

دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي
بالتطبيق على أعضاء هيئة تدريس جامعة ميدأوشن الذكية
"دراسة حالة"

مروة موسى أحمد التين

2021204590

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الدراسي الثاني - 2024

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	1.1. المقدمة:
٧	1.2. مشكلة الدراسة:
٧	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
٧	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	1.3. أهمية الدراسة:
٨	1.3.1. على المستوى النظري:
٨	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
٨	1.4. أسئلة الدراسة:
٨	1.5. أهداف الدراسة:
٩	1.6. فرضيات الدراسة:
٩	1.7. نموذج الدراسة:
٩	1.8. منهجية الدراسة:
١١	1.9. الدراسة الميدانية:
١١	1.10. مخطط المشروع المقترح:
١٢	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٣	2.1. المقدمة:
١٣	2.2. التنوع الثقافي:
١٦	2.3. الاتصال الداخلي:
١٩	2.4. العلاقة بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي:
٢٢	2.5. الخاتمة:
٢٣	قائمة المراجع:

الأشكال والجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل ١	نموذج الدراسة المقترح	٩
الشكل ٢	ملخص تصميم البحث	١٠
الشكل ٣	مخطط المشروع المقترح	١١
الشكل ٤	المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي	١٣
الجدول ١	السلوكيات الداعمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسات التعليمية وتأثيرها في إدارة هذا التنوع	١٥
الشكل ٥	نموذج عملية الاتصال	١٨
الشكل ٧	أنواع الاتصالات الداخلية	١٩

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر الاتصال من أهم العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر حيث مكن هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون مضمون الاتصال، وكذلك بالنسبة للمؤسسات أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين كونه أحد العوامل التي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها إذ أنه كلما كان الاتصال فعالاً كلما كانت النتائج إيجابية وكان انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية أسهل، والعكس صحيح فكلما كان الاتصال في المؤسسة غير فعال كلما أصبح عائقاً للمؤسسة بسبب عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تُفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها (خنيفر وفاء، ٢٠١٤).

وقد ظهرت عدة محاولات في سبيل دراسة التنوع البشري والثقافي عموماً، لكن في المجال التنظيمي ظهرت البدايات مع دراسات House et al, Schwartz 1999, Trompenaar 1997, Project Globe 2004 لكن كانت الريادة للعالم Hofstede 1980-2001 مع دراسته لأبعاد الثقافة الوطنية المتعلقة بالتنظيمات، والتي اعتبرت حجر الأساس وقاعدة البيانات العالمية الخاصة بالأبعاد الثقافية التنظيمية للدول والثقافات عبر العالم، والتي بينت وأشارت بقوة لأثر الثقافة الوطنية المحلية في المنظمات ومدى اختلافها عبر دول العالم باختلاف الثقافات المنتشرة (عبد المجيد بكاي، ٢٠١٦). وأجرى Joan Henderson دراسة تناول بها العوامل التي تؤثر في كفاءة الاتصالات الداخلية، وهي: بيئة المنظمة فالمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة غالباً ما تتطلب اتباع طرق تفكير جديدة واتصالات متطورة عن نظيراتها التي تعمل في بيئة عمل مستقرة. حجم المنظمة حيث يواجه مديرو المنظمات كبيرة الحجم تحديات اتصالية أكبر. ضمان التناسق بين الرسائل التنظيمية وعلى وجه الخصوص البيانات التي تصدر عن الإدارات. وأخيراً الوسائل الاتصالية المستخدمة والتي تؤثر في طبيعة الاتصال داخل المنظمة.

على الرغم من وفرة الدراسات حول التنوع الثقافي وعلاقته بعدد من المتغيرات وكذلك الأمر بالنسبة للاتصال الداخلي حيث تعددت الدراسات حول قياس أثره وتأثيره على عدد من العوامل إلا أنه في حدود علم الباحثة لا توجد دراسة قامت بقياس دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي.

مع تزايد التنوع الثقافي في بيئات العمل، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في تعزيز الاتصال الداخلي بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة. يركز هذا البحث على دور التنوع الثقافي في تحسين الاتصال الداخلي، وتأثيره على الفعالية الجماعية، مع تسليط الضوء على التحديات والحلول الممكنة لخلق بيئة عمل متكاملة.

يسعى هذا البحث إلى توضيح كيف يساهم التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال وشرح ما هي التحديات التي قد تواجهها هذه المؤسسات في تحقيق تواصل فعال بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

1.2. مشكلة الدراسة

مع تزايد التنوع الثقافي في بيئات العمل، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في تعزيز الاتصال الداخلي بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، يهدف هذا البحث إلى توضيح دور التنوع الثقافي في تحسين الاتصال الداخلي مع تسليط الضوء على التحديات والحلول الممكنة لخلق بيئة عمل متكاملة

❖ فجوات على المستوى النظري

قد تشير بعض الدراسات إلى أن التنوع الثقافي يمكن أن يعزز الاتصال الداخلي إلا أن هناك نقصاً في الفهم العميق للآليات الوسيطة التي تشرح كيف يحدث هذا التأثير. فمثلاً لم يتم توضيح الدور الذي تلعبه العوامل النفسية مثل الذكاء الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي في بيئات متنوعة ثقافياً وقد يكون تم التركيز على أبعاد معينة من التنوع الثقافي (مثل العرق أو الجنس) وإهمال أبعاد أخرى (مثل الدين، العمر، والخلفية الاقتصادية) ولم يتم تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز الاتصال الداخلي من خلال التنوع الثقافي.

❖ فجوات على المستوى التطبيقي

في ظل العولمة المتزايدة وتزايد التعدد الثقافي داخل المؤسسات، يواجه المديرون والموظفون تحديات كبيرة في تحقيق اتصال داخلي فعال. التنوع الثقافي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أساليب التواصل، وفهم الرسائل، والتفاعل بين الموظفين. ومن هنا تولدت الحاجة إلى دراسة تناقش وتشرح لذلك كيفية تأثير التنوع الثقافي على تعزيز الاتصال الداخلي وتحقيق التعاون والتفاهم بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

وفقاً لما سبق يهدف البحث الحالي إلى الإجابة على السؤال الرئيسي "ما هو دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي بين أعضاء هيئة تدريس جامعة ميدأوشن الذكية؟"

1.3. أهمية الدراسة

يسعى هذا البحث إلى توضيح كيف يساهم التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال وشرح ما هي التحديات التي قد تواجهها هذه المؤسسات في تحقيق تواصل فعال بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

❖ على المستوى النظري:

تكمُن أهمية هذا البحث في أنه يساهم في توضيح تأثير العوامل النفسية في تعزيز الاتصال الداخلي في بيئات متنوعة ثقافيًا وكما يهدف إلى تضمين ومناقشة مجموعة واسعة من أبعاد التنوع الثقافي وكيفية تأثير كل منها على الاتصال الداخلي.

❖ على المستوى التطبيقي:

التنوع الثقافي يمكن أن يؤدي إلى تحسين التعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، عندما يكون لدى الموظفين فهم أكبر واحترام للثقافات المختلفة يمكن أن يقلل ذلك من الصراعات وسوء الفهم مما يعزز التعاون الإنتاجية. وأيضًا يساعد البحث في تحديد استراتيجيات لتحسين الاتصال الداخلي ويمكن أن يساهم البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في بيئات عمل متنوعة ثقافيًا.

1.4. أسئلة الدراسة

ما هو دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي؟

أسئلة الدراسة الفرعية:

هل يمكن أن يساهم تعدد اللغات أو اللهجات في الجامعة خلق بيئة عمل أكثر شمولية وتعاونًا؟

ما الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في تحسين فهم أعضاء هيئة تدريس الجامعة لرسائل الإدارة والسياسات الداخلية؟

ما هي التحديات التي قد تواجه جامعة ميدأوشن في تحقيق الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس متنوعي الثقافات؟

1.5. أهداف الدراسة

الكشف عن دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي

أهداف البحث الفرعية:

استكشاف كيفية إساهام تعدد اللغات أو اللهجات في الجامعة في تعزيز بيئة عمل أكثر شمولية وتعاونًا.

تحليل دور التنوع الثقافي في تحسين فهم أعضاء هيئة تدريس الجامعة لرسائل الإدارة والسياسات الداخلية.

تحديد التحديات التي قد تواجه جامعة ميدأوشن في تحقيق الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس متنوعي الثقافات.

1.6. فرضيات الدراسة

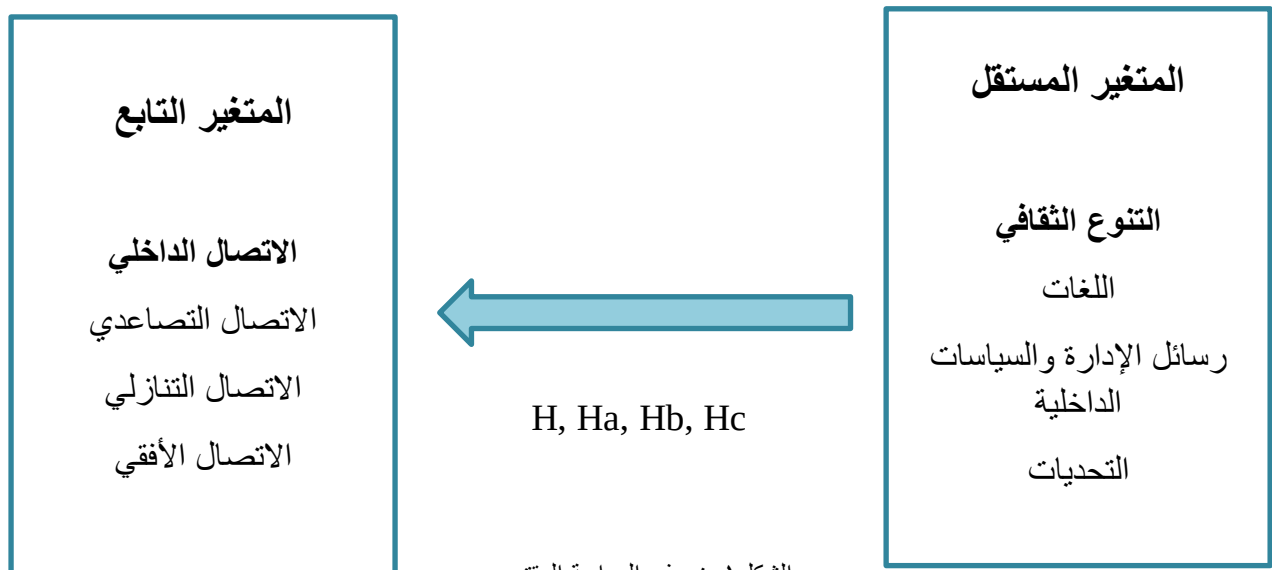
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعدد اللغات أو اللهجات وخلق بيئة عمل أكثر شمولية وتعاونًا.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي وفهم الموظفين لرسائل الإدارة والسياسات الداخلية.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه الجامعة وتحقيق الاتصال الفعال في بيئة عمل متنوعة ثقافيًا.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل ١: نموذج الدراسة المقترح.

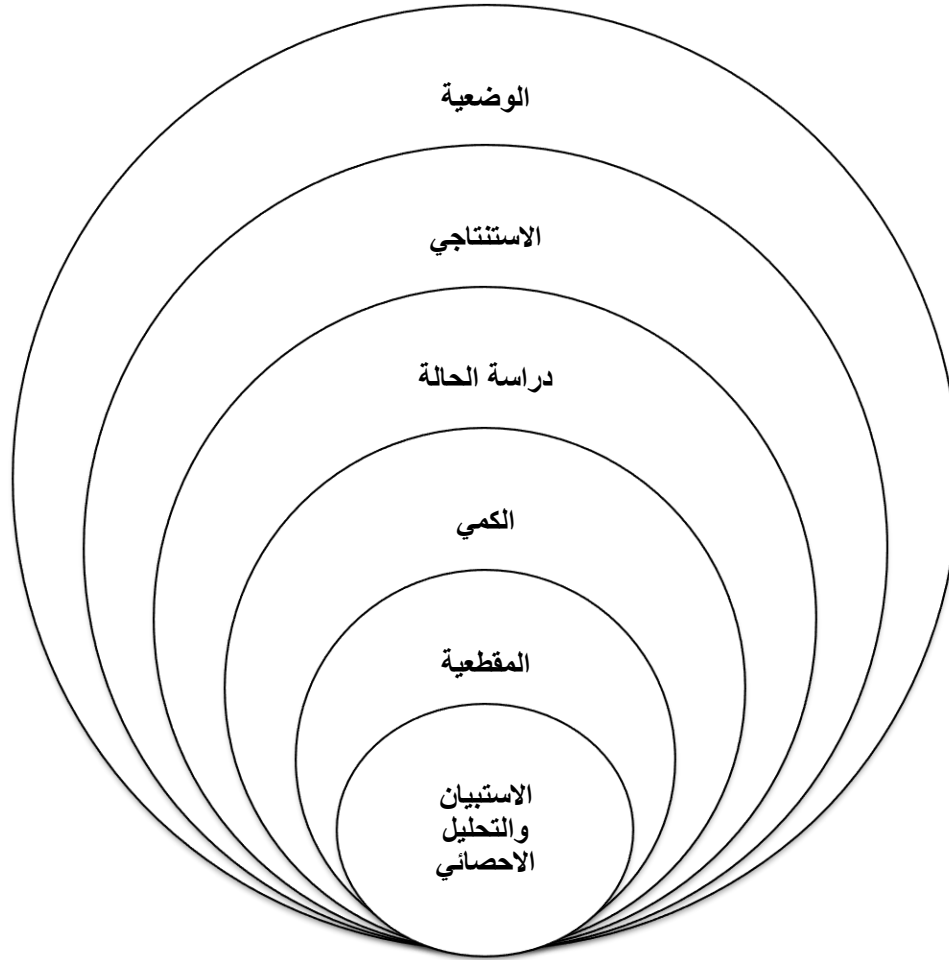
المصدر: الطالبة

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية (positivism).

منهج البحث: الاستنتاجي (deductive).

استراتيجية البحث: دراسة الحالة (case study).



نوع البحث: الكمي (mono method).

الأفق الزمني: المقطعية (cross-sectional).

التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي (questionnaire and statistical analysis).

الشكل 2: ملخص تصميم البحث. المصدر: الطالبة

1.9. الدراسة الميدانية

جامعة ميدأوشن هي أحد استثمارات الشركة السعودية "مجموعة جامعة الجميع الذكية للتعليم القابضة" رقم سجل 1010664457، وهي جامعة مرخصة من وزارة التعليم بجمهورية القمر المتحدة بقرار رقم 22- MENERSFIP/SG/1110 وعضو اتحاد الجامعات العربية، تقدم خدماتها للمواطنين والمقيمين في جمهورية القمر وكذلك على مستوى العالم من خلال فرعها التشغيلي المرخص باسم فرع جامعة ميدأوشن الفجيرة برقم A4248، والذي يهدف لدعم الخدمات اللوجستية وخدمات البنية التحتية والتقنية والتطوير وضمان استمرارية الأعمال بالإضافة إلى الأعمال المالية من صرف وتحصيل، علماً بأن الجهة المانحة للدرجة العلمية لكافة البرامج الدراسية هي جامعة ميدأوشن في جمهورية القمر المتحدة، كما تسعى جامعة ميدأوشن إلى تحقيق التميز في التعليم العالي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة لتطوير جودة الحياة بهدف بناء جيل قيادي قادر على المساهمة في تنمية المجتمعات من خلال نموذج تعليمي فريد يعتمد على أحدث تقنيات التعليم لنقل المعارف وتشجيع الابتكار في مجالات الإدارة والمعلوماتية والإعلام والعلوم الإنسانية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة:

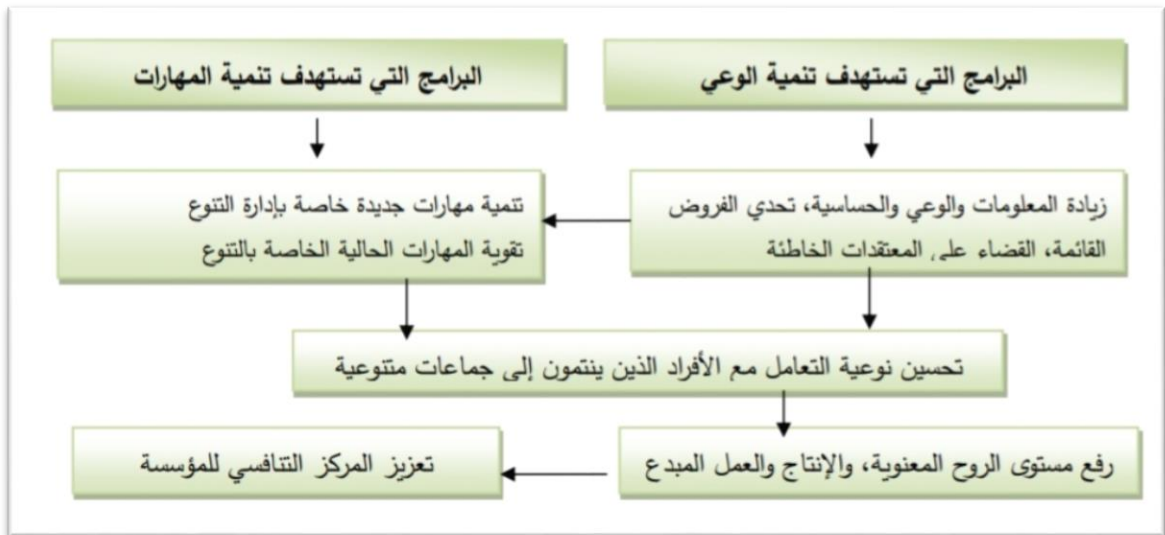
التنوع الثقافي يعكس تعدد الخلفيات الثقافية للأفراد في مجتمع أو منظمة، وهو عامل مهم يعزز من التفاعل والتفاهم بين مختلف الأفراد. في سياق الاتصال الداخلي داخل المؤسسات، يمكن أن يسهم التنوع الثقافي في تعزيز الإبداع والابتكار إذا تم التعامل معه بفعالية. لتحقيق تواصل فعال في بيئة عمل متنوعة، من الضروري فهم واحترام الفروق الثقافية، مما يساعد على تعزيز التعاون وتقليل سوء الفهم. (Adler & Gundersen, 2008)

ويعد إجراء الدراسات السابقة أمرًا أساسيًا في البحث العلمي لأنه يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية للباحثين، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن للباحثين تحديد الثغرات المعرفية في المجال الذي يدرسون فيه وتجنب التكرار غير الضروري للأبحاث وتطوير أسئلة بحثية جديدة. (Cresswell, 2018)

٢,٢ التنوع الثقافي

٢,٢,١ تعريف التنوع الثقافي

التنوع الثقافي يُعرّف بأنه تواجد مجموعة واسعة من الخلفيات والخصائص الثقافية بين الأفراد داخل مجتمع أو منظمة ويشمل ذلك الاختلافات في اللغة، الدين، القيم، العادات، التقاليد، الممارسات الاجتماعية، والأنظمة الأخلاقية، التنوع الثقافي يُعتبر عنصرًا مهمًا في تعزيز الفهم المتبادل والتعاون بين الأفراد من خلفيات متنوعة ويعزز الابتكار من خلال دمج وجهات نظر وخبرات متعددة. في البيئات التنظيمية، يُسهم التنوع الثقافي في خلق بيئة عمل ديناميكية وشاملة تُحفّز الإبداع وتُحسّن من الأداء الجماعي. (Cox, 1993)



الشكل ٤: المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي. المصدر: جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون ٢٠٠٤

٢,٢,٢ تطور التنوع الثقافي

مفهوم التنوع الثقافي شهد تطورًا كبيرًا على مدار السنوات حيث انتقل من مجرد الاعتراف بوجود اختلافات ثقافية إلى فهم أعمق لهذه الاختلافات وتأثيرها على التفاعلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. في البداية كان التركيز على القبول والتسامح مع الاختلافات الثقافية ومع مرور الوقت توسع المفهوم ليشمل التقدير الفعلي لهذه الاختلافات واستخدامها كعنصر قوة لتعزيز التعاون والإبداع داخل المجتمعات والمنظمات. اليوم يُنظر إلى التنوع الثقافي كعامل حاسم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التفاهم المتبادل على الصعيد العالمي.

(Stevens & Sanchez ,2008)

٢,٢,٣ أبعاد التنوع الثقافي

إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات أصبحت ضرورة في عالم الأعمال المعاصر حيث يعزز التنوع من الابتكار والإبداع ويساعد على بناء فرق عمل قوية لكن يتطلب ذلك إدارة فعّالة للغات المختلفة، وتطبيق سياسات داخلية تعكس التزام المنظمة بتقدير التنوع، والتغلب على التحديات التي قد تنشأ.

اللغات: تشكل أحد أبرز أبعاد التنوع الثقافي حيث يمكن أن تؤثر على التواصل الفعّال داخل المنظمة، تعدد اللغات قد يسبب تحديات في الفهم لكنه أيضًا يفتح فرصًا للتوسع العالمي وتقديم خدمات متعددة اللغات.

رسائل الإدارة والسياسات الداخلية: الإدارة وسياساتها تلعب دورًا حيويًا في كيفية إدارة التنوع الثقافي، السياسات الشاملة التي تأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية تسهم في خلق بيئة عمل داعمة وتعزز من شعور الانتماء لدى الموظفين من خلفيات متنوعة.

التحديات: تشمل التحديات في إدارة التنوع الثقافي سوء الفهم الثقافي والتحيز وصعوبة التواصل بين الثقافات المختلفة، هذه التحديات تتطلب استراتيجيات مخصصة لمعالجتها مثل التدريب على الكفاءة الثقافية وتطوير سياسات شاملة. (Cox ,1993)

٢,٢,٤ نظريات التنوع الثقافي

1- نظرية إدارة التنوع (Diversity Management Theory): تؤكد هذه النظرية على أهمية الإدارة الفعّالة للتنوع الثقافي داخل المنظمات لتعزيز الأداء والإبداع، وفقًا لهذه النظرية يمكن أن يؤدي التنوع إلى نتائج إيجابية مثل تحسين الابتكار وحل المشكلات إذا تم إدارته بشكل صحيح.

2- نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory): تقترح هذه النظرية أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم والآخرين في فئات اجتماعية بناءً على هوياتهم الثقافية، يمكن أن يؤدي هذا التصنيف إلى تفضيل المجموعات المماثلة والتحيز ضد المجموعات المختلفة مما يؤثر على التفاعلات بين الأفراد في بيئات متنوعة.

3- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): تفسر هذه النظرية كيفية تأثير التفاعلات الثقافية على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، تشير إلى أن الأفراد يخرطون في تفاعلات اجتماعية إذا شعروا بأنهم سيحصلون على مكاسب من هذه التفاعلات سواء كانت عاطفية أو مادية.

4- نظرية الصراع الثقافي (Cultural Conflict Theory): تركز هذه النظرية على الصراعات التي قد تنشأ بسبب الاختلافات الثقافية. تشير إلى أن التنوع الثقافي يمكن أن يؤدي إلى صراعات إذا لم يتم إدارة الفروق الثقافية بشكل فعال. (Jackson & Josh, 2011)

جدول ١: السلوكيات الداعمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسات التعليمية وتأثيرها في إدارة هذا التنوع

السلوكيات	تأثيرها في إدارة التنوع الثقافي
التواصل الفعال	يعزز الفهم المتبادل ويقلل من سوء الفهم، مما يدعم بيئة تعليمية شاملة ومتعددة الثقافات.
التدريب على الكفاءة الثقافية	يطور مهارات المعلمين في التعامل مع الاختلافات الثقافية مما يزيد من فعالية التدريس والتفاعل الطلابي.
تطوير السياسات الشاملة	يعزز من الانتماء والتنوع ويقلل من التمييز والتحيز في البيئة التعليمية.
الاحتفال بالتنوع الثقافي	يزيد من الوعي الثقافي والفخر بالهوية مما يشجع على التفاعل الإيجابي بين الثقافات.
الاستماع الفعال	يبني الثقة والاحترام المتبادل مما يساهم في تحقيق احتياجات جميع الطلاب.
تشجيع الحوار الثقافي	يعزز من التفاهم والتعاون بين الطلاب من خلفيات مختلفة ويساعد في حل النزاعات الثقافية.

(Banks ,2015)

٢,٣ الاتصال الداخلي ٢,٣,١ تعريف الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هو عملية التواصل التي تحدث داخل المنظمة أو الشركة بهدف نقل المعلومات وتبادل الأفكار وتعزيز الفهم والتعاون بين الأفراد والفرق المختلفة. يشمل الاتصال الداخلي جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتوجيه الرسائل إلى موظفيها مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات والنشرات الداخلية ولوحات الإعلانات والشبكات الاجتماعية الداخلية، ويُعتبر الاتصال الداخلي فعالاً عندما يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة مشاركتهم وتعزيز ثقافة الشركة وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Smith ,2020)

٢,٣,٢ تطور الاتصال الداخلي

شهد مفهوم الاتصال الداخلي تطوراً ملحوظاً على مدار السنوات حيث تحول من كونه مجرد عملية لنقل المعلومات بين الإدارة والموظفين إلى أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز المشاركة وتحقيق الأهداف التنظيمية. في الماضي كان التركيز على الاتصال الداخلي يقتصر بشكل كبير على الاتصال الرسمي الذي يتم من أعلى إلى أسفل من خلال المذكرات والإعلانات ومع تطور التكنولوجيا وظهور وسائل الاتصال الجديدة توسع المفهوم ليشمل قنوات الاتصال غير الرسمية والرقمية مثل البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية الداخلية التي تساهم في تعزيز الشفافية والابتكار وتسهيل الحوار ثنائي الاتجاه، بالإضافة إلى ذلك أصبح الاتصال الداخلي معترفاً به كعنصر حاسم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وتعزيز التفاعل بين الموظفين وزيادة التزامهم وانتمائهم للمؤسسة. يُركز الاتصال الداخلي الآن على إشراك الموظفين من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة واضحة وشفافة وتشجيع بيئة عمل تفاعلية تمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار. (Welch & Jackson ,2007)

2,3,3 أبعاد الاتصال الداخلي

الاتصال التصاعدي: الاتصال التصاعدي يشير إلى تدفق المعلومات من الموظفين إلى الإدارة، هذا النوع من الاتصال يسمح للموظفين بتقديم ملاحظاتهم وأفكارهم للإدارة مما يعزز من الشعور بالمشاركة والانتماء ويُسهل في تحسين عملية صنع القرار داخل المنظمة.

الاتصال التنازلي: الاتصال التنازلي يتعلق بتدفق المعلومات من الإدارة إلى الموظفين، يهدف إلى توجيه الموظفين وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة حول السياسات والإجراءات التنظيمية بالإضافة إلى إبلاغهم بالقرارات الاستراتيجية والأهداف التنظيمية.

الاتصال الأفقي: الاتصال الأفقي يتم بين الأفراد أو الأقسام في نفس المستوى التنظيمي، يهدف إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق مما يسهم في تحسين كفاءة العمل وحل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية. (Welch & Jackson ,2007)

٢,٣,٤ نظريات الاتصال الداخلي

١- نظرية نقل المعلومات (Information Transmission Theory): هذه النظرية تركز على عملية نقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل داخل المنظمة. تعتبر الاتصال كعملية خطية تهدف إلى نقل رسائل واضحة ودقيقة من الإدارة إلى الموظفين أو العكس مع التركيز على تقليل التشويش أو الفجوات في الاتصال لضمان الفهم الفعال.

٢- نظرية المناخ التنظيمي (Organizational Climate Theory): تفترض هذه النظرية أن الاتصال الداخلي يُسهم في خلق "مناخ تنظيمي" أو بيئة عمل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين ورضاهم وأدائهم، يشمل المناخ التنظيمي الأبعاد النفسية والبيئية التي تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة. توضح النظرية أهمية الشفافية والثقة في الاتصالات لتعزيز بيئة عمل إيجابية.

٣- نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory): تركز هذه النظرية على كيفية تشكيل الأفراد داخل المنظمة لشبكات اجتماعية من العلاقات التي تُستخدم لنقل المعلومات والموارد، يمكن لهذه الشبكات أن تكون رسمية أو غير رسمية وتؤثر على كيفية انتشار المعلومات داخل المنظمة وكذلك على سلوك الأفراد مواقفهم. (Welch & Jackson ,2007)

معوقات الاتصال الداخلي:

يلعب الاتصال دوراً هاماً في كل مؤسسة إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنتقل داخل الهيكل التنظيمي كما إن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين إلا أن هناك قيود تؤثر سلباً على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع استراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق استراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي:

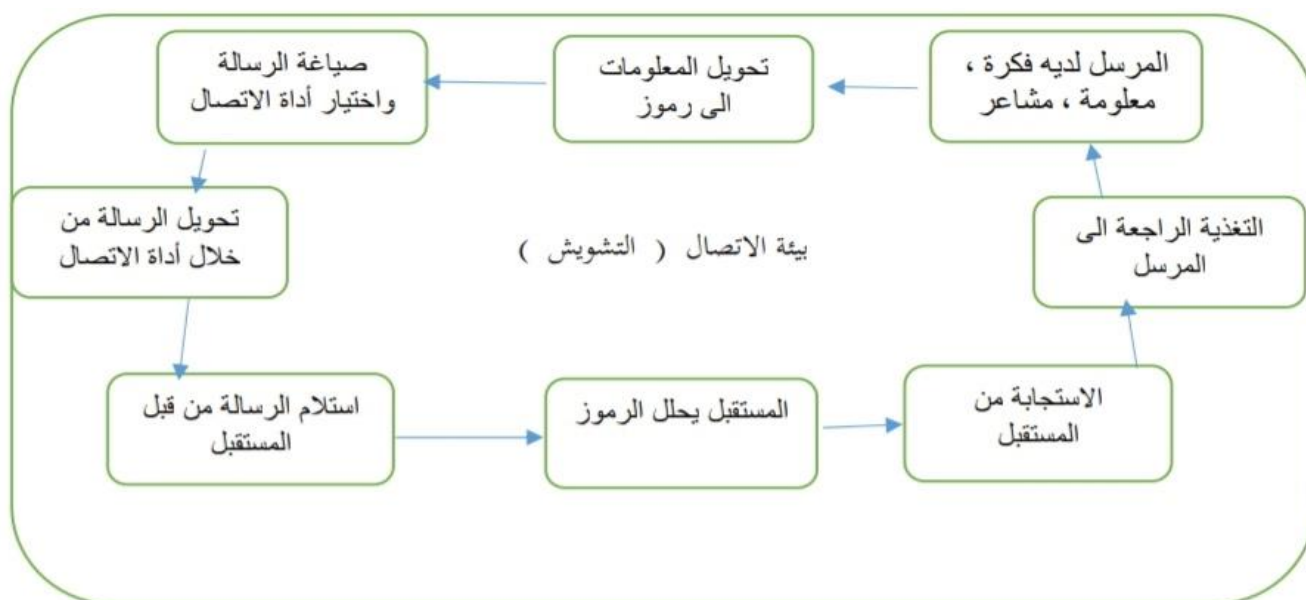
العوائق التنظيمية: وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

- ❖ عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق
- ❖ عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية
- ❖ عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات
- ❖ عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة
- ❖ عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة

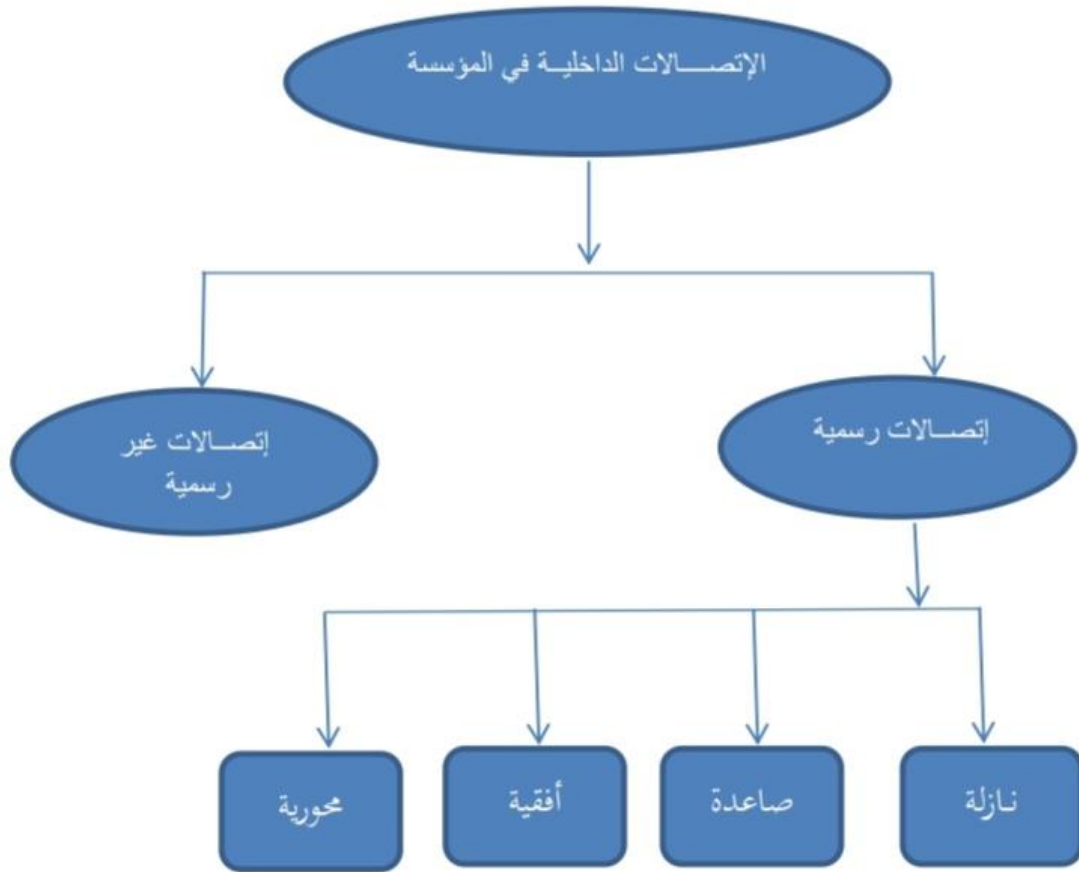
العوائق النفسية والاجتماعية: من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل في وضع استراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة:

- ❖ اتصاف بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاههم
- ❖ للتعالي على الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين
- ❖ جمود اللغة التي تكتب بها التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك لاحتوائها على عبارات غامضة تخضع

- ❖ لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير
- ❖ غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة (خنيفر وفاء, ٢٠١٤)



الشكل ٥: نموذج عملية الاتصال. المصدر: غازي فرحان أبو زيتون ، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي ، ط 2 دار حامد ، عمان ، 2014 ، ص 45



الشكل ٣: أنواع الاتصالات الداخلية. المصدر: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية ٢٠١٩

٢,٤ العلاقة بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي

■ أنماط التنوع الثقافي والاتصال الداخلي

العلاقة بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي تعد محورية في فهم كيفية تفاعل الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة داخل المؤسسات. يساهم التنوع الثقافي في تشكيل أنماط الاتصال الداخلي بطرق متعددة، وذلك من خلال التأثير على كيفية نقل المعلومات، استقبالها، وتفسيرها بين الأفراد داخل المؤسسة.

١-التنوع الثقافي والأنماط التواصلية (Communication Patterns): يمكن للتنوع الثقافي أن يؤثر بشكل كبير على الأنماط التواصلية داخل المؤسسة. على سبيل المثال يمكن أن يكون هناك اختلافات في أنماط الاتصال المباشر وغير المباشر أساليب التغذية الراجعة وتوقعات الاتصال بين الثقافات المختلفة. بعض الثقافات قد تفضل الاتصالات المباشرة والصريحة بينما قد تفضل ثقافات أخرى التواصل غير المباشر والمحافظ.

٢- تفسير الرسائل (Message Interpretation): الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة قد يفسرون نفس الرسالة بطرق متنوعة بناءً على قيمهم ومعتقداتهم وتجاربهم الثقافية، هذا يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم أو تضارب في التواصل إذا لم يتم أخذ هذه الفروق الثقافية في الاعتبار.

٣- بناء الثقة والشمولية (Building Trust and Inclusivity): الاتصال الداخلي الفعال في بيئة متنوعة ثقافيًا يتطلب بناء الثقة بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة. الشمولية في الاتصال تتضمن استخدام لغة وتواصل يحترم التنوع الثقافي ويعزز من فهم متبادل.

٤- التكيف مع أنماط الاتصال المختلفة (Adapting to Different Communication Styles): من أجل إدارة التنوع الثقافي بشكل فعال يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف مع أنماط الاتصال المختلفة وتعزيز قنوات الاتصال التي تسهل تبادل المعلومات بفعالية بين الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة. (Shockley, 2014)

■ الصراعات بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي:

١- الاختلافات اللغوية: يمكن أن تؤدي الاختلافات اللغوية إلى صعوبات في التواصل بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة. عدم فهم اللغة المستخدمة في الاتصالات الداخلية قد يؤدي إلى سوء الفهم والتفسيرات الخاطئة مما يزيد من احتمالية حدوث النزاعات.

٢- الاختلافات في الأنماط التواصلية: الأفراد من ثقافات مختلفة قد يكون لديهم أنماط تواصل مختلفة. بعض الثقافات تفضل الاتصال المباشر والصريح بينما تفضل ثقافات أخرى الاتصال غير المباشر والديبلوماسي. هذه الاختلافات يمكن أن تؤدي إلى سوء التفاهم والنزاعات إذا لم يتم التعامل معها بحساسية.

٣- القيم والمعتقدات المختلفة: التنوع الثقافي يجلب معه مجموعة متنوعة من القيم والمعتقدات التي يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض، على سبيل المثال قد يكون لدى الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة وجهات نظر

متباينة حول القضايا الأخلاقية وأسلوب القيادة وكيفية التعامل مع الصراعات مما يمكن أن يؤدي إلى توتر داخل الفريق.

٤- التكيف الثقافي: عدم القدرة على التكيف مع ثقافات وأعراف الزملاء من خلفيات مختلفة يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالعزلة أو التمييز مما يعوق التواصل الفعال ويؤدي إلى الصراعات. (Henderson, 2014)

■ الفجوات بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي

تشير إلى التحديات والاختلافات التي يمكن أن تعيق فعالية التواصل داخل المؤسسات التي تضم أفرادًا من خلفيات ثقافية متنوعة. هذه الفجوات يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم، وعدم الانسجام، وتأثير سلبي على بيئة العمل.

١- فجوة اللغة: الاختلافات اللغوية بين الموظفين قد تؤدي إلى صعوبة في فهم الرسائل والنوايا. عدم الطلاقة في اللغة المستخدمة للتواصل الداخلي يمكن أن يجعل بعض الموظفين يشعرون بالتهميش أو عدم القدرة على التعبير عن أنفسهم بفعالية.

٢- فجوة القيم والمعتقدات: القيم والمعتقدات تختلف بشكل كبير بين الثقافات مما يمكن أن يؤدي إلى صراعات في تفسير الرسائل وفهم نوايا الآخرين، هذه الفجوة تظهر بشكل خاص في كيفية استقبال التعليمات أو التغذية الراجعة وكذلك في اختلاف المفاهيم المتعلقة بالسلطة والاحترام.

٣- فجوة التوقعات والتفاهم المتبادل: التوقعات بشأن ما يُعتبر سلوكًا مناسبًا في التواصل يمكن أن تختلف بين الثقافات، على سبيل المثال في بعض الثقافات يكون الاتصال المباشر والصريح هو المعيار بينما في ثقافات أخرى يكون التلميح أو الاتصال غير المباشر هو الأسلوب المفضل. عدم الوعي بهذه الاختلافات يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم والتوتر بين الأفراد.

٤- فجوة في الوصول إلى المعلومات: يمكن أن تؤدي العوائق الثقافية واللغوية إلى عدم المساواة في الوصول إلى المعلومات داخل المؤسسة، قد يشعر بعض الموظفين من خلفيات ثقافية معينة بأنهم ليسوا على دراية كاملة بالسياسات أو الفرص مما يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالإقصاء أو عدم المشاركة. (Jackson & Ravlin, 2019)

ختامًا أثبتت الدراسات والأبحاث وجود علاقة وثيقة وقوية بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجه المنظمات والموظفين إلا أنه يمكن القول أن التنوع الثقافي عند إدارته بشكل صحيح ليس فقط يساهم في تعزيز الاتصال الداخلي بل أيضًا يعزز من تنافسية المؤسسة ويدعم نموها وتطورها المستدام.

تشير الأبحاث التي تناولت العلاقة بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي إلى أن وجود التنوع الثقافي داخل المؤسسات يمكن أن يكون له تأثير كبير على كيفية تواصل الموظفين والتفاعل فيما بينهم. الدراسات تبين أن التنوع الثقافي يعزز من ديناميكية الاتصال الداخلي ولكنه أيضًا يفرض تحديات فريدة من نوعها.

1. تحسين الاتصال الداخلي من خلال التنوع الثقافي: بعض الأبحاث تشير إلى أن التنوع الثقافي يساهم في تحسين الاتصال الداخلي من خلال تعزيز الإبداع والابتكار. الثقافات المختلفة تجلب معها رؤى وأفكار متنوعة، مما يمكن أن يعزز من عملية اتخاذ القرار ويسهم في تطوير حلول جديدة للمشكلات التنظيمية.

2. التحديات الناتجة عن التنوع الثقافي في الاتصال الداخلي: على الجانب الآخر هناك أبحاث تؤكد أن التنوع الثقافي يمكن أن يؤدي إلى بعض التحديات في الاتصال الداخلي، هذه التحديات تشمل سوء الفهم الثقافي، الفجوات اللغوية، واختلافات في أنماط الاتصال.

3. دور الإدارة في تعزيز الاتصال الداخلي المتنوع ثقافيًا: تؤكد الدراسات على أهمية دور الإدارة في تعزيز الاتصال الداخلي في بيئات العمل المتنوعة ثقافيًا. الإدارة الفعالة تتضمن تدريب الموظفين على الوعي الثقافي وتطوير سياسات تواصل شاملة وتشجيع بيئة منفتحة حيث يتم احترام وقبول التنوع، هذه الجهود تساعد في تقليل الصراعات الثقافية وتعزيز التعاون والاندماج بين الموظفين.

بشكل عام تؤكد الأبحاث أن التنوع الثقافي يمكن أن يكون مصدر قوة لتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسات إذا تمت إدارته بشكل صحيح. بينما توجد تحديات، فإن الفوائد المحتملة لتنوع الأفكار والخبرات تجعل من المهم تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع الثقافي وتطوير قنوات اتصال تعزز من التفاهم والتعاون بين جميع الموظفين.

البحث في دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي لا يقتصر فقط على تحسين التواصل داخل المؤسسات بل يمتد تأثيره ليشمل تحسين بيئات العمل، زيادة الرضا الوظيفي، وتشجيع الابتكار والإبداع. من خلال فهم أعمق لهذه العلاقة يمكن للمؤسسات أن تتبنى ممارسات أفضل تسهم في تحقيق أهدافها بفعالية أكبر في بيئات عمل متزايدة التنوع.

اهتم هذا البحث بتوضيح جوانب كلاً من التنوع الثقافي والاتصال الداخلي وتأثيرها على نجاح ونمو وتطوير المنظمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أ.م.د ريم أحمد عادل طه محمد، دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية، الواقع واتجاهات المستقبل: رؤية تحليلية نقدية، مجلة البحوث العلمية جامعة الأزهر كلية الإعلام

بن يزة رحمة، ٢٠٢١ (٢٠٢١). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي.

جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد

رفاعي، إسماعيل على بسيوني، (المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004)،

230.

خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ٢٠١٤

عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمي داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر

٢٠١٦

سعيدة بو علام حورية رزقي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية

٢٠١٩

غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي 201٤

فردوس الإمام، أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر ٢٠١٩

Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). International dimensions of organizational behavior (5th ed.). Cengage Learning.

Banks, J. A. (2015). Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching (6th ed.). Routledge.

Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice. Berrett-Koehler Publishers.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Henderson, G. (2014). Cultural diversity in the workplace: Issues and strategies (4th ed.). Routledge.

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, pp. 651-686). American Psychological Association.

Jackson, J., & Ravlin, E. C. (2019). Cultural accommodation: How migrants negotiate within and between cultures. International Journal of Intercultural Relations, 71, 11-24.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.04.005>

Shockley-Zalabak, P. S. (2014). Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values (9th ed.). Pearson.

Smith, J. (2020). Internal communication: The key to organizational success. Business Communication Quarterly, 83(2), 150-165.

Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>