



الإتقان في فن مهارات الاتصال

إعداد
هاني عرب

haniharab@hotmail.com

1427 هـ

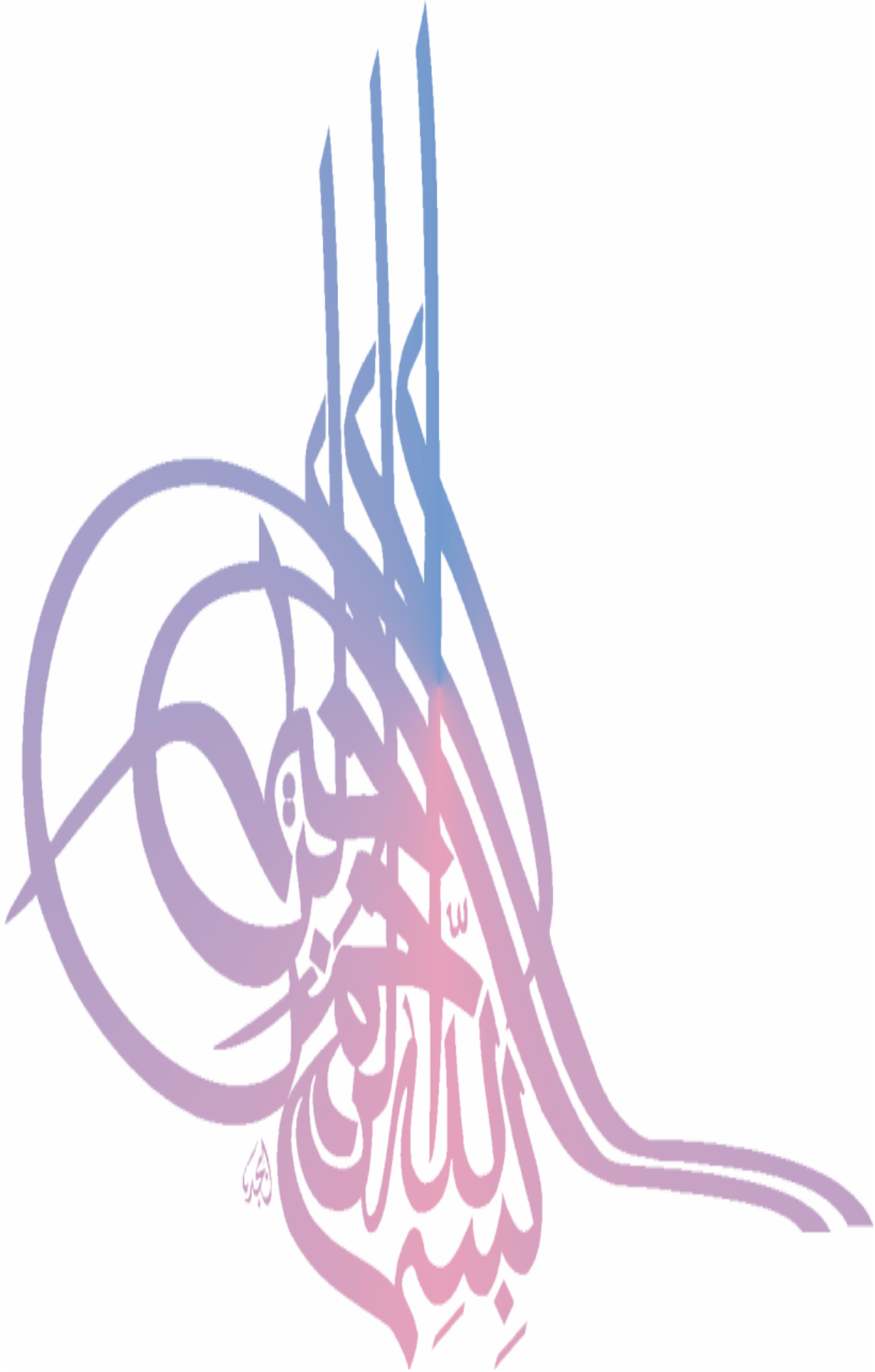
ملتقى البحث العلمي



Rendezvous Scientific Researches

www.rsscrrs.info

هذا العمل للجميع ولا يباع بل ينسخ فقط
وقيمته دعوة بالهداية لكولي



الإتقان في فن مهارات الاتصال

- ٧ ١ - عملية الاتصالات:
- ٧ ■ مفهومها.
 - ٧ ■ العناصر الرئيسية التي تنطوي عليها عملية الاتصال
 - ٧ ■ مرسل - رسالة - وسيلة الاتصال - المستقبل - الاستجابة
- ٨ ٢ - الاتصالات الإدارية:
- ٨ ■ مفهومها وأهميتها.
 - ٨ ■ الآثار والنتائج التي يحققها الاتصال.
 - ٩ ■ خصائص الاتصالات.
 - ١٠ ■ أهداف الاتصالات في العمل الإداري.
 - ١١ ■ وسائل الاتصال.
- شفهية - كتابية - مصورة (غير لفظية)
- | | |
|---|--|
| <p>١٦ غير مباشرة</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ الإذاعة الداخلية. ■ الاتصال التليفوني التسجيلي. ■ أجهزة التسجيل. | <p>١٢ مباشرة</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ إصدار الأوامر والتعليمات. ■ المقابلات. ■ الاستشارات. ■ الاجتماعات. ■ البرامج التدريبية. ■ المؤتمرات. ■ الندوات. ■ الإيضاح والمراجعة. ■ اللجان. ■ اللقاءات والزيارات. |
|---|--|
- ١٧ كتابية
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ أرفف القراء ■ لوحات الإعلانات. ■ الإعلانات. ■ التقارير. ■ قياس اتجاهات العاملين. ■ نظم الاقتراحات. ■ نظام الشكاوي. | <ul style="list-style-type: none"> ■ الأوامر والتعليمات. ■ الرسائل الخاصة. ■ بيان الأجر. ■ مجلة أو جريدة العامل. ■ مرجع أو دليل العاملين. ■ الأدلة. ■ دليل الجمهور. |
|--|--|
- ٢٤ ٣ - فعالية الاتصال:
- ٢٤ ١ - مفهوم الفعالية:
- تتوقف فعالية الاتصال على نجاح قيام المرسل والمستقبل ووسيلة أو قناة الاتصال والرسالة بأدوارهم في تحقيق الاستجابة المطلوبة.

- أولاً: المرسل والمستقبل. ٢٤
- ثانياً: المستقبل. ٢٩
- ثالثاً: الإستجابة. ٢٩
- ٢- العوامل أو المحددات الرئيسية في قيام المرسل بدوره على أكمل وجه:** ٢٥
- مهارات الاتصال ٢٥
 - مستوى المعرفة ٢٥
 - الاتجاهات: ٢٦
 - ١- اتجاه المرسل نحو نفسه.
 - ٢- اتجاه المرسل نحو الموضوع الذي يعالجه.
 - ٣- اتجاه المرسل نحو المستقبل.
 - ٤- اتجاه المرسل نحو قناة الاتصال.
 - ٥- النظام الاجتماعي والثقافي الذي يتأثر به المرسل.
- ٣- النتائج المتعلقة بفاعلية وسائل وقنوات الاتصال.** ٢٨
- ٤- النظرية الحديثة للمنظمة** ٣٠
- ١- مفهوم المنظمة قديماً وحديثاً. ٣٠
 - ٢- مفهوم النظام ٣٠
 - ٣- النظام المغلق والنظام المفتوح. ٣٢
 - ٤- المنظمة نظام مفتوح. ٣٢
 - ٥- العناصر التي تتكون منها المنظمة ٣٣
 - الأفراد.
 - الوظائف.
 - التنظيم الرسمي.
 - التنظيم غير الرسمي.
 - التكنولوجيا وبيئة العمل.
- ٥- الاتصال ووظائف الإدارة:** ٣٤
- مدى ارتباط عملية الاتصال بالوظائف الآتية:
- ١- وظيفة التخطيط. ٣٥
 - ٢- وظيفة التنظيم. ٣٥
 - ٣- وظيفة إعداد وتنمية الأفراد. ٣٦
 - ٤- وظيفة التوجيه. ٣٦
 - ٥- وظيفة الرقابة. ٣٦
- ٦- الإدارة الحديثة ونظم المعلومات:** ٣٧
- ١- مقدمة عن الإدارة ومفهومها وعن نظم المعلومات ومفهومها وأهميتها ٣٧

في ظهور نظم المعلومات الإدارية كعامل مساعد للعمل الإداري وفي اعتماده على نظام متكامل للمعلومات بدلاً من الاعتماد على معلومات جزئية مشتتة تعد على أساس التخمين.
 - ٢- المبادئ الواجب مراعاتها عند وضع نظام المعلومات الإدارية. ٣٩
 - أ- مراعاة أثر الهيكل التنظيمي على المعلومات.
 - ب- دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية لوضع نظام المعلومات.
 - ج- مراعاة مبدأ المرونة بحيث لا يتسم النظام

بالجمود.
د- مراعاة أثر الجوانب السلوكية المترتبة على إدخال نظام المعلومات.

٧- معوقات الاتصال:

- ٤٠ ١- معوقات شخصية: تباين الإدراك – الاتجاهات السلبية – القصور في مهارات الاتصال – تشويه المعلومات – سوء العلاقة بين الأفراد.
- ٤٢ ٢- معوقات تنظيمية: عدم وجود هيكل تنظيمي – عدم كفاءة الهيكل التنظيمي – التخصيص – قصور سياسة نظام الاتصال – التداخل بين التنفيذ والاستشارة – الاعتماد الزائد على اللجان – عدم وجود إدارة معلومات أو القصور فيها – القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية لها – عدم الاستقرار التنظيمي.
- ٤٤ ٣- معوقات بيئية: مشكلة الألفاظ واختلاف مدلولاتها – الموقع الجغرافي – عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال – الإفراط في طلب البيانات والمعلومات من قبل أجهزة الرقابة – عدم وجود نشاط اجتماعي للعاملين.

٨- سياسة ونظام الاتصال:

- ٤٥ ■ مقدمة
- ٤٥ ■ سياسة الاتصال والهدف منها.
- ٤٦ ١- تبادل المعلومات.
- ٤٦ ٢- تحقيق التفاهم بين أفراد المنظمة.
- ٤٦ ■ نظام الاتصال والإجراءات الواجب اتخاذها عند وضع نظام للاتصال.
- ٤٦ ١- تحديد الأهداف من الاتصال.
- ٤٧ ٢- تحديد المعلومات التي يريد الأفراد معرفتها.
- ٤٧ ٣- التعرف على نظام الاتصال الحالي.
- ٤٧ ٤- التعرف على معوقات الاتصال والتغلب عليها.
- ٤٨ ٥- تحديد وسائل الاتصال.
- ٤٩ ٦- تعريف العاملين بنظام الاتصال.
- ٤٩ ٧- وضع برنامج اتصال مستمر.
- ٥٠ ■ تنظيم الاتصال.
- ٥١ ■ إدارة الاتصال.
- ٥١ ■ مبادئ الاتصال الجيد.

٩- الاتصالات والتسويق:

- ٥٢ ■ مقدمة وأهمية.
- ٥٢ ■ الاتصال بالمستهلكين.

- ٥٢ ■ مخاطبة الأفراد.
- ٥٣ ■ تحديد الحاجة.
- ٥٣ ■ شرح قدرة المشروع على إشباع حاجات الأفراد.
- ٥٣ ■ التأكد من الاستجابة الإيجابية.
- ٥٥ ■ ١٠ - عملية الاتصال واتجاهات المستهلكين:
- ٥٥ ■ مقدمة: ونتيجتها أن رجل التسويق حينما يقوم بالأعمال فإنه يهدف إلى:
 - ١ - تأكيد الاتجاهات الحالية.
 - ٢ - تغيير الاتجاهات الحالية.
 - ٣ - خلق اتجاهات جديدة.
- ٥٦ ■ بحوث التسويق وأهمية القيام بالاتصال الخارجي.
- ٥٧ ■ ١١ - العلاقات العامة وأهميتها في القيام بالاتصال الخارجي:
- ٥٧ ■ الوظائف التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة:
 - ١ - استخدام وسائل الاتصال والأعلام.
 - ٢ - العمل على رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي.
 - ٣ - القيام ببحوث واستقصاءات الرأي العام.
 - ٤ - تقديم الخدمة الإعلامية.
 - ٥ - العمل على تنمية العلاقات الطيبة بين العاملين.

المراجع

٥٨

عدد الصفحات ٥٨ صفحة

هذا العمل للجميع ولا يباع بل ينسخ فقط وقيمه دعوة بالهداية لك ولي

أسأل الله التوفيق والسداد فإن أصبت فذلك بفضل الله ومنّة

وإن أخطأت فالرجاء مراسلتي على البريد الإلكتروني

haniharab@hotmail.com

أخوكم / هاني عرب

١٤٢٧هـ

لتحميل نسختك المجانية

ملقى البحث العلمي



www.rsccrs.info

عملية الاتصالات

كما هو معروف أننا نتعرض في حياتنا اليومية بالعديد من المؤثرات من خلال وسائل الاتصال المختلفة، وتلعب البيانات المختلفة التي تأتي من المصادر المختلفة دوراً هاماً في تكوين وتشكيل اتجاهاتنا نحو الأمور المختلفة وسلوكنا في المواقف المختلفة.

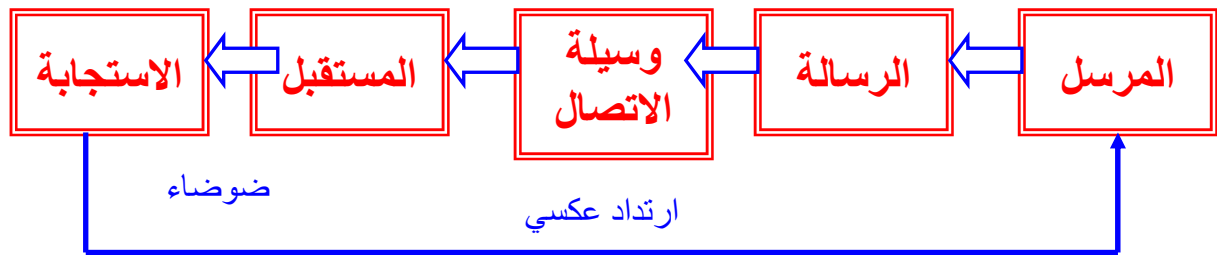
والسبب هنا واضح وهو أن حكم الشخص على أمر من الأمور يتوقف على الحالة الذهنية State Of Mind التي يوجد فيها والتي تتوقف بدورها على كمية ونوع البيانات المتوفرة لديه عند صنع القرار المتعلق بهذا الأمر.

ويمكن تصوير عملية الاتصال على أنها "قيام شخص معين بنقل معلومات معينة من خلال قناة معينة إلى شخص آخر بقصد تحقيق نتيجة معينة"

ومعنى ذلك أنه يمكننا تحديد العناصر الرئيسية التي تنطوي عليها عملية الاتصال على النحو التالي:

- ١- الشخص الذي يقوم بعملية الاتصال أو المصدر Communicator
- ٢- الرسالة التي يراد نقلها Message.
- ٣- وسيلة الاتصال Channel.
- ٤- الجمهور الذي يراد الاتصال به أو الذي يستقبل الرسالة Receiver.
- ٥- الاستجابة أو الأثر المراد إحداثه Response.

ويمكن توضيح عملية الاتصال بشكل إجمالي في الشكل الآتي:



وتتوقف فعالية عملية الاتصال على فهم الخصائص المختلفة المتعلقة بكل عنصر من عناصر عملية الاتصال وكذلك تحقيق التكامل المطلوب بينهما.

وتنطبق عناصر عملية الاتصال هذه على عملية الاتصال التي تحدث داخل المنظمة (بين المستويات الإدارية المختلفة والوحدات التي تقع على نفس المستوى الإداري) كما تنطبق على اتصالات المنظمة بفئات المستهلكين المختلفة التي يهتما معرفة أرائها واتجاهاتها وكذلك تعريفها بالنواحي التي تهتما من نشاط المنظمة.

الاتصالات الإدارية

لا يتسنى لأي قيادة حكيمة أن تقوم بعملها إلا في ظل نظام جيد للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية والعاملين المنفذين، وبغير ذلك تفقد القيادة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة الرشيدة، لأن البيانات اللازمة توافرها سواء من الخارج أو من المستوى الأدنى أو من مواقع العمل غائبة.

وقد اهتمت الإدارة الحديثة اهتماماً كبيراً بمشكلة الاتصال حتى أن بعض الشركات والمؤسسات أنشأت إدارات متخصصة للاتصالات وظهر نوع جديد من المستشارين باسم "مستشاري الاتصال".

والاتصال هو إحدى أدوات التوجيه التي منها:

- الاتصالات
- التحفيز
- التدريب
- العلاقات الإنسانية

ولا يقتصر أهميته على كونه عاملاً يقوم عليه التوجيه، بل أنه يعد من أهم العوامل اللازمة للوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وبكل ما يتعلق باتخاذ قرار أياً كان نوعه.

وأن الاتصالات الإدارية تساعد على معرفة البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة وظائف القيادة ولإعداد الخطط الاستراتيجية المستقبلية الحديثة وتمثل عنصراً أساسياً في تقدير الإدارة العليا بالمنشأة للموقف واتخاذ القرار.

وأن البحث الدائم عن البيانات ضروري لنجاح المنشأة وهذه البيانات تتعلق بالمحيط أو الجو التي تعيش فيه المنشأة ومن هنا تصدر التوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا إلى الإدارات الأخرى بالمنظمة لتبين أهم النقاط الواجب استيفاؤها لتنفيذ الخطة ويقوم كل مدير إدارة في إدارته بالبحث عن البيانات طبقاً للتعليمات الصادرة إليه.

وتتجمع هذه البيانات والمعلومات لدى الأقسام التي تتولى اختبارها وتحليلها ويجب الإشارة أن التحليل السليم للبيانات الواردة يؤدي إلى الوقوف على حقيقة الموقف ونشاطه واتجاهاته وكثيراً ما يكشف هذا التحليل عن الرغبات للبيئة المحيطة.

الآثار والنتائج التي يحققها الاتصال

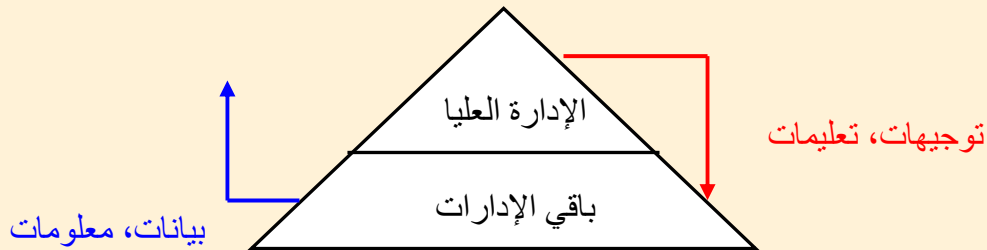
من المسلم به أن الاتصالات لا تحقق هدف واحد وإنما تستهدف عادة أكثر من غرض ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تحققها الاتصالات فيما يلي:

- ١- نقل البيانات من جانب الإدارة إلى القائمين بالتنفيذ.
- ٢- نقل البيانات اللازمة من مستوى القائمين بالتنفيذ إلى المستوى الأعلى.
- ٣- نقل البيانات اللازمة لمتابعة التنفيذ أولاً بأول بما يكفل التصحيح.
- ٤- إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للتعرف على ما يقوم به زملائهم من أعمال لما في ذلك من آثار إيجابية على تفاعل الجماعة ورفع الروح المعنوية (وفق ما أكدته الدراسات الحديثة في ديناميات الجماعة).
- ٥- التنسيق بين إمكانيات وقدرات وظروف المنفذين ومشاكلهم.
- ٦- توصيل المعلومات الهامة إلى المستوى الأعلى لكي يستعين بها في وضع الخطط ومتابعتها ومراقبتها، وللتأثير في علاقات العمل داخل المشروع والعلاقات العامة بينه وبين المجتمع الخارجي.

خصائص الاتصال

هناك مجموعة من الخصائص يتصف بها الاتصال نوردتها في الآتي:

- ١- أن الاتصال يتصف بالعمومية والشمول وهو ليس قاصراً على فرد أو فئة معينة دون غيرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- ومن المهم أن تضع الإدارة هذه الحقيقة نصب أعينها عند وضع نظم الاتصال حتى تعمل على توفير المعلومات والحقائق التي تتناسب وحاجة كل فئة من فئات المتعاملين مع المنظمة.
- ٢- عملية الاتصال ذات اتجاهين:
- تصور عملية الاتصالات أنها أحادية البعد أي من أعلى إلى أسفل فهذا تصحيح عملية الاتصال إصدار أوامر وتخرج عن أهم خصائص طبيعتها وهي أنها ذات اتجاهين ومستمرة وتتمثل عملية أخذ ورد لتحقيق التفاهم بين مستويات الإدارة.



- ٣- عملية الاتصال عملية ديناميكية متحركة:
- تصور أن عملية الاتصال عملية بسيطة وليست معقدة ومسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم عمليات الإدارة من تخطيط إلى تنظيم إلى توجيه إلى متابعة ورقابة.
- ٤- تصور أن عملية الاتصالات هي عملية كلام أكثر منها عملية إصغاء فهذا

يجب الإصغاء ومعرفة توجيهات وتعليمات الإدارة العليا نحو البيانات والمعلومات اللازم توفيرها.

٥- تصور أن فشل الأفراد في فهم وجهة نظر الإدارة يرجع إلى قصور الأفراد عن الفهم لا إلى قصور الإدارة على الإفهام فقد تكون المشكلة هي نقص التفاهم لا نقص البيانات.

٦- وأخيراً التركيز على وسيلة واحدة من وسائل الاتصال وتضخيم افتراض النتائج المترتبة عليها كأن تحفيز الإدارة مثلاً للنشرة الداخلية التي تصدرها الشركة أو البرامج الثقافية.

٧- أن الاتصال عملية هادفة تحاول الإقناع لكسب الطرف الآخر إلى جانبه في الرأي ومن هنا يجب على المرسل أن يعرف قصده من وراء الاتصال ورجل الاتصال الذي يستطيع تحديد الهدف من رسالته بدقة يكون قد خطا خطوة كبيرة نحو الاتصال الفعال.

أهداف الاتصال في العمل الإداري

يكون القول أن أهداف الاتصال في العمل الإداري تتعدد وتباين لاختلاف المواقف ومن ثم فهي لا تقع تحت الحصر إلا إنها تتدرج بصفة عامة تحت أية فئة من فئات الاتصال التالية:

- ١- **اتصال الأنشطة غير المبرمجة:** وتشمل هذه الفئة حالات الاتصال الذي لا يتعلق بأهداف العمل أو المنظمة كالمحادثات الاجتماعية، الدردشة، الشائعات، كما تتضمن مواقف الاتصال غير الرسمي.
- ٢- **الاتصال الخاص ببدء وإعداد البرامج:** وتشمل هذه الفئة أيضاً الاتصال الخاص بمعالجة المشكلات اليومية، وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والبرامج المختلفة، وتمثل هذه الفئة جانباً هاماً في الاتصال الرسمي.
- ٣- **الاتصال الخاص بإمداد متحدي القرارات بالبيانات والمعلومات:** ويعتبر ذلك الهدف الرئيسي في نظام الاتصال الرسمي.
- ٤- **الاتصال الخاص بتحريك الأنشطة والبرامج:** وتتضمن هذه الفئة الاتصال لغرض حفز ودفع الأفراد للعمل وإصدار الأوامر والتعليمات إليهم وتقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على هذه الفئة من الاتصال كما إنها تمثل أحد مجالات اهتمام الباحثين في الإدارة.
- ٥- **الاتصال الخاص بنقل البيانات والمعلومات المتعلقة بنتائج التنفيذ:** أي استرجاع المعلومات لممارسة وظيفية الرقابة.

وسائل الاتصال

ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال المناسبة على عدة عوامل أهمها:

- أ- حجم الجمهور.
- ب- المقصود بالاتصال.
- ج- الزمن المتاح لنقل المعلومات.
- د- تكلفة وسيلة الاتصال.
- هـ- طبيعة المعلومات من حيث السرية أو العلنية وأهميتها.

يمكن تقسيم وسائل الاتصالات بشكل عام إلى الآتي:

- ١- وسائل شفوية وهي تضم المقابلة الشخصية والمقابلات الجماعية والاتصال الهاتفي.
- ٢- وسائل كتابية وهي تضم التقارير والمذكرات والأوامر والتعليمات والشكاوي.
- ٣- وسائل مصورة (الاتصال غير اللفظي) وهي تضم الصور الفوتوغرافية والمرسومة واللوحات والملصقات وأفلام السينما والعروض التليفزيونية (والشرائع التي تعرف بالفانوس السحري)؟؟

■ الوسائل الشفهية وهي:

تمثل الجزء الأكبر من الاتصال اليومي في أي منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال نسبة تتراوح بين ٧٥ ٪ إلى ٩٠ ٪ من مجموع اتصالاته اليومية وهي تعتبر الأداة الرئيسية التي يتم بها أي فرد مهام وظيفته كما أنها الأداة الفعالة التي تنمي التفاهم وتزيل الغموض في علاقات الأفراد، ويعمل الاتصال الشفهي على إشباع الحاجات النفسية الأساسية لدى الفرد مثل رغبته في المشاركة وتأكيد الذات والوسائل الشفهية تضم المقابلة الشخصية والاتصال الهاتفي والمقابلات الجماعية.

وتنقسم الوسائل الشفهية في حياة المنظمة إلى شكلين رئيسيين:

أ- الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) :

ويقصد بها الاتصال الذي يتم مباشرة بين الأفراد دون الاستعانة بأية أداة من الأدوات التي تسهل عملية الاتصال مثل التليفون أو الراديو ويتيح هذا الشكل من الاتصال فرصة كبيرة لتبادل المعلومات في الاتجاهين بين المرسل والمستقبل ويستطيع كل فرد في حالة الاتصال المباشر أن يستجيب بسرعة للرسالة المنقولة إليه وقد يعدل من وجهة نظر الطرف الآخر فتتم حلقة الاتصال كاملة ويتحقق استرجاع المعلومات وهو يزيد من شعور المرؤوسين بالانتماء إلى المنظمة والإدارة التي يعملون فيها ويزيد من أهميتهم الشخصية مما يعمل على تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة.

والقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع أن ينجز عمله اليومي بالاتصال المباشر إلا أن ذلك يتوقف على قدرته ومهارته في إصدار الأوامر وإجراء المقابلات والاشتراك في المؤتمرات والاجتماعات والبرامج التدريبية واللجان.

وأن أهم الوسائل التي تستخدم في الاتصال المباشر هي:

١- أ- إصدار الأوامر والتعليمات:

نقصد بالأمر ما يوضح للعامل ما يجب أن يقوم به من واجبات، أما التعليمات فتوضح بقدر أكبر من التفصيل كيفية أداء هذه الواجبات.

والأوامر عنصر هام وضروري لسير عمل المنظمة نحو تحقيقها لأهدافها لأنها تسهل للفرد معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به.

أما إذا لم تصدر الأوامر إلى المرؤوسين فيمكن إذن لكل واحد منهم أن يتصرف بالشكل الذي يراه وفي ضوء الهدف الذي يعتقد أنه المطلوب وقد تعارض هذه التصرفات والأهداف ولا تتفق وأهداف المنظمة.

ومن وجهة النظر الإدارية نجد أن أول إجراء يجب أن يقوم به القائد الإداري هو التخطيط لإصدار الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ العمل وهذا يتطلب ضرورة تحديد الهدف من إصدار الأوامر أو التعليمات على أن لا يهمل القائد الإداري مدى قدرات الشخص القائم بالتنفيذ.

٢- أ- المقابلات:

المقابلة هي المحادثة التي تقوم على الأخذ والرد بين العميل والقائم بها وتسعى إلى تحقيق هدف محدد، وتتطلب إجراء بعض الترتيبات من حيث الإعداد لها والمكان والتوقيت وبذلك تكون أكثر رسمية من اللقاءات الروتينية التي تتم داخل العمل والهدف منها الحصول على المعلومات وتلمس الحقائق، التأثير أو الدفع وتحقيق التعاون، وتستخدم المقابلة لنقل وتبادل المعلومات في مواقف عديدة منها:

- مقابلة الموظف لتقييم قدراته ومؤهلاته.
- مقابلة التدريب لاختبار الأفراد للاشتراك بالبرامج التدريبية.
- مقابلة النقل أو الترقية لتعريفه بعمله وحدود اختصاصاته ومسئوليته.
- مقابلة التقييم وهي لقياس كفاءة الفرد ومستوى أدائه للعمل.
- مقابلة النظر في الشكاوي للنظر في صحة الشكوى التي تقدم بها العامل ومدى أحقيته وصدقه فيها.
- مقابلة الإجراءات التأديبية والغرض منها شرح أسباب اتخاذ قرار التأديب تجاه العامل مع بيان الإجراءات التي يتبعها العامل في حالة التنظيم من هذا القرار.
- مقابلة تحليل الوظائف وهي المقابلة مع شاغلي الوظائف التي تدخل في خطة تقييم الوظائف أو خطة التدريب أو خطة الأمن الصناعي بهدف التعرف على واجبات ومسئوليات كل وظيفة والظروف التي تتم فيها والطاقات الجسمانية

اللازمة للقيام بها بقصد تحديد أهميتها النسبية مع الوظائف الأخرى.

- مقابلة ترك الخدمة والغرض منها هو الحفاظ على العاملين الأكفاء بالمنظمة وتخفيف حدة التوتر لدى العاملين الحائقين على المنظمة وإدارتها وتعتبر هذه المقابلة وسيلة فعالة لتفهم اتجاهات العاملين.

وهناك أسلوبان لأجراء المقابلات يختار من بينهما المقابل وهي:

❑ **المقابل الموجهة:** وهي التي يقوم فيها المقابل بطرح أسئلة معينة سبق تحديدها على العميل، **وعيبها** أنه لا تسمح للعميل بالتحدث عن بعض الموضوعات التي يرغب معرفتها أو مناقشتها.

❑ **المقابلة غير الموجهة:** وفيها يكون دور المقابل هو تشجيع العميل على اختيار الموضوع الذي يتحدث فيه بالطريقة التي يستريح لها دون مقاطعة أو مجادلة وعلى المقابل الإصغاء لما يقوله حتى يقف على اتجاهاته وقدراته وشعوره.

٣- أ- نظام الاستشارة للعاملين:

الاستشارة هي إجراء مقابلة خاصة بين أحد الأخصائيين الاجتماعيين أو النفسيين وبين أحد العاملين ممن يواجهون مشكلة خاصة أو في العمل والغرض منها الوقوف على طبيعة هذه المشكلة من جانب الطرفين والعمل على مساعدة العميل في حلها والتخفيف من حدة التوتر والقلق الذي يعانیه من جراء هذه المشكلة (فهي إذن تقوم أساساً على إتاحة الفرصة للفرد للتعبير عن مشاعره ومشاكله حتى يسهل ضبطها ورقابتها وهذا هو الدور الرئيسي للأخصائي "وهو الكشف").

وإلى جانب ذلك تستخدم الاستشارة كوسيلة لتبادل المعلومات بين العاملين وإدارة الشركة فهي وسيلة لنقل سياسات وأهداف الشركة للعاملين (ما يتعلق بهم من فرص ترقى وتدريب ومساعدات مالية) وهي وسيلة لنقل اتجاهات العاملين ومشاعرهم للإدارة.

٤- أ- الاجتماعات:

يشمل الاجتماعات جميع اللقاءات بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتحقيق التفاهم بين المجتمعين وقد يكون في شكل مؤتمر أو مقابلة أو برنامج تدريبي... إلخ.

وتعتبر الاجتماعات وسيلة فعالة تستعين بها إدارة المنظمة في حل مشاكل العمل والحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات ورسم الخطط وتبادل وجهات النظر مع العاملين أو الهيئات الخارجية.

والاجتماعات وسيلة هامة من وسائل التنسيق وهي بذلك تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الإدارات الأخرى المختلفة لأنها تحقق وحدة الفكر والفهم

والأهداف وسياسات وخطط المنظمة، وكذلك تحقق الاجتماعات التعارف وترفع الروح المعنوية وتنمي العلاقات الإنسانية.

ومن مساوئ الاجتماعات أنها باهظة النفقات إلى جانب أن عامل الوقت قد لا يسمح لرجال التنفيذ بالاشتراك فيها بشكل مجدي ولكن وجود سياسة اتصال سليمة تتضمن عقد اجتماعات دورية مخطط لها سلفاً تتيح لجميع العاملين فرصة الاشتراك فيها.

وأشكال الاجتماعات عديدة منها:

■ **اجتماعات الشركة أو الاجتماعات الكبيرة:** وفيه يجتمع جميع العاملين في المنظمة في مكان واحد لتلقي المعلومات من أحد القادة الإداريين وعادة ما يكون رئيس مجلس إدارة الشركة، (مثل: الاجتماع السنوي)، **عيوبه:** عدم السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، وقد يكون باهظ النفقات.

■ **اجتماعات حل المشاكل:** يزيد هذا الشكل من الاجتماعات من فعالية الاتصال في المنظمة، لأنه أسلوب ديمقراطي يحقق المشاركة المباشرة والفعالية للعاملين في مناقشة مشاكل العمل، واتخاذ القرارات السليمة.

■ **اللقاءات الاجتماعية:** وتعتبر اللقاءات الاجتماعية التي يعقدها القائد الإداري مع زملائه في العمل أو بعض المرؤوسين أو الرؤساء أو بعض العملاء خارج نطاق العمل من الوسائل الفعالة في حل كثير من مشاكل العمل وهي تعتبر أحد أساليب الاتصال غير الرسمي ومن أمثلتها الرحلات واللقاءات في النادي أو الحفل السنوي أو تناول العشاء.

٥ - أ - البرامج التدريبية:

تمثل برامج التدريب الرسمية جانباً هاماً في نظام الاتصال بالمنظمة فهي عبارة عن وسيلة لنقل المعلومات والأفكار إلى العاملين في مختلف مسؤولياتهم لزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لرفع كفاءة الأداء.

٦ - أ - المؤتمرات:

المؤتمر شكل من أشكال الاجتماع لمجموعة صغيرة من الأفراد، يدار طبقاً لخطة منظمة، ويسعى إلى تبادل المعلومات بين الأعضاء وتحقيق التفاهم بينهم عن طريق المشاركة الشفهية الفعالة، وهناك ثلاثة أنواع للمؤتمرات:

■ **المؤتمر الموجه أو المؤتمر التعليمي:** وهو يستخدم بصفة خاصة في أغراض التدريب حيث يكون لدى قائد المؤتمر مجموعة من المفاهيم والأفكار يريد أن ينقلها إلى أعضاء المؤتمر فيقوم المناقشات بأسلوب منظم ومحدد سلفياً ليتأكد أن الأعضاء قد استوعبوا هذه المفاهيم.

❑ **المؤتمر الاستشاري:** الغرض منه التقدم بالتوصيات لحل مشكلة من مشاكل العمل بالمنظمة.

❑ **مؤتمر حل المشاكل:** وهذا النوع من المؤتمرات يشبه تماماً النوع السابق له "المؤتمر الاستشاري" وهذان النوعان من المؤتمرات عبارة عن اجتماعات للمناقشة أو حل المشاكل، ويكون الغرض منها التقدم بالتوصيات لحل مشاكل العمل بالمنظمة ويجب أن تكون هناك متابعة مستمرة للتوصيات أو الحلول حتى يتحقق فعاليتها.

٧ - أ - الندوات:

قد يحتاج العاملون إلى معرفة الآراء ووجهات النظر المختلفة التي تتعلق بموضوع معين، والتي لا يستطيع أن يقدمها فرد واحد، فنجد أن أسلوب الندوة يحقق هذه الرغبة حيث يشترك أكثر من شخص في تقديم وجهات نظرهم في هذا الموضوع والربط بين وجهات النظر هذه، وتستخدم الندوة بشكل فعال في مجال التدريب.

٨ - أ - الإيضاح والمراجعة:

أصبح التخصص طبيعة المنظمات الحديثة مما أدى إلى حصر كل فرد في المنظمة في نطاق ضيق من العمل، فظهرت الحاجة إلى وجود وسائل للتنسيق بين التخصصات المختلفة، تخرج عن الأساليب التقليدية مثل إصدار الأوامر والتعليمات، ومن أمثلة هذا الأسلوب، أن تقوم إدارة المبيعات في المنظمة بمراجعة إدارة العلاقات العامة وأخذ رأيها عن الصحف والمجلات التي يمكن استخدامها في حملاتها الإعلانية عن سلع جديدة أو الترويج لمبيعاتها ويتوقف نجاحه على رغبة الأفراد في ممارسة هذا الأسلوب، وعلى أسلوبهم في ممارسة الاتصال وعدم التثبيت على الرأي في إدارة معينة.

٩ - أ - اللجان:

هي وسيلة من وسائل الاتصال، وأحد أشكال الاجتماعات أو المؤتمرات التي تعقد داخل المنظمة للتشاور والمناقشات واقتراح التوصيات أو تقديم الحلول لمشاكل معينة، أو اتخاذ بعض القرارات طبقاً لطبيعة تكوينها.

١٠ - أ - اللقاءات والزيارات:

يمكن حل الكثير من مشاكل العمل اليومية في لقاء قصير يستغرق بعض دقائق بين الرئيس والمرؤوس وتتحقق هذه اللقاءات إذا ما اتبع القائد الإداري سياسة الباب المفتوح، وسمح بمقابلة مرؤوسيه على فترات محددة وإذا ما قام بالتجول في إدارته للتعرف على سير العمل ومشاكله، وإعطاء التعليمات والإرشادات المطلوبة، على ألا يعطي هذه الجولات صفة التفتيش الرسمي.

وكذلك الحال عند زيارته المنظمات الأخرى التي لها علاقة بنشاط المنظمة التي يعمل فيها القائد الإداري لا تقل أهمية عن التجول داخل المنظمة.

ب- الاتصال غير المباشر:

وهي مجموعة الوسائل التي يستخدم فيها المرسل إحدى أدوات الاتصال ومن بينها الإذاعة الداخلية، والاتصال التليفوني، وأجهزة التسجيل.

ويأتي الاتصال غير المباشر في مرتبة تالية للاتصال المباشر، لأن الاتصال المباشر يتحقق فيه استرجاع المعلومات بكافة أشكالها كالحديث ونبرات الصوت، وملاحظة التعبيرات وملامح الوجه، أما في الاتصال غير المباشر فلا تتحقق كل هذه الأشكال ويصعب ملاحظة التعبيرات على وجه المستقبل وحركاته ووسائل الاتصال غير المباشر والمعروفة في منظمات الأعمال هي:

١ - ب - الإذاعة الداخلية أو نظام المخاطبة العامة:

تقوم بعض الشركات وخاصة بالدول المتقدمة بتركيب شبكة إذاعة داخل المنظمة تستخدم أساساً لإذاعة المقطوعات الموسيقية كأسلوب للتخفيف من حدة التعب والملل في العمل، إلا أنه يمكن استخدام الإذاعة الداخلية في نقل كثير من الرسائل الإخبارية أو التعليمات والقرارات التي تهم العاملين لتصل إلى أكبر عدد منهم في وقت قصير، وبالتالي تنخفض تكلفة نقل الرسالة، وهذه الوسيلة تحد عن تشويه وتحريف المعلومات التي يتم نقلها خلال عدة مستويات إدارية، وأتبع فيها التدرج الهرمي للسلطة.

٢ - ب - الاتصال التليفوني التسجيلي:

في هذه الوسيلة يتم تسجيل المعلومات المراد نقلها على شريط تسجيل ويتم نقلها إلى العاملين بتخصيص خط تليفوني معين، فعندما يدير أحد الأفراد قرص التليفون يستطيع أن يستمع إلى هذا التسجيل.

وهي تستخدم في بعض الدول لمعرفة الوقت وحالة الطقس، وتستخدم الوسيلة نفسها في المنظمات لنقل بعض التعليمات أو الأخبار لعدد معين من المشرفين يخطرون دون غيرهم برقم التليفون الذي يستخدمونه لاستماع التسجيل ولتعريف المشرفين بالإجراءات التي يتبعونها إزاء موقف معين أو في حالة وجود تعليمات عمل جديدة.

٣- ب - أجهزة التسجيل:

تستخدم أجهزة التسجيل المغناطيسية في تسجيل الرسائل والمعلومات التي يقتضي الأمر الرجوع إليها أو إعادة سماعها وهي تستخدم بصفة خاصة في البرامج التدريبية ومن استعمالاتها:

- تسجيل خطابات الترحيب.
- تسجيل أحاديث رؤساء الإدارات.
- تسجيل المناقشات التدريبية والمحاضرات.
- تسجيل بعض المقابلات للتدريب على أساليب المقابلة.

ثاني نوع من وسائل الاتصال هو:

■ الوسائل الكتابية:

أن القائد الإداري عادة ما يستعين بالاتصال لنقل رسالته وقد يكون السبب في استخدام الاتصال المكتوب هو الحاجة إلى سجل دائم يحفظ للرجوع إليه مستقبلاً أو شرح بعض الأفكار المعقدة التي يصعب تتبعها أو الحاجة إلى توزيع الرسالة إلى عدد كبير من المستقبلين في وقت قصير أو عند استحالة الوصول إلى المستقبل.

ويتوفر لدى القائد الإداري وسائل عدة لممارسة الاتصال المكتوب، نعرفها فيما يلي:

١- الأوامر والتعليمات المكتوبة:

قد يكون الأمر معقداً ويصعب نقله شفهيًا أو قد يتطلب الموقف تنفيذ الأمر بطريقة موحدة ودقيقة من كافة المنفذين وأن هناك حاجة إلى توحيد الإجراءات في مواقع العمل المختلفة وهنا نجد أن الأوامر والتعليمات المكتوبة تفضل عن الأوامر الشفهية.

ويمكن الاستعانة بها في البرامج التدريبية كمادة توضح سياسات وإجراءات العمل بالمنظمة وعند نقل المعلومات التي لا يصح أن يعرفها سوى رؤوس معينين أو نقل تعليمات يصعب التنبؤ بنتائجها ومع مرور الوقت تصبح سجلاً رسمياً.

وعادة ما يستخدم في الأوامر المكتوبة الخطابات الداخلية والمذكرات القصيرة أو المذكرات المكتبية والنشرات أو الكتب الدورية التي يصدرها المدير نتيجة لدراسة سابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا أو عند القيام بأعمال دورية مثل عند إعداد الميزانية أو خطة التدريب.

٢- الرسائل الخاصة:

وهي التي توجه إلى شخص معين بالذات من رئيس مجلس الإدارة أو مديرها العام إلى العاملين الجدد للترحيب بهم كأعضاء في المنظمة وهي من أحسن الأساليب لشعور العامل بأهميته والاعتراف به، وتقوم بعض الشركات بشرح سياساتها وأهدافها باختصار في هذا الخطاب وتوضح ما تتوقعه الإدارة من العامل الجديد.

وقد تكون بالعكس من العامل إلى الإدارة العليا لشرح مشكلة عامة أو خاصة وهذا يتوقف على الأسلوب المستخدم بالمنظمة ونوع القيادة هل هو ديمقراطي أم لا.

٣- بيان الأجر:

أن توزيع الأجر على العاملين في مظاريف نظام متبع في كثير من المنظمات وتدرج المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب على وضع بيان بأجر العامل ومشملا ته وأنواع الخصومات منه والصافي المستحق، ويمكن أن تضع الإدارة مع هذا المظروف أية تعليمات أو نشرات أخرى جديدة.

أما المنظمات التي لا تقوم بتوزيع الأجر في مظاريف فهي تفقد إحدى وسائل الاتصال الهامة التي تصل إلى نسبة كبيرة من العاملين.

٤- مجلة أو جريدة العامل:

تصدر بعض الشركات مجلة أو جريدة تطلق عليها أسماء مختلفة مثل مجلة الشركة أو مجلة المصنع أو جريدة العاملين، وهي تصدر في أحجام مختلفة ويتوقف ذلك على أهميتها من بين وسائل الاتصال الأخرى، وإمكانيات الشركة، ولكن الهدف من أية مجلة مهما اختلف حجمها لا يخرج عن الأهداف التالية:

- تعريف العاملين سياسات وأنظمة وقواعد وأهداف وخطط المنظمة.
- تعريف العاملين بدورهم في المنظمة.
- تعريف العاملين بالنواحي الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على عملهم.
- نشر أخبار العاملين بالمنظمة وأنشطتهم.
- نشر الأخبار المحلية وأخبار المجتمع التي تهم العاملين.

ويتوقف نجاح مجلة الشركة في أداء رسالتها على مساندة الإدارة العليا لها ومدىها بالتشجيع المادي والمعنوي.

٥- مرجع أو دليل العاملين:

تقوم بعض المنظمات الناجحة بإصدار مرجع يضم كافة الموضوعات التي تهم العاملين بها، تستخدم أساساً في توجيه العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.

ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على مدى تطورها واتفاقها والتشريعات العمالية المستحدثة ويجب أن يكون توزيع هذه الوسيلة شاملاً لنجاحه وهي تتضمن موضوعات متعددة مثل أهمية العمل ودور الفرد في المنظمة، تاريخ المنظمة وأهدافها، نظام الجزاءات، نظام وصف وتقييم الوظائف، نظام التدريب والبعثات، نظام التأمين الصحي، وأخيراً موضوعات عامة مثل الإجراءات القانونية التي يحق للفرد إتباعها عند التظلم أو عند رفع دعوى.

٦- الأدلة:

الدليل عبارة عن نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل وعادة ما ترتب وتبويب وترقم هذه التعليمات بطريقة تساعد على الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.

وتتسم الأدلة بصفة عامة بالخصائص الآتية:

- تتمتع بدرجة عالية من السلطة ونصوصها مثل نصوص القانون بالشركة.
- تتسم بالإعداد المركزي حيث تعد من قبل المستويات العليا بالشركة.
- تتصف بالتوزيع المحدود، حيث أنها مقصورة في توزيعها على الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والفنيين بالشركة.

فهنا الفرق واضح بين الأدلة والمراجع حيث أن المراجع ثانوي لأنه يضم معلومات عامة لبعض الموضوعات التي تهتم العاملين كما أن سلطتها أقل من الأدلة وتتسم بالتوزيع الشامل على جميع العاملين.

وتعتبر الأدلة من وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة في نقل سياساتها وتعليماتها إلى العاملين، أي وجهة نظر الإدارة العليا، ومن ذلك وبناء عليه تعتبر المراجع والأدلة نظاماً كاملاً للاتصال داخل المنظمة بل يجب الاستعانة بها لتحسين نظام الاتصال إلى جانب الوسائل الأخرى.

٧- دليل الجمهور:

أن هدف أية منظمة هو تقديم سلعة أو خدمة لجمهور المتعاملين معها، فهي لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تعيش فيه باعتبارها جزء من هذا النظام الكبير تؤثر فيه وتتأثر به، والأسلوب المتبع في تعريف المنظمة للمجتمع وكيفية حصول أفرادها على خدماتها هو أن تقوم المنظمة بإصدار دليل يبين نشاطها وتنظيمها وأنواع السلع والخدمات التي تقدمها للجمهور، والإجراءات التي تتبع لتقديم هذه الخدمة أو السلعة، وبهذا الدليل تستطيع المنظمة أن تحقق نوعاً من الربط والاتصال بينها وبين المجتمع.

٨- أرفف القراء:

تهتم الإدارة الناجحة بالأفراد العاملين في المنظمة فتساعدهم على استغلال أوقات فراغهم بما يعود عليهم بالفائدة فتقدم إليهم من حين إلى آخر قراءات في الموضوعات العامة والترفيهية تصدرها في كتيبات توضع على أرفف في مكان عام بالمنظمة أو عند مداخلها الرئيسية ليختار العامل ما يروق له من هذه الموضوعات دون إلزامه بإعادتها مرة أخرى.

وتعتبر هذه الكتيبات نوعاً من التنمية الذاتية للعاملين فتحقق ما تحققه البرامج التدريبية من فوائد.

ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على اختيار الموضوعات التي تجذب اهتمام القارئ وتوافر الإمكانيات المادية لإصدار هذه الكتيبات وتحريرها.

٩- لوحات الإعلانات:

من الوسائل المألوفة لنقل المعلومات إلى العاملين لوحة الإعلانات التقليدية التي توضع في إدارات وأقسام المنظمة وفي الأماكن الكثيفة العمال ليعرض عليها التعليمات والقرارات ونظم العمل والسياسات التي تهم العاملين ونواحي النشاط الاجتماعي والثقافي والأخبار القصيرة.

وتعتبر لوحة الإعلانات من وسائل الاتصال اليومي بالعاملين ورخصة التكاليف لذلك يجب أن تكون جذابة ونظيفة وفي مكان ووضع يسهل للعاملين قراءتها.

١٠- الإعلانات:

الإعلانات من وسائل الاتصال المتبعة في ترويج مبيعات المنظمة ولكن سياسة الإعلان يجب ألا تقتصر على هذا الجانب، فالإعلان يحقق الربط بين المنظمة والمجتمع الذي تعيش فيه وذلك بالإعلان عن نشاطها وخدماتها ودورها في الاقتصاد القومي، فهي ترسم صورة واضحة عنها للمجتمع بما يحقق الثقة والاحترام المتبادل بينهما.

ويتوقف نجاح الحملات الإعلانية على اختيار الموضوعات المعلن عنها وعلى مدى صحتها وحسن اختيار الوسيلة المتبعة في الإعلان وإخراجها الذي يتسم بالتشويق ولفت الانتباه.

ونجاح سياسة الإعلان يعتمد أيضاً على توفير الإمكانيات المالية ووجود خطة لمتابعة الحملات الإعلانية وقياس مدى تحقيقها لأهدافها.

١١- التقارير:

إن وسيلة الإدارة في المتابعة والرقابة وتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة هي التقارير، والتقارير عبارة عن عرض رسمي للحقائق أو بحث لموضوع معين أي أنه محاولة لترجمة الملاحظة للواقع المادي في عبارات مكتوبة (أو شفوية) والتقارير ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة الإدارة في ممارسة وظائفها لأنها تحمل معلومات تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات أو تعديل الخطط والبرامج ومن التقارير التقليدية التي تعدها المنظمة التقرير السنوي الذي تقوم بنشره في الصحف أو توزيعه على الإدارات بهدف تعريف الأفراد بمدى تقدم المنظمة وتحقيقها لأهدافها وأرباحها الصافية ونصيب كل عامل فيها والخدمات التي قدمت..... الخ.

والتقرير الجيد يجب أن يعد في الوقت المناسب وله هدف محدد وواضح في أسلوبه، وأن ترتب معلوماته في تتابع منطقي، والإدارة الناجحة هي التي تعمل على متابعة التقرير بعد عرضه لتتعرف على الآثار التي تركها فيمن عرض عليهم، ولذلك قد تستخدم المؤتمرات العامة كوسيلة لاسترجاع المعلومات ومناقشة الأسئلة التي تتعلق بالتقرير.

ويمكن تقسيم التقارير إلى مجموعات حسب استخدامها وهي:

- تقارير وظيفية، مثل تقارير التخطيط، الرقابة.
- تقارير دورية، وتقارير خاصة، التي تقدم عند بداية مشروع جديد، أو ظهور مشكلة.
- تقارير رأسية، وتقارير أفقية، بين الإدارات المختلفة في الإدارة، من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

١٢ - قياس اتجاهات وأراء العاملين:

لكي تقوم الإدارة بممارسة مسؤولياتها نحو العاملين بكفاءة يجب أن تتوفر لديها البيانات والمعلومات عن اتجاهاتهم وأرائهم والتغيرات التي تحدث فيها بمرور الوقت.

ويعتبر قياس اتجاهات العاملين من الوسائل الفعالة للوقوف على آراء العاملين ومعرفة العناصر المحببة وغير المحببة إلى نفوسهم بطريقة منظمة، وهو يهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الوقوف على ما يدور في أذهان العاملين من أفكار نحو منظماتهم وإداراتهم وأسباب تكوين هذه الأفكار.
- قياس أثر سياسات وعلاقات الأفراد في المنظمة على العاملين ومدى إشباعها للحاجات الأساسية لهم في العمل.
- قياس مدى فهم العاملين لسياسات وأهداف المنظمة وعملياتها.
- قياس كمية ونوع الاتصالات المستخدمة في المنظمة ووسائله ومدى فاعليتها في تحقيق الغرض منها.
- معرفة نوع وأنماط القيادة السائدة في المنظمة وقياس مستوى الروح المعنوية للعاملين.

وكما أن قياس الاتجاهات وسيلة لقياس فعالية الاتصال في المنظمة فهو أيضاً وسيلة هامة من وسائل الاتصال، فهو يمد الإدارة بالبيانات والمعلومات التي تفيد في رسم سياسات الأفراد والتغلب على مشاكل العمل في المنظمة.

١٣ - نظم الاقتراحات:

تأتي فكرة نظام الاقتراحات من الحقيقة التي تقضي بأن العامل هو أقرب الأفراد إلى العمل والتعرف على مشاكله، وهو القادر على تطويره ومد الإدارة بالاقتراحات المفيدة لتحسين الأداء في المنظمة.

ومن هنا نقول أن نظام الاقتراحات يعتبر مصدراً من مصادر المعلومات تقف به الإدارة على أفكار العاملين، كما أن هذا النظام يسهل الاتصال بين العاملين في أدنى

التدرج الهرمي وبين الإدارة العليا، ويعتبر أيضاً من الوسائل التي تساعد على بناء وتحسين الروح المعنوية في المنظمة إذا أحسنت إدارته.

ولوضع نظام الاقتراحات وإدارته إدارة جيدة يجب أن يتوافر ما يلي:

- سياسة محددة للنظام توضح هدف النظام ومن لهم حق التقدم بالاقتراحات من العاملين.
- وحدة تنظيمية لإدارة النظام: ويتوقف تكوين هذه الوحدة على حجم المنظمة إلا أنها عادة ما تكون في شكل لجنة مكونة من بعض المديرين التنفيذيين والاستشاريين.
- إجراءات محددة لنظام الاقتراحات: ويعتبر وضع هذه الإجراءات من مسؤوليات لجنة أو قسم الاقتراحات ويتم تحديدها وإعلانها على جميع العاملين في شكل كتيب يوزع على العاملين أو نشرها في دليل العاملين أو مجلة الشركة، ويتضمن هذا الكتيب الغرض من سياسة الاقتراحات ومن لهم الحق في الاقتراح وكيفية التقدم بها وفحصها والبت فيها وإعلانها ومتابعتها ونظام المكافأة المتبع للاقتراحات المقبولة والمطبقة.
- نظام للمكافأة: أن سياسة الاقتراحات السليمة يجب أن يتضمن نظاماً لمكافأة أصحاب الاقتراحات المقبولة، وعادة ما تكون المكافأة في شكل نقدي وتحدد نسبة من قيمة معينة من قيمة العائد أو الوفورات خلال السنة الأولى لتطبيق الاقتراح على أن لا تقل المكافأة عن مبلغ ثابت، وقد تكون في شكل ترقية أو علاوة استثنائية أو هدية عينية، ويتوقف كل ذلك على قيمة العائد من الاقتراح وسياسة المنظمة.

١٤ - نظام الشكاوي:

أحياناً ما يوجه بعض العاملين في المنظمة بحالات من الضيق والتذمر ولم تتح لهم فرصة التعبير المباشر عما يجيش في صدورهم من ضيق.

ويسمح نظام الشكاوي في المنظمة للعاملين بالاتصال لعرض شكاواهم، كما يتيح للإدارة فرصة الوقوف على مدى فهم العاملين لسياسة المنظمة والنظم المعمول بها وظروف العمل فيها.

ولا يقتصر نظام الشكاوي على العاملين في المنظمة فقد يستاء الجمهور من تعامله مع المنظمة نتيجة لقصور في تأدية الخدمات أو لرداءة السلع التي تقدمها أو لعدم الالتزام بالمواعيد، وبالتالي يكون للجمهور فرصة التعبير عن وجهات نظرهم عن طريق نظام الشكاوي وهنا يجب على الإدارة مساندة النظام الموضوع والفحص الدقيق للشكاوي وهذا يشجع العاملين وجمهور المنظمة على أبداء وجهات نظرهم بصراحة.

وسياسة الاتصال السليمة يجب أن تضع إجراءات محددة وواضحة لنظام الشكاوي وعادة ما تشمل هذه الإجراءات ما يلي:

- نقل الشكاوي: وعادة ما يستخدم لهذا الغرض صندوق يوضع في مكان عام بالمنظمة أو يتقدم الشاكي بشكواه عن طريق البريد أو بتسليمه باليد إلى الجهة المختصة.
- وحدة النظر في الشكاوي: يجب أن تحدد المنظمة الجهة أو الوحدة التنظيمية المختصة بالنظر في الشكاوي ويتوقف شكل هذه الوحدة التنظيمية على حجم المنظمة وعلى عدد الشكاوي التي تقدم كل عام.
- أخطار صاحب الشكاوي: عند تلقي الشكاوي يجب أن تقوم الإدارة المختصة بدراستها والبت فيها على وجه السرعة والدقة، وأخطار صاحب الشكاوي بنتيجة الدراسة والقرار الذي اتخذ.
- المرافعة القضائية (التظلم): في الحالات التي ترفض فيها المنظمة شكاوي العامل عليها أن توضح له أيضاً الخطوات القانونية والقضائية التي من حقه أن يتبعها للتظلم من قرار المنظمة وإتباع مثل هذا الإجراء يزيد من ثقة العامل في منظمته وثقته في النظام الموضوع.

ثالث نوع من وسائل الاتصال هو:

ج- وسائل مصورة أو الاتصال غير اللفظي:

لا يقتصر نقل الأفكار والمعاني على استخدام الكلمة المقروءة أو المنطوقة، بل هناك من الوسائل التي تستخدم في نقل المعاني دون استخدام الألفاظ وهي ما نطلق عليه وسائل الاتصال غير اللفظي وهي تتضمن حركات الجسم وما يمكن أن تنقله من معاني وكذلك التعبيرات الصوتية والعلامات والرموز والتصرفات والأفعال تعتبر من قبل وسائل الاتصال غير اللفظي.

وكذلك الصور الفوتوغرافية والمرسومة واللوحات والملصقات وأفلام السينما والعروض التليفزيونية والإعلان الصامت.

ولا نبالغ هنا لو قلنا أن الأفكار والمعاني التي تنقلها وتبادلها من خلال الاتصال غير اللفظي أكثر من تلك التي تنبادلها عن طريق الاتصال اللفظي.

فالطريقة التي نتحدث بها مع الآخرين والطريقة التي نجلس بها وحركات أجسامنا ونظراتنا والملابس التي نرتديها والأشياء التي نستخدمها والأماكن التي نتواجد فيها كلها تحمل معاني عديدة، ومن الأمور الهامة في عملية الاتصال أن المرسل يقوم بنقل رسالتين في آن واحد أحدهما لفظية فيها الكلمات والأخرى غير لفظية فيها المعاني.

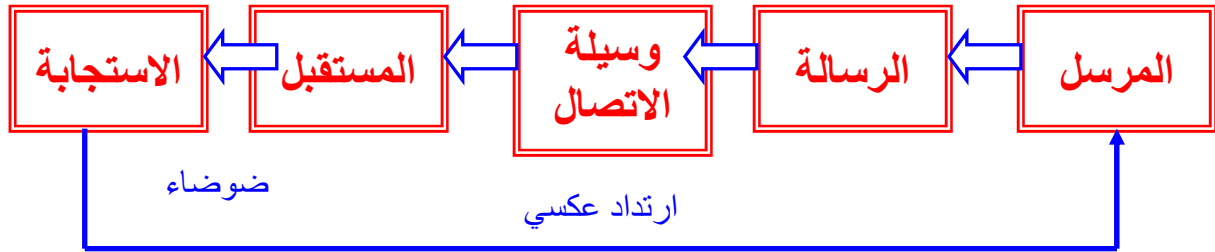
فعالية الاتصال

نستهدف هنا إلى إيضاح مفهوم فعالية الاتصال وإبراز دور كل من المرسل والمستقبل في نجاح الاتصال الذي يتمثل في تحقيق الاستجابة المطلوبة، ولما كان هذا النجاح يتوقف بدرجة كبيرة على مهارات الاتصال التي تتوافر لدى كل منهما فسوف نستعرض هذه المهارات بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها.

مفهوم الفعالية:

يسعى المرسل في عملية الاتصال إلى تحقيق هدف معين فإذا ما تحقق هذا الهدف أعتبر اتصاله فعالاً، فالالاتصال الفعال هو الاتصال الذي يحقق الغرض أو الهدف منه وترجع فعالية الاتصال إلى قيام كل عنصر من عناصره بوظيفته على أكمل وجهه وعلى فهم الخصائص المتعلقة بكل عنصر من عناصر الاتصال ومعرفة العوامل التي تؤثر على كل منها غي أدائه لوظيفته وتحقيق التكامل بينهم وتتمثل الفعالية هنا في تحقيق الاستجابة المطلوبة.

وقد أوضحنا أن هناك خمس عناصر تتكون منها عملية الاتصال هي:



ولما كان المرسل يقوم عادة بوظيفة الإرسال والتعبير، ويقوم المستقبل بوظيفة استقبال الرسالة وتفسيرها، فإن فعالية الاتصال تتوقف على نجاح قيام المرسل والمستقبل ووسيلة أو قناة الاتصال والرسالة بأدوارهم في تحقيق الاستجابة المطلوبة.

فهنا يجب معرفة دور المرسل والمستقبل لتحقيق الاستجابة المطلوبة.

أولاً: المرسل أو المصدر

يتوقف نجاح الاتصال إلى حد بعيد على كيفية إدراك المستقبل ورؤيته للمرسل أو المصدر.

فالرسالة الإعلانية التي تصدر عن شركة مشهورة في نظر المستهلكين تصادف قبولاً أكبر من ذلك الذي تلقاه رسالة مشابهة صادرة عن شركة أقل شهرة كما يختلف تأثير رجال البيع الذين يتبعون شركتين متفاوتتين في الشهرة.

والمرسل هو البادئ والمحرك لعملية الاتصال وبدونه لن تحدث هذه العملية وقد يكون المرسل فرداً أو جماعة من الأفراد أو منظمة أو جمهور لا يقوم بالاتصال المباشر فالفرد يقوم بإرسال العديد من الرسائل عن طريق كتابة الخطابات أو التحدث مع زميل أو بالتعبير عن رأيه باستخدام حركات الجسم أو نغمة الصوت.

وقد يكون المرسل مجموعة من الأفراد تعمل سوياً كما هو الحال في مجموعة مقدمي الأخبار التليفزيونية، وقد تكون المنظمة هي من تقوم بدور المرسل كما هو الحال في إعلان إحدى الشركات عن تقديم منتج جديد للسوق.

ويتحمل المرسل مسئولية رئيسية في عملية الاتصال حيث يقوم بتكوين الفكرة التي يريد نقلها، وتحديد الغرض من اتصاله، وصياغة الفكرة ووضعها في رسالة مفهومة، ونقلها بالوسيلة الملائمة في الوقت المناسب إلى المستقبل المقصود، ومن ناحية أخرى هو الذي يتلقى المعلومات المرتدة من المستقبل، ويفسر ما تتضمنه من معاني ويستجيب لها بالاستجابة المناسبة.

وتتطلب وظيفة المرسل أن يتوافر لديه عدد من المهارات ومستوى معين من المعرفة والاتجاهات الجيدة في ممارسة عملية الاتصال، وتعتبر هذه العوامل هي المحددات الرئيسية في قيام المرسل بدوره على أكمل وجه وبالتالي تحقيق فعالية الاتصال.

وسوف نتناول هذه العوامل في الفقرات التالية:

أ- مهارات الاتصال:

هناك خمس مهارات أساسية يجب أن يتمتع بها المرسل الجيد، اثنتان منها خاصتان بوظيفة تكوين ونقل الرسالة، وهما المهارة في الكتابة، ومهارة التحدث، واثنتان خاصتان بوظيفة تلقي الرسائل وهما المهارة في القراءة، ومهارات الإصغاء أو الإنصات، أما المهارة الخامسة متعلقة بوظيفتي الإرسال والاستقبال وهي المهارة في التفكير التي تتضمن تكوين الأفكار وتطويرها وتفسيرها.

فيبدأ المرسل عملية الاتصال بالشروع في فكرة ما عن طريق التفكير فيها بمفرده أو بمعاونيه الآخرين، معتمداً على خبراته ومعارفه السابقة، وتؤثر طريقة تفكيره على تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وعلى كيفية صياغته للرسالة وتكوينها وعلى اختبار وسيلة نقلها ثم يتم تحويل الفكرة وترجمتها إلى أحد نظم الرموز التي تعتبر اللغة أحد أشكالها، وهنا يجب أن يكون المرسل ملماً تماماً بأصول وقواعد اللغة التي يستخدمها كتابة وحديثاً ولا يصح أن يكون صاحب طريقة واحدة.

ب- مستوى المعرفة:

يجب أن يتوافر قدر من المعرفة والمعلومات للفرد حتى يستطيع ممارسة الاتصال لأنه لا يستطيع أن ينقل شيئاً لا يعرفه أو لا يفهمه وتعني المعرفة هنا، إلمام المرسل

بالموضوع الذي يكتب أو يتحدث فيه إلى جانب معرفته بعملية الاتصال ذاتها لأنها تؤثر على سلوكه ونقله للمعلومات.

وفي محيط الأعمال نجد أن المدير الناجح هو الذي يحصل على كافة المعلومات اللازمة للعمل ويدرك مضمونها قبل نقلها للغير ، ولا يقتصر على ذلك الجزء الذي يضمن سير العمل فقط بل يجب أن يكون لديه مخزون من المعلومات تفيد في مواقف أخرى مستقبلية.

ومستوى معرفة الفرد يتكون من خبراته السابقة وتعليمه وتدريبه وبصفة عامة يتكون من اتصالاته التي يخترنها في ذهنه.

ج- الاتجاهات:

الاتجاه نوع من التشكيل الذهني ويمثل الاستعداد لتكوين آراء معينة ... فالاتجاه هو وجهة النظر التي ينظر بها الفرد إلى شيء أو شخص ما.

فإذا رحب الفرد بشيء أو شخص معين نقول أن اتجاهه نحو هذا الشيء أو الشخص اتجاه طيب أما إذا أعرض عنه فنقول أن اتجاهه نحوه غير طيب أو غير مرضي ولكي نتحقق فعالية الاتصال يجب أن تتوافر لدى المرسل اتجاهات طيبة نحو نفسه ونحو الموضوع الذي يعالجه ونحو مستقبل رسالته ونحو الوسيلة التي يستخدمها في القيام بالاتصال والنظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه وسوف نشرح ذلك بالآتي:

١- اتجاه المرسل نحو نفسه:

أن النظرة التي ينظر بها الفرد إلى نفسه تؤثر على عملية الاتصال من حيث معالجته للموضوع وكيفية عرضه وتقديمه، ومن حيث درجة التأثير الذي يحدثها في المستقبل وتحقيق الاستجابة المطلوبة في النهاية.

وإذا كان المرسل يسعى إلى تحقيق تقدم حقيقي في عملية الاتصال وفي ممارسة التأثير على الآخرين فعليه أن يعرف نفسه أولاً من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف التي تكمن فيه ويتطلب ذلك أن يقوم بتحليل لذاته من وقت لآخر حتى يعرف نفسه على حقيقتها.

وأن عملية تحليل الذات عملية معقدة وصعبة ومن السهل أن ندعو الناس إلى ممارستها ولكن القيام بها بأمانة يساعد على تحقيق نتائج طيبة في تحسين الاتصالات مع الآخرين، وفي زيادة القدرة على إدارة المنظمات.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي تطرحها على نفسك للاسترشاد بها في تحليل الذات:

- س: هل تستطيع أن تقيم نفسك على أساس موضوعي؟
- س: كيف تتعامل مع الأخبار غير السارة؟
- س: هل تتعلم من أخطائك؟ نعم أم لا (إذا نعم)
- س: ما هو الخيار الذي تتخذه في مواجهة أخطائك؟
- هل تجيد الإصغاء إلى الآخرين وتتعلم منهم؟
- هل تستطيع التخلص من المعلومات غير الضرورية؟
- هل أنت قادر على تفويض سلطاتك؟
- هل تتخذ قرار اتك بترو معقول؟

٢- اتجاه المرسل نحو الموضوع الذي يعالجه:

إن حب المرسل للموضوع الذي يكتبه أو يتحدث فيه يزيد من إتقانه له وعرضه العرض الشيق، ويفضل أن يكون لدى المرسل اتجاه جيد نحو الموضوع الذي يقدمه، وتظهر أهمية ذلك عند رجال البيع الذين يتوافر لديهم مثل هذا الاتجاه نحو السلع التي يتعاملون فيها.

ولذلك يعتبر تدريب رجال البيع على معرفة السلع وكيفية استخدامها وفوائدها ومزاياها بمثابة تكوين الاتجاهات الجيدة لديهم نحو السلع المباعة.

٣- اتجاه المرسل نحو المستقبل:

نعلم أن المستقبل هو الطرف الآخر أو الثاني في عملية الاتصال ولا شك أن له تأثير على المرسل، ويتكون اتجاه المرسل نحو المستقبل في ضوء العلاقات التي توجد بينهما والمناخ السائد بينهما، فالرسالة التي ينقلها الرئيس إلى المرؤوس تختلف عن تلك التي ينقلها المرؤوس إلى الرئيس كما تختلف أيضاً وسيلة نقل الرسالة بينهما ويرجع ذلك إلى الاختلاف بين الأدوار والمناصب لكلا الاثنيين.

٤- اتجاه المرسل نحو قناة الاتصال:

هناك كثير من الأفراد ممن لا يحبذون الاتصال وجهاً لوجه لعدم قدرتهم على مواجهة المجموعات، أو لعدم قدرتهم على التحدث بطلاقة، وبالتالي يتركز استخدامهم على قنوات الاتصال المكتوب، أو أن يحدث العكس.

والمرسل الناجح هو الذي يجيد أكثر من وسيلة لنقل المعلومات وأن تكون لديه اتجاهات طيبة نحو أكثر من وسيلة واحدة.

ويمكن التمييز بين وسائل الاتصال أو قنوات الاتصال على أساس درجة سيطرة أو تحكم الشخص فيها، فالوسائل التي يسيطر عليها رجل التسويق تتضمن الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات أما الوسائل التي لا تخضع لسيطرة رجل التسويق فتشمل المقالات والأخبار الصحفية والمطبوعات والاتصال الشخصي بين الأفراد.

وبالطبع رجل التسويق يمارس درجة من التأثير على هذه الوسائل وربما تكون لديه استراتيجية تقضي بتشجيع قيام هذه الوسائل بتقييم منتجاته بطريقة إيجابية.

وقد قامت عدة بحوث تستطيع إمدادنا بعدد وافر من النتائج المتعلقة بفعالية وسائل وقنوات الاتصال منها:

أ- لا تتساوى فعالية جميع وسائل الاتصال في جميع المراحل التي تمر بها عملية الشراء، فغالباً ما يعتبر المستهلكون الوسائل التي تسيطر عليها المنشأة وخاصة الإعلان مصادر أصلية للبيانات عن السلعة، بينما تأتي الوسائل الأخرى وخاصة الاتصال بين الأفراد كمحددات للاتجاهات وكمصدر أخير للبيانات في المراحل السابقة للشراء.

ومعنى ذلك أن الشراء يحدث خلال فترة زمنية، وتختلف وظيفة استخدام كل وسيلة باختلاف المرحلة التي يوجد فيها قرار الشراء.

ب- إن وسائل الاتصال تتمتع بخصائص مميزة، وكنتيجة لذلك فإنها تؤدي وظائف مختلفة للفرد وتمده بأنواع من البيانات، فمثلاً على الرغم من أن الإعلان يصل إلى معظم المستهلكين ويمدهم بقدر معين من الحقائق إلا أن تركيزه على جانب إغراء المستهلك من ناحية ورغبة المستهلك في الحصول على بيانات محايدة من ناحية أخرى، غالباً ما يدفعان المستهلك إلى اللجوء إلى استشارة مستهلكين آخرين والحصول منهم على بيانات تساعده في عملية التقييم واتخاذ قرار الشراء.

ج- أن تعرض المستهلك لأكثر من وسيلة يزيد من احتمال استجابته للشراء وذلك بسبب التأثير المتجمع الذي يتحقق، وهذا يجعلنا ننظر إلى وسائل الاتصال على أنها مكملة وليست منافسة لبعضها.

ونقول هنا أن فعالية الوسيلة تختلف باختلاف درجة تغيير الاتجاهات أو السلوك التي يستلزمها شراء المنتج، فالوسائل التي تسيطر عليها المنشأة (كالإعلان) تعمل كوسيلة للتعزيز أكثر منها وسيلة للتغيير، في حين أن الوسائل الشخصية للاتصال أكثر قدرة على تغيير الاتجاهات والسلوك.

٥- النظام الاجتماعي والثقافي:

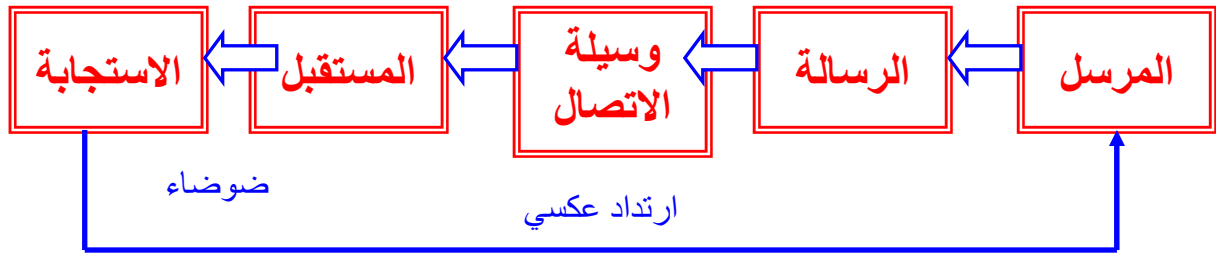
لا يستطيع المرسل أن يمارس الاتصال دون أن يتأثر بالنظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه وبمركزه داخل المجتمع، أو دون أن يتأثر بالقيم والمعتقدات التي يعتنقها، فالأنظمة الاجتماعية والثقافية تؤثر على اختيار الكلمات والعبارات التي تتضمنها الرسائل كما تؤثر على أهداف الاتصال، واختيار المستقبلين.

ومن الأمور الهامة التي يجب أن نعرفها عن المرسل هو درجة جدارته بالثقة إذ أن المستقبل غالباً ما يربط هذا العنصر بنوع الاستجابة التي تعطيها الرسالة.

ثانياً: المستقبل

المستقبل هو الطرف الثاني في عملية الاتصال، وفي الواقع نجد أن المرسل والمستقبل يتشابهان في هذه العملية، وأكثر من ذلك عندما نتحدث عن الاتصال بين الفرد ونفسه يكون كل من المرسل والمستقبل هما نفس الفرد، ويبدو من دراسة النموذج البسيط للاتصال أن هناك بداية ونهاية للاتصال.

وقد أوضحنا أن هناك خمس عناصر تتكون منها عملية الاتصال هي:



وأن هناك مرسلًا في طرف ومستقبل في الطرف الآخر، وقد فصلنا الفصل بين المرسل والمستقبل لغرض التحليل وحتى يسهل وضع نموذج للاتصال، أما الاتصال كظاهرة اجتماعية فهو عملية مستمرة يتبادل فيها كل من المرسل والمستقبل أدوارهما عند استرجاع المعلومات، فمن يقوم بدور المرسل في اتصال ما يقوم بدور المستقبل في اتصال لاحق.

وإذا ما تحدثنا عن العوامل المؤثرة على المستقبل في عملية الاتصال نجد أنها نفسها التي تؤثر على المرسل، وبالتالي يمكن التحدث عن مهارات الاتصال ممثلة في القدرة على التفكير والقراءة والإصغاء والتحدث، كما يمكن التحدث عن اتجاهات المستقبل نحو نفسه ونحو المرسل ونحو موضوع الرسالة ووسيلة نقلها وعن مستوى معرفته والنظام الاجتماعي الذي يعيش فيه.

وتتحقق فعالية الاتصال إذا ما أخذنا في اعتبارنا أن المستقبل محدد رئيسي في عملية الاتصال، فهو الذي يقرئ وهو الذي ينصت وهو الذي يسعى المرسل للتأثير عليه، وهو الذي يحدث الاستجابة.

وعلى المرسل أن يأخذ في حسابه مهارات المستقبل في الاتصال واتجاهاته ومستوى معرفته ومركزه الاجتماعي والثقافي حتى يستطيع اختيار الرسالة التي تناسبه وأن يصوغها بالأسلوب الذي يفهمه وينقلها إليه خلال قناة الاتصال التي تلائمها، ومعنى ذلك أن العلاقة بين المرسل والمستقبل علاقة اعتماد متبادل كما هو الحال مع بقية عناصر الاتصال حيث لا يستطيع أي عنصر أن يؤدي وظيفته بمعزل عن العنصر الآخر.

النظرية الحديثة للمنظمة

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح مفهوم المنظمة ونستعرض فيه الأفكار الأساسية للنظريات التقليدية للمنظمة ثم مناقشة النظرية الحديثة للمنظمة التي ترى أنها نظام مفتوح وأن الاتصال عملية أساسية في أي نظام ككل وضرورة للربط بين أجزاء المنظمة وكذلك فهي حتمية لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة التي تعتمد أساساً على توافر البيانات والمعلومات.

مفهوم المنظمة قديماً وحديثاً:

من الحقائق البارزة في عصرنا الحاضر الاتجاه نحو تكوين المنظمات ويرجع ذلك إلى رغبة الإنسان في السيطرة على البيئة التي يعيش فيها وإلى التقدم التكنولوجي في جميع المجالات وخاصة في ميدان الاتصال.

وتتضح هذه الظاهرة في الدول التي طرقت الثورة الصناعية بابها، وفي الدول التي تسير في نفس الاتجاه وليس من الصعب أن نجد تعريفاً للمنظمة في كثير من المراجع لأن ذلك عمل متوارث منذ كتاب المدرسة التقليدية للتنظيم التي تركز على عنصر العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما عناصر التنظيم الأساسية وما يترتب على ذلك من تحديد للسلطة وتوزيع للمسئولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة أو نطاق الإدارة، ويعرفوا التنظيم أنه الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة من الأفراد مشتركة في تحقيق هدف معين.

وسوف نطلق على هذا الشكل لفظ المنظمة حتى لا نخلط بين التنظيم كتكوين اجتماعي وبين التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة.

وحتى كتاب المدرسة الحديثة التي تركز على تطبيق مفهوم النظم عند دراستها للمنظمة، ومن ثم لا تقتصر على دراسة عنصري العمل والهيكل التنظيمي فحسب وغنما تهتم كذلك بالعناصر الداخلية للمنظمة وأوجه التفاعل بينهما، ومن أبرز سمات هذه المدرسة أنها تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً توجد بينه وبين البيئة التي يعمل فيها علاقة تبادلية، فهي تؤثر وتتأثر بهذه البيئة.

مفهوم النظام:

يعني النظام ببساطة مجموعة من الوحدات ذات الاعتماد المتبادل التي تربطها علاقات هيكلية، ومن ثم فإن النظام هو تركيب منظم يتكون من عدد من الأجزاء التي تترايط وتتفاعل مع بعضها بحيث يؤدي كل جزء منها وظيفة معينة للمساهمة في الوصول للهدف العام للنظام، وعملية الربط أو التفاعلات بين الأجزاء هي التي تجعل منها نظاماً.

ويطلق لفظ نظام على مجموعة كبيرة من الأشياء فهناك نظام الكون وهناك النظام الشمسي والنظام الاقتصادي، حتى أن العلم يوصف بأنه مجموعة منظمة من المعرفة، وجسم الإنسان نظام أيضاً لأنه يتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض، ويمكن النظر إلى هذه الأنظمة أو الأجهزة على أنها أنظمة رئيسية تتكون من أجزاء مترابطة كما هو الحال في جسم الإنسان وتنقسم الأنظمة إلى عدة فئات وهي:

١- النظام المحدد البسيط:

ويشمل على عدد قليل من الأجزاء والتفاعلات ويمكن التنبؤ بسلوكه مثل ماكينة أو آلة جمع العمليات الحسابية.

٢- النظام المحدد المعقد:

مثل الحاسب الآلي فهو جهاز معقد ولا يقوم إلا بتأدية ما يطلب منه فقط وتكون نتائجه في إطار البرامج الموضوعه له.

٣- النظام المحدد البالغ التعقيد:

وفي الواقع لا يوجد مثل هذا النظام لأن الأنظمة بالغة التعقيد تكون من الأنظمة الاحتمالية التي يصعب التنبؤ بسلوكها.

٤- النظام الاحتمالي البسيط:

مثل نظام مراقبة الجودة بالطرق الإحصائية وإلقاء قطعة النقود.

٥- النظام الاحتمالي المعقد:

مثل نظام المخزون السلعي وتحركاته وتوقعات بورصة الأوراق المالية وربحية المشروع.

٦- النظام الاحتمالي بالغ التعقيد:

مثل النظام الاقتصادي ومخ الإنسان المنظمة.

ويجدر بنا هنا أن نعرف النظام المحدد والنظام الاحتمالي من خلال الفئات السابقة:

فالنظام المحدد: هو الذي تتفاعل أجزاؤه بطريقة يمكن توقعها لدرجة لا تحتمل الشك ويقوم بتأدية ما يطلب منه فقط ولا يقدم أية نتائج أكثر مما تسمح به برامجه.

أما النظام الاحتمالي: فهو عكس النظام السابق حيث تتفاعل أجزاؤه بطريقة لا يمكن فهمها، وتصدر عنه مجموعة كبيرة من النتائج المحتملة غير المحددة أو المعرفة.

النظام المغلق والنظام المفتوح:

تتباين النظم في كيفية عملها وتحقيقها لأهدافها تبعاً لدرجة تفاعلها مع البيئة التي تعيش فيها، وما إذا كانت هي من قبيل النظم المغلقة أو النظم المفتوحة.

والنظام المغلق هو النظام الذي يعزل تماماً عن بيئته ويتسم بموارده وطاقته المحدودة، كما أن حدوده ثابتة ومغلقة لا تسمح بالتفاعل مع البيئة وتبادل المعلومات معها، ومن ثم فإن العلاقات الهيكلية للنظام المغلق ووظائفه وسلوكه تتسم بالاستقرار النسبي ولا يمكن التنبؤ بها إذا ما عرفنا التركيب الأساسي لمكوناته والنظام المغلق غير قادر على التكيف مع البيئة التي يعيش فيها وبالتالي يتعرض للفناء والانقراض.

وعلى النقيض يتفاعل النظام المفتوح مع بيئته حيث تسمح حدوده بالإنفاذ إليها فيستمد منها الطاقات والموارد والمعلومات وإليها يقدم مخرجاته، ومن خصائصه أنه يعتمد على عملية إرجاع المعلومات التي تساعد على تحقيق التوازن المستمر، والانفتاح في هذا النظام يشير إلى أن أي تغير سريع في البيئة يحدث تغييراً في النظام المفتوح مما يجعله قادراً على التكيف مع الظروف المتطورة، ومن ثم ضمان بقائه واستمراره.

وتعتبر أغلب نظم الكائنات الحية كالإنسان والمنظمات الاجتماعية من النظم المفتوحة.

المنظمة نظام مفتوح:

إذا نظرنا إلى المنظمات الاجتماعية نجدها عبارة عن بلورة لمجموعة من عناصر البيئة التي كانت مشتتة من قبل وتتمثل في الأفراد والطاقات والموارد والمعلومات التي تتضافر مع بعضها أثناء الأنشطة والعمليات لكي تقدم مخرجاتها إلى البيئة.

فمنظمة الأعمال وهي نظام اجتماعي حديث عبارة عن تجميع من الناس والموارد والآلات والموارد الأخرى التي تتداخل مع بعضها لتحقيق هدف عن طريق سلسلة من التفاعلات والتكامل مع النظام الاجتماعي، وهي نظام اجتماعي احتمالي بالغ التعقيد يتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها خلال ممارسة الوظائف الإدارية والتي تعتمد كلها على عملية الاتصال.

وتتكون المنظمة من أفراد يتفاعلون فيما بينهم كأفراد ويتفاعلون كأجزاء في مجموعات صغيرة في إطار التكوين الرسمي لها ويتفاعلون كأجزاء في مجموعات أصغر تتواجد نتيجة للتقارب والتفاعل الاجتماعي بين أعضائها وهي أيضاً جزء من نظام اجتماعي أكبر يتكون من أجزاء عديدة تشكل المجتمع، ولذلك لا يمكن الفصل بين المنظمة والمجتمع أو البيئة التي تعيش فيها.

فالمنظمة تتكون من عدة عناصر أو نظم فرعية تترابط مع بعضها البعض في تفاعل مستمر لتحقيق أهدافها الخاصة سعياً إلى تحقيق الهدف العم للمنظمة.

وتتكون المنظمة من عدة عناصر وهي الأفراد ويمثلون العنصر الأساسي في المنظمة ويجب أن يتوافر شخصان على الأقل لتكوينها والوظائف وهي التي يقوم بها الأفراد، وهي مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات والتنظيم الرسمي أي الإطار الذي تتم داخله التصرفات كما وضعها المنظم.

والتنظيم غير الرسمي وهي العلاقات التي تنشأ بين أفراد المنظمة نتيجة للعلاقات الشخصية الاجتماعية ويسعى إلى تحقيق الاهتمامات الخاصة لأعضاء التنظيم.

وبيئة العمل وهي كافة التسهيلات وأساليب العمل التي يستخدمها الأفراد للقيام بأدوارهم المختلفة.

ونقول هنا أنه لا يكفي وجود هذه العناصر لتكوين المنظمة بل يجب أن يتم الربط والتنسيق بينهما حتى يتكون الكل المتكامل، والوسيلة الأساسية في ذلك هي عملية الإدارة التي تعتمد في ممارسة وظائفها المختلفة على عملية الاتصال.

والمنظمة تحتاج إلى أفراد ومواد وطاقات ومعلومات تحصل عليها من البيئة التي تعيش فيها ويطلق على كل هذه الطاقات مدخلات المنظمة أما المخرجات فهي النتائج من السلع والخدمات والمعلومات وكافة أشكال التلوث التي تنجم عن عمليات التحويل في المدخلات من خلال الأنشطة والعمليات المختلفة.

ويتحقق للمنظمة البقاء والاستمرار في بيئتها التي تعمل فيها عن طريق الحصول على طاقات وموارد تفوق ما تقدمه من مخرجات أما إذا انعكس تبادل المدخلات والمخرجات فإن المنظمة تعرض نفسها للفناء، وحالة التوازن بين المدخلات والمخرجات هي التي تحقق للنظام توازنه.

ويمثل تدفق المدخلات وتحويلها إلى مخرجات صفة الحركية التي يتسم بها النظام المفتوح.

العناصر التي تتكون منها المنظمة:

١- الأفراد:

ويمثلون العنصر الأساسي في المنظمة ويجب أن يتوافر شخصان على الأقل لتكوينها، ذلك لأن ظاهرة الاعتماد المتبادل التي يقوم عليها مفهوم المنظمة لا يتحقق في حالة الفرد الواحد.

٢- الوظائف:

الأدوار التي يقوم بها الأفراد وهي تمثل مجموعة الأنشطة والعمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات تنقلها المنظمة إلى البيئة.

٣- التنظيم الرسمي:

وهو الإطار الذي تتم في داخله التصرفات والعلاقات كما وضعها المنظم.

٤- التنظيم غير الرسمي:

وهو ما يعبر عن العلاقات التي تنشأ بين أفراد المنظمة نتيجة للعلاقات الشخصية الاجتماعية، ويسعى إلى تحقيق الاهتمامات الخاصة لأعضاء التنظيم.

٥- التكنولوجيا وبيئة العمل:

وهي تشير إلى كافة التسهيلات وأساليب العمل التي يستخدمها الأفراد للقيام بأدوارهم المختلفة ويمثل الأجهزة والآلات والمواد ورأس المال وطرق العمل والمراحل المختلفة للأنشطة والعمليات.

الاتصال ووظائف الإدارة

أن المنظمة لا تقوم على تحقيق هدف واحد بل تتعدد الأهداف التي تقوم بها ويمكن إدراجها تحت فئتين رئيسيتين هما:

■ **الأهداف الاقتصادية:** إنتاج وتوزيع السلع والخدمات – الربح.

■ **الأهداف الاجتماعية:** إشباع حاجات المجتمع داخل وخارج المنظمة.

وتحقق المنظمة أهدافها عن طريق التفاعل الذي يتم في مستويات ثلاث وهي:

■ **الأول:** وهو التفاعل الذي يتم داخل كل جزء من أجزاء المنظمة، مثل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في علاقاتهم اليومية.

■ **الثاني:** وهو التفاعل الذي يحدث بين كل جزء من أجزاء المنظمة والأجزاء الأخرى حيث تتأثر بيئة العمل بالأفراد وتؤثر هي كذلك في سلوكهم.

■ **الثالث:** وهو التفاعل الذي يتم بين المنظمة ككل وبين المجتمع الكبير الذي تعيش فيه حيث تتأثر بالمجتمع وقيمه وعاداته، كما تؤثر هي الأخرى في المجتمع.

ويقوم الأفراد بإحداث الدور الرئيسي في إحداث التفاعل بين عناصر المنظمة وذلك عن طريق النشاط الإداري الذي يركز على عملية الاتصال.

ونقصد بالإدارة: النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنسيق الجهود الإنسانية، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات الخاصة بالأجزاء الرئيسة للمنظمة لتحقيق أهدافها.

والوظائف التقليدية للإدارة هي التخطيط والتنظيم وإعداد وتنمية الأفراد والتوجيه والرقابة، وترتبط عملية الاتصال ارتباطاً ملازماً مع كل وظيفة من هذه الوظائف.

١- وظيفة التخطيط:

التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن الاختيار بين التصرفات البديلة للمستقبل بالنسبة لأهداف المنظمة وسياساتها وبرامجها وأجزاء العمل فيها. أي هو اتخاذ قرار لما يجب القيام به وكيف ومتى وأين ومن يقوم به مشمول كل مستوى في المنظمة وإدارتها.

ومعنى ذلك أن التخطيط يقوم على أساس الدراسة والتنبؤ لمستقبل المنظمة ويتطلب ذلك تحديد الأهداف وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لوضع خطط سليمة، ولما كان التخطيط السليم يقتضي وجود نظم للمعلومات تشتمل على مصادر متعددة لتوفير البيانات، فعلى الإدارة أن تضع نظم الاتصال التي تكفل توفير هذه البيانات من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢- وظيفة التنظيم:

نقصد بالتنظيم هنا الوظيفة الإدارية التي تتضمن تحديد وحصر أوجه النشاط الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتجميع الأنشطة المتشابهة وتخصيص شخص مسئول عن كل منها مع تفويضه السلطة اللازمة للقيام بواجباتها ضماناً لتحقيق التنسيق بين الوظائف والعمليات المختلفة في المنظمة.

وتسفر هذه الوظيفة عن وضع هيكل تنظيمي يمثل الإطار الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط ووضع شبكات الاتصال بين الأفراد والجماعات وهي دورها تؤثر على سير العمليات في المنظمة وعملية التنظيم مستمرة وهي عامل مشترك في كل ما تقوم به الإدارة من أعمال ويدخل التنظيم في العمليات اليومية المستمرة كما يدخل في عمليتي البناء أو الإنشاء الإداري وهدم أو تفتيت هيكل أي منظمة قائمة وعندما يتم إنشاء وحدة تنظيمية جديدة وعندما يعاد التنظيم، فإن شبكات الاتصال تخضع كذلك للتغير والتعديل مما يؤثر في كمية ونوعية المعلومات المتوفرة للمديرين في المراكز المختلفة.

وإذا كانت المنظمة تقوم على أساس الاعتماد المتبادل بين الوظائف المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، فإنه يجب أن تكون هناك علاقة مرتبطة ومستمرة بين الاختصاصات والواجبات دون تضارب بينهما، ومعنى ذلك أن الغدارة الناجحة تعمل على تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة مستعينة في ذلك بأداة التنسيق وهي الاتصال.

٣- وظيفة إعداد وتنمية الأفراد:

وظيفة إعداد وتنمية الأفراد هي الوظيفة التي تتضمن شغل الوظائف الإدارية في المنظمة بالأفراد المناسبين باختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وترقيتهم لتنفيذ السياسات والقيام بأوجه النشاط وتحقيق أهداف المنظمة، وهذه كلها تعتمد على الاتصال.

ولا شك أن المنظمة التي تضم فئة ممتازة من العاملين لا تحقق أهدافها بكفاءة تامة ما لم تمارس الوظائف الإدارية الأخرى بكفاءة أيضاً، وهذا يتطلب نظام دقيق للاتصال عن مهام كل إدارة ووظائفها والتنسيق بينهما والإدارات الأخرى.

٤- وظيفة التوجيه:

تختص وظيفة التوجيه بدفع الأفراد لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وهي مقتصرة في ممارستها على المديرين والمشرفين بما لهم من سلطات منحها لهم التنظيم الرسمي.

ومجرد تخطيط المنظمة ووضع أهدافها وتنظيم أوجه النشاط بها وإعداد الأفراد اللازمين وتعيينهم لا يضمن تنفيذ أوجه النشاط لتحقيق الأهداف، ولكن يجب البدء في الحركة والعمل باستغلال مجهود الأفراد على أساس التعاون الاختياري، وواجب المدير في المنظمة أن يحرك في نفوس مرؤوسيه الشعور الخاص بتقدير واحترام أهداف المنظمة وسياساتها ونظم العمل بها، وهذا يتطلب منه الاتصال المستمر بمرؤوسيه باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المناسبة.

وهنا يبدو واضحاً أن الغرض من وظيفة التوجيه هو الوصول إلى الأهداف وذلك يقتضي أن تتدفق البيانات والمعلومات اللازمة إلى جميع الأفراد بشكل مستمر نظراً لما تحدثه الظروف والبيئة من تغييرات في أهداف ونظم العمل بالمنظمة.

٥- وظيفة الرقابة:

تتضمن وظيفة الرقابة تقييم إنجاز الوظائف الإدارية وقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يتمشى مع أهداف وخطط المنظمة، وهي تشمل ثلاث خطوات رئيسية هي:

- ١- تحديد الأهداف ووضع الخطط والمعايير.
- ٢- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط والمعايير الموضوعية.
- ٣- اكتشاف الانحرافات عن الخطط الموضوعية ثم اتخاذ الإجراءات العلاجية لتصحيحها.

ومعنى ذلك أن وظيفة الرقابة ترتبط ارتباطاً كبيراً بوظيفة التخطيط إلا أن المعلومات والبيانات اللازمة للرقابة غالباً ما تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً من البيانات والمعلومات المستخدمة في التخطيط لأنها تمثل الواقع الفعلي نتيجة العمل، ولكي

يقوم المدير بهذه الوظيفة فإنه يحتاج إلى البيانات الدورية عن نتائج التنفيذ أي إرجاع المعلومات التي تصله من واقع العمل في المستويات العليا من البناء التنظيمي. وتتوقف كفاءة وظيفة الرقابة على درجة الدقة في قياس الأداء والوقوف على الانحرافات، وهي تعتمد بدورها على الإدراك وعملية الاتصال.

الإدارة الحديثة ونظم المعلومات

كما نعرف جميعاً وتبين لنا أن المنظمة جزء من البيئة التي تعمل بها وتؤثر وتتأثر بها ولا بد لها أن تتكيف معها حتى تستمر، وتتطلب علاقة المنظمة بالبيئة التدفق المستمر للبيانات والمعلومات هذا فضلاً عن أن القيام بالوظائف الإدارية المختلفة واتخاذ القرارات يقتضي ضرورة توفر البيانات والمعلومات لدى مراكز اتخاذ القرار.

فالذي يقوم المدير بواجباته عليه أن يتلقى البيانات والمعلومات التي يحتاجها وأن يحسن استخدامها بما يناسب والموقف القائم، ومعنى ذلك أن البيانات والمعلومات تمثل ركناً أساسياً في العمل الإداري مما يقتضي ضرورة القيام بالخطوات الثلاث الآتية:

- ١- إنتاج وتوفير البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة باستخدام وسائل التجميع المناسبة.
- ٢- معالجة البيانات وتجهيز المعلومات وعرضها بالطريقة المناسبة، ونقلها إلى مراكز اتخاذ القرار والمستفيدين منها.
- ٣- تحليل وتفسير المعلومات واستخدامها لمواجهة موقف معين واتخاذ القرارات.

ولا بد لنا هنا أن نفرق بين البيانات والمعلومات:

فالبيانات: هي المادة الخام التي تتمثل في التقارير الرقمية أو الوصفية التي تعبر عن ظاهرة معينة غير مرئية أو ذات معنى.

أما المعلومات: فهي المخرجات التي نحصل عليها بعد إعادة ترتيب البيانات ومعالجتها، ذات معنى يمكن الاستفادة منها وتؤثر على سلوك القارئ.

ويمكننا القول أن عدم توافر البيانات والمعلومات يمثل عقبة أمام التخطيط الجيد وأمام اتخاذ قرارات رشيدة، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم وجود إدارات متخصصة

لجمع البيانات وتوفير المعلومات أو عدم قدرة الإدارات على توفير البيانات والمعلومات وتجهيزها بالطريقة المناسبة، وهذا يؤدي إلى فشل العمل الإداري نتيجة عدم وصولها إلى راسمي السياسات ومتخذي القرارات.

ولقد كانت الإدارة في الماضي تعتمد على مصادر اعتباطية عديدة لجمع البيانات والمعلومات وكانت تقوم بمعالجتها على أسس شخصية، ولذلك كانت غالباً ما تفشل في الحصول على البيانات والمعلومات التي تربط بين الأنشطة والوحدات المختلفة في المنظمة أو بمعنى آخر عدم وجود نظام متكامل للمعلومات، أما في الوقت الراهن فهناك ثلاث اتجاهات للتغير في هذا المجال تتمثل فيما يلي:

- ١- ظهور مفهوم النظم وتطبيقه في كثير من الأساليب الإدارية.
- ٢- التخطيط لإعداد وتوفير المعلومات ونقلها إلى طالبيها ومتخذي القرارات.
- ٣- إيجاد نظام معلومات متكامل يربط بين عمليات التخطيط والرقابة من ناحية وعمليات التنفيذ من ناحية أخرى.

وكانت نتيجة هذه التغيرات ظهور نظم المعلومات الإدارية التي ساعدت العمل الإداري لكي يعتمد على نظام متكامل للمعلومات بدلاً من الاعتماد على معلومات جزئية مشتتة تعد على أساس التخمين، ونظام المعلومات المتكامل لا يسعى إلى معالجة المشكلات بعد وقوعها، بل يقوم على أساس الدراسة المسبقة والتنبؤ بالأحداث ومن ثم محاولة تفادي وقوع المشكلات.

كما أن نظام المعلومات المتكامل يهدف إلى فهم أعمق وتفسير أدق للمعلومات الإدارية حيث يضمن التكامل ويزيل التناقض بين المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية.

ويقصد بنظام المعلومات الإدارية: مجموعة الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى توفير وتجهيز البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها الإدارة للقيام بواجباتها ومسئولياتها تجاه الأطراف المعنية ذات الارتباط بالمنظمة، والقيام بالتخطيط لأوجه النشاط المختلفة وممارسة الرقابة على أدائها، وهناك وظائف أساسية لنظام المعلومات الإدارية تتمثل في:

- ١- تحديد احتياجات مراكز اتخاذ القرار وكافة الأطراف المعنية من المعلومات.
- ٢- العمل على توفير المعلومات وتجميعها من المصادر المختلفة ومعالجتها وتجهيزها بالشكل الذي يساعد على استخدامها.
- ٣- نقل المعلومات إلى طالبيها بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.
- ٤- تجديد المعلومات وذلك بمتابعة التغير فيها لتكون صالحة للاستخدام بشكل مستمر.
- ٥- حفظ المعلومات بالطرق المناسبة لإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة.

المبادئ الواجب مراعاتها عند وضع نظام المعلومات الإدارية

أن نظام المعلومات الإدارية السليم يسعى إلى توفير المعلومات الدقيقة التي تحتاجها الإدارة بالكمية المناسبة، ونقلها إليها في الوقت المناسب بأقل تكلفة، ومن ثم فإنه يجب التوازن بين عوامل ثلاث وهي: **الدقة** - **السرعة** - و**التكاليف**، في إعداد ونقل المعلومات الإدارية إلى مراكز اتخاذ القرار، ولتحقيق ذلك يجب مراعاة مجموعة المبادئ الآتية عند وضع نظام المعلومات الإدارية:

١- مراعاة أثر الهيكل التنظيمي على المعلومات:

فيجب أن يقوم مصمم نظام المعلومات بدراسة هذا الهيكل حتى يأتي نظام المعلومات متمشياً معه، وأن يتم تدفق المعلومات في إطار خطوط السلطة الرسمية، هذا بالإضافة إلى تحديد نوعية المعلومات والبيانات التي تتفق وطبيعة كل نشاط وظيفي.

٢- دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية لوضع نظام المعلومات:

وهذا يقتضي المقارنة بين تكاليف إدخال النظام والعائد منه وقد يكون من السهل تحديد التكاليف التي يتطلبها نظام المعلومات إلا أنه من الصعب تحديد فائدة المعلومات للإدارة لأنه يحقق العديد منها غير الملموس مثل:

- الحصول على المعلومات لم يسبق الحصول عليها من قبل.
- إجراء عمليات حسابية لم يكن من الممكن القيام بها من قبل.
- تحسين المركز التنافسي للمنظمة وزيادة قدرتها لخدمة العملاء.
- زيادة كفاءة العمل الإداري وتحسين عمليات التشغيل واتخاذ القرارات.
- سرعة الحصول على المعلومات ووصولها في الوقت المناسب.

٣- مراعاة مبدأ المرونة بحيث لا يتسم النظام بالجمود:

حيث أنه يجب أن يكون النظام قادراً على مواجهة التغيرات التي تفرضها الظروف المتغيرة من حيث حذف أو إضاعة بعض النظم الفرعية أو نوعية معينة من المعلومات.

٤- مراعاة أثر الجوانب السلوكية المترتبة على إدخال نظام المعلومات الإدارية:

حيث أن إدخال نظام جديد للمعلومات يحمل في طياته إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي، وفي ظروف العمل، وفي العاملين، مما يصاحبه العديد من المشكلات السلوكية ومن أهمها: مقاومة التغيير وضرورة التدريب على النظام الجديد والشعور بالخوف والقلق وعدم الرضا، والتخطيط السليم عند وضع نظام المعلومات يساعد الإدارة على الحد من الآثار الضارة لهذه الجوانب السلوكية السلبية.

معوقات الاتصال

تعرض عملية الاتصال بعض المعوقات التي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهاها فتحد من فعاليتها، ولا شك أن التعرف عليها والوقوف على أسبابها ومحاولة القضاء عليها أو الحد منها يسهم في الوصول بالاتصال إلى أهدافه المرسومة ويمكننا تقسيمها إلى:

- معوقات شخصية.
- معوقات تنظيمية.
- معوقات بيئية.

وكثيراً ما تتدخل بعض المعوقات الشخصية مع المعوقات التنظيمية أو المعوقات البيئية أو مع كليهما، فأحد المعوقات التي تقع تحت فئة معينة من هذا التقسيم يتأثر ويؤثر في المعوقات التي تقع في الفئات الأخرى.

المعوقات الشخصية:

نقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسياً.

وترجع أسباب هذه المعوقات إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.

وتقع تحت هذه الفئة مجموعة المعوقات التالية:

١- تباين الإدراك:

يدرك الأفراد الأشياء والمواقف في ضوء مجموعة العوامل الفردية والبيئية التي يتعرض لها كلا منهم، حيث أن العوامل الفردية تختلف بين الأفراد فمن المتوقع أن يتباين إدراكهم وأن تختلف معاني الأشياء لديهم فنصبح أمام عقبة في سبيل الاتصال.

وكم من مواقف اختلفت فيها الإدارة العليا مع العاملين في أدنا المستويات التنظيمية، فإن نظرة هذه الإدارة إلى موضوع مثل التشغيل الإضافي أو المكافأة التشجيعية أو الترقية بالاختيار تختلف عن نظرة العاملين إليها ولا شك أنه كلما زاد البعد بين الإدارة العليا والعاملين كلما زاد التباين في إدراكهم للأشياء والأمور، ومن ثم فإن التقريب بينهما عن طريق الاتصال الحر يعمل على تحقيق التفاهم وتلاقي وجهات النظر.

٢- الاتجاهات السلبية:

تعتبر الاتجاهات السلبية من المعوقات الأساسية في عملية الاتصال، فهي تعبر عن الآراء ووجهات النظر غير المرضية نحو شيء أو شخص أو موقف معين، كما تشير إلى نواحي السلوك التي تحد من فعالية الاتصال ومن الاتجاهات السلبية **الانطواء** حيث يفضل المدير العمل بمفرده ولا يتصل بالعمال الآخرين إلا في حدود العمل أو كان لديه تعليمات أو قرارات يريد نقلها إليهم.

حبس المعلومات حيث يميل البعض إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم رغبة في الظهور بمظهر الخبير وأنه مصدر الخبرة الوحيد في مجال عمله أو خوفاً على وظيفته من أن يشغلها آخر إذا ما نقل إليه أسرارها.

المبالغة في الاتصال حيث يكثر المدير من الاجتماعات والمكاتبات وإعداد المذكرات عن كل صغيرة وكبيرة مما يجعل هناك نوع من التثنت وعدم الفهم.

الشعور بمعرفة كل شيء وصاحبة لا يتبع سياسة الباب المفتوح لأنه متعصب لأرائه وأفكاره مما يغلق سبيل الاتصال بالآخرين لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم.

الضغط على المرؤوسين حيث أن الضغط والسيطرة على المرؤوسين لزيادة الإنتاج يخلق حاجز كبير وخطير في نقل المعلومات وتقبلها.

التخطي حيث أن اتجاه بعض القيادات الإدارية تخطي مرؤوسيهم والاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الأدنى، يفسد مناخ الاتصال في المنظمة ويسبب إلى العلاقات بين الأفراد حيث يشعر الشخص الذي تم تخطيه بعدم أهميته وينتابه القلق إذا ما علم أنه لدى رئيسه ومرؤوسيه معلومات عن عمله وإدارته لم يكن هو على دراية بها.

٣- القصور في مهارات الاتصال:

يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل مثل مهارات الكتابة ونقل الأفكار ومهارة التحدث بطلاقة ومهارة القراءة ومهارة الإصغاء والمهارة في التفكير المنطقي والقدرة على تكوين الآراء وربطها ببعض.

فيجب العمل على تنمية هذه المهارات عن طريق البرامج التدريبية والاشتراك في الاجتماعات والمؤتمرات واللجان، وتزداد فعالية هذه الوسائل إذا ما كان هناك تعليم مخطط لدراسة أسس الاتصال والتدريب عليه في مراحل التعليم الأولى والجماعات.

٤- تشويه المعلومات:

تتعرض المعلومات أثناء انتقالها بين الأفراد للتشويه أما شعورياً بقصد تحقيق أهداف خاصة أو بدون قصد بسبب اختلاف المعاني لدى الأفراد وعدم تلاقي وجهات النظر حيث ينظر كل منهما إلى الموقف بمنظاره الخاص. ويمكن تلاقي ذلك إذا ما تهيأ المناخ السليم في علاقات الأفراد والذي يقوم على الثقة المتبادلة بينهم.

٥- سوء العلاقات بين الأفراد:

أن مناخ العلاقات بين الأفراد وخاصة علاقة الرئيس بالمرؤوس ذات أثر هام في ممارسة الاتصال وفعاليتها، فعدم التفاهم وفقد الثقة بين الأفراد يجعلهم في منتهى الحذر عند ممارسة الاتصال ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود.

والعلاقات الإنسانية الجيدة (الطيبة) تجعل الأفراد يشعرون بحرية أكبر في مناقشة مشاكلهم الخاصة ومشكلات العمل مع رؤسائهم المباشرين، كما تعمل على زيادة التعاون بين أفراد المنظمة.

المعوقات التنظيمية:

أن الفشل في وضع هيكل تنظيمي قوي يمثل عرقلة في سبيل الاتصال الفعال، حيث يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة السلوك المنظم لعملية الاتصال فيها، ويحدد الأدوار التي يقوم بها الأفراد، وهيكل العلاقات الرسمية بينهم، كما أنه يعتبر هيكلًا لمراكز الاتصال التي تنتقل خلالها المعلومات والقرارات إلى المستويات الأخرى المختلفة، وهنا نقول أن هناك معوقات تنظيمية تعرقل عملية الاتصال وهي:

١- عدم وجود هيكل تنظيمي:

أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصالات واتخاذ القرار وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق غالباً في أهدافه مع الأهداف التنظيمية وكذلك يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسئوليات لدى الأفراد.

٢- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي:

أن التنظيم الكفاء هو الذي يوضع لتحقيق الغرض منه دون وجود وظائف أكثر من حاجة المنظمة وإن التدرج المنطقي في الهيكل التنظيمي يعمل على صيانة وتحسين الاتصال.

وتزداد مشكلة الهيكل تعقيداً إذا ما اتسم بوجود نقط اختناق في وسطه تعمل على عرقلة الاتصال وهذه ترجع إلى سوء عملية التنظيم ذاتها وعدم كفاءتها واختلال الهيكل الوظيفي في المنظمة.

٣- التخصيص:

هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم وقد يكون في نفس الوقت من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها المتخصصون جماعات متفرقة لكل منها لغتها الخاصة، وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والمتخصصين، هذا إلى ميل التخصص إلى تخصصه والتحيز له مما يضر بمصالح المنظمة كلها، حيث عادة ما يهتم بمصالح قسم أو إدارة واحدة لا مصالح المنظمة كلها عند معالجة المشاكل واتخاذ القرارات.

٤- قصور سياسة نظام الاتصال:

أن عدم وجود سياسة واضحة لدى أفراد المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة، وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها الاتصال يشكل عقبة تحد من فعالية الاتصال، ومن ثم فمن المتوقع أن يكون اتجاه القيادات الإدارية والأفراد اتجاه الاتصال أكثر سلبية مما لو كانت هناك سياسة ونظام سليم للاتصال.

٥- التداخل بين التنفيذ والاستشارة:

إن عدم الوضوح واختلاف الآراء في المنظمة حول اختصاصات كل من الإدارة التنفيذية والإدارة الاستشارية يؤدي إلى الاحتكاك والتضارب بينهما، ولذلك يجب تحديد الدور الحقيقي لكل منهما مع تشجيع التعاون بينهم، ومما يحسن العلاقة بينهما ضرورة إعداد إدارات الاستشارة بالأفراد الأكفاء ممن يستطيعون تقديم المشورة لإدارات التنفيذ وممن لديهم القدرة على ممارسة الاتصال الفعال والإقناع بوجهات نظرهم.

٦- الاعتماد الزائد على اللجان:

اللجان هي أداة لتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة والعمل على حل مشاكلها.

وإذا أسيء استخدام اللجان وأصبحت هي الوسيلة الرئيسية التي يستعين بها رئيس المنظمة في حل مشاكله فيصدر قراراً بتشكيل لجنة لكل صغيرة وكبيرة فإنها تنقلب إلى معوقات من المعوقات التنظيمية التي تحد من كفاءة التشغيل وكفاءة الاتصال.

٧- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها:

تتوقف ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة لمتخذي القرار ورسمي السياسات بالإضافة إلى احتياجات الأفراد من المعلومات فإن وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات يعتبر من الأمور الهامة والواجبة لكفاءة الإدارة وتسهيل عملية الاتصال ومن المهم ألا يكون نشاطها على التعامل في البيانات والمعلومات التقليدية وإنما يجب أن يمتد إلى توفير المعلومات بمشاكل الأفراد والمجتمع وجمهور المتعاملين معها.

٨- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بها:

لا تستطيع أية منظمة أن تعمل بعيداً عن البيئة التي تعيش فيها ومن ثم فإن القصور في تنظيم إدارات العلاقات العامة وإدارات بحوث التسويق يحد من فعالية الاتصال الخارجي.

٩- عدم الاستقرار التنظيمي:

إن الاتجاه نحو تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعديله على فترات متقاربة يؤدي إلى عدم إيجاد المناخ الصالح للاتصال، هذا بالإضافة إلى أن عدم الاستقرار التنظيمي يعمل على تفتيت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وإلى عدم استقرار نظام الاتصال بالمنظمة، وعليه فإنه بعد وضع أي هيكل تنظيمي يجب أن تتاح له الفرصة الكافية للحكم على مدى كفاءته أو فشله في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

المعوقات البيئية:

نقصد بالمعوقات البيئية مجموعة المشاكل التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه.

ومن المعوقات البيئية ما يلي:

١- مشكلة الألفاظ واختلاف مدلولاتها:

إن الكلمات التي تقوم عليها أية لغة لا تدل في حد ذاتها على معاني الأشياء والتصرفات لأن المعاني من الممتلكات الخاصة بالفرد وإن إدراكه لها قد أكتسبه خلال حياته بخبرته وتجربته عن طريق التكيف والاندماج في المجتمع الذي يعيش فيه، فالكلمة الواحدة تحمل أكثر من معنى واحد ومن ثم يجب أن توضع في مضمون معين ليحدد مدلولها، ولذلك فإن رجل الاتصال الناجح يركز في اتصاله على الفكرة وليس على الكلمة.

٢- الموقع الجغرافي:

يعتبر البعد المكاني بين مراكز اتخاذ القرارات بالمركز الرئيسي بالمنظمة وبين مواقع التنفيذ والفروع المختلفة من بين مشاكل الاتصال خاصة إذا كانت إدارة المنظمة مركزية التصرف، مما يؤدي إلى تأخير كثير من الأعمال وللحد من أثر هذه المشكلة يجب أن يتاح للفروع قدر أكبر من حرية التصرف وإتباع اللامركزية في كثير من الأمور، هذا بالإضافة إلى وجود نظام اتصال دقيق.

٣- عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال:

لقد خطى التقدم التكنولوجي خطوات واسعة في ابتكار الاتصال الذي جعل التغلب على المسافات الطويلة أمراً هيناً، ولذا يقال أنه من المحتمل أن تتجه المنظمات الكبيرة إلى المركزية بفضل التقدم في نظم المعلومات وأدوات الاتصال.

ومع ذلك فإن عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال في المنظمة تمثل إحدى العقبات أمام وضع نظام اتصال فعال.

٤- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات من قبل أجهزة الرقابة:

تمثل هذه المشكلة عبئاً كبيراً على قنوات الاتصال في المنظمة، ومن هنا فعلى أجهزة الرقابة داخل المنظمة عدم الإفراط في طلب البيانات والمعلومات وأن تحد مسبقاً البيانات التي تطلبها على نماذج محددة وواضحة المفاهيم وأن تطلبها من الإدارة المعنية في أوقات معلومة، ويقتضي الأمر ضرورة التنسيق بين هذه الأجهزة فيما يتعلق بالبيانات التي تطلبها على أن يتم ذلك عن طريق جهة مركزية مسؤولة عن إمداد الجهات المختلفة بها.

٥- عدم وجود نشاط اجتماعي للعاملين:

يعتبر النشاط الاجتماعي في المنظمات من الوسائل التي تحقق التقارب الاجتماعي بين الأفراد، وممارسة الاتصال غير الرسمي بينهم، كما أن يعمل على خلق المناخ الصالح لممارسة الاتصال الفعال.

سياسة ونظام الاتصال

يعتمد نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها على مدى التعاون والتفاهم بين الأفراد داخل المنظمة، وخاصة بين أعضاء الهيئة الإدارية والمستويات الدنيا من التنفيذ، وبين الإدارات الاستشارية والإدارات التنفيذية.

ولذلك فعلى إدارة المنظمة أن تعمل جاهده على تحديد اتجاهاتها نحو الاتصال وأن تعمل على تنميته، وقبل أن نوضح سياسة الاتصال في المنظمة لابد لنا أن نعرف أن هناك متطلبات للاتصال الفعال في المنظمة وهي:

١- وضع ونشر دستور عمل يبرز اهتمام الإدارة بالعنصر البشري في المنظمة وبالعلاقات الإنسانية الطيبة فيها، وبحق العاملين في الحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجونها لإنجاز الأعمال، وتلك التي تعمل على إشباع حاجاتهم الخاصة.

٢- العمل الجاد على إبراز أهمية الإدارة الوسطى في المنظمة كحلقة اتصال وضرورة تحقيق التكامل بين مستويات الإدارة الثلاث (علياً - وسطى - مستوى الإشراف الأول).

٣- وضع سياسة ونظام جيد للاتصال.

سياسة الاتصال

ونعني بها السياسة الإدارية وهي التعبير عن اتجاهات ونوايا إدارة المنظمة في إدارة عملياتها المختلفة والرقابة عليها.

وتوضع السياسات الإدارية في أشكال مختلفة فقد تكون في شكل كتيبات أو قرارات أو تعليمات شفوية أو مكتوبة أو مذكرات، ويفضل هنا السياسات المكتوبة عن الشفهية لسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.

ومهما كان الشكل الذي توضع فيه السياسة الإدارية فإن الغرض منها هو أن تكون دليلاً أمام الأفراد لمعالجة مواقف العمل المختلفة التي يتعرضون لها خلال حياتهم اليومية، وأن التعاون والتفاهم بين أفراد المنظمة يتوقف على مدى العناية التي تبذلها الإدارة العليا في وضع سياسات محددة وواضحة وإدراك ما تحدثه هذه السياسات من تأثير في سلوك الأفراد.

ومن بين السياسات الإدارية التي تضعها إدارة المنظمة سياسة الاتصال، وتهدف منها بصفة عامة إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- تبادل المعلومات وتفهمها لاتخاذ القرارات وأداء الأعمال بكفاءة.
- تحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد المنظمة ومن ثم تحقيق التعاون الاختياري بينهم للمساهمة في إنجاز الأعمال.

ولتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة على الإدارة أن تضع النظام الذي يكفل تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة وهنا علينا أن نوضح نظام الاتصال.

نظام الاتصال

هو إطار العمل الذي تدور فيه عمليات الاتصال في المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعية ومجموعة الوسائل المستخدمة في هذه العمليات، ومن ثم فإن هذا النظام يوضح نمط الاتصال السائد في المنظمة وعند وضع نظام الاتصال نقترح اتخاذ الإجراءات التالية:

١- تحديد الأهداف من الاتصال:

يجب أن يحدد نظام الاتصال الأهداف التي يعمل على تحقيقها، وتعتبر هذه الأهداف دليل العمل أمام القائمين على إدارة نظام الاتصال كما أنها المعيار الذي يقاس به مدى نجاح السياسة والنظام الموضوع، ولكل منظمة أن تضع أهداف اتصالاتها في ضوء احتياجاتها الفعلية وطبيعة المشاكل التي تعترض عملية التنفيذ.

ومن بين الأهداف التي تتضمنها نظم الاتصال ما يلي:

- تشجيع سياسة الباب المفتوح وتنمية الإصغاء الجيد.
- مقاسمة المعلومات بين الإدارة والعاملين وذلك بتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى والعمل على إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم وإشباع حاجاتهم للحصول على المعلومات.
- العمل على تفهم الأفراد للمجتمع الذي يعيشون فيه، فكل فرد يجب أن يعرف منظمته والصناعة التي تنتمي إليها والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحكمها، ومن ثم تكوين مواطن واع صالح.
- تعريف الأفراد بدورهم في المنظمة وما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.
- تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين كأساس لتحقيق مستوى معيشة أفضل.
- الارتقاء بمستوى السلع والخدمات التي تقدم للمستهلك.

٢- تحديد المعلومات التي يريد الأفراد معرفتها:

يتطلب نظام الاتصال الجيد تحديد المعلومات التي يحتاجها الأفراد لرسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات، والقيام بأدوارهم وأداء واجباتهم والوقوف على المعلومات التي تشبع حاجاتهم وترد على استفساراتهم، والرؤساء المباشرين أفضل مصدر للتعرف على حاجات العاملين من المعلومات، نظراً للاحتكاك المباشر بهم والوقوف على مشاكلهم أولاً بأول، ويمكن للإدارة أن تستعين في ذلك أيضاً بوسائل الاتصال من أسفل إلى أعلى مثل نظام الاقتراحات والشكاوى أو قياس اتجاهات العاملين والمقابلات ونظم الاستشارة.

٣- التعرف على نظام الاتصال الحالي:

عند البدء في وضع نظام جديد للاتصال يجب على الإدارة أن تقوم بدراسة النظام المستخدم حالياً للتعرف على مدى ملاءمته للأهداف الجديدة ومدى مناسبتها للأهداف التنظيمية، والوقوف على الوسائل المستخدمة فيه ومدى تحقيقها لنمط الاتصال التفاعلي.

وقد يتطلب هذا الإجراء وقتاً وجهداً كبيرين نظراً لضرورة معرفة التغييرات التنظيمية التي حدثت في المنظمة ومراجعة أهدافها، هذا وتساعد استقصاءات العاملين والملاحظات المباشرة ونظم الاقتراحات في تقييم كفاءة النظام الحالي.

٤- التعرف على معوقات الاتصال والتغلب عليها:

عند وضع نظام للاتصال يجب على القائمين عليه التعرف على مجموعة المشاكل والمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال في المنظمة.

ويواجه القائمون على النظام نوعين من المعوقات:

أ- معوقات واضحة يسهل التعرف عليها: مثل عدم وصول البيانات والمعلومات للأفراد عند طلبها أو عدم توافرها أو كفايتها أو سوء أدوات الاتصال المستخدمة، أو عدم متابعة أفراد المنظمة للتطورات والأحداث الجارية فيها، أو ترويج الشائعات وهذه يمكن التعرف عليها بالملاحظة المباشرة أو إجراء بعض المقابلات أو الاستقصاءات.

ب- معوقات يمكن التعرف عليها من خلال البحث والدراسة وتحاليل المشاكل التي تواجهها المنظمة، فقد يكشف البحث والتحليل عن أن هذه المشاكل ترجع إلى عدة عوامل من بينها سوء نظام الاتصال المستخدمة وريادة الاتصال في المنظمة ومن بين المشاكل التي قد يكشف عن ضعف نظام الاتصال وريادته ما يلي:

- كثرة الغياب والتمارض.
- ارتفاع معدلات الإصابة والحوادث.
- الخلافات بين إدارات المنظمة لتداخل الاختصاصات وعدم وضوحها.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وكثرة التذمرات.
- انتشار ظاهرة تخطي المرؤوسين للرؤساء.
- عدم استجابة الأفراد لنظام الاقتراحات ومقاييس الاتجاهات.
- انخفاض مستوى أداء العاملين وارتفاع التكاليف.
- عدم الثقة في المعلومات والبيانات التي تقدمها الإدارة.

غير أن التعرف على معوقات الاتصال السائدة في المنظمة لا يكفي ما لم تقوم الإدارة بالتغلب عليها واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه مثل إعادة بناء الهيكل التنظيمي للشركة أو إحداث تغييرات في أدوار الأفراد أو في مراكزهم أو إعداد البرامج التدريبية أو تدبير الأموال اللازمة لاستخدام المستحدثة من أدوات الاتصال.

٥- تحديد وسائل الاتصال:

يقوم نظام الاتصال في جوهره على مجموعة من الوسائل المستخدمة لتحقيق أهدافه، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك كما ذكرنا سابقاً وسائل شفوية ومكتوبة وغير لفظية (مصورة) ليختار من بينها القائمون على وضع النظام لتلك الوسائل التي تحقق الأهداف الموضوعية، وحيث لا يمكن أن نتوقع استخدام كل هذه الوسائل فهنا نصح أمام مشكلة المفاضلة بينهما واختيار ما يلائم منها للأهداف الموضوعية والمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

وعادة ما تتم هذه المفاضلة في ضوء بعض المعايير منها:

- قدرة الوسيلة على تحقيق أهداف النظام والأهداف التنظيمية.
- سهولة استخدام الوسيلة واتساع انتشارها بين العاملين.
- سرعة الوسيلة في نقل المعلومات ووصولها إلى المستقبل في الوقت المطلوب.
- ملائمة الوسيلة لمهارات وقدرات المستقبلين، ومعرفة بهم.
- تكاليف الوسيلة المستخدمة.
- قدرة الوسيلة على تحقيق استرجاع المعلومات.
- توافر الأخصائيين اللازمين للإعداد للوسيلة وإدارتها وإخراجها بكفاءة.

هذا ويجب اختيار مجموعة الوسائل التي تحقق التوازن بين الاتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس، كما يجب أن تحقق مجموعة الوسائل المختارة نمط الاتصال التفاعلي بحيث يشمل النظام وسائل الاتصال الرأسي ووسائل الاتصال العرضي إلى جانب وسائل الاتصال الخارجي.

٦- تعريف العاملين بنظام الاتصال:

بعد الانتهاء من وضع نظام الاتصال في المنظمة يجب أن يقف عليه جميع العاملين وأن يلموا بمجموعة الوسائل المستخدمة فيه ولذلك يفضل نشر النظام على العاملين في كتيب يوضح الوسائل المستخدمة ودورهم في ممارسة الاتصال، بالإضافة إلى تدريبهم للعمل على زيادة مهارات الاتصال لديهم وتعريفهم بالمشاكل التي يتعرضون لها وكيفية التغلب عليها.

٧- وضع برنامج اتصال مستمر:

والهدف منه هو العمل على تحسين نظام الاتصال وتطويره مما يقتضي معه متابعة تنفيذه وتقييمه والتأكد من مدى تحقيقه للأهداف الموضوعية والتعرف على المشاكل التي قد تعترضه.

ويجب أن يتم هذا الإجراء بشكل مستمر فقد يتطلب الأمر إعادة النظر في الأهداف الموضوعية أو تعديل الإجراءات المتعلقة بتحديد معوقات الاتصال وكيفية التغلب عليها.

تنظيم الاتصال

الاتصال روح المنظمة ودم الحياة فيها ولا يمكن أن نتصور استمرارها وبقاءها بدونها، فكل فرد فيها يقوم بممارسة الاتصال للقيام بدوره الوظيفي ولإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية فهو نشاط يمتد بين جميع مستويات العمل في المنظمة.

ويعتبر الاتصال من المسائل التنفيذية التي تمتد من رئيس المنظمة إلى أدنى مستويات التنظيم، ومن ثم تقع مسؤولية تطبيق سياسته على عاتق الإدارات التنفيذية على أن يترك لها قدر من حرية التصرف في تطبيقها ما دامت ظروف التنفيذ ومشاكل العمل بين وحدات وخدمات المنظمات واحدة، إلا أن أهمية الاتصال في المنظمة، وضرورة تنفيذ سياسته على نطاق واسع وتحرير الرسائل وإخراجها بالشكل الجذاب المقنع يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، وتعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة.

إدارة الاتصال

تعتبر إدارة الاتصالات من الإدارات الاستشارية التي تقدم للإدارات التنفيذية النصيحة والمشورة عند تنفيذ وتفسير سياسة الاتصال، واقتراح النظام الذي يعمل على تحقيق هذه السياسة، أما سلطة إصدار الأوامر بالتنفيذ فهي في يد الإدارة التنفيذية العليا.

والدور الرئيسي لإدارة الاتصالات هو جعل جميع العاملين بالمنظمة على علم تام بمجريات الأمور وتعريفهم باتجاهات وسياسات الإدارة، ونقل وجهات نظرهم ومشاكلهم إلى الإدارة العليا، وتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه، وهي أيضاً تقوم بتقصي مشاكل الاتصال في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل وخطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقييم النتائج، ونظراً للتطورات الحديثة الهائلة في مجال إعداد البيانات ومعالجتها إلكترونياً ونظراً لأهمية نظم المعلومات الإدارية في المنظمة فإنه يجب إنشاء إدارة للاتصال تختص بما يلي:

- التعرف على حاجات المنظمة إلى المعلومات في كافة المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات ولأغراض التخطيط والرقابة.
- المعاونة في وضع نظام للمعلومات لمختلف الأنشطة في المنظمة.
- اقتراح سياسة الاتصال الواجب تطبيقها في ضوء احتياجات المنظمة.
- وضع نظام الاتصال الذي يحقق أهداف سياسة الاتصال.
- تقديم النصيحة والمشورة لرجال التنفيذ فيما يتعلق بتنفيذ وتفسير سياسة الاتصال.
- الإشراف على إدارة أجهزة معالجة البيانات إلكترونياً.

ويفضل أن ترفع إدارة الاتصال تقاريرها في المنظمات إلى مدير العلاقات الصناعية (أو مدير الأفراد) ويوقف نجاح هذه الإدارة في أداء رسالتها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها ووجود أخصائي أو مدير اتصال ناجح على رأسها وعموماً يجب أن يتسم العاملون بها بالصفات التالية:

- معرفة نظم ووسائل الاتصال الحديثة والقدرة على فهم النظم المستخدمة في المنظمة وتقييمها.
- معرفة مستقبلية حيث أن الوسائل التي تستخدم في أي نظام للاتصال تتوقف على مدى تقبلهم واتجاهاتهم نحوها.
- المعرفة التامة بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها.
- القدرة على الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة، فمعرفة أدوات الاتصال الحديثة وإجراءات نظم المعلومات سوف تساعد على فهم المتطلبات الفنية لنظم المعلومات المعقدة.
- إتقان مهارات الاتصال المختلفة.

مبادئ الاتصال الجيد

على إدارة الاتصال أن تعتنق في عملها مجموعة من المبادئ التي تعتبر دستوراً لممارسة الاتصال الفعال، وفيما يلي نقدم المبادئ التي يقوم عليها هذا النوع من الاتصال:

- إن نظام الاتصال الجيد يجب أن يوضع في ضوء الاحتياجات الفعلية للمنظمة وأن يعمل على إشباعها.
- أن الاتصال الفعال يتطلب تحديد أهدافه مسبقاً ومن ثم التخطيط له.
- أن الثقة بين العاملين والإدارة والثقة في المعلومات التي يتبادلونها أساس الاتصال الجيد.
- إن الأفعال أقوى وأشد تأثيراً من مجرد الكلام عن ممارسة الاتصال.
- أن فعالية الاتصال في الإدارة تتوقف على مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية الاتصال في تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية.
- إن تكوين علاقات اتصال جيدة (طيبة) تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين.
- يستخدم في الاتصال مجموعة من الوسائل وليست وسيلة واحدة من الاتصال لتحقيق الأهداف الموضوعية.

- المستقبل يتفهم الرسالة في ضوء إدراكه لمضمونها وليس في ضوء ما يعنيه المرسل.
- إن نقل المعلومات في جرعات صغيرة وتكرارها يساعد الأفراد على استيعابها واستبقائها لفترات أطول.
- إن تخطي المستويات التنظيمية يضاعف من فعالية الاتصال ويسبب إلى العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- إن المراجعة والمتابعة المستمرة لعمليات الاتصال تخفف من حدة المشاكل.
- إن في الإصغاء الجيد نجاح الاتصال.

الاتصال والتسويق

يقوم رجل التسويق بالاتصال بالمستهلك عن طريق الوسائل المختلفة بقصد التأثير فيه وتوجيه سلوكه فيما يحقق المصلحة المشتركة لكل منهما.

ومن هنا تنبع أهمية قيام التسويق بإمداد المستهلك بالبيانات التي تؤثر في اتجاهاته وسلوكه، مع توقيت وصول هذه البيانات إليه بحيث تصله في الوقت الذي يكون تأثيرها كبيراً وفعالاً.

الاتصال بالمستهلكين

هناك عدد من الخطوات العامة التي يمكن الاسترشاد بها عند الاتصال بجمهور المستهلكين، وينطبق هذا على الاتصال بالفئات الأخرى خارج المنظمة، ومنها:

١- مخاطبة الأفراد:

كما هو معروف أن السلوك الجماعي قد يختلف عن السلوك الفردي وذلك لسبب واضح وهو تفرد الشخصيات البشرية وتباينها، مع أنها قد تشترك معاً في بعض الصفات.

وعلى ذلك عند الاتصال بالمستهلكين يكون من الأنسب التركيز على الإشباع الفردي للدوافع المشتركة وهي الركيزة الأساسية التي تعبر عن جوهر هذه الخاصية من خصائص الاتصال الخارجي الفعال، حقيقة أن جمهور المستهلكين يملك خصائص مشتركة ولكنه لا يقوم ككل بعملية شراء جماعي مشتركة ولكن الأفراد فقط هم الذين يقومون بذلك، ولذلك ليس هناك أي نوع من التناقض عندما نقول أنه يجب استخدام وسائل اتصال عامة لمخاطبة الجمهور بشكل فردي.

٢- تحديد الحاجة:

فإحدى الوسائل التي تمكن من تحقيق المطلب السابق "مخاطبة الأفراد" وجعل الرسالة تبدو على أنها موجهة إلى الأفراد تتمثل في تحديد المشكلة التي يتأثر بها كل فرد من أفراد الجماعة وإقناعه بأن الجهة التي تقوم بالاتصال تستطيع المساعدة في حل هذه المشكلة، فإذا كان الاتصال في شكل تقرير سنوي مثلاً فإنه ينبغي التركيز على الحقائق التي تبرر ثقة الفرد في المشروع وإكمال استمرار علاقته به، إما إذا كان الاتصال في شكل إعلان عن منتج جديد أو موقع جديد فإنه ينبغي بيان الطريقة التي سيخدم بها هذا المنتج أو الموقع كل فرد من أفراد المستهلكين.

ويجب وضروري أن تكون الوعود المقدمة من النوع الذي تثق المنظمة في قدرتها على تحقيقه.

٣- شرح قدرة المشروع على إشباع حاجات الأفراد:

من حق المستهلك الفرد أن يعرف ما يحدث والأسباب الحقيقية لهذا الحدث، وتبدو أهمية شرح هذه القدرة إذا عرفنا أن كل دافع من دوافع المشروع يمكن أن يكون له دافع مضاد لدى المستهلك حتى عندما تكون هناك فائدة مشتركة لكل منهما.

فعلى سبيل المثال إذا قام مشروع معين بتخفيض أسعار بعض الأصناف التي ينتجها، قد يفسر المستهلك ذلك على أنه مدفوع فقط بالرغبة في تحقيق أرباح أكبر عن طريق زيادة المبيعات، ولكن يستطيع المشروع شرح ذلك للمستهلكين على أنه يساعدهم في نفس الوقت على تحقيق وفر معين وأنهم يستفيدون كذلك من هذا التخفيض، فهنا يقوم المشروع بتحديد ووصف وإعطاء الأسباب التي تبين أن ما يقوم به منفعة للأفراد المتعاملين معه.

٤- التأكد من الاستجابة الإيجابية:

فلكي تتم عملية الاتصال يحتاج مصدر الاتصال إلى البيانات المرتدة Feed Back من مستقبل الرسالة، وتكون هذه البيانات بمثابة دليل على أن الرسالة قد وصلت إلى الهدف الذي وجهت إليه، كما أنه يجب أن يعرف ما إذا كان الشخص الذي أريد الاتصال به قد ربط بين الرسالة ومصالحته واهتماماته وتوقعاته ومتطلباته.

ومعنى ذلك أن القائم بعملية الاتصال تهمة الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ماذا يريد المستهلك ؟
- ماذا تستطيع الشركة عمله لإشباع حاجة المستهلك ؟
- كيف تحقق الرسالة الربط بين إشباع حاجة المستهلك وما تستطيع الشركة تقديمه؟

وتختلف مهمة المنظمة التي تقوم بعملية الاتصال تبعاً لاختلاف درجة تحديد إدراك المستهلك لحاجته فإذا أظهر المستهلك إدراكاً لحاجته بشكل محدد، ففي هذه الحالة تصبح مهمة الإدارة متمثلة في:

- توفير ما يتطلبه المستهلك.
- وفي المكان والوقت الذي يتطلبه فيه.
- وبشروط مقبولة ومرضية لكل من الطرفين.
- وتوصيل هذه البيانات إليه بطريقة مغرية.

وربما لا يكون المستهلك مدركاً لحاجته بشكل محدد، وهنا تصبح مهمة الإدارة متمثلة في:

- جذب انتباه المستهلك.
- ربط هذا الانتباه باهتمامات المستهلك الذاتية.
- تحديد الحاجة التي لم يدركها المستهلك وذلك في إطار اهتماماته الذاتية وانتباهه إليها.
- إقناع المستهلك بالاستمتاع بفوائد ما تقدمه الشركة لإشباع هذه الحاجة.
- إغراء المستهلك بأن يقوم بالتصرف، ويتمثل هذا التصرف في أحسن الأحوال في القيام بالشراء، أو على أقل تقدير أن يظهر اهتماماً ورغبة في ما تقدمه الشركة.

وفيما يتعلق بما تستطيع الشركة عمله لإشباع رغبة المستهلك؟

فإن المقترحات المتقدمة تقوم على المقدرة الفعلية للشركة على تقديم ما يتطلبه المستهلك، وهنا تبدو أهمية القيام بتحليل مزدوج Dual Analysis بمعنى تحليل المنتج الذي يقدمه المشروع من حيث الفوائد التي تعود على المستهلك من ناحية، وتحليل المستهلك من حيث قدرته على شراء واستخدام المنتج.

ويعني ذلك أنه خلال عملية الاتصال بالمستهلك يحتاج المشروع إلى تقديم الأسباب والمبررات التي تحمل المستهلك على الاعتقاد في مقدرة المشروع ومنتجاته على مقابلة متطلباته.

وبصفة عامة يجب أن تصمم الرسالة بحيث تقدم إجابة على السؤال الذي يسيطر دائماً على ذهن وتفكير المستهلك وهو:

س: ما هي الفوائد التي أحصل عليها إذا اشتريت ما يقدمه هذا المشروع؟

وبالنسبة للربط بين إشباع المستهلك وما تستطيع الشركة تقديمه، فمن المهم أن ينشأ هذا الربط في ذهن المستهلك وحيث أننا نعرف أن دوافع الشراء تنطوي على كل من الجانب العقلي والجانب العاطفي فإنه ينبغي إثارة وتحقيق استجابة إيجابية عن طريق إمداد المستهلك بالمعلومات الموضوعية، وكذلك المعلومات الذاتية المتعلقة

بالشراء المقترح، وتتضمن المعلومات الموضوعية العوامل المادية والمنطقية، مثل الحجم والشكل واللون والموصفات الفنية والسعر وشروط التعامل مثل الخدمة أو الصيانة أو النقل، أما المعلومات الذاتية فإنها تركز على شرح وتفسير المشروع للعوامل المادية، ويدخل في ذلك الوصف المغربي والتفسير الجذاب الذي يسهم في إجابة السؤال (كيف يفيدني هذا المنتج ؟) للمستهلك.

وكمثال على ذلك نلاحظ أن هناك اعتقاداً شائعاً بين نسبة كبيرة من المستهلكين بأفضلية ما تقدمه المشروعات الكبيرة الحجم من منتجات نظراً لانتشار اسمها وسمعتها مما يجعل المشروعات الصغيرة في موقف سيء نسبياً من هذه الزاوية.

وإذا كانت هذه المشروعات لا تستطيع تغيير حقيقة أنها صغيرة الحجم، إلا أنها تستطيع استغلال هذه الخصية مميزة نسبية لها عند الاتصال على أساس أن هذا الحجم الصغير يجعلها تهتم بكل مستهلك من المستهلكين بصفة فردية وتكون صيغة الاتصال مثلاً "لازال حجمنا صغيراً ولكن يمكننا الاهتمام بكم جميعاً".

عملية الاتصال واتجاهات المستهلكين

تعتبر الاتجاهات من الموضوعات الشائعة في علم النفس الاجتماعي كما حظيت باهتمام متزايد من جانب رجال التسويق في السنوات الأخيرة، ويرجع سبب هذا الاهتمام إلى افتراض وجود علاقة ارتباط بين شراء منتج أو خدمة معينة واتجاهات الفرد نحو هذا المنتج أو هذه الخدمة، فاختلاف استجابة الأفراد بصفة عامة وكذلك اختلاف استجابة المستهلكين يرجع إلى عوامل عديدة من ضمنها اختلاف اتجاهاتهم.

وينبع اهتمام رجل التسويق في الاتجاهات من رغبته في التأثير فيها وكذلك محاولة التنبؤ بالسلوك الشرائي على أساس معرفته بالاتجاهات الحالية.

فإذا كان المستهلكون يميلون إلى تفضيل السلعة أو الخدمة فإن رجل التسويق يريد في هذه الحالة إلى الاتصال بهم بقصد الإبقاء عليها وتعزيز هذا الاتجاه الإيجابي.

ومن ناحية أخرى إذا كانت نظرت المستهلكين إلى السلعة أو الخدمة غير مواتية فإن المهمة تصبح تغيير هذا الاتجاه، وفي حالة المنتجات الجديدة فإن مهمة رجل التسويق تتمثل في خلق اتجاهات مواتية أو إيجابية.

ونتيجة إلى ما سبق نستطيع أن نلخص أن رجل التسويق حينما يقوم بالأعمال فإنه يستهدف أحد الأهداف الآتية:

- تأكيد الاتجاهات الحالية.
- تغيير الاتجاهات الحالية.
- خلق اتجاهات جديدة.

ويعتبر تأكيد الاتجاهات الحالية أسهل المهام المتقدمة كما أنه يمثل الاستراتيجية الشائعة بالنسبة لأغلب المنتجات المستقرة والمألوفة لدى المستهلك.

أما تغيير الاتجاهات فإنه يمثل مهمة صعبة التحقيق ولهذا السبب فإن تقديم منتج جديد وخلق اتجاهات إيجابية نحوه قد يكون أسهل من محاولة تغيير اتجاهات الحالية غير إيجابية تجاه سلعة حالية.

وبالمثل فإنه يندر أن يحاول رجال التسويق تحويل العملاء الموالين للماركات الأخرى إلى شراء سلعهم، ولكن بدلاً من ذلك فإنهم يلجأون إلى إغراء مشتريين جدد وإدخالهم إلى سوق سلعهم، أو محاولة التأثير على المستهلكين الذين يتسمون بالتغيير المستمر للماركات التي يستهلكونها.

وهناك عدد من المدارس الفكرية التي تعالج موضوع الاتجاهات وتغييرها من زوايا متباينة، وما يهمنها منها هو المنهج الذي يربط بينهما وبين عملية الاتصال ويعرف باسم: **منهج تشغيل البيانات**.

ويتمثل المفهوم الرئيسي لهذا المنهج في أن الفرد يعتبر إلى حد بعيد جهازاً لتشغيل البيانات وتحليلها وعندما يحصل على بيانات جديدة فإنه يحاول استيعابها والتعامل معها بطريقة فعالة قدر الامكان، وكذلك تعديل سلوكه وفقاً لها.

بحوث التسويق وأهميته في القيام بالاتصال الخارجي

ويقصد بها عمليات جمع البيانات والحقائق المتعلقة بالمشكلات التسويقية وترتيبها وتحليلها للاستعانة بها في رسم السياسات الإنتاجية والتسويقية في المنظمة، ويؤدي البحث العلمي في مجال التسويق إلى قيام العمليات الإنتاجية والتسويقية على الأسس الآتية:

- قياس العمليات الإنتاجية والتسويقية على أساس متين يحل محل التخمين أو مجرد الخبرة السابقة أو المشاهدة الجزئية.
- تساعد بحوث التسويق في جعل المنظمة على اتصال دائم بسوقها فتلم بكل ما يطرأ عليه من تغير في الطلب أو في أذواق المستهلكين.
- تساعد بحوث التسويق على توجيه البحوث الفنية.
- تساعد بحوث التسويق على تعديل خطط الإنتاج.
- تساعد بحوث التسويق على التعرف على منافذ جديدة لتوزيع السلع والخدمات.
- تساعد بحوث التسويق على تدعيم شهرة المنظمة ومساندتها للبقاء في المجتمع.

ومن ثم فإن إدارة بحوث التسويق في منظمة الأعمال تعمل كحلقة الاتصال بينها وبين المستهلكين لتبادل وجهات النظر فيما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات ورغبات المستهلكين، وأهم الوسائل التي تستعين بها إدارة بحوث التسويق في ممارسة وظيفتها القيام باستقصاء المعلومات من المستهلكين للتعرف على رغبات العملاء وأذواقهم، والوقوف على مشاكلهم التي يواجهونها عند استخدامهم لمنتجات المنظمة أو خدماتها.

العلاقات العامة وأهميتها في القيام بالاتصال الخارجي

ونقصد بها أوجه النشاط التي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة العملاء، وسبيلها في ذلك تعريفه بما تقوم به وإمداده بالمعلومات المختلفة وشرحها له، وكذلك فإن العلاقات العامة هي ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة لتوجيه سياساتها ونشاطها طبقاً لرغبة العملاء.

ومن الواضح أن هدف العلاقات العامة هو تحقيق أهداف الاتصال الخارجي ولذلك فإن إدارة العلاقات العامة تعني بالوظائف التالية:

- استخدام وسائل الاتصال والإعلام المختلفة والاشتراك في المعارض والمؤتمرات للتعريف بنشاط المنظمة ودورها في المجتمع وإقامة علاقات مع المنظمات الأخرى.
- القيام ببحوث واستقصاءات الرأي العام للتعرف على اتجاهات العملاء وآرائهم في المنظمة ومدى تأييدهم لها واقتناعهم بوجودها في المجتمع.
- العمل على رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمات وذلك بالإسهام في خطط الإنشاء والتعمير وتقديم الخدمات والمعونات للهيئات والمنظمات الأخرى.
- تقديم الخدمات الإعلانية للأفراد والهيئات وتسهيل الزيارات لأفراد المجتمع إلى مواقع عملها للوقوف على نشاطها.
- العمل على تنمية العلاقات الطيبة (الجيدة) بين العاملين في المنظمة والمساهمة في تحقيق التفاهم المتبادل بينهم وبين الإدارة، وذلك بالمعونة في برامج إدارة الأفراد وتقديم الخدمات للعاملين وتشجيع سياسة الباب المفتوح والمساهمة في إدارة نظم الاقتراحات والشكاوى، واستقصاءات العاملين.

ولما كان دور العلاقات العامة من الأهمية في المنظمات المختلفة بصفة عامة وفي منظمات الأعمال بصفة خاصة فإن نشاطها يعتبر في الدول المتقدمة من أعمال الإدارة العليا، وكثيراً ما تحتل مكاناً مرموقاً في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتتبع رئيس مجلس إدارة المنظمة مباشرة.

قائمة المراجع:

- ١- الدكتور / أحمد عبدالله الصباب – أصول الغدارة الحديثة – جدة – مكتبة مصباح ١٤١٠هـ/١٩٩٠م.
- ٢- الدكتور / على محمد حلوة – والدكتورة / هناء أحمد سيد أحمد – دراسات في الاتصالات – القاهرة – ١٩٩١م.
- ٣- الدكتور / لطفي راشد محمد – الاتصالات الإدارية – الرياض – ١٤٠٤هـ/١٩٨٣م.
- ٤- الدكتور / محمد عبدالله عبدالرحيم – العلاقات مع المستهلكين "مدخل سلوكي" القاهرة – ١٣٩٨هـ/١٩٧٨م.
- ٥- الدكتور / يس عامر – الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها – الرياض – دار المريخ – ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.

لتحميل نسختك المجانية

ملقى البحث العلمي



www.rsocrs.info