.

د. تغيير الإدارة في فلسفتها ورؤيتها لمستقبل المؤسسة.

يوصف التنظيم بأنه ظاهرة مركبة تتكون من عدة جوانب وأبعاد، تتفاعل مع عوامل أخرى داخل وخارج المنظمة يؤثر فيها ويتأثر بها وتختلف أسس ومعايير الهياكل التنظيمية على اختلاف طبيعة النشاط بين المشاريع المختلفة وطبيعتها وظروفها، ويتم إحداث الوحدات التنظيمية من خلال بعدين أساسيين هما تقسيم العمل وتجميع الأنشطة المتجانسة .

شكل رقم (١) يوضح التقسيم والتجميع



فالتنظيم هو عملية إعداد الهيكل التنظيمي الذي يهتم بالآتي:

- الأدوار المختلفة التي يؤديها الأفراد داخل وخارج المنظمة.
- تحديد مراكز إتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- تحديد العلاقات بين مراكز إتخاذ القرار.
- تحديد قنوات الإتصال بين وحدات المنظمة المختلفة وضمان تدفق المعلومات داخلياً وخارجياً بالطريقة المطلوبة التي تقق الأهداف.

السلطة والمسئولية :-

يعتمد الهيكل التنظيمي الرسمي على دعامتين أساسيتين هما : السلطة والمسئولية وتعنى السلطة الحق فى إصدار القرارات والأوامر والقوة فى إجبار الآخرين على تنفيذها وهى السلطة الرسمية أى السلطة التنفيذية.

أما المسؤولية فهي التزام أو واجب الموظف بالقيام بالمهام الوظيفية المطلوبة منه فهي تقوم على الالتزام وتنشأ المسؤولية عادة نتيجة العلاقة التي تربط الموظف برئيسه في المنظمة وعادة ما تكون مصدر العلاقة التعاقدية أو التنظيمية بين الرئيس والموظف.

تدريب رقم (٥)

هل تستطيع شرح كيف يمكن التناوب بين السلطة والمسؤولية؟

يمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاثة أنواع :-

١/ السلطة التنفيذية :

وهي نوع من أنواع السلطة وهي النهائية لأمر الآخرين واتخاذ القرارات وتنفيذها والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليهم كذلك هي سلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس في المنظمة.

٢/ السلطة الاستشارية :

وهي سلطة التخطيط والنصح والمساعدة دون حق إصدار الأوامر والرقابة.

٣/ السلطة الوظيفية :

وهي أسلوب تشغيل الأفراد المتخصصين في المجالات المختلفة بالمنظمة فهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي لصاحبها الحق في إصدار الأوامر، كما أنها تختلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لوظائف معينة ومجالات محددة.

عند الحديث عن التنظيم لابد من التعرض للقيادة (Leader Ship) فالمؤسسات أياً كان تنظيمها يوجد بها أشخاص يتمتعون باستعداد فطري (موهبة) لتولى القيادة ويعرف "تانيوم" القيادة بأنها تأثير شخص متداخل تمارس من موقف محدد وتتضمن القيادة دائماً محاولات من جانب القائد "المؤثر" التأثير على سلوك الأتباع "المتأثرين" من أجل إتباع موقف معين " .

وهناك فرق بين الرئيس والقائد. فالرئيس يستمد قوته من السلطة فيخضع له المرءوسين سواء بالاختيار أو الإكبار، أما القائد فيستند في نفوذه إلى قوة الشخصية وتأثيرها على الأتباع. فالقائد الناجح هو الذى يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية وفى جو نفسى يرضى عنه التابعون له فالتنظيم يساهم كثيراً فى الأداء الناجح.

تدريب رقم (٦)

عزيزي الدارس، إذا تم تعيينك فى وظيفة إستشارية بإحدى المؤسسات ماهي المهارات الاتصالية التي يجب أن تتوافر لديك؟

ترتبط عملية التنظيم أيضاً بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية فى استخدام وقته وهذه مبادئ التنظيم لإدارة الوقت :-

١/ مبدأ التفويض :

تفويض الأعمال التى يمكن أن يقوم بها غير المدير حتى يتفرغ للقيام بالأعمال التى لا تنجز إلا بوجوده.

٢/ مبدأ تقسيم النشاط :

الأعمال المتشابهة التى تتطلب بيئة وموارد مماثلة يجب أن تجمع مع بعض فى أقسام من خطة العمل اليومية.

٣/ مبدأ التحكم فى المعوقات :

حتى يمكن إدارة الوقت يجب أن يكون هناك تحكم فى النشاطات وترتيبها حتى لا تحدث مقاطعات غير ضرورية.

٤/ مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية :

تقييم العمل والعاملين وتقليل التفاصيل الصغيرة الروتينية.

٣/ القيادة Leader Ship :

يمكن تعريفها بأنها (نوع خاص من أنواع علاقات القوة يمارسه فرد من الجماعة وتعتقد الجماعة أن هذا يملك حق تحديد أنماط السلوك لأفرادها باعتبارها فرداً منها).
وأيضاً يمكن تعريفها (بأنها تأثير متبادل يمارس في موقف ويوجه من خلال الإتصالات لتحقيق هدف مشترك).

يقصد بها النمط السلوكي للقائمين علي أمر القيادة ومدي مقدرتهم علي ابتكار المسارات البديلة للمنظمة في الحاضر والمستقبل، والقيام بإعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وفقاً لقدراتها المادية والبشرية وطبيعة أنشطتها وتهيئة البيئة الداخلية المحفزة علي العمل والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

من خلال تعريف الإدارة (علي أنها أهم الأنشطة البشرية حيث يسعى معظم المديرين للمحافظة على بيئة العمل وإتاحة الفرصة للأفراد من العمل في جماعات وذلك باتخاذ القرارات السليمة مع مراعاة البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة).

بذلك التعريف تظهر أهمية المديرين ومدي تأثيرهم على معاونيهم بصورة تجعلهم يؤدون مهامهم بالطريقة المطلوبة وتهيئة الجو المناسب للعمل لبذل أقصى جهد ممكن.
وأن يقوم المدير أو القائد بتوجيه وتحفيز المرءوسين والاتصال بهم ويجعل الفرد فعالاً داخل مجموعات العمل وذلك بهدف أداء الأعمال بإتقان وكفاءة عالية.

لا شك أن مقومات القيادة تتأثر بمجموعة عوامل وهي كما يلي:

١. العوامل المؤثرة في القائد ومهاراته القيادية وهي:

أ. القيم التي تكون نظرة القائد الي أهمية مشاركة التابعين في صنع القرار ومدي تأثيره عليهم.

ب.مدي ثقة القائد في قدرات تابعيه.

ج. الميول والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.

د. درجة شعور القائد بالأمان في المواقف الغامضة.

هـ. مستوى مهارات القيادة.

٢. العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم وهي:

أ. قدرة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.

ب. مدي استعداد التابعين لتقليل مسؤولية إتخاذ القرارات التي تؤول عليهم.

ج. مدي تقبلهم لمعايشة الظروف.

د. درجة ومستوي معارفهم وخبراتهم.

هـ. توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

٣. العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

أ. درجة وضوح الهدف للقائد وللتابعين.

ب. درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.

ج. درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.

د. مدي إتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد وللتابعين.

٤. العوامل المؤثرة في الموقف:

أ. خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات

العمل فيها ودرجة انتشارها الجغرافي، ودرجة إحكام نظام الرقابة السائد

واللازم للتأكد من تحقيق الأهداف.

ب. مستوى فاعلية العمل الجماعي في المنظمة.

ج. الحدود الزمنية المتأثرة لإتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

د. الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشاكل والأهداف المرتبطة

بالموقف.

من خلال ذلك يتضح لنا جلياً أن القيادة ذات أهمية كبيرة في العملية الإدارية، إذ

يعتمد ويتوقف عليها إتخاذ القرارات التي تؤثر في جماعة العمل وسير الأنشطة المختلفة

في المنظمة، فقوة القيادة من قوة المؤسسة وضعفها يضعف الأداء الفردي والجماعي ،

مما يجعلها عرضة للمشكلات وهذا يعني تدني الإنتاج والإنتاجية وتقليل درجة الرضا الوظيفي لدي العاملين، فلذلك لابد من الاهتمام بالنمط القيادي الذي يتناسب مع جم وإمكانيات وقدرات المنظمة والاهتمام بالتدريب لرفع قدرات القيادة والعاملين، حتي يمكن الاستفادة القصوي من إمكانيات المؤسسة المادية والفنية والبشرية.

العوامل التي تسهم في نجاح القائد:

- أ. علاقات القائد بالمرؤوسين (إظهار شعور الصداقة والصراحة والحرية في الإتصال ومساعدة المرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم وتلبية رغباتهم).
 - ب. علاقات القائد برؤوسائه وزملائه (التأمين لحاجات المرؤوسين يحتاج فيه القائد الي مساعدة الرؤوساء والزملاء وكذلك ينبغي أن تكون علاقاته معهم متميزة).
 - ج. أهمية المعلومات (تساعد المعلومات في حل المشكلات والسيطرة علي المواقف فهي قوة الشخص، فمن يملك المعرفة يملك القوة).
 - د. أن يكون القائد مركز الإتصالات لما يدور في المنظمة.
 - هـ. مدي إستجابة المرسين ودعمهم للقائد.
 - و. القدرة علي إتخاذ القرار في الوقت المناسب.
 - ز. الاستفادة من شبكات الإتصال الرسمي وغير الرسمي.
- حدد فايول مجموعة سمات للمدير منها ما يلي:

١. السمات الذهنية.
٢. السمات الخلاقية.
٣. سعة الإطلاع.
٤. الثقافة الواسعة.
٥. الإحتراف أو المعرفة المتخصصة (المهنية).
٦. الخبرة الواسعة.

الدارس الكريم، هل توافق علي إضافة المهارة الاتصالية لسمات المدير ولماذا؟

٤/ الرقابة Controlling :-

تعني التأكد من أن اتجاهات مسار العمل تسير بالطريقة المرسومة وتصحيح المسارات واتخاذ الإجراءات السليمة. فهي الأنشطة التي عن طريقها يمكن التحقق من أمرين هما:
أ. الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة وتوجيهها في الطريق الصحيح من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً وهذه رقابة إدارية.

ب. التأكد من مطابقة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج لما هو قائم ومخطط له مع تحديد الانحرافات ومواقعها وأسباب حدوثها متي وجدت ويسمي ذلك بالرقابة التشغيلية.

من خلال هذه التعريفات نصل إلى أن الإدارة هي أهم الأنشطة البشرية التي تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لإنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق الأهداف الموضوعة، وذلك باستخدام جميع موارد المنظمة وترتيب الأوضاع بإتخاذ أسلوب منظم ومنسق وإتاحة الفرصة للعمل في جماعات وخلق بيئة عمل داخلية ملائمة مع مراعاة البيئة الخارجية واتخاذ القرار السليم لتصحيح اتجاهات مسار العملية الإدارية. يلعب الإتصال التنظيمي دوراً مهماً في هذه العمليات الأربع، حيث يسعى إلي فتح خطوط ومسارات البيانات والمعلومات لتتدفق بطريقة متوازنة بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة، وبهذا يمكن أن تتكامل هذه العمليات بصورة تجعل تحقيق الأهداف ممكناً فمركز قوة الإدارة ونجاحها في كمية البيانات والمعلومات المتدفقة التي تعين علي إتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب.

أسئلة التقويم الذاتي

١. ماهي العوامل التي تؤثر في الطريقة التي يمارس بها التخطيط؟
٢. حدد أنواع السلطة التي تمارس في المؤسسة؟
٣. وضح مفهوم التنظيم، وما هي خطواته؟
٤. بين أهمية المديرين في المؤسسة؟
٥. ماهي العوامل المؤثرة في العاملين وقدراتهم في العمل؟
٦. وضح مهام الرقابة في العمل الإداري؟

الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول :-

١/ تقسيم العمل :

التخصص يتيح للأفراد في المنظمة الضبط والدقة والفعالية في الأداء.

٢/ السلطة :

إعطاء الأوامر في أماكنها الصحيحة وعدم التجاوز.

٣/ الفهم :

يعني الطاعة والتطبيق الفعلي للأعمال عن طريق خلق قاعدة مشتركة بين أفراد المؤسسة للفهم "وهذا ما يتعارف عليه في الاتصال بالخبرة المشتركة وجعل جميع أفراد المؤسسة في إطار دلالي واحد".

٤/ وحدة مصدر الأوامر :

عدم الازدواجية في الأوامر.

٥/ يد واحدة وخطة عمل واحدة :

شرف واحد ومجموعة أهداف واحدة.

٦/ إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة :

يجب ألاّ تظفي الاهتمامات الفردية على اهتمامات المؤسسة.

٧/ مكافآت الموظفين :

يجب أن تكون مرضية مع مراعاة (تكاليف الحياة - توفر الموظفين - الظروف العامة للعمل).

٨/ الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية :

٩/ قنوات الاتصال :

توضيح الخطوط الرسمية للاتصال حسب الهيكل التنظيمي وتجاوزها في حالة الضرورة.

١٠/ الأوامر :

لنقادي الهدر والخسائر.

١١/ العدالة :

الإنصاف والمساواة بين أفراد المنظمة.

١٢/ استقرار الموظفين :

حتى يمكن تجويد الأداء "عدم نقل الموظفين بطريقة سريعة من عمل لآخر". ١٣/ روح المبادرة :

التعبير بحرية عن المقترحات والآراء على كافة المستويات.

١٤/ إضفاء روح المرح للمجموعة :

"الوحدات التي بها شدة" تعزيز روح الإلهة.

تكامل عناصر العملية الإدارية :-

الإدارة هي العضو المسئول عن تحقيق نتائج المؤسسة ومكلفة ضمناً باستخدام موارده البشرية والمادية، وعليه فإن مهمة الإدارة ذات أبعاد ثلاثة هي :

١/ البعد الاقتصادي :

يعتمد على الفاعلية والكفاءة.

٢/ البعد الإنساني :

يعتمد على تحقيق ذاتية الإنسان وتطوره والتنسيق والتعاون الإداري.

٣/ البعد الزمني :

يعتمد على توازن متطلبات الحاضر والمستقبل.

من أجل تنفيذ هذه المهام تقوم الإدارة بالاتصال لتفعيل عناصر عملية الإدارة (Management Process) التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكل عنصر من هذه العناصر يحتاج لتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وهكذا بقية العناصر متكاملة وغالباً ما تتم في الوقت نفسه أو بترتيب مختلف، وبهذا التصور فإن الاتصال عنصر من عناصر الإدارة يضم أنشطة متعددة. فالتنظيم يضم تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات وتحديد العلاقات واختيار المديرين والتخطيط يضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات وإعداد الموازنات ووضع برامج العمل والجدول الزمنية، أما الرقابة فتضم وضع المعايير الرقابية وقياس الأداء وتشخيص المشكلات وعلاجها.

تعتبر الإدارة عملاً واتصالاً وعلاقات حيث يتمثل ذلك في الآتي :-

١/ الإدارة نشاط يتطلب التكيف مع غير المتوقع، فالمديرون يعملون عندما ينهار الروتين وتبرز العقبات غير المتوقعة وفي المنظمات والمؤسسات الكبيرة نجد أن التقسيم المتزايد للعمل وعدد المتخصصين الذين لهم مصلحة مشروعة في أى قضية يؤدي إلى انفجار الصلات عند ظهور تعديل أو إدخال عنصر جديد.

٢/ الحاجات الإنسانية فالناس في المنظمات يطالبون بالصلات والمدير يريد أن يأخذ من المصدر الأصلي وألاً يعتمد على التقارير المكتوبة، والمرءوس يريد أن يسمع من الرئيس مباشرة ويعلم إذا ما كان عمله محل تقدير، ورغم إمكانية تجميع المعلومات وتقويم المواقف والمشاكل نبحت في المواجهات. فنجد أن المديرين يسافرون أميلاً ولا يعتمدون على الخطابات لأن اللقاء المباشر "الاتصال المباشر" يتيح معلومات ونتائج

ذات قيمة فى معظم الحالات فالبشرية تحتاج إلى الاتصال الإنسانى لتوضيح المشاعر وإجازة القرارات.

٣/ يتمثل التفاعل فى تكوين معظم القضايا الإدارية حيث يسعى الاقتصاديون والإحصائيون أنصار التقرير الكمي من أجل المناهج ذات الإجابات الموضوعية غير الشخصية لمشكلات المنظمة ومعظم الأسئلة الإدارية لا تبدو لها معادلات مقبولة، هذا التعدد فى القيم والأهداف الفرعية والمصالح الخاصة واختلاف الإدراك أدى لاتخاذ معظم القرارات من أفراد يقومون بحل المشاكل، وتتبع معظم الخيارات الإدارية من عمليات تجرى بين الأشخاص مثل الإغواء بالنصيحة، التفاوض، الإقناع، الاستطلاع، وينبع جزئياً أن الناس عليهم الاتفاق قبل تنفيذ القرار ولكن الحقيقة أن ذلك ينبع من أنه ليست هنالك دوال إنتاج لمعظم الأسئلة المهمة.

نظريات الإدارة

تعتبر النظرية الإدارية عن أسلوب الإدارة وفلسفتها فى طريقة تأدية أعمالها ومن خلال ذلك يرتبط الاتصال بالنظرية حيث أن طبيعة القيام بتنفيذ هذه الأعمال يكون باستخدام الإتصال وتسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات من فرد الي آخر، فلذلك يمكن القول بأن أسلوب النظرية الإدارية هو الذي يحدد طريقة الإتصال فى المنظمة. ومن هنا تأتي ضرورة التعرض لبعض نظريات الإدارة وتوضيح مدى علاقتها بالإتصال التنظيمي.

إن النظرية الإدارية تهدف إلى تحديد نموذج معين للسلوك البشري تشرحه وتتوسع فى بسطه لإقناع الآخرين به كفلسفة حياتية ومثالية وأغلب نظريات الإدارة تسعى لتحديد سلوك مثالي معين للمنظمات الإدارية وللسلوك البشري داخل تلك المنظمات، وعلى الرغم من أن أي نظرية إدارية لابد أن تشتمل على نظرة مثالية إلا أن قرب تلك النظرية من التطبيق العملي تعتمد على ما تحتويه من مبادئ وأسس، وهذا هو المحك الذي يجعل النظرية عرضة للقبول أو الرفض.

بما أن أي نظرية إدارية تهدف إلى تفسير وتقويم السلوك البشري داخل المنظمات وتشرح ما يعترضه من صعوبات وتسعى إلى تذليلها لكي تكون نظرية مقنعة وممكنة التطبيق إلا أن نجاح النظرية الإدارية يعتمد على مدى اتساع مواضعها لتفسير السلوك الإداري ومدى قدرتها على مناقشة تلك المتغيرات (Variables) التي تؤثر في السلوك البشري داخل المنظمات تأثيراً مباشراً فعالاً. ويلاحظ علماء الإدارة أن معظم النظريات التي تتناول المشكلة الإدارية جزئية (Partial) بمعنى أنها تركز على دراسة وتحليل متغير واحد أو متغيرين وتقترح على ضوء ذلك التحليل الجزئي حلاً فلسفياً تراه الحل الأمثل الواجب اتباعه. وما زال علم الإدارة يفتقر إلى النظرية الشاملة (Grand Theory). والرأي الذي عليه الإجماع أن الوصول إلى نظرية شاملة عامة في الإدارة يتوقف على اعتبار المنظمة الإدارية كجزء من المجتمع كله ثم العمل على الوصول إلى فلسفة إدارية تهتدى بمبادئ وقيم وتراث ذلك المجتمع. وذلك لأن النظرية الإدارية الشاملة هي في واقع الأمر نظرية اجتماعية (Sociological Theory) ولا يمكن بأي حال من الأحوال فصلها عن البيئة الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ككل. نحاول هنا أن نعرض بعض النظريات الإدارية المعاصرة إضافة إلى النظرية الإسلامية التي تعتبر شاملة لا تنقسم عن الواقع الاجتماعي للنظام الإسلامي العام.

١/ نظرية الإدارة العلمية :-

"التركيز على المتغير الاقتصادي"

أول ما فكر فيه علماء هذه النظرية في كيفية تفسير سلوك العامل في المنظمة الإدارية وفي كيفية حفزه ليعطى مزيداً من العطاء والبذل ولم تكن منطلقهم لتحسين أحوال العامل الاجتماعية داخل المنظمة الإدارية وإنما مناقشة مسائل الإنتاجية وكيف يمكن أن تُرفع إنتاجية الفرد العامل لكي تزدهر في النهاية الأيدلوجية الرأسمالية الأمريكية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمياري أساسي لنجاح تلك الأيدلوجية ومعاملة الفرد العامل كأداة من أدوات الإنتاج.

ولقد تبلورت افتراضات فلسفة الإدارة العلمية فى كتابات "فردريك تايلور" و "هينري فايول" فى الآتي :-

❖ إن الفرد العامل مخلوق رشيد اقتصادي بمعنى أنه يحفزهُ الأجر المادي فحسب ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاماً على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته اليومية.

❖ إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها وإنما ينحصر كل اهتمامه فى كفاية حاجاته الفسيولوجية المادية لذلك فعلى سلطة المنظمة أن توفر له الكفاية الاقتصادية الضرورية.

❖ إن الفرد العامل يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته ويحتاج إلى الإشراف الدقيق ومراقبته حتى لا يتهرب عن العمل أو يبطئ فى غياب الإشراف.

٢/ نظرية العلاقات الإنسانية :

"التركيز على المتغير الإنساني"

جاءت كردة فعل لنظرية الإدارة العلمية، حيث نظر دعائها إلى أن الفرد مخلوق اجتماعي يتفاعل مع المجموعة ويتأثر ويؤثر فى سلوكه بأرائها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بانتمائه إلى جماعة هو الذى يحفزه للبذل والعطاء.

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :-

- دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل.
- تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمل.
- التركيز على الحوافز الاجتماعية بحسبانها المحرك الأساسي لقدرات العاملين.
- الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.
- الاهتمام بالعامل كشريك فى العمل لا أجير .
- للعاملين أهداف وتطلعات خلاف أهداف المنظمة.

- إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات.

٣/ النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"

"التركيز على متغير الهيكل التنظيمي والسلطة الرسمية"

عولجت هذه النظرية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي فى غرب أوروبا ودُرس النظام البيروقراطي كجزء من النظام الاجتماعي الشامل وتوصل إلى أن أي نظام اجتماعي وإن بدأ كنظام كارزمي أو تقليدي سينتهى فى نهاية المطاف إلى أن يكون نظاماً بيروقراطياً.

تقوم النظرية على الافتراضات التالية :-

- وجود درجة عالية من التخصص فى العمل البيروقراطي وتوزيع العمل على أساس التخصص فى أي مؤسسة اجتماعية.

- السلطة متدرجة فى أي منظمة وتتناقص تدريجياً من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا بالمنظمة.

- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح وما تتمتع به المستويات العليا فى الهيكل التنظيمي من سلطة رسمية هى التى تدفع العاملين للطاعة وتطوير الإنتاج.

- التعيين للعاملين يتم على أساس المقدرة والكفاية الفنية ولا يعتمد على صلة القربى أو الصداقة أو الانتماءات الطائفية أو العشائرية.

٤/ نظرية الإدارة فى الإسلام :-

"التركيز على متغير الشورى والاحترام والمسئولية والمتغير الاجتماعي الأخلاقي"

ذكرنا أن النظريات الإدارية المعاصرة قد أخفقت بدرجات متفاوتة فى إبراز نظرية شاملة متكاملة تشرح وتفسر وتقوم السلوك الإداري داخل المنظمة لتصل فى النهاية إلى حلول عملية تطبيقية لمشكلة الإنتاجية والحافز والعلاقات الصناعية وتوزيع السلطة وغير ذلك من مكملات العملية الإدارية.

ولقد عرفنا أن أسباب الإخفاق لأنها لم تهتم بدراسة كل المتغيرات المؤثرة على السلوك الإداري ولكنها ركزت على بعضها دون الأخرى.

فنظرية الإدارة في الإسلام استطاعت أن تركز على كل المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية، وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثرات الاجتماعية وأدخلت عليها البعد الأخلاقي.

وتقوم النظرية على الافتراضات الآتية :-

- ترتبط النظرية بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي "المتغير الاجتماعي الأخلاقي".

- التركيز على المتغير الاقتصادي والحافز المادي والعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية "المتغير الاقتصادي المادي".

- الاهتمام بالعوامل الإنسانية والروحية واحترام الإنسان كإنسان وإشراكه في العملية الإدارية كل حسب قدرته العقلية وإمكانياته "المتغير الإنساني-الشورى".

- الاهتمام بالنظام وتحديد المسؤوليات واحترام السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي وطلب الطاعة بالمعروف "متغير السلوك والنظام".

تدريب رقم (٨)

ماهي دواعي معرفتك بنظريات الإدارة وأنت تدرس الاتصال التنظيمي؟

أسئلة التقويم الذاتي

١. وضح الاصول العامة للإدارة عند هنري فايول؟

٢. ماهي الأبعاد الثلاث للإدارة؟

٣. أشرح كيف تكون الإدارة عملاً واتصالاً وعلاقات؟

خلاصة الوحدة

عزيزي الدارس ناقشت هذه الوحدة الملامح العامة للإدارة، (مفهومها حيث تسعى الإدارة إلى بناء منظمات مفتوحة ومتماسكة وجيدة الاتصال، وسريعة الاستجابة وذلك بالاعتماد على رأس المال البشري حتى تتمكن المنظمة من استيعاب حركة المنظمات من حولها والتغيرات السريعة التي تطرأ عليها من خلال حركة التطور السريعة التي تمر بها المجتمعات، وتناولت الوحدة مفهوم الإدارة في الإسلام الذي لم يخرج عن المفهوم العام الذي يدعو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والفنية بأقصى كفاية لتحقيق الأهداف المنشودة، يل تعداها كما باعتماد الإدارة في الإسلام علي القرآن والسنة ومعالجة بيئة العمل من خلالهما فسادت دولة العدل والكفاية.

أيضاً عالجت الوحدة العمليات الأربع للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة) ووقفت الوحدة علي أهمية الاتصال من أجل تنفيذ هذه المهام حيث تقوم الإدارة بالاتصال لتفعيل عناصر عملية الإدارة (Management Process) ، وبهذا التصور فإن الاتصال عنصر من عناصر الإدارة يضم أنشطة متعددة. وأخيراً تطرقت الوحدة لبعض نظريات الإدارة نظراً لأهميتها في فهم بيئة العمل والفلسفة الإدارية فيها مما يعني تسهيل عمليات التخطيط للاتصال التنظيمي بالمؤسسة.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزي الدارس، إن شاء الله ومن خلال الوحدة التالية نسعي لمعرفة ماهية القرارات وأنواعها وكيفية إتخاذ القرارات وضرورة المشاركة في صنع القرار، كما نوضح من خلالها أهمية الاتصال التنظيمي في توفير البيانات والمعلومات التي تعين في اتخاذ القرار السليم، وأيضاً نشرها فيها التدريب وضرورة الرضا الوظيفي للعاملين، ونتناول فيها الخلافات في بيئة العمل وكيفية حلها واسهامات الاتصال التنظيمي في ذلك الاتجاه.

إجابات التدريبات

التدريب رقم (١)

استخدام المعرفة المنتظمة لإدارة موارد المنظمة (مادية، بشرية وفنية) بأقصى كفاية، وأنجاز الأعمال من خلال الآخرين وخلق بيئة عمل متماسكة ومفتوحة وجيدة الاتصال مع الالتزام بالمعايير العامة والخاصة التي تحكم العمل، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

التدريب رقم (٢)

الفن الجمالي هو كل ما يتعلق بالأشياء المادية وأشكالها وتصميمها ووضعها في مكانها المناسب (مباني، معدات، ديكور، حدائق .. وغيرها)، أما الفن المهاري فيعني كيفية مسaire ومجارة الآخرين والتفاعل معهم وفقاً لامكانياتهم الذاتية.

التدريب رقم (٣)

استخدام موارد المؤسسة (مادية وبشرية وفنية) بأقصى كفاءة وكفاية يجعل الاتصال ثنائي الاتجاه مما يساهم في تطوير العمليات الإدارية.

التدريب رقم (٤)

تجعل بيئة العمل منتظمة وخطوط الاتصال واضحة مما يجعل البيانات والمعلومات تتدفق بسهولة بين وحدات المشروع المختلفة.

التدريب رقم (٥)

تتناسب السلطة والمسؤولية عندما يتمتع الرئيس أو القائد بامكانيات ومهارات تؤهله للقيام بالواجبات المؤكدة إليه بكفاءة عالية وفقاً لاختصاصاته.

التدريب رقم (٦)

أحب أن تتوافر لدي مهارات الاتصال الأسية (الكتابة، القراءة، الحديث ،الاستماع والسؤال) إضافة لمهارتي التفاوض والتفكير.

التدريب رقم (٧)

نعم أوافق علي ضرورة الالمام بمهارات الاتصال المختلفة لأنها تساعد في التواصل مع الآخرين وتزيد من التفاعل مع كل أفراد المؤسسة.

التدريب رقم (٨)

من أجل فهم فلسفة الإدارة وتفسير اتجاهات الإدارة مما يساعد في وضع استراتيجية مناسبة للاتصال التنظيمي بالمؤسسة المعنية.

الوحدة الثانية (إتخاذ القرارات وحل خلافات العمل)

محتويات الوحدة الثانية

الصفحة	الموضوع
	مقدمة الوحدة الثانية
	أهداف الوحدة الثانية
	➤ مفهوم القرارات
	➤ أنواع القرارات
	➤ خصائص إتخاذ القرارات
	➤ العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات
	➤ أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات
	➤ التدريب
	➤ الرضا الوظيفي
	➤ إدارة الأزمات
	➤ حل خلافات العمل
	➤ المفاوضات وحل خلافات العمل
	إجابات تدريبات التعيين الأول

أهداف الوحدة الثانية :

مراجعتك لهذه الوحدة عزيزي الدارس تجعلك قادراً علي أن :

١. تفهم ماهية القرارات وأنواعها.
٢. تدرك خصائص القرارات والعوامل المؤثرة عليها.
٣. تلم بأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات وأهمية الاتصال في ذلك.
٤. تهتم بالتعرف علي الرضا الوظيفي وأهمية تدريب الكادر البشري.
٥. تبدع في حل الخلافات بين الأفراد والجماعات وإدارة الازمات.

مقدمة :

الدارس الكريم بعد أن تطرقنا في الوحدة الأولى للإدارة ومفاهيمها ومكوناتها، لابد لنا ومن خلال هذه الوحدة أن نتعرف على مفهوم القرارات وأنواعها والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات ودواعي المشاركة في صناعة القرارات السليمة التي تعتمد بدورها علي البيانات والمعلومات مما يوضح أهمية التعرف علي الاتصال التنظيمي.

وكذلك من خلال هذه الوحدة نجيب عن تساؤلات الدارسين عن الرضا الوظيفي للعاملين واسهاماته في دعم الاتصال بين العاملين والإدارة داخل المؤسسات وذلك لضمان تحقيق الكفاءة المهنية.

ومن خلال هذه الوحدة عزيزي الدارس، نقف علي كيفية إدارة الأزمات وطرق معالجتها وكذلك طرق حل الخلافات بين الأفراد والجماعات في المؤسسة المعينة مما يدعم سلامة بيئة العمل واستقرار العاملين.

اتخاذ القرارات (Decision Making)

ماذا نعني بالقرار :-

القرار هو الاختيار الأمثل من بين البدائل المتاحة وعملية اتخاذ القرار تعني تطوير وتحليل البدائل والاختيار منها مثل (الجامعة التي تدرس فيها، أو الوظيفة التي تعمل بها، السلعة التي تشتريها أو الطريقة التي تدير بها وقتك وعلاقاتك).

تكون معظم القرارات مدفوعة بالحاجة للتغلب على المشاكل وتعنى المشكلة وجود فارق بين الوضع المرغوب والوضع الفعلي، والقرار لا يقوم بالضرورة في جميع الحالات على وجود مشكلة، بالرغم من أنه في غالب الأحيان يكون القرار موجباً لحل مشكلة ما، وعلى الجانب الآخر فإن حل المشاكل دائماً ما يشتمل على اتخاذ القرارات.

يقع اتخاذ القرارات في قلب ما يفعله جميع المديرين، وتتمثل وظائف المدير الرئيسية في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وجميع هذه الوظائف يقتضي إنجازها اتخاذ العديد من القرارات.

شكل رقم (٢) يوضح وظائف المدير



تدريب رقم (١)

هل يمكن القول أن اتخاذ القرار هو الوظيفة الأساسية للمديرين؟

القرارات المتصلة بالوظائف الادارية

الوظيفة الإدارية	القرارات التي يواجهها المديرون	الوظيفة الإدارية	القرارات التي يواجهها المديرون
١/ التخطيط	• ماهى أهداف المنظمة بعيدة المدى • ماهى الاستراتيجيات • لتحقيقها ؟ • ماهى أهداف المنظمة قصيرة المدى ؟ • إلى أي مدى تكون القرارات صعبة التحقيق ؟	٢/ التنظيم	• كم عدد معاونين المدير • تحت إشراف المدير ؟ • ماهو المدى المقبول • المركزية فى المنظمة ؟ • متى يجب على المنظم • هيكل مختلف ؟
٣/ القيادة	• كيف يكون التعامل مع الأفراد • يعانون من انخفاض الدافعية ؟ • ما هو أثر الأساليب فاعلية • موقف معين ؟ • كيف يؤثر التغيير على • العامل ؟	٤/ الرقابة	• ماهى الأنشطة التى يلزم م • بالمنظمة ؟ • كيف يجب مراقبة هذه الأنشطة • متى يكون انحراف الأداء مه • ما هو نوع نظم المعلومات ا • الذى تتبعه المنظمة ؟

أنواع القرارات وهي نوعان:

١/ قرارات مبرمجة ٢/ قرارات غير مبرمجة

وتختلف القرارات نسبة لاختلاف المواقف التي تستدعي اتخاذ القرار فيها .

١/ القرارات المبرمجة :

ليس كل قرار يجب اتخاذه يكون جديداً بصورة كاملة أي أنها تكون قرارات مبرمجة وهى المتكررة الروتينية والتي يمكن اتخاذاها من خلال إجراءات ميكانيكية كتطبيق اللوائح ويقول بعض المختصين أن ٩٠% من القرارات التي يتخذها الميرون من النوع المبرمج. مثلاً :

من أجل التعجيل باسترداد قيمة البضاعة المرتدة يمكن لإدارة المنظمة وضع القانون التالي (إذا قام العميل بإرجاع السلعة فيمكن له استرداد قيمتها إذا كانت محتفظة بعلامة الشركة ولم يلحق بها أي تلف ولم يمضى على شرائها أكثر من أسبوع).

٢/ القرارات غير المبرمجة :-

فهى قرارات متميزة وإبداعية ولا توجد إجراءات ميكانيكية يمكن اتباعها لاتخاذها كالقرارات المتعلقة بالكوارث وإدارة عمليات الإنقاذ، ولا تحتوى القرارات المبرمجة فى كل الحالات الكوارث والأزمات ولكنها بصورة عامة. فهي من النوع الذى يتم توظيف المديرين لمواجهتها وتعتمد بصورة كبيرة على الحكم والتركيز على التطوير الاستراتيجي طويل المدى للمنشأة وبقائها، ومع التغيرات الكبيرة وغير المتوقعة فى السنوات الماضية (تحرير اقتصادي - عولمة - منظمات المجتمع المدني وقوة تأثيرها) وعادة ما يزيد حجمها كلما اتجهنا إلى أعلى الهيكل التنظيمي.

تدريب رقم (٢)

وضح نوع القرارات الذي يتوافق مع القائد ولماذا؟

خصائص عملية إتخاذ القرار

إنفق معظم علماء الإدارة علي أن هنالك ثمان عوامل مشتركة لعملية إتخاذ القرارات في جميع المنظمات وهي:

١. مرحلة تعريف المشكلة وأسبابها وهذه تستلزم إتخاذ قرار إداري.

٢. مرحلة تحديد الهدف المرغوب في تحقيقه .

٣. مرحلة البحث عن البدائل المتاحة التي يمكن أن تقود الي تحقيق الهدف المرسوم.

٤. مرحلة تحديد معايير التقييم أو المفاضلة بين البدائل الممكنة ثم ترتيبها حسب أهميتها في المرحلة.

٥. مرحلة تقييم البدائل علي أساس المعايير المحددة.

٦. مرحلة إختيار أفضل البدائل وتوقع آثار تطبيق ذلك علي المرحلة.

٧. الاستعداد لمواجهة الآثار السلبية للبدائل المختارة ولأي تغيير يطرأ في المستقبل.

٨. إتخاذ القرار بالبدء في التنفيذ.

طريقة اتخاذ القرار

تدور عملية اتخاذ القرار في إطار يشمل العناصر الآتية :-

١/ الموقف "أو المشكلة".

٢/ متخذ القرار.

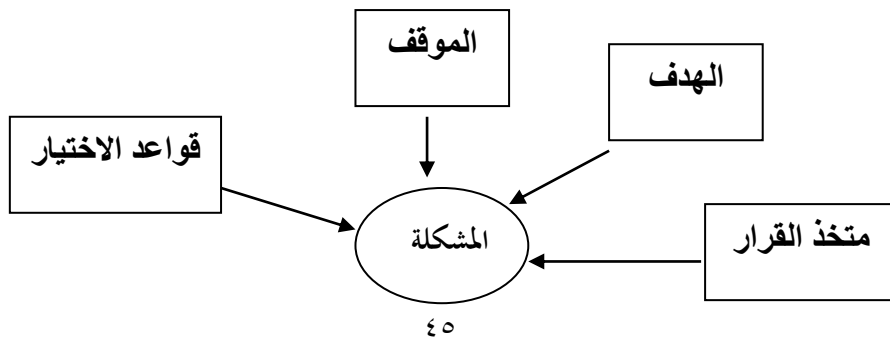
٣/ الهدف.

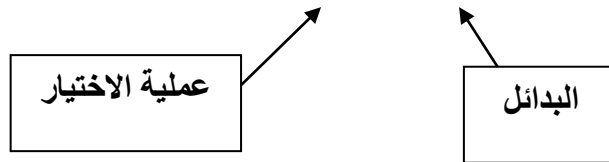
٤/ البدائل

٥/ قواعد الاختيار

٦/ عملية اتخاذ الحل الأمثل بين البدائل.

شكل رقم (٣) يوضح عناصر اتخاذ القرار





العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار وهى كما يلي :-

١/ أهداف المنظمة :

أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة فأهداف المنظمة هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها لذلك عند اتخاذ القرار يجب اتخاذ أنسب الوسائل التى يبدو أنها تحقق أهداف المنظمة.

٢/ الثقافة السائدة فى المجتمع :

تعتبر ثقافة المجتمع هى من الأمور التى تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها فى المجتمع ومن ثم لابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣/ الواقع والحقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي بل يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الحقيقة والدافع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. فالقرارات هى شئ أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصرف حالة مستقبلية، هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوحد السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى واقعي بالإضافة لمحتواها الأخلاقي.

٤/ العوامل السلوكية :

ويمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار فى ثلاث جوانب هي :-

أ/ ما يتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتى يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد فى اتخاذ قراره.

ب/ ما يتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذى يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه.

ج/ دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرصة للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

تدريب رقم (٣)

هل تعتقد أن الاتصال من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، وضح ذلك؟

المشاركة فى صنع القرار وأهميتها

وجدت الإدارة فى المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار فى يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتيجته للعوامل الآتية :

١/ نمو المنظمات وتضخم حجمها.

٢/ الحقيقة المنطقية التى تؤكد أن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف فى كل الأوقات.

٣/ ما لمسّه الخبراء ووسع من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) فى القيادة الإدارية الذى يتجسد أساساً فى توسيع قاعدة المشاركة فى صنع القرار وخاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التى تؤثر فى المشاركين أو فى أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

٤/ إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدى إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات حيث نوعية القرارات تبدأ بالسماح بتقديم اقتراحات فى أمور بسيطة إلى الاشتراك التام فى القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالى :

صفر % - عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً

٢٠% - السماح بقبول اقتراحات صغيرة فى أمور بسيطة.

٤٠% - استشارة المرؤوسين أحياناً فى موضوعات مهمة نسبياً.

٦٠% - استشارة المرؤوسين فى قرارات هامة.

١٠٠% - اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً فى عملية اتخاذ القرار.

يقول "لاندبرج" بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا فى تمييز المشكلات وفى تحديد وتقويم البدائل، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع عناصر القرار بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات "فى المنظمات" تعنى فى ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقفه فى الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار فى صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.

لكى تؤدى المشاركة فى اتخاذ القرار ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها :-

١/ الوقت المتاح :

فقد يكون الوقت قصيراً لاتخاذ القرار فلذلك إشراك الآخرين قد يؤدى إلى تعطيل بعض الأهداف، وعلى المديرين أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

٢/ العامل الاقتصادي :

المشاركة فى عملية اتخاذ القرار عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين مراعاة ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تطفى على مزايا اتخاذ القرار.

٣/ المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين :

ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة فى عملية اتخاذ القرار مع الرؤساء مصيدة لاتباع المرؤوسين فى أخطاء تؤثر على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية آخر ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

٤/ سرعة القرارات :

كثيراً ما يتطلب العمل عدم تسرب المعلومات إلى خارج المنظمة وفى مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة للمشاركة فى صنع واتخاذ القرار إلى عملية تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا فى صنع القرار.

أكد كثير من كتاب الإدارة أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرارات فقد أشار دورسي (Dorsey) إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصالات التى تعتبر دعامة أساسية للقرار . كما أن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقرارات علاقة إعتماضية متبادلة فعن طريق الاتصال يتم نقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، كما أن نقل هذه المعلومات قد يكون وفق القاعدة الهرمية وقد يكون خارج إطار شبكة الاتصالات الرسمية، كما يحدث فى الاتصالات غير الرسمية.

تدريب رقم (٤)

وضح أهمية الاتصال التنظيمي في تحديد ضرورة اشراك الآخرين في اتخاذ القرار

لا يقاس نجاح الإدارة بعدد الأوامر التي تعطيها لمروسيها أو في ارتفاع الصوت أو اللهجة، فالأمر (Order) وسيلة إرشادية من رئيس إلى مروسيه بقصد إتمام أو الامتناع عن عمل في ظرف معين والأمر بذلك يعبر عن علاقة بين شخصين أحدهما رئيس والآخر مرؤوس فالأمر يعبر عن قوة وحق معطى للأمر والأمر لفظ ثقيل على النفس ولا يكون ضرورياً إلا :-

- في حالة الخطر

- أو للمرؤوس الكسلان غير المهتم

- أو للشخص المتردد

- أو للشخص كثير الكلام

- أو للشخص الذى يتصل بعدم الطاعة.

أما الطلب فهو أقل في لهجته من الأمر ويكون أكثر فاعلية عندما يكون المرؤوس :-

- حساساً

- أو حديث العهد بالعمل

- أو مهتماً بعمله بطبيعته

- أو عصبياً

- أو كبير السن

أسئلة التقويم الذاتي

١. ماذا نعني بالقرار؟ وماهي وظائف المدير؟

٢. حدد أنواع القرارات؟

٣. يحتاج القرار لمجموعة عناصر عددها؟

٤. ما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات؟

٥. وضح الاعتبارات التي ينبغي علي الإدارة مراعاتها لتحديد مشاركة الآخرين

التدريب والرضا الوظيفي

أولاً : التدريب

اختلفت تعريفات التدريب لدى الكثير من الباحثين نورد منها ما يلي:

يعرف التدريب بأنه (ذلك النشاط المخطط له بهدف تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الي زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل).

أما التعريف الآخر فيذهب الي أن التدريب هو (عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف الي إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها ومجتمعه الكبير).

وهو كذلك عملية موجهة نحو إكساب الفرد المعارف والمهارات لأداء وظيفته بكفاءة.

شكل رقم(٤) يوضح ماهية التدريب وأهميته

تعديل سلوكيات وظيفية	توظيف تقنيات عصرية	غرس قيم مهنية	صقل مهارات علمية	تنمية قدرات بشرية	إثراء معارف متخصصة	تحديث معلومات علمية
----------------------------	--------------------------	---------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------

تشكل المعارف الأساسية بالوظيفة القائم علي شغلها العامل عنصراً أساسياً للكفاءة المهنية، التي تستلزم قدرته علي تلبية متطلبات مهنية محددة يكون من خلالها متمكناً وقادراً علي تحقيق أداء متميز. وهناك ثلاثة أنواع من مستويات المعرفة التي تتعلق بالوظيفة لدي الفرد وذلك لضمان تحقيق الكفاءة المهنية، هي:

أ. المستوى البسيط (ويرتبط بالحقائق والمعلومات البسيطة المتفرقة وغير المركبة التي تتعلق بالوظيفة).

ب.المستوي الأعلى (ويرتبط بالقدرة علي إنجاز العمل من خلال الإلمام بالمعلومات وتحويلها الي إجراء فعلي يتخدم في إنجاز العمل).

ج. المستوى التحليلي (وهذا يرتبط بمهارة شاغل الوظيفة وقدرته علي تحليل المواقف الوظيفية الي عناصر)

إذن للحصول علي هذه المستويات لابد من العمل علي تنشيط الإتصال الذي تنتقل عن طريقه المعلومات والمعارف التي يسعى إليها الفرد لصقل ثقافته المهنية من خلال جرعات تدريبية مستمرة يتمكن عبرها من تعلم مهارات جديدة، والتحول من حالة عدم فاعلية الأداء الي التميز في إنجاز الأعمال.

ولكي تستفيد المؤسسات من التدريب ورفع كفاءة العاملين لابد من الإعتماد علي تقارير الرؤوساء في العمل، وتفعيل الإتصال المساعد الي الإدارة العليا بغرض توضيح مدي الاستفادة من الجرعات التدريبية وحاجة الآخرين للتدريب، وتعريف الإدارة العليا بالسلوك المهني الفعلي للعاملين قبل وبعد التدريب.

تحتاج الإدارة الفعالة الي الآتي:

أ. القدرة علي إدارة الذات والإتصالات الفعالة.

ب. وضوح القيم الذاتية.

ج. وضوح الأهداف الشخصية.

د. التركيز علي النمو الشخصي المستمر.

هـ. توفر المهارات الفعالة في حل المشكلات.

و. توفر طاقة إبتكارية تجديدية.

ز. القدرة علي التأثير في الغير.

ح. إتخاذ نموذج وأسلوب إداري واضح.

ط. توفير مهارة إشرافية فائقة.

ي. تطوير قدرات العاملين بالتدريب والتأهيل.

ك. توافر طاقة تكوين فريق عمل بروح الفريق الواحد.

تدريب رقم (٥)

وضح أهمية التدريب بالنسبة للعاملين في المؤسسة؟

ثانياً : الرضا الوظيفي

يعرف بأنه (مجموعة المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يعبر فيها العاملون عن أعمالهم ووظائفهم المتولدة عن إدراكهم بما تقدمه لهم هذه الوظائف من إشباع لحاجاتهم ورغباتهم).

فالرضا الوظيفي يعني الرضا عن العمل والسعادة التي تتحقق للعامل عن طريق العمل بحيث يتحقق ما كان يرجوه من إشباعات من خلال العمل، ويمثل الرضا الوظيفي حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه من المنظمة مكان العمل، فلذلك إن إنتاجية الفرد تتناسب طردياً مع رضاه عن عمله وتتناقص كلما كن غير راضٍ عن ذلك العمل.

تبرز أهمية الرضا الوظيفي في إرتباطه بأداء العاملين الذي تتأثر به المنظمة سلباً وإيجاباً، ومن هنا جاء اهتمام علماء السلوك التنظيمي والإدارة بضرورة الرضاء الوظيفي الإيجابي المتمثل في إلزام العاملين بالأداء والوفاء لمنظمتهم التي يعملون فيها، كما يسهم في الصحة النفسية للعاملين، لذلك تهتم كثير من المؤسسات بدراسة اتجاهات العاملين ورضاهم عن مؤسساتهم ومدي تعلقهم بها.

العوامل الداخلية للرضا الوظيفي:

أ. الرضا عن محتوى العمل وطبيعته.

ب. الرضا عن ساعات العمل.

ج. الرضا عن التكنولوجيا والإمكانات المستخدمة في العمل.

د. درجة المسؤولية في العمل.

هـ. مدي إمكانية الفرد في استخدام إمكانياته ومؤهلاته.

و. درجة الاستمتاع بإنجاز العمل.

العوامل الخارجية للرضا الوظيفي:

- الرضا عن جماعة العمل.
- الرضا عن ظروف وجو العمل
- الرضا عن الأجر والمكافآت
- الرضا عن معاملة الإدارة للعاملين.
- الرضا عن فرص الترقى والتدرج في العمل.
- الرضا عن الإشراف.
- الرضا عن طرق تقييم الاداء.
- الرضا عن علاقات العمل ومعاملة المرؤوسين.
- الرضا عن ضغوط البيئة.

فكلما كانت هذه العوامل إيجابية ارتفعت درجة الرضا الوظيفي للعاملين مما كان له كبير الأثر في زيادة الإنتاجية واستقرار المؤسسة ورفاهية العاملين، فلذلك لابد من الاهتمام بهذه العوامل وتقليل درجة تأثيرها السلبي علي العاملين والسعي الي تحويلها الي ايجابيات تدفع وتحفز العاملين علي الرضا بالعمل والاستمتاع بالاداء وزيادة حب المؤسسة لدي العاملين فيها.

قياس الرضا الوظيفي:

تزداد أهمية قياس الرضا الوظيفي كلما زاد الاهتمام بالرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وأرتفعت الكفاءة التنظيمية في المؤسسة، ويتم قياس الرضا الوظيفي من خلال الملاحظة والاستبيان والمقابلات الشخصية المباشرة، أو قياس بعض الجوانب الكمية كسجلات شؤون الأفراد والإنضباط في الحضور والغياب ودرجة الحرص علي ممتلكات المؤسسة وترشيد إمكانياتها. ويمثل قياس درجة الرضا الوظيفي الركيزة الأساسية لمعالجة

الأثار السالبة التي تؤثر علي تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك دعم ودفع الأثار الإيجابية للوصول الي أعلي حالات الرضا الوظيفي.

الجوانب الإيجابية التي يجب علي الإدارة مراعاتها لتحقيق الرضا الوظيفي:

أ. دعم القدرة الفنية والعقلية والصحية للعاملين وذلك من خلال إتباع الأسس العلمية في السياسات وطرق تحقيق أهداف المنظمة والاختيار السليم للعاملين بحيث يتم التوافق بين إمكانيات العاملين المهنية وطبيعة العمل في المؤسسة، والعمل علي استمرارية التدريب والتأهيل لرفع قدرات العاملين مع توفير الأمن الوظيفي والصناعي بمواقع العمل، وتوفير ما يشبع رغبات وتطلعات العاملين لينعكس ذلك إيجاباً علي أسرهم بتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

ب. بناء الدافعية لدي الأفراد تجاه العمل من خلال تعاون الإدارة والعاملين وجعل التعاون والتكامل مبدأ أساسي في العمل بفتح باب المشاركة في التخطيط والقرارات وتحديد سياسات وأهداف المؤسسة، ووضع نظم إيجابية في مجال الإتصال بالعاملين ونظام الأجور والحوافز وطرق دفعها، والترقية وأساليبها والعدل فيها وكيفية تقديم الخدمات الاجتماعية والاهتمام بها.

ج. العمل علي توفر مناخ تنظيمي مناسب يمكن العاملين من خلاله علي أداء مهامهم برغبة وحماس، ويكون ذلك من خلال الاهتمام ببيئة المنظمة وجو العمل فيها وطبيعة الوظيفة وتخفيف ضغوط العمل، وتطويع الظروف الخارجية وتسخيرها لخدمة العاملين ومصلحة المنظمة.

د. الاهتمام بالانسان من حيث المهارات والأفكار والدوافع واهتماماته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية بهدف تطوير أدائه الذي ينعكس إيجاباً علي الرضا الوظيفي للعامل.

تدريب رقم (٦)

لكي تؤدي الاستبانة دورها المطلوب في قياس الرضا الوظيفي لابد أن
مجموعة محاور قم بتحديدوها؟

إدارة الأزمات

هناك ثلاث مراحل للأزمة هي:

١. مرحلة ما قبل الأزمة (وهي المرحلة التي يتم فيها التعرف علي شدة الأزمة وكلما كان اكتشافها مبكراً ساعد ذلك علي معالجتها وتفاديها ويتم في هذه الفترة التخطيط لمواجهة هذه الإشارات من خلال تجهيزات التدريب والكوادر وبرامج الصيانة والتفتيش والمتابعة وإعداد قواعد البيانات ونظم التحليل والتنبؤ وسيناريوهات إدارة الأزمة والتدريب عليها.

٢. مرحلة حدوث الأزمة (في هذه المرحلة يتولي فريق معالجة الأزمة مهامه والقيام بمناقشة التفاصيل وإتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية).

٣. مرحلة ما بعد الأزمة (يتم في هذه المرحلة تقييم ما تم من إجراءات خلال فترة إدارة الأزمة والخروج بالدروس المستفادة من التعامل مع الأزمة لتحديث وتطوير أنشطة المؤسسة وآلياتها في العمل وخططها وبرامجها للوصول الي الأداء الأفضل وتحسين طرق معالجة الأزمة).

متطلبات إدارة الأزمة:

أ. إخضاع إدارة الأزمة للمنهجية العلمية (إتباع الأسلوب العلمي في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم لإدارة الأزمة بالطريقة السليمة).

ب. القيادة وفريق الأزمة (يتكون فريق عمل متباين في الأفكار ومنسجم ومتوافق

في العمل والموجهات وعلي رأسهم قائد قادر علي الآتي:

- الإتصال المباشر والفاعل بالمخططين.

- القراءة الجيدة للخطط الإستراتيجية بالمنظمة والاستعداد لتنفيذها.

- قادراً علي تكوين فريق عمل للتخطيط الجيد.

- قادراً علي التخلص من الأفراد والأفكار والبرامج التي لا تتناسب مع المرحلة.

ج. نظم الإتصالات وتدفق المعلومات (عملية نقل المعلومات في كافة الإتجاهات لإدارة الأزمة)، وينبغي أن يكون نظام الإتصالات قادراً علي الآتي:

- الدقة.
 - السرعة.
 - الإنسيابية.
 - تدفق البيانات والمعلومات بين الأفراد والمستويات الإدارية بصورة سليمة.
- لذلك لابد من تكوين نظام معلومات تتوافق فيه العناصر البشرية والمادية حتي يمكن جمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة وفقاً للحاجة.

د. إتخاذ القرار في الأزمة (يجب أن تكون القرارات ذات فاعلية كبيرة وتتفق تكاليفه مع قدرات المنشأة وأن يكون مقبولاً لدي كافة الأطراف وقابل للتنفيذ لمعالجة الأزمة).

هـ. التنبؤ الوقائي (وهو أسلوب يعتمد علي تمحيص الحقائق والاستفادة من تدفق وتوافر المعلومات وتحليلها لدعم الفكر التنبؤي للإنذار المبكر لتفادي المشكلات وحدوث الأزمة المبكر).

تدريب رقم (٧)

تحتاج في معالجة الأزمة لتنظيم الجهود الاتصالية وضح علي ماذا تعتمد في جهودك الاتصالية لمعالجة الأزمة؟

حل الخلافات في منظمات الأعمال

تعتبر المنظمة الإدارية بطابعها عن حركية الإنسان ونشاطه وفكره وهي محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الإنسانية ذات التكوينات المختلفة والمتباينة وتحكمها مصالح مختلفة ورغبات متعددة، فلذلك يحدث الصراع والتنازع من خلال تقاطعات هذه المصالح وكيفية تحقيق الرغبات وإشباعها. والذي يعتقد أن التنظيم يمثل نسقاً متجانساً من النشاطات والسلوكيات والعلاقات يبدو وكأنه تصور مثالي ليس له ما يسنده، فالإختلاف شيء طبيعي بين بني البشر وفي بعض الأحيان يكون الصراع والتنازع دليل نجاح عندما يولد مواقف ومفاهيم جديدة تساهم في تطور العمل وإنشاء المستحدث من الأساليب والطرق وتجويد الاداء.

حل الخلافات أو المشكلات ليس خطة آلية من حيث تدخل المعلومات من ناحية وتحصل على حل من الناحية الأخرى، إن العنصر الإنساني عنصر شديد الأهمية يشتمل على مهارات تضم صراعاً وتأثيراً وتقييماً وأشكالاً أخرى للتواصل ولكن كما في كل المحاولات هناك فن وعلم في حل المشكلات فتجاهل الاثنين يكون مخاطرة. فالبحث المنهجي عن البيانات التي يمكن تحويلها إلى معلومات ثم معرفة مفيدة . وهو عملية تفاعلية تشمل كل أفراد المنظمة عن طريق اتصال فعال ومتواصل. وإن وظيفة المدير هي إيجاد الطريق من خلال الأداء والمشاعر والحقائق واتخاذ قرارات هادفة بناءً على تلك الحقائق.

هنالك معيارين أساسيين للتمييز بين ضروب الصراع هما:

• درجة وحدة التوتر السائدة.

• هدف التوتر.

أيضاً يمكن تقسيم دورة الصراع الي خمس مراحل هي:

١. وجود علاقات اجتماعية تحوي خلافات ضمنية.

٢. الوعي بعدم تطابق الأهداف.

٣. إتخاذ طرق لاتباع أهداف متناقضة.

٤. حدة المعركة واتساع أطوارها المختلفة.

٥. نهاية المعركة ونتائجها.

العناصر الأساسية التي تجمع بين الفن والعلم في حل الخلافات

١/ لا تتصرف في الحال إلا في الأزمات الخطيرة.

٢/ كن مصرّاً على فصل الحقيقة عن الرأي (كيف تعرف ذلك ؟ ما الدليل ؟ ما هو السلوك الفعلي الذي لاحظته ؟).

٣/ أشرك نوعين من الناس في العملية (من يعتمد على الملاحظات والمعلومات البدائية ومن يعتمد على التحليل والنقد) . أحياناً يصر أصحاب الخبرات الواسعة على فعل ما كان يفعل في الماضي وربما يكون هذا مناسباً أو غير مناسب.

٤/ تأكد من أنك تعمل على مستوى السبب غير المعروف (إذا قال شخص ما أن السبب في هذا المستوى معروف فاسأله (هل تعلق مستقبلك على صحة هذا السبب ؟)

.

٥/ ضع وصفاً دقيقاً للمشكلة بقدر الإمكان لأن كل شيء سيعتمد على هذا الوصف بما فيها اختباراتك .

٦/ تأكد من أن الاختلافات تقع في أبعاد المشكلة ولا تقع أبداً على أبعاد أخرى .

٧/ أوجد فقط التغييرات المناسبة التي تؤثر على هذه الاختلافات . إن التغييرات التي حدثت بعد المشكلة لا يمكن أن تكون مناسبة.

٨/ تختبر الأسباب واستبعدّها حتى تصل إلى سبب يفسر الحقائق بأقل افتراضات ممكنة. وإذا وجدت أسباب كثيرة فإن وصفك للمشكلة غير دقيق لأنه لأي شيء أن يفسر الحقائق .

٩/ اختبر على الورق وفي الحقيقة قبل القيام بالفعل .

١٠/ قم بأعمال تكييفية لتهدئة آثار المشكلة حتى يكون لديك وقت لحلها ، ولكن عليك أن تجد السبب إذا أردت أن تقوم بالفعل التصحيحي لإنهاء المشكلة تماماً.

إن حل المشكلات مهارة مطلوبة كل يوم فى المؤسسات وفى الأوقات الصعبة نعرف أننا سنواجه مشكلات غير متوقعة وهكذا نحتاج إلى منهج جاهز للتعامل مع المشكلات بكفاءة وسرعة، وهكذا يكون النظام جاهزاً أو المهارات متوفرة فقط تحتاج للإدارة.

* حقائق :

- حل المشكلات له نقطة بداية فريدة وهى البحث عن سبب غير معروف
- أبحث عن السبب وتجنب اللوم إذا أردت الحصول على نهر دائم من المعلومات والأفكار.
- أسوأ شئ هو القفز مباشرة إلى الفعل دون تحليل للحقائق.
- الفعل التكيفي يجب استخدامه لتهدئة الآثار ولكن الفعل التصحيحي مطلوب للوصول إلى حل.
- حيث تشتمل المشكلة على بشر - وهو ما يحدث فى الغالب - تصرف بناءً على السلوك الملاحظ والتحليل الحقيقي لأن التصرف هنا لا يمكن أن يهمل.
- أحياناً يتعرض المديرون وقادة الفرق فى العمل لسلوك سلبي من جانب أحد أعضاء فريقهم وقد يأخذ هذا عدة أشكال منها :-
- نقص الاهتمام بالعمل أو الظروف المحيطة.
- التبرم عندما يطلب منه تنفيذ مهمة معقولة بصورة مقنعة.
- الاعتراض بشدة فى حالة العمل الإضافي.
- أنت كمدير يمكنك أن تتسامح مع قدر معين من السلوك السلبي طالما أن الفرد يعمل بطريقة جيدة ولا يزعج أعضاء الفريق الآخرين وعليك أن تتحمل الموقف. وعلى الرغم من ذلك تقول فى اجتماع متابعة : (أنك تؤدي عملك بصورة جيدة لكن ...) وإذا ما أخذت هذا الاتجاه يجب عليك أن تكون محدداً وأن تستشهد بمثال محدد فليس من الصحيح إطلاق اتهامات عامة فإما أن يتم نفيها تماماً أو استلهاها من جانب المتلقي مما يجعله أكثر إستياءً .

تدريب رقم (٨)

هل تعتقد إن القفز مباشرة إلى الفعل لحل الخلافات أكثر فاعلية؟ وضح وجهة نظر ذلك؟

أسباب السلوك السلبي :

- إهانة حقيقة متخيلة منك أو من زميل.
- شعور بالضيق.
- اعتقاد أن المساهمة التي يقدمها ليست محل تقدير، ولا تكافأ مادياً أو معنوياً بالترقية.
- استياء مما أدركه الشخص على أنه نقد جائر.
- غضب موجه إلى المؤسسة أو إليك بسبب ما اعتبر طلب معقول وتم رفضه وعلى سبيل المثال (طلب إذن بالغياب أو نقل).

١/ التعامل مع المشكلة :

بسبب اختلاف الأسباب الحقيقية والمتخيلة للسلوك السلبي يعد التعامل معه أصعب المهام التي يواجهها المدير وإذا ما اتصف الإجراء الذي تتخذه بالإساءة أو الجمود فإن السلوك السلبي ستزداد حدته. وقد ينتهى ذلك الجمود إلى إجراء تأديبي وهو ما يجب أن يكون خيارك الأخير.

من الأسر التعامل مع مثال للسلوك السلبي بحيث يمكن علاجه فوراً وتكون المشكلة أكبر إذا كانت نابعة من اتجاه عام غير محدد، وعندما توجه اتهامات للأفراد مثل أنهم غير متحمسين بشكل عام أو غير متعاونين ففي هذه الحالة يمكنهم ببساطة الإنكار واتهامك بالتحامل ومن المحتمل أن يتضرر سلوكهم السلبي.

فمن الأفضل أن تتعامل مع هذا النوع بصورة غير رسمية سواء عندما تظهر المشكلة أو في أي مرحلة منها خلال العام عندما تشعر بضرورة القيام بشئ ما حيالها.

لن يكون الاجتماع السنوي الرسمي لتقديم الأداء الوقت الملائم خاصة إذا ما كان ذا صلة بزيادة الأجور، وإثارة القضية فى هذه الساعة سيضع الأفراد فى مواقف دفاعية وسيكون من المستحيل وقتها إجراء مناقشات بناءة.

قد تجرى المناقشات بصورة غير رسمية ولكن يجب أن تكون لها ثلاثة أهداف واضحة هى :

١/ مناقشة الموقف مع الأفراد والهدف من ذلك إذا أمكن هو حمل الأفراد على أن يدركوا بأنفسهم بأنهم يسلكون سلوكاً سلبياً أو لفت انتباه الأفراد أن سلوكهم غير مقبول.

٢/ تحديد أسباب السلوك السلبي للأفراد كلما كان ذلك ممكناً.

٣/ مناقشة أي إجراءات يمكن للأفراد اتخاذها والموافقة عليها، أو ما يمكنك أنت أو المؤسسة عمله لإزالة أسباب السلوك السلبي.

٢/ مناقشة المشكلة :-

توجيه أسئلة عامة عن كيفية نظر الأفراد لعملهم. وقد نجد أن هذه البداية العامة تتيح لك أساس للمرحلتين التاليتين وهما تحديد الأسباب والعلاج.

يجب عليك أن تلفت انتباههم إلى هذه المشكلة كما تراها وتشعرهم بصدق أنك بصدد معرفة أسباب عدم رضاهم وأنت يمكن أن تعيد الأمور إلى نصابها.

ويجب أن تمنحهم وقتاً ليقولوا ما يريدون، ثم قدم تفسيراً معقولاً وإذا لم يرضوا عن تفسيرك يمكنك القول بأنهم سيمنحون الفرصة لمناقشة المشكلة ، وبذلك تشير إلى أنك تقر بأن حكمك ليس نهائياً.

إذا لم تساعد هذه النقاط التى حصلت عليها لإظهار المشكلة بالصورة التى تراها فإن عليك فى ذلك الوقت أن تشرح كيف يعطى سلوك الأفراد انطباعاً سلبياً. وكن محدداً قدر المستطاع بالنسبة للسلوك وقدم أسئلة محددة وإذا ما تم تبني هذا الاتجاه الحذر فبالطبع ستكون هنالك مناسبات سيرفض فيها الأفراد الاعتراف بأن هنالك خطأ ما يعترى سلوكهم وإذا ما وصلت إلى هذه المرحلة فلا بديل أمامك سوى أن تشرح لهم

تصوراتك عن المواقف التي تعتقد أنهم تصرفوا بها بطريقة خاطئة ولكن أفضل ذلك بطريقة إيجابية.

٣/ تحديد الأسباب :-

إذا ما كان وراء السلوك السلبي حقيقية أو متصورة من الزملاء أو المنظمة فعليك أن تجعل الأفراد يشرحون ذلك بأكبر قدر ممكن من الدقة. وفي هذه المرحلة ستكون وظيفتك هي الاستماع وليس إصدار الأحكام عليك أن تكتشف كيفية فهمهم للمشكلة قبل أن تتعامل معها.

قد يتضح من خلال المناقشة أنه لا علاقة للمشكلة بك أو بالمنظمة فقد ترجع إلى مشاكل عائلية أو قلق على الصحة أو الدخل وإذا كان الحال هكذا عليك أن تبدئ تعاطفك. وإذا كانت المشكلة لها علاقة بك أو بزملائك أو بالمنظمة فحاول أن تحددتها بدقة لتعرف ما إذا كنت في موقف يسمح لك باتخاذ إجراء علاجي أو يشرح الحقائق الأساسية للقضية.

٤/ اتخاذ إجراءات علاجية :-

إذا كانت المشكلة تقع على عاتق الأفراد فالهدف سيكون حمل الأفراد على معالجة المشكلة في هذه الحالة، يقع عليك تقديم المشورة والنصح وكن محدداً قدر الإمكان بأن تحاول التعبير عن رغباتك كاقترحات وليست كأوامر فإن الاتجاه الجماعي لحل المشكلات هو الأفضل دائماً.

اتجاهات إدارة السلوك السلبي :-

- ١/ عرف نوع السلوك السلبي الذي تم التعبير عنه واستشهد بأمثلة
- ٢/ ناقش السلوك مع الأفراد في أسرع وقت ممكن مستهدفاً التوصل إلى اتفاق حول نوعية السلوك ومدى تأثيره.
- ٣/ إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق أعطى أمثلة فعلية للسلوك وشرح أسباب اعتقادك بأنه سلبي.

٤/ ناقش وتوصل إلى اتفاق بأسرع وقت ممكن حول أسباب السلوك السلبي كتلك التي ترجع للأفراد أو إليك أو للمنظمة.

٥/ ناقش وتوصل إلى اتفاق بشأن الحلول أو الإجراءات التي يتعين على الأفراد وعليك وعلى المنظمة اتخاذها.

٦/ راقب الإجراءات التي تم اخذها والنتائج التي تحققت.

٧/ إذا لم يحدث تحسن واستمر السلوك السلبي في التأثير بصورة ملحوظة فعليك اللجوء إلى الإجراءات التأديبية.

٨/ ابدأ بتحذير شفهي وبين سبل تحسين السلوك السلبي وحدد إطاراً زمنياً واعرض المساندة والمساعدة.

٩/ إذا لم يحدث تحسن أصدر تحذيراً رسمياً وحدد بدقة ما يجب إنجازه وحدد مدة زمنية ثم وضح الإجراءات التأديبية الذي عليك أن تتخذه.

١٠/ إذا استمر السلوك السلبي بصورة خطيرة على الأداء اتخذ الإجراء التأديبي إذا لم يكن أمامك بديل سوى فصل شخص ما.

يتعذر تجنب الخلاف في المؤسسات لأن أهداف وقيم واحتياجات الأفراد والجماعات لا تتوافق دائماً فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق النهائي على كل شئ سمة غير طبيعية ومن الطبيعي أن يكون هناك خلافات في الآراء حول المهام والمشروعات، وفي هذه الحالة لا يجب كبت هذه الخلافات بل يجب إظهارها لأن ذلك يعتبر الطريقة الوحيدة التي يمكن بها كشف نقاط الخلاف وتسويتها.

هناك ما يسمى بالخلاف الخلاق، أن الآراء الجديدة أو المعدلة والآراء التي تتطوي على نفاذ البصيرة والمناهج والحلول التي يمكن خلقها عن طريق الاشتراك في إعادة بحث وجهات النظر المختلفة إذا ما تم هنا على مبدأ التبادل الموضوعي والعقلاني للمعلومات والآراء، ويصبح الخلاف مأزقاً إذا قام على الخلافات الشخصية يستوجب التخلص منه.

حل الخلافات بين الجماعات :-

هناك ثلاثة طرق لحل الخلافات بين الجماعات هي :-

١/ التعايش السلمي :

هو تهدئة الخلافات والتأكيد على مواضع الاتفاق فيتم تشجيع الناس على العيش فى سلام بحيث يتوفر فى هذه الحالة تبادل المعلومات والاتصالات وينتقل الأفراد بحرية بين الجماعات (التنقل مثلاً بين المركز الرئيسي والفروع المختلفة).

٢/ التسوية :

يتم حل الخلاف بالتفاوض أو المساومات حيث لا يفوز ولا يخسر أي طرف من الأطراف فى هذه الحالة لأن فكرة تجزئة الخلاف فكرة تشاؤمية فى أساسها والسمة المميزة لهذا الأسلوب هى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة منفصلة بالاتفاقات هى وحدها التى تسوي الخلافات، أما الخلافات الحقيقية فلا يمكن حلها.

٣/ حل المشكلات :-

هناك محاولة لإيجاد حل حقيقي للمشكلة أفضل من تسوية وجهات النظر المختلفة وهى عن طريق التناقض الواضح "الخلاف الخلاق" ويتم ذلك باستخدام حالات الخلاف لخلق أو إيجاد حلول مبكرة، وإذا أردت تطوير الحلول لحل المشكلات فلا بد من أن يبتكر هذه الحلول المسؤولون الذين يرون أن الحلول تقيد، وتتم هذه الحلول المبتكرة على النحو التالي (يقوم المسؤولون بتحديد المشكلة وتحديد الأهداف وتقوم الجماعة بتقديم الحلول البديلة لحل المشكلة ودراسة مزاياها ثم الاتفاق على الحل المفضل ودراسة كيفية تنفيذه.

حل الخلاف بين الأفراد :-

قد يكون حل الخلاف بين الأفراد أكثر صعوبة من الخلاف بين الجماعات سوى كان الخلاف ينم عن عداً واضح أو دهاء متخف أو ينطوى هذا الخلاف على آراء شخصية قوية وقد حدد "ويبر" و "بارتيش" طريقتين لإدارة الخلاف بين الأشخاص هما :-

١/ السيطرة :

تشمل السيطرة منع التفاعل وبناء أشكال التفاعل وتقليل أو تغيير الضغوط الخارجية ويستخدم هذا عندما تشتد الانفعالات حيث تتم السيطرة على الخلاف بالفصل بين طرفيه لنعطى الفرصة للأشخاص المعنيين لتهذئة الخلافات والتفكير فى حلها وقد تكون هذه الطريقة وسيلة مؤقتة وتكون المواجهة المحتملة أكثر تفجيراً للخلافات. ويمكن استخدام استراتيجية بناء أشكال التفاعل إن لم يمكننا الفصل بين الطرفين وفى هذه الحالة يمكن تطوير اللوائح الأساسية للتعامل مع الخلاف عن طريق توصيل المعلومات بين الطرفين أو التعامل مع المشاكل القائمة.

٢/ المواجهة البناءة :

أسلوب للتقريب بين طرفي الخلاف وغالباً ما تتم بوجود طرف ثالث يكون دوره هو خلق مناخ من التفاهم والتعاون بينهما وهذا يساعد الطرفين للتعرف على وجهات النظر المختلفة لكل منهما وتطوير التفاهم المشترك بهدف الوصول لحل يرضي الطرفين فتتم مواجهة المشاكل على أساس التحليل المشترك بمساعدة طرف ثالث وتحليل الحقائق المتعلقة بالموقف والتصرف الفعلي للطرفين، ودور الطرف الثالث ضرورة للتوصل لاتفاق حول القواعد الأساسية للمناقشات التى تهدف لإظهار الحقائق وتقليل السلوك العدوانى مع عدم التحيز لأي طرف، وأخيراً يجب على الطرف الثالث تبني أسلوب الاستشارة الشخصية على النحو التالي :

١/ أن يستمع وكله آذان صاغية .

٢/ يقدم الملاحظات والاستماع فى آن واحد.

٣/ يساعد الطرفين على فهم وتحديد المشكلة بتوجيه الأسئلة التى تتعلق بموضوع الخلاف.

٤/ يتعرف على وجهات النظر ويسمح للطرفين بالتعبير عنها.

٥/ يساعد الطرفين لإيجاد الحلول البديلة للمشاكل.

٦/ يساعد الطرفين على تطوير الخطط والتنفيذ وتوفير المشورة والمساعدة فى حالة طلبها.

الخلاف كما أوضحنا لا يمكن إنكاره فالخلاف مصاحب للتقدم والتغيير وما يستحق أن نأسف عليه هو فشلنا فى استخدام الخلاف بطريقة بناءة. ولا شك فى أن الحل العلمي للمشاكل والمواجهة البناءة لها يساعد على حل الخلافات وفتح قنوات للمناقشة والاتصال فى كل الاتجاهات والسلوك التعاوني.

تسعى الإدارات المختلفة فى جميع المؤسسات من خلال الإتصالات الفعالة الى تحقيق العديد من الإنجازات والأهداف التي تؤدي الى التطور وقيادة التنمية، عن طريق إتخاذ القرارات السليمة وحل الخلافات فى مجال العمل، وكذلك توفر الإتصالات الإدارية المعلومات بالبحث عنها من مصادرها المختلفة للاستفادة منها فى التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الأنشطة الوظيفية. ويؤدي الخطأ فى الإتصالات وعدم فعاليتها الى ضياع الفرص وصعوبة مواجهة التهديدات وبالتالي صعوبة إتخاذ القرارات المثالية فى الوقت المناسب لمعالجة القضايا المختلفة، مما يعني تدهور الإنتاجية وتراجع الأداء الفري والجماعي.

هناك خمسة انماط لردود الأفعال التي يتعامل بها الأفراد تجاه الخلافات التي تحيط بهم وهي:

١. النمط التنافسي (هي النظرة للخلاف بمقياس الربح والخسارة لذلك يسعى أمثال هؤلاء ومن خلال الخلاف الى تحقيق الربح بحبهم لتصاعد حدة النقاش والصراع دون مراعاة للطرف الآخر فى الصراع).

٢. النمط التعاوني (هؤلاء يسعون الى التعاون مع الطرف الآخر والوصول الى حلول بديلة فى الخلاف لتحقيق أهداف الطرفين بطريقة متوازنة).

٣. النمط التوفيقى (فى هذا يكون الميل الى الحل الوسط فى الخلاف والإتفاق بالتنازل المشترك عن تحقيق بعض الأهداف والمصالح لدى طرفي التنازع).

٤. النمط المتفادي (يظهر في بعض التكوينات الاجتماعية للمنظمات بعض الأشخاص الذين لا يرغبون في الخلاف مع الآخرين ويهربون من مواجهة الخلافات بالإنعزال وتغيير مجري الحديث الذي يقودهم للدخول في الخلاف وهذا النوع سلبي، وفي ذات الوقت هنالك أفراد يستخدمون طريقة تفادي الدخول في مناقشات الخلاف لأنها تري أن مجرد دخولهم ميدان الصراع والنقاش حوله يؤدي الي خسائر كبيرة فلذلك من الأفضل الوقوف بعيداً وعدم المشاركة فيه وهذا النوع إيجابي).

٥. النمط الذي يفضل التسوية (ويستند هذا الي مفهوم التسوية في موضوع الخلاف بحيث يتنازل طرف واحد عن تحقيق أهدافه للطرف الآخر بغرض فض التنازع والصراع وهؤلاء لا يرغبون في أن يكونوا قادة ولا يهتمون بالمشاركة في صنع القرارات).

للقيادة سمات إيجابية تمكنها من إحتواء الصراع، فلذلك ينبغي أن تكون لدي القائد القدرة علي التصور الكلي لأهداف التنظيم مع إبتداع أساليب إتصالية تتوافق مع حجم وطبيعة الصراع، وكذلك تنمية النظم التي تحفز العاملين علي القيام بمهامهم وأيضاً لزيادة القدرة علي قيادة الصراع، فعلي الإدارة معرفة كافة أوجه الإتصال الواجبة بين المنشأة والبيئة أو العوامل المؤثرة في الصراع وتحويلها الي إيجابيات، لتحقيق ذلك يجب أن تتوافر لدي العاملين في إدارة الصراع والخلافات في العمل التمتع بالآتي:

أ. المهارة الإنسانية (وهي استخدام الطاقة الإنسانية وتسخيرها لتكوين المناخ الملائم للعمل لتحقيق المشاركة الإيجابية بين الأفراد والمجموعات وتعميق الشعور بالرضا والانتماء للمنظمة. فالمعرفة المتأنية والتفاعل مع العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني هي من أميز مقومات المهارة الإنسانية).

ب. المهارة الفنية (وتعني كيفية التعامل والاستفادة من التقدم التقني السريع ومعرفة الأساليب والطرق والأدوات الحديثة لتطوير العمل وزيادة فعاليته).

تدريب رقم (٩)

تزداد فرصة احتواء الصراع والخلاف كلما زادت مهارات الاتصال لدى الـ
بالمؤسسة، هل توافق هذا القول؟

المفاوضات وحل الخلافات

تعني المفاوضات (إدارة الحوار والاتصال المستمر بين أطراف التنازع بقصد رغبة كل من الأطراف محل الصراع للوصول الي إتفاق حول طرق حل الخلاف والتنازع).
وأيضاً يمكن تعريفه بأنه (عقد المحادثات المؤدية الي التفاعل، والحوار المتعلق بالتوصل الي أساس للإتفاق نحو مشكلة قائمة أو هدف محدد للوصول الي الرضا الذي يحقق الإتفاق).

من خلال هذه التعارف يتضح لنا أن التفاوض أصبح حقاً للتلاقي والتفاعل والتكيف والإتفاق وهذا الفن وكأي فن آخر يحتاج الي نجاحه إذا توافرت مجموعة مهارات ومزايا معينة حسب نوع النشاط الذي يمارسه الشخص المفاوض.

فالإدارة ومن خلال ممارستها لأنشطتها وبرامجها المتعددة تقوم بالتفاوض من أجل التفاهم والإنسجام بين الأفراد والجماعات لخلق مجتمع متماسك يقوم علي الإتفاق والتراضي في العمل وتنفيذ الواجبات. والتفاهم عملية متبادلة فكما أن المؤسسة تسعى لأن يفهمها جمهورها كذلك ينبغي عليها أن تفهم رغبات وتطلعات جماهيرها، فكثيراً ما تسعى الإدارة بالتنسيق مع العلاقات العامة بالمنظمة الي التفاوض المباشر وغير المباشر لتحقيق التفاهم والتفاعل وإقامة العلاقات المتبادلة بين العاملين في المنظمة.
أسئلة التقويم الذاتي:

١. وضح مستويات المعرفة المتعلقة بالوظيفة لضمان تحقيق الكفاءة المهنية؟

٢. عدد العوامل الداخلية للرضا الوظيفي؟

٣. بين أدوات قياس الرضا الوظيفي؟

٤. ما هي متطلبات إدارة الأزمات؟

٥. أذكر العناصر التي تجمع بين العلم والفن في حل الخلافات؟

٦. وضح أسباب السلوك السلبي من العاملين في المؤسسة؟

٧. هنالك ثلاثة طرق لحل الخلافات بين الجماعات أذكرها؟

٨. ما هي الركائز التي يعتمد عليها الشخص المفاوض؟

يقوم عمل الشخص المفاوض علي ثلاثة ركائز هي:

أ. التكيف (الناس والجماعات والهيئات يعوزها ان تتكيف فيا بينها لكي يكون هنالك مجتمع متماسك).

ب. نقل المعلومات (نقل المعلومات عملية معقدة تهدف الي تحقيق غرض معين عن طريق وسائل وأساليب شديدة التعقيد كحلقات البحث والنقاش وأساليب الإتصال المتعددة والنواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية ولغة الإتصال).

ج. الإقناع (وهو جزء لا يتجزأ من نظام الحياة الديمقراطية المتمثلة في حرية التعبير والاجتماع والإعلام فلا يجوز الإنتقاص من هذه الحقوق).

إذن التكيف ونقل المعلومات والإقناع هي أهم الأدوات والأساليب لفتح الحوار والتفاوض وتبادل الآراء للوصول الي القناعة اللازمة لإقامة علاقات ودية وطيبة تخدم مصالح الطرفين، فالعلاقات العامة هي النشاط الإتصالي الرئيسي الذي تسخره الإدارة في المنظمة للتفاوض بغرض إظهار الأجل والأصلح والسعي للتفاهم بقية إقرار علاقات متينة بين الجمهور والمؤسسة قائمة علي الصدق والإخلاص للجهتين. فعلي خبير العلاقات العامة أو الإداري في المنظمة أن يحدد الهدف الذي من اجله يفادوس ويتصل بالآخرين، فالأهداف تختلف بإختلاف طبيعة الموضوع، ولكي

يصل كلّ منهما الي إيجاد التفاعل والتكيف والتوافق لابد أن يضع نصب عينيه
الأسئلة التالية:

- أين نحن؟
- أين نود أن نكون؟
- كيف نصل الي الغاية التي نرجوها؟
- ما هو حال ونوع الجمهور الذي نريد أن نصل إليه؟
- ما هي الوسائل الإتصالية والأساليب التي نستخدمها؟
- ما هو إتجاه تفكير الناس الحالي فيما يتعلق بمشروع أو قضية معينة؟
- كيف يمكن تطوير هذه الإتجاهات مستقبلاً؟

ملخص الوحدة

تناولت الوحدة القرارات من حيث المفهوم والأنواع والخصائص، كما تطرقنا من خلالها للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات التي يلعب الاتصال دوراً بارزاً فيها وذلك بتوفيره للبيانات والمعلومات في مختلف الاتجاهات، ومن ثم ناقشت الوحدة أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من أجل تقليل نسبة الأخطاء والبعد عن التركيز وحصر اتخاذ القرارات في فئة معينة. فعملية صنع القرارات "في المنظمات" تعنى في حد ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم.

أيضاً عالجت الوحدة التدريب فهو يهدف الي إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، وبيّنت الوحدة الرضا الوظيفي وأهميته في استقرار العاملين والمؤسسة، كما نظرت الوحدة في الازمات وكيفية إدارتها ومعالجتها بالطرق العلمية.

ناقشت الوحدة في محورها الأخير كيفية حل الخلافات بين العاملين في بيئة العمل لأن المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الإنسانية ذات التكوينات المختلفة

والمتباينة وتحكمها مصالح مختلفة ورغبات متعددة، فلذلك يحدث الصراع والتنازع من خلال تقاطعات هذه المصالح وكيفية تحقيق الرغبات وإشباعها، عزيزي الدارس، نتمنى أن تكون قد تكونت لديك زخيرة معرفية جيدة تعينك في فهم التقاطعات فيما بين الاتصال التنظيمي وهذه الوحدة.

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

عزيزي الدارس: نتعرف من خلال الوحدة القادمة علي الاتصال في منظمات الأعمال، وذلك بالتعرض لمفهوم المنظمات وأسس تصنيفها وأشكال ملكيتها، كما تتنظر الوحدة في المفهوم العام للاتصال ودوافع الأفراد والجماعات نحو الاتصال، حتي نصل إلي تحديد مفهوم الاتصال التنظيمي، الذي نقف فيه علي المهام التي يمكن أن يؤديها الاتصال التنظيمي في المنظمة، وتهتم الوحدة في محورها الأخير ببعض نظريات الاتصال لضرورتها في فهم بيئة الاتصال.

إجابات التدريبات

تدريب رقم (١)

نعم، لأن نجاح المدير يعتمد بدوره علي اتخاذ القرار السليم فيالوقت المناسب.

تدريب رقم (٢)

القرارات غير المبرمجة، لأن القائد يتمتع بصفات وسمات قوة الشخصية ويعتمد علي الإبداع والامكانيات الذاتية وهذا ما تحتاجه القرارات غير المبرمجة.

تدريب رقم (٣)

يعتبر الاتصال عاملاً مهماً ومؤثراً في اتخاذ القرارات إذ لا تكتمل دائرة فهم بيئة العمل إلا من خلال الاتصال الذي يتيح للمدير جمع معلومات كافية تعين في تفسير الأحداث وفهم الواقع المعاش.

تدريب رقم (٤)

يتيح الاتصال التنظيمي فرصة تدفق المعلومات بين الأفراد والجماعات، مما يساعد في وضع اليد علي الاعتبارات التي بموجبها يتم تحديد مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات.

تدريب رقم (٥)

يساعد التدريب علي معارف ومهارات جديدة تتطلبها المهنة، وكذلك تنمية مهارة حل المشكلات في العمل وتجنب الأخطاء للوصول إلي المستوى المنشود.

التدريب رقم(٦)

- تركز الإستبانة بشكل عام على عدة محاور رئيسية تتمثل فيما يلي
- أ/ الوصف الوظيفي للموظف(هل يتلائم مع طبيعة عمل الموظف).
 - ب/ المعايير المالية (الراتب الحالي، المكافآت المادية).
 - ج/ طبيعة العلاقة مع المدير المباشر والزملاء في العمل
 - د/ الصلاحيات الممنوحة للموظف ومدى ملائمتها للمهام التي يقوم بها الموظف.
 - هـ/ السياسات والتعليمات المتبعة في المؤسسة (سياسة الدوام ، سياسة الباب المفتوح ...ألخ)

و/ الإمتيازات والفرص التي تقدمها المؤسسة (فرص الترقية ، فرص التدريب، التأمين الصحي ، البدلات ألخ)

تدريب رقم (٧)

نجاح الجهود الاتصالية تعتمد علي:

- التحديد الدقيق لجماهيرك الرئيسية.
- المعلومات التي تريد أن تبعث بها إليهم من ناحية الكم والكيف.
- إقامة نظام استرجاع الآثار.

تدريب رقم (٨)

القفز مباشرة غير موفق، نسبة لأن الخلافات تكون في الغالب نتاج لتراكم الكثير من التفسيرات الخاطئة للمواقف، فالوقوف عندها واحدة تلو الأخرى دون القفز المباشر، مما يعني الوصول إلي نقطة الخلاف الأصلية وبالتالي يمكن حلها بسهولة.

تدريب رقم (٩)

أوافق

الوحدة الثالثة (الإتصال في منظمات الأعمال)

محتويات الوحدة الثالثة

الموضوع	الصفحة
مقدمة الوحدة الثالثة	
أهداف الوحدة الثالثة	
➤ مفهوم وتعريف منظمات الأعمال	
➤ تصنيف منظمات الأعمال	
➤ أشكال ملكية منظمات الأعمال	
➤ مفهوم وتعريف الإتصال	
➤ دوافع الإتصال	
➤ مفهوم وتعريف الإتصال التنظيمي	
➤ مهام الإتصال التنظيمي	
➤ نظريات الإتصال	
➤ لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	

أهداف الوحدة الثالثة :

بنهاية هذه الوحدة عزيزي الدارس، تكون قادراً علي أن :

١. تفهم ماهية منظمات الأعمال وأشكالها وأنماط ملكيتها.

٢. تعرف مفهوم الاتصال التنظيمي.

٣. تستوعب دوافع الاتصال ومهام الاتصال التنظيمي في المؤسسات المختلفة.

٤. تهتم بالاتصال التنظيمي كأحد دعائم الإدارة الحديثة .

٥. تصل إلى فهم مشترك يهتم بالاتصال الفعال في المؤسسات .

٦. تدرك نظريات الاتصال التي تساعد في فهم العملية الاتصالية.

مقدمة :

الدارس الكريم يهتم الاتصال التنظيمي بتدفق المعلومات بين الأفراد والجماعات في وحدات المشروع داخل منظمات الأعمال في مختلف الإتجاهات، فلذلك نتطرق ومن خلال هذه الوحدة لمفهوم منظمات الأعمال وأنواعها وأشكال ملكيتها، والوظائف التي يجب أن يؤديها الاتصال داخل المؤسسات

لا شك عزيزي الدارس، تدور في ذهنك بعضاً من الأسئلة حول مفهوم الاتصال التنظيمي وهذا ما نقف عليه بدراسة هذه الوحدة إضافة إلي معرفة مهام الاتصال التنظيمي وكذلك نعرض بعض نظريات الاتصال للوصول إلي اتصال مستمر وفاعل داخ وخارج منظمات الأعمال، ولا نستطيع أن نصل إلي فهم إداري متطور وحديث يتناسب وحجم المؤسسات والمتغيرات الاجتماعية الموجودة بيننا إلا اذا وصلنا إلى مرحلة الاتصال الفعال الذي يهتم بالمعلومات وكيفية تنشيطها ونقلها في كل الاتجاهات وهذا ما سنتعرف عليه من خلال متابعة هذه الوحدة.

تعريف منظمات الأعمال

عرّف "بيرو" (C.Perrowy) المنظمات بأنها (وحدات لمعالجة المعلومات) ومن هنا يتضح لنا أن هناك صلة وثيقة بين الإتصال المؤسسي أو التنظيمي ومفهوم المنظمة حيث أن المنظمة نشاط حركي وغرضي ونظام مفتوح وشبكة للمعلومات وتجمع بشري، والاتصال المؤسسي له دور خطير في حياة المنظمة يتمثل في اتخاذ القرارات وتنمية الموارد البشرية ومزاولة العمليات الإدارية والبناء التنظيمي من حيث تنسيق العلاقات وأداء الوظيفة الإعلامية والانضباطية والإقناعية والتكاملية وربط المنظمة بالبيئة الخارجية وتذليل صعوبات العمل فنية أو اجتماعية أو نفسية أو مادية وحل النزاعات الاجتماعية في المنظمة وتوضيح المهام والمسؤوليات والحقوق والواجبات ونمو المنظمة وتبنى المنظمة للنمط الإداري الصحي وتحقيق الفعالية بتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

وبالمثل تعرّف منظمات الأعمال بأنها مركز إشباع الحاجات الاقتصادية لمجموعات معينة من الأفراد، وأخيراً قد ينظر لمنظمات الأعمال باعتبارها قوة اقتصادية هائلة بجانب كونها قوة اجتماعية عاملة في المجتمع.

بناءً على ما سبق وبغرض الوصول إلى معنى متكامل لمنظمات الأعمال. فسوف نحاول الوصول إلى هذا المعنى من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التالية :

١/ ماذا تفعل منظمات الأعمال ؟

للإجابة عليه ينبغي تذكر التعريف التقليدي لمنظمات الأعمال وهو أن منظمات الأعمال هي توظيف للموارد وتحقيق دخل للعاملين والملاك من خلال تقديم سلع وخدمات مقابل الربح.

٢/ ماذا تريد منظمات الأعمال ؟

يمكن الإجابة ببساطة بأن المنظمات تريد موارد كافية لإشباع كل حاجة من الحاجات اللانهائية للمستهلك مقابل ربح ما.

٣/ كيف تؤثر منظمات الأعمال فى أفراد المجتمع ؟

تؤثر منظمات الأعمال على أفراد المجتمع من خلال أهم وظائف إدارة الأعمال وهى اتخاذ القرارات والتى تعنى تخصيص الموارد المحدودة لغرض إشباع حاجات غير محدودة.

ثانياً : خصائص المنظمات

- أ. تقسيم العمل والقوة التنظيمية ومسئوليات الإتصال.
- ب. وجود قيادة " مراكز قوة " لمراقبة وتوجيه موارد المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال القيام بعمليات التنظيم والتخطيط والقيادة وتقييم وقياس الأداء.
- ج. الإحلال المستمر للطاقة البشرية ويشمل ذلك الترقية والتدريب والنقل والفصل.
- د. وجود سلم من الأهداف ذات ترتيب وأولويات محددة للمنظمة .

تصنيف المنظمات

إذا كان هدف المنظمات هو استخدام القدر المتاح من الموارد فى إشباع الحاجات الإنسانية، فإن هذه الحاجات لابد أن تمثل الأساس الأول فى أي محاولة لتصنيف المنظمات لذلك سوف نستعرض هذه الحاجات قبل التعرض لأسس التصنيف.

- الحاجات الإنسانية.
- الحاجات الاقتصادية.
- الحاجات السياسية.
- الحاجات الأخلاقية.
- الحاجات الصحية.
- الحاجات الحسية أو الجمالية

ولتحقيق هذه الحاجات لابد أن تكون هنالك منظمات تلبي هذه الحاجات وتحمل اسمها وهذا يعنى وجود منظمات اقتصادية وسياسية وأخلاقية وروحية وصحية وحسية وجمالية.

أسس تصنيف منظمات الأعمال :-

أكثر الأسس فى تصنيف منظمات الأعمال هى:
(العملاء، السلع، النشاط) .

١. التصنيف على أساس العملاء :

يمكن استخدام العملاء كأساس لتصنيف منظمات الأعمال وذلك على أساس أن بعض المنظمات تتعامل مع الأفراد مباشرة أي المستهلك النهائي، والبعض الآخر لا يتعامل إلا مع منظمات أخرى وفى بعض الأحيان تتعامل المنظمة مع الأفراد والمنظمات الأخرى فى آن واحد وفى هذه الحالة تواجه مشكلة التنسيق بين الاستراتيجيات والسياسات التسويقية اللازمة لإقناع كل منهما بعملية الشراء.

٢. التصنيف على أساس نوع السلع :

يعتمد هذا على الفترة الزمنية المتوقعة لاستهلاك السلع المختلفة ويعاب على هذا التصنيف أنه غير قاطع وذلك لعدم وجود حدود فاصلة مقبولة بين الحياة الطويلة والحياة القصيرة للسلعة.

٣. التصنيف على أساس نوع النشاط :

وهى ثلاثة أنواع

أ/ منظمات صناعية (تحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة) .

ب/ منظمات توزيع (تهتم بالتوزيع والعملية التسويقية) ،

ج/ منظمات خدمية (مثل النقل والمواصلات - الفنادق - الخدمات الصحية والعلاجية وغيرها) .

أشكال ملكية منظمات الأعمال

أهم القرارات الواجب اتخاذها فى ميدان الأعمال هو القرار الخاص بتحديد شكل ملكية المنظمة أو كما يطلق عليه أحياناً الشكل القانوني للمنظمة وتبدو أهمية هذا القرار فى أنه :

أ. يحدد علاقة المنظمة بالغير.

ب. يحدد المسؤولية القانونية للمنظمة فى معاملاتها مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية.

ج. يحدد مدى التدخل الحكومي فى أعمال المنظمة.

تبدو صعوبة القرار الخاص باختيار شكل ملكية المنظمة فى وجود العديد من الأشكال ويتمتع كل شكل منها بالعديد من المزايا، ولكنه فى نفس الوقت يتميز بالعديد من العيوب، وقد حدد القانون التجاري المصري أشكال ملكية منظمات الأعمال على النحو التالي :-

١/ المنظمة الفردية : وهى يملكها ويديرها فرد واحد يقدم جميع رأس المال ويحصل على جميع الأرباح.

٢/ شركة التضامن :

وهى الشركة التى يعقدها شخصان أو أكثر يشتركون فى الملكية والإدارة بغرض تحقيق الربح.

٣/ شركة التوصية البسيطة :-

تكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين وشريك أو أكثر من الشركاء الموصين يقدمون رأس المال فقط، وبهذا لا يحق للشريك الموصي الدخول فى الإدارة.

٤/ شركة التوصية بالأسهم :-

هى تعتبر شركة أموال وليست شركة أشخاص والفرق بينها وبين السابقة أنه فى حالة شركة أشخاص فإن انسحاب أو وفاة أحد يترتب عليه حل الشركة بعكس شركة الأموال التى تكون لها شخصية مستقلة عن مالكيها.

٥/ الشركة ذات المسؤولية المحدودة :-

تتكون من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسين شريكاً ويقسم رأس المال على حصص متساوية وغير قابلة للقسمة ويكون كل شريك مسئول فقط عن حصته فى رأس المال ويقوم بإدارتها مدير أو مديرون من بين الشركاء وغيرهم.

٦/ شركة المحاصة :-

هى شركة مؤقتة تنتهى بانتهاء العمل الذى أقيمت من أجله وقد تنشأ هذه الشركة بدون عقد كتابي إذ يكفي الاتفاق الشفهي بين الشركاء فهى مستترة فلا يعلم الجمهور بوجودها وفى هذه الشركة يتم الاتفاق بين اثنين أو أكثر على القيام بنشاط تجاري معين يؤديه أحدهم أو كلهم ولكن كل واحد منهم يقوم بالعمل باسمه الخاص وعنوانه الخاص.

٧/ الشركة المساهمة :-

تتمتع هذه الشركة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية مالكيها باعتبارها شركة من شركات الأموال، ويتكون رأس المال من أسهم ويمكن للمساهم التنازل بالبيع فيما يملك من أسهم فى سوق الأوراق المالية.

تدريب رقم (١)

أشرح الفائدة التي تعود علي الاتصال من خلال معرفة نوع ملكية المنظمة؟

مفهوم وتعريف الإتصال

الإتصال كظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستمرار لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة.

لا شك أن الاتصال نشأ لإشباع حاجات الإنسان التي يستشعرها من خلال كونه فرداً داخل المجتمع، وقد تناول الكثير من الكتاب الاتصال في كتاباتهم فكل منهم يحاول أن يتناوله بما يتماشى مع مجاله، لذلك لم تقتصر هذه المحاولات على مهنة دون الأخرى فاهتم به المهتمون بالتربية والمهتمون بالتنقيف والتوجيه والإرشاد والإدارة ... الخ . فيتناول الباحثون في مجال علم النفس الاتصال باعتباره نسقاً جماعياً يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وآرائهم واتجاهاتهم . فنجد باحثاً مثل "وارن" (Warren) يُعرف الاتصال بأنه "نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما أو أنه يشير إلى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن وبالعكس أوين فرد وآخر" ووفقاً لهذا الفهم بأن أي تغييرات تحدث داخل الكائن الحي نتيجة مؤثر ما سواء داخلياً أو خارجياً فإنه يعنى ثمة اتصال قد وقع.

ينظر علماء الاجتماع إلى الاتصال باعتباره ظاهرة اجتماعية وقوة راجعة (Binding Force) لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية ، وهنا يؤكد "شرام" أن المجتمع الإنساني يقوم على مجموعة من العلاقات قوامها الاتصال وإن ما يجمع الأفراد ليس قوة غيبية أو سحر أو قوة مطلقة وإنما هي علاقات الاتصال التي هي ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية، وبهذا يعرف "أحمد بدر" الاتصال بأنه (العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع بصرف النظر عن حجمه وطبيعته تكوينه وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والتجارب فيما بينهم).

فالإتصال عملية اجتماعية لذلك يقيم المجتمع نظاماً لتحقيقها، ومعظم هذه النظم يخطط لها من قبل هيئة أو أخرى، غير أن بعضها يحدث نتيجة ترتيبات ودية "informal" أي غير رسمية، بين أناس ذوي مصالح واهتمامات مشتركة ومتشابهة ويرغبون أن يكونوا على صلة ببعضهم البعض، ويسعى الذين يحتلون مواقع السلطة في إحتكار المعلومات القيمة لأنفسهم.

فى التربية يعرف "جون ديوى" الاتصال بأنه (عملية مشاركة فى الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم الخبرة وتصبح مشاعاً بينهم يترتب عليه حتماً إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشتركة فى هذه العملية).

أما فى علم السياسة فأصبح مصطلح الاتصال يتردد كثير فى كتابات الباحثين باعتباره مفهوماً محورياً لا يقتصر فهمه فقط على أساس أنه مجرد وظيفة للنظم السياسية أو نظاماً يرتبط بعلاقات متبادلة مع النظم السياسية والثقافية والاجتماعية وإنما أيضاً باعتبار الاتصال ذات مغزى كبير فى إطار العملية السياسية على اختلاف مجالاتها.

فى مجال الإعلام تزايدت فى العقود الأخيرة عملية استخدام الباحثين فى كتاباتهم لمصطلح الاتصال، وعادة ما يظهر المصطلح مقروناً بكلمة أخرى من قبيل الاتصال الإعلامى، الاتصال المباشر، الاتصال بال جماهير، الحق فى الاتصال، ديمقراطية الاتصال، علم الاتصال. فيذهب البعض إلى أن الاتصال هو بث رسائل واقعية أو خيالية موحدة على أعداد كبيرة من الناس يختلفون فيما بينهم من النواحي الاجتماعية والثقافية والسياسية وينتشرون فى مناطق متفرقة، فيما يرى البعض أن الاتصال "عملية التفاعل بين طرفين إلى أن تصير رسالة معينة، فكرة أو مهارة أو اتجاه مثلاً مشتركاً بينهما.

من خلال هذا نصل إلى أن الاتصال هو عملية تبادل الآراء والمعلومات والأفكار المختلفة بين أفراد المجتمع وذلك لإشباع حاجات الفرد أياً كان نوعها ويقضى الفرد فى المتوسط ٧٥% من وقت العمل فى عمليات الاتصال تزيد كثيراً عند الذين يعملون فى مجال الاتصال الجماهيري.

الاتصال أيضاً هو العملية التى يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة فى المنشأة أو فى أى جماعة من

الناس فالإتصال هو "بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً يجعل بين أقسام المنشأة عضواً واحداً.

وما نريد أن نصل إليه هنا الإتصال عند علماء الإدارة الذين قالوا أن الإتصال هو "توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها بحيث يتيسر للأفراد أو الجماعات إحاطة آخرين بأمور ووسائل يجهلونهم مع التأثير في سلوكهم أو تعديله أو توجيهه وجهة يرغبها المرسل على أن تتم عملية الإتصال في صورة متبادلة من طرفين.

تدريب رقم (٢)

وضح قيمة الإنسانية المشتركة للمعلومات في الإتصال؟

دوافع الإتصال:

إزدادت موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل الإتصال فأصبحت الحاجة ملحة لإزدياد عملية الإتصال بين البشر، وتطورت تبعاً لذلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية، مما جعل زيادة الاهتمام بالإتصال الإنساني وتبادل المعلومات ونقلها وتسهيل مهمة فهم متوي العمليات الإتصالية.

وتتجسد عملية الإتصال داخل المجتمع من خلال الاهتمام به علي مستوى الأسرة والمؤسسات في مختلف المجتمعات، فالإتصال ضرورة حتمية لوجود الإنسان فعن طريقة يحقق متطلباته وحاجاته ويشبع رغباته مما يزيد من دوافعه للإتصال بالآخرين.

إن الدافعية "Motivation" وراء عملية الإتصال التي تكمن في مضمونها كعملية تدعيم الإنسان وتوجيهه، فالدافعية تعبر عن مبادرة الفرد للقيام بالفعل أو النمط السلوكي الذي يتجه نحو هدف معين، وترتبط الدافعية بتصور الإنسان لذاته وللآخرين وطبيعة دوره ومركزه وإحساسه بأهمية وجوده في ثقافة معينة. لذلك فإن الدوافع تعني دراسة القوي الكامنة وراء السلوك الإنساني حيث أن الدافع يكون أكثر توجيهاً نحو الهدف من الباعث

أو الحاجة، ولذلك ينطوي الدافع علي الاعتراف بموقف أو حالة داخلية أو خارجية تتطلب إشباعاً أو تعديلاً أو تكييفاً.

دوافع الإتصال واستخداماته

ترتبط دوافع الإتصال دائماً باستخداماته التي تتعدد وتتنوع كما يلي:

أ. دافع الإتصال من أجل الإعلام (يتمثل هذا الدافع من خلال حاجة الإنسان للمعلومات والحصول عليها أو إرسالها.

ب. دافع الإتصال من أجل التعليم (تتوافر في التعليم الصلة المباشرة بين المعلم والمتعلم فالقيم والأعراف والتقاليد والثقافات تنتقل من جيل الي آخر عن طريق الإتصال فالمتعلم يبحث عن العلم بدافع حب النجاح والخوف من الفشل لتحقيق الآمال والطموحات).

ج. دافع الإتصال من أجل التوجيه (يقصد به تكوين الاتجاهات الفكرية المرغوبة وتعديل اتجاهات قديمة غير مرغوبة للوصول الي الهدف المرسوم).

د. دافع الإتصال من أجل التثقيف (ويم ذلك بصورة دائمة من خلال زيادة المعارف والمدارك والتثقيف بكل أشكال وأنواع المعلومات).

هـ. دافع الإتصال من أجل الإقناع (الدافع من الإتصال هنا يظهر من خلال محاولة إقناع الآخرين بفكرة معينة أو رأي محدد وتكوين سلوك محابي لهذه الفكرة مرغوب فيه).

و. دافع الإتصال من أجل الترفية (وهو رغبة الناس في قضاء وقت طيب ومرح من خلال القيام بعمل من أجل السعادة والتسلية).

ز. دافع الإتصال من أجل التعبير العاطفي (يقوم الأفراد بالإتصال بغيرهم من أجل التعبير عن عواطفهم ومشاعرهم وذلك بغرض التحرر من القلق والوحدة والإضطرابات النفسية المترتبة علي ذلك).

ويقوم فهم الإتصال علي فهم السلوك الإنساني والتخاطب والتفاعل معه من أجل معرفة دوافع الإتصالية حتي يمكن فهم عملية الإتصال ودورها في فهم السلوك الإنساني.

تدريب رقم (٣)

نجاح الإنسان في العمل مرهون بقدرته علي الاتصال(ناقش)؟

أسئلة التقويم الذاتي:

١. ماهي خصائص منظمات الأعمال؟ وكيف تؤثر في أفراد المجتمع؟
٢. وضح أسس تصنيف منظمات الأعمال وفقاً لنوع النشاط؟
٣. أشرح وجهة نظر علماء الاجتماع للاتصال؟
٤. ما هي وجهة نظر علماء الإدارة للاتصال؟
٥. أذكر دوافع الاتصال عند الأفراد والجماعات؟

الإتصال التنظيمي

Organizational Communication

ذهب كثير من العلماء والباحثين في مجال الإتصال الي استخدام مصطلح الإتصال التنظيمي بخلاف الإتصال المؤسسي أو الإداري، باعتباره مرتبطاً إرتباطاً أوثق وأعمق بالسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ويعتبر آخرون في نفس المجال "الإتصال" أن تفضيلهم لمصطلح الإتصال التنظيمي لأنه يعبر بشكل دقيق عن العمليات الإتصالية التي تقوم بها منظمات الأعمال إذ يصعب تصور المنظمة وتنفيذ أنشطتها بدون الإتصال.

يذهب المؤلف في ذات الإتجاه باعتباره من زمرة المهتمين بالشأن الإتصالي، فلذلك جاء الإنحياز لمصطلح الإتصال التنظيمي دون غيره من المسميات (الإتصال الإداري أو المؤسسي) نتيجة لإرتباط عملية الإتصال التي يعبر عنها "بنقل المعلومات وتدفقها بين وحدات المشروع المختلفة" بالبناء التنظيمي للمنظمة، إذ يصعب تحقيق وأتمام

العملية الإتصالية وانتقال البيانات والمعلومات بين الأفراد والجماعات في مختلف الإتجاهات إلا إذا تناسب ذلك البناء التنظيمي مع حجم وطبيعة أنشطة المؤسسة ومقوماتها البشرية والمادية والفنية وبالتالي تسهل عملية تدفق المعلومات لتوافقها مع البناء التنظيمي، ويمكن القول أن هنالك تناسباً طردياً فيما بين الهيكل التنظيمي والإتصال فزيادة فعالية الإتصال التنظيمي تتوقف علي جودة البناء التنظيمي للمؤسسة. الإتصال التنظيمي هو (عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وأيضاً هو) إرسال واستقبال المعلومات في نطاق منظمات الأعمال الكبيرة والمعقدة، يقتصر هذا التعريف علي منظمات الأعمال الكبيرة).

كما تم تعريف الإتصال التنظيمي بأنه (نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية في منظمات الاعمال).

يأخذ علماء الإدارة بالبعد الاجتماعي في الاتصال باعتباره العملية الأولى للتفاعل الاجتماعي، لذلك يُعرّف الاتصال التنظيمي بأنه (العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة من مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها والعكس داخل الهيكل التنظيمي للمشروع وكذا بينه وبين جمهوره الداخلي والخارجي، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحقق الفهم والتجاوب بين العاملين مما يقود لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة.

إن الاتصال الفعّال هو اتصال ثنائي الاتجاه فهو يجب ألا يقتصر على نقل المعلومات في اتجاه واحد بل يسير في كل الاتجاهات ويتخذ عدة مستويات إتصالية

هي :

١/ مستوى الاتصال الرسمي المكتوب.

٢/ الاتصال الشفهي.

٣/ الاتصال التصويري.

٤/ الاتصال التصرفي أو الحركي.

وسوف نتطرق لها فى حينها بصورة أوسع وأشمل وأدق.

هنالك مجموعة قواعد سلوكية تساعد فى تيسير مهمة الاتصالات داخل التنظيم وتحقق فاعلية داخل وخارج المنظمة وهي :

١/ قواعد متعلقة بالفخر الشخصي والوظيفي.

٢/ قواعد متعلقة بالأداء والجودة.

٣/ القواعد السلوكية للعمل الجماعي.

٤/ القواعد السلوكية الخاصة بالقيادة.

٥/ القواعد السلوكية الخاصة بالربحية وفاعلية التكلفة.

٦/ قواعد علاقات المنشأة مع غيرها.

٧/ قواعد سلوكية خاصة بعلاقة العميل والمستهلك.

٨/ القواعد السلوكية الخاصة بالأمانة والأمن.

٩/ القواعد السلوكية الخاصة بالتدريب والتنمية.

١٠/ القواعد السلوكية الخاصة بالتجديد.

تدريب رقم (٤)

بين معنى التواصل الإيجابي؟

يقوم الاتصال التنظيمي بدور فعّال فى تكامل العملية الإدارية ويرى كثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى فى عصرنا هذا هى الاتصالات أى كيفية توفير البيانات والمعلومات وإذا كان الاتصال المؤسسي ضرورياً للعملية الإدارية فهو أكثر ضرورة

لاتخاذ القرارات حيث العلاقة المتبادلة وهذا ما عبر عنه "سيمون" عندما قال : إنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرار مع مراكز الاتصالات، أو أن تكون الأخيرة ملحقه بالأولى.

أسباب أهمية الرسائل في الإتصال التنظيمي:

- أ. تسهيل الإتصال دون الحاجة للقاءات الشخصية بين المسؤولين.
- ب. تحقق الرسالة الجيدة ذات المضمون الصادق علاقات طيبة بين الأفراد.
- ج. تمثل الرسائل مستنداً قانونياً في حالة حدوث النزاعات بين الأطراف.
- د. تعتبر مصدراً جيداً يمكن الإحتفاظ به والرجوع إليه عند الحاجة.
- هـ. قلة تكاليف الرسائل من حيث الوقت والجهد والتكلفة.
- و. الرسائل أكثر شمولاً لأنها تتيح فرصة تفعيل المعلومات وتوضيها.
- ز. تساعد الرسائل في تحديد شخصية المرسل وبالتالي يمكن تحديد المسؤوليات والنتائج المترتبة علي ذلك.

نلاحظ أن المعلومات والرسائل داخل المؤسسات ليست عبارة عن تبادل رسالة بين شخصين، وإنما هي رسالة تعبر من خطوط الاتصال التي ترتبط بالبنية التنظيمية، كما أن شبكات الاتصال تعنى الانتقال المتتابع للرسالة داخل المؤسسة وهذا الانتقال التتابعي يؤثر على الطرق التي يمكن أن تؤثر على فعالية الرسالة في المؤسسة من خلال ما يأتي كما يرى "جون بيرد" :-

- ١/ اتجاه الرسائل عبر التسلسل التنظيمي، إذ يجب أن يكون مباشرة ليقل التحريف فيها.
- ٢/ بنية شبكات الاتصال التي تحمل الرسالة وبمعنى آخر من يتحدث إلى من ؟
- ٣/ عدد الناس الذين يخصصهم انتقال الرسالة فكلما كان العدد محدوداً كان أفضل خاصة إذا كانت الرسالة شفوية.

مهام الإتصال التنظيمي:

- أ. نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.

- ب. إعلام العاملين بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
- ج. إبلاغ التوجيهات والأوامر والتعليمات الي العاملين.
- د. الحصول علي مقترحات وشكاوي العاملين واستفساراتهم.
- هـ. توضيح المتغيرات والتجديدات والإنجازات.
- و. تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات ومعرفة ردود الأفعال.

عند التخطيط للإتصال التنظيمي يجب تحديد احتياجات أصحاب المصلحة من المعلومات والإتصالات مثل:

- i. من الذي يحتاج الي المعلومات.
 - ii. متي يحتاج إليها.
 - iii. ماهي نوعية هذه المعلومات.
 - iv. كيف يتم توصيلها.
 - v. من يقوم بتوصيلها.
- فعند الوقوف علي هذه المتطلبات يتم المزج بينها حتي يمكن الوصول الي صيغة تجنب المؤسسة إهدار الموارد وضياح الوقت، مما يسهم في نجاح المنظمة بانسياب المعلومات التي تتناسب والحاجة إليها، وبالتالي نضمن توجيه العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة وبأقصر الطرق.

تظهر أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال عملية نقل المعلومات بين أجزاء المنظمي المختلفة، ولكي تكون الإدارة ناجحة وفاعلة لابد من تفعيل الإتصال بين وحدات المشروع حتي رأي بعض علماء الإدارة أنه بدون إتصال لا تكون هنالك منظمة، فالإتصالات هي التي تنتقل القرارات في كافة الاتجاهات، كما أنها تنقل تقارير الأداء من الوحدات الي الإدارة وأيضاً هي تنقل المقترحات والشكاوي من الوحدات الي الإدارة العليا فبدون الإتصال تنقطع العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني فشل الإدارة في تحقيق أهدافها. ومن النتائج المتوقعة في الإتصال غير الفاعل ما يلي:

أ. الصعوبة في تحقيق الأهداف.

ب. انخفاض معنويات العاملين.

ج. صعوبة التخطيط نظراً لصعوبة لفقدان الإتصال الذي يعين في توفير المعلومات وبالتالي لا يمكن القيام بعمليات الإدارة الأربع علي الوجه الأكمل.

د. عدم وضوح سياسات المنظمة.

يمكن الحصول علي إتصالات إدارية فعالة من خلال الآتي:

١. أن يكون مضمون الرسالة واضحاً عند مستوى وإدراك وفهم المرسل وفي

نطاق إختصاصه ووفقاً لقدرات المتلقي.

٢. سهولة الاستيعاب لكمية المعلومات عند استقبالها وتتفق واهتمامات المتلقي.

٣. الحصول علي الأثر ومتابعته من خلال ردة فعل المتلقي.

٤. وجود تنظيم سليم يعمل علي تنظيم الإتصالات الإدارية بحيث أنها تتناسب

مع حجم وطبيعة المنظمة وجماهيرها.

٥. قناعة الإدارة العليا بأهمية الإتصالات والعمل علي تزيل الصعوبات التي

تواجهها ودعمها بالتخطيط وتوفير الإمكانيات لها.

تسعي الإدارات المختلفة بالمنشآت الي تنمية المهارات الإتصالية وأساليبها المختلفة

بين العاملين والمتعاملين والزملاء والرؤساء والمؤوسين داخل وخارج المؤسسات، وتدخل

الإتصالات الإدارية في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة مثال الإتصالات التسويقية

والبيعية والإتصالات المالية في أسواق المال، وكذلك الإتصالات التشغيلية والتكنولوجية

في إدارة العمليات التكنولوجية وفي الإتصالات بين إدارة الموارد البشرية واسواق العمل

والنقابات الحكومية وتشريعات العمل والإعلام.

كما أن الإتصالات التنظيمية يمكن أن تؤثر علي عمل وظائف المديرين في

التخطيط والتوظيف والرقابة والتنظيم والتنسيق والمتابعة وتقييم الأداء، وكيفية تحقيق

الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وبناء الاتجاهات وطرق إشباع حاجات العاملين

وعملاء المنشأة، وأيضاً يلعب الإتصال التنظيمي دوراً مهماً في تحفيز العاملين علي الإنتاج وحل مشكلاتهم وزيادة إرتباطهم بالمنشأة، وإدارة عمليات التغير والمتغيرات التي تطرأ علي بيئة العمل والقيام بعمليات التدريب وتطوير الأداء.

للقيام بالإتصال التنظيمي عل أكمل وجه يجب النظر في الآتي:

أ. الهياكل التنظيمية وعلاقتها ببعضها البعض.

ب. تنظيم المنظمة وعلاقات أصحاب المصلحة بالتنظيم.

ج. المهن والإدارات والتخصصات المتعلقة بأنشطة المنظمة.

د. التفاصيل التنفيذية والأدوار للعاملين بالمنظمة.

هـ. احتياجات المعلومات الداخلية.

و. احتياجات المعلومات الخارجية.

ز. معلومات أصحاب العمل.

التخطيط لاستخدام تكنولوجيا الإتصالات يرتبط بتحديد الآتي:

١. المدي الزمني وسرعة وصول المعلومات (هل هنالك حاجة للحصول علي

المعلومات بالسرعة الفائقة والتحديث المستمر لها، أم التقارير الدورية تكفي

لذلك).

٢. توافر الإمكانيات التكنولوجية (هل النظم المطبقة في المنظمة ملائمة للأنشطة).

٣. العاملين بالمنظمة (هل نظم الإتصال المقترحة يتوافق مع العاملين بالمنظمة، أم

هنالك حوجة للتدريب والتأهيل).

٤. التغير الدوري للتكنولوجيا (هل طبيعة الأنشطة في حوجة لتغيير الأنظمة

الإتصالية فيها كل فترة وهل البيئة تسمح بذلك).

في العصر الحديث ومع تقدم التكنولوجيا وإمكانية بناء قاعدة بيانات ومعلومات

وإنشاء نظم المعلومات تقدم دور الإتصال التنظيمي في دعم القرارات والنظم الخبيرة

والذكاء الاصطناعي وتفعيل البحوث وبناء البرمجيات، والاستفادة من الاسبات

الالكترونية والشبكات ولغات الحاسب الآلي في توفير البيانات والمعلومات بين وحدات المشروع المختلفة في جميع المؤسسات اقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية. مما يعني الاهتمام برفع وتنمية القدرات الإتصالية والإدراك السليم والفهم العميق لديالقائمين علي أمر الإتصال من خلال الاهتمام بفن الإلقاء والخطابة وفن الحوار والتفاوض، التي تعين في حل المشكلات ومواجهة الأنماط المختلفة من الناس والاستفادة من المهارات السلوكية مثال تطبيق تحليل العلامات المتبادلة “Transactional Analysis” .

مع دخول المرأة لميدان العمل بدأت تظهر بعض المشكلات في المجتمع التي تعوق الإنتاج في المؤسسات لذلك لابد من الاهتمام بمهارات الإتصال والتواصل خاصة مع بروز المشكلات الآتية:

- أ. إنتشار العمالة الوافدة في سوق العمل.
- ب. إنتشار المعلومات بالانترنت والفضائيات محلياً.
- ج. تغير عادات وأنماط الشراء والاستهلاك.
- د. التفكك الأسري والاجتماعي.
- هـ. انتشار ظاهرة اطفال الشوارع.
- و. تمدد البطالة والتضخم وانخفاض الإنتاج وفي مقابلها تدهور العملات المحلية مقابل العملات الأجنبية.

ز. انتشار الفساد وضعف أجهزة الرقابة وتدهور القيم واندلاع الحروب.

بناءً علي ذلك جاء الاهتمام بالإتصال التنظيمي الذي عن طريقه يمكن بناء الإنسان المتوازن الذي يستطيع تحقيق واجباته بكل أمانه ودقة وفاعلية، لذلك يجب بناء المهارات الثلاث الآتية:

١. المهارات العقلية “ Head Skills”
٢. المهارات القلبية “ Heart Skills”
٣. المهارات اليدوية “ Hand Skills”

تشكل مهارات الإتصال جزءاً مهماً من المهارات الإدارية حتي يتمكن العاملين من الحصول علي المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وبتجويد مهارات الإتصال تكون المعلومات واضحة ومكتملة الي أن تصل المتلقي سليمة وصحيحة ومفهومة، فلذلك لابد من إلمام القائم بالإتصال التنظيمي بمهارات الإتصال الآتية:

- أ. أسلوب التقارير وفن كتابتها وتحريرها.
- ب. فن كتابة المذكرات والخطابات.
- ج. فن الإستماع والإنصات.
- د. فن الحديث والخطابة.
- هـ. الإلمام بطرق عرض تقديم المعلومات وأساليبه المختلفة.
- و. معرفة أنواع وأنماط الإتصال.
- ز. كيفية التعامل مع وسائل الإتصال المختلفة.
- ح. الدراية بأساليب توزيع المعلومات وأي الأدوات تناسب الموقف المعين.

تدريب رقم (٥)

عدم توافر المهارات الناعمة لدي العاملين تؤدي إلي زيادة تكاليف الإنتاج وخسارة المنظمة، وضح ماهية المهارات الناعمة؟

نعلم أن المهارات الإتصالية ضرورية للتعامل بنجاح مع الملاء والرؤوساء في العمل وهي ذات أهمية فائقة في نفس الوقت إذا أردت أن ترتقي بنفسك في مجال الإدارة، فالإتصال هو الأسلوب الذي تؤدي به الإدارة أعمالها في شكل لوائح وقرارات أو موجّهات وجرعات تثقيفية، فالمدبرون الناجحون هم في الأصل موفّقون في الإتصال، فأغلب الكوارث والقصور في الأداء نتيجة لصعف الإتصال وعدم فهم الرسالة الإدارية والتفاعل معها بالقدر المطلوب لفقدانها لبعض عناصرها التي لا تكتمل بدونها، فلذلك إن معظم وقت المديرين ينقضي في الآتي:

- أ. رفع المعلومات الي المستويات الإدارية العليا لمساعدتهم في إتخاذ القرار

ب. توعية المعلومات علي المرؤوسين والإدارات المختلفة بقصد مساعدتها علي أداء

واجباتها بالطريقة السليمة

ج. القيام بتسهيل مهمة الإتصال الأفقي بين الإدارات المختلفة بتوفير البيانات

والمعلومات المطلوبة والتشجيع علي الحصول عليها

د. نقل المواقف أو إبتكارها.

هـ. استلام وتفسير الرسائل الواردة من العاملين بالمؤسسة.

و. القيام بالإتصال الخارجي لتدعيم موقف المؤسسة خارجياً ونقل صورة إيجابية

عنها.

ولكي تكون الأفكار ناجحة ويكتمل معناها ويتم تحويلها الي رسالة مكتملة تتم ترجمتها

الي سلوك فعلي لابد أن تكون:

- واضحاً “Clear”
- صريحاً “Candid”
- منجزاً “Complete”
- واقعياً “Concrete”
- منضبطاً “Correct”
- مهذباً “Courteous”

تدريب رقم (٦)

ما هو التواصل السلبي؟

أسئلة التقويم الذاتي:

١. أشرح مفهوم الاتصال التنظيمي؟

٢. أذكر أسباب أهمية الرسائل في الاتصال التنظيمي؟

٣. وضح كيف يمكن الوصول إلي اتصالات إدارية فاعلة؟

٤. للقيام بالاتصال التنظيمي علي أكمل وجه يجب النظر في مجموعة اء
أذكرها؟

٥. بناء الإنسان المتوازن يتحقق من خلال بناء ثلاث مهارات ما هي؟

٦. عدد المهارات التي يجب توافرها في القائم بالاتصال التنظيمي؟

٧. لكي تكون الأفكار ناجحة وتحويلها إلي رسالة مكتملة المعني تحتاً
تكون.....؟

٢/ نظريات الاتصال Communication Theories :-

تهتم نظريات الاتصال بتفسير وتحديد اتجاهات الفعل الاتصالي والعلاقات الاتصالية
إذن هي تبحث في السلوك البشري الاتصالي وتسعى كما نظريات الإدارة نحو تحديد
سلوك مثالي معين للعملية الإتصالية حتى تتحقق الاستجابة المطلوبة.
نحاول هنا أن نستعرض بعضاً من نظريات الاتصال التي يمكن أن تساهم في تطوير
ومعالجة الاتصال التنظيمي داخل وخارج منظمات العمل.

١/ نظرية المعلومات Information Theory :-

افتراضات النظرية :

- تقوم هذه النظرية على أساس أن الاتصال يعتبر أساساً عملية معالجة للمعلومات يقوم
بها الإنسان.
- وتعتمد النظرية على تحليل النشاط الاتصالي وتعتمد على القياس الكمي
والموضوعي.
- تستند النظرية على أساس أن كافة المسائل الغامضة أو المشكوك فيها يمكن قياس
درجة الغموض فيها.
- "وعليه يمكن قياس محتوى الرسالة وقياس سعة وطاقة القنوات الاتصالية وفعاليتها
وعملية الاستقبال".

- تعتبر هذه النظرية عملية إحصائية .

- تساعد هذه النظرية من تقليل وخفض درجة الغموض مما يمكن معه تحديد الموقف الإِتصالي تحديداً دقيقاً، وتعتبر هذه النظرية أن العلاقة بين المرسل والمستقبل هي علاقة ذرائعية أو وسائلية مما يدعو إلى تنشيط العلاقة بين المرسل والمستقبل حتى لا تحصل جفوة بين الطرفين وتفقد العملية الإِتصالية.

٢/ النظرية التوافقية Congruence Theory :

إن المقومات الأساسية لهذه النظرية تعتبر بسيطة تبدو كما فى حالة وجود شخصين يحمل كل منهما للآخر اتجاهات حب أو كراهية، أو يحملان هذه الاتجاهات نحو موضوعات أو أشياء أخرى خارجية. فى هذه الحالة فإن بعض أنماط العلاقة سوف تكون متوازنة عندما يحب كل من الشخصين الآخر وأيضاً يحبان الموضوع الخارجي "وهنا لابد من ملاحظة أن هذه النظرية تخدم العملية الإدارية ولها علاقة بنظريات الإدارة التى تسعى لأن يكون سلوك المنظمة سلوكاً مثالياً وأظن أن هذه النظرية تسعى لذلك من خلال وجود توازن بين أفراد المؤسسة فإن السلوك سوف يكون مثالياً ويخدم العملية الإدارية فى عملية العمل فى مجموعات متوازنة ومتوافقة".

تفترض هذه النظرية بأنه عندما يكون هناك "توافق" فإن المشاركين يقاومون التغيير، وعندما لا يكون هناك توازن أو تطابق فإن محاولات سوف تبذل من أجل استعادة هذا التوازن.

يرى "نيكومب" أن الاتصال يعتبر استجابة مكتسبة "متعلمة" لمواجهة التوتر. فالإتصال يأتى فى أعقاب إختلال التوازن فى النسق ويتجه الإتصال نحو إعادة حالة التوازن هذه ويستمر ذلك إلى أن يتلقى الفرد معلومات جديدة تعكس صفوه، الأمر الذى يؤدى إلى إختلال التوازن مرة أخرى مما يستدعى الإتصال لإعادة حالة التوازن.

التناغم والتناسق لا ينحصر بين فرد وآخر أو مجموعة ولكن الأفراد قد يكونوا متناغمين مع أنفسهم، ولذلك فإن الاتصال والكفاح من أجل تحقيق التناسق الداخلي يعتبر هو العامل الرئيسي الذى يشكل نمواً وأسلوب استقبال وتفسير محتوى الاتصال. نظراً لأن الاتصال يعتبر الطريق الرئيسي الذى من خلاله تتم المحافظة على التوازن فى أي بيئة، وهذا يؤكد بأن الناس سوف يبحثون عن المعلومات التى تؤكد أو تعزز اتجاهاتهم ونظرتهم للمنظمة وسوف يتجنبون المعلومات التى من المحتمل أن تزيد من حالة التنافر وعدم التناغم والانسجام.

٣/ نظرية النسق الاجتماعي Social System Theory :-

تقدم هذه النظرية منظوراً اجتماعياً للأفعال الاتصالية التى تكون أكثر قرباً للتفسيرات السيكلوجية منها إلى الآلية ويعتبر "تالكوت بارسونز" من أنصار نظرية النسق الاجتماعي.

افتراضات النظرية :-

- الفعل الاجتماعي يتميز بوجود دافع له لإنجاز بعض الأهداف .
 - الوصول إلى حالة من الرضا وتجنب الحرمان لدى الإنسان.
 - ثقافة الفرد أو المجموعة تأتى من خلال التفاعل مع الآخرين.
 - يتم التفاعل من خلال رموز وإشارات تكتسب معاني.
- هذه النقاط جميعها يمكن تطبيقها على الأفعال الاتصالية إذ أن أنساق الاتصال تنشأ من عملية التعامل مع الأهداف الاجتماعية وأن الأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال.

لعل من المناسب الإشارة إلى الصلة أو العلاقة بين وسائل الاتصال والضبط الاجتماعي حيث تم توضيح أن النسق الرمزي للمعاني يعتبر عنصر من عناصر النظام الذى يفرض كما هو على الموقف الواقعي، وحتى فى حالة الاتصال البسيط أو البدائي فإنه لن يكون سهلاً بدون توفر درجة من التوافق مع قواعد النسق الرمزي.

من خلال عرض نظريات الإدارة ونظريات الاتصال نلاحظ أن هذه النظريات مجتمعة تصب في صالح العملية الإدارية وتبحث في إمكانية وجود درجة مناسبة من التناغم والإنسجام بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال البيانات والمعلومات التي يتبادلها الأفراد والتي دارت حولها معظم نظريات الإدارة والاتصال، إذن نستطيع القول أن هنالك علاقة وطيدة بين نظريات الإدارة ونظريات الاتصال وهذه العلاقة هي علاقة تكاملية.

تدريب رقم (٧)

وضح فائدة معرفتك لنظريات الاتصال في مقرر الاتصال التنظيمي؟

ملخص الوحدة:

اهتمت وحدة الاتصال في منظمات الأعمال بالنظر في مفهوم منظمات الأعمال والتي هي عبارة عن (وحدة لمعالجة المعلومات)، ولكي نجعل الاتصال يقوم بمهامه علي الوجه الأكمل تناولت الوحدة أنواع منظمات الأعمال وأشكال ملكيتها مما أكسبك عزيزي الدارس فهماً واسعاً عن منظمات الأعمال يعينك في اختيار الاستراتيجية الاتصالية المناسبة.

وتعرضت الوحدة إلي المفهوم العام للاتصال ودافع الأفراد إليه، ومن ثم ناقشت الوحدة مفهوم الاتصال التنظيمي من خلال الوقوف علي وجهة نظر العلماء حول الاتصال في الأنشطة المختلفة حتي وصلنا إلي مفهومه عند علماء الإدارة والذي يعني "توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتأثير في سلوك العاملين من أجل استمرار المؤسسة وتطوير العمل فيها" وأيضاً من خلال هذه الوحدة تعرفنا علي مهام الاتصال التنظيمي وكذلك بعضاً من نظريات الاتصال وكيف أنها تساهم في فهم بيئة الاتصال.

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس: ونحن ندخل إلي وحدة قنوات وأنواع الاتصال التنظيمي، نهدف إلي تكوين معلومات طيبة وزخيرة معرفية تعينك علي معرفة قنوات الاتصال التنظيمي وأنوعه وكذلك أنماطه حتي تستطيع اختيار الوضع الاتصالي الذي يتناسب مع مؤسسة العمل.

وأيضاً نرمي من خلال هذه الوحدة عزيزي الدارس إلي التعرف علي وظائف الاتصال في المؤسسات وكيف يمكن أن يكون الاتصال فعالاً، ومن ثم نوضح الوسائل الاتصالية التي يمكن استخدامها في الاتصالات الإدارية، وأخيراً نتطرق إلي مجموعة العوامل التي تعترض سبل الاتصال التنظيمي حتي يمكن تفاديها.

إجابات التدريبات:

١. كلما كانت ملكية المنظمة بسيطة وغير معقدة، ويغلب علي الأشخاص أصحاب الملكية الثبات وعدم التغيير المستمر، اتسمت الاتصالات بالبساطة والوضوح، وذلك لعدم تعدد صفات وسمات الأشخاص المخاطبين.
٢. استخدامها يمثل الجسر الذي نستطيع الانتقال عبره إلي أذهان الآخرين.
٣. يعتمد الإنسان في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي علي الاتصال، فكفاءة الاتصال تفيد في إنجاز الخطط في مواعيدها.
٤. يمكن من خلاله عرض الشخص لوجهة نظره بموضوعية وصراحة، واتاحة الفرصة للآخر لعرض وجهة نظره بحرية.
٥. هي عملية مسايرة ومجارة الآخرين، ونهج سلوك يتناسب مع المواقف المختلفة، ويعبر عنها بالكفاءة العالية في الاتصال.
٦. هو الذي يتنازل فيه الشخص عن حقه في التعبير عن وجهة نظره بصراحة، أو الرد عن وجهة نظر الآخر.

٧. تهتم نظريات الاتصال بتفسير وتحديد اتجاهات الفعل الاتصالي والعلاقات الاتصالية، مما يجعلها تتكامل مع نظريات الإدارة التي تبحث عن السلوك الإداري المثالي وبالتالي يحدث الانسجام والتوافق مما يسهل العملية الإدارية.

الوحدة الرابعة (قنوات ووسائل الإتصال التنظيمي)

محتويات الوحدة الرابعة

الموضوع	الصفحة
مقدمة الوحدة الرابعة	
أهداف الوحدة الرابعة	
➤ قنوات الإتصال التنظيمي	
➤ أنواع الإتصال التنظيمي	
➤ أنماط الإتصال التنظيمي	
➤ وظائف الإتصال التنظيمي	
➤ الإتصال الفعال	
➤ وسائل الإتصال التنظيمي	
➤ معوقات الإتصال التنظيمي	
➤ خلاصة الوحدة الرابعة	
➤ إجابات التدريبات	

مقدمة الوحدة الرابعة :

عزيزي الدارس : اتمنى أن توفق من خلال مطالعة هذه الوحدة لتكوين زخير معرفية طيبة تقودك إلى فهم قنوات الاتصال وأنماطه ، وأيضاً نضع بين يديك بيانات ومعلومات عن طريقة حل خلافات العمل ، وكذلك لا بد من معرفة وكشف معوقات الاتصال التنظيمي والتي تعوق بدورها الاتصال داخل المنظمات مما يؤدي إلى تعثر العملية الإدارية وهذا ما يقود إلى فشل الإدارة في السعي لتطوير المؤسسات والارتقاء بمستوى الأداء .

قنوات الاتصال

لما كان مفهوم الإتصال التنظيمي هو عملية إيصال فكرة معينة من عضو في المنظمة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير في تصرفات الشخص الآخر من خلال أساليب متعددة وهذه القنوات يمكن أن تكون شفوية أو مكتوبة أو حركية أو جماهيرية إذن يمكن حصر هذه الأساليب فيما يلي :-

١/ الاتصال الشفوي Oral Communication :-

يتم الاتصال الشفوي وجهاً لوجه أو التلفون أو المحادثات أو العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية أو الاجتماعات المختلفة ويقصد به نقل المعلومات من فرد لآخر خلال وسائل الاتصال المباشرة حيث يقوم الشخص المرسل بإرسال المعلومات للمستقبل الذي يستقبل الرسالة وتكون الاستجابة سريعة ويمكن للمرسل أن يعدل في رسالته من خلال التغذية المرتدة ولذلك يقال أنه أفضل أساليب الاتصال في الأمور التي تحتاج إلى الاتصال الشفوي وعموماً يستخدم الاتصال الشفوي أو المباشر في الحالات التالية :-

- الموضوعات التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة.
- الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التلفون.
- الموضوعات التي تحتاج لإقناع الطرف الآخر وجهاً لوجه.

٢ / الاتصال المكتوب Written Communication :-

- يشتمل الاتصال المكتوب على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات - المذكرات - التقارير - تقارير الحاسب الآلي والمستندات الأخرى التي تستخدمها المنظمة، ويستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية :-
- الموضوعات التي تحتاج لتوثيق البيانات.
- العقود والوثائق الرسمية.
- الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.
- وتستخدم هذه الاتصالات المكتوبة بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.

تدريب رقم (١)

يحتاج الإداري إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي حتي ينجح في العمل (أشرح)؟

٣ / الاتصال الحركي :-

- تتمثل هذه الأساليب في (تعبيرات الوجه - حركات الجسم - وسائل التعبير بالأشياء المادية كالملابس والمفروشات والحلي والمنشآت والمعدات والديكور والصور والرسوم والمجسمات).

وهناك مجموعة عوامل يجب اعتبارها عند أسلوب معين لنقل المعلومات وهي :-

- نوع المعلومات The type of Information
- طريقة عرض المعلومات The way it is Presented
- السرعة Speed
- التحديد بالضبط Accuracy
- التكلفة Cost
- الأمن Security

ماذا نقصد بلغة الإشارة؟ وكيف تكون؟ أشرح أهميتها في الاتصال؟

أسئلة التقويم الذاتي:

١. أذكر مجموعة العوامل التي يجب اعتبارها عند تحديد وسيلة نقل الرسالة؟

٢. وضح استخدامات الاتصال المكتوب في العمل الإداري؟

أنواع الإتصال فى المنظمات

١/ الاتصالات الرسمية (Formal) :-

يقصد بها التى تتم فى إطار القواعد التى تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التى يحددها البناء التنظيمي الرسمي والاتصالات بهذا المعنى يمكن أن تسير فى واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية هى :

أ. اتصال هابط "من أعلى إلى أسفل"

ب. اتصال صاعد "من أسفل إلى أعلى"

ج. اتصال أفقي "ويتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد"

- الاتصالات الهابطة أو النازلة :

وهو الاتصال الذى يتجه من الرؤساء إلى مرءوسيههم وتتضمن عادة الأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعلانات ... الخ.

إعتبرات يجب مراعاتها عند الإتصالات الهابطة:

أ. أن يضع المدير فى إعتبره أهمية الأخذ بالجوانب النفسية فى علاقته بمرؤوسيه،

فيجعل العلاقة بينهم علاقة تعاونية وتكاملية لا تقوم على الاوامر والموجهات

فقط.

ب.مدي استعداد المرؤوسين لتلقي الأوامر والموجهات وفهمها وترجمتها لواقع فعلي ينتج عنه رفع تقارير الاداء، فعلي الرئيس أن يعي طبيعة وعادات وتقاليده ومعتقدات المرؤوسين.

- الإتصالات الصاعدة :

يتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم، كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوى وتظلمات واقتراحات العاملين ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال (التقارير - الاجتماعات - التلفون).

مزايا الإتصالات الصاعدة:

- أ. تساعد علي إيجاز آراء ومقترحات العاملين وإحاطة المستويات الإدارية العليا بها والتعرف علي المشاكل واتجاهات العاملين وكيفية التكم فيها.
- ب.مساعدة المرؤوسين في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم للرئيس في كافة الموضوعات التي ترتبط بسياسات المنظمة ولوائحها وبرامجها.
- ج. المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين والإحساس بمشاعر الولاء للمنظمة حتي يمكن تحسين وتطوير الاداء.

يمكن تنمية مهارات الإتصالات الصاعدة عن طريق الآتي:

- i. بث الشعور بالثقة من جانب الإدارة لدي العاملين بأنها تهتم بهم وبآرائهم ومقترحاتهم.
- ii. أن يحسن الرئيس الإستماع الي ما يقوله المرؤوس في كل الحالات والمواقف .
- iii. أن تحاول الإدارة قدر المستطاع الإبتعاد عن التأثير علي الإتصال بالتدخل خلال عرض وجهة نظر المرؤوس.
- iv. التواضع أمام العاملين من جانب الإدارة عند الإتصال حتي نبعد موقف الدونية لدي العاملين.

٧. توافر الإيمان لدى الإدارة بالمعلومات التي ترد من العاملين بأنها مفيدة ومثمرة .

vi. كفالة الأمن والطمأنينة والحرية للمرؤوسين عند بسط آرائهم ومقترحاتهم خلال عملية الإتصال.

معوقات الإتصالات الصاعدة

هنالك مجموعة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال الإتصالات الصاعدة هي:

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الغدارية السائدة بأن الإتصالات الصاعدة هي الأساس وتهميش الإتصالات الهابطة.
- وجود الرهبة والخوف لدى العاملين عند الإتصال بأن الرئيس لديه السلطة وبهذا يتم حجب المعلومات خوفاً من العواقب والمحاسبة.
- حب العزلة لبعض الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين مما يترتب علي ذلك وجود حاجز بين العاملين والرؤساء.

- الإتصالات الأفقية :

يقصد بهذا الإتصال الذى يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات، ومن الأساليب المستخدمة فى هذا النوع (الاجتماعات واللجان والمقابلات والمستندات المكتوبة).

مزايا الإتصالات الأفقية:

- أ. تعمل علي تسهيل التنسيق بين المديرين في المستوى الإداري الواحد نحو تحقيق الأهداف فهو يساهم في التعاون الفعال بين المديرين في الإدارات المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد.

ب. إعطاء الفرص للمديرين للاستفادة من خبرات زملائهم داخل المنظمة أو المنظمات المشابهة لهم في المجال.

ج. السماح بالإتصال السريع والمباشر بين المديرين في المؤسسة الواحدة أو مختلف المؤسسات.

مهام الإتصالات الأفقية:

i. تنسيق النشاط ونشر المعلومات.

ii. حل الصراعات من خلال الإتصال المباشر.

iii. تزويد الموظفين بالدعم المباشر.

iv. تخفيف الضغط علي القنوات الرأسية.

ثانياً : الاتصال غير الرسمي :-

يحدث هذا النوع خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال في المنظمة، وينشأ الاتصال غير الرسمي نتيجة لسعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة، والاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون أحد معوقات العمل إذا أخذ شكل التكتل ضد أهداف المنظمة من قبل العاملين، ويمكن أن تستفيد منه الإدارة في تحقيق أهدافها، والإدارة الحكيمة هي تتعرف على مسارات الاتصال غير الرسمي وتحلل محتواه ثم توجه الاتصالات غير الرسمية إلى الأهداف العامة وليس في تحقيق الأهداف الخاصة.

هذا النوع من الإتصالات ينتشر بسرعة بين أفراد المنظمة، إلا أن الدراسات أثبتت أنه ليس دقيقاً في نقله للمعلومات في كل الحالات كما أنه يشبع حاجات الأفراد لعدم تسلسله الهرمي المنتظم بين وحدات التنظيم، وبالرغم من ذلك فهو أسلوب جيد ومهم في نقل المعلومات التي قد يكون قاصراً عن نقلها الإتصال الرسمي الذي يمثل الاتجاه الرسمي في نقل المعلومات والمحرك للسلوك التنظيمي إلا أنه تحده اللوائح والقيود التنظيمية مما يعني عدم الحصول علي بعض المعلومات.

بماذا تمتاز الاتصالات الإدارية غير الرسمية؟

مزايا الإتصالات غير الرسمية:

أ. يكمل مسيرة الإتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات.

ب. إستكمال الكثير من المعلومات التي يتعذر الوصول إليها عن طريق الإتصال الرسمي.

ج. يمهّد الطريق ويزيل العقبات أمام تطوير الاداء بتوفير المعلومات.

د. ينمي الشعور بالإكتفاء لدى العاملين عن طريق فهمهم تفاصيل العمل.

هـ. يساعد في تيسير عملية التفاوض مع النقابات واتحادات العمال.

و. يعمل علي إزالة التوتر والقلق لدي العاملين.

ز. يحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوب الإتصال الرسمي.

تتدفق في منظمات الأعمال نوعان من المعلومات، الاول هو الرسائل الرسمية والآخر يمثل الرسائل غير الرسمية وتتمثل مضامين ومحتويات هذه الرسائل في الآتي:

١. الرسائل الرسمية الصاعدة وهي عبارة عن:

أ. الرسائل التشغيلية الروتينية تدور حول الأعمال الروتينية اليومية التي يقوم بها العاملون.

ب. تخمينات يضعها الخبراء (تتعلق بأفضل الأساليب لتحقيق أنواع معينة من الأهداف من خلال القيام بأنواع معينة من الأعمال).

ج. رجع الصدي حول إتمام المهام (تقارير يتم فيها توضيح جودة تنفيذ الأوامر والنتائج المتصل عليها من خلال الأداء).

د. تقارير حول المشكلات (تعتمد الإدارة في تعديلها لسياساتها وبرامجها علي المعلومات التي ترد بتقارير مشكلات العمل التي تواجه العاملين وهي مهمة في عملية إتخاذ القرارات من جانب الإدارة العليا).

٢. الرسائل الرسمية الهابطة وتكون مضامينها كما يلي:

أ. طلبات البيانات التشغيلية (تطلب الإدارة العليا من العاملين توضيح الأعمال الروتينية اليومية لمعرفة سير العمل بالمنظمة).
ب. الأوامر والتعليمات (تعليمات حول تحديد الاختصاصات والمهام والتكليفات من الإدارة).

ج. إرشادات وموجهات تشغيلية (موجهات حول قضايا بعية المدي يرغب الإداريون في تحقيقها عن طريق تنفيذ أعمال محددة في أوقات مناسبة).

د. تعليمات تغيير السياسة (تتعرض المؤسسات لبعض العوامل التي تجعلها تغير من سياساتها، فلذلك تحتاج للإتصال بالعاملين لتوضيح السياسات الجديدة وبالتالي تغيير الأهداف والخطط وآليات تنفيذها).

٣. الرسائل غير الرسمية (وهي الرسائل التي تتدفق خلال شبكة القنوات الاجتماعية التي تربط بين الجماعات، ومن خلالها يمكن أن تنتقل الشائعات وبعض المعلومات التي لا يمكن نقلها عبر قنوات الإتصال الرسمي، مما يعني الوجة لتنشيط الإتصال الشخصي المباشر لمواجهة مثل هذه الرسائل التي قد تكون في كير من الأحيان خاطئة وغير سليمة لتعرضها للتحريف بالإضافة أو الحذف، لذلك يعتمد نجاح المنظمة في كيفية وإدارة الرسائل غير الرسمية وتوجيهها في المسار الصحيح والاستفادة من هذه المعلومات في تنشيط الجماعة وتقوية الروابط فيما بينها والتكامل مع الرسائل الرسمية من أجل تحقيق الأهداف).

تدريب رقم (٤)

وضح الاتصالات المتقابلة أو المحورية؟ وهل يظهر في الخريطة التنظيمية للمؤسسة

أسئلة التقويم الذاتي:

١. بين اتجاهان سير الاتصالات الرسمية؟

٢. ما هي مهام الاتصالات الأفقية؟

٣. أشرح كيف يمكن أن تكون الاتصالات غير الرسمية غير دقيقة؟

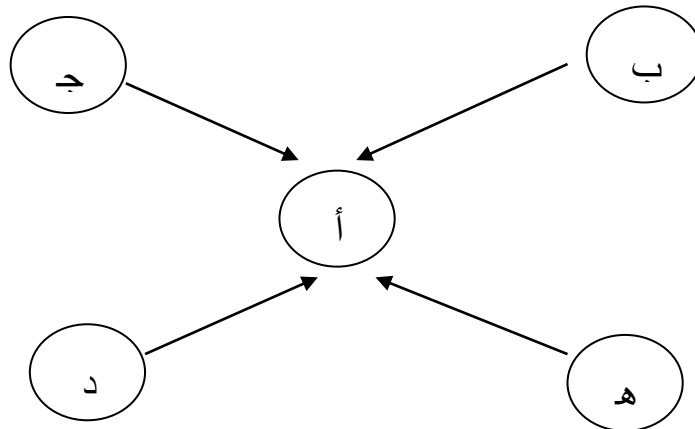
أنماط الاتصال

تأخذ الاتصال داخل المنظمة أنماطاً مختلفة وذلك على النحو التالي :-

١/ الاتصال على شكل عجلة (المركزي) :-

تتخصص فيه عملية الاتصال من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي (أ) يمثل القوة الموجهة للمجموعة ولا يستطيع أي فرد من العاملين الآخرين (ب - ج - د هـ) الاتصال إلا من خلاله.

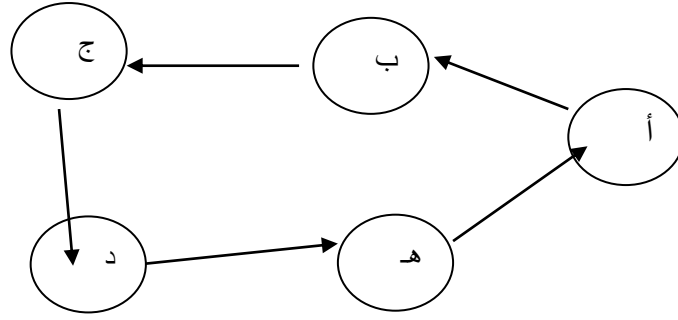
شكل رقم (٥) يوضح الاتصال المركزي



٢/ الاتصال الدائري :-

فيه يسمح للشخص الاتصال بالأشخاص المجاورين له فقط على يمينه ويساره فيستطيع (أ) أن يتصل بكل من (ب) و (هـ) وهكذا لباقي الأفراد.

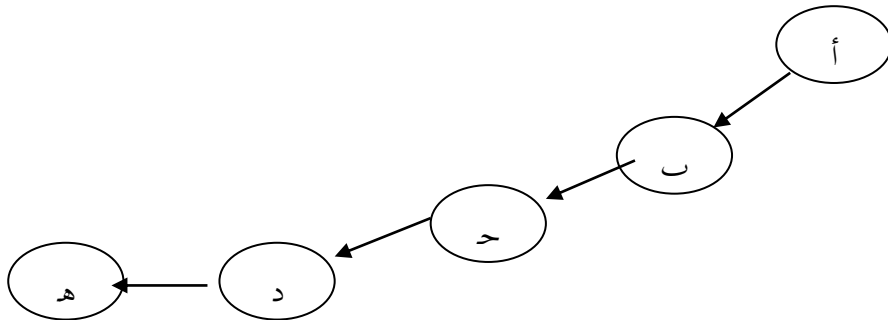
شكل رقم (٦) يوضح الاتصال الدائري



٣/ اتصال السلسلة :-

فيه يتصل الرئيس بالفرد الذى يليه ثم الذى يليه حتى أدنى فرد فى السلسلة الإدارية فمثلاً يتصل (أ) ب (ب) ثم (ب) ب (ج) وهكذا، وهذا النموذج يكون فى المنظمات الكبيرة.

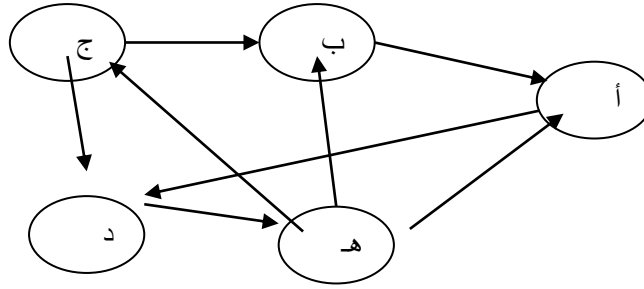
شكل رقم (٧) يوضح نموذج السلسلة



٤/ الاتصال الحر :-

يسمح فيه أن يتصل أي عضو في المنظمة بالعضو الآخر بدون قيود حيث لا يوجد هيكل أو نموذج رسمي للاتصال وهذا النموذج له مزايا لأنه يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين بدرجة كبيرة وإن كان يؤخذ عليه أن يؤدي إلى اتصالات زائدة وغير ضرورية.

شكل رقم (٨) يوضح الاتصال الحر



أسئلة التقويم الذاتي:

١. أشرح الاتصال علي نمط العجلة (الدائري)؟
٢. وضح أوجه الاستفادة من الاتصال الحر؟
٣. إذا كنت تعمل في مؤسسة كبيرة وضح نمط الاتصال الذي يناسب المؤسسة

نلاحظ أنه في حالة المشكلات المعقدة والتي تحتاج إلى بيانات عديدة أن يتم حلها من خلال الاتصال الحر بينما في حالة المشكلات البسيطة غير المعقدة يمكن أن يستخدم الاتصال المركزي الذي يعتبر أسرع من النماذج الأخرى لحل المشكلات كما أنه يفضل النموذج الحر في حالة الرغبة في رفع الروح المعنوية للعاملين.

وظائف الاتصال التنظيمي

إن الاتصال التنظيمي يقوم بالوظائف الأساسية التالية :-

- ١/ نقل البيانات والمعلومات والحقائق من مستوى إداري إلى آخر ومن وحدة تنظيمية أو شخص إلى آخر، مما يحقق التنسيق والتكامل.

- ٢/ الاتصال وسيلة للمدير فى توجيه وتحفيز الأفراد على العمل والإنتاج.
- ٣/ يؤثر فى سلوك العاملين بتجميع وجهات النظر والآراء والمعتقدات وإقناعهم وتوجيههم الوجه المرغوبة.
- ٤/ يساعد العاملين على التعرف على البيئة الاجتماعية والمادية التى يعملون فيها (سياسات - قواعد - قوانين - إجراءات).
- ٥/ يحفظ العلاقات الاجتماعية ووسيلة للترفيه والتسلية .
- ٦/ يعتبر وسيلة العاملين لتقديم شكاوهم ومقترحاتهم للإدارة فيما يختص بالعمل ورد الإدارة على ذلك.

وقد لاحظ "ثير" (L. Thayer) أن للاتصالات أربعة مهام بالمنظمة هي :

١/ المهمة الإعلامية :

حيث تتدفق المعلومات على المستويات الإدارية فنجاح القرار يعتمد على المعلومات السليمة فى الوقت المناسب كما يعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال.

٢/ المهمة الانضباطية :

تتحكم الإدارة فى نقل المعلومات حيث تمثل مركزاً للسلطة.

٣/ المهمة الإقناعية :

أكد تطور الفكر الإداري أهمية الاقتناع فى الأداء الوظيفي وتتمثل المهمة الإقناعية فى الاتصال ذي الاتجاهين.

٤/ المهمة التكاملية :

تعتمد الإدارة على الاتصال لربط أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وطموحاتهم وخلق مناخ للتعامل وتخفيف النزاعات.

وأيضاً يقوم الاتصال بالوظائف الآتية :-

١/ نقل الرسالة من طرف إلى آخر.

٢/ استقبال البيانات والاحتفاظ بها.

٣/ تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها.

٤/ التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم وتعديلها.

٥/ التأثير في الأشخاص الآخرين وتوجيههم.

ويقوم كل شكل من أشكال الاتصال في المنظمات بوظائف معينة كما يلي :-

الاتصال الشخصي Inter Personal Communication :-

يعني(التبادل الشخصي للمعلومات والأفكار والايخار التي تتم بين الأشخاص دون عوامل أو قنوات وسيطة وفي هذه العملية يمثل أحد الشخصين دور المرسل بينما يمثل الآخر دور المتلقي ويتم وجها لوجه).

خصائص الإتصال الشخصي:

أ. المرونة (تظهر من خلال توافر رجع الصدي أو التأثير المرتد). إذ يسمح بتبادل

الأفكار وتمحيصها والحصول علي معلومات إضافية مع إمكانية تصديق ما

تأتي به المصادر الشخصية (معلوم المصدر)، وكذلك فاعلية الإتصال الشخصي

في مواجهة الأفكار المستحدثة ومعالجة معارضتها بالشرح والتوضيح.

ب. التلقائية (حيث يتم بشكل عفوي غير مقصود وغير رسمي لعدم تقييده بلوائح

وقوانين وإجراءات مسبقة، ويعتمد علي وعي الفرد المشترك في العملية الإتصالية

ومدي تقييمه للأمور ولقادة الرأي دور مهم في هذه العملية.

عوامل قوة تأثير الإتصال الشخصي في الرأي العام منها ما يلي:

١. قد ينصرف الشخص عن المواد الإعلامية في وسائل الإعلام بينما يصعب

عليه تجنب الحديث مع قريب أو زميل أو صديق.

٢. يتيح النقاش المباشر مرونة أكبر في مناقشة وعرض وجهات النظر والتأثير

في الأفراد.

٣. يسهل معه تقدير رد الفعل مباشرة وتغيير أسلوب المواجهة.

٤. سهولة إقناع الأفراد بوجهات النظر لأن القائم بالاتصال يمثل لديهم مصدر ثقة.

٥. يمكن تحقيق الأهداف باستخدام الأساليب الشخصية دون الحاجة لاستخدام أسلوب التحريض المباشر المنفر.

يقوم بالاتصال الشخصي بالوظائف التالية :

- التوظيف
 - مقابلة المعلومات
 - المقابلة الاستشارية
 - مقابلة التقويم
 - المقابلة (المحاسبية - التأديبية - الإنضباطية)
 - المقابلة الإقناعية
 - مقابلة ترك العمل
- أما الاتصال بين الجماعة Inter group Communication له عدة وظائف بالمنظمة منها :

١/ وظائف تتعلق بالعمل ومهامه وتتمثل في :-

- اجتماعات صنع القرار
- برامج التدريب
- اجتماعات الأقسام
- المؤتمرات
- اجتماعات حل المشاكل والصراعات في المؤسسة
- اجتماعات المديرين التنفيذيين
- اجتماعات تقديم المعلومات لأفراد المؤسسة
- ندوات التوجيه التي تعقدها المؤسسة

٢/ الوظائف الاجتماعية : تتمثل فى الآتي :-

*الأحداث الاجتماعية مثل :

- حفلات التكريم والوداع
- الرحلات
- النشاط المختلفة
- مواجهة الإشاعات
- الاجتماعات غير الرسمية
- أسئلة التقويم الذاتي:

١. وجه ثير (L.Thayer) بأن هنالك أربع مهام للاتصال بالمنظمة عددها؟

٢. وضح وظائف الاتصال الشخصي في المنظمة؟

٣. بين الوظائف الاجتماعية للاتصال بين الجماعة؟

الاتصال الفعال

حتى نصل إلى درجة عالية من الفاعلية للاتصال يجب مراعاة الآتي :

١/ تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات وليس كما يراها الراسل.

٢/ إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة حتى يمكن فهمها.

٣/ يجب على المرسل معرفة رد الفعل حتى يتمكن من معرفة الأثر.

٤/ إذا كان هدف الاتصال تغيير الاتجاهات يجب أن يتذكر المرسل أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة.

٥/ يجب أن تحوى الرسالة معلومات جديدة وإلا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة منه.

٦/ يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي فلا يجوز مثلاً أن تعطى تعليمات إلى موظف وإنما توجه التعليمات إلى المدير الذى يقوم بتوجيهها بدوره إلى موظفيه.

٧/ يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير .

من الأمور التي تساعد على إيضاح المعنى ما يلي :

- شرح المعلومات غير المعروفة ومقارنتها بالمعلومات المعروفة.

- تجنب المصطلحات والتعبيرات الفنية في حالة توجيه الرسالة لرجل عادي.

- التأكد من أن المرسل يعرف ما سيقوله بالضبط قبل البدء في الاتصال.

- تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة واستخدام الأمثلة.

- إنهاء الحديث بتلخيص للنقاط الرئيسية.

يحتاج الفرد الذي يتولى عملية الاتصال إلى مجموعة من المهارات الأساسية التي يمكن

أن تؤدي إلى فاعلية الاتصال وهي :

١/ مهارة التحدث :

استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها كما أن تعبيرات الوجه واليدين والرأس والجسد

يمكن أن تعطى تعبيراً يعزز المعاني.

٢/ مهارة الكتابة :

أن يتضمن الخطاب أو التقرير المفاهيم الأساسية والمعاني المحددة التي تتسم بالوضوح

والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية.

٣/ مهارة القراءة :

التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة.

٤/ مهارات الإنصات :

المقدرة على التركيز مع الاستماع الجيد لإعطاء الفرصة للآخرين للكلام وأن يكون الفرد

صبوراً ويتقبل المناقشة والانتقادات.

٥/ مهارة التفكير :

فهو مهارة ملازمة لكل المهارات السابقة وبدونه تنتج عملية الاتصال .

٦/ مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة :

إن اختيار الوسيلة لا يعتبر كافي لفاعلية الاتصال بل يجب أن تعرف طريقة استخدام الوسيلة، مثلاً إجراء مقابلة شخصية مع الرئيس فى العمل يجب عليك أن تراعي مجموعة من العوامل التى تضمن لك اتصالاً فعالاً من أهمها :

- معرفة الهدف من المقابلة.
 - خصائص المستقبل.
 - المظهر اللائق.
 - الصوت الواضح الهادئ
 - إتاحة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة.
 - الانتباه والتركيز للحصول على المعلومات المطلوبة.
 - الالتزام بالوقت المحدد للمقابلة.
 - مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل.
- قد تتوافر المعلومات فى المنظمة ولكن المشكلة فى عدم توافر المهارة فى الحصول عليها فحتى نستطيع الحصول على المعلومات لابد أن تمتلك مهارة التعامل مع الآخرين.

٨/ مهارة التعامل مع الآخرين :

يجب معرفة طبيعة الأفراد والمجموعات التى تتعامل معها لأن التعامل مع الآخرين يمثل فن القيادة والاتصال فى إدارة الناس ومن أهم مقومات الاتصال فى فن التعامل مع الآخرين ما يلي :-

- حدد الفكرة فى ذهنك تماماً وبوضوح.
- استعداد الطرف الآخر لاستقبال الفكرة.
- قدرة الطرف الآخر على فهم المعنى المقصود.
- قدرة الطرف الآخر على تنفيذ ما جاء بالرسالة وعندما نتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين بحيث عليك أن تكون :

- دقيقاً فى نقل المعلومات وأعرضها بشكل مبسط وواضح.
- اختر الوقت المناسب لتوصيل المعلومات.
- اختر من الألفاظ ما يناسب الموقف.
- كن منتبهاً لما تسمع أو تقرأ وأنصت جيداً واقرأ بدقة.
- أعرف بالضبط المعنى المقصود عندما تستقبله.
- رتب المعلومات المستقبلية حسب أهميتها واربط بينهما.
- أفهم وجهة نظر محدثك.
- الرسالة الاتصالية الناجحة :-

هى قلب عملية الاتصال وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال بدونها وحتى تتحقق فعالية الاتصال لابد أن تتوافر فى الرسالة الاتصالية الخصائص التالية :-

- صريحة وغير متحيزة.
- صحيحة أو مضبوطة.
- واضحة وجلية
- تامة أو كاملة
- موجزة أو مختصرة
- لطيفة أو دمثة
- محسوسة أو ملموسة

تدريب رقم (٥)

إذا كنت مديراً بأحدى المؤسسات وضح ماذا تستفيد من تقييم اتصالاتك؟

أسئلة التقويم الذاتي:

١. أكتب عن الأمور التي تساعد علي إيضاح المعني ليكون الاتصال فعالاً؟
٢. أذكر مقومات الاتصال الفعال في فن التعامل مع الآخرين؟

وسائل الإتصال التنظيمي

مقومات وسائل الإعلام:

تعتمد قوة وفعالية وسائل الإتصال علي العديد من المقومات منها ما يلي:

أ. أن تتفق أهدافها مع أهداف المجتمع وفلسفته، لإرتباط قدرتها علي القيام بدورها البنائي التوجيهي والتعبوي بمدي إلتمامها بأهداف الجمهور وقيمه وتقاليده مع مراعاة تباين المجتمع وعدم التناقض معه.

ب. التنوع في الرسالة الإعلامية ليتحقق التوازن بين الوظائف المختلفة لوسائل الإعلام مع تأكيد وضمان الجودة النوعية لكل وسيلة.

ج. أن يلتزم الإعلاميون روح الرسالة القائمة علي وضوح الرؤية والإيجابية والدافعية للإسهام في النهضة الاجتماعية والثقافية.

د. الاهتمام بالثورة التكنولوجية والاستفادة منها في وسائل الإعلام من أجل تحقيق التوازن في تدفق واحتكاك الثقافة العربية بالمعارف الأخرى بصورة إيجابية.

هـ. توافر عناصر الإدارة الحديثة لوسائل الإعلام بالاستفادة من التخطيط والتنظيم والتمويل والتوجيه والرقابة وطرق قياس الأداء لوسائل الإتصال وفعاليتها.

علي وسائل الإتصال المستخدمة في توصيل البيانات والمعلومات للعاملين أن تلتزم بالآتي:

أ. السرية المطلوبة في الإتصال.

ب. مراعاة تكلفة الإتصال في الوسيلة المعينة.

ج. عدد الأشخاص المطلوب توصيل الرسالة إليهم.

د. نوع الرسالة المطلوب توصيلها.

ه. حجم الرسالة المطلوبة ومدى حاجتها للشرح والتوضيح.

يمكن عرض وسائل الإتصال التنظيمي الآتية:

١. الهاتف :-

الهاتف كوسيلة اتصال غير مباشر بين المرسل والمتلقي عند مزاولة عملية الاتصال تقتصر من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات التلفونية ، ويلزم توافر مهارات معينة لتحسين وسيلة الاتصال باستخدام الهاتف حتى يمكن معه الاستفادة من الهاتف في توصيل المعلومات إلى العاملين بطريقة سريعة وسهلة يمكن من خلاله الإجابة عن استفسارات الجمهور وحل مشكلاتهم وبذلك يمكن تذليل الصعاب علي العاملين.

تدريب رقم (٦)

أشرح لماذا تكون أسوأ المشاجرات عبر الهاتف وتنتهي معظمها بغلق أحد السماعه في وجه الآخر؟

٢. الدعوات والخطابات وبطاقة البريد

هو أسلوب شائع الاستخدام خاصة في مجال الإدارة فهو يقوم علي إرسال الدعوات في المناسبات المختلفة والرسائل المطبوعة تتضمن دعوة لحضور أو المشاركة في نشاط معين، أو يضم بيانات ومعلومات محددة توضح موقف المنظمة في نشاط معين. وترسلها عن طريق البريد العادي أو الفاكس أو البريد الإلكتروني ومن المعروف أن الدعوة ذات التصميم الفني الفريد المبتكر يزداد تأثيرها، ومن الضروري تصميم الخطابات والأظرف أيضاً بطريقة فنية جيدة، ويمكن إرسال خطابات دورية ذات صفة إعلامية للجمهور لإطلاعهم علي أبرز الأعمال والخدمات والمستجدات التي يهتم بالتعرف عليها.

٣. اللقاءات الجماعية

تري العديد من المؤسسات أن عقد اجتماع أسبوعي مع العاملين بأحد الأقسام أو القطاعات يمثل طريقة فعالة للإتصالات، ويجب أن تبتعد الاجتماعات عن الطريقة الرسمية قدر الإمكان حتي تفتح أكبر عدد من المشاركات للعاملين ولكي تستطيع الإدارة في ظل هذا المناخ أن تشرح سياساتها وخططها بكل سهولة.

اللقاءات غير الرسمية مع ممثلي العمال:

علي الإدارة الاجتماع بإتحادات العمال للجلوس معهم والحديث حول مشكلات العمل والعمال وبلا رسميات، ومن خلال ذلك يستطيع كل طرف أن يستمع لوجهة نظر الطرف الآخر بغرض التقارب في وجهات النظر والوصول الي طريقة مثلي لمعالجة قضايا العاملين وتطوير الأداء ومعرفة طرق تقديم الخدمات لهم وتحفيزهم لزيادة الإنتاج. خصائص الاجتماعات:

تتميز الاجتماعات بخصائص تميزها عن غيرها من وسائل الإتصال التنظيمي، إذ يجب علي الرؤساء والمديرين في المنظمات المختلفة أن يكونوا علي علم بها لتوفير مقومات النجاح للاجتماعات، وتتمثل خصائص الاجتماعات في الآتي:

أ. تعتبر أحد الأدوات التي تحقق المصالح المشتركة ومناقشة القضايا والمواقف لحسم الأمور بإتخاذ القرارات الصائبة.

ب. الاجتماع عملية حركية تتفاعل فيها دوافع ورغبات واتجاهات المشاركين في الاجتماع، مما يجعل مجريات ونتائج الاجتماع تتحدد وفقاً للصفات والخصائص الشخصية والنفسية والسلوكية لأعضاء الاجتماع.

ج. تمتد نتائج الاجتماع لتشمل نطاقات مكانية وتنظيمية وزمانية مما يبدو ظاهراً في جدول الاجتماع.

د. تتأثر فرصة نجاح الاجتماع بمجموعة عوامل قد تكون خارج مكان الاجتماع، لذلك يجب أخذها في مراحل تحضير وتنفيذ ونتائج الاجتماع.

هـ. يتوقف نجاح إدارة الاجتماع بدرجة كبيرة علي الإلمام بأساسيات العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، بجانب الأساسيات الفنية بموضوعات الاجتماع.

٤. المقابلات الإشرافية

تعقد المنشآت مقابلات إشرافية لأكثر من مرة في السنة ترمي بها الي رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقة الإتصالية بين العاملين وخط الإدارة، فلذلك لابد من القيام بهذه المهمة والحديث مع العاملين بواسطة مشرفين مدربين علي دراية تامة بالاهداف والأساليب التي تجعل من الحديث معهم من جانب العاملين ممكناً. فمدير الخط الأول هو الأقرب للعاملين من حيث العلاقات الإتصالية، ويعتمد نجاح المقابلة علي المهارات التي يتمتع بها القائم بالإتصال ومدي قدرته علي إقامة علاقات سهلة مع الشخص الآخر ولذلك يجب تدريب القائمين علي هذا الأمر وتعريفهم بالفنون الإتصالية المختلفة، ففرص النجاح تتحسن عندما:

أ. يعقد المشرف المقابلة علي أرض محايدة بعيداً عن مكتبة.

ب. يحرص علي عدم إظهار السلطة.

ج. يشجع العاملين علي الأساليب الفعالة في الحوار.

د. لا يجادل أو يخالف أو يعبر عن الصدمة أو عدم الموافقة من الطرف الآخر.

٥. ملصقات الحائط

تكون هذه الملصقات داخل المنظمة علي المداخل الرئيسية للوحدات والإدارات وتحتوي علي قسمين : قسم للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة، وهذه التعليمات عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل مع بعض الأنشطة الاجتماعية.

٦. المؤتمرات

هي مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء المشاركين في قضية أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة تهمهم لارتباطها بظروفهم، بقصد التوصل الي توصيات أو قرارات مناسبة والعمل بها

أنواعها :

- ١/ مؤتمرات دينية ٢/ مؤتمرات اقتصادية ٣/ مؤتمرات سياسية
- ٣/ مؤتمرات اجتماعية ٤/ مؤتمرات حقوقية ٥/ مؤتمرات علمية
- ٦/ مؤتمرات زراعية ٧/ مؤتمرات إدارية ٨/ مؤتمرات صناعية وغيرها.

مستوياتها:

- محلية (وطنية).
- إقليمية.
- دولية.

وظائف ومهام إدارة المؤتمرات:

- الناقل الرسمي.
- الإستقبال والوداع.
- الإقامة والطعام.
- أعمال السكرتارية.
- التسجيل والترجمة.
- البرنامج العلمي.
- البرنامج الاجتماعي.
- الإعلام.
- تسيير جلسات المؤتمر.

أهداف المؤتمرات:

✓ خلق اهتمام للرأي العام بموضوع معين.

- ✓ إقناع المسؤولين بالأجهزة الحكومية بقرارات وتوصيات المؤتمرين.
- ✓ تساعد المشاركين علي التفكير والبحث في موضوعات معينة.
- ✓ تحقيق وحدة الفكر والرأي بين المهتمين بهذه الموضوعات.
- ✓ رفع الروح المعنوية بين العاملين في ميدان العمل.
- ✓ تشجيع التعاون حول القضايا المعنية من جانب كافة المجتمعات.

٧. الندوات

هي أحد وسائل الإتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل والمتلقي من خلال المناقشة التكاملية بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين يتم تناولة من زوايا متعددة.

مميزاتها:

- تتيح للحضور الاستماع لآراء متعددة من المختصين.
- تفتح فرص مناقشة الموضوع من جانب الخبراء ومشاركة الجمهور لهم مما يعني جعل الإتصال يسير في اتجاهين.
- تظهر أهمية الندوة من خلال طرها لموضوعات غير مفهومة مسبقاً للحاضرين.

عيوبها:

- ✓ الخروج عن الموضوع الأصلي لمناقشة موضوعات هامشية.
- إحتكار المناقشة من جانب بعض الأشخاص.

٨. المعارض

هي أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض إيجاد المناخ الملائم لتكوين الشهرة الطيبة وإبراز شخصية المؤسسة، ونشر المعرفة وزيادة الفهم بين المنشأة و جماهيرها من خلال عرضها لمنتجاتها أو خدماتها بطريقة مميزة وفاعلة.

مميزاتها:

- تتيح فرصة دعوة جماهير عريضة لزيارة معرضها وعرض الأفكار من خلال الإتصال الشخصي المباشر مما يحقق معرفة ردة الفعل مما يكشف اتجاهات الجماهير نحو منتجات وخدمات المنظمة.
- تمكن المعارض من الاستفادة من الوسائط السمعية والبصرية لزيادة درجة التأثير علي الجماهير، وأيضاً تسخير وسائل الإتصال الجماهيرية بشقيها التقليدي والحديث لنقل فعاليات المعارض لتصل رسالة المؤسسة لجماهير عريضة لم تمكنها ظروفها لزيارة المعرض.
- تقيد العاملين في العلاقات العامة في المؤسسة من تحقيق أهدافهم بزيادة درجة التفاهم والانسجام بين المنشأة وجماهيرها وتكوين سمعة طيبة عن المنشأة لدي جماهيرها.

٩. النشرات

جاءت أهمية النشرات من حاجة العاملين الي توفير معلومات وبيانات سريعة ومبسطة عن المنظمة وأخبارها وتحتوي النشرات علي صور ومعلومات تهم العاملين، وتعتبر النشرة أداة طيبة لاكتساب ثقة العاملين لما تتضمنه من معلومات مفيدة وأخبار مهمة فهي تهيئ الفرص للسؤال والاستفسار عما يدور في أذهان المتعامل معها. وتفضل بعض المنظمات إرسال النشرات إلي العملاء في منازلهم عن طريق البريد العادي أو الالكتروني.

١٠. الكتيبات

تستخدم المنشآت أياً كان نوعها الكتيبات بصفة دائمة وقت الحملات الإعلامية وفي الأوقات المعتادة ولذلك يجب الحرص في إخراجها علي ما يستدعي الانتباه بما تحتويه من بيانات يرغب العاملين في معرفتها ، وهي من الوسائل التي يمكن استخدامها في الداخل والخارج وهي صغيرة الحجم وتوزع علي الجمهور بكافة مستوياته علي أن

يراعي فيها الكتابة بطريقة سهلة وسليمة مع مراعاة الجودة من حيث الطباعة والعرض والإخراج.

١١. المجالات

هي أحد وسائل الإتصال المهمة التي يتم إصدارها الأسبوعياً أو شهرياً أو ربع سنوياً أو حتي سنوياً، حيث تتميز بجودة الطباعة وإمكانية استخدام الألوان مما يدعم نجاح الإعلانات من خلالها وكذلك إتاحة لإصدار مجلات متخصصة تستهدف جماهير نوعية معينة، كما تتميز الموضوعات فيها بطول العمر ويطلع عليها القارئ في ظروف نفسية مريحة، إلا أنه يعاب عليها تكلفتها العالية وعدم إمكانية تكرار موضوعاتها التي تحتاج لذلك.

الصحافة

وهي وسيلة تمتلك القدرة علي المزاجية بين الكلمة المطبوعة والصورة وهي توفر للقارئ فرصة السيطرة علي التعرض للرسالة متى ما شاء، ولها درجة عالية من التأثير بما تمتلكه من خصائص التحليل وعرض الموضوعات بأكثر من زاوية والإعلان فيها غير مكلف مقارنة مع الوسائل الأخرى وتستخدم الصحافة في:

• الإشهار (وهو استخدام الصحافة لتزويد المجتمعات بالمعلومات والأخبار والقصص الإخبارية والتي يتم توظيفها من قبل الصحفيين في مقالاتهم والتي يمكن أن يكون لها دور كبير في عمليات الإقناع والتأثير علي مجتمع المؤسسة فلذلك علي القائمين بأمر الإتصال معرفة طريقة التعامل مع الصحافة)... وهذا يتطلب الآتي:-

• معرفة جيدة بالصحفيين الذين سيزودوهم بالأخبار.

• يجب معرفة ما هي الأخبار التي تستحق أن يتم تزويد الصحفيين بها بحيث يتم نشرها.

• أن يتم التعامل مع الصحافة بأمانة وصراحة وثقة ما أمكن ذلك.

- الالتزام بالمواعيد التي تحدد معهم.
- أن يتم التواصل معهم كلما كان ذلك ضرورياً.
- الالتزام بالإجابة علي استفسارات الصحفيين ما أمكن ذلك.
- تزويد الصحافة بالصور المناسبة متي كانت للحاجة لذلك أنها تعضد الكلمة مما يسهل عملية الإقناع.

وتمتاز الصحافة بالنواحي الآتية:-

- القارئ يمكن الرجوع إلي الصفحات السابقة أو ملاحقة القراءة.
- توافق اهتمامات القراء واهتمامات الصحافة في معالجة الأمور التي يهتم بها المجتمع في حياتهم اليومية.
- الصحافة تصل القراء يومياً مما يمكنها أن تستخدم في توعية العاملين.
- تعتبر الصحافة مصدراً مهماً للمعلومات في مختلف المجالات فمن السهل الوصول إلي جماعة معينة والتأثير فيهم عن طريق استخدام الصحافة.
- كما أن للصحافة مزايا أيضاً لها عيوب عند استخدامها في الإتصال بجمهور المؤسسة وهي:

- القراءة السريعة للصحف قد لا تجعل القارئ يولي اهتماماً كبيراً للموضوعات بالصحيفة.

- محدودية انتشار بعض الصحف قد يكون سبباً في عدم وصول المعلومات لكل المجتمع.

- معظم الصحف لا يتم الاحتفاظ بها لفترات طويلة مما لا يتيح فرصة كافية لإطلاع أكثر من شخص علي موضوعات الصحيفة.

١٢. الإذاعة

- وهي وسيلة اتصال تخاطب حاسة السمع وتعتبر من أفضل الوسائل خاصة بالنسبة للموضوعات التي يعبر عنها بالصوت تمثل محور الاهتمام مثل الموسيقى

والأغاني والأحداث الجارية. ويوجد نوعان من الإذاعة أحدهما الإذاعة الشكلية وتسمى أحياناً بالإذاعة الداخلية للمنظمة، أما الثانية فهي الإذاعات الجماهيرية المختلفة وهي خارج نطاق سيطرة المؤسسة، ويمكن تناول مزايا وعيوب الإذاعة فيما يلي:-

المزايا:-

- البث الإذاعي غالباً ما يصل إلي أكبر عدد من المستمعين وعلي نطاق عالمي.
- المرونة التي يشتمل عليها البث الإذاعي في تغطية السوق المستهدف.
- تساعد هذه الوسيلة في نقل الأخبار والأحداث المختلفة فور حدوثها.
- هذه الوسيلة تصل إلي جماهير عريضة وتمثل قبله لقليلي الحظ من الثقافة والتعليم والأميين والإذاعة تعطي مجالاً للتخيل والتصور والتفكير أكثر من الصور التلفزيونية المكتملة وبذلك تعمل علي تنمية الخيال لدي المستمعين.
- قلة تكلفة الإعلانات مقارنة مع التلفاز ويمكن إعدادها بسرعة تتسم بالمرونة من حيث التعديل والتغيير بين فترة وأخرى.

العيوب:

- مستمعو الراديو غالباً ما يكونون مشتتين بين العدد الكبير من الإذاعات الموجودة في منطقة واحدة.
- الراديو وسيلة سمع محدودة الفاعلية مقارنة بالوسائل الأخرى.
- غياب الجانب المرئي سلبية في البث الإذاعي.

١٣. التلفاز

يعتبر التلفزيون من أقوى وسائل الإعلام التي ظهرت في القرن العشرين والتي تعتمد علي الصوت والصورة والحركة واللون في صورة أقرب إلى الواقع، وتشير الدراسات والبحوث إلي أن التلفزيون يعتبر أحسن وسيلة إعلامية لنقل الأخبار والمعلومات فله دور لا مثيل له في تقديم الحالة التي تتمتع بجاذبية تفوق وسائل الإعلام الأخرى كما يتميز التلفزيون كجهاز اتصالي بأنه يقدم لنا الأحداث في مشاهد متكاملة تعتمد علي الصوت

والصورة والحركة واللون، الصوت والصورة عاملان حيويان يلعبان دوراً مهماً في حياة الأفراد اليومية والعادية ويتصلان بالاتصالات المختلفة لكل فرد مادام يستطيع السمع والأبصار، فالإنسان العادي يحصل علي ٩٨% من معارفه ومعلوماته عن طريق حاستي السمع والبصر عمدتي الحواس الإدراكية وتزداد دهشتنا حينما نعلم أن المرء يحصل من هذه النسبة علي ٩٠% من معرفته عن طريق الرؤية أو البصر، وتشير البحوث والدراسات إلي أن هناك ٨٦% من الجمهور يفضلون الكلمة المسموعة والمرئية كما في التلفزيون بينما يفضل ٧١% منهم الاستماع إلي الكلمة المذاعة، ويفضل ٧٠% منهم الكلمة المقروءة في الصحف.

سمات هذه الوسائل الجماهيرية تتمثل في الآتي :-

- ضخامة حجم الجمهور المتلقي وبالتالي اختلاف ميولهم وأذواقهم.
- المرسل لا يرى الجمهور المتلقي مباشرة إلا عن طريق البحوث.
- رجوع الصدى قليل نسبياً مقارنة بالاتصال المباشر.
- سريان المعلومات في اتجاه واحد.
- الرسالة عامة وعلنية وعابرة إلا المطبوعة أو المسجلة منها.
- مجال بث الرسالة ونشرها بسرعة كبيرة وأعداد كبيرة نتيجة للتكنولوجية المتقدمة.

- منشأ الرسائل قنوات لها قوانينها.
- تتطلب مخصصات مالية ضخمة.
- تنعدم هذه الوسائل في بعض المناطق ومعناه الرسالة لا تصلهم.

١٤. الأنترنت

يوصف عصر الأنترنت بأنه أعظم ثورة بعد الثورة الصناعية حي كان الإعلام الالكتروني والاتصال والمعلوماتية من أبرز مظاهرها، فقد أكدت العديد من الدراسات أن بكة المعلومات العالمية هي أهم وأعظم ما افرزته التطورات الهائلة في مجال

تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي أسهمت في إحداث تأثير بالغ الأهمية في ظرف زمن قصير جداً لا في بيئة وسائل الاتصال فحسب بل أيضاً وبشكل جذري في جميع أنماط التعامل أساليب التفكير في الحياة.

أن العالم الثقافي والفكري والحضاري عموماً الذي صنعه شبكة الأنترنت اليوم يتجاوز المفردات البسيطة التي ينبيء عنها نقل المعلومات عبره الي حي بدأ المجتمع كلياً يتغير، فأصبح مجتمعنا إتحالياً يقوم علي الشبكة بدون حضور مادي أو لقاء حسي بل نبضات كهربائية تنتقل بين الجانبين، بل إن فهم التراث نفسه تغير عبر هذه المعطيات الجديدة.

أدي ظهور وانتشار تقنيات الإتصال الفضائي عبر الأقمار الصناعية والأنترنت الي إنقلاب جذري في مفاهيم الإتصال وممارسته، إذ تحول مفهومه من الأحادي الي الإتصال التفاعلي مما كان له كبير الأثر علي طريقة تدفق المعلومات وأدوار طرفي الإتصال والتكامل فيما بينها.

تعد الانترنت شبكة عالمية إتصالية معلوماتية يمكن عن طريقها التواصل بعدد ضخم من الناس وفي أماكن مختلفة وفي لحظة واحدة، مما يعني يمكن الاستفادة منها وبطريقة فاعلة في تطوير عملية الإتصالات الإدارية وتحقيق التفاعلية في ظل التكنولوجيا الحديثة ومن أهم الإمكانيات الإتصالية المتاحة فيه هي:

✓ المراسلات الالكترونية (البريد الالكتروني، تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، المواقع الالكترونية الرسمية للمؤسسات).

✓ المتاجرة الالكترونية.

✓ التعليم عن بعد.

✓ البحث عن مواضيع تشبع رغبات وحاجات الناس خاصة أو عامة.

✓ المحادثة مع شخص أو عدة أشخاص (كتابة، صوت، فيديو).

✓ قراءة الصحف ومتابعة كافة الأخبار.

✓ قراءة المجالات ومتابعة كافة الموضوعات.

✓ نشر الإعلانات بمختلف أشكالها.

✓ إيجاد فرص عمل من خلال البحث في الإعلانات.

✓ عقد الاجتماعات والمؤتمرات واللقاءات عن بعد. (فالمؤتمرات واللقاءات

التجارية التي تعقد عبر نقاط التلفاز الإتصالية، أصبحت ظاهرة عادية خاصة

في الشركات متعددة الجنسيات من أجل إتخاذ القرارات الفورية دون الاستعانة

بالخدمات البريدية أو حتي الهاتفية).

✓ القيام بالعمليات الإدارية عن بعد إعطاء الموجهات والأوامر.

نلاحظ أن استخدامات الحاسب الآلي أتاح إمكانيات عديدة في مجال الإتصال يمكن

رصد أهمها فيما يلي:

• معالجة الكلمات والنصوص.

• تصميم الرسوم ومعالجة الصور.

• الإتصال المباشر بشبكة المعلومات.

• عمليات التشغيل الذاتي لوسائل الإتصال الجماهيري.

أيضاً استفادت الإدارة من تكنولوجيا الإتصالات التي أفرزتها الأنترنت في إيجاد نظام

للمعلومات يحكم وينظم تخزين ونقل المعلومات من منتجها الي المستفيدين منها وينبغي

علي نظام المعلومات أن يدرس ثلاثة متطلبات أساسية هي:

▪ أن يكون قادراً علي توجيه المستفيد أين يجد معلوماته.

▪ أن يكون قادراً علي نقل المعلومات إليه متي كانت الحاجة لذلك.

▪ أن يرد علي أسئلة المستفيد في إطار وقته المناسب.

معوقات الاتصال التنظيمي

تتعرض عملية الاتصال إلى عدة معوقات تقلل من فعاليتها قد تؤثر على نتائج

الأعمال، وكذلك على علاقات الأفراد ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :-

١/ عدم وجود خطة جيدة للاتصال :-

حيث أن التخطيط عملية ضرورية من حيث تحديد الأهداف التي يحققها الاتصال فإن لم يوجد تخطيط جيد للاتصال تكون الجهود مبعثرة وليست موجهة لتحقيق أهداف مرسومة ومحددة بدقة.

٢/ التنظيم غير الجيد :-

حيث أن المنظمات غير جيدة التنظيم تعاني معوقات فى عملية الاتصال ومن أمثلتها إطالة وقت الاتصال نتيجة لتعدد المشتريات التنظيمية وغيرها.

٣/ عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة :-

حيث أن وسيلة الاتصال تمثل الأسلوب الذى يستخدم فى نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل واستخدام وسيلة غير مناسبة يعتبر أكبر معوق فى سبيل تحقيق اتصال جيد وفعّال، فإن نقل رسالة تتعلق بالاتجاهات والآراء والمشاعر يفضل أن تكون شفوية وجهاً لوجه مثل إعلان التقدير أو عدم الرضا وغيرها. وعلى العكس فإن التعليمات والإرشادات الروتينية يفضل أن تكون مكتوبة وشفوية معاً إذا كانت هناك ضرورة للتوضيح أو تلقي تغذية مرتدة فورية.

٤/ المعوقات اللغوية والألفاظ :-

إن معظم الاتصالات التى يقوم بها الأفراد فى الحياة تعتمد على اللغة ولذا كان استعمال لغة مناسبة للمستقبل قد يعتبر عائقاً للاتصال الجيد حيث أن الكلمة الواحدة قد يكون لها أكثر من معنى وكذلك عدم فهم المستقبلين للرسالة قد يعني أن المرسل لم يستخدم لغة مناسبة لهم وبسبب سوء تفسير الكلمات مشكلات متعددة نتيجة لاختلاف الخلفيات العلمية والثقافية والخبرات المتراكمة لدى المتلقين، ولذلك على المرسل أن يتأكد عن طريق التغذية المرتدة من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب.

٥/ عدم توافر مهارات الاتصال :-

تعتبر مهارات الاتصال أحد العناصر الأساسية في نجاح عملية الاتصال وهذه المهارات مثل التحدث ومهارة الكتابة والقراءة ومهارة التفكير وعدم توافر هذه المهارات أو انخفاض مستوى أيها منها يعتبر معوقاً كبيراً في عملية الاتصال.

٦/ عدم توافر المعلومات وانسيابها :-

إن هدف أي عملية اتصال هي توصيل الأفكار والمعلومات أو البيانات وعدم توافرها وكذلك انسيابها داخل المنظمة يرجع إلى الأسلوب غير العلمي الذي يتبع في جمع المعلومات وكذلك بعض العوامل النفسية مثل الخوف الذي يؤثر على التزويد بالبيانات والمعلومات.

٧/ المشكلات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة :-

تعتبر المشكلات الشخصية من أكبر معوقات عملية الاتصال مما يؤدي إلى السلبية واللامبالاة في الأداء وكثرة المشاحنات والصراع بينهم، ولذا كن الحد من المشكلات الشخصية والاجتماعية يساعد كثيراً في عملية الاتصال.

أسئلة التقويم الذاتي:

١. بماذا يجب أن تلتزم وسائل الاتصال المستخدمة في توصيل البيانات للعاملين؟
٢. ماهي الخصائص التي تميز الاجتماعات عن غيرها من وسائل الاتصال التنظيمي؟
٣. ساهمت التكنولوجيا في تطوير العملية الاتصالية، فما هي الامكانيات الاتصالية المتاحة عبر الانترنت؟
٤. أشرح أربعة من معوقات الاتصال التنظيمي؟

حدد المشكلات السلوكية التي تتعلق بالجوانب النفسية للفرد والتي تعوق الاتصال التنظيمي؟

٨/ عدم توافق الإشارات غير اللفظية مع الرسالة اللفظية :-

هذه الإشارات تكون عائقاً لوصول الرسالة وتؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم التأكد لدى المستقبل مثال ذلك (أن يستدعى المدير موظف مجتهداً ويبلغه بقرار نقله بينما يكون ذهن المدير منهمكاً في مشكلة أخرى فيستقبل الموظف الخبر على أنه عقوبة ما،

الحركات الآتية تعوق الاتصال حاول تجنبها :-

اللعب بالسلسلة أو المفاتيح أو العملة أثناء الحديث

- العبوس أو التقطيب

- نضع الشفاه.

- تنسيق الشعر أو الملابس

- وضع اليد في الجيب.

فيما يلي مجموعة عوامل تحد من فعالية الاتصال هي :-

- الخوف وعدم الرغبة في الاتصال.

- التعمد في حجب المعلومات خشية إحداث تأثير سئ على الشخص الآخر.

- الشعور بمركب العظمة (Superiority Complex)

- الأقوال السطحية التي لها طابع التحيز أو التبسيط الزائد عن الحد.

- انشغال الأشخاص بأعمال أخرى.

- ثقة زائدة عن الحد بمعرفة شعور الآخرين.

- عدم النطق الجيد أو الصوت المنخفض.

- التهجم على اتجاهات الأفراد والسخرية منها بدلاً من اعتبارها وجهات نظر للأمور.

- غموض الرسالة.

- قد تمنع العادات إرسال الأفكار إلى أعلى السلم الإداري.
- عدم الاهتمام بمتابعة الرسالة.
- صفات بعض الأشخاص قد تؤدي إلى الارتباك وخلق روح عدم التعاون.

تدريب رقم (٨)

أذكر المشكلات التنظيمية والإدارية التي تعوق وتحد من فعالية الاتصال التنظيمي

ملخص الوحدة الرابعة والأخيرة:

ناقشت الوحدة الرابعة والأخيرة في مقرر الاتصال التنظيمي قنوات الاتصال التي تعكس تصرفات الأشخاص داخل البناء التنظيمي للمؤسسة، وهي في الغالب تكون (شفاهية أو مكتوبة أو حركية). وكذلك تناولت الوحدة أنواع الاتصال في منظمات الأعمال وهي في العادة تكون رسمية تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتمر المعلومات خلال قنوات ومسارات يحددها البناء التنظيمي، أما الغير رسمية تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال في المنظمة.

واهتمت الوحدة بتوضيح أنماط الاتصال داخل منظمات الأعمال، كذلك اكدت الوحدة علي ضرورة وظائف الاتصال التنظيمي في العملية الإدارية، وأيضاً وضعنا وسائل الاتصال التنظيمي بكافة أشكالها ومدي الاستفادة منها في نقل الرسائل الإدارية، وأخيراً عزيزي الدارس ناقشت الوحدة المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية وتقلل من فعاليتها في المؤسسة مما يؤثر علي نتائج الأعمال. وبختام هذه الوحدة نكون قد وضعنا بين يديك مقرر الاتصال التنظيمي حاولنا من خلاله الوصول إلي فهم مشترك حول أهمية وضرورة الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسات أياً كان نوعها، فنرجو أن نكون قد أرضينا طموحاتك عزيزي الدارس.

إجابات التدريبات

تدريب رقم (١)

لأن ٣٠% من عمله تعتمد علي أعمال كتابية مثل كتابة (التقارير، الخطابات الرسمية، المذكرات، التعامل مع البريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي ... وغيرها)

تدريب رقم (٢)

يقصد بها الأساليب غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات ، وحركات العينين واليدين ، وطريقة الجلوس والمشي ، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها ، وهي مهمة جداً في عملية الاتصال ، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان .

تدريب رقم (٣)

تمتاز باختصارها للوقت بنسبة أكثر من ٧٥% وذلك لسرعتها في نقل المعلومات، كما إنها توفر معلومات متنوعة وغزيرة.

تدريب رقم (٤)

هي الاتصالات التي تحدث بين المديرين في مؤسسات مختلفة غير تابعة لهم تنظيمياً، ولا يظهر هذا النوع في الخرائط التنظيمية عادة.

تدريب رقم (5)

يفيد تقييم الاتصالات في فهم ردود أفعال المستقبلين للرسائل الإدارية، وتعديل الرسالة الإدارية لتنسجم مع الموقف المعين، وذلك لإيجاد جو من الفهم المشترك داخل بيئة العمل.

تدريب رقم (٦)

الحديث في التلفون يفتقد رؤية الانفعالات المباشرة مثل (تعبيرات الوجه والإيماءات) فلا يصح أن يتم النقاش عبره في موضوعات حيوية، فمن يحدثك عبر الهاتف ربما لا تصلك نبرة صوته بالصورة الصحيحة.

تدريب رقم (٧)

(الحالة المزاجية والعاطفية، قدرة الفرد علي التركيز، درجة الذكاء، التحيز والأحكام المسبقة، الإدراك، التدخل الشخصي لتحريف الرسالة، درجة نضوج الفرد، نوع العلاقة بين الأفراد، دوافع الأفراد، المشاعر والأحاسيس)

تدريب رقم (٨)

(درجة المركزية واللامركزية، اللوائح والإجراءات، منهجية حل المشكلات، الوسائل المعتمدة للاتصال، مراكز المعلومات، أسلوب أداء العمل، سرعة وبطء الأداء، أساليب الرقابة)

المراجع

١. محمد صبري فؤاد النمر. أساليب الاتصال الجماعي، ١٩٩٩م، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر.
٢. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة فى الإسلام، ط ١٩٩٣، ٥م، الخرطوم، دار الثقافة للطباعة والنشر.
٣. سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية) ط ١١، ١٩٩٦م، القاهرة، مكتبة عين شمس.
٤. على شريف. التنظيم والإدارة (بيروت، ١٩٨٩م).
٥. أمين عبد العزيز حسن. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، ، ٢٠٠١م، القاهرة ، دار قباء للنشر.
٦. عمر الحسن على البشاري. الاتصال والتنمية الإدارية، (د.ت.ن)، الخرطوم، دار جامعة أمدرمان الإسلامية للطباعة والنشر.
٧. عمر أحمد عثمان المقل ، مبادئ الإدارة، ط ١، ٢٠٠٣م، منشورات جامعة السودان المفتوحة.
٨. محمد معوض، الخبر في وسائل الإعلام، ط ١، ١٩٩٤م، القاهرة، دار الفكر العربي.
٩. ادوين امريوفليب هـ. اولت ووارين ك. آجي، الاتصال الجماهيري ترجمة إبراهيم سلامة إبراهيم، ٢٠٠٠م، لقاهرة، المجلس الأعلى للثقافة.
١٠. سعيد محمد المصري. التنظيم والإدارة، ٢٠٠٢م، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر .
١١. فريد راغب النجار. تكنولوجيا الإتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، ٢٠٠٩م، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

- ١٢.فرانسييس ج.برجين. ترجمة إبراهيم سلامة. الإعلام التطبيقي - استخداماته في تطوير الإدارة، ١٩٩٥م، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ١٣.محمود علم الدين. تكنولوجيا المعلومات وصناعة الإتصال الجماهيري، ١٩٩٠م، القاهرة، دار العربي للنشر.
- ١٤.زكي مكي إسماعيل. السلوك التنظيمي - سلسلة العلوم الإدارية ١٢، ط١، ٢٠٠٩م، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة.
- ١٥.زكي مكي إسماعيل. نظرية التنظيم - سلسلة العلوم الإدارية ١١، ط٢، ٢٠٠٩م، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة.
- ١٦.محمد يسري إبراهيم دعبس. الإتصال والسلوك الإنساني، ١٩٩٩م، الاسكندرية، البيطاش سنتر للنشر.
- ١٧.عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ. معوقات الإتصال الإداري المؤثرة علي أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، ٢٠١١م، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٨.فهد الفضالة. التدريب وبناء السلوك المهني، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد ١٢٣، أبريل ٢٠١٥م، الكويت، المعهد العربي للتخطيط.
- ١٩.الدليل المعرفي لإدارة المشروعات(PMBOK). الإصدار الثالث، ٢٠٠٤م، USA، معهد إدارة المشروعات.
- ٢٠.بوعطيط جلال الدين. الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، ٢٠٠٨م، الجزائر ، جامعة منتوري قسنطينة.
- ٢١.جمال العيفة. الإتصال الشخصي في عصر شبكات التواصل الاجتماعي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد ١٠، ٢٠١٤م، الجزائر.

٢٢. د. ج. فوكست. ترجمة حمد عبد الله عبد القادر. سُبل الإتصال، ١٩٩٣م، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
٢٣. تحسين أحمد الطروانه. الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمني، ط١، ٢٠١٢م، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
٢٤. عامر خضير الكبيسي. التدريب الإداري والأمني، ط١، ٢٠١٠م، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
٢٥. عثمان أبوزيد عثمان. وسائل الإعلام والعنف الأسري، ط١، ٢٠١٠م، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
٢٦. نداء حازم بولص. النمط القيادي الحديث في ظل إدارة الأزمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٩٥، ٢٠١٣م، العراق، الرصافة، معهد الإدارة.
٢٧. حمد بن ناصر الموسي. استخدام الإتصال التسويقي المتكامل في الشركات السعودية، رسالة دكتوراه منشورة، ٢٠١٠م، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
٢٨. حسن الحسن. التفاوض والعلاقات العامة، ط١، ١٩٩٣م، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
٢٩. الهادي عبد الصمد عبد الله. الإنسان والتنظيم " دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر من منظور إسلامي، ٢٠٠٦م، الخرطوم، مكتبة الشريف الأكاديمية.
٣٠. محمد ناجي الجوهر. الإتصال التنظيمي، ط١، ٢٠٠٠م، العين - الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.
٣١. محمد السيد فهمي. تكنولوجيا الغتصال في الخدمة الاجتماعية، ١٩٩٧م، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
٣٢. مصطفى محمود أبوبكر. سلسلة بناء المهارات - إدارة الاجتماعات بفاعلية، (د.ت.ن)، الاسكندرية، الدار الجامعية.

٣٣. عبد الله عبد الرحيم إدريس. تنظيم المؤتمرات وإدارة الوقت، ٢٠٠٦م، مؤتمر قمة الاتحاد الإفريقي، الخرطوم.
٣٤. غريب عبد السميع غريب. الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، ١٩٩٦م، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
٣٥. باسل عبد المحسن القاضي. تداول المعلومات عبر الانترنت وأثره في تشكيل الوعي في عصر العولمة، ٢٠٠٧، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.
٣٦. سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ١٩٨٦م، الرياض، دار المريخ للنشر.
٣٧. محمد صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، ١٩٩٩م، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر.
٣٨. خبراء مركز الخبرات المهنية بالإدارة، بيمك. المناهج التدريبية المتكاملة. منهج المهارات السياحية، ط٣، ٢٠٠٧ م، القاهرة.
٣٩. صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة. الاتصال الإنساني، ط١، ١٩٩٨ م، الأردن، دار الشروق للنشر.
٤٠. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ١٩٨٧م، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٤١. محمود يوسف مصطفى، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، ط١، ٢٠٠٩ م، القاهرة، الدار العربية للنشر.
٤٢. فؤاده عبد المنعم البكري، التسويق السياحي وتخطيط الحملات الترويجية في عصر تكنولوجيا الاتصالات، ط١، ٢٠٠٧ م، القاهرة، عالم الكتب.