

الاتصالات التنظيمية

إعداد: د. هالة الألفي فوزي

PRL 615

Public Relations

Lecture 05



Chapter

05

المحاضرة الخامسة



Chapter
05

محتويات المحاضرة

❖ نتناول خلال المحاضرة:

❖ مبادئ الاتصال التنظيمي. (الوظيفة — التخصص - التنسيق - وحدة الهدف - نطاق الاشراف).

❖ المفاهيم ذات الصلة بمبادئ الاتصال التنظيمي: (السلطة - المسؤولية - النفوذ - تفويض السلطة - تنظيم المصفوفة).

❖ نصائح لتحقيق تنظيم إداري سليم.

تحرص المؤسسات على وجود اتصال تنظيمي فعال. وذلك نظرًا لأهميته. ولكن لكي يتم تطبيق الاتصال التنظيمي بالشكل الصحيح لابد أن نتعرف على المبادئ الأساسية للاتصال التنظيمي. وكذلك المفاهيم التي تخلق حالة من عدم الفهم الصحيح لهذه المبادئ، وفيما يلي استعراض لهذه الجزئية..

هي الضوابط والقواعد الأساسية التي تحكم عملية الاتصال داخل المؤسسات والمنظمات ، وتتعلق بالإجراءات والأساليب التي يجب اتباعها في التواصل بين أفراد المؤسسة وفروعها المختلفة وجمهورها.

(1) الوظيفة

الوظيفة أو مبدأ التعريف الوظيفي يعني التعريف الواضح لسلطة الموظفين ومسؤوليتهم؛ فإذا لم يتم تحديد مسؤولية مهمة معينة بوضوح، فهناك احتمال ألا يقوم أحد بهذا العمل وسيبقى دون إنجازه.

ودعونا نأخذ مثالاً صغيراً على إيقاف تشغيل جميع الأجهزة الكهربائية بعد انتهاء ساعات العمل، فإذا لم يتم تسليم مسؤولية فحص جميع الأجهزة بعد ساعات العمل والتأكد من إيقاف تشغيلها إلى شخص واحد، فلا يمكنك تحميل أي موظف المسؤولية؛ ويحدث الشيء نفسه مع جميع الأعمال الأخرى، فيجب إخبار جميع الموظفين بوضوح بمسؤولياتهم الوظيفية وكذلك السلطات التي لديهم حتى يتمكنوا من أداء عملهم دون تأخير.

(2) التخصص

من أهم مبادئ التنظيم الإداري مبدأ تخصص العمل؛ فأثناء تنظيم العمل، يُطلب من المدير تخصيص العمل بين مرؤوسيه. ويجب أن يتم توزيع العمل على أساس المؤهلات والمهارات والقدرات والعمل الذي يقوم به الموظفون. فعلى سبيل المثال، لا يمكنك مطالبة محاسب بإعداد قائمة بالمواد المطلوبة للإنتاج؛ فإذا تم اتباع مبدأ التخصص في العمل بشكل صحيح، فيمكن إكمال العمل في وقت أقل وستكون جودة العمل جيدة أيضاً. وبالإضافة إلى ذلك، سيستمتع مرؤوسوك أيضاً بالعمل معك عندما يتم منحهم العمل الذي يستمتعون به.

(2) تابع: التخصص

لاتباع مبدأ التخصص، يجب أن يكون المدير على دراية بمهارات الموظفين وأحياناً يجب أن يخاطر بتخصيص العمل للموظف الأقل خبرة من أجل الكشف عن المواهب الخفية للموظف أو لتزويده بفرصة للنمو. ويمكن تحقيق مبدأ التخصص الوظيفي في الاتصال التنظيمي من خلال الحرص على توزيع المهام والواجبات بشكل متخصص داخل المؤسسة. ويتضمن ذلك:

✓ التخطيط المسبق: حيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها والمهام المطلوبة لتحقيقها، ويتم توزيع هذه المهام بناءً على مهارات وخبرات الموظفين.

✓ ضمان توافق المهام: حيث يتم التحقق من أن المهام الموكلة لكل موظف تتوافق مع خبرته وقدراته ومؤهلاته.

(2) تابع: التخصص

- ✓ الحرص على التواصل: حيث يتم ضمان التواصل بشكل فعال بين الأفراد داخل المؤسسة وضمان تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وتحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ توفير التدريب والتطوير: حيث يتم توفير الفرص المناسبة للتدريب والتعلم للموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ التحكم في عمليات العمل: حيث يتم تحديد الآليات المناسبة لضمان التحكم في عمليات العمل ومراقبتها وضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال.

بوجه عام، يتطلب تحقيق مبدأ التخصص الوظيفي في الاتصال التنظيمي الحرص على توزيع المهام والمسؤوليات بشكل يتناسب مع مهارات وخبرات الموظفين داخل المؤسسة، والحرص على الاتصال الفعال بين الأفراد ومراقبة ومتابعة أدائهم لضمان تحقيق الأهداف بشكل متخصص وفعال.

(3) التنسيق

مبدأ التنسيق هو مبدأ مهم للتنظيم الإداري؛ لأنه في المنظمة، هناك أنواع مختلفة من العمل تتم في أقسام مختلفة في وقت واحد، ومن المهم تنسيق الأنشطة المختلفة التي تجري في المنظمة بحيث تكون جميع الأقسام على نفس النهج (على وفاق)، فالتنسيق ضروري لتحقيق الهدف المشترك للمنظمة. وكلما زاد حجم المنظمة وتعددت وتعقدت أنشطتها، عظمت أهمية التنسيق لنظام فاعل للاتصالات رأسية وأفقية.

وهناك عدة مداخل للتنسيق مثل:

- ✓ سعى الإدارة لإرساء وتنمية ثقافة المنظمة والتي تقوم على قيم تسهم في تعزيز السلوكيات التعاونية والتضامنية بين الموظفين.
- ✓ تصميم سياسات، قواعد، وإجراءات تركز وتنمي التنسيق المشترك بين الوظائف.
- ✓ تكوين لجان أو فرق تضم في عضويتها ممثلي عدة أقسام أو وحدات إدارية.

(3) تابع التنسيق

ويلعب التنسيق الإداري دوراً هاماً في عملية إدارة الأزمات واحتوائها، فمن خلال تحديد الأدوار المناطة بكل فرد أو كل قسم في المنظمة يتم تحديد أسباب المشكلات والبحث في حلول جذرية لها بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة في تلك المنظمات، أما بالنسبة للأزمات التي تكون على مستوى الحكومات فإن عملية التنسيق الإداري يجب أن تكون على مستوى إدارات المنظمات للإسهام في إيجاد حلول للمشكلات الاقتصادية التي تتعرض لها الدولة، وعلى الرغم من ذلك فإن وجود عملية التنسيق على مستوى المنظمات لا يعني بالضرورة عدم وجود صراعات تنافسية بين تلك المنظمات خاصة في المنظمات التي تتشابه فيها الأهداف العامة.

استراتيجيات التنسيق الإداري

- يضع مدراء الأقسام في المنظمات مجموعة من الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق مفهوم التنسيق الإداري ، وجعل عجلة الإنتاج تدور بأقصى سرعة ممكنة ، ومن أهم استراتيجيات التنسيق الإداري ما يأتي:
- ✓ التسلسل الإداري المُنظَّم: فمن خلال وجود التسلسل الإداري يتم ضبط العمليات الإدارية في الأقسام بحيث يتلقى الموظف الأمر من مدير واحد فقط ، وبالتالي يسهل عليه تنفيذ المهام وحصر المسؤوليات.
 - ✓ وجود القائد الحقيقي: إن وجود صفة القيادة في المدير المباشر يجعل الموظف يشعر بأهمية العمل ، ويزيد من حجم التنسيق بين أعمال الموظفين ، وما يرتبط بأعمالهم في الأقسام الأخرى.

استراتيجيات التنسيق الإداري

- ✓ التواصل الفعّال: إن وجود التواصل الفعّال بين الموظفين في المنظمات يؤدي إلى زيادة التنسيق الإداري، وتوحيد الجهود لخدمة المصلحة العليا، لأن التواصل الفعّال يُزيل الضبابية، ويجعل الأمور أكثر وضوحًا بين الرئيس والمرؤوس.
- ✓ التنسيق الذاتي: والذي ينطلق من مفهوم التعاون المتبادل بين الأقسام، بهدف إيجاد آلية عمل تشاركية تزيد من سلاسة سير العمليات في المنظمة.

(4) وحدة الهدف

وحدة الأهداف: ما يعني أن جميع موظفي المنظمة يجب أن يعملوا نحو الهدف المشترك للمنظمة؛ ولذلك، أثناء تنظيم أمور المنظمة، تأكد من استخدام جهود ووقت ومهارات جميع موظفي المنظمة لتحقيق الهدف المشترك، وسيطلب الأمر تخطيطاً شاملاً لتنفيذ مبدأ الهدف في التنظيم بنجاح.

الإدارة بالأهداف Management By Objectives: هي نموذج إداري يهدف إلى تحسين أداء أي منظمة من خلال تحديد الأهداف التي يتم الاتفاق عليها من قبل الإدارة والموظفين؛ ووفقاً للنظرية، فإن وجود حوار ومناقشة في وضع الأهداف وخطط العمل يشجع المشاركة والالتزام بين الموظفين، وأيضاً يشجع على التوفيق بين الأهداف عبر المنظمة بمعنى أدق "تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة"؛ وتم تحديد هذا المصطلح لأول مرة من قبل مدير الإدارة بيتر دراكر في كتابه الذي صدر عام 1954 بعنوان "ممارسة الإدارة".

4) تابع: وحدة الهدف

شروط تحقيق الإدارة بالأهداف

هناك عددا من الشروط التي يجب الوفاء بها لتحقيق الإدارة بالأهداف، وهي:

- ✓ يتم تحديد الأهداف مع الموظفين.
- ✓ يتم صياغة الأهداف على المستويين الكمي والنوعي.
- ✓ يجب أن تكون الأهداف صعبة ومحفزة، بحيث لا تكون الأهداف سهلة فيتم تحقيقها بدون جهد ولا تكون مستحيلة فيصعب تحقيقها.
- ✓ أن تكون التقارير بصفة يومية وليس بصفة ثابتة على مستوى تدريب وتطوير العاملين.
- ✓ المكافآت لتحقيق الأهداف المقصودة هو مطلب وشيء أساسي في الإدارة بالأهداف.
- ✓ المبدأ الأساسي هو النمو والتنمية وليس العقوبات.

(4) تابع: وحدة الهدف

مزايا الإدارة بالأهداف

تتمتع الإدارة بالأهداف بالعديد من المزايا التي يمكن أن تحسن أداء الشركة ورضا الموظفين ؛ وبعض هذه المزايا تشمل ، وهي:

✓ مشاركة الموظفين:

يشجع هذا النمط من الإدارة الموظفين على تحديد أهدافهم الخاصة بالتعاون مع مشرفهم المباشر؛ ونظراً لأن الموظفين لديهم بعض المشاركة في عملية تحديد الأهداف، فإنهم يكونوا أكثر تحفيزاً لتحقيق الأهداف التي حددها مع الإدارة. ويمكن أن تكون زيادة المشاركة مفيدة أيضاً لأن الموظفين الذين ينخرطون بشكل أكبر في عملهم يميلون إلى تحقيق رضا وظيفي مرتفع.

مزايا الإدارة بالأهداف

✓ التخطيط:

لتحديد الأهداف، يخطط المديرون للمستقبل ويحددون الأهداف العامة لشركاتهم؛ ومن خلال القيام بذلك وفق الإدارة بالأهداف، يقوم المديرون بإبلاغ الموظفين بنوع الأهداف التي يجب تعيينها لدعم نمو الشركة؛ ويمكن أن يساعد التخطيط أيضاً في إدارة المخاطر، حيث يمكن للشركات توقع المشكلات المحتملة التي قد تنشأ في مكان العمل.

تابع مزايا الإدارة بالأهداف

✓ الأهداف قابلة للقياس:

عادةً ما تكون الأهداف في الإدارة أهداف قابلة للقياس مما يعني أنه يمكن للموظفين والمديرين تحديد متى يكملون هدفًا بسهولة؛ وقد يكون أحد الأمثلة على هدف قابل للقياس هو تحقيق نسبة مئوية معينة من التحسن في رضا العملاء أو زيادة الإنتاج بمقدار معين. وتتمتع الأهداف القابلة للقياس بفرصة أفضل للنجاح نظرًا لوجود مواعيد نهائية ونتائج معينة لتوضيح كيفية تحقيق الهدف.

تابع مزايا الإدارة بالأهداف

✓ معايير أقوى لتقييم الموظفين:

- ✓ يعرف الموظفون ما تتوقعه الإدارة منهم في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف، وعندما يقوم المشرفون بتقييم موظفيهم، فإنهم يستخدمون الأهداف المتفق عليها لشرح المكان الذي ينجح فيه الموظف وأين يمكنهم تخصيص المزيد من الوقت في المستقبل؛ ويعد وجود معايير لمراجعات الأداء التي يكون الموظفون على دراية بها أمراً مهماً لضمان التقييم العادل لنجاحهم في الوظيفة، فاستخدام تحقيق الأهداف التي ينشئها الموظفون والمشرفون معاً لتقييم أدائهم يساعد أيضاً في وضع توقعات واضحة.

تابع مزايا الإدارة بالأهداف

✓ الوظائف المحددة:

بمجرد أن يطور الموظفون الأهداف مع الإدارة، فإنهم يعرفون ما تتوقعه الإدارة منهم؛ ويستخدم الموظفون والمديرون هذه الأهداف لفهم ما تتضمنه وظيفتهم بشكل أفضل والتركيز على الجوانب المهمة لوظيفتهم؛ ويمكن أن تساعد الأهداف التي ينشئونها أيضاً في تعيين المهام اليومية.

✓ تغذية راجعة منتظمة:

يلتقي المديرون مع موظفيهم بانتظام في ظل هذا النمط من الإدارة، مما يمنح المديرين العديد من الفرص لتقديم تغذية راجعة feedback إلى موظفيهم؛ ويتيح ذلك للموظفين معرفة كيف يمكنهم التحسين أو أين يقومون بعمل جيد؛ فمن خلال التغذية الراجعة المتسقة، يمكن للموظفين العمل على تطوير المهارات قبل تلقي مراجعات الأداء التي قد تحدد معلومات مماثلة ولكنها أقل تكراراً.

تابع مزايا الإدارة بالأهداف

✓ يمكن الموظفين:

يمكن للموظفين أن يصبحوا أكثر استقلالية في ظل هذا الشكل من الإدارة لأن التوقعات الخاصة بعملهم واضحة؛ ونظرًا لأنهم يجتمعون لمناقشة الأهداف، فإن الموظفين يحتاجون إلى إرشاد أقل على أساس يومي؛ ووضوح الهدف يمكن الموظفين من إكمال عملهم واتخاذ القرارات دون الحاجة إلى تدخلات إدارية.

5- نطاق الإشراف

المبدأ التالي للتنظيم الإداري هو الرقابة أو الإشراف؛ فأثناء التنظيم من المهم التحكم في العمل. ومعنى مبدأ الرقابة أو الإشراف هو عدد الموظفين الذين يمكن لمدير واحد التعامل معهم بفعالية، ويتم إعطاء المدير عدد الموظفين الذين يمكنه التعامل معهم بفعالية وليس عددًا غير محدود من الموظفين. ومع ذلك، يجب أن يكون المدير قادرًا على التحكم في جميع الموظفين الذين تُمنح سلطاتهم إليه.

ويعتمد عدد المرؤوسين على نوع العمل وقدرات المرؤوسين وكذلك كفاءة المدير؛ فعلى سبيل المثال، يمكن لمدير المبيعات التعامل مع عدد أكبر من مندوبي المبيعات العاملين في فريقه إذا كان الموظفون جيدين في البيع ويمكنهم الأداء دون إشراف مستمر، بينما يمكن للمدير مع فريق جديد من الموظفين التعامل مع عدد محدود من الموظفين حيث يطلب منه توفير التدريب لهم ومساعدتهم في إتمام صفقة البيع بنجاح.

5- تابع نطاق الإشراف

أساليب اختيار نطاق الإشراف

يمكن اختيار نطاق الإشراف للمدير من نوعين من نطاق الإشراف وهما:

أنواع نطاق الإشراف

مدى ضيق من الإشراف

مدى واسع من الإشراف

5- تابع نطاق الإشراف

أ. مدى واسع من الإشراف

في المدى الواسع من الإشراف، يمكن للمدير التحكم في مجموعة كبيرة من الموظفين بفعالية وكفاءة؛ والنطاق الواسع من الإشراف جيد في البيئة التي توجد فيها الميزات التالية:

- العمل الذي يقوم به المرؤوسون متكرر.
- تواصل أفضل بين المشرف والمرؤوسين.
- تنسيق أفضل بين الموظفين.
- الموظفون ماهرون يحتاجون إلى مساعدة أقل من المدير.
- الموظفون سريعون في الاستجابة.

5- تابع نطاق الإشراف

ب. مدى ضيق من الإشراف

في نطاق ضيق من الإشراف، يدير المدير مجموعة صغيرة من الموظفين في وقت واحد؛ ويتم إعطاء الموظفين المسؤوليات والسلطة للتعامل مع العمل. وفيما يلي ميزات النطاق الضيق للإشراف.

- يمكن استخدام نطاق ضيق من الإشراف في العمل الذي يتطلب تحكماً وإشرافاً مستمرين.
- تنسيق أقل بين الموظفين.
- جيد لأعمال التخصص.
- تجنب سوء الفهم بين الرؤوسين.

5- تابع نطاق الإشراف

العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف:

هناك عدة عوامل تؤثر على تحديد نطاق الإشراف أهمها:

- القدرة الشخصية للرئيس، ويتحدد نطاق الإشراف اتساعاً أو ضيقاً في ضوء القدرة الشخصية للمدير.
- خبرة المرؤوسين: قلة معدل رجوعهم إلى المدير وبالتالي يمكن الإشراف على عدد أكبر.
- مدى وجود وحدات للخدمة الاستشارية بالتنظيم، فوجود مثل تلك الوحدات في الهيكل التنظيمي تساعد المدير بالرأي والمشورة وتعمل على توفير وقته وجهدة.
- الوقت المتاح للمدير: فكلما كان الوقت المتاح للمدير كافياً بالنسبة لأعباء العمل، وكلما زادت مهارته في إدارة وقته أمكنه الإشراف على عدد أكبر.

5- تابع نطاق الإشراف

- مدى تفويض السلطة: فكلما زادت المجالات التي يفوض فيها المدير سلطاته تراجعت عدد المهام الملقاة على عاتقه.
- مدى تشتت مواقع الأداء: فكلما تناثرت مواقع العمل زاد جهد ووقت انتقال الرئيس بين المواقع فيتعين أن يضيق نطاق الإشراف.
- مدى ظهور مشكلات عارضة: فإذا تكرر ظهور مشكلات عارضة في بيئة العمل، يتطلب الأمر نطاقاً أضيق للإشراف.

(1) السلطة

السلطة: هي حق شاغل مركز إداري معين في أن يتصرف وأن يصدر قرارات أو توجيهات في حدود معينة مقررّة ليطيعها رؤوسه وتنساب السلطة من أعلى إلى أسفل بعكس المسؤولية.

أنواع السلطة:

- السلطة الرسمية التنفيذية: التي يكتسبها موظف أو مدير من رئيسه المباشر، وتهيئ له حق صنع القرارات.
- السلطة الاستشارية: وهي تقديم اقتراحات أو توصيات غير ملزمة لزميل أو مدير.
- السلطة الوظيفية: وهي تلك التي يمارسها صاحبها مستندا إلى ما يقدمه من خدمات وظيفية لغيره من المديرين والموظفين. مثالا مدير إدارة المعلومات الذي يصمم برامج الحاسب الآلي ويطورها لخدمة إدارات المنظمة الأخرى.
- السلطة الشخصية: وهي قوة التأثير على الآخرين، المستمدة من خصائص شخصية الشخص أو المدير العقلية والسلوكية ومعارفه وخبراته.

(2) المسؤولية:

فيهي التزام الموظف بأداء معين يؤدي لبلوغ نتيجة أو نتائج محددة مع كل ما يتطلبه ذلك من جهود. وأن يتناسب قدر السلطة مع قدر المسؤولية.

أنواع المسؤولية:

- المسؤولية الإدارية: تتعلق بتحديد وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد في المؤسسة لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية.
- المسؤولية القانونية: تشمل الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بالعمل والتأكد من أن جميع العمليات تتماشى مع المعايير القانونية.
- المسؤولية الاجتماعية: تتعلق بالالتزام بقيم وأخلاقيات المؤسسة والمساهمة في رفاهية المجتمع من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية والاجتماعية.
- المسؤولية المالية: تشمل إدارة الموارد المالية بحكمة وضمان تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات للحفاظ على الاستدامة المالية للمؤسسة.

(3) النفوذ:

من المهم أن تقتزن السلطة بتوفير درجة من النفوذ، وإن قبول المرؤوسين لسلطة رئيسية يكون تاماً إن توافرت عدة ظروف هي:

- اقتناع المرؤوسين بصلاحية وجدارة رئيسية.
- قدرة المرؤوس على فهم قرار أو توجيه الرئيس.
- اعتقاد المرؤوسين أن القرار لمتخذ ينسجم مع رسالة وأهداف المنظمة.
- اعتقاد المرؤوسين أن القرار المنسجم مع اهتمامه وصالحه الشخصي.
- قدرة المرؤوسين على الاستجابة للقرار أو الأمر.

4) تفويض السلطة

الحق المفوض لمديرين وعاملين في صنع قرارات لهم دون الرجوع للمستوى الأعلى وترتبط التفويض بالهيكل التنظيمي. ومن أهم المزايا الخاصة بتفويض السلطة:

- تفرغه لمهامه الأساسية ليركز فيها ويبدع.
- تجنب الإرهاق والتوتر والآثار المترتبة عليهما.
- إدارة أفضل وأفضل للوقت.
- التحرك نحو ديمقراطية الإدارة.
- كسب المدير لحب وولاء مرؤوسيه.

5) تنظيم المصفوفة

يتم تجميع اختصاصيين أو فنيين من إدارات وأقسام وظيفية معينة في فريق عمل مؤقت أو أكثر لإنجاز مشروع معين. ثم يعود كل عضو بالفريق لوظيفته ومن مزيا تجميع الأنشطة على أساس وظيفي ومن مزيا تجميعها على أساس المنتج.

- أن يحتوي التنظيم على الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ألا يحتوي التنظيم على وظائف ليس لها دور في تحقيق أهداف المنظمة.
- أن يعطي التنظيم للوظائف الأساسية التي لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وزناً أكبر من تلك الوظائف التي لها دور أقل في تحقيق الأهداف.
- أن تندرج الوظائف المرتبطة والتي بينها اتصال وعلاقات وثيقة تحت رئاسة تنظيمية واحدة.
- أن يكون نطاق الإشراف لأي وظيفة إشرافية مناسباً (ليس بالواسع جداً ولا بالضيق جداً).

- ألا يكون هناك عدد كبير من المستويات الإدارية التي تؤدي إلى (ترهل) المنظمة ومن ثم عدم تحقيق الاتصال الفعال.
- ألا يكون لأي مرفوس أكثر من رئيس واحد. One Man One Boss.
- التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات.
- وضوح خطوط الاتصالات الإدارية.

- سلامة الترتيب المكاني للعمل.
- توافر النماذج وأدوات العمل.
- وضوح إجراءات العمل وتبسيطها.
- احتواء الوظيفة الواحدة على مجموعة من الأعمال المترابطة والمتشابهة والتي تحتاج إلى نوع معين من الخبرات وتؤدي في مكان واحد.

- أن يتسم التنظيم بالمرونة بحيث يسمح إدخال بعض التعديلات عندما تتغير ظروف المنظمة بمجهود بسيط ولا يحتاج الأمر إلى عمل تعديلات جذرية حتى يتطابق التنظيم مع الظروف الجديدة.
- توافر الأسلوب التنظيمي المناسب للتنسيق بين القطاعات المختلفة للمنظمة لتحقيق درجة عالية من التكامل وقد يتم ذلك عن طريق اللجان الدائمة أو المؤقتة.
- توزيع السلطة بين القطاعات التنظيمية المختلفة بشكل عادل بحيث لا تمنح سلطات دون أن يقابلها مسؤوليات وكذلك عدم وجود واجبات أو مسؤوليات وليس لها سلطات أو صلاحيات كافية.

حاولنا خلال هذه المحاضرة التعرض لعناصر جديدة يمكن أن تؤثر على فهمنا للاتصال التنظيمي وكذلك أساليب ممارسته. حيث تعرفنا على مبادئ الاتصال التنظيمي المختلفة. والمفاهيم التي يجب عليك كموظف علاقات عامة فهمها وفهم أساليب ممارستها.

وصولاً إلى التعرف على القواعد التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق تنظيم إداري سليم.

المرجع العربية

- ✓ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، (سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020).
- ✓ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (عمان: دار اليازوري، 2014).
- ✓ حسن حسين زيتون وكمال عبد الحميد زيتون، البنائية من منظور ابستمولوجي وتربوي، ط1، (الإسكندرية، 1992).
- ✓ حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993).
- ✓ غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العام في المجتمع المعاصر، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996).
- ✓ كاظم محمود خضير، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، (القاهرة: دار صفا للنشر، 2010).
- ✓ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
- ✓ محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1988).
- ✓ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، (بيروت: دار الطليعة، 1982).

- 1) Coffelt, Tina A. And Frances L. M. Smith. “Exemplary and Unacceptable Workplace Communication Skills.” Business and Professional Communication Quarterly 83 (2020): 365 - 384.
- 2) Coffelt, Tina A., D. W. Grauman And Frances L. M. Smith. “Employers’ Perspectives on Workplace Communication Skills: The Meaning of Communication Skills.” Business and Professional Communication Quarterly 82 (2019): 418 - 439.
- 3) Coffelt, Tina A., Samantha Jo Cosgrove And Bremen Vance. “Measuring Business and Professional Communication Skills.” Business and Professional Communication Quarterly 85 (2022): 169 - 191.
- 4) Čuić Tanković, Ana, Jelena Kapeš And Valentina Kraljić. “IMPORTANCE OF SOFT SKILLS AND COMMUNICATION SKILLS IN TOURISM: VIEWPOINT FROM TOURISTS AND FUTURE TOURISM EMPLOYEES.” Tourism In Southern And Eastern Europe (2021).
- 5) Demirdağ, Seyithan. “Communication Skills and Time Management as The Predictors of Student Motivation.” (2021).
- 6) Fahmi, Idham And Hapzi Ali. “Determination of Career Planning And Decision Making: Analysis Of Communication Skills, Motivation And Experience (Literature Review Human Resource Management).” Dinasti International Journal of Management Science (2022).
- 7) Frederick P. Morgeson And David A. Hofmann, The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development, Academy of Management Review, (1999). Vol. 24, No. 2, P.249-256.
- 8) Harold D. Lasswell (2007) The Structure and Function of Communication in Society, İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi, P.215-228.
- 9) Ismat Abdal-Haqq, Constructivism in Teacher Education Considerations For Those Who Would Link Practice To Theory, (1998).
- 10) Kleckner, Mary Jae And Nikolaus T. Butz. “Developing Entry-Level Communication Skills: A Comparison Of Student And Employer Perceptions.” Business And Professional Communication Quarterly 85 (2022): 192 - 221.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

