**أنواع الاتصال في المنظمة**

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيت وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافد ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال في المنظمة اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

**1-الاتصال في المنظمة الرسمي:**

**\* تعريفه:**

* " هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى."[[1]](#footnote-1)
* " هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة." [[2]](#footnote-2)

ويمكن أن نعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسيابالمعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هـذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقـد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

**\* مهامه :**

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال في المنظمة الرسمي في النقاط التالية[[3]](#footnote-3):

* نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
* إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
* إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
* الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
* توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
* تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهاتواستقصاء ردود الأفعال.

 الأمر الـذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف،وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.

ومن خـلال هـذه المهـام يمكـن أن نستشف أهميـة الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في :

* نقـل المفاهيم والآراء والأفكار لخلـق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيـق أهدافـا.
* ضرورة أساسيـة في توجيه وتغييـر السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخـل المنظمة.
* يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحورالأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
* توطيـد الثقـة بين المنظمـة والموظفين مايخـدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

**1-1/ أشكاله :**

يتخد هذا النوع من الاتصال في المنظمة أربع اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي: **شكل رقم ( 1-2) :الإتصال الرسمي واتجاهاته[[4]](#footnote-4)**

مدير وحدة – ب –

مدير وحدة – أ–

مدير فرع

عمال منفذين

صاعد

نازل

محوري

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

**1-الإتصال النازل:**

ويطلق عليـه البعض الإتصال المتجه إلى أسفـل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقـد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليـا إلى الإدارة الوسطى أو قـد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة،ولذلك فـإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللاتصال الهابط هدفان هما:

* 1. توصيل المعلومات إلـى المرؤوسين بطريقة صحيحـة و واضحة حتى يمكـن إدراكها وفهمها.
	2. قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقنـاع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس. [[5]](#footnote-5)

 ومن أكثر الطرق المستخدمة في هـذا النوع مـن الإتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية....الخ.وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المنسابة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال في مايلي:

**أ /مزايا الاتصال النازل:**للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

* + تعليم الموظفين وتوجيههم, وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
	+ يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.
	+ تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.[[6]](#footnote-6)

**ب/ معوقات الإتصال النازل :**

إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

* + إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة( وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.
	+ أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.[[7]](#footnote-7)
	+ نقص الفهـم والمعرفـة مـن جانب المرؤوسيـن، ويتمثل في عدم إدراكهم بـأن هـذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.
	+ مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هـذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.
	+ التوقيت ويقصد بـه الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكـذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

**شكل رقم (2-2) :الإتصال الرسمي النازل**

|  |
| --- |
| الإطارات العليــا  |
| المشرفــــون |
| العمـال المنفـذون  |

**المصدر:** عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان ، الرياض، ط2، 1997: ص43

**2-الإتصال الصاعد :**

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.[[8]](#footnote-8)

ويمكـن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ماجاء به كل من **ليسلي** و**ليود**  في أربع نقاط والمتمثلة في[[9]](#footnote-9):

* + معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.
	+ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
	+ أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
	+ معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

**أ /مزايا الإتصال الصاعد :** نذكر منها مايلي:

* تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهمومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
* يمكـن من اكتشاف الأخطـاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
* المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية[[10]](#footnote-10).

**ب/ معوقات الإتصال الصاعد:**

هناك عدة معوقات تحـول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهـي:

* محاولـة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخـال التعديلات اللازمة في محتـوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.[[11]](#footnote-11)
* البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
* التقاليد الإدارية في المنظمة..مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة استثنائية بينما الإتصالات النازلـة هي الأساسية.
* حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق.والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة[[12]](#footnote-12).

و الإتصال الصاعـد يأخذ عدة أشكـال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الآداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

**شكل رقم (3-2) :الإتصال الرسمي الصاعد**

|  |
| --- |
| الإطارات العليــا  |
| المشرفــــون |
| العمـال المنفـذون  |

**المصدر:**محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص ص: 187 188

**3-الإتصال الأفقي:**

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مديـر الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة[[13]](#footnote-13).

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية[[14]](#footnote-14).

 ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

1. التنسيق للقيام بمهمة.
2. حل المشاكـل وذلك فـي محاولـة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت أوتعرضت لهـا المنظمة.
3. تبادل المعلومات ( المشاركة).
4. حـل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قـد نشب بيـن أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين،حيت أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالـة يسهل عمليـة التنسيق بين الادارات المختلفـة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبـادل المعلومات بينهما[[15]](#footnote-15).

 ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

**أ /مزايا الإتصال الأفقي:**

* يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الـذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
* يساعـد على الـروح المعنوية للموظفيـن ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة[[16]](#footnote-16).

**ب/ معوقات الإتصال الأفقي :**

بالرغم من هـذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعـوق أدائها الفعال وهي:

* إن تطبيق مبـدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
* إن هـذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعـة المطلوبة ومرد ذلك شـدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات[[17]](#footnote-17).

**الشكل رقم (4-2) :الاتصال في المنظمة الرسمي الأفقي.**

الإطارات

الإطارات

المشرفون

المشرفون

العمال المنفذون

العمال المنفذون

**المصدر:** محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص 190

**4/ الإتصال المحوري:**

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل.وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في" أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق."[[18]](#footnote-18)

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال في المنظمة الرسمي فانه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة وعليه فان إعطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعـد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمـة ويفتـح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجـل إبداء أراءهم في الأعمـال التي يقومون بهـا وهـذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعليـن، والتي تعمل على زيـادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

**4-2/ الاتصال في المنظمة الغير رسمي :**

**4-2-1/ تعريفه:**

الاتصال في المنظمة الغيـر رسمي هـو" الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكـون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة."[[19]](#footnote-19)

- " هواتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان أخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيت يتعذر كبته تماما."[[20]](#footnote-20)

إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

**4-2-2/ دوافع وجوده:**

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

1. وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
2. إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
3. رغبـة الأفراد القياديين فـي المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور فـي المنظمة.
4. عـدم توفـر مبـدأ العدالـة فـي المنظمة وظهـور مـا يسمى بالأفراد المواليـنوالمقربين.
5. إتبـاع المنظمة لنمط القيـادة الديكتاتوريـة والمركزيـة الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين[[21]](#footnote-21).
6. عـدم التقيـد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

والاتصال في المنظمة الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

* اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
* الحوار المتبادل داخل المكاتب.
* الإتصال المباشـر من شخص لأخر (من الفـم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفـة سرية للمعلومات والتي تكون اقل أمانة من الرسالة الأصلية(الإشاعة).

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة ،وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال الغير رسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيت نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني(أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك انه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

1. **2-3/ سلبياته:**

 يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يـؤدي إلى:

* + انتشارالشائعات والمعلومات المشوهـة مما يترك آثـارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
	+ يـؤدي أحيانا إلى انخفاض الـروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الإتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم الاسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال في المنظمة بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

1. - عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997: ص 404. [↑](#footnote-ref-1)
2. - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999: ص:221. [↑](#footnote-ref-2)
3. - هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000: ص: 54. [↑](#footnote-ref-3)
4. - عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990: ص 547 [↑](#footnote-ref-4)
5. - محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999: ص 183. [↑](#footnote-ref-5)
6. - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 224. [↑](#footnote-ref-6)
7. - عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان ، الرياض، ط2، 1997: ص43 [↑](#footnote-ref-7)
8. - نفس المرجع، ص226. [↑](#footnote-ref-8)
9. - طريف شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة: ص 289. [↑](#footnote-ref-9)
10. - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص: 224 [↑](#footnote-ref-10)
11. - خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999: ص: 283. [↑](#footnote-ref-11)
12. - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص ص: 187 188. [↑](#footnote-ref-12)
13. - لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 219. [↑](#footnote-ref-13)
14. - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 225. [↑](#footnote-ref-14)
15. - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص ص: 188 189. [↑](#footnote-ref-15)
16. - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص225 [↑](#footnote-ref-16)
17. - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سابق، ص 190 [↑](#footnote-ref-17)
18. - محمود سلمان العميان: مرجع السابق، ص 244. [↑](#footnote-ref-18)
19. - خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 124. [↑](#footnote-ref-19)
20. - لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 237 [↑](#footnote-ref-20)
21. - سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص 250 [↑](#footnote-ref-21)