

الاتصالات التنظيمية

إعداد: د. هالة الألفي فوزي

PRL 615
Public Relations

Lecture 10



Chapter

10

المحاضرة العاشرة



Chapter
10

محتويات المحاضرة

- ❖ نتناول خلال المحاضرة:
- ❖ نماذج ونظريات الاتصال:
- ❖ الفرق بين النموذج والنظرية.
- ❖ أهم النماذج والنظريات التي يمكن توظيفها في مجال الاتصال التنظيمي.
- ❖ معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها.

مقدمة

Chapter

10

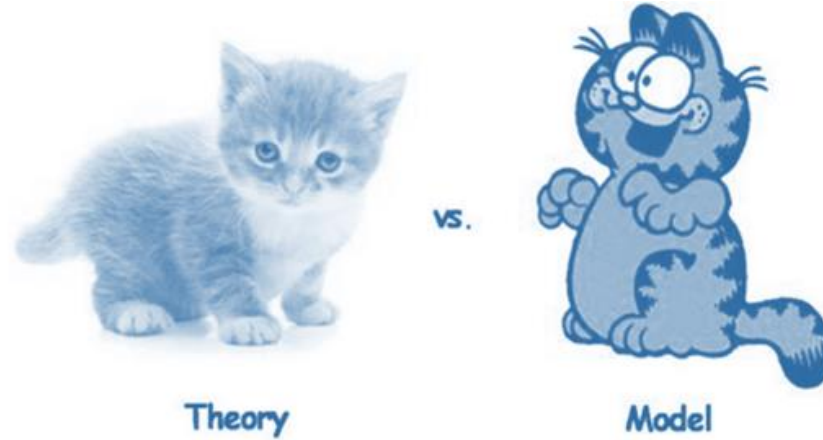
أحد الأسباب الرئيسية لأهمية دراسة النماذج ونظريات الاتصال هو أنها تساعدنا في فهم سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمة وكيفية تأثير هذا السلوك في العلاقات. فعلى سبيل المثال، نماذج مثل نموذج التواصل العمودي والأفقي تساعدنا في فهم كيفية تدفق المعلومات والتواصل بين الموظفين والإدارة، ما يؤثر في تكوين صورة العموم عن المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، دراسة نماذج ونظريات الاتصال خاصة التنظيمي تساعدنا في فهم تأثير الثقافة التنظيمية والقيم والمعتقدات في الاتصال العام وبناء العلاقات. فمفهوم مثل نظرية المبادئ السبعة للاتصال يركز على القيم الأساسية التي يجب توافرها في عملية الاتصال الفعال، وهذا يساهم في تشكيل صورة إيجابية للمنظمة في أذهان الجمهور. علاوة على ذلك، فإن فهم نماذج ونظريات الاتصال تساهم في تحسين استراتيجيات الاتصال وتطوير المهارات اللازمة للعاملين في مجال العلاقات العامة. فهي توفر إطارًا نظريًا وأدوات تحليلية تساعد المتخصصين في العلاقات العامة على تحليل وتقييم العملية التواصلية، وتطوير استراتيجيات فعالة للتواصل مع الجمهور.

الفرق بين النموذج والنظرية

Chapter

10

تتميز النظرية بأنها تشرح الظاهرة بشكل كامل وتوضح العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر فيها. أما النموذج فهو تمثيل مبسط لظاهرة ما، ويستخدم لتوضيح العلاقات بين المتغيرات وتوقع النتائج المحتملة. ويمكن استخدام النموذج لتحليل البيانات وتوقع النتائج في ظروف مختلفة. وبشكل عام، يمكن القول إن النظرية هي تفسير شامل لظاهرة ما، في حين أن النموذج هو تمثيل مبسط لهذه الظاهرة يستخدم لتوضيح العلاقات بين المتغيرات وتوقع النتائج المحتملة.



الفرق بين النموذج والنظرية في البحث العلمي

النظرية:

- تعتبر النظرية تفسيرًا شاملاً ومنطقيًا لظاهرة ما، وتعتمد على الأدلة والتجارب المتاحة.
- تشرح الظاهرة بشكل كامل وتوضح العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر فيها.
- تُعتبر النظرية أحد أهم أدوات الفهم والتفسير في البحث العلمي.

النموذج:

- يُعتبر النموذج تمثيلًا مبسطًا لظاهرة ما، ويستخدم لتوضيح العلاقات بين المتغيرات وتوقع النتائج المحتملة.
- يساعد النموذج في تجسيد الظواهر المعقدة بشكل مبسط وفهمها بشكل أفضل.

بشكل عام، يمكن القول إن النظرية تعتبر تفسيرًا شاملاً لظاهرة ما، في حين أن النموذج يعتبر تمثيلًا مبسطًا يستخدم لتوضيح العلاقات وتوقع النتائج المحتملة في البحث العلمي.

١ النموذج التقليدي في الاتصال التنظيمي

Chapter

10

يشير إلى النموذج الذي يعتمد على أساليب وأدوات تقليدية في عمليات الاتصال داخل المؤسسات. وفي سياق البحث العلمي، يمكن أن يشير النموذج التقليدي إلى النماذج القيادية والتنظيمية التقليدية التي تستخدم في دراسة الاتصال التنظيمي. والنموذج التقليدي في الاتصال التنظيمي يُعتبر من أقدم النماذج التي تم تطويرها لدراسة عملية الاتصال داخل المؤسسات. يقوم هذا النموذج على تصور الاتصال كعملية خطية تنتقل فيها الرسائل من المرسل إلى المستقبل عبر قناة محددة. يتم التركيز في هذا النموذج على وضوح الرسالة وفعاليتها في إيصال المعلومات من المرسل إلى المستقبل دون تشويش. ويتكون النموذج التقليدي من عدة عناصر رئيسية تشمل المرسل، الرسالة، الوسيلة، والمتلقي. يركز هذا النموذج على كيفية صياغة الرسائل بشكل جيد لضمان استيعاب المتلقي للمعلومات بالطريقة المطلوبة. غالباً ما يتم استخدام هذا النموذج في بيئات العمل التي تتطلب تواصلاً واضحاً ومباشراً لتجنب سوء الفهم وتحقيق الكفاءة التنظيمية. على الرغم من أن هذا النموذج يعد بسيطاً ومباشراً، إلا أنه تعرض للانتقاد بسبب تجاهله للعوامل المعقدة التي قد تؤثر على عملية الاتصال، مثل التغذية الراجعة وتأثير السياق الاجتماعي والثقافي.

١ النموذج التقليدي في الاتصال التنظيمي

Chapter

10

- ويعكس هذا النموذج الأساليب والممارسات التقليدية التي تُستخدم في دراسة وتحليل الاتصال داخل المؤسسات والمنظمات. والنموذج التقليدي في الاتصال التنظيمي هو النهج القديم الذي اعتمدته المؤسسات والمنظمات لسنوات عديدة في تسهيل التواصل والتفاعل بين أعضاء المؤسسة. **يتميز هذا النموذج بعدة سمات ومفاهيم رئيسية تشمل:**
- ✓ التسلسل الهرمي: يستند النموذج التقليدي إلى هرم تنظيمي، حيث يكون هناك هيكل تسلسلي للسلطة والتوجيه. يعني ذلك أن هناك ترتيبًا واضحًا للأقسام والأدوار والمسؤوليات.
 - ✓ الاتصال من الأعلى إلى الأسفل: في هذا النموذج، ينطلق الاتصال عادةً من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الأدنى. يتمثل القرار والتوجيه في الأعلى، ويتم تنفيذها والامتثال لها في الأسفل.
 - ✓ الرسمية والموثقة: الاتصال في النموذج التقليدي يكون عادةً رسميًا وموثقًا. يتمثل ذلك في استخدام الرسائل الكتابية والتقارير والوثائق الرسمية.
 - ✓ التوجيه والتحكم: يتميز هذا النموذج بالتحكم والتوجيه من قبل الإدارة والمديرين. القرارات والتوجيهات تصدر من الأعلى وتنفذ بدقة.

١ النموذج التقليدي في الاتصال التنظيمي

يتميز هذا النموذج بعدة سمات ومفاهيم رئيسية تشمل:

- ✓ التفاعل القليل: يمكن أن يكون التفاعل بين أعضاء المؤسسة محدودًا في هذا النموذج. يتم التركيز أساسًا على الاتصال الشخصي بين المديرين والمرؤوسين.
 - ✓ الخصوصية والسرية: تتميز الرسائل والمعلومات بالسرية والحفاظ على الخصوصية. يمكن أن تكون هناك قيود على نقل المعلومات خارج الدوائر الرسمية.
 - ✓ التركيز على المهام: يتم التركيز في هذا النموذج على أداء المهام والواجبات بشكل فعال وفي الوقت المحدد، دون الاهتمام الكبير بعناصر الثقافة والتفاعل الاجتماعي.
 - ✓ التبليغ الرسمي للقرارات: يتم تبليغ القرارات والسياسات بشكل رسمي وموثق لضمان فهم وامتثال الجميع.
 - ✓ التوجيه من قبل الخبراء: يعتمد هذا النموذج على التوجيه والقرارات المبنية على الخبرة والمعرفة الخاصة بالمديرين والخبراء.
- على الرغم من أن النموذج التقليدي للاتصال التنظيمي كان فعالًا في العديد من المؤسسات لسنوات عديدة، فإنه قد تم تطويره وتحسينه بشكل كبير مع التقدم التكنولوجي والتغيرات في طبيعة العمل والاتصالات الحديثة. تمكّن الأدوات الحديثة مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي من تسهيل التواصل الأفضل وزيادة التفاعل والمشاركة في العديد من المؤسسات.

نموذج الاتصال الرمزي (2)

هو نموذج يستخدم في دراسة الاتصال التنظيمي، وهو يركز على العوامل الرمزية والرموز المستخدمة في عملية الاتصال داخل المنظمة. يعتبر هذا النموذج أحد النماذج التحليلية للاتصال التنظيمي، ويساعد في فهم كيفية تبادل المعلومات والرموز بين أفراد المنظمة.

ونموذج الاتصال الرمزي في الاتصال التنظيمي يعبر عن عملية تواصل تعتمد على الرموز والإشارات لنقل الرسائل والمعاني بين الأفراد داخل المنظمة. يتميز هذا النموذج بقدرته على توصيل المعاني الضمنية التي قد لا تكون واضحة بشكل مباشر في الرسائل اللفظية.

في هذا النموذج، يتم التركيز على كيفية تأثير الرموز على التوقعات والسلوكيات داخل المنظمة. على سبيل المثال، قد تستخدم المؤسسة شعارات، أو ألواناً معينة في اتصالاتها لتعزيز ثقافة تنظيمية معينة أو لإثارة مشاعر معينة لدى الموظفين أو العملاء. والتواصل الرمزي لا يقتصر فقط على الكلمات، بل يشمل أيضاً جميع وسائل الاتصال الأخرى مثل الصور، والألوان، والإيماءات. يُعتبر هذا النموذج جزءاً هاماً من التفاعلات التنظيمية حيث يساعد في تعزيز الانتماء والهوية المشتركة داخل المنظمة. في السياقات المعقدة والمتعددة الثقافات، يلعب التواصل الرمزي دوراً أكبر في توصيل الرسائل بطريقة تتجاوز الاختلافات الثقافية وتعمق التفاهم المشترك.

نموذج الاتصال الرمزي (2)

ويساعد نموذج الاتصال الرمزي في فهم تفاعلات الاتصال داخل المنظمة وتحليلها، ويمكن استخدامه لتحسين فاعلية الاتصال وتوضيح الاحتياجات والتحديات التي تواجهها المنظمة في هذا الصدد.

كذلك يمكن القول بأن نموذج الاتصال الرمزي هو نموذج تواصل يستخدم في علم الاجتماع وعلم الاتصال، لفهم كيفية تحليل وتفسير الرموز والرموز المستخدمة في عمليات الاتصال. هذا النموذج يتناول الرموز كوسيلة لفهم وتفسير الرسائل والمعاني في عمليات الاتصال بين الأفراد والمجتمعات. **النموذج يعتمد على عدة عناصر رئيسية:**

- ✓ الرمز (Symbol) الرمز هو العنصر الأساسي في هذا النموذج، وهو يمثل أي مفهوم أو علامة أو رمز يستخدم في عملية الاتصال. يمكن أن يكون الرمز كلمة مكتوبة، أو صورة، أو إشارة، أو حتى لوناً معيناً.
- ✓ المعنى (Meaning): المعنى هو الفهم أو الدلالة التي يتم تخصيصها للرمز. يعتمد المعنى على السياق والثقافة والتفاعل بين الأفراد.
- ✓ المرسل (Sender) هو الشخص أو الجهة التي تستخدم الرموز لنقل رسالة أو معلومة إلى الآخرين.
- ✓ المتلقي (Receiver) المتلقي هو الشخص أو الجهة التي تستقبل وتفسر الرسالة أو الرموز من المرسل.

نموذج الاتصال الرمزي (2)

Chapter

10

النموذج يعتمد على عدة عناصر رئيسية:

- ✓ السياق (Context) يشير إلى الظروف والبيئة التي تحدث فيها عملية الاتصال. السياق يلعب دورًا مهمًا في تحديد المعنى المناسب للرموز.
 - ✓ القناة (Channel) القناة تشير إلى وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل الرموز من المرسل إلى المتلقي. يمكن أن تكون القناة مكتوبة أو شفوية أو بصرية أو غيرها.
 - ✓ الضوابط (Controls) الضوابط تمثل العوامل التي تؤثر في عملية الاتصال، مثل القوانين والقواعد والثقافة والعوامل الاجتماعية.
 - ✓ الضوضاء (Noise) الضوضاء هي أي عامل يؤثر سلبيًا في عملية الاتصال، ويجعل من الصعب فهم الرموز بشكل صحيح. الضوضاء يمكن أن تكون في شكل تشويش صوتي أو تداخل معلوماتي أو أي عوامل أخرى.
- ومن خلال ما سبق يتبين أن نموذج الاتصال الرمزي يساعد في فهم كيفية تبادل المعاني والمفاهيم بين الأفراد وكيفية تأثير السياق والثقافة في المعنى المخصص للرموز. يعتبر هذا النموذج أحد الأسس النظرية المهمة في علم الاتصال، ويساهم في دراسة العمليات الاجتماعية والثقافية التي تحدث عند التواصل بين الأفراد والجماعات.

(3) النموذج الموقفي في الاتصال التنظيمي

النموذج الموقفي في الاتصال التنظيمي يُعد أحد النماذج الحديثة التي تركز على أهمية السياق والظروف المحيطة بعملية الاتصال في تحقيق الأهداف التنظيمية. يتميز هذا النموذج بمرونته في التعامل مع مختلف المواقف التنظيمية، حيث يعتمد على تحليل العوامل البيئية المحيطة لتحديد الأساليب الأكثر فعالية في الاتصال. يتيح هذا النموذج للقادة والموظفين تعديل استراتيجياتهم الاتصالية بناءً على المتغيرات الداخلية والخارجية، مثل التغيرات التكنولوجية أو الثقافية داخل المنظمة. يؤكد النموذج الموقفي على أن الاتصال التنظيمي ليس عملية ثابتة، بل هو عملية تتغير بتغير الظروف والسياقات المحيطة. هذا يتطلب من المنظمات تبني نهج تكاملي يشمل جميع جوانب الاتصال، من تحديد الأهداف إلى تنفيذ الخطط، مع الأخذ في الاعتبار تأثير البيئة التنظيمية على هذه العمليات. وبهذا، يساعد النموذج الموقفي على تحسين فعالية الاتصال وزيادة القدرة على تحقيق التكيف والاستجابة للتحديات المستجدة.

ويركز النموذج على تحليل التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي تحدث في عملية الاتصال داخل المنظمة. يسعى هذا النموذج إلى فهم كيفية تشكل المواقف والتصورات لدى الأفراد، وكيف تؤثر في الاتصال والتواصل في السياق التنظيمي. والنموذج الموقفي يعتبر العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية مهمة في فهم الاتصال التنظيمي. يركز على عوامل مثل المعتقدات والقيم والتصورات والشخصية والتوجهات الاجتماعية التي تؤثر في اتصال الأفراد داخل المنظمة.

3) النموذج الموقفى فى الاتصال التنظيمى

يتألف النموذج الموقفى من العناصر التالية:

- ✓ الموقف الشخصى: يشير إلى المواقف والتصورات الفردية للأفراد داخل المنظمة. يتأثر الموقف الشخصى بالعوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التى تشكل تصورات الفرد ومعتقداته حول الاتصال.
- ✓ الموقف التنظيمى: يشير إلى الموقف الذى يتخذه الفرد بناءً على دوره وموقعه داخل المنظمة. يمكن أن يؤثر الموقف التنظيمى فى طريقة تعامل الفرد مع الاتصال والتواصل ومستوى القوة أو السلطة التى يشعر بها فى عملية الاتصال.
- ✓ العوامل الاجتماعية والثقافية: تشمل القيم والمعتقدات والتصورات الاجتماعية والثقافية التى تؤثر فى الاتصال داخل المنظمة. تشمل هذه العوامل العادات والتقاليد والقوانين والتوجهات الثقافية.
- ✓ التواصل الداخلى: يشير إلى طرق ووسائل التواصل التى يتم استخدامها داخل المنظمة لنقل المعلومات والرسائل بين الأفراد. يتأثر التواصل الداخلى بالنمط التنظيمى والثقافة التنظيمية وهيكـل المنظمة.

(3) النموذج الموقف في الاتصال التنظيمي

أهمية النموذج الموقف

يساعد النموذج الموقف في فهم كيفية تأثير المواقف الشخصية والتنظيمية والعوامل الاجتماعية والثقافية في الاتصال داخل المنظمة. كما يمثل نهجًا هامًا في فهم وتحليل عمليات الاتصال بين الأفراد والجماعات. يعتمد هذا النموذج على فكرة أن المعاني والرموز التي نستخدمها في التواصل ليست ثابتة، بل تعتمد على الموقف الاجتماعي والثقافي والنفسي للأفراد. ومن خلال فهم هذه العوامل، يمكن تحسين فاعلية الاتصال وتعزيز التفاهم والتعاون بين أفراد المنظمة. وذلك كما يلي:

- ✓ فهم الثقافات والسياقات المختلفة: يساعد النموذج الموقف في فهم كيفية تأثير الثقافة والسياق الاجتماعي في تفسير الرموز والرموز. هذا يكون حاسمًا عند التواصل مع أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة.
- ✓ تحسين الاتصال البيني: يمكن أن يساعد هذا النموذج في تحسين الاتصال بين الأفراد في العلاقات الشخصية والمهنية. عندما نفهم المزيد عن وجهات نظر الآخرين ومواقفهم، يمكننا بناء علاقات أقوى وأكثر تفهمًا.
- ✓ تعزيز التفاهم: يساهم النموذج الموقف في تعزيز التفاهم بين الأفراد من خلفيات مختلفة. من خلال فهم المواقف والتصورات التي يمكن أن تؤثر في تفسير الآخرين للرسائل، يمكننا تجنب التفسيرات الخاطئة والتواصل بشكل أكثر دقة.

3) النموذج الموقفى فى الاتصال التنظيمى

أهمية النموذج الموقفى

تابع يمكن تحسين فاعلية الاتصال وتعزيز التفاهم والتعاون بين أفراد المنظمة. وذلك كما يلي:

- ✓ التفكير النقدي: يشجع النموذج الموقفى على التفكير النقدي حيال كيفية تقديم واستقبال الرسائل. يمكن للأفراد تقييم مواقفهم الخاصة وكيفية تأثيرها فى تواصلهم.
- ✓ تعزيز التسامح والاحترام: يمكن أن يؤدي فهم النموذج الموقفى إلى زيادة مستوى التسامح والاحترام بين الأفراد، إذ يساعد على التقدير المتبادل لمواقف وآراء الآخرين.
- ✓ التحسين فى مهارات التفاوض: يعزز النموذج الموقفى من مهارات التفاوض والتحكم فى الصراعات، إذ يساعد فى فهم المواقف والاحتياجات والمصالح المختلفة.

(4) نموذج الاتصال الإقناعي

نموذج الاتصال الإقناعي في الاتصال التنظيمي هو أسلوب يُستخدم داخل المنظمات للتأثير على سلوك ومواقف الأفراد، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. يركز هذا النموذج على قدرة القادة والمديرين على تقديم المعلومات والبيانات بطريقة تُحفّز الأفراد وتدفعهم لتبني أفكار ومبادرات جديدة.

هذا النوع من الاتصال يُركز على ثلاث مراحل رئيسية: أولاً، توضيح الفكرة أو الهدف من خلال عرضها بوضوح وشرح فوائدها للأفراد. ثانياً، استخدام الحجج المنطقية والعاطفية لإقناع الأفراد بجدوى هذه الفكرة أو التغيير. وأخيراً، تشجيع الأفراد على اتخاذ خطوات فعلية نحو تنفيذ هذه الأفكار أو التغييرات، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي والابتكار داخل المنظمة.

الاتصال الإقناعي يلعب دورًا حاسمًا في بناء بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة، حيث يصبح الأفراد أكثر انخراطًا في العمل وأكثر استجابة للتغييرات التنظيمية. ويركز على استخدام التأثير والقوة الإقناعية لتحقيق أهداف محددة داخل المنظمة. يهدف هذا النموذج إلى إقناع الآخرين وتحفيزهم على اتخاذ إجراءات معينة أو تبني وجهات نظر أو فعل أو تغيير سلوك، من خلال استخدام الاتصال الفعال والإقناع.

(4) نموذج الاتصال الإقناعي

يتألف النموذج الإقناعي في الاتصال التنظيمي من العناصر التالية:

- ✓ هدف محدد: يشير إلى الغاية أو الهدف الذي ترغب في تحقيقه من خلال الاتصال الإقناعي. يمكن أن يكون الهدف زيادة المبيعات، تعزيز التعاون، تغيير السلوك، أو أي هدف آخر يخدم مصلحة المنظمة.
- ✓ رسالة مقنعة: تشير إلى المحتوى والطريقة التي يتم استخدامها لإقناع الآخرين. يتطلب الاتصال الإقناعي استخدام حجج قوية ومنطقية، واستخدام الأدلة والأمثلة، وتحديد الفوائد والمكاسب المحتملة للفرد أو المنظمة.
- ✓ استهداف الجمهور: يتعين على المرسل تحديد وفهم الجمهور المستهدف للرسالة الإقناعية. يجب أن يكون المرسل على دراية بالاحتياجات والاهتمامات والقيم والمصالح للجمهور المستهدف، لضمان تأثير فعال للرسالة.
- ✓ استخدام وسائل الاتصال المناسبة: يجب اختيار وسائل الاتصال المناسبة للوصول إلى الجمهور المستهدف. قد تشمل وسائل الاتصال الإقناعية العروض التقديمية، والمنشورات الإعلانية، والاجتماعات التواصلية، ووسائل التواصل الرقمية مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.
- ✓ تقييم النتائج: يجب أن يتم تقييم فاعلية الاتصال الإقناعي وقياس التأثير الذي يحققه. يمكن استخدام مؤشرات الأداء مثل زيادة المبيعات، أو معدلات التبادل، أو تغييرات في السلوك كمقياس لنجاح الاتصال الإقناعي.

(4) نموذج الاتصال الإقناعي

أهمية نموذج الاتصال الإقناعي

- نموذج الاتصال الإقناعي يلعب دورًا حيويًا في تعزيز الاتصال التنظيمي من خلال تحسين عملية التأثير على قناعات الأفراد داخل المنظمة. يتضمن هذا النموذج عدة جوانب مهمة، وهي:
- ✓ تسهيل اتخاذ القرار: من خلال عرض الحقائق والأدلة بشكل واضح ومقبول، مما يساهم في توجيه الأفراد نحو اتخاذ قرارات مستنيرة.
 - ✓ بناء الثقة: يعزز هذا النموذج الثقة بين القيادة والموظفين عن طريق التواصل الفعال، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل.
 - ✓ تعزيز التعاون: يشجع على تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية، مما يحقق التكامل والانسجام في العمل.
 - ✓ تحفيز التغيير الإيجابي: يساعد على تغيير القناعات أو تعديلها بما يخدم أهداف المنظمة، مما يساهم في تحقيق تحسينات مستمرة.
- هذا النموذج يعتبر جزءًا أساسيًا من الاستراتيجيات التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى تحسين التواصل والتفاعل بين مختلف الأطراف داخل المنظمة.

1) النظرية التطورية

تعتبر النظرية التطورية تفسيرًا لحالة التغير التي تحدث في المجتمع، إذ إن الاستقرار والتوازن ليسا الصورة الدائمة التي يلاحظها المراقبون لكل المجتمعات. فالمجتمعات كلها تشهد تغيرًا وتطورًا بفضل القوانين الثابتة للتطور الاجتماعي التي تقود المجتمع نحو الأفضل، مثلها مثل الكائن العضوي. أي أن الأساس في النظرية التطورية هو عدم التدخل لإحداث التغير، وأن يترك ذلك لآليات التغير الاجتماعي التي تعمل بتأثير نشاط الأفراد واختراعاتهم والبحث عن الوسائل الجديدة، سواء داخل المجتمع أو خارجه، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية نحو التطور إلى الأفضل.

وإذا كانت النظرية التطورية تعمل على تقديم تفسير لتطور وسائل الإعلام وتقنياتها من الناحية التاريخية، فإنها تقدم أيضًا تفسيرًا لحركة التغير والتطور التي تشهدها المجتمعات التي تقوم على حرية الفرد وعدم التدخل السلطوي لإحداث التغير. فهذا النموذج يقوم على النظرة نفسها التي تتبناها البنائية الوظيفية في الفكر الغربي. ويفسر إلى جانب ذلك التغير الذي يحدث للمجتمعات في أشكالها الاجتماعية. حيث يرى أصحاب هذا النموذج أن الأشكال الجديدة قد تم اختراعها أو نقلها من الخارج بفضل الأفراد الذين يبحثون دائمًا عن الوسائل الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف الهامة للفرد والمجتمع. وهذه الأشكال الجديدة تبقى وتستمر إذا ما كانت تعمل على إنجاز الأهداف بفاعلية ولا تتعارض مع القيم الموجودة، في حين يتم رفض ما يتعارض مع ذلك.

(2) النظرية النقدية

والنظرية النقدية في الاتصال التنظيمي هي نهج نظري يركز على تحليل السلطة والتوازنات السلطوية في سياق الاتصال داخل المنظمات. تعتبر هذه النظرية جزءًا من مجال الدراسات النقدية التي تهدف إلى فهم العلاقات الاجتماعية والسلطة والتحكم في المجتمعات والمؤسسات.

بحيث تركز النظرية النقدية في الاتصال التنظيمي على عوامل السلطة والتحكم التي تؤثر في الاتصال داخل المنظمة. وتركز على تحليل العمليات السلطوية والهرمية وتفسير كيفية تأثيرها في التواصل واتخاذ القرارات في المنظمة. أهمية النظرية النقدية وأهدافها

وفقًا للنظرية النقدية، يُعتبر الاتصال داخل المنظمة أداة لتوزيع السلطة وممارستها. يُعدُّ الاتصال في هذا السياق آلية لتحقيق أهداف السلطة وتوجيه سلوك الموظفين وتأثيرهم. تعتبر القوة والتحكم والتلاعب بالمعلومات والاتصال أمورًا رئيسية في هذا النهج. تحاول النظرية النقدية في الاتصال التنظيمي تحليل العوامل السلطوية والقوى المؤثرة في الاتصال داخل المنظمة، مثل التسلط الهرمي والتلاعب بالمعلومات والاتصال، وتوجيه الاتصال والتحكم فيه لصالح المصالح السلطوية.

بشكل عام، تهدف النظرية النقدية إلى توفير فهم أعمق للعلاقات السلطوية والتوازنات السلطوية في الاتصال التنظيمي، وتشجيع التفكير النقدي والتحليلي في هذا السياق. يمكن لهذا النهج أن يساهم في توجيه الاهتمامات نحو العدالة والمساواة والمشاركة الديمقراطية في المنظمات وتحسين عملية اتخاذ القرارات والتواصل داخلها.

(2) النظرية النقدية

- والنظرية النقدية في الاتصال هي نهج نظري يستخدم لفهم وتحليل عمليات الاتصال والإعلام بمنظور نقدي. تعتمد هذه النظرية على الفرضية أن الوسائط الإعلامية وعمليات الاتصال لها تأثير كبير في الثقافة والمجتمع، ويجب أن يتم تحليلها بعناية لفهم كيفية تشكيل وتأثير الرسائل والمعلومات على الجمهور والمجتمع بشكل عام. **وتركز النظرية النقدية على عدة عناصر، من بينها:**
- ✓ تحليل السلطة والتفوق الثقافي: تركز النظرية النقدية على فهم كيفية استخدام وسائط الإعلام وعمليات الاتصال لتعزيز السلطة والتفوق الثقافي. يتم تحليل كيفية تمثيل الفئات الاجتماعية والسياسية والثقافية في وسائل الإعلام، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك في توجهات وآراء الجمهور.
 - ✓ النقد الثقافي: تتناول النظرية النقدية الثقافية مواضيع مثل التمييز الثقافي، والهوية الثقافية، والتنوع الثقافي. تسعى لفهم كيفية تشكيل وسائط الإعلام والاتصال للمفاهيم الثقافية والقيم.
 - ✓ الاعتراض والمقاومة: تسلط النظرية النقدية الضوء على دور الاعتراض والمقاومة ضد السلطة والتمييز الثقافي. يمكن أن يكون الجمهور موجهًا نحو فهم مختلف للمعلومات أو يمكن أن يتبنى مواقف نقدية تجاه وسائل الإعلام والاتصال.

(2) النظرية النقدية

وتركز النظرية النقدية على عدة عناصر، من بينها:

- ✓ المشاركة الجماهيرية: تشجع النظرية النقدية على تعزيز المشاركة الجماهيرية في صنع الإعلام والاتصال. يجب على الجمهور أن يكون لديه دور في تشكيل الرسائل والمعلومات وليس فقط استهلاكها.
- ✓ النقد الإعلامي: تتضمن النظرية النقدية أيضًا النقد الإعلامي، إذ يتم تحليل الوسائط الإعلامية بشكل مفصل، بما في ذلك تقييم محتوى الأخبار والبرامج التليفزيونية والأفلام من منظور نقدي.
- والنظرية النقدية في الاتصال تسعى إلى رؤية أعمق لكيفية تأثير الوسائط الإعلامية والاتصال في المجتمع والثقافة، وتعتبرها أداة هامة لتحليل وفهم الرسائل والمعلومات والتأثيرات الثقافية والاجتماعية.

(3) النظرية البنائية الوظيفية

تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبناءه هما ضمان استقراره، وذلك نظرًا إلى توزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر، فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل، وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت.

وقد أشار بياجيه إلى أن المعارف عبارة عن أبنية عقلية منظمة داخليًا، والتي تمثل قواعد للتعامل مع المعلومات والأحداث، ويتم عن طريقها تنظيم الأحداث بصورة إيجابية. والنمو المعرفي هو تغيير هذه الأبنية بالاعتماد على الخبرة. كما يرى أن الذكاء هو الأفعال التي تبرهن على قدرتنا على التكيف في المواقف الجديدة. فبالقدر الذي ينبثق فهمنا لهذه المواقف من بنياتنا العقلية، التي تستوعب وتحول المعلومات الحسية، فإن طبيعة تفاعلنا مع البيئة تكون محددة مسبقًا بمستوى بنياتنا العقلية.

وقد بدأ اهتمام الباحثين بنظرية البنائية الوظيفية بدرجة ملحوظة منذ أوائل الستينيات نحو دراسة تأثيرات وسائل الإعلام، من خلال الدراسات التي قام بها شرام Schramme وآخرون، بهدف التعرف على أثر تعرض الأطفال للتلفزيون في تفاعلاتهم الاجتماعية، ولم يستندوا إلى إطار نظري محدد، بل اعتمدوا على النتائج العامة للدراسات التطبيقية السابقة، ولم يستطع شرام وأصدقائه الوصول إلى نتائج محددة، ولكنه أكد أن التأثير الناجم عن التعرض للتلفزيون قد يكون إيجابيًا في أغلب الأحيان، إذا أخذ بعين الاعتبار التفاعل بين خصائص الوسيلة الإعلامية، وسمات الجمهور.

(3) النظرية البنائية الوظيفية

ولم يكن معروفًا خلال هذه الفترة إلا القليل عن طبيعة هذا التفاعل، فبدأت الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات، بهدف بحث هذه العلاقة، والتوصل إلى نتائج حول استخدامات وتأثيرات الوسائل الإعلامية وفقًا لإطار علمي. ونتج عن هذه المحاولات ظهور ما يسمى بنموذج التأثيرات المحدودة effects paradigm Limited، الذي مر بمراحل تطور عديدة، وكان من أبرزها خلق نظريات تعنى بالمنظر الكلي Macro، لشرح دور وسائل الإعلام في المجتمعات، والتي كانت أولها نظرية البنائية الوظيفية التي تركز على تأثير وسائل الإعلام في الجماعات الكبيرة أو المجتمع ككل.

وترجع تسمية هذه النظرية إلى استخدامها بمفهوم البناء structure، والوظيفة function في فهم المجتمع، وتحليله، ويشير مفهوم البناء إلى العلاقات المستمرة الثابتة بين الوحدات الاجتماعية، في حين يشير مفهوم الوظيفة إلى النتائج المترتبة على النشاط الاجتماعي، فالبناء يكشف عن الجوانب الهيكلية الثابتة، في حين تعبر الوظيفة عن الجوانب الدينامية داخل البناء الاجتماعي. ولقد استخدم الوظيفيون مفهومًا ثالثًا هو مفهوم النسق الاجتماعي system، الذي أمكن من خلاله تحليل الجوانب الهيكلية-البنائية، والجوانب الدينامية- الوظيفية، فالمجتمع نسق يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية يؤدي كل منها وظيفة محددة.

(3) النظرية البنائية الوظيفية

والبنائية تعني قدرة الأفراد على بناء معارفهم ومفاهيمهم الجديدة، من خلال التفاعل بين معارفهم السابقة ومعتقداتهم وأفكارهم وبين النشاطات التي يقومون بها. وهي تعني أن الأفراد يمتلكون دوافع فطرية تعمل على فهم الفرد للعالم من حوله، وأنه بدلاً من أن يستقبلوا المعرفة بسلبية، فإنهم يعمدون إلى فهمها بفاعلية عن طريق تكامل المعلومات الجديدة والخبرات السابقة مع ما فهموه من قبل. وقد قدمت هذه النظرية العديد من الإسهامات التي أمكن الاستفادة منها في مختلف الدراسات، خاصة ما تعلق ببنائية النص، إذ قدمت تحليلاً شاملاً يمكن من خلاله تحليل أطر تناول النصوص.

أما الوظيفة كما ذكرها العلماء الوظيفيون فهي الدور الذي يلعبه الجزء في الكل أي النظام في البناء الاجتماعي الشامل. أي أن درجة الاستمرار والاطراد في البناء هي التي تحقق وحدته وكيانه، ولا يمكن أن تتم إلا بأداء وظيفة هذا البناء، أي الحركة الديناميكية المتمثلة في الدور الذي يلعبه كل نظام أو نسق في داخل البناء. فالوظيفة في البناء هي التي تحقق هذا التساند والتكامل بين أجزائه، بحيث يفقد النسق أو البناء الاجتماعي معناه المتكامل لو انتزع من نظام ما. وهكذا تكون وظيفة أي نظام اجتماعي هي الدور الذي يلعبه في البناء الاجتماعي الذي يتألف من الناس الذين يرتبطون بعضهم ببعض في كل واحد متماسك، عن طريق علاقات اجتماعية محددة. ومن التعريفات الشهيرة للوظيفة ذلك الذي قدمه ميرتون، إذ قال: إنها تلك النتائج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها، والتي تؤدي إلى تحقيق التكيف والتوافق في نسق معين.

(3) النظرية البنائية الوظيفية

والوظيفة قد تكون ظاهرة أو كامنة، أي ليس بالضرورة أن تكون لكل ظاهرة وظيفة أو وظائف واضحة أو مقصودة. ولذلك على الباحث الاجتماعي أن يبحث عنها من خلال تحليل المناشط الاجتماعية. ويعتبر بارسونز مفهوم الوظيفة أساسيًا لفهم أي نسق من الأنساق الاجتماعية، فالوظيفة تمثل النتيجة المنطقية لمفهوم النسق، فهي توضح طبيعته وتعمل على تكيفه مع بيئته. فيما أشار إميل دوركايم إلى أن كل مجتمع يطور نظامًا أخلاقيًا واجتماعيًا بما يتناسب مع احتياجات المجتمع، ويتلاءم مع الوظائف الحقيقية التي يؤديها.

وقد جاءت النظرية البنائية في صورتها العام كرد فعل لعدد من المفكرين الذين يؤيدون هذا الاتجاه النظري من أجل الوصول إلى استقرار حاجات النسق السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية. ومن هنا أخذ على هذا الاتجاه أنه اتجاه محافظ يسعى دائمًا للمحافظة على الوضع القائم، وفي نفس الوقت رافض كل تغيير جذري يؤثر في البناء والوظيفة معًا. وكانت هناك العديد من الحاجات التي جاءت نتيجة لظروف خاصة، بالإضافة إلى المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة. فهذه التصورات التي يسعى رواد هذا الاتجاه لتطبيقها، يمكن وصفها بأنها إمكانية تطبيق لمبادئ الفكر الأوروبي التي سادت في القرن التاسع عشر، والتي تؤمن بالإصلاح والتقدم الاجتماعي، وبالتالي يمكن اعتبار النظرية البنائية الوظيفية محاولة لتطبيق العضوية على حاجات النسق في المجتمع الحديث.

(3) النظرية البنائية الوظيفية

تفترض تلك النظرية أننا نستطيع أن نحلل وندرس المجتمع بشكل منسق وشامل، إذ يتكون المجتمع وفقًا للنظرية البنائية الوظيفية من أجزاء متساندة تستهدف عمل حالة من التوازن في المجتمع ككل، ويكون قوامها التناسق المتبادل الذي يوجد بين تلك الأجزاء. **وتعمل النظرية البنائية الوظيفية إلى النظر للمجتمع في ظل ثلاثة أبعاد كما يلي:**

- البعد الأول: تحديد الشروط التي تلزم وجود المجتمع وقيامه.
 - البعد الثاني: تحديد الشروط الواجبة لاستمرار المجتمع وبقائه في العالم.
 - البعد الثالث: النظر بشكل كلي وشامل للمجتمع باعتباره نسقًا.
- وتعمل النظرية البنائية الوظيفية على تفسير السلوك السائد في المجتمع، وذلك من خلال دراسة النتائج التي يسببها ذلك السلوك، سواء بالنسبة إلى الفرد أو المجتمع، إذ إن المجتمع عبارة عن نسق متوازن تشترك فيه المعايير والقيم الثقافية والأفكار التي يحددها المجتمع لجماعاته وأفكاره، والذين لا يملكون الحق في الخروج عليه سوى في حالة الوقوع تحت ضغط اجتماعي.

(3) النظرية البنائية الوظيفية

المسلمات الخاصة بالنظرية البنائية الوظيفية:

يتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية، هي:

- ✓ النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة، وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- ✓ يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، ومجموع عناصره يضمن استمرار ذلك، بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن، فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- ✓ كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- ✓ الأنشطة المتكررة في المجتمع تعد ضرورة لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته.

(4) النظرية السلوكية

جاءت النظرية السلوكية للتنظيم لتعبر عن مجموعة من الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي، الذين لم تماش أفكارهم مدرسة الأفكار العلمية، إذ هاجم هؤلاء الاتجاه اللا إنساني الذي جاءت به هذه المدرسة. وتركز هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي، وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية بين الأفراد وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين، كما أن رواد هذه المدرسة اهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراعات داخل التنظيم، وغيرها من الجوانب. ويعتبر روبرت أون في 1813 أول مفكر في الإدارة يتكلم عن دور وأهمية الفرد في محيط العمل، ولا يعطي الاهتمام الأكبر للآلة بل يعطي اهتمامًا للبشر يفوق الآلية المادية. ويعد هذا النوع من التفكير في ذلك الوقت سابقًا لأوانه بفترة زمنية طويلة. واهتمت أيضا ماري باركر فيوليت في 1920 بإدارة الأفراد والعلاقات الجماعية في العمل، وركزت على دور العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي كأساليب إدارية تساعد الإدارة على استغلال طاقات وإمكانات البشر إلى أقصى درجة ممكنة.

(4) النظرية السلوكية

تطور النظرية السلوكية:

وعلى الرغم من أفكار روبرت أون وكذلك ماري باركر فيوليت التي ظهرت مبكرًا، فإن التفكير والدراسات الإنسانية والسلوكية في الإدارة قد بدأت بشكل جدي مركز بعد أن أدى تطبيق مبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى مشكلات إدارية، أدت إلى عدم تحقيق الكفاية الكلية في العمل Total efficiency، وأن توقعات أصحاب الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالإنتاجية وبسلوك وتصرفات العمال لم تتحقق ولم تتطابق مع ما تقوله النظرية الكلاسيكية. ومن هنا بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، وإنما كان البحث يدور حول ما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ ((Lubrication

(5) 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 بزعماء 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.

5) 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. وتركز 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.

(5) 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.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

أولاً: معوقات الاتصال التنظيمي

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق، التي تحد من فاعليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها، ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فاعلية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

1. المعوقات النفسية

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل، وتحدث أثرًا عكسيًا بسبب الفروق الفردية، ما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال. ومن بين أهم العوائق ذات الصلة بالعوامل النفسية

أ- تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها، وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية في اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

تابع تباين الإدراك:

- وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه في الأسباب الآتية:
- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه في إدراكه لمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى ووعي المرسل إليه.
- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة، إذ يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

ب- الإدراك الانتقائي:

الإدراك الانتقائي (Selective Perception) هو مفهوم يشير إلى تلك العملية التي يقوم بها الفرد بتصفية واختيار المعلومات والمحتوى الذي يرغب في استقبله والاهتمام به، في حين يتجاهل ما يعتبر غير مهم أو غير ملائم. يعتمد الإدراك الانتقائي على تفضيلات واحتياجات الفرد ومعتقداته وقيمه الشخصية. وفي الغالب يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه، والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

تابع الإدراك الانتقائي:

ويتمثل تأثير الإدراك الانتقائي في الاتصال في النقاط التالية:

- ✓ تصفية المعلومات: الفرد يميل إلى اختيار المعلومات والرسائل التي تتوافق مع آرائه واهتماماته، ويرفض أو يتجاهل تلك التي تتعارض معها. هذا يعني أن الأفراد قد يفترضون أنهم قد استوعبوا معلومة معينة بشكل صحيح حتى وإن كانت غير دقيقة.
- ✓ تعزيز التحيز: يمكن للإدراك الانتقائي أن يؤدي إلى تعزيز التحيز والتمييز الذي يمكن أن يؤثر في التفاهم والتعاون بين الأفراد. فقد يتجنب الأفراد التواصل مع أشخاص يحملون آراء مختلفة عنهم.
- ✓ التأثير في الحوار: الإدراك الانتقائي يمكن أن يؤثر في جودة الحوار والتفاهم بين الأفراد والجماعات. إذا لم يكن الأفراد عارضين لوجهات نظر متنوعة ومعلومات شاملة، فإن الحوار قد يكون ضيقاً وغير مثمر.
- ✓ تحدي الانفتاح: الإدراك الانتقائي يمكن أن يحد من انفتاح الأفراد على الآراء والأفكار الجديدة والمعلومات المختلفة، ما يمكن أن يؤثر في قدرتهم على التطور والتعلم.
- ومن المهم أن ندرك وجود الإدراك الانتقائي ونحاول تجاوزه عند التواصل مع الآخرين. يمكن ذلك من خلال الاستماع بعناية والاستفسار وتوجيه أسئلة لفهم وجهات نظر متنوعة وتحسين جودة الاتصال.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

د- الانفعالات

- إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أن هناك حاجزًا انفعاليًا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة. والانفعالات تلعب دورًا كبيرًا في عملية الاتصال، ويمكن أن تؤثر بشكل كبير في كيفية تفاعل الأفراد وتبادل المعلومات. وفيما يلي عدد من الأسباب التي تبين تأثير الانفعالات في الاتصال:
- ✓ التأثير في الاستقبال والفهم: عندما يكون الشخص في حالة من الانفعال، قد يكون أقل قدرة على الاستماع والتركيز بشكل جيد. هذا يمكن أن يؤدي إلى فقدان بعض المعلومات أو التفاهم بشكل غير صحيح.
 - ✓ التأثير في اللغة والتعبير: الانفعالات قد تؤدي إلى تغيير في طريقة الكلام والتعبير. قد يكون الشخص أكثر انفعاليًا أو عصبيًا في الكلام، ما يمكن أن يؤثر في كيفية استقبال الرسالة من قبل الآخرين.
 - ✓ تأثير في اختيار الكلمات: الانفعالات قد تجعل الشخص يختار كلمات أكثر حدة أو غضبًا، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تصاعد النزاع والتوتر في الاتصال.
 - ✓ التأثير في الجسم: يمكن أن تؤدي الانفعالات إلى تغييرات في الجسم، مثل زيادة معدل ضربات القلب أو زيادة التوتر العضلي. هذه التغييرات الجسمية يمكن أن تظهر خلال الاتصال وتؤثر في إيصال الرسالة.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

هـ- الاختلافات الوراثية:

إن المقصود بالاختلافات الوراثية هو تحديد منبت كل من مرسل المعلومات ومتلقيها، ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسًا نسبيًا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب. والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يشكل بقوة أفكاره واتجاهه.

و- تنقية المعلومات وغربلتها:

تحدث عادةً بالنسبة إلى الاتصالات الصاعدة، وتسير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل المعلومات غير المفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائه. ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقية المعلومات المرسلّة للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة. فالإدارة تحدد مستويات جدارته المرؤوسين، وتمنح الزيادات في الرواتب والحوافز، وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد. إن الميل إلى التنقية يتم تقريبًا في المستويات الإدارية كافة.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

2. المعوقات الاجتماعية والثقافية

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص، سواء كان داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

أ- التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة. وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية. ويعد هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير، إذ تتعقد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية. ويعد هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

2. المعوقات الاجتماعية والثقافية

ب- الاختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلفاً، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، والمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده الموجودة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال: "فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعباً جداً". ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فاعلية الاتصال داخل التنظيم، إذ إن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، ومحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يسهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل، وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

3) المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوافرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقًا كبيرًا في عملية الاتصال الفعال.

أ- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

إن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات، ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال، وذلك من خلال:

- ✓ التأثير في كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
- ✓ إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لأسباب عدة: كخوف العامل البسيط وخجله من رئيسه في العمل.
- ✓ إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، ما يعرّض المعلومات لعملية التحريف.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

3) المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم

ب- صعوبات انطلاقًا من التخصص في العمل:

على الرغم من أن تقسيم العمل يقصد به رفع أو زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي الرفع من فاعلية التنظيم، فإن هذا الأخير يصبح عائقًا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل، جماعات متباينة، إذ تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها، ما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة، ما يؤثر في سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

ج - مشكلات مترتبة على درجة الرسمية:

إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليه استخدام الاتصال الكتابي، الذي له العديد من السلبيات، منها:

- ✓ غالبًا ما يكون غير محفز.
- ✓ الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية والكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- ✓ عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، التي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- ✓ احتمالات التحريف الكبيرة.
- ✓ عدم توافر التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

3) المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم

د- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

- ✓ قصور سياسة نظام الاتصال، وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- ✓ التداخل بين التنفيذ والاستشارة، وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
- ✓ الاعتماد الزائد على اللجان، إذ تعد هذه الأخيرة كأحد أنواع الاستشارة.
- ✓ عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- ✓ العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، إذ يعد من أقوى عوائق الاتصال، فالبيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوافرة.

معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب التغلب عليها

(4) المعوقات الشخصية

- المعوقات الشخصية في الاتصال التنظيمي تتضمن عدة جوانب تؤثر في كفاءة وفاعلية الاتصال داخل المؤسسات. وتتمثل أهم المعوقات الشخصية في:
- ✓ الاختلافات الشخصية: الاختلافات في الشخصيات بين الموظفين يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم والتأويلات الخاطئة للرسائل المتبادلة.
 - ✓ الحواجز اللغوية: الاختلافات في اللغة أو اللهجة داخل الفريق يمكن أن تسبب تحديات في الفهم الواضح للرسائل.
 - ✓ المعتقدات والتقاليد: المعتقدات الشخصية والثقافية يمكن أن تؤثر في طريقة تلقي وفهم الرسائل.
 - ✓ القدرات الإدراكية والعاطفية: القيود الذهنية أو العاطفية للأفراد يمكن أن تؤثر في قدرتهم على فهم واستيعاب المعلومات.
 - ✓ التحيزات الشخصية والتصورات المسبقة: التحيزات يمكن أن تؤدي إلى تفسير الرسائل بطريقة معينة، ما يؤثر في الفهم الصحيح لها.
- ويجب التأكيد أن فهم هذه المعوقات والعمل على تقليل منها يساعد في تحسين الاتصال التنظيمي وزيادة الفاعلية داخل المؤسسات.

أساليب التغلب على معوقات الاتصال

للتغلب على معوقات الاتصال التنظيمي، يمكن اتباع الخطوات التالية:

- ✓ التواصل المفتوح والصريح: يجب أن يكون هناك تواصل مستمر وصريح بين جميع أعضاء المنظمة. يجب أن يتمكن الجميع من التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية من أجل حل المشكلات.
- ✓ إنشاء بيئة تشجيعية: يجب على القادة والمديرين توفير بيئة تشجيعية ومحفزة للتواصل. يجب أن يُشعروا الموظفون بأنهم قادرون على التعبير عن أفكارهم دون مخاوف من الانتقام أو العقاب.
- ✓ تعزيز التعاون والفريق: ينبغي تشجيع التعاون والعمل الجماعي في المنظمة. يجب توفير فرص للتعاون بين الأقسام والفروع المختلفة لتحسين التواصل وتعزيز التفاهم.
- ✓ توفير التدريب والتطوير: يجب توفير التدريب والتطوير المستمر لجميع أعضاء المنظمة في مجالات الاتصال والتواصل الفعال. يمكن أن يتضمن ذلك ورش عمل وبرامج تدريبية لتحسين مهارات الاتصال.
- ✓ استخدام التكنولوجيا: يجب استخدام التكنولوجيا المتاحة لتحسين الاتصال داخل المنظمة. يمكن استخدام البريد الإلكتروني والرسائل النصية والمنصات الاجتماعية لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات.
- ✓ تحسين القيادة: يجب أن تكون القيادة مثالية في مجال الاتصال. يجب أن تكون لدى القادة مهارات التواصل الجيدة والقدرة على الاستماع وفهم احتياجات الفريق.

أدوات مساعدة لتوظيف الذكاء الاصطناعي للاتصالات التنظيمية

الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في مرحلة البحث

ContentBot AI هي أداة تتيح إنشاء تيارات عمل الذكاء الاصطناعي المخصصة لإنتاج المحتوى. يمكنك من تخصيص عمليات الإنتاج وتسريع عملية إنشاء المحتوى.



Aicontentfy هي أداة لتوليد المحتوى باستخدام التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي. تقوم بتسهيل عملية إنشاء المحتوى للمسوقين من خلال توفير أدوات متقدمة لإنتاج محتوى جودة عالية.



TrendHunter تعتبر منصة لاكتشاف اتجاهات المستقبل والابتكارات. توفر أفكارًا وأساليبًا جديدة للإبداع وتساعد في فهم تطورات السوق واحتياجات العملاء.



أدوات مساعدة لتوظيف الذكاء الاصطناعي للاتصالات التنظيمية

Chapter

10

2) الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل الجمهور:

SocioViz هي أداة تحليل شبكات اجتماعية مجانية لتويتر. تساعد في الحصول على رؤى من وسائل التواصل الاجتماعي من خلال تحديد أوجه الحديث، والوسوم، والكلمات، والرموز التعبيرية الأكثر استخدامًا والمستخدمين الأكثر نشاطًا وتأثيرًا



Skillshop هو موقع تعليمي يوفر دورات عبر الإنترنت لتطوير المهارات في مجالات متنوعة مثل التسويق الرقمي وتحليل البيانات والتسويق على الشبكات الاجتماعية. يقدم مقررات تعليمية متقدمة للمهتمين بتطوير مهاراتهم.



NodeXL Graph Gallery يعتبر معرض NodeXL مكانًا لعرض وتبادل الشبكات الاجتماعية المصممة باستخدام NodeXL. يسمح للمستخدمين بالتسجيل لتحميل ومشاركة الشبكات الاجتماعية التي تم إنشاؤها باستخدام هذه الأداة.



المرجع العربية

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

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



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

