

الاتصالات التنظيمية

إعداد: د. هالة الألفي فوزي

PRL 615
New Media

Lecture 3



Chapter

3

المحاضرة الثالثة

مبادئ الاتصال التنظيمي

والمفاهيم الإدارية



محتويات المحاضرة

بنهاية هذه المحاضرة، يكون الطالب قادرًا على:

Chapter 3

- 1 فهم العلاقة الجوهرية
شرح كيف يرتبط الاتصال التنظيمي بالهيكل الإداري وكيف يحدد هذا الهيكل مسارات انتقال المعلومات.
- 2 تفسير أثر السلطة والتفويض
تحليل أثر علاقات السلطة والمسؤولية والتفويض على جودة الاتصال وسرعة اتخاذ القرار.
- 3 التمييز بين المسارات
التعرف على الفروق الجوهرية بين مسارات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة.
- 4 تطبيق مبادئ التنسيق
توظيف مبدأ التنسيق ووحدة الهدف لضمان اتصال فعال بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- 5 التحليل التطبيقي
تحليل هيكل تنظيمي حقيقي وتحديد مسارات الاتصال ونقاط القوة ومواطن الخلل المحتملة.

مقدمة



الاتصال التنظيمي ليس عملية مستقلة بذاتها، بل هو انعكاس مباشر للهيكل الإداري للمنظمة. فكلما كانت الأدوار والعلاقات الإدارية واضحة، كان الاتصال أكثر دقة وسرعة وفعالية.

في هذه المحاضرة، سنستكشف العلاقة العضوية بين بنية المنظمة وجودة تدفق المعلومات بداخلها، وكيف تؤثر مفاهيم السلطة والتفويض والتخصص والتنسيق في مسارات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

المنظمة التي تمتلك هيكلًا إداريًا واضحًا تمتلك بالضرورة اتصالًا داخليًا أكثر كفاءة وموثوقية.



مبادئ الاتصال التنظيمي

يمكن تعريف مبادئ الاتصال التنظيمي على أنها الضوابط والقواعد الأساسية التي تحكم عملية الاتصال داخل المؤسسات والمنظمات، وتتعلق بالإجراءات والأساليب التي يجب اتباعها في التواصل بين أفراد المؤسسة وفروعها المختلفة وجمهورها.

الوظيفة	التخصص	التنسيق
وحدة الهدف	نطاق الإشراف	

الوظيفة – مبدأ التعريف الوظيفي

المبدأ الأول 

يعني التعريف الواضح لسلطة الموظفين ومسؤولياتهم؛ فإذا لم يتم تحديد مسؤولية مهمة معينة بوضوح، فهناك احتمال ألا يقوم أحد بهذا العمل ويبقى دون إنجاز.

مثال: إيقاف تشغيل الأجهزة الكهربائية بعد ساعات العمل – إذا لم تسند هذه المسؤولية لشخص بعينه، لا يمكن تحميل أي موظف المسؤولية.

يجب إخبار جميع الموظفين بوضوح بمسؤولياتهم الوظيفية والسلطات الممنوحة لهم حتى يتمكنوا من أداء عملهم دون تأخير.

تابع مبادئ الاتصال التنظيمي

التخصص – توزيع العمل وفق المهارات

المبدأ الثاني 

من أهم مبادئ التنظيم الإداري؛ إذ يطلب من المدير تخصيص العمل بين مرؤوسيه على أساس المؤهلات والمهارات والقدرات. فلا يمكن مطالبة محاسب بإعداد قائمة مواد الإنتاج. وإذا تم اتباع مبدأ التخصص بشكل صحيح، يكمل العمل في وقت أقل وبجودة أعلى، كما يستمتع الموظفون بعملهم عندما يمنحون المهام التي يجيدونها.

تحقيق مبدأ التخصص الوظيفي

الحرص على التواصل 

ضمان توافق المهام 

التخطيط المسبق 

ضمان تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وتحقيق الأهداف المحددة بين الأفراد.

التحقق من أن المهام الموكلة لكل موظف تتوافق مع خبرته ومؤهلاته.

تحديد الأهداف والمهام المطلوبة وتوزيعها بناءً على مهارات الموظفين.

التحكم في عمليات العمل



تحديد الآليات المناسبة لمراقبة العمل وضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال.

التدريب والتطوير



توفير فرص التدريب والتعلم لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.

مبدأ التخصص

فوائد التخصص الوظيفي في الاتصال



دقة الرسائل

المتخصص في مجاله يصيغ رسائل أكثر دقة واحترافية، مما يقلل من سوء الفهم بين الأطراف.



وضوح مسارات الاتصال

التخصص يحدد بوضوح من يتواصل مع من في كل موضوع، فلا تتشابك القنوات أو تتعطل.



سرعة الاستجابة

المتخصص يمتلك المعلومة والصلاحيه معًا، فيرد بسرعة دون الحاجة إلى الرجوع المستمر لجهات أخرى.

التخصص يرسم مسارات الاتصال الرسمية

كيف يرسم التخصص خطوط الاتصال؟

في المنظمة ذات التخصص الواضح، يعرف قسم المحاسبة أنه يرسل قسم الميزانية وليس الإنتاج في المسائل المالية. هذا الوضوح ينشئ شبكة اتصال رسمية طبيعية لا تحتاج إلى تعليمات مستمرة.

التخصص يلغي التساؤلات المتكررة: "من المسؤول عن هذا؟" أو "إلى من أرسل هذا التقرير؟"

مثال تطبيقي

في مستشفى: تواصل التمريض مع الصيدلة حول الدواء، ومع الإدارة حول الجداول، ومع الأطباء حول الحالات. كل قناة مخصصة لموضوع واضح.

غياب التخصص وأثره التداخل والازدواجية

تراجع الثقة بمصادر الاتصال حين يصدر نفس القرار عن جهات متعددة بصياغات مختلفة، يفقد الموظفون الثقة بصحة المعلومات الواردة إليهم.

ضياع المعلومات بين الأقسام غياب التخصص يعني غياب "صاحب المعلومة"، فتتقاذف الأقسام المسؤولية عن الرد وتضيع المعلومات في الفجوات.

ازدواجية المهام والرسائل حين تتداخل الأدوار، ترسل أطراف متعددة رسائل متضاربة حول الموضوع نفسه، مما يربك المتلقي ويعطل العمل.

تحديد الأدوار

وضوح قنوات الاتصال

كفاءة تبادل المعلومات

التخصص والاتصال: الصورة الكاملة

تطبيق مبدأ التخصص يحول الاتصال من عملية عشوائية تعتمد على المبادرة الشخصية إلى منظومة رسمية منهجية تضمن وصول المعلومات الصحيحة إلى الشخص الصحيح في الوقت الصحيح.

تابع مباهء الاءصال الاءظمى

المبءء الاءلث

الاءنسىق – ءوآىء الءهوء

مبءء الاءنسىق مهم للاءنظىم الإءارى؛ إذ ءمم فى المئظمة أنواء مءلفة من العمل فى أقسام مءلفة فى آن واءء. ومن المهم ءنسىق هءه الأنشطة بءىء ءكون ءمىع الأقسام على نفس النهء لءءقىء الءءف المءلءك. كلما زاء ءءم المئظمة وءعءء أنشءءها، عظمء أهملء الاءنسىق لئظام فاعل من الاءءصالات الرأسىة والأفقىة.

اسءراءىءىاء الاءنسىق

- الءسلسل الإءارى المئظم: ىءلقى الموظف الأمر من مءىر واءء.
- وءوء القاءء الءقىقى: ىزىء من ءءم الاءنسىق بىن الأعمال.
- الءواصل الفءال: ىزىل الضبابىة وىوضء الأمور.
- الاءنسىق الءاءى: الءعاون المءبالء بىن الأقسام.

مءاأل الاءنسىق

- إرساء ءقافة المئظمة القائمة على الءعاون والءضامن.
- ءصمىم سىياساء وإءراءاء ءنمى الاءنسىق بىن الوظائف.
- ءكوين لءان وفرق ءضم ممءلى عءة أقسام.

ىلعب الاءنسىق الإءارى ءورًا هاءًا فى إءارة الأزماء واءءواءها؛ فمن ءلال ءءىء الأءوار المئوطة بكل فرد أو قسم، ىءم ءءىء أسباب المءكلاء والباء فى ءلول ءءرىة لها.

على مسءوى الءكوماء، ىءب أن ىكون الاءنسىق الإءارى على مسءوى إءراءاء المئظمات للإسهام فى إىءاء ءلول للمءكلاء الاقءصاءىة. وءوء الاءنسىق لا ىعنى بالضرورة ءىاب الصراءاءء ءئافسىة بىن المئظمات المءشابهة فى الأهداف.

تابع مبدأ التنسيق



التنسيق بين الأقسام: الأهمية والتحديات

أدوات التنسيق الفعال

- الاجتماعات الدورية المشتركة بين الأقسام
- لجان التنسيق متعددة التخصصات
- منصات الاتصال المؤسسية المشتركة
- توثيق القرارات المشتركة وتوزيعها
- مسؤول تنسيق في كل فريق كبير

لماذا يفشل التنسيق أحياناً؟

- غياب قنوات الاتصال الرسمية بين الأقسام
- تضارب الأولويات بين المديرين
- ضعف الثقة والتعاون بين الفرق
- عدم وضوح الأهداف المشتركة
- الاعتماد المفرط على الاتصال غير الرسمي

نشاط تطبيقي خريطة التنسيق بين الأقسام

وصف النشاط: يمكنكم اختيار مؤسسة وتصميم خريطة اتصال للتنسيق بين أقسامها.



خطوات النشاط:

1. اختر مؤسسة (شركة تجارية، مستشفى، جامعة...).
2. حدد ثلاثة أقسام داخل هذه المؤسسة مع بيان وظيفة كل منها.
3. ارسم مسار اتصال يوضح كيف تتعاون هذه الأقسام الثلاثة لتحقيق هدف واحد مشترك.
4. حدد نوع الاتصال في كل مسار: رسمي أم غير رسمي؟ هابط أم صاعد أم أفقي؟

✓ النتيجة المتوقعة: يتدرب الطلاب على تصميم شبكة تنسيق وظيفية واضحة تعكس مبدأ وحدة الهدف.

تابع مباني الاتصال التنظيمي

وحدة الهدف

المبدأ الرابع

يعني أن جميع موظفي المنظمة يجب أن يعملوا نحو الهدف المشترك للمنظمة. أثناء التنظيم، يجب استخدام جهود ووقت ومهارات جميع الموظفين لتحقيق هذا الهدف المشترك، ويتطلب ذلك تخطيطاً شاملاً.

الإدارة بالأهداف – Management By Objectives

نموذج إداري يهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تحديد أهداف يتفق عليها الإدارة والموظفون معاً. يشجع الحوار في وضع الأهداف على المشاركة والالتزام، ويحقق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة.

تم تحديد هذا المصطلح لأول مرة من قبل المدير الإداري **بيتر دراكر** في كتابه "ممارسة الإدارة" الصادر عام 1954. 

تابع مبادئ الاتصال التنظيمي

شروط تحقيق الإدارة بالأهداف

تابع: وحدة الهدف

المكافآت

تحقيق الأهداف يستوجب مكافآت؛ فالمبدأ الأساسي هو النمو والتنمية وليس العقوبات.

التقارير اليومية

متابعة مستمرة لأداء الموظفين والحرص على تدريب وتطوير العاملين بما يضمن تحقيق الأهداف.

تحديد الأهداف مع الموظفين

صياغتها على المستويين الكمي والنوعي بحيث تكون صعبة ومحفزة لا سهلة ولا مستحيلة.

مزايا الإدارة بالأهداف

أهداف قابلة للقياس



تتمتع بمواعيد نهائية ونتائج محددة، مما يوضح كيفية تحقيق الهدف ويزيد فرص النجاح.

التخطيط



يبلغ الموظفون بنوع الأهداف اللازمة لدعم نمو الشركة، مما يساعد في إدارة المخاطر.

مشاركة الموظفين



يشجع الموظفين على تحديد أهدافهم بالتعاون مع مشرفيهم، مما يرفع التحفيز والرضا الوظيفي.

تابع مبادئ الاتصال التنظيمي

تابع: مزايا الإدارة بالأهداف

معايير أقوى للتقييم



يعرف الموظفون ما تتوقعه الإدارة منهم، ويستخدم تحقيق الأهداف المشتركة لتقييم الأداء بعدالة.

الوظائف المحددة



يفهم الموظفون ما تتضمنه وظيفتهم بشكل أفضل ويركزون على جوانبها المهمة.

تغذية راجعة منتظمة



يلتقي المديرون مع موظفيهم بانتظام لتقديم feedback يمكنهم من تطوير مهاراتهم باستمرار.

تمكين الموظفين



وضوح الهدف يمكن الموظفين من إكمال عملهم واتخاذ القرارات دون الحاجة إلى مدخلات إدارية يومية.

تابع مبادئ الاتصال التنظيمي

نطاق الإشراف

المبدأ الخامس

يعني عدد الموظفين الذين يمكن لمدير واحد التعامل معهم بفعالية. يُمنح المدير عدد الموظفين الذين يستطيع إدارتهم فعليًا، ويجب أن يكون قادرًا على التحكم في جميع من تُمنح سلطتهم إليه. ويعتمد هذا العدد على نوع العمل، وقدرات المرؤوسين، وكفاءة المدير ذاته.

أنواع نطاق الإشراف

ب. المدى الضيق من الإشراف

يدير المدير مجموعة صغيرة في وقت واحد.
يناسب البيئات التي تتسم بـ:

- العمل الذي يتطلب تحكمًا وإشرافًا مستمرين.
- أعمال التخصص الدقيق.
- تجنب سوء الفهم بين المرؤوسين.
- تنسيق أقل بين الموظفين.

أ. المدى الواسع من الإشراف

يتحكم المدير في مجموعة كبيرة من الموظفين بفعالية.
يناسب البيئات التي تتسم بـ:

- العمل المتكرر للمرؤوسين
- تواصل أفضل بين المشرف والمرؤوسين
- موظفون ماهرون يحتاجون مساعدة أقل
- سرعة الاستجابة لدى الموظفين

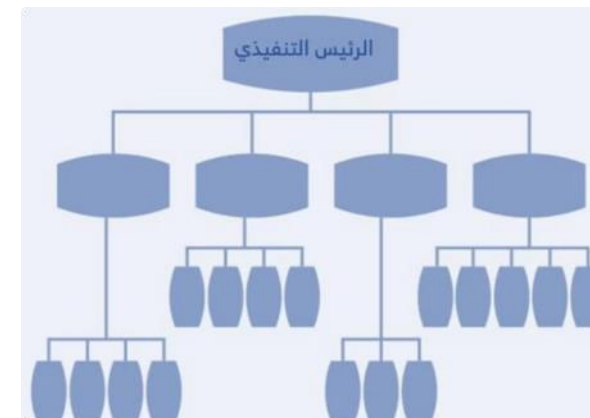
تابع مبادئ الاتصال التنظيمي

الهيكل التنظيمي – المدى الضيق



يظهر الهيكل التنظيمي الضيق كيف يشرف الرئيس التنفيذي على عدد محدود من المرؤوسين المباشرين، مما يتيح إشرافاً أكثر عمقاً وتحكماً في كل مستوى.

الهيكل التنظيمي – المدى الواسع



يظهر الهيكل التنظيمي الواسع كيف يشرف الرئيس التنفيذي على عدد كبير من الأقسام والوحدات الفرعية في آن واحد، مما يعكس نطاق إشراف موسع.

تابع مباني الاتصال التنظيمي

العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف

القدرة الشخصية للمدير

يتحدد نطاق الإشراف اتساعاً أو ضيقاً في ضوء قدرة المدير الشخصية وكفاءته.

وحدات الخدمة الاستشارية

وجودها يساعد المدير بالرأي والمشورة ويوفر وقته وجهده.

خبرة المرؤوسين

قلة رجوعهم للمدير تتيح الإشراف على عدد أكبر منهم.

الوقت المتاح للمدير

كلما كان الوقت كافياً وزادت مهارة إدارته، أمكن الإشراف على عدد أكبر.

تشقت مواقع الأداء

كلما تناثرت مواقع العمل، زاد وقت الانتقال بين المواقع، فيتعين تضيق نطاق الإشراف.

مدى تفويض السلطة

كلما زادت المجالات التي يفوض فيها المدير سلطاته، تراجعت المهام الملقاة على عاتقه.

ظهور مشكلات عارضة

إذا تكررت المشكلات في بيئة العمل، يتطلب الأمر نطاقاً أضيق للإشراف.

الاتصال التنظيمي والهيكل الإداري

ما هو الهيكل الإداري؟

الهيكل الإداري هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية توزيع المهام والصلاحيات والمسؤوليات داخل المنظمة. وهو الذي يرسم خرائط التبعية ويضع حدود العلاقات الوظيفية بين الأفراد والأقسام.

يؤثر هذا الهيكل تأثيرًا مباشرًا على مسارات الاتصال، إذ يحدد **من يتحدث إلى من، وبأي طريقة، وفي أي ظرف**. فلا يمكن فهم الاتصال التنظيمي بمعزل عن فهم بنية المنظمة ذاتها.



3

2

1

ضبط نطاق المعلومات
يحدد الهيكل نوع المعلومات المتاحة
لكل مستوى إداري، فيمنع التسرب غير
المقصود أو الاحتجاز غير الضروري
للبينات.

تحديد القنوات الرسمية
ينشئ الهيكل قنوات رسمية معتمدة
لتمرير القرارات والتعليمات والتقارير بين
المستويات الإدارية المختلفة.

رسم خطوط التبعية
يحدد الهيكل من يتلقى التعليمات
ومن يصدرها، فيضع خطوطا واضحة
لتدفق الاتصال من الأعلى نحو الأسفل
أو بالعكس.

الهيكل الإداري ومستويات الاتصال

المستوى التشغيلي (الإدارة الوسطى والتنفيذية)

يترجم الاتصال إلى تعليمات إجرائية وخطط عمل وتقارير أداء. هنا
يتقاطع الاتصال الهابط والصاعد والأفقي معًا.

كلما كانت حدود المستويات واضحة، كان الاتصال بينها
أكثر سلاسة ودقة.

المستوى الاستراتيجي (الإدارة العليا)

يتدفق الاتصال هنا على شكل قرارات ورؤى وسياسات
مؤسسية. الرسائل واسعة النطاق وطويلة الأجل.

أنواع الهياكل الإدارية وأثرها في الاتصال

الهيكل المركزي

تتركز قرارات الاتصال في الإدارة العليا، مما يجعل المعلومات تتدفق ببطء نحو القاعدة.

الهيكل اللامركزي

توزع صلاحية الاتصال على مستويات متعددة، مما يسرع من سرعة تبادل المعلومات واتخاذ القرار.

الهيكل الأفقي (المسطح)

يقلص عدد المستويات الإدارية، فيتيح اتصالاً أسرع وأكثر مرونة بين الموظفين والإدارة.

تدفق المعلومات داخل المؤسسة

يُقصد بتدفق المعلومات: الطريقة التي تنتقل بها البيانات والقرارات والتعليمات بين أفراد المنظمة وأقسامها ومستوياتها الإدارية المختلفة. وهو عملية حيوية لا تتوقف طوال دوام العمل المؤسسي.

أنماط تدفق المعلومات داخل المنظمة

التدفق الهابط



من الإدارة العليا نحو القاعدة؛ توجيهات وقرارات وسياسات.

التدفق الصاعد



من الموظفين نحو الإدارة؛ تقارير وملاحظات وشكاوى.

التدفق الأفقي



بين الأقسام في المستوى ذاته؛ تنسيق وتعاون وتبادل معلومات.

أهمية وضوح مسارات تدفق المعلومات

عندما تكون مسارات المعلومات محددة ومعروفة لجميع أعضاء المنظمة، تتحقق فوائد إدارية جوهرية:

تعزيز المساءلة

يصبح من السهل تتبع مصدر القرار أو التعليمات ومحاسبة من يعيق أو يشوه تدفق المعلومات.

دقة المحتوى وسلامته

تقل فرص التحريف والتشويه في المعلومات عند مرورها عبر مسارات رسمية موثوقة وواضحة.

سرعة وصول المعلومات

تصل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب دون تأخير أو انقطاع، مما يمكن الموظفين من التصرف بشكل صحيح وسريع.

عوامل تحسين تدفق المعلومات

تحسين تدفق المعلومات يتطلب عملاً منهجياً يبدأ بتحديد مسارات واضحة وينتهي بمراجعة دورية للتأكد من فاعلية النظام وملاءمته للواقع التنظيمي المتغير.

تحديد المسارات

تدريب الموظفين

تقنيات الاتصال

مراجعة دورية

تأثير بطء الاتصال وغموضه على العمل الإداري

مشكلات بطء الاتصال

- تأخر تنفيذ القرارات الاستراتيجية
- تعطل سير العمل اليومي
- تراكم المشكلات دون معالجة
- انخفاض الروح المعنوية للموظفين

مشكلات غموض الاتصال

- ازدواجية في تنفيذ المهام
- تضارب الفهم بين الموظفين والمديرين
- اتخاذ قرارات مبنية على معلومات منقوصة
- إضعاف الثقة بين المستويات الإدارية

⚠ الاتصال الغامض أو المتأخر لا يعطل العمل فحسب، بل قد يؤدي إلى أزمات إدارية متكررة يصعب احتوائها.

العلاقات الإدارية وأثرها في الاتصال

تتحكم خمس مفاهيم إدارية جوهرية في طبيعة الاتصال داخل المنظمة وجودته: **السلطة، والمسؤولية، والنفوذ وتفويض السلطة، وتنظيم المصفوفة**. وفهم هذه المفاهيم ضروري لكل من يسعى إلى تحسين الاتصال المؤسسي.

المفهوم الأول

السلطة

هي حق شاغل مركز إداري معين في التصرف وإصدار القرارات والتوجيهات في حدود معينة ليطيعها مرؤوسوه. وتنساب السلطة من أعلى إلى أسفل، عكس المسؤولية.

السلطة
التنفيذية

يكتسبها الموظف من
رئيسه المباشر وتهيئ له
حق صنع القرارات.

السلطة الاستشارية

تقديم اقتراحات أو
توصيات غير ملزمة لزميل
أو مدير.

السلطة الوظيفية

تمارس استنادًا إلى
الخدمات الوظيفية
المقدمة للمديرين
والموظفين الآخرين.

السلطة الشخصية

قوة التأثير على الآخرين
المستمدة من الخصائص
الشخصية والمعارف
والخبرات.

تابع: المفاهيم الإدارية الجوهرية

أنواع السلطة وعلاقتها بالاتصال

السلطة التقنية (الخبرة)

مستمدة من التخصص العلمي والكفاءة المهنية. يشير إليها الآخرون كمرجع موثوق في مجالها، مما يمنحها تأثيرًا اتصاليًا واسعًا.

النفوذ (القوة غير الرسمية)

مستمدة من الخبرة والعلاقات والكاريزما الشخصية. تنتج اتصالًا غير رسمي يسير خارج القنوات الرسمية لكنه يؤثر فعليًا في القرارات.

السلطة الرسمية (الهرمية)

مستمدة من الموقع الإداري في الهيكل التنظيمي. تنتج اتصالًا رسميًا موثقًا يسير عبر القنوات المعتمدة ويخضع للمساءلة الرسمية.

تابع: المفاهيم الإدارية الجوهرية

المسؤولية

المفهوم الثاني

هي التزام الموظف بأداء معين يؤدي إلى بلوغ نتائج محددة مع كل ما يتطلبه ذلك من جهود. ويجب أن يتناسب قدر السلطة مع قدر المسؤولية.

الإدارية

تحديد وتوزيع المسؤوليات لضمان سير العمل بكفاءة.

القانونية

الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بالعمل.

الاجتماعية

الالتزام بقيم وأخلاقيات المؤسسة والمساهمة في رفاهية المجتمع.

المالية

إدارة الموارد المالية بحكمة وضمان الاستدامة المالية للمؤسسة.

تابع: المفاهيم الإدارية الجوهرية

النفوذ

المفهوم الثالث

- من المهم أن تقتزن السلطة بتوفير درجة من النفوذ. يكون قبول المرؤوسين لسلطة رئيسهم تامة إن توافرت الشروط التالية:
- ☐ اقتناع المرؤوسين بصلاحية وجدارة رئيسهم
 - ☐ قدرة المرؤوس على فهم قرار أو توجيه الرئيس
 - ☐ اعتقادهم أن القرار ينسجم مع رسالة وأهداف المنظمة
 - ☐ اعتقادهم أن القرار ينسجم مع اهتمامهم وصالحهم الشخصي
 - ☐ قدرة المرؤوسين على الاستجابة للقرار أو الأمر

تابع: المفاهيم الإدارية الجوهرية

النفوذ وتأثيره غير المرئي على الاتصال

النفوذ هو القدرة على التأثير في الآخرين بصرف النظر عن الموقع الرسمي في الهيكل الإداري. وهو مصدر اتصال قوي وغير رسمي في آن واحد.

النفوذ الإيجابي

قائد غير رسمي يُوحد الفريق وييسر تبادل المعلومات ويقلل من الاحتكاك الاتصالي. يكمل عمل المديرين الرسميين ولا يزعزعهم.

النفوذ السلبي

قد ينشئ قنوات اتصال موازية تتجاوز الهيكل الرسمي وتضعف من سلطة القرار الرسمي، مما يفضي إلى الفوضى المعلوماتية.

الإدارة الذكية للنفوذ

المدير الناجح يدرك مواطن النفوذ غير الرسمي في فريقه ويوظفه لدعم مسارات الاتصال الرسمية بدلاً من مقاومته.

تابع: المفاهيم الإدارية الجوهرية

تفويض السلطة

المفهوم الرابع

هو الحق المفوض لمديرين وعاملين في صنع قرارات دون الرجوع للمستوى الأعلى، ويرتبط بالهيكل التنظيمي.



تجنب الإرهاق والتوتر

تجنب الإرهاق والتوتر وآثارهما السلبية على الأداء.



ديمقراطية الإدارة

التحرك نحو ديمقراطية الإدارة وكسب حب وولاء المرؤوسين.



التفرغ للمهام الأساسية

يتفرغ المدير لمهامه الأساسية ليركز فيها ويبدع.



إدارة أفضل للوقت

استثمار الوقت بكفاءة أعلى في المهام ذات الأولوية.

تابع: المفاهيم الإدارية الجوهرية

التفويض الإداري وانعكاساته على الاتصال

عندما يكون التفويض مبهمًا

- يتردد الموظف في الاتصال أو اتخاذ القرار
- يكثر من طلب التأكيد من الإدارة العليا
- تتراكم الرسائل ويتأخر البت فيها
- تنشأ قنوات اتصال غير رسمية لملء الفراغ

عندما يكون التفويض واضحًا

- يعرف الموظف المفوض نطاق صلاحياته الاتصالية
- يتخذ القرارات التشغيلية باستقلالية
- يقلل الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا
- يسرع الاتصال ويحسن الاستجابة

تابع: المفاهيم الإدارية الجوهرية



تنظيم المصفوفة

المفهوم الخامس

يتم تجميع اختصاصيين وفنيين من إدارات وأقسام وظيفية معينة في فريق عمل مؤقت أو أكثر لإنجاز مشروع معين، ثم يعود كل عضو لوظيفته الأصلية بعد انتهاء المشروع.

يجمع تنظيم المصفوفة بين مزايا التجميع على أساس وظيفي ومزايا التجميع على أساس المنتج، مما يجعله نموذجًا مرنا وفعالًا لإدارة المشاريع المتخصصة.



تابع: المفاهيم الإدارية الجوهرية

تحليل موقف إداري: أزمة التأخر في وصول المعلومات

نشاط تطبيقي ١

الموقف: في إحدى المؤسسات التعليمية، قرر مدير القسم تغيير موعد اجتماع مهم، لكن رسالته وصلت إلى بعض الموظفين فقط عبر مساعده، بينما لم يعلم الموظفون الآخرون بالتغيير إلا بعد فوات الأوان، مما أدى إلى فوضى وتأخر في الاجتماع.

المطلوب من الطلاب:

1. تحديد سبب المشكلة: هل يعود إلى غموض الصلاحيات أم ضعف القناة المستخدمة؟
2. تحديد الطرف المسؤول: هل المشكلة في المدير أم في المساعد أم في النظام الإداري؟
3. اقتراح آلية تحسين: كيف يمكن تصميم قناة اتصال رسمية واضحة لمنع تكرار هذا الموقف؟

الهدف: ربط مفاهيم السلطة والمسؤولية والتفويض بواقع الاتصال التنظيمي اليومي.

نصائح لتحقيق تنظيم إداري سليم

بناء الهيكل الوظيفي الصحيح

→ الوظائف اللازمة فقط

يجب أن يحتوي التنظيم على الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، دون وظائف ليس لها دور في تحقيق هذه الأهداف.

→ الأوزان النسبية للوظائف

يجب إعطاء الوظائف الأساسية ذات الدور الكبير وزناً أكبر من تلك التي لها دور أقل في تحقيق الأهداف.

→ توحيد الوظائف المترابطة

تدرج الوظائف المرتبطة والتي بينها اتصال وعلاقات وثيقة تحت رئاسة تنظيمية واحدة.

→ نطاق إشراف مناسب

يجب أن يكون نطاق الإشراف لأي وظيفة إشرافية مناسباً – ليس واسعاً جداً ولا ضيقاً جداً.

نصائح لتحقيق تنظيم إداري سليم

وضوح الهيكل والاتصالات

→ تقليل المستويات الإدارية
ألا يكون هناك عدد كبير من المستويات الإدارية التي تؤدي إلى "ترهل" المنظمة وعدم تحقيق الاتصال الفعال.

→ التحديد الواضح للاختصاصات
التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات لكل موظف ووحدة إدارية.

→ مبدأ الرئيس الواحد
ألا يكون لأي مرؤوس أكثر من رئيس واحد – **One Man One Boss**.

→ وضوح خطوط الاتصالات
وضوح خطوط الاتصالات الإدارية بين جميع المستويات في المنظمة.

نصائح لتحقيق تنظيم إداري سليم

Chapter 03

البيئة المادية وإجراءات العمل

سلامة الترتيب المكاني

ضمان الترتيب المكاني السليم لبيئة العمل لتسهيل سير العمليات.

توافر النماذج وأدوات العمل

توفير جميع النماذج والأدوات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

وضوح إجراءات العمل وتبسيطها

إجراءات واضحة ومبسطة تسهل على الموظفين تنفيذ مهامهم.

تجميع الأعمال المتشابهة

احتواء الوظيفة الواحدة على مجموعة من الأعمال المترابطة التي تحتاج نوعًا معينًا من الخبرات.

نصائح لتحقيق تنظيم إداري سليم

المرونة والتكامل التنظيمي

توزيع عادل للسلطة

توزيع السلطة بين القطاعات بشكل عادل بحيث لا تمنح سلطات دون مسؤوليات مقابلة، ولا توجد واجبات دون صلاحيات كافية.

التنسيق بين القطاعات

توافر الأسلوب التنظيمي المناسب للتنسيق بين القطاعات المختلفة لتحقيق درجة عالية من التكامل عبر اللجان الدائمة أو المؤقتة.

المرونة التنظيمية

يجب أن يتسم التنظيم بالمرونة بحيث يسمح بإدخال تعديلات عند تغير الظروف بمجهود بسيط دون الحاجة إلى تعديلات جذرية.

تناولت هذه المحاضرة المنظومة المتكاملة التي تتحكم في جودة الاتصال التنظيمي:

الهيكل الإداري

يحدد مسارات الاتصال وخطوط
التبعية الرسمية.

وضوح الأدوار والتخصص

يقلل التداخل ويرسخ قنوات
الاتصال الواضحة.

التنسيق ووحدة الهدف

يضمن توجيه جميع الاتصالات نحو
هدف مؤسسي مشترك.

السلطة والتفويض والنفوذ

تحدد أسلوب الاتصال ودرجة رسميته واختيار قنواته.

المسارات الرسمية وغير الرسمية

كلاهما حقيقي ومؤثر ويستوجب الفهم والإدارة الواعية.

✔ الاتصال الفعال ليس مهارة فردية فحسب – بل هو نتاج منظومة إدارية متوازنة ومصممة بعناية.

- دريدي (2021). نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. الرابط : <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/717/7/2/174050>
- عثمان، أ. أ. (2022). دور الاتصال التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. الرابط : <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/download/5841/5564/8761>
- كريميش (2022). اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط. مجلة علمية محكمة. الرابط : <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/97/23/1/195844>
- يوسف (2024). دور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. الرابط : https://jsst.journals.ekb.eg/article_376550_8cbe3f9655412f556784a10996a2c6f3.pdf
- العساف، ر. أ. (2024). تصور إداري تربوي مقترح للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن. المجلة التربوية الأردنية. الرابط : https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOJ/JejVol9SpecialIssue10Y2024/jej_2024-v9-spen-10_362-382.pdf

1. Bahand, M. Z. (2025). **The role of organizational communication in enhancing organizational efficiency.** *Journal of Social Sciences and Humanities.*
Link: <https://jssh.edu.af/jssh/article/download/131/64/1108>
2. Chew, X. Y. (2024). **How information technology influences organizational performance: The mediating role of organizational structure.** *Public Relations Review.*
Link: <https://www.emerald.com/pr/article/8/3/633/1229199/How-information-technology-influences>
3. Malenko, N. (2023). **Information flows, organizational structure, and corporate governance.** *European Corporate Governance Institute Working Paper.*
Link: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/informationflows.pdf
4. Nadales-Gallego, A. (2025). **Connecting internal communication and employee engagement.** *SAGE Open.*
Link: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251399773>
5. Neill, M. S. (2024). **Shifting role and challenges of internal communication in an age of turbulence.** *Corporate Communications: An International Journal.*
Link: <https://www.emerald.com/ccij/article/29/3/285/1233702>



Thank You