**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة وهران 2**

**كلية العلوم الاجتماعية**

**قسم علم النفس والأرطفونيا**

**تخصص علم النفس العمل والتنظيم**

**محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي / ماستر 1**

 **من إعداد الأستادة: بن دحو سمية**

**السنة الجامعية: 2019/2020**

**المحاضرة الأولى - مدخل إلى الاتصال التنظيمي-**

1. **مفهوم الاتصال:**

يعرفه كل من ويلي و أريس ويومان على أنه عملية تبادل وانتقال المعلومات والحقائق والأفكار و الآراء والعواطف سواء بين فردين أو أكثر.

 وعرفه كل من محمود عودة وإبراهيم مطاوع أنه عملية اجتماعية أساسية والتي يتم عن طريقها إيصال المعلومات والتوجيهات من عضو إلىأخر.

**تطور مفهوم الاتصال:**

1. **1. التطور التاريخي**

المرحلة الثانية

المرحلة الثانية

المرحلة الأولى

**2.1.التطور الاجتماعي:**

1. **تعريف الاتصال التنظيمي:**
* عرفه "De fleur "نقل الرسائل من خلال استخدام قنوات رسمية وغير رسمية.
* عرفه" Meege "بأنه مجموعة التقنيات التكنولوجية التي تستخدم في تسيير الاجتماعي للمؤسسة.
* ويعرفه "**محمد علي محمد"** على أنه أداة التفاعل داخل التنظيم، باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.
* ويعرفه "**أبو عرقوب**" بأنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي أو الجماعي ويكون الهدف منه هو تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
* يرى "**محمود سليمان العميان"** الاتصال التنظيمي بأنه بوظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة ، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام.
	1. **أهمية الاتصال التنظيمي:**

تمثل عملية الاتصال الرابط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم وتكمن أهمية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة ويمكن إيجاز أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

1. نقل المعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر قنوات المختلفة مما يسهل في عملية إتخاد القرار وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
2. تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية
3. الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة في تنسق الجهود ويعد أساسا للنظام التعاوني.
4. يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله.
	1. **أنواع الاتصال التنظيمي ونماذجه:**

سوف أذكركم بأننا تتطرقان خلال عرضنا للمحاضرة الأولى والتي تناولنا فيها مدخل للاتصال التنظيمي خمسة أنواع من الاتصالات إلا أننا سوف نتوسع في هذا العنصر، من خلال عدة نماذج تفسر أنواع الاتصال وفقا للمعايير المحددة للتصنيف ويمكن تصنيف أنواع الاتصال التنظيمي وفقا للمعايير التالية:

1. **الاتصال وفقا للغة المستخدمة:**
2. اتصال لفظي: وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل وينقسم إلى نوعين:
3. اتصال شفهي: في هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ المنطوق إلى المستقبل، ومن أمثلة على هذا النوع المحاضرات، الندوات، المناقشات، المناظرات، المقابلات والخطب، ويتميز الاتصال الشفهي بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالمواجهة ويخلق نوعا من الصداقة بين طرفي الاتصال.
4. اتصال كتابي: يعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت أوامر أو إحصاءات أو بيانات.
5. اتصال غير اللفظي: يشمل كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية وتتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل **تعبيرات الوجه والحركات والإشارات(لغة الجسد وأهميتها في العمل الإداري سوف نتطرق إلى هذا الموضوع) و**كذلك تتمثل في الصور والموسيقى والمجسمات.
6. **الاتصال وفقا للاتجاه:**
7. **الاتصالات الهابطة:**هي أكثر شيوعا حددها كاتز وكاهن 1978:
* توفير التوجيهات والتعليمات
* توفير المعلومات عن تطبيقات
* وإجراءات التنظيمية
* مد المرؤوسين التغذية الرجعية عن أدائهم
1. **الاتصالات الصاعد :**تصدر عن العمال والمنفذين إلى المسؤولين العلويين
2. **الاتصالات الأفقية**: هي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإداري.
3. **الاتصالات النجمية**: هي تكون في صورة متطورة ومعقدة ويمكن تشبيهها بالنجمة المتشابكة حيت يكون الاتصالات مختلفة الاتجاهات أفقية، عمودية ومائلة.

وهناك من يجمع هذه الاتجاهات الأربعة، ويضعها في اتجاهين، وذلك على النحو التالي:

1. **الاتصالات من طرف واحد:** يكون تدفق من الأعلى إلى الأسفل أو العكس
2. **الاتصالات في الاتجاهين**: تتدفق المعلومات فيه من الإدارة إلى العاملين و من العاملين إلى الإدارة بخط أفقي وخط عمودي

 **ج. أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الرسالة:**

1.**الاتصال الرسمي:** يتم من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتؤخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو في شكل أفقي.

1. **الاتصال غير الرسمي:** تعتبر الاتصالات غير الرسمية هي الأسرع من أنماط الاتصالات الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات.

 **د. أنواع الاتصالات وفقا للنطاق**: وينقسم إلى اتصالات خارجية واتصالات داخلية:

1. **الاتصالات الخارجية**: الاتصال هنا لا يقتصر فقط على العلاقات بين المرؤوسين والعاملين داخل المؤسسة ولكنه يمتد أيضا إلى من يتعاملون مع المؤسسة الإدارية من الجمهور المنتفعين.
2. **الاتصالات الداخلية**: يقصد بها الاتصالات داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ومنها إقامة الروح المعنوية العالية للعاملين.

3.2. **نماذج الإتصال التنظيمي:**

 ا. **نموذج لا سويل Laswil** : قدم لا سويل منظورا عاما للإتصال تجاوز حدود العلوم السياسية فقال: " إن عملية الاتصال يمكن توظيفها بالعبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ ولمن؟ وبأي وسيلة؟ وبأي تأثير ؟ " فالإتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام أو التسلية أو الإقناع.

 ب. **نموذج شانون وويفر** **claude Elwood Shannon & Werren Weaver** : لقد تمكن شانون خلال عملية فك الشفرات السرية من صياغة فرضياته حول النظرية الرياضية للمعلومات واقترح شانون بنية نظام عام للاتصال الذي يرتكز على المكونات التالية:

المصدر: الذي يقوم ببت الرسالة إلى شارات قابلة للإرسال يقوم الهاتف بتحويل الصوت إلى ذبذبات كهربائية، القناة هي الوسيلة المستخدمة في نقل الإشارات (لكابل الهاتفي) ومفسر الشفرة أو المتلقي الذي يقوم بإعادة بناء الرسالة بالاعتماد على الإشارات وأخيرا الواجهة وهي الشخص أو الشيء الذي تنتقل إليه الرسالة.

**ج. نموذج بيرلو**: يفسر بيرلو علمية الاتصال من خلال نموذجه على وجود عوامل ضابطة فالمهارات والمواقف، المعرفة ، الثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر ذكرت على أنها مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة ولقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وركز بيرلو في نموذجه على أن الاتصال عملية متسلسلة و المعاني موجودة في الناس وليس في الكلمات، أي تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المرسل والمستقبل.

**المحاضرة الثانية – وسائل ونظريات الاتصال-**

1. **وسائل الاتصال**: يمكن إجمال هذه الوسائل كما يلي:
	1. وسائل الاتصالية المكتوبة: تتخذ أشكال متنوعة منها:
* **التقارير:** تعتبر من الوسائل الأساسية في العمل الإداري حيث تعمل على تنسيق الأعمال الخاصة بالأفراد العاملين داخل المؤسسة.
* **التلكس:** من مميزاته أنه مكتوب ومسجل، فهو لهذه الناحية أفضل من التلفون لأنه يشكل وثيقة قابلة للحفظ، وهو مضمون الوصول إلى المستقبل، ولذلك فهو أفضل من البرقية التي يمكن أن تضيع، وأسرع من كليهما في الاتصالات الخارجية.
* **لوحة الإعلانات:** تفيد في بت ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة.
* **المجلة:** تستخدم المجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، أو كانت أخبار رسمية أو رياضية أو ترفيهية، وتعبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار.
	1. **وسائل الاتصال الشفوية:** من أمثلة الاتصالات الشفوية ما يلي:
* **الهاتف:** يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفوية حيث يتميز بالسرعة في نقل المعلومات وتوفر في الوقت فبواسطة الهاتف يستطيع المدير أن يقوم بالعديد من أعماله عن طريق الاتصالات، نتيجة للتطور الذي شهده جهاز الهاتف أصبح يرتبط بمراكز الحسابات الآلية والحصول على المعلومات المخزنة فيها.
* **الاجتماعات:** تعتبر من الوسائل اللفظية وتعتمد على المناقشات يتم إتعقادها بصورة دورية أو في حالات استثنائية .
* **المقابلات الجماعية:** تكون في هيئة اجتماعات كما قد تعقد في صور ندوات أو مؤتمرات وتساعد المقابلات الجماعية على إتمام الاتصال الجماعي.
* **المقابلات الشخصية:** وهي وسيلة تحدث وجها لوجه يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة إيجابية.
* **الاتصالات المصور:** تولي المؤسسات لهذا النوع من الاتصال أهمية بلغة يتضح ذلك من خلال استعماله في مختلف ميادين أعمالها، منها أهمها التلفزيون والصحف، والإعلانات والمجالات.
* **الاتصال الإلكتروني:** وهو الذي يتم عن طريق الانترنيت وتعتبر شبكة الانترنيت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم، والاجتماعات عن بعد من خلال شبكات الكومبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية.
1. **نظريات الاتصال التنظيمي:**

هناك مجموعة من نظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي منها النظرية التقليدية وهي تضم مدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية، والمدرسة السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية )، تم جاءت النظرية الحديثة التي تضم العديد من المدارس الحديثة.

1.3.النظريات التقليدية: نجد من أهم نظرياتها

 أ. مدرسة الإدارة العلمية: استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي توظف دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما،من أهم روادها فريدريك تايلور، هنري فايول، فرانك وليليان جلبرت، وغيرها من مبادئ النظرية العلمية:

* + يمكن دور الاتصال في تسهيل العملية القيادية والرقابة من خلال القنوات الرأسية، ورسمية المخطط لها بهدف القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية.
	+ ركز فايول في كتاباته على هدفين: وصف وتحليل الوظائف، تحديد مبادئ التنظيم المحددة في 14 مبدأ.

**ب.**المدرسة الماركسية ( البيروقراطية):

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر 1864- 1920 الذي افترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، وتتلخص إسهامات في التنظيم للاتصال في أهم خاصية له والذي يعتبره نموذجه مثالي للتنظيم البيروقراطي ألا وهو ” لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية، ومن عيوب هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات.

1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى هذه المدرسة بأن المؤسسة ليست مجرد مجموعة من الأفراد الذين يصنعون سلعا معينة أو يسوقونها، بل إنها إلى جانب ذلك مجموعة من العلاقات بين هؤلاء الأفراد يبعضهم البعض والعلاقات الإنسانية بين العاملين تظهر واضحة في الاحترام المتبادل والثقة والتعاون، بدأت حركتها بدراسة هوتورن التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه، هذه المدرسة أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية كمحدد للرضا والإنتاجية ومن مبادئ هذه المدرسة:

* للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم.
* تعد المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية.
	1. النظريات الحديثة: نجد أهمها المقاربة الوظيفية- النظرية الموقفية- نظرية النظم – نظرية المعلومات
1. المقاربة الوظيفية: تعتبر المؤسسة ككل عضوي يقيم أداؤه من خلال الوظائف الظاهرة والكامنة التي تؤديها مختلف عناصره كما يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة، فالاتصال يعتبر مادة ملموسة تنتقل أفقيا وعموديا داخل الهيكل التنظيمي وأن للرسائل الاتصالية مواقع فضائية وزمنية متنقلة عن المرسل والمستقبل، ومن المواضيع التي اهتم بها التحليل الوظيفي نجد دراسة توزيع الأدوار، الرسائل، النماذج الاتصالية.
2. النظرية الموقفية: نرى هذه النظرية انه ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وعلى المدرين مراعاة مجموعة الظروف التي تواجههم، حيث تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل معها.
3. نظرية النظم: تعتبر من النظريات الحديثة وتوفر لعلماء الإدارة والممارسين إطارا متكاملا بين مدى تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمة وكذلك تأثير المنظمة على هذه العوامل، وتحت هذا المفهوم فإنه ينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئية الداخلية والخارجية.

كما قدمت مساهمات خاصة حول الاتصال وهي تنظر إلى المنظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا أو أهدافا أو اتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية ترى نظرية النظم أن:

* الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به
* الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل وبالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى
* يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاؤه وأفراده
* وأنه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها)
* يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال أن الوسيلة لكي تتناسب مع الظروف

وهكذا فإن الاتصال يعتبر نظام متكامل لربط بين أجزاء النظام ككل.

**4.مميزات الاتصال التنظيمي الفعال:**من أهم مميزات الاتصال الفعال نجد

تقوية العلاقات، يساعد في بناء الثقة والتعاون، يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم، يقلل من المشاكل والخلافات، يحقق التناسق في الأداء، تدعيم العلاقات مع المجتمع، تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة، التعرف على مشكلات ومعوقات العمل، التقليل من الإشاعات.

 5.**خطوات الاتصال الفعال:** من أهم الخطوات نجد

أ. إصدار التعليمات: في هذه الخطوة تعد التعليمات لازمة لحسن سير العمل وصياغتها بشكل يمكن للمعنيين فهمها بسهولة ويسر.

ب. ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب: فلا بد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات.

ج.التأكد من متابعة التنفيذ والتقويم: فلابد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفقا التعليمات الموجهة إليهم وإذا كان هناك أي خلل في التنفيذ يتم تصحيحه وتقويمه.

**المحاضرة الثالثة – معوقات الاتصال التنظيمي-**

تمهيد:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة، ومن بين هذه المعوقات:

1. اللغة: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفهية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة الواسعة والكلمات التي تحمل معاني مختلفة ربما فسرت بطريقة خاطئة إما لأن المعاني غير واضحة، وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.
2. غموض الرسالة: هناك عدة آراء يجب أن نذكرها هنا، يجب أن ندرك أولا أن قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها فالواقع غير ذلك إن استخدام الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف عن استخدامها من قبل المستقبل وتعود الأسباب أن لكل فرد يختلف لدى الآخر.
3. العوائق النفسية: هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الاتصال ومن هذه العوائق الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف والغضب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره في معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه وتشريح المعلومات إما شعوريا أو بدون قصد.
4. كما أشار الباحث "**الشيخ سالم وآخرون"** (1995) إلى معوقات الاتصال بأن نظام الاتصالات كأي نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار وعدم التنبيه لها يخلق سوء فهم في عمليات اتصال ويمكن تحديد المعوقات الرئيسية حسب رأيه كالتالي:
* عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال وتفكير مسبق من قبل المرسل وتحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها؛
* عدم القدرة على التعبير مما يخلق الكثير من الارتباك؛
* الضعف في الإصغاء المتحدث؛
* كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال؛
* عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والشعور بالتهديد بينهم، يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال.
1. أما "**القريوتي"** 2000 فيحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي:
* المعوقات النفسية والاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه ودرجة الانتقالية في الإدراك ودوافع الفرد أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.
* المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم: من بينها غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو مركزية التنظيم، وعدد المستويات الإدارية، وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأوامر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كذلك قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءاتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة.
1. أما "**محمد رسلان الحيوسي وجميلة جاد الله"**- أن معوقات الاتصال التنظيمي هي التي تكون على مستويات إدارية مختلفة:
* مستويات الإدارة: إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك داعيا لإعاقة الاتصال بسبب أن المعلومات سوف تفقد الكثير منها أثناء الصعود والنزول
* عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم: كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال واختصاره إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن تم إلى سوء الإنجاز.
* تغيير المديرين: وذلك من الممكن وخاصة إذا كان لكل مدير أسلوبه الخاص به في استخدام طرق ووسائل الاتصال حيث يكون مدير سابق يفضل التعامل مع الأفراد عن طريق الاجتماعات الأسبوعية مثلا، المدير الجديد يفضل أن يكون الاتصال مع الأفراد بواسطة لوحة الإعلانات.
* تفسيرات المدير: حيث يعتمد تفسير الأشياء على مدى سعة الإدراك وتفهم الأمور هذا بدوره من الطبيعي جدا أن يختلف من مدير لمدير والمدير أيضا قد يفسر الأمور بأكثر من وجهة نظر بناء على ما يعتق

وبأسلوب إداري

**المحاضرة الرابعة –إدارة الاجتماعات-**

**تمهيد:**

تعد الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال الفعال داخل المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنها في أي خطوة من خطوات أداء العمل، فهي تعد القناة التي يستطيع فيها كل فرد داخل التنظيم أن يوصل أفكاره وأهدافه بكل شفافية، وهناك البعض من يعتبر الاجتماع هو إستراتيجية للمواجهة، وبالتالي ارتأينا أن نتطرق إلى هذا الجانب لماذا أهميته بالنسبة لكم كأخصائيين في علم النفس العمل والتنظيم.

1. **تعريف الاجتماع:**

 هو لقاء بين شخصين أو أكثر في مكان واحد ووقت محدد يتم على مختلف المستويات والغرض منه التشاور والمناقشة والحوار حول قضايا محددة للتفاهم والإتقاف وقد يكون الغرض أيضا ما يلي:

* جمع وتوفير المعلومات
* التعرف على المطالب
* توصيل الأوامر والمعلومات والقرارات وشرحها
* تمتين أواصل العلاقة الاجتماعية وخلق جو من التفاهم والتعامل
	1. أنواع الإجتماعات:
1. **الاجتماعات غير رسمية:**

 قد تكون محددة الموضوع والمكان وقد لا تكون، قد ينتهي دون أية نقاط للتفاهم أو الاتفاق ويندرج تحتها الاجتماعات غير الرسمية في شكلها ولكن ذات المضمون الرسمي كالاجتماعات السياسية على غداء العمل وقد تكون أماكنها الفنادق والنوادي أو المنازل

ب. **الاجتماعات الرسمية:**

 محددة الهدف والمكان كالمحاضرات والندوات وقاعات الاجتماعات، محددة بجدول الأعمال والوقت والمكان ونوعية المجتمعين وعددهم كاجتماعات مجالس الإدارة

1. **2. أشكال الاجتماعات:**
* عالمية/ إقليمية كاجتماعات هيئة الأمم المتحدة، السوق الأوروبية المشتركة، الجامعة العربية، منظمة الدول الإفريقية.
* دولية أي خاصة بالدول كاجتماعات مجلس الوزراء ومجلس الأمة، اللجان الوزارية العليا، مجالس الأمناء في الجامعات ....إلخ

 وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أو غير دورية أي تتم حسب الحاجة والضرورة

* 1. **شروط الانعقاد الصحيح للاجتماعات الرسمية:**
1. إرسال الدعوة للاجتماع وجدول الأعمال لجميع من لهم حق الحضور مع مراعاة المواعيد التي يحددها القانون أو النظام الداخلي للهيئة، للمؤسسة، للجمعية......إلخ يبين في الدعوة ما يلي:

 - تاريخ الدعوة

 - وقت الانعقاد

 - مكان الانعقاد

 - اسم جهة المدعوة وعنوانها

 - اسم الجهة الداعية

 - سبب الدعوة

 - يجب أن تكون الدعوة مؤرخة وموقعا عليها وموثقة ويستحسن أن يبين فيها أنها صدرت بناء على قرار توجه الجهة المختصة التي لها حق توجيه الدعوة وتوجه بطريقة التي نصت عليها اللوائح والتعليمات شخصيا بالبريد أو بالإعلان في الصحف....إلخ

1. **مهمة رئيس الاجتماع:**

 - افتتاح الاجتماع

 - التأكد من النصاب القانوني وأن الدعوة قد وجهت إلى جميع من لهم الحق في الحضور

 - تنظيم المناقشة وتحديد الأفراد الذين تعطى لهم الكلمة أي المحافظة على النظام

 - طرح المسائل الواجب مناقشتها حسب ترتيب وورودها في جدول الأعمال إلا إذا عدل الترتيب بموافقة الأعضاء

 - إعطاء فرصة متكافئة للأعضاء للتحدث في حدود الوقت

 - التحقق من أن محاضر الجلسات تسجل فيها القرارات المتخذة في الاجتماعات بدقة

- له الحق في صوت إضافي في حالة تعادل الأصوات

 - قراءة القرارات في نهاية الجلسة

3. قواعد وإجراءات سير العمل في الاجتماع:

 - يطرح الموضوع للمناقشة في الاجتماع حسب ترتيب ووروده في جدول الأعمال

 - يقدم عضو أو أكثر مشروع قرار (motion) ليتخذ في الموضوع

 - ومشروع القرار هو اقتراح رسمي يطرح على الاجتماع لدراسته واتخاذ قرار بشأنه وإذا وافق عليه المجتمعون بالأغلبية المطلوبة يصبح قرارا ( resolution)

 أما التعديل ( amendment) فهو اقتراح رسمي أيضا ولكن المقصود به هو تغيير مشروع القرار قبل موافقة المجتمعين عليه.

 أما التعديل يكون بإضافة أو حذف أو استبدال بعض الكلمات في مشروع القرار الداخلي ويعرف مشروع القرار الذي يطلب تعديله بمشروع القرار الأصلي (original motion) أما مشروع القرار بعد إدخال التعديلات عليه فيعرف بأنه مشروع القرار النهائي ( substantive motion)

- يجوز لرئيس الاجتماع أن يطلب تقديم مشروعات القرارات وتعديلاتها الكتابية.

* يجوز لكل عضو أن يتحدث مرة واحدة بالنسبة لكل مشروع قرار ولكل تعديل

- إذا رأى رئيس الاجتماع أو غالبية الأعضاء أن الموضوع قد نوقش مناقشة كافية يمكن قفل باب المناقشة.

- لا يجوز أن يتحدث أكثر من عضو في نفس الوقت وترتيب المتحدثين يكون بموافقة رئيس الاجتماع.

* يجوز لأي عضو أن يقدم نقطة النظام (point order) في أي وقت، ونقطة النظام هي اعتراض يقدم لرئيس الاجتماع لاتخاذ قرار بشأنه يتعلق بأي خرق أو مخالفة في تكوين الاجتماع أو إجراءاته أو لوجستياته واهم المخالفات هي:

 - الألفاظ غير اللائقة

 - التعديل المقدم نفي المباشر للقرار الأصلي

 - المخالفة للنظام الداخلي

 يتخذ رئيس الاجتماع قراره بنقطة النظام فورا

* لا يجوز مقاطعة العضو للمتحدث الذي يتحدث في الاجتماع إلا بإثارة نقطة من نقط النظام
	1. **دور مدير المكتب قبل الاجتماع:**
1. تخصيص ملف الاجتماع:

 - يبين عليه تاريخ الاجتماع ونوعه( عادي / طارئ)

 - تحفظ فيه جميع الأوراق والمستندات المتعلقة بالموضوعات التي ستبحث في الاجتماع

2. إرسال الدعوة وجدول الأعمال:

 - تعد الدعوة وجدول الأعمال بالاتفاق مع رئيس الاجتماع

 - يعد جدول الأعمال بطريقة تسهل على الأعضاء أخد مذكرات وملاحظات بالنسبة لكل موضوع

3. **إعداد مكان الاجتماع:**

 - إذا كان يستعمل لأغراض أخرى يجب الاتصال مع الجهة المسئولة وتحديد وقت الاجتماع لها قبل الاجتماع بوقت كاف حتى يمكن إخلاء المكان وإعداده.

 - ينظف وتهيأ فيه الظروف المناسبة كالإضاءة والتهوية وتوضع أمام كل عضو الأوراق الكافية والأقلام بالإضافة إلى ملف الاجتماع والأسماء على البطاقات.

4. **الإعداد لأخذ مذكرات أثناء الاجتماع:**

 تؤخذ مذكرات بالقرارات حتى يمكن كتابة محضر الاجتماع وعادة يصمم نموذج لذلك على النحو التالي:

رقم الاجتماع أو الجلسة؛

* نوع الاجتماع؛
* - مكان ووقت الاجتماع ( اليوم والساعة)؛
* - الحضور؛
* - الغياب أو يفضل عبارة الاعتذار عن عدم الحضور؛
* - سكرتير الاجتماع؛

- وقائع الاجتماع وقراراته؛

* وقت انتهاء الاجتماع؛
* توقيع الأعضاء أو توقيع الرئيس والسكرتير.

قائمة المراجع:

نهر هادي، الخطيب احمد محمود. (2009). إدارة الاتصال والتواصل- نظريات العمليات والوسائط الكفايات (ب ط). الأردن: أربد للنشر والتوزيع

المزاهرة، منال. (2012). نظريات الاتصال ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع

مي، عبد الله. (2006). نظريات الاتصال ط1. لبنان: دار النهضة العربية

الجوهر، محمد ناجي. (2000). الاتصال التنظيمي ط1. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي

غازي جرار، أماني. (2014). الإدارة والتميز حقائب عملية تدريبية. الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع

أبو الحجاج، يوسف. (2010). إدارة وتنمية الموارد البشرية. مصر: دار الوليد للنشر

العبيدي، محمد جاسم؛ ولي باسم، محمد. (2015). المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ط3. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

غيات، بوفلجة.(2006). علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعة