

الاتصالات التنظيمية

إعداد: د. هالة الألفي فوزي

PRL 615
Organizational Communication

Lecture 6



المحاضرة التعريفية

نظريات ونماذج الاتصال التنظيمي وأبرز

معوقاته وأساليب التغلب عليها



محتويات المحاضرة

Chapter 6

نظرية الثقافة التنظيمية
تأثير القيم والمعاني في الاتصال

4

نظرية أصحاب المصلحة
الجماهير المتعددة والرسائل المتنوعة

5

معوقات الاتصال وحلولها
التشخيص والمعالجة العملية

6

مفهوم النموذج والنظرية
التعريفات والفروق والوظائف

1

نماذج الاتصال الكبرى
شانون وويفر، لاسويل، التفاعلي

2

نظرية النظم
المؤسسة كنظام متكامل

3



مقدمة

تعد دراسة النماذج والنظريات في الاتصال التنظيمي مدخلًا أساسيًا لفهم طبيعة الاتصال داخل المؤسسات، إذ تساعد على تفسير كيفية انتقال الرسائل والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، والكشف عن العوامل التي تؤثر في وضوح الاتصال وفاعليته. كما تسهم هذه الدراسة في بناء تصور علمي منظم لطبيعة العلاقات الاتصالية داخل التنظيم، بما يتيح فهمًا أعمق لدور الاتصال في تحقيق الانسجام والتنسيق بين الأفراد والجماعات.

وتبرز أهمية النماذج والنظريات في الاتصال التنظيمي من كونها توفر أطرًا تحليلية تساعد الباحث على دراسة الظواهر الاتصالية بطريقة أكثر دقة وموضوعية. فهي تمكنه من تحديد مكونات العملية الاتصالية، وفهم العلاقات بين المتغيرات المؤثرة فيها، وتحليل المشكلات التي قد تعيق تدفق المعلومات داخل المؤسسة. وبذلك يصبح الاتصال التنظيمي مجالًا قابلًا للفهم والتفسير والتحليل، بدلًا من التعامل معه بوصفه ممارسة إدارية عامة أو تلقائية.

كما تسهم دراسة النماذج والنظريات في تطوير الممارسات الاتصالية داخل المؤسسات، من خلال توجيه التفكير نحو تحسين قنوات الاتصال، وتعزيز المشاركة، وتقليل سوء الفهم، ورفع مستوى التنسيق بين العاملين. ومن هنا، فإن الإلمام بهذه النماذج والنظريات لا يقتصر على الجانب المعرفي فقط، بل يمتد إلى الجانب التطبيقي، حيث يساعد على بناء بيئة تنظيمية أكثر وضوحًا وفاعلية وقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.



تعريف النظرية

- تعرّف النظرية بأنها بناء علمي منظم يضم مجموعة من المفاهيم والافتراضات والمبادئ التي تستخدم في تفسير ظاهرة معينة تفسيرًا شاملاً، والكشف عن العوامل المؤثرة فيها والعلاقات القائمة بين متغيراتها.
- كما تعرّف النظرية بأنها إطار فكري يساعد الباحث على فهم الظواهر وتحليلها بصورة علمية، من خلال تقديم تفسيرات مترابطة ومنطقية يمكن الاعتماد عليها في دراسة الظاهرة وتوجيه البحث العلمي.

تعريف النموذج

- ويعرّف النموذج بأنه تمثيل مبسط لظاهرة أو نظام أو موقف معين، يهدف إلى توضيح مكوناته الأساسية والعلاقات القائمة بينها بطريقة تساعد على الفهم والتحليل.
- كما يعرّف النموذج بأنه أداة علمية تستخدم لتقريب الظواهر المعقدة إلى صورة أكثر وضوحًا، بما يسمح بتحليل المتغيرات، وتفسير العلاقات بينها، والتنبؤ بالنتائج المحتملة في ظروف مختلفة.



Chapter
6

وظائف النموذج الاتصالي

يؤدي النموذج وظائف عملية جوهرية تجعله أداة لا غنى عنها في تحليل الاتصال التنظيمي وتحسينه.

تحديد العناصر



يرصد كل مكون في العملية بدقة ووضوح، بما يسمح بالتعامل معها بالشكل الصحيح

التبسيط



يختزل تعقيد العملية الاتصالية في صورة واضحة ويجعلها أكثر بساطة ووضوح

تحليل سوء الفهم



يكشف عن الأسباب المحتملة لسوء الفهم بين الأطراف اخل او خارج التنظيم بما يسمح بعلاجها

اكتشاف الخلل



يساعد على تحديد أين انهار الاتصال وتشوهت الرسالة لوضع الحلول المناسبة وطرق العلاج



1

التفسير

فهم لماذا تسير الأمور على نحو معين داخل المؤسسة والعمل على علاجها بالأساليب الصحيحة

2

التحليل

دراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والاتصالية وتحليل العلاقات بين المتغيرات والخروج بنتائج واضحة

3

التنبؤ

استشراف نتائج القرارات الاتصالية قبل اتخاذها في ضوء النتائج والبيانات التحليلية.

4

بناء الحلول

اقتراح تدخلات عملية لتحسين الاتصال في ضوء المشكلات المشخصة وحتى الحد من حدوثها في المستقبل.



الفرق بين النموذج والنظرية

الفرق بين النظرية والنموذج

النظرية

إطار علمي شامل يفسر الظاهرة بشكل متكامل

تفسير شامل

تقدم تفسيراً كاملاً للظاهرة من خلال مجموعة من المفاهيم والافتراضات والمبادئ.

توضيح الأسباب والعوامل

تحدد العوامل المؤثرة في الظاهرة وكيفية تأثيرها.

تكشف العلاقات بين المتغيرات

توضح طبيعة العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة.

الفهم والتفسير العلمي

تساعد على فهم الظاهرة بعمق وتوجيه البحث العلمي.

النموذج

تمثيل مبسط للظاهرة يوضح مكوناتها وعلاقاتها الأساسية

تمثيل مبسط

يبسط الظاهرة ويرى أهم مكوناتها في صورة سهلة ومختصرة.

يوضح العلاقات الأساسية

يبين العلاقات بين المتغيرات بصورة مبسطة وواضحة.

التحليل والتنبؤ

يستخدم لتحليل البيانات وتوقع النتائج المحتملة.

اختبار في ظروف مختلفة

يمكن استخدامه لدراسة الظاهرة في مواقف وظروف متعددة.

VS

النظرية تفسر الظاهرة تفسيراً شاملاً وعميقاً أما النموذج فيبسطها ويوضحها لتسهيل الفهم والتحليل والتنبؤ بالنتائج.

يستخدم النموذج غالباً لتسهيل فهم الظواهر المعقدة، من خلال اختزالها في صورة أو بناء منطقي يساعد على تحليلها ودراستها بصورة أكثر وضوحاً وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النظرية تقدم تفسيراً واسعاً وعميقاً للظاهرة، بينما يقدم النموذج تصوراً مبسطاً لها، يُستخدم في توضيح العلاقات بين المتغيرات، وتحليل البيانات، والتنبؤ بالنتائج المحتملة في ظروف مختلفة.

تتميز النظرية بقدرتها على تقديم تفسير شامل ومتكامل للظاهرة موضع الدراسة، إذ لا تكتفي بوصفها، بل تسعى إلى الكشف عن أسبابها والعوامل المؤثرة فيها. كما توضح النظرية طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات المختلفة، وتساعد الباحث على فهم الظاهرة في إطار علمي منظم. أما النموذج، فيُعد تمثيلاً مبسطاً للظاهرة، يهدف إلى توضيح مكوناتها الأساسية والعلاقات التي تربط بينها.

وجه المقارنة	النموذج	النظرية
الهدف الأساسي	وصف العملية وتبسيطها	تفسير الظاهرة وكشف أسبابها
السؤال الذي يجيب عنه	كيف يحدث الاتصال؟	لماذا ينجح أو يفشل الاتصال؟
طبيعة التمثيل	مرئي ومبسط وقابل للرسم	مفاهيمي وتحليلي وعميق
مستوى التجريد	منخفض – أكثر تحديداً	مرتفع – أكثر شمولاً
الاستخدام	تحليل مسار الرسالة	فهم السلوك التنظيمي وتوجيهه



الموقف:

أرسلت إدارة مدرسة تعميمًا ورقيًا للمعلمين بشأن تعديل في جدول الحصص،
غير أن كثيرًا منهم لم يفهموا التعديل بشكل صحيح.

نشاط



الموقف:

أرسلت إدارة مدرسة تعميمًا ورقيًا للمعلمين بشأن تعديل في جدول الحصص، غير أن كثيرًا منهم لم يفهموا التعديل بشكل صحيح.

تحليل بالنظرية

- ضعف ثقافة التواصل المفتوح
- غياب قناة للتغذية الراجعة
- مركزية القرار دون مشاركة
- ضعف الثقة بين الإدارة والمعلمين

تحليل بالنموذج

- المرسل: الإدارة المدرسية.
- الرسالة: تعديل الجدول.
- القناة: تعميم ورقي.
- المستقبل: المعلمون.
- التشويش: غموض الصياغة.

نشاط



نماذج الاتصال هي أدوات تحليلية تساعدنا على فهم حركة الرسالة داخل المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل مرحلة من مراحل العملية الاتصالية.

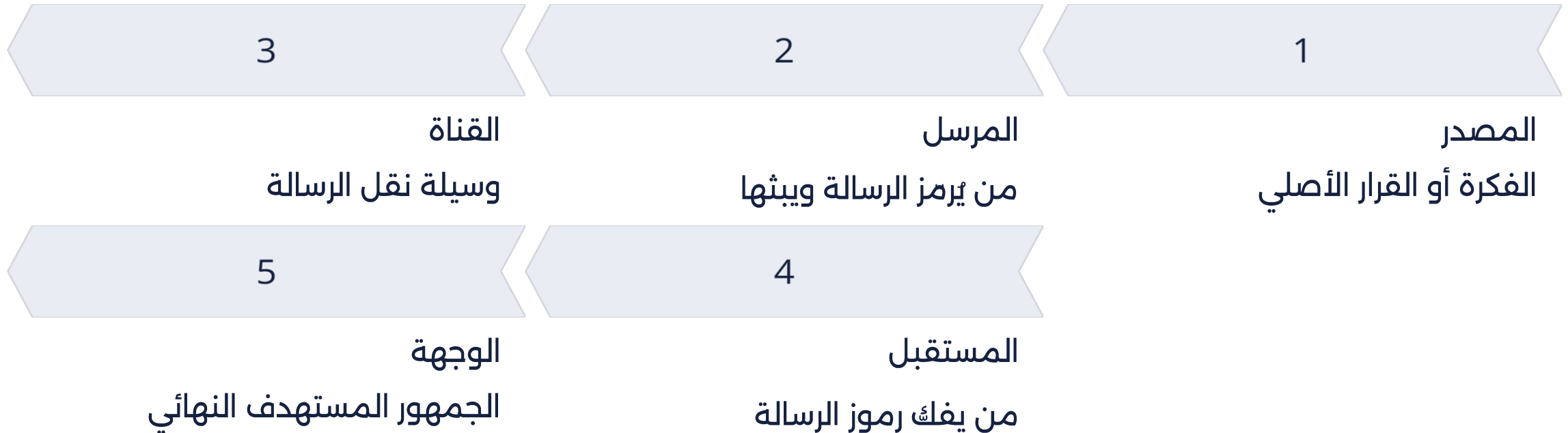
نموذج لاسويل
نموذج الأسئلة الخمسة

نموذج شانون وويفر
النموذج الخطي الكلاسيكي

النموذج التفاعلي
الاتصال كعملية تبادلية



طور عالما الاتصال **كلود شانون وورن ويفر** هذا النموذج عام 1949م. يُعد من أبرز النماذج الكلاسيكية في دراسة الاتصال، ويصف العملية الاتصالية بوصفها عملية خطية أحادية الاتجاه.



التشويش (Noise) يمكن أن يعترض الرسالة في أي مرحلة من هذه المراحل.



يُعد التشويش (*Noise*) المحور الجوهري في هذا النموذج؛ فهو يمثل أي عامل يعترض انتقال الرسالة أو يشوه معناها. وفي بيئة العمل المؤسسي، يأخذ التشويش أشكالاً متعددة:

نفسي 

الأحكام المسبقة، والضغط النفسي،
وضعف الانتباه

تقني 

خلل في الأجهزة أو الشبكات أو
منصات التواصل المؤسسي

لغوي 

غموض المصطلحات أو استخدام
مفردات غير مألوفة للمستقبل

ثقافي 

اختلاف الخلفيات والقيم والتفسيرات بين المرسل والمستقبل

إداري 

تعدد المستويات الإدارية وضعف تدفق المعلومات بينها



تطبيق نموذج شانون وويفر في الاتصال التنظيمي

الموقف: أرسل مدير الموارد البشرية قرارًا بتعديل ساعات العمل عبر البريد الإلكتروني، فأساء بعض الموظفين فهمه وظنوا أنه يمس رواتبهم.



يكشف هذا المثال أن اختيار القناة وضعف صياغة الرسالة يمثلان مصدرين رئيسيين للتشويش في الاتصال التنظيمي.

اقترح عالم السياسة **هارولد لاسويل** عام 1948م نموذجًا يحلل العملية الاتصالية من خلال خمسة أسئلة جوهرية متسلسلة:



ماذا يقول؟

مضمون الرسالة ومحتواها وصياغتها



من يقول؟

المرسل أو المصدر: إدارة، قسم، موظف، مؤسسة



لمن؟ وبأي أثر؟

الجمهور المستهدف والنتيجة المحققة على أرض الواقع



بأي وسيلة؟

القناة المستخدمة: اجتماع، بريد، لوحة إعلانات، تطبيق

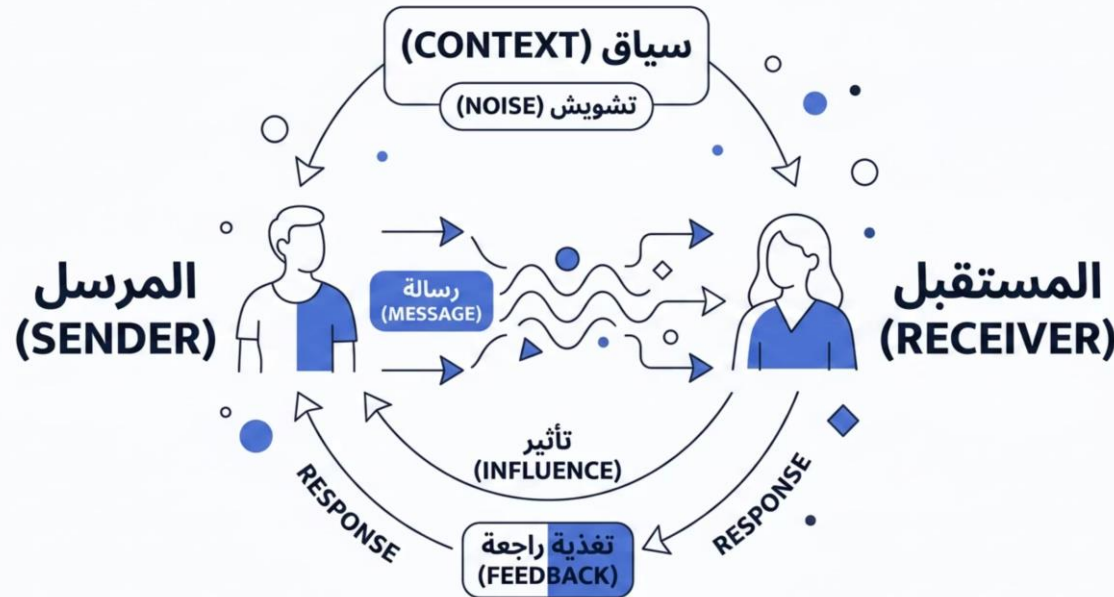


الموقف: خطاب إداري موجه للموظفين يشرح سياسة العمل عن بُعد الجديدة في المؤسسة.

سؤال لاسويل	التطبيق في المثال
من يقول؟	المدير العام أو مدير الموارد البشرية
ماذا يقول؟	آلية تطبيق سياسة العمل عن بُعد وشروطها
بأي وسيلة؟	خطاب رسمي + بريد إلكتروني + اجتماع توضيحي
لمن؟	جميع الموظفين في الأقسام المختلفة
بأي أثر؟	الالتزام بالسياسة أو الارتباك والمقاومة



يتجاوز النموذج التفاعلي محدودية النماذج الخطية؛ إذ يرى أن الاتصال ليس خطأ أحادي الاتجاه، بل عملية تبادلية ديناميكية تقوم على الاستجابة المتبادلة والتغذية الراجعة المستمرة بين طرفي التواصل.



في بيئة العمل المؤسسي، النموذج التفاعلي هو الأقرب للواقع؛ فكل طرف يكون مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد.

التغذية الراجعة (Feedback) هي الاستجابة التي يرسلها المستقبل للمرسل، وهي المحك الحقيقي لنجاح الاتصال أو فشله.

لبناء ثقافة التغذية الراجعة:

- فتح قنوات تواصل مباشرة وآمنة
- تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم
- الاستجابة الجادة للملاحظات المرفوعة
- تقدير من يشارك بملاحظات بناءة

غياب التغذية الراجعة يؤدي إلى:

- سوء فهم مستمر وتراكم الأخطاء
- ضعف مشاركة الموظفين في القرارات
- انفصال الإدارة عن الواقع التشغيلي
- فقدان الثقة بين المستويات الإدارية



التفاعلي	لاسويل	شانون وويفر	المعيار
ثنائي تبادلي	خطي أحادي	خطي أحادي	الاتجاه
ركيزة أساسية	ضعيفة (الأثر فقط)	غائبة	التغذية الراجعة
عنصر ضمني	غير مشار إليه	محور رئيسي	التشويش
الحوار والاجتماعات	تحليل حملة اتصالية	الرسائل الرسمية الأحادية	الأنسب لـ



أرسلت إدارة الجامعة قرارًا عبر البريد الإلكتروني بشأن **تغيير موعد اختبارات منتصف الفصل**، غير أن عددًا كبيرًا من الطلاب لم يفهموا القرار بشكل صحيح؛ فحضر بعضهم في الموعد القديم، وأرجأ آخرون استعدادهم.

المطلوب: تحليل هذا الموقف وفق نموذج شانون وويفر أو نموذج لاسويل، مع تحديد مواضع الخلل واقتراح تحسينات عملية.



نشاط

1 من المرسل؟
ما موقعه في الهيكل التنظيمي وما صلاحياته؟

2 ما الرسالة؟
هل كانت واضحة؟ هل احتوت على التفاصيل الكافية؟

3 ما القناة والمستقبل؟
هل كانت البريد الإلكتروني الوسيلة المثلى لهذا الجمهور؟

4 أين حدث التشويش؟
حدد نوع التشويش: لغوي، تقني، إداري، أو ثقافي

5 ما الأثر؟ وكيف نحسن الاتصال؟
اقترح قناة بديلة وصياغة أوضح لمنع تكرار المشكلة

أسئلة النشاط الأول



طورت نظرية النظم العامة (Systems Theory) على يد لودفيغ فون، وتنظر إلى المؤسسة بوصفها نظامًا حيًا ومتكاملًا، لا يعمل من خلال عناصر منفصلة، بل من خلال مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل فيما بينها ومع البيئة المحيطة بها. ووفقًا لهذه النظرية، فإن أي مؤسسة لا يمكن فهمها أو تقييم أدائها من خلال النظر إلى قسم واحد أو عنصر واحد فقط، بل يجب دراسة العلاقات المتبادلة بين جميع مكوناتها، مثل الإدارة، والعاملين، والجمهور، والموارد، والرسائل الاتصالية، والبيئة الخارجية.

وفي إطار هذه النظرية، لا يفهم الاتصال التنظيمي بمعزل عن سياقه، لأنه يمثل أحد المداخل الأساسية التي تربط بين أجزاء النظام المختلفة. فكل عملية اتصالية داخل المؤسسة تؤثر في تدفق المعلومات، وفي وضوح الأدوار، وفي سرعة اتخاذ القرار، وفي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة. كما أن الخلل في الاتصال بين أي جزء من أجزاء النظام قد ينعكس على بقية الأجزاء، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق، أو تراجع الأداء، أو حدوث سوء فهم داخل المؤسسة.

وتساعد هذه النظرية في تفسير كيفية تأثير المؤسسة ببيئتها الخارجية، مثل الجمهور، والمنافسين، والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية، كما توضح كيف تستجيب المؤسسة لهذه المؤثرات من خلال تعديل سياساتها وأساليب عملها. لذلك، فإن الاتصال التنظيمي يعد عنصرًا محوريًا في بقاء النظام المؤسسي متوازنًا وفعالًا، لأنه يضمن انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويساعد على تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة واحتياجات البيئة المحيطة بها.



تعد المؤسسة نظامًا مفتوحًا لأنها تتفاعل باستمرار مع بيئتها الداخلية والخارجية؛ تستقبل الموارد والمعلومات وتعالجها وتخرج منتجات وخدمات ومعرفة.

العمليات
التنسيق، الاتصال، اتخاذ القرار، التنفيذ

المخرجات
خدمات، قرارات، تقارير، علاقات مؤسسية



المدخلات
موارد، معلومات، قرارات، طلبات البيئة

التغذية الراجعة
تقييم النتائج وتصحيح المسار





الاتصال ليس عنصرًا منفصلًا، بل هو الرابط الذي يجمع جميع عناصر النظام ويضمن تدفق المعلومات بينها.

تقوم نظرية النظم العامة على فهم المؤسسة بوصفها نظامًا مفتوحًا يتكون من عناصر مترابطة تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف محددة. تبدأ هذه العناصر بـ **المدخلات** التي تشمل الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، ثم تتحول هذه المدخلات من خلال **العمليات التنظيمية** مثل الاتصال، والتنسيق، واتخاذ القرارات، إلى **مخرجات** تتمثل في الخدمات والنتائج التي تقدمها المؤسسة.

ولا تعمل المؤسسة بمعزل عن محيطها، بل تتفاعل باستمرار مع **البيئة الخارجية** بما تتضمنه من عوامل اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، وهي عوامل قد تؤثر في أداء المؤسسة وتفرض عليها ضرورة التكيف والتطوير. وتأتي **التغذية الراجعة** لتؤدي دورًا أساسيًا في تقييم المخرجات، واكتشاف نقاط القوة والضعف، ثم تحسين الأداء بصورة مستمرة.

ومن هذا المنطلق، يعد الاتصال التنظيمي عنصرًا محوريًا داخل النظام المؤسسي؛ لأنه يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات، ويساعد على تحقيق التنسيق بين الأجزاء المختلفة، بما يضمن توازن المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة.



الاتصال هو **الفراء** الذي يلصق أجزاء المؤسسة ببعضها. بدون اتصال فعال تتحول الأقسام إلى جزر معزولة لا تخدم أهداف المؤسسة المشتركة.

الأقسام الوسيطة

تترجم التوجيهات وتنسق بين الفرق التشغيلية

الإدارة العليا

ترسل التوجيهات الاستراتيجية والقرارات المصيرية

البيئة الخارجية

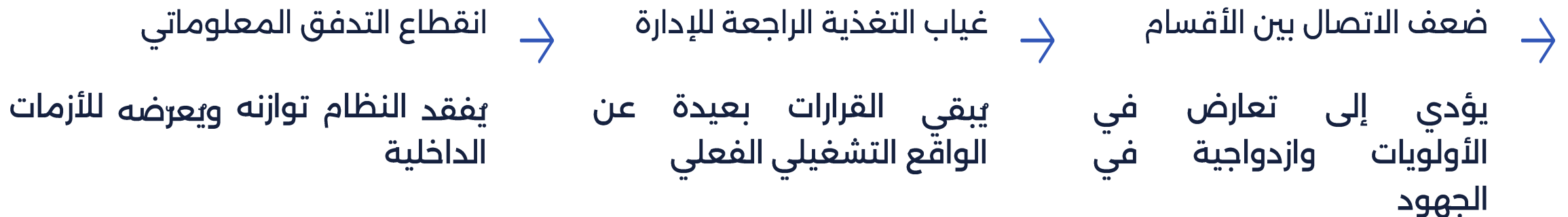
توجه المؤسسة وتتأثر بمخرجاتها ورسائلها

العاملون

ينفذون ويُرسلون تغذية راجعة عن التحديات الميدانية



نظرية النظم تنظر إلى المؤسسة أو المنظمة على أنها نظام مترابط، وليس مجموعة أجزاء منفصلة. فكل قسم داخل المؤسسة يؤثر في الأقسام الأخرى ويتأثر بها؛ لذلك فإن أي خلل يحدث في جزء واحد لا يبقى محصوراً في هذا الجزء، بل يمتد أثره إلى باقي النظام. فعندما تضعف عملية الاتصال بين قسمين داخل المؤسسة، فإن المشكلة لا تكون مجرد تأخر رسالة أو سوء فهم بسيط، بل قد تتحول إلى خلل عام في سير العمل. ويمكن تشبيه ذلك بانسداد وعاء دموي داخل جسم الإنسان؛ فالانسداد قد يحدث في نقطة محددة، لكنه يؤثر في تدفق الدم إلى مناطق أخرى، وقد يهدد توازن الجسم كله. وبالمطابقة نفسها، ضعف الاتصال بين قسمين يؤدي إلى تعطل تدفق المعلومات داخل المؤسسة، فتتأخر القرارات، وتتكرر الجهود، وتظهر التعارضات بين الأقسام.



الموقف: أصدرت جامعة قرارًا بتغيير آلية تسجيل المقررات، لكن ضعف التنسيق بين الأقسام الثلاثة أوجد ارتباكًا واسعًا.

شؤون الطلاب

لم تتلق تعليمات واضحة وأصدرت معلومات متضاربة للطلاب

الإدارة الأكاديمية

أصدرت القرار دون إعلام شؤون الطلاب بالتفاصيل التنفيذية

التشخيص بمنظور النظم

خلل في التدفق المعلوماتي بين أجزاء النظام أفضى إلى اضطراب مؤسسي شامل

أعضاء هيئة التدريس

اكتشفوا التغيير في آخر لحظة مما أثار استياءهم وأربك جداولهم



الاتصال ليس مجرد عملية تبادل رسائل بين الأفراد أو الأقسام، بل هو عنصر أساسي في بقاء المؤسسة متماسكة وقادرة على العمل. فالمؤسسة تشبه النظام الحي؛ كل جزء فيها يؤدي وظيفة محددة، لكنه لا يستطيع أن يعمل بكفاءة بمعزل عن الأجزاء الأخرى. لذلك، عندما يكون الاتصال واضحًا ومنتظمًا وسريعًا، تنتقل المعلومات بين الأقسام بسلاسة، وتفهم كل جهة دورها، وتتناسق الجهود، وتصبح القرارات أكثر قربًا من الواقع.

توازن النظام

اتصال فعال = تنسيق سلس بين جميع الأجزاء

علاج خلل النظام

اتصال ضعيف = اضطراب يطال المؤسسة بأكملها

إصلاح النظام

تحسين قنوات الاتصال يستعاد به التوازن المؤسسي

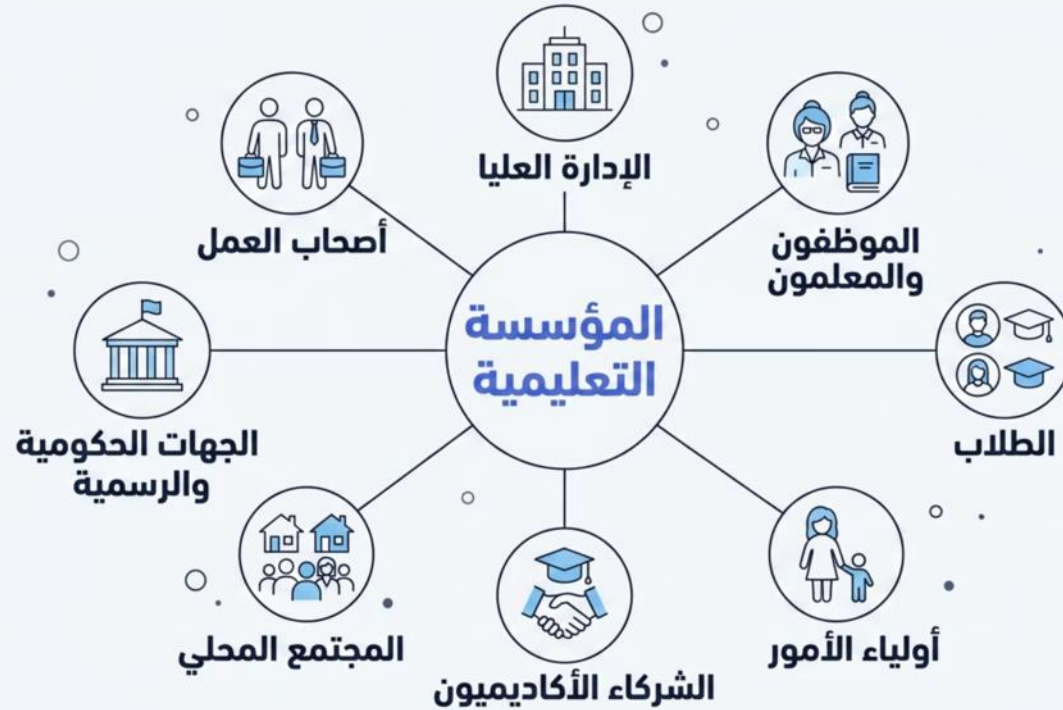


تقرر نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) أن المؤسسة لا تتواصل مع جمهور واحد متجانس، بل مع **جماهير متعددة** تتباين مصالحها واحتياجاتها وتوقعاتها ومستوى تأثيرها على المؤسسة.

تشير نظرية أصحاب المصلحة إلى أن المؤسسة لا تتعامل مع جمهور واحد متشابه في احتياجاته وتوقعاته، بل تتعامل مع أطراف متعددة، لكل طرف مصلحة مختلفة وتأثير مختلف في نجاح المؤسسة واستمرارها. فقد يكون من أصحاب المصلحة: العاملون، الإدارة، العملاء، الشركاء، الموردون، الجهات الرسمية، المجتمع المحلي، أو حتى وسائل الإعلام. لذلك لا يمكن للمؤسسة أن تستخدم رسالة اتصالية واحدة وتفترض أنها مناسبة للجميع، لأن كل فئة تنظر إلى المؤسسة من زاوية مختلفة، وتنتظر منها نوعًا محددًا من المعلومات أو القرارات أو الخدمات.

ومن هنا يصبح الاتصال المؤسسي الناجح قائمًا على فهم هذه الاختلافات وإدارة العلاقة مع كل طرف بطريقة مناسبة. أما فشل الاتصال فيظهر عندما لا تميز المؤسسة بين جماهيرها، أو عندما ترسل رسائل عامة لا تعبر عن احتياجات كل فئة، مما يؤدي إلى ضعف الثقة، وسوء الفهم، وتراجع الدعم للمؤسسة. لذلك تؤكد هذه النظرية أن الاتصال الفعال لا يعني كثرة الرسائل فقط، بل يعني توجيه الرسالة الصحيحة إلى الجمهور الصحيح، وبالطريقة التي تراعي مصالحه وتوقعاته ودوره في المؤسسة.





كل فئة من هؤلاء لها احتياجات اتصالية مختلفة، وتستجيب لرسائل مصممة بأساليب مخصصة لطبيعتها وسياقها.

الموقف: أعلنت جامعة عن تطبيق نظام تقييم جديد للطلاب دون إشراكهم أو إعلامهم بالتفاصيل مسبقاً.

ما الذي حدث؟

الطلاب فوجئوا بالنظام ولم يفهموا معايير التقييم،
فنشأ قلق وسخط واسع النطاق

ما أثر أولياء الأمور؟

اتصالات متكررة باستفسارات لم تكن الإدارة مستعدة للإجابة
عنها بصورة موحدة

ما درس نظرية أصحاب المصلحة؟

الإشراك المبكر لأصحاب المصلحة يمنع الأزمات ويبني
الشرعية للقرار



تطبيق نظرية أصحاب المصلحة: رسائل مخصصة

المؤسسة الذكية تصمم رسائل مختلفة لكل فئة من أصحاب المصلحة، بدلاً من رسالة واحدة ترسل للجميع.

نوع الرسالة المناسبة	اهتمامها الأساسي	فئة المصلحة
بريد رسمي + اجتماع مباشر	الأمان الوظيفي، التوجيهات التشغيلية	الموظفون
إعلانات مبسطة + منصات رقمية	الخدمات الأكاديمية والإجراءات	الطلاب
رسائل دورية + لقاءات توعوية	تحصيل أبنائهم وسلامتهم	أولياء الأمور
تقارير رسمية وثيقة الصياغة	الامتثال والإنجازات المؤسسية	الجهات الرسمية



نظرية العلاقات الإنسانية

نظرية العلاقات الإنسانية في الاتصال التنظيمي هي أحد النهج النظرية التي تركز على العلاقات البشرية والتفاعلات الاجتماعية في سياق المنظمات. تعتبر هذه النظرية جزءًا من المدرسة الإنسانية في الإدارة، والتي تؤكد أهمية التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد في المنظمة لتحقيق أهدافها.

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على أن العوامل الاجتماعية والعاطفية تؤثر في أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم. وتعتبر العلاقات الودية والمتعاونة بين الموظفين والمشرفين والزملاء عنصرًا أساسيًا لتعزيز الأداء والرفاهية في المنظمة. لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو (1926)، لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرًا أكبر من التحدي لقدرات العاملين، ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.



نظرية العلاقات الإنسانية

أهمية وأهداف نظرية العلاقات الإنسانية

تؤمن نظرية العلاقات الإنسانية بأن التواصل الجيد والمفتوح بين أفراد المنظمة يسهم في بناء الثقة وتعزيز التعاون وحل المشكلات بشكل فعال. وتشجع على تقاسم المعلومات والملاحظات والمشاعر بين الأعضاء لتعزيز الفهم المتبادل وخلق بيئة عمل إيجابية. تهدف نظرية العلاقات الإنسانية إلى تحسين البيئة العملية والعلاقات بين الأفراد في المنظمة، من خلال تشجيع التعاون والتفاعل الإيجابي. وتعتبر مبادئها الأساسية، مثل التواصل الفعال والاهتمام بالاحتياجات والمشاعر البشرية، أدوات قوية لتحقيق النجاح المؤسسي وتعزيز رضا الموظفين والأداء العالي.

نظرية العلاقات الإنسانية هي إحدى النظريات الهامة في مجال الإدارة، وهي تركز على فهم العلاقات بين الإنسان والعمل وكيفية تأثير هذه العلاقات في الأداء والإنتاجية في المؤسسات والمنظمات. تم تطوير نظرية العلاقات الإنسانية في العقد العشرين كرد فعل على النهج التقني للإدارة العلمية السابقة، وهي تسلط الضوء على عوامل إنسانية واجتماعية تؤثر في العمل والعاملين. وتتركز النظرية على عدد من النقاط الرئيسية، من بينها:

✓ التركيز على الإنسان: تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية الإنسان واحدة من أهم موارد المؤسسة، وتركز على تحسين جودة الحياة في مكان العمل والعلاقات بين الموظفين.



نظرية العلاقات الإنسانية

وهي تسلط الضوء على عوامل إنسانية واجتماعية تؤثر في العمل والعاملين. وتركز النظرية على عدد من النقاط الرئيسية، من بينها:

- ✓ التفاعل والعلاقات الاجتماعية: تؤمن هذه النظرية بأهمية التفاعل الاجتماعي بين الموظفين وبين المديرين والإدارة. تشجع على بناء علاقات إيجابية وصحية في مكان العمل.
 - ✓ الإنسان كعضو في الفريق: تعتبر أن الإنسان يتأثر بشكل كبير بالفريق الذي يعمل فيه، ويجب أن يشعر بالانتماء والمشاركة في العمل الجماعي.
 - ✓ الرضا والتحفيز: تهدف إلى تحقيق رضا الموظفين وزيادة تحفيزهم للعمل من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وداعمة.
 - ✓ التواصل والتفهم: تشجع على التواصل الجيد وفهم الاحتياجات والآراء والمشكلات لدى الموظفين.
 - ✓ القيادة الديمقراطية: تؤيد نمط القيادة الديمقراطي الذي يشمل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتوجيههم بشكل أكبر.
 - ✓ الاهتمام بالجوانب النفسية: تعترف بأهمية الجوانب النفسية للموظفين وتأثيرها في أدائهم.
- نظرية العلاقات الإنسانية أسهمت بشكل كبير في تطوير مجال إدارة الموارد البشرية والتركيز على تحسين العلاقات البينية في مكان العمل. يتميز هذا النهج بالتفهم والاهتمام بالإنسان ككيان اجتماعي ونفسي، وهو يعتبر العنصر البشري مركزياً في تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات.





نشاط من نظرية العلاقات الإنسانية

قسم العلاقات العامة



تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على أن نجاح المؤسسة يعتمد على الإنسان قبل العمل، وأن العلاقات الجيدة ترفع الروح المعنوية وتحسن الأداء.

الموقف

في مؤسسة إعلامية، لاحظت إدارة العلاقات العامة انخفاض حماس فريق العمل وضعف التعاون فيما بينهم، على الرغم من توفر الإمكانيات المادية الجيدة.

برأيك، ما الأسباب المحتملة وراء ذلك؟



المطلوب

- حدد المشكلة الأساسية في هذا الموقف.
- حلل الأسباب من منظور نظرية العلاقات الإنسانية.
- اقترح حلولاً عملية لتحسين بيئة العمل ودعم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- وضح دور مسؤول العلاقات العامة في معالجة الموقف وتعزيز التواصل الداخلي.
- صمم رسالة داخلية (بوستر أو منشور) تشجع على العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل.



استخدم إبداعك في التحليل والتصميم، واجعل رسالتك ملهمة لزملائك في بيئة العمل.





نموذج حل

من نظرية العلاقات الإنسانية

قسم العلاقات العامة



1. المشكلة الأساسية

انخفاض حماس فريق العمل وضعف التعاون فيما بينهم داخل المؤسسة الإعلامية.

2. الأسباب من منظور نظرية العلاقات الإنسانية

- ضعف التواصل والاستماع بين الإدارة والموظفين.
- قلة التقدير والاهتمام بالاحتياجات النفسية والاجتماعية.
- الشعور بعدم المشاركة في اتخاذ القرار.
- التركيز على النتائج والأهداف فقط دون الاهتمام بالإنسان.

3. حلول عملية لتحسين بيئة العمل

- ✓ تعزيز التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين.
- ✓ إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- ✓ تقدير الجهود والإنجازات بشكل منتظم.
- ✓ تنظيم أنشطة ترفيهية وبناء علاقات إيجابية بين الفريق.
- ✓ توفير بيئة عمل داعمة وأمنة نفسياً.

4. دور مسؤول العلاقات العامة



- بناء جسور التواصل بين الإدارة والموظفين.
- تفل آراء واحتياجات الموظفين للإدارة بفاعلية.
- تصميم مبادرات داخلية تعزز الانتماء والثقة.
- نشر ثقافة التقدير والاحترام داخل المؤسسة.

5. رسالة داخلية

معاً
نصنع بيئة عمل
إنسانية ملهمة



لستمع.. شارك.. قدر
لتنمو العلاقات
وننجح معاً

#الإنسان_أولاً



العلاقات الإنسانية ليست رفاهية، بل أساس النجاح والاستدامة في أي مؤسسة.



المعوقات (*Communication Barriers*) هي العوامل التي تعطل انتقال الرسالة، أو تشوه معناها، أو تمنع تحقيق أثرها المنشود في السياق التنظيمي. تنشأ هذه المعوقات في أي مرحلة من مراحل العملية الاتصالية، وقد تكون واضحة أو خفية، ومصدرها الفرد أو الهيكل التنظيمي أو البيئة المحيطة.

إدارية وهيكلية

نفسية وعاطفية

لغوية وثقافية

تكنولوجية



المعوقات

- غموض اللغة وتعقيد الصياغة القانونية أو التقنية
- اختلاف تفسير المصطلحات بين الأقسام
- تعدد الخلفيات الثقافية بين العاملين
- الفجوة في المستوى التعليمي بين المرسل والمستقبل

الطول العملية

- تبسيط لغة الرسائل الرسمية ومراجعتها قبل الإرسال
- توحيد المصطلحات وإعداد دليل مصطلحات مؤسسي
- مراعاة السياق الثقافي عند صياغة الرسائل
- استخدام أمثلة محلية مألوفة للجمهور



الحلول العملية

- بناء مناخ نفسي آمن يُشجع على التعبير الحر
- تدريب القيادات على الإصغاء الفعال والتعاطف
- الحوار الدوري وإتاحة قنوات للمقترحات المجهولة
- تعزيز الثقة عبر الشفافية والاتساق في القرارات

المعوقات

- الخوف من النقد أو العقاب عند إبداء الرأي
- الأحكام المسبقة تجاه المرسل أو الرسالة
- القلق والضغط النفسي الذي يُضعف التركيز
- ضعف الثقة في مصداقية القيادة



الحلول العملية

- تفويض الصلاحيات للمستويات التنفيذية الوسطى
- تبسيط إجراءات التواصل وتقليل حلقات الوساطة
- وضع هيكل اتصالي واضح بقنوات محددة ومعتمدة
- اعتماد أدوات رقمية تتيح التواصل المباشر

المعوقات

- المركزية الشديدة وتمركز القرار في يد فرد واحد
- البيروقراطية وتعدد مستويات الموافقة
- غموض الصلاحيات وتضارب الأدوار
- تعدد الوسطاء الذين يشوهون الرسالة أثناء تصاعدها



أسئلة للتفكير والمراجعة النقدية

قبل الختام، تأمل هذه الأسئلة وناقشها مع زملائك:

01

هل يكفي نموذج واحد؟

لماذا لا يكفي نموذج شانون وويفر وحده لتفسير جميع مشكلات الاتصال التنظيمي؟

03

ما أصعب معوق في رأيك؟

وما الأسباب التي تجعل بعض المعوقات أشد مقاومة للحل من غيرها؟

02

متى تغلق الثقافة أبواب الاتصال؟

اذكر موقفا من واقع مؤسسة تعرفها تعطل فيها الاتصال بسبب الثقافة السائدة

04

كيف تصمم رسالة مؤسسية ناجحة؟

ما الخطوات التي ستتبعها لضمان وصول الرسالة بوضوح لجميع أصحاب المصلحة؟



النموذج والنظرية

النموذج يصف كيف يحدث الاتصال، والنظرية تفسر لماذا ينجح أو يفشل

نظرية النظم

المؤسسة نظام متكامل وكل خلل اتصالي يؤثر في النظام كله

أصحاب المصلحة

كل جمهور يحتاج رسالة مصممة خصيصا لاحتياجاته وتوقعاته

نماذج الاتصال

شانون وويفر للتشويش، لاسويل للأسئلة الخمسة، التفاعلي للتبادل

النظرية الإنسانية

الانسان هو محور الاهتمام والتركيز في أي مؤسسة

المعوقات والحلول

تشخيص المعوق الصحيح يقودنا للعلاج الصحيح



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.





Thank You

