

الاتصالات التنظيمية

إعداد: د. هالة الألفي فوزي

PRL 615
New Media

Lecture 2



Chapter

2

المحاضرة الثانية

مكونات الاتصال التنظيمي

وأهدافه ووظائفه



Chapter
2

محتويات المحاضرة

01

تحديد عناصر الاتصال الأساسية السبعة
وتحليل دور كل عنصر في إنجاح عملية الاتصال أو إعاقتها.

02

تمييز مكونات الاتصال التنظيمي
وربطها بالسياق المؤسسي الواقعي.

03

شرح أهداف الاتصال التنظيمي ووظائفه الأربع
وتطبيقها على مواقف حقيقية من داخل المؤسسات.

تمثل عملية الاتصال الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الإنسانية والممارسات الإدارية داخل المؤسسات، إذ تعتمد جودة العمل المؤسسي على قدرة الأفراد على تبادل المعلومات والأفكار بصورة واضحة ودقيقة. ولا يتحقق الاتصال الفعال بصورة عشوائية، بل يتطلب تكامل مجموعة من العناصر والمكونات التي تضمن وصول المعنى المقصود، وتحد من سوء الفهم والتشويش، وتدعم التنسيق والتعاون بين العاملين. ومن هنا تبرز أهمية فهم البناء المتكامل للعملية الاتصالية؛ لما له من دور مباشر في تحسين اتخاذ القرارات، وتنظيم الأداء، وتعزيز العلاقات المهنية، ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

هل يمكن تحسين ما لا نفهمه؟

قبل أن نبدأ، فكر للحظة:
إذا كنت لا تعرف كيف تعمل عملية الاتصال داخل مؤسستك،
هل يمكنك تحسينها أو إصلاحها عند وقوع خلل؟

الموقف

أصدر مدير الموارد البشرية في إحدى الشركات قرارًا بتعديل ساعات الدوام الرسمي، وأرسل إشعارًا داخليًا عبر البريد الإلكتروني الرسمي. في اليوم التالي، تأخر نصف الموظفين ولم يعلموا بالتغيير.

لماذا فشل الاتصال في الموقف السابق؟

التساؤل

أُرسلت الرسالة فعليًا، ولكن لماذا لم يستقبلها الموظفون بالشكل الصحيح؟

- هل المشكلة في القناة المختارة؟
- هل المشكلة في محتوى الرسالة؟
- هل تدخل تشويش ما في العملية؟

عناصر الاتصال الأساسية

تتكون عملية الاتصال من سبعة عناصر رئيسية، يؤدي كل منها دورًا محوريًا؛ وغياب أي منها أو خلله يضعف الاتصال أو يخفقه تمامًا.



المرسل: تعريفه ودوره



التعريف

- المرسل هو الطرف الذي يبدأ عملية الاتصال، إذ يمتلك فكرة أو معلومة يريد نقلها إلى طرف آخر داخل المؤسسة.
- يمثل الشخص الذي يرسل الرسالة بقصد تبادل المعلومات والأفكار، أو الشخص أو الجهة التي تبدأ بإرسال الرسالة، لذلك فإن فهم دور المرسل وقدرته على صياغة الرسائل بوضوح يساهم في تقليل سوء الفهم والتأكد من أن المستقبل يفهم الرسالة مفهومة بطريقة صحيحة.

دوره في عملية الاتصال

- تحديد هدف الرسالة بوضوح
- تشفير الفكرة في شكل قابل للنقل
- اختيار القناة الأنسب لإيصال الرسالة
- مراعاة خصائص المستقبل عند صياغة الرسالة

مثال: مدير الشؤون الأكاديمية في الجامعة
حين يرسل تعميمًا لأعضاء هيئة التدريس بشأن
توثيق الدرجات.

خصائص المرسل الفعال في بيئة العمل

الوضوح اللغوي



يستخدم لغة مفهومة ومناسبة لمستوى المستقبل، ويتجنب الغموض والمصطلحات المبهمة.

تحديد الهدف



يعرف ماذا يريد أن يحقق من الرسالة: إبلاغ، إقناع، توجيه، أو طلب تنفيذ مهمة.

معرفة المستقبل



يدرك خلفية المستقبل ومستوى معرفته واهتماماته ليكيف الرسالة وفق ذلك.

التوقيت المناسب



يختار الوقت المناسب لإرسال رسالته بما يضمن تلقيها والاهتمام بها.

المستقبل: تعريفه ودوره



التعريف

- المستقبل هو الطرف الذي توجه إليه الرسالة، ويقوم بفك تشفيرها وتفسيرها والاستجابة لها. وقد يكون فردًا أو مجموعة أو قسمًا بأكمله.
- وهو الجمهور أو الشخص الذي تتجه إليه الرسالة، ويسعى المستقبل لفهم الرسالة بطريقة صحيحة، لذلك يجب على المرسل أن يفهم خصائص المتلقي ليتمكن من تكييف رسالته بما يضمن أعلى درجات الفهم والتأثير.

دوره في عملية الاتصال

- استقبال الرسالة بانتباه واهتمام
- تفسير الرسالة وفك تشفيرها
- ربط الرسالة بالسياق التنظيمي
- إرسال تغذية راجعة للمرسل

مثال: موظفو قسم المحاسبة حين يتلقون تعليمات جديدة من المدير المالي بشأن إجراءات صرف المكافآت.

العوامل المؤثرة في فهم المستقبل للمرسلة

الخلفية المعرفية

مستوى تعليم المستقبل وخبرته في الموضوع
يؤثران مباشرة في قدرته على فهم مضمون الرسالة.

الحالة الانفعالية

الضغط النفسي أو الإجهاد أو التوتر يعيق استيعاب
المستقبل للرسالة، حتى لو كانت واضحة.

الاتجاهات والتوقعات

تفسير المستقبل يتأثر بما يتوقعه أو ما يؤمن به
مسبقاً، مما يؤدي أحياناً إلى سوء الفهم.

طبيعة العلاقة مع المرسل

درجة الثقة والاحترام بين الطرفين تحدد مدى انفتاح
المستقبل على الرسالة واستعداده لتنفيذها.

الرسالة

مفهومها وخصائص الرسالة الواضحة

مفهوم الرسالة

□ الرسالة هي المحتوى الذي يريد المرسل نقله، سواء أكانت معلومة، أم توجيهًا، أم قرارًا، أم استفسارًا. وتتضمن المضمون الصريح والمعنى الضمني.

تحقيق الاتصال الفعلي

يعني أن المستقبل استقبل الرسالة، وفهمها على النحو المقصود، واستجاب لها بتغذية راجعة تؤكد ذلك الفهم.

✓ الاتصال الحقيقي ثنائي الاتجاه ويُقاس بالاستيعاب والاستجابة.

إرسال الرسالة

يعني توجيه المعلومات إلى المستقبل عبر وسيلة ما، وهو فعل أحادي الاتجاه من طرف المرسل فقط.

⚠ مجرد الإرسال لا يضمن الفهم أو الاستجابة.

خصائص الرسالة الواضحة

- محددة الهدف وغير مبهمة
- موجزة وخالية من الحشو
- مناسبة لمستوى المستقبل
- كاملة وتحوي كل المعلومات اللازمة
- خالية من التناقضات الداخلية

كيف تصاغ رسالة إدارية واضحة؟

1. المخاطب

حدد من تخاطب بدقة: "إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة"

2. الموضوع

اذكر ما تتحدث عنه مباشرة: "بشأن تعديل إجراءات رفع درجات الطلاب الإلكترونيًا"

3. المطلوب

اذكر ما يجب على المستقبل فعله: "يرجى مراجعة الإجراءات الجديدة وتطبيقها ابتداءً من الأسبوع القادم"

4. الموعد والتواصل

حدد الموعد وطريقة التواصل: "يرجى الرد بالتأكيد على هذا البريد قبل يوم الأربعاء"

نشاط



نشاط إعادة صياغة

أعد صياغة هذه الرسالة الإدارية

الهدف: تطبيق خصائص الرسالة الواضحة

الرسالة الأصلية الغامضة:

"يرجى الاطلاع على التعديلات الأخيرة المتعلقة ببعض الأمور الإجرائية وإفادتنا في أقرب وقت."

المطلوب: أعد صياغة هذه الرسالة بحيث تكون واضحة، محددة، وكاملة. راع تحديد: من يخاطب؟ وما المطلوب بالضبط؟ وما الموعد النهائي؟

نشاط 2



الهدف: التمييز بين الإرسال والاتصال الفعلي  

اقرأ المواقف الثلاثة التالية، وقرر: هل حدث اتصال ناجح أم لا؟ ولماذا؟

الموقف الثالث

علقت الإدارة إشعارًا في لوحة الإعلانات، ولم يلاحظه أحد.

الموقف الثاني

أعلن المدير عن اجتماع طارئ شفهيًا، فحضر جميع الموظفين وطرحوا أسئلة.

الموقف الأول

أرسل الأستاذ رسالة بريد إلكتروني بتغيير موعد الاختبار، ولم يرد أي من الطلاب.

القناة أو الوسيلة الاتصالية

التعريف

القناة هي الوسيلة أو المسار الذي تنتقل من خلاله الرسالة من المرسل إلى المستقبل. واختيار القناة المناسبة يؤثر تأثيرًا مباشرًا في مدى وصول الرسالة ووضوحها.

معايير اختيار القناة

- طبيعة الرسالة ومدى حساسيتها
- عدد المستقبلين وتوزيعهم الجغرافي
- الحاجة إلى توثيق الرسالة أو عدمها
- السرعة المطلوبة في الإيصال
- إمكانية الحصول على تغذية راجعة.
- الفورية.



أمثلة على القنوات الاتصالية داخل المؤسسة

القنوات المكتوبة

- التقارير والمذكرات الرسمية
- التعاميم والإشعارات الورقية
- لوحات الإعلانات الداخلية
- محاضرات الاجتماعات

القنوات الشفهية

- الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية
- المقابلات الشخصية والمحادثات المباشرة
- المكالمات الهاتفية
- التوجيهات الشفهية الميدانية

القنوات الرقمية

- البريد الإلكتروني المؤسسي
- منصات التواصل الداخلي (Teams, Slack)
- أنظمة إدارة المهام
- مؤتمرات الفيديو عن بُعد

نشاط تصنيف 3

اختر القناة الأنسب لهذه المواقف



الهدف: تطبيق معايير اختيار القناة  

الموقف الأول

يُريد مدير المدرسة إبلاغ جميع المعلمين الثمانية والعشرين بتغيير جدول الحصص من الغد.

الموقف الثاني

يُريد رئيس القسم في المستشفى توبيخ ممرضة بسبب تأخر متكرر.

الموقف الثالث

تحتاج المديرية التنفيذية إلى تقرير مالي شهري موثق من قسم المحاسبة.

الموقف الرابع

يُريد مشرف في شركة التوصيل التنسيق الفوري مع سائق في الميدان.

تبرير اختيار القناة في المواقف الأربعة

- 1** **تعميم رسمي + رسالة جماعية عبر نظام المدرسة**
لأن الرسالة عاجلة وتخص عددًا كبيرًا من المستقبلين وتتطلب توثيقًا.
- 2** **مقابلة شخصية خاصة ومغلقة**
لأن الموضوع حساس ويمس شخص المستقبل، وتستوجب الأخلاقيات المهنية احترام خصوصيتها.
- 3** **بريد إلكتروني رسمي بمرفق مكتوب**
لأن التقارير المالية تستلزم التوثيق والأرشفة وإمكانية المراجعة لاحقًا.
- 4** **مكالمة هاتفية فورية أو رسالة واتساب مؤسسية**
لأن الموقف ميداني يتطلب سرعة في الاستجابة والتنسيق الآني.

التشفير في الاتصال التنظيمي

يبدأ الاتصال التنظيمي من فكرة أو هدف إداري في ذهن المرسل، ثم تحول هذه الفكرة إلى رموز مفهومة مثل الكلمات، الأرقام، الصور، الإشارات أو التعليمات. هذه العملية تسمى التشفير، وهي التي تجعل المعنى الداخلي قابلاً للنقل داخل المؤسسة.



مثال: تحويل قرار إداري إلى تعميم مكتوب واضح

كلما كان التشفير دقيقاً قلت فرص الغموض وسوء الفهم.

فك التشفير واستعادة المعنى

بعد وصول الرسالة، يقوم المستقبل بتفسير الرموز التي تلقاها وربطها بخبرته وسياق العمل والتعليمات السابقة. ولا يعني وصول الرسالة أن المعنى وصل بالضرورة؛ فالنجاح الحقيقي يتحقق عندما يفهم المستقبل الرسالة كما قصدها المرسل.



مثال: فهم الموظف للتعميم وتطبيقه كما أرادت الإدارة

فك التشفير يتأثر باللغة والخبرة والثقافة التنظيمية ووضوح الرسالة.

التكامل بين التشفير وفك التشفير

لا يعمل التشفير وفك التشفير كخطوتين منفصلتين فقط، بل يشكلان دورة متكاملة لإنتاج المعنى داخل المؤسسة. فكل رسالة تنظيمية تمر من المرسل إلى المستقبل، ثم تعود في صورة تغذية راجعة تكشف مدى الفهم أو الحاجة إلى توضيح إضافي.



المعيار: هل أصبح المعنى مشتركاً بين الطرفين؟

التغذية الراجعة: تعريفها وأهميتها

التعريف

التغذية الراجعة هي الاستجابة التي يُصدرها المستقبل تجاه الرسالة التي تلقاها، سواء أكانت لفظية أم غير لفظية، وتعلم المرسل بمدى وصول رسالته وفهمها.

لماذا هي ضرورية؟

- تؤكد وصول الرسالة وفهمها
- تتيح للمرسل تصحيح أي سوء فهم
- تجعل الاتصال دورة مكتملة لا خطأ واحدًا
- تساهم في تحسين الرسائل المستقبلية
- تعزز الثقة بين طرفي الاتصال

مثال جامعي:

حين يطلب أستاذ من طلابه رفع واجباتهم إلكترونياً، وتأتيه رسائل تأكيد من المنصة، فهذه تغذية راجعة تلقائية تؤكد الاستلام.



أشكال التغذية الراجعة داخل بيئة العمل



التغذية المكتوبة

الرد على البريد الإلكتروني، توقيع الاستلام على الوثيقة، أو كتابة تعليق في نظام المهام.



التغذية بالأداء

تنفيذ المهمة المطلوبة على الوجه الصحيح وفي الوقت المحدد يمثل أقوى أشكال التغذية الراجعة.



التغذية اللفظية المباشرة

رد الموظف شفهيًا في الاجتماع: "فهمت التعليمات وسأطبّقها فورًا"، أو طرح استفسار يثبت الاستيعاب.



التغذية غير اللفظية

الإيماء بالرأس، تعبيرات الوجه، الصمت، أو الإجراءات العملية التي تعكس الفهم والالتزام.

نشاط

صمم تغذية راجعة مناسبة



الهدف: تطبيق أشكال التغذية الراجعة في سياق مؤسسي

اقرأ الرسالة الإدارية الآتية، ثم صمم تغذية راجعة مناسبة:

"إلى جميع موظفي قسم المبيعات: تعقد غدًا الثلاثاء في تمام الساعة التاسعة صباحًا جلسة تدريبية إلزامية على النظام الجديد في قاعة الاجتماعات الكبرى. يرجى إحضار الحواسيب المحمولة."

المطلوب: اقترح تغذية راجعة فورية مناسبة، وأخرى تأجيلية تثبت تنفيذ المطلوب. ما الفرق بينهما؟

التشويش

تعريفه وأبرز صورته داخل المؤسسة

التعريف

التشويش هو أي عائق يعيق انتقال الرسالة بشكل صحيح من المرسل إلى المستقبل، سواء أثر في إرسالها أم في استقبالها أم في تفسيرها.



لماذا التشويش خطير؟

- **يحوّل المعنى المقصود للرسالة:** عندما يتدخل التشويش في عملية الاتصال، قد تصل الرسالة إلى المستقبل بصورة مختلفة عن المعنى الذي أرادته المرسل، فيساء تفسير الكلمات أو التعليمات. فمثلاً، قد يطلب المدير من الموظف «إنجاز التقرير بصورة مختصرة»، فيفهم الموظف أن المطلوب حذف بيانات أساسية، بينما كان المقصود تجنب التفاصيل غير الضرورية فقط.

التشويش

تعريفه وأبرز صورته داخل المؤسسة

تابع: لماذا التشويش خطير؟

- **يؤخر وصول الرسالة أو يحجبها كليًا:** قد يؤدي التشويش إلى تأخر وصول المعلومات، أو عدم وصولها إلى الطرف المعني من الأساس، بسبب ضعف شبكة الاتصال أو تعطل الوسيلة المستخدمة أو إرسال الرسالة عبر قناة غير مناسبة. ومن أمثلة ذلك عدم وصول بريد إلكتروني عاجل إلى الموظفين بسبب خلل تقني، مما يؤخر تنفيذ المهمة المطلوبة.
- **يخلق سوء الفهم بين الأطراف:** عندما تكون الرسالة غير واضحة أو ناقصة أو تنقل بطريقة غير دقيقة، قد يفهم كل طرف مضمونها بصورة مختلفة، وهو ما يؤدي إلى اختلاف التوقعات وظهور الخلافات. فمثلاً، قد يفهم أحد الموظفين أن موعد الاجتماع قد تأجل، بينما يفهم الآخرون أنه إلغي نهائياً.
- **قد يفضي إلى قرارات خاطئة:** تعتمد القرارات الإدارية على دقة المعلومات المتبادلة، ولذلك فإن وصول معلومات ناقصة أو مشوهة قد يقود إلى اتخاذ قرار غير مناسب. فمثلاً، إذا تلقت الإدارة بيانات غير دقيقة عن انخفاض المبيعات، فقد تقرر تقليل الإنتاج، رغم أن السبب الحقيقي كان تأخر تسجيل بعض عمليات البيع.

أنواع التشويش

- 1) التشويش المادي: هو عبارة عن الأصوات أو الضوضاء الخارجية التي تتداخل مع الاتصال الفعال، مثل أصوات المرور، الرياح، أو الموسيقى العالية. هذه الأصوات تعمل كاضطرابات تحول دون وضوح الرسالة بين المرسل والمستقبل. مثال: الضوضاء الناتجة عن العواصف، الأبواق، أو الأصوات المزعجة في مكان عمل يمكن أن تعيق الاتصال الواضح.
- 2) التشويش الفسيولوجي: ينشأ هذا النوع من التشويش من الحالة الجسدية للمرسل أو المستقبل، مثل المرض أو الإعياء الذي يؤثر على قدرتهم على التواصل بشكل فعال. مثال: إذا كان شخص ما يعاني من الصداع الشديد، قد لا يتمكن من التركيز على المحادثة، مما يؤدي إلى فهم ضعيف للمعلومات المقدمة.

أنواع التشويش

(3) التشويش النفسي: يتضمن العوامل العاطفية أو النفسية التي يمكن أن تؤثر على تفسير الرسائل. الأفكار المسبقة، العواطف، أو الضغوط يمكن أن تعوق فهم الرسائل. مثال: الأفراد قد لا يستمعون جيدًا أو يتجاهلون الرسائل التي تتعارض مع معتقداتهم أو تجعلهم يشعرون بعدم الراحة.

(4) التشويش الدلالي: يحدث عندما يكون هناك سوء فهم للكلمات أو العبارات المستخدمة في الاتصال، مما يؤدي إلى اختلاف في الفهم بين المرسل والمستقبل. مثال: استخدام كلمات غير مألوفة أو تقنية يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم، كما هو الحال مع الطالبة التي لا تفهم كلمة "SEMUA" في محاضرة بلغة غير لغتها الأم.

أنواع التشويش

(5) التشويش الثقافي: ينشأ من الاختلافات الثقافية التي يمكن أن تؤدي إلى سوء تفسير الرسائل. التواصل غير اللفظي والمفاهيم الثقافية المتنوعة يمكن أن تؤدي إلى سوء فهم. مثال: الإيماءات والتعبيرات التي تعتبر مقبولة في ثقافة قد تكون مسيئة في ثقافة أخرى.

السياق الاتصالي

مفهومه وتأثيره في تفسير الرسالة

مفهوم السياق

السياق هو مجموع الظروف والعوامل المحيطة بعملية الاتصال، بما تشمله من بيئة المؤسسة، طبيعة العلاقات، والتوقيت الزمني للرسالة.

كيف يؤثر السياق في الفهم؟

- **السياق الزمني:** الرسالة في وقت الأزمة تفسر بطريقة مختلفة عنها في الأوقات الاعتيادية
- **السياق التنظيمي:** ثقافة القسم وقواعده تؤثر في تأويل التعليمات
- **السياق العلائقي:** العلاقة بين المرسل والمستقبل تحدد حجم التأويل

③ مثال: جملة "نحتاج إلى تحسين الأداء" تعني في سياق مراجعة دورية شيئاً مختلفاً عما تعنيه إذا قيلت بعد خسارة عقد كبير.

حالة تطبيقية متكاملة

الاتصال في المستشفى – حالة متكاملة

أرسل رئيس الأطباء في مستشفى خاص رسالة بريد إلكتروني إلى جميع ممرضي الطابق الثالث يطلب فيها تطبيق بروتوكول جديد لنظافة الأيدي ابتداءً من الغد. وصلت الرسالة في منتصف الليل أثناء وريدتهم المرهقة. استيقظ بعضهم على الرسالة ففهمها على أنها اختيارية، في حين لم يقرأها آخرون أصلاً. في اليوم التالي، طبق البروتوكول ثلاثة ممرضين فقط من أصل اثني عشر.

تحتوي هذه الحالة على جميع عناصر الاتصال السبعة. حددها في النشاط التالي. 

استخرج عناصر الاتصال من الحالة

 **الهدف:** تحديد عناصر الاتصال الأساسية في موقف واقعي 

عودوا إلى حالة المستشفى في الشريحة السابقة، ثم أكملوا الجدول التالي:

هل أدى دوره بنجاح؟	تحديده في الحالة	العنصر
؟	؟	المرسل
؟	؟	المستقبل
؟	؟	الرسالة
؟	؟	القناة
؟	؟	التغذية الراجعة
؟	؟	التشويش
؟	؟	السياق

الحل النموذجي

تحليل حالة المستشفى – الإجابة الكاملة

التقييم	تحديده	العنصر
✗ لم يراع التوقيت	رئيس الأطباء	المرسل
✗ منهكون وغير منتبهين	ممرضو الطابق الثالث	المستقبل
⚠ غير واضحة الإلزامية	تعليمات بروتوكول النظافة	الرسالة
✗ غير ملائمة للإلزام الفوري	البريد الإلكتروني ليلا	القناة
✗ لا تأكيد ولا استجابة	غائبة تمامًا	التغذية الراجعة
✗ نفسي ولغوي متداخل	الإرهاق + غموض الصياغة	التشويش
✗ سياق غير مناسب للإلزام	وردية ليلية مرهقة	السياق

مكونات الاتصال التنظيمي

لا تعمل عملية الاتصال في فراغ، بل تنبثق من منظومة مترابطة من المكونات التي تشكل البنية التحتية للاتصال داخل أي مؤسسة. هذه المكونات هي:



الأهداف التنظيمية

1

الأفراد والمهام

2

الوسائل التكنولوجية

3

الهيكل التنظيمي

4

الأهداف التنظيمية وعلاقتها بعملية الاتصال

الأهداف التنظيمية هي المحرك الأساسي لكل اتصال داخل المؤسسة؛ فكل رسالة تُرسل، وكل اجتماع يُعقد، يجب أن يخدم هدفًا تنظيميًا واضحًا.

كيف توجه الأهداف الاتصال؟

- تحدد ما يجب إبلاغه وما يجب إخفاؤه
- تحدد الأولويات في توزيع المعلومات
- تشكل معيار تقييم نجاح الاتصال

مثال: ⁱ

جامعة تهدف إلى تحسين معدلات التخرج →
ترسل الإدارة تقارير دورية منتظمة لأقسامها الأكاديمية متضمنة بيانات الأداء والمقترحات.

الأفراد والمهام بوصفهم مكونات من مكونات الاتصال

التكامل بين الفرد والمهمة

حين يكون الفرد واضحًا في مهمته ومدربًا على التواصل بشأنها، تنجح عملية الاتصال وتنعكس إيجابًا على جودة الأداء.

المهام: محدد محتوى الاتصال

طبيعة المهام التي يؤديها الأفراد تحدد نوع الاتصال المطلوب؛ مهام تشغيلية تستلزم تعليمات دقيقة، بينما تستلزم المهام الإبداعية نقاشات مفتوحة.

الأفراد: محور الاتصال

الأفراد هم الفاعلون الحقيقيون في عملية الاتصال؛ خلفياتهم، مهاراتهم اللغوية، وعلاقاتهم البينية تؤثر في كل رسالة ترسل أو تستقبل.

الوسائل التكنولوجية في الاتصال التنظيمي

أصبحت التكنولوجيا ركيزة أساسية لأي اتصال تنظيمي فعال في العصر الحديث. وتشمل:



أنظمة البريد الإلكتروني

تتيح التواصل الرسمي الموثق بين الأقسام والموظفين بصرف النظر عن موقعهم الجغرافي.



منصات الاجتماعات الافتراضية

مثل Zoom و Teams، توفر تفاعلاً فورياً بين الفرق الموزعة جغرافياً.



أنظمة إدارة المهام

تربط الاتصال بالإنجاز الفعلي، وتتيح متابعة المهام وتحديث حالتها في الوقت الفعلي.



قواعد البيانات المشتركة

تمكن الأفراد من الوصول إلى المعلومات المحدثة في أي وقت، مما يقلل الحاجة إلى اتصالات متكررة.



الهيكل التنظيمي وتأثيره في انتقال الرسائل

ما الهيكل التنظيمي؟

هو الترتيب الرسمي للعلاقات والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة، الذي يحدد مسارات الاتصال المتاحة: من يرسل لمن، وعبر أي قناة رسمية.

كيف يؤثر في الاتصال؟

- **الهيكل الهرمي:** الرسائل تنتقل بشكل رأسي من القيادة للتنفيذ
- **الهيكل الأفقي:** يسهم الاتصال الجانبي بين الأقسام والزملاء
- **تشوه الرسائل:** كثرة مستويات الهيكل قد تضعف وضوح الرسالة
- **البوابات الرسمية:** بعض الرسائل تستلزم المرور بجهة وسيطة

لماذا يجب علينا فهم مكونات عملية الاتصال

يؤدي فهم مكونات الاتصال دورًا حيويًا في تحقيق اتصال تنظيمي فعال، ويمكن تلخيص الأساليب التي يسهم بها هذا الفهم فيما يلي:

- ✓ فهم كيفية صياغة الرسائل بفاعلية يضمن أن تشتمل الرسائل المنقولة على المعلومات الضرورية وبطريقة يسهل فهمها.
- ✓ معرفة أنواع قنوات الاتصال، والاستخدامات المناسبة لكل منها، يسمح بتوصيل الرسائل بأكثر الطرق فاعلية.
- ✓ الفهم الجيد لعناصر الاتصال يساعد على تقييم وفهم رجع الصدى الوارد بطريقة أفضل، مما يتيح للمنظمة تحسين استراتيجياتها الاتصالية.
- ✓ كذلك فإن فهم الحواجز الاتصالية يمكن من تطوير استراتيجيات للتغلب عليها، مما يزيد من فاعلية الاتصال الداخلي والخارجي.

أهمية الاتصال في بيئة العمل



دعم القرار

القرارات السليمة تتطلب معلومات دقيقة وموثوقة، وهذه لا تتاح إلا من خلال اتصال فعال ومنتظم.



تشغيل المؤسسة

لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل دون اتصال؛ التعليمات والتقارير والتنسيق كلها تعتمد على تدفق المعلومات.



تحقيق الأهداف

المؤسسات ذات الاتصال الفعال تنجز مهامها بكفاءة أعلى وتستجيب للتغيرات بمرونة أكبر.



بناء التعاون

الاتصال الجيد يقلل من التعارض بين الأقسام ويعزز روح الفريق والتوجه نحو الأهداف المشتركة.

الأهداف الأساسية للاتصال التنظيمي

يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بكفاءة المؤسسة:

● ضمان انتقال المعلومات

التأكد من وصول البيانات والحقائق والتعليمات إلى من يحتاجها في الوقت المناسب.

● دعم اتخاذ القرار

توفير المعطيات الضرورية للمسؤولين ليتخذوا قراراتهم على أساس معلومات موثوقة.

● تحقيق التنسيق بين الأجزاء

تنظيم العمل المشترك بين الأقسام والأفراد لتحقيق الانسجام وتجنب الازدواجية.

● تعزيز الدافعية والانتماء

إطلاع الموظفين على التقدم المحقق وتقدير جهودهم مما يعزز التزامهم بالأهداف.

وظائف الاتصال

وظيفة تبادل المعلومات

التعريف

هي الوظيفة الأساسية للاتصال، وتعني نقل البيانات والحقائق والتعليمات والتقارير بين الأفراد والوحدات داخل المؤسسة لضمان أن يعلم كل طرف ما يحتاج إليه لأداء مهمته.

مثال واقعي

في مستشفى جامعي، يرسل قسم التشخيص نتائج التحاليل إلكترونياً إلى الطبيب المعالج، الذي يرسل بدوره تقريره للصيادلة. هذا التدفق المستمر للمعلومات يتيح تقديم الرعاية الصحية الصحيحة في الوقت المناسب.

بدون هذه الوظيفة: لا قرار، لا تنسيق، لا تحفيز.



وظيفة اتخاذ القرار

التعريف

يزود الاتصال الفعال متخذي القرار بالمعلومات والتحليلات والبدايل اللازمة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة ومبنية على أسس موضوعية.

مثال واقعي

عندما يحتاج مجلس إدارة شركة إلى قرار بشأن الاستثمار في فرع جديد، يستند إلى تقارير مالية دقيقة ودراسات جدوى يَعدّها المختصون. هذه التقارير هي اتصال منظم يمكن القيادة من اتخاذ القرار الصحيح.

تبادل المعلومات يوصل البيانات، أما هنا فالاتصال يُوظف لاستخلاص الحكم والبت في المسألة. □

وظيفة التحفيز

التعريف

يستخدم الاتصال وسيلة للتأثير في دوافع الموظفين وتعزيز التزامهم بالأهداف، سواء من خلال الإطراء، الاعتراف بالإنجاز، التوضيح لدور الفرد في الصورة الكبرى، أو إطلاعه على مستوى تقدم المؤسسة.

مثال واقعي

يرسل عميد الكلية نشرة إلكترونية شهرية يعلن فيها عن أسماء أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على تقييمات متميزة من طلابهم. هذا الاتصال يعزز الدافعية لدى الجميع ويشجع على التميز.

الفرق: التحفيز يوجه نحو المشاعر والدوافع، لا نقل المعلومات أو البت في قرار أو توجيه عمل جماعي.

وظيفة التنسيق

التعريف

يُتيح الاتصال لمختلف الأجزاء داخل المؤسسة (أقسامها، فرقها، وأفرادها) العمل مع بعضهم البعض بانسجام دون تضارب أو ازدواجية في الجهود.

مثال واقعي

في مشروع بناء كلية جديدة، يتنسق قسم الهندسة مع الإدارة المالية ومع مكتب التخطيط الجامعي عبر اجتماعات أسبوعية وتقارير تقدم مشتركة، مما يضمن تنفيذ المشروع دون تعارض في الجداول أو الميزانيات.

❑ الفرق: التنسيق أوسع من تبادل المعلومات ومن اتخاذ القرار؛ هو يلاحق التناغم الكلي بين العمليات المتوازية.

حلل هذا الموقف الاتصالي

 **الهدف:** تحديد عناصر الاتصال ومكوناته ووظيفته في موقف متكامل 

انعقد اجتماع في شركة للخدمات اللوجستية. طلب المدير العام من رؤساء الأقسام تقديم تقارير أداء أسبوعية لتحديد سبب تأخر الشحنات. في الاجتماع، تحدث رئيس قسم المستودعات عن نقص المعدات، فقرر المدير الاستعجال بالشراء وطلب تنسيق مباشر بين المستودعات والمبيعات. ختم الاجتماع بإشادة علنية بجهود فريق التوصيل رغم الظروف الصعبة.

المطلوب: 1. حدد عناصر الاتصال في هذا الموقف. 2. حدد مكون الاتصال التنظيمي الأبرز. 3. حدد الوظيفة (أو الوظائف) التي أداها هذا الاتصال.

الإجابة النموذجية

تحليل الموقف – النموذج الكامل

العناصر

المرسل: المدير العام ورؤساء الأقسام. المستقبل: الحضور في الاجتماع. الرسالة: التقارير والقرارات. القناة: اجتماع وجاهي. التغذية: ردود رؤساء الأقسام. التشويش: لا يوجد واضح. السياق: أزمة تأخر الشحنات.

المكون الأبرز

الهيكل التنظيمي: الاجتماع يتبع مسار رسمي من القمة للأقسام، والأفراد يؤدون مهامًا محددة.

الوظائف الأربع معًا

تبادل المعلومات: تقارير الأداء. اتخاذ القرار: شراء المعدات. التنسيق: ربط المستودعات بالمبيعات. التحفيز: الإشادة بفريق التوصيل.

الاستنتاج:

✓ موقف واحد يمكن أن ينجز الوظائف الأربع في آن واحد، وهذا ما يميز الاجتماع الاستراتيجي عن غيره.

الخاتمة

Chapter

02

أبرز ما تعلمناه اليوم

- عملية الاتصال دورة متكاملة: إرسال → قناة → استقبال → تغذية راجعة
- سبعة عناصر أساسية تحدد نجاح أو فشل الاتصال
- أربعة مكونات تشكل البنية التحتية للاتصال التنظيمي
- أربع وظائف: تبادل المعلومات، القرار، التنسيق، التحفيز

قائمة المراجع العربية

- أبو السعيد، أ.إ.، وعابد، ز. (2016). *مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
<https://books.google.com/books?id=JE9ADwAAQBAJ>
- الأمين، م. إ. (2016). *الاتصال التنظيمي*. المنهل للنشر الإلكتروني.
<https://books.google.com/books?id=dYRCDwAAQBAJ>
- العلاق، ب. (2010). *الاتصال في المنظمات العامة: بين النظرية والممارسة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
<https://books.google.com/books?id=qhQZEAAAQBAJ>
- القاضي، م. ي. (2015). *السلوك التنظيمي*. المنهل.
<https://books.google.com/books?id=zABSDwAAQBAJ>
- المغربي، م. إ. م. ب. (2018). *السلوك التنظيمي*. المنهل.
<https://books.google.com/books?id=u9NVDwAAQBAJ>

قائمة المراجع الاجنبية

- ❑ Dixon, E. A., & Thomas, L. (2025). *Management communication: Strategic insights and practical skills for modern business communication leaders* (5th ed.). The Marriott School at Brigham Young University.
<https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/672>
- ❑ University of Minnesota Libraries Publishing. (2015). *Communication for business success*.
<https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/8>
- ❑ University of Minnesota Libraries Publishing. (2017). *Organizational behavior*.
<https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/30>
- ❑ Wrench, J. S., Punyanunt-Carter, N. M., & Ward, M. (2012). *An introduction to organizational communication*. Lardbucket.
<https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/>
- ❑ Wrench, J. S., Punyanunt-Carter, N. M., & Ward, M. (2012). *Organizational communication*. Oklahoma State University Libraries.
<https://open.library.okstate.edu/orgcomm/>



Thank You