

الاتصالات التنظيمية

إعداد: د. هالة الألفي فوزي

PRL 615
Organizational Communication

Lecture 1



Chapter

1

المحاضرة الأولى

الاتصال التنظيمي النشأة والتطور



محتويات المحاضرة

Chapter 01

السياق المؤسسي

الفرق بين الاتصال التنظيمي والإداري،
وعلاقته الوثيقة بممارسة العلاقات العامة

مفهوم الاتصال

الاتصال العام مقابل الاتصال التنظيمي،
والإعلام وأبرز نقاط الالتقاء والاختلاف بينهم.

النشأة والتطور

تطور الاتصال التنظيمي عبر الزمن وأثر التحول الرقمي في تشكيل المؤسسات الحديثة

🧠 **نشاط المحاضرة:** عصف ذهني حول أبرز مشكلات الاتصال التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسات

يُعد الاتصال التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، فهو ليس مجرد عملية نقل معلومات أو تبادل رسائل بين الأفراد داخل بيئة العمل، بل هو نظام متكامل يربط بين الإدارة والعاملين، وبين الأقسام والوحدات المختلفة، وبين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. ومن خلال الاتصال التنظيمي تستطيع المؤسسة أن توضح أهدافها، وتنقل تعليماتها، وتنسق جهود العاملين، وتدير علاقاتها المهنية بطريقة تساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية.

وقد أصبح الاتصال التنظيمي اليوم ضرورة لا غنى عنها في أي مؤسسة، سواء كانت تعليمية أو إعلامية أو اقتصادية أو خدمية؛ لأن نجاح العمل المؤسسي لا يعتمد فقط على وجود خطط إدارية جيدة، بل يعتمد أيضًا على قدرة المؤسسة على إيصال هذه الخطط بوضوح إلى العاملين، وتحويلها إلى ممارسات يومية مفهومة ومنظمة. فكلما كان الاتصال داخل المؤسسة واضحًا وفعالًا، زادت قدرة العاملين على فهم أدوارهم، وتحسن التنسيق بينهم، وانخفضت فرص سوء الفهم والصراع والتداخل في المسؤوليات.

لم يظهر الاتصال التنظيمي بوصفه مجالاً علمياً مستقلاً منذ البداية، بل تطور تدريجياً مع تطور المؤسسات الصناعية والإدارية. ففي أواخر القرن التاسع عشر، ومع اتساع المصانع وظهور المؤسسات الكبرى، ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، وتحديد قنوات واضحة لنقل الأوامر والتعليمات ومتابعة الأداء. في هذه المرحلة كان الاتصال ينظر إليه غالباً كوسيلة لضبط العمل وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة.

ومع بداية القرن العشرين، خاصة خلال الفترة الممتدة بين عشرينيات وأربعينيات القرن الماضي، بدأت النظرة إلى الاتصال داخل المؤسسة تتغير مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب إلتون مايو. فقد أكدت هذه المدرسة أن العامل لا يتأثر فقط بالأجر أو التعليمات الرسمية، بل يتأثر أيضاً بالمناخ الاجتماعي والعلاقات الإنسانية والاتصال غير الرسمي داخل بيئة العمل. ومن هنا بدأ الاهتمام بالجانب الإنساني في الاتصال التنظيمي، مثل التحفيز، والانتماء، والتفاعل بين الزملاء، والشعور بالمشاركة داخل المؤسسة.

وفي العصر الرقمي، لم يعد الاتصال التنظيمي قائمًا فقط على الاجتماعات والخطابات والتقارير، بل أصبح يعتمد على البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، وتطبيقات العمل الجماعي، والاجتماعات الافتراضية، ووسائل التواصل الاجتماعي. لذلك أصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسات استراتيجيات اتصال واضحة تضمن سرعة تدفق المعلومات، ودقة الرسائل، وحماية السمعة، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين والجمهور. ومن هنا يمكن القول إن الاتصال التنظيمي هو عصب المؤسسة الحديثة؛ لأنه يضمن التنسيق، ويعزز الانتماء، ويدعم اتخاذ القرار، ويساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتسارعة.

أ- مفهوم الاتصال بصفة عامة

يعد الاتصال من المفاهيم التي تعددت تعريفاتها واختلفت معانيها تبعًا للمدخل الذي تتم دراستها من خلاله. فمن الزاوية اللغوية والاشتقاقية، إلى الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية، يحمل مفهوم الاتصال دلالات متنوعة وعميقة تكشف عن أهميته المحورية في الحياة الإنسانية.

الأصل اللاتيني

Communication – تعني "مشاركًا"، أي جعل المعنى مشتركًا بين الأطراف الداخلة في عملية الاتصال.

الأصل الإنجليزي

Common – تعني "شائعًا أو مألوفًا"، أي تبادل المعاني وجعلها معروفة بين الأفراد.

المعنى الجوهرى

عملية تبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض أو أثر ما.

أ- مفهوم الاتصال بصفة عامة

الاتصال هو انتقال معلومة أو معنى من مرسل إلى مستقبل باستخدام وسيط، كصورة أو كلمة أو إشارة، بهدف خلق تفاهم مشترك وتحقيق أثر محدد.

يتضمن هذا التعريف العناصر الجوهرية الثلاثة لأي عملية اتصالية، وهي:

المرسل الذي ينقل الرسالة.

والرسالة التي تحمل المعنى والمحتوى.

والمستقبل الذي يتلقى الرسالة ويتفاعل معها.

ويعد الاتصال في جوهره عملية تأثير في الآخر عبر تبادل خبرة أو مشاركة رأي أو تبني اتجاه نحو قضية أو فكرة.

أ- مفهوم الاتصال بصفة عامة

تعريفات الاتصال عند علماء الغرب

أسهم عدد من كبار علماء الاتصال الغربيين في صياغة تعريفات دقيقة ومتكاملة لمفهوم الاتصال، وفيما يلي أبرزها:

كارل هوفلاند

الاتصال عملية يقوم بها المرسل لإرسال رسالة بهدف **تعديل سلوك المستقبل أو تغييره**، مما يجعل التأثير السلوكي محور العملية الاتصالية.

شانون وويفر

الاتصال يمثل **جميع الأساليب والطرق** التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستخدام رموز، مؤكدين البعد المعلوماتي والرمزي للاتصال.

فرانك داميس

العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في **إطار اجتماعي معين**، وتنقل الأفكار والمعلومات والمعاني بينهما باستخدام الرموز الشفوية.

أ- مفهوم الاتصال بصفة عامة

تعريفات الاتصال عند علماء العرب



د. سمير حسين

النشاط الذي يستهدف تحقيق
العمومية والانتشار لفكرة أو
موضوع عن طريق انتقال المعلومات
والآراء بين الأفراد باستخدام رموز
موحدة.



د. جيهان رشتي

عملية **تفاعلية** بين مرسل ومتلقي
الرسالة في مضامين اجتماعية معينة،
وتنقل المعلومات والأفكار بين الأفراد
باستخدام رموز موحدة ومفهومة
بنفس الدرجة لدى الطرفين.



د. إبراهيم إمام

الاتصال هو **حامل العملية**
الاجتماعية، والوسيلة التي يستخدمها
الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته
الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعانيها
من جيل إلى جيل.



ب- مفهوم الإعلام

✓ يشير الإعلام إلى وسائل الاتصال الجماهيرية التي تستخدم لنقل المعلومات والرسائل لأعداد كبيرة من الناس في نفس الوقت، مثل الصحف والتلفزيون والإذاعة ووسائل التواصل الاجتماعي. وتتميز وسائل الإعلام الجماهيرية بأنها تستخدم لنشر المعلومات والأفكار لجمهور واسع، وهي تنشر غالبًا بشكل متسلسل وفي شكل متكرر، كما أنها قد تستخدم في عمليات التسويق وعمليات الدعاية والإعلان.

الاتصال والإعلام والتنظيمي

Chapter

01

ب- مفهوم الإعلام

✓ والإعلام فرع من فروع الاتصال، ويعنى أساسًا بالأخبار، أي إيصال الخبر ونشره وإذاعته، وأن هذه العملية تتم خلال مراحل عديدة أهمها الانتقاء والاختيار والملاءمة والتحويل والتشكيل، أي بمعنى تحويل المادة الإعلامية الخام إلى مادة مهياة يتقبلها الجمهور، ويدخل في ذلك تهيئة المادة للاستهلاك المحلي فقط أو للاستهلاك الخارجي أو لكليهما معًا.

✓ وبالتالي، يمكن اعتبار الإعلام جزءًا من الاتصال، إذ يمكن استخدام وسائل الإعلام لتحسين وتوسيع نطاق الاتصال وجعله يصل إلى المزيد من الناس، ولكن يمكن أيضًا استخدام الاتصال بدون وسائل إعلام جماهيرية، مثل التواصل الشخصي والتفاعل الاجتماعي.



ب- مفهوم الإعلام

الإعلام هو منظومة وسائل الاتصال الجماهيرية التي تستخدم لنقل المعلومات والرسائل إلى أعداد كبيرة من الناس في آن واحد. وتشمل هذه الوسائل الصحافة المكتوبة، والتلفزيون، والإذاعة، فضلاً عن منصات التواصل الاجتماعي الحديثة.

الإعلام المرئي والمسموع

التلفزيون والإذاعة – وسائل تتميز بالوصول الفوري وقدرتها على التأثير العاطفي

الصحافة المكتوبة

الصحف والمجلات – أقدم وسائل الإعلام وأكثرها رسوخاً في تشكيل الرأي العام

الإعلام الرقمي

منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية – الأسرع نمواً والأوسع انتشاراً في عصرنا الحالي

ج- مفهوم الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي هو حلقة الوصل بين الإدارة وجمهورها الداخلي والخارجي، ويعبر عن العملية التي تهدف إلى جمع البيانات وتوفير المعلومات لضمان بقاء المنظمة وأداء مهامها بفاعلية وكفاءة.

يختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال العام في كونه يجري داخل إطار مؤسسي محدد، ويخضع لهياكل وأنظمة تنظيمية تحكم توجهاته وأهدافه. وهو يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح المؤسسات والشركات على المدى البعيد.



ج- مفهوم الاتصال التنظيمي

التعريف الاستراتيجي

أداة أساسية لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، إذ يعتمد التفاعل داخل المنظمة على الاتصال في نقل المعلومات والوقائع والأفكار.

التعريف السلوكي

مجمّل الأنشطة والأعمال والسلوكيات التي يتخذها الفاعلون في إطار رسمي أو غير رسمي لخلق علاقات تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الوظيفي

عملية تبادل المعلومات بين الجمهور الداخلي للمؤسسة لخلق بيئة عمل جيدة تعزز الإنتاجية والتعاون.

الفرق بين الاتصال والإعلام والتنظيمي

العنصر	الاتصال	الإعلام	الاتصال التنظيمي
المفهوم	تبادل معلومات ومعانٍ بين أطراف	نقل معلومات وأخبار لجمهور واسع	تبادل معلومات داخل المؤسسة أو بينها وبين بيئتها
النطاق	عام وواسع	جماهيري	مؤسسي وإداري
الجمهور	فرد أو جماعة	جمهور واسع	موظفون، إدارات، عملاء، شركاء
الاتجاه	غالبًا متبادل	غالبًا من وسيلة إعلامية إلى جمهور	صاعد، نازل، أفقي، داخلي وخارجي
الهدف	الفهم والتفاعل	الإخبار والتوعية والتأثير	تنظيم العمل وتحقيق أهداف المؤسسة
مثال	حوار بين شخصين	نشرة أخبار	اجتماع إداري أو تعميم داخلي

Chapter
01

نشاط

ما أكثر مشكلة اتصالية يمكن أن تحدث داخل مؤسسة؟

شاركنا رأيك عبر **Mentimeter** – لا توجد إجابات خاطئة، فالهدف هو استكشاف تصوراتكم المبدئية حول عالم الاتصال التنظيمي قبل الغوص في المفاهيم.

امسح الرمز المعروض على الشاشة للمشاركة في التصويت



الاتصال التنظيمي: الخصائص المميزة

Chapter

01

التعدد والتنوع عند مخاطبة الجمهور

يخاطب الاتصال التنظيمي جماهير متنوعة: موظفون، عملاء، شركاء، إعلام، حكومة، مجتمع محلي – لكل منهم احتياجاته ولغته.

الهدفية والتوجيه الاستراتيجي

كل رسالة في الاتصال التنظيمي مرتبطة بأهداف المؤسسة، ولا تصدر عشوائيًا بل تخدم توجهًا استراتيجيًا واضحًا.

التأثير المتبادل

لا يكتفي بنقل المعلومات بل يسعى إلى التأثير في المواقف والسلوكيات وبناء الثقة المؤسسية.

الرسمية والبنية التنظيمية

يسير عبر قنوات رسمية معتمدة ومحددة مسبقًا وفق الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي.

الاتصال التنظيمي: الخصائص المميزة

Chapter

01

هيكل مرن

تراجعت الطبقات الهرمية لصالح هياكل أفقية تتيح استجابة أسرع للتغيير.

المشاركة بدلاً من الإذعان

تحول الموظف من منفذ أوامر إلى شريك فاعل في صنع القرار وتحقيق الأهداف.

التكنولوجيا محرك ثقافي

ليست مجرد أداة عمل، بل هي عامل إعادة تشكيل للقيم والسلوكيات المؤسسية.

الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية

"الثقافة تأكل الاستراتيجية على الإفطار" – بيتر دراكر

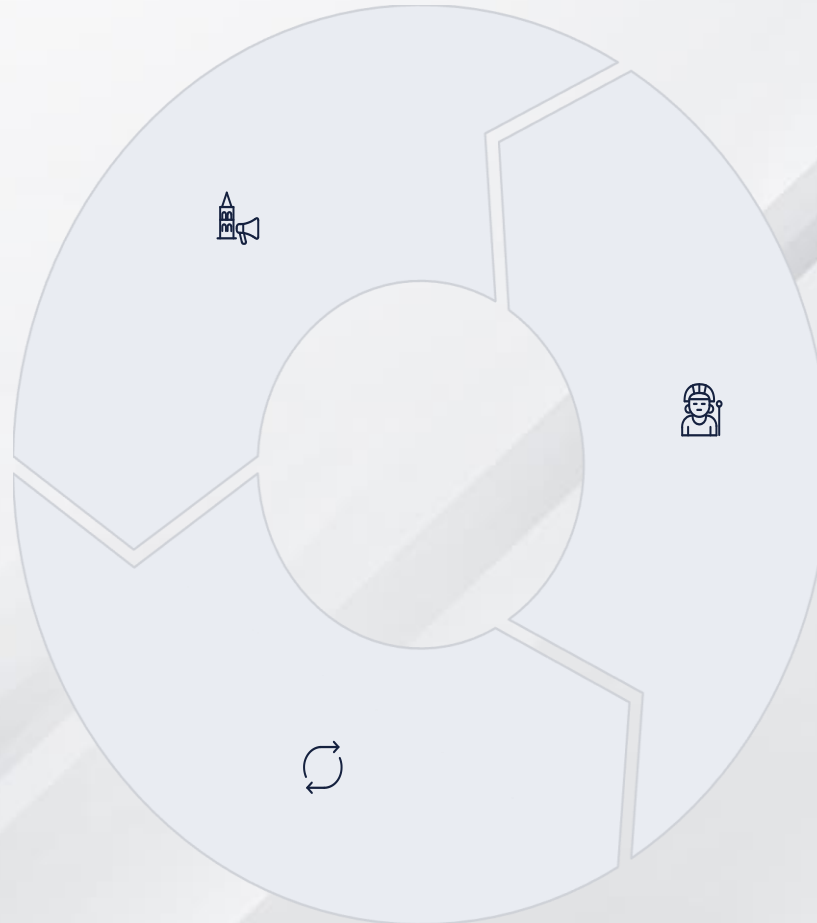
الثقافة التنظيمية هي منظومة القيم والمعتقدات والممارسات السائدة في المؤسسة. والاتصال هو الوسيلة الأساسية لنقل هذه الثقافة وترسيخها أو تغييرها.

الاتصال يعيد إنتاج الثقافة

الرسائل المتكررة والقصص المؤسسية
ترسخ القيم وتعيد إنتاجها جيلاً بعد
جيل

الاتصال يغير الثقافة

التحول الثقافي في أي مؤسسة يبدأ
بتغيير الرسائل والأنماط الاتصالية
السائدة



الثقافة تشكل الاتصال

القيم السائدة تحدد أسلوب التواصل
ودرجة الانفتاح والشفافية

الاتصال التنظيمي في العلاقات العامة

كيف أصبح الاتصال جوهر العلاقات العامة؟



تطورت العلاقات العامة من مجرد إدارة للصورة والإعلام إلى إدارة اتصالية شاملة، حيث أصبح الاتصال التنظيمي هو الأساس الذي تقوم عليه أي وظيفة علاقات عامة ناجحة. إذ لم تعد العلاقات العامة تقتصر على نشر الأخبار أو تحسين صورة المؤسسة فقط بل أصبحت العلاقات العامة تعتمد على تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها. الاتصال التنظيمي يضمن وضوح الرسائل بين الإدارة والعاملين.

ومن ثم يمكن القول بأن قوة العلاقات العامة تبدأ من قوة الاتصال الداخلي. فكلما كان الاتصال داخل المؤسسة منظمًا وواضحًا، كانت صورتها الخارجية أكثر قوة وثقة.

الاتصال التنظيمي في العلاقات العامة

Chapter

01

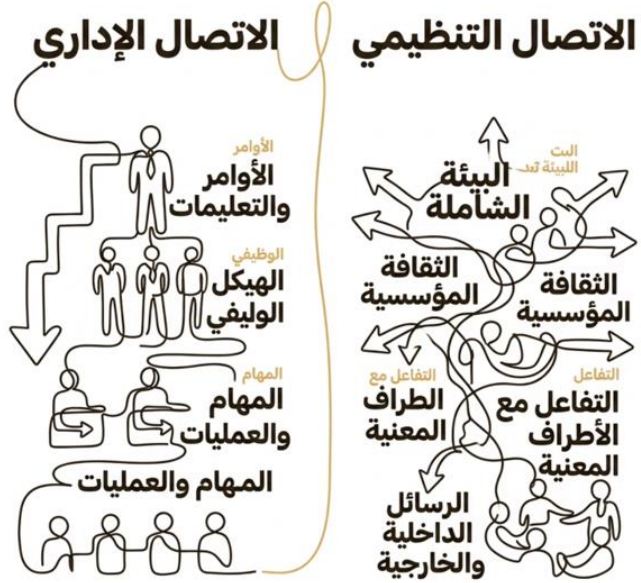
وظائف الاتصال التنظيمي في العلاقات العامة

يساعد الاتصال التنظيمي العلاقات العامة على أداء أدوارها بفاعلية من خلال:

- بناء الثقة مع جميع الجماهير من خلال تقديم معلومات واضحة وصادقة ومتسقة.
- إدارة الرسائل الموحدة والمنسقة: حتى لا تظهر المؤسسة برسائل متناقضة أمام الجمهور.
- التفاعل الاستراتيجي مع وسائل الإعلام: عبر إعداد رسائل دقيقة، واختيار التوقيت والأسلوب المناسبين.
- دعم القرارات الإدارية بالمعلومات: لأن العلاقات العامة تنقل اتجاهات الجمهور وردود أفعاله إلى الإدارة.

العلاقات العامة الناجحة لا تنقل الرسائل فقط، بل تدير الاتصال بين المؤسسة وجمهورها بوعي واستراتيجية.

الاتصال الإداري vs. الاتصال التنظيمي



يتداخل المصطلحان أحياناً، لكنهما يختلفان في النطاق والوظيفة:

الاتصال التنظيمي

الاتصال الإداري

النطاق: داخلي بالدرجة الأولى.

النطاق: داخلي وخارجي معاً.

الوظيفة: تنسيق العمل، إصدار التعليمات، متابعة الأداء.

الوظيفة: بناء العلاقات، تشكيل الهوية، إدارة السمعة.

الأداة: التقارير، الاجتماعات، المذكرات الرسمية.

الأداة: البيانات، الحملات، الرسائل الاستراتيجية.

المحور: تحقيق الكفاءة التشغيلية.

المحور: بناء الثقة وتحقيق الأهداف الكبرى.

نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

التنظيم في الحضارات القديمة

Chapter

01



الأهرامات والتخطيط العسكري

كانت الإدارة أداة بقاء لا مجرد وسيلة إنتاج – فبدونها لم تكن الحضارات لتقوم.

صن تزو – فن الحرب

أرسى أسس استغلال قوة التنظيم لهزيمة المنافس، مؤكداً أن المعلومة سلاح.

ماكيافيلي والسيطرة

نظر لاستخدام الخوف والنفوذ أدوات للحفاظ على هيكل السلطة وتماسك المؤسسة.

نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

Chapter

01

الثورة الصناعية: ولادة الآلة التنظيمية

القرن الثامن عشر

التدرج الهرمي

برزت الحاجة الملحة إلى طبقة مديرين متخصصين لإدارة تعقيدات المصانع الكبرى.

آدم سميث (1776)

أسس مبدأ تقسيم العمل وغير قواعد الإنتاج إلى الأبد.

المدرسة الكلاسيكية

ركزت على التخصص الوظيفي والرقابة الصارمة كركيزتين للكفاءة.

نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

المنظمة كآلة

Chapter

في أواخر القرن التاسع عشر، ومع الثورة الصناعية وظهور المصانع الكبرى، ظهرت حاجة واضحة إلى تنظيم الاتصال بين العمال والإدارة، لأن ازدياد حجم المؤسسات وتعقد العمل جعلوا التواصل العشوائي غير كاف لإدارة العمل بكفاءة.

ثم جاءت فترة العشرينيات والأربعينيات من القرن العشرين، حيث برزت مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال تجارب إلتون مايو، التي أوضحت أن العامل ليس مجرد منفذ للأوامر، بل يتأثر بالعلاقات الاجتماعية والاتصال غير الرسمي داخل بيئة العمل. وهنا بدأ الاهتمام بالعلاقات بين الزملاء، والانتماء، والتحفيز، والمناخ النفسي داخل المؤسسة.

في الفترة من 1950 إلى 1970 بدأ الاتصال التنظيمي يأخذ مكانته كحقل أكاديمي مستقل، خاصة في الجامعات الأمريكية. ولم يعد الاتصال التنظيمي مجرد ممارسة إدارية، بل أصبح موضوعاً للدراسة والتحليل، وظهرت نظريات تفسر كيف تنتقل المعلومات داخل المنظمة، وكيف تؤثر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وتحقيق أهداف المؤسسة.

نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

المنظمة كآلة

Chapter

01

أما في الفترة من 1980 إلى 2000، فقد توسع مفهوم الاتصال التنظيمي ليشمل قضايا أكثر حداثة، مثل هوية المؤسسة، والسمعة المؤسسية، والصورة الذهنية، وتأثير الاتصال في بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. بمعنى أن الاتصال التنظيمي لم يعد مقتصرًا على نقل التعليمات داخل المنظمة، بل أصبح أداة استراتيجية لبناء صورة المؤسسة، وتعزيز ثقافتها، وتحسين علاقتها بالجمهور.

ومن ثم يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي تطور من مجرد وسيلة لتنظيم العمل داخل المصانع إلى مجال علمي واستراتيجي يساعد المؤسسة على إدارة علاقاتها الداخلية والخارجية، وبناء هويتها وسمعتها، وتحقيق أهدافها بكفاءة. ولهذا نقول إن الاتصال التنظيمي هو عصب المؤسسة؛ لأنه يربط الإدارة بالعاملين، ويربط المؤسسة بجمهورها، ويضمن أن تتحول الأهداف إلى رسائل واضحة وسلوك تنظيمي فعال.

نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

المنظمة كآلة

Chapter

01

1950-1970

ظهور نظريات الاتصال التنظيمي كحقل أكاديمي مستقل في الجامعات الأمريكية

أواخر القرن التاسع عشر

الثورة الصناعية ونشوء المصانع الكبرى أفرز حاجة لتنظيم الاتصال بين العمال والإدارة

4

1980-2000

توسع مفهوم هوية المؤسسة والسمعة المؤسسية وتأثيرهما على استراتيجيات الاتصال

3

2

1920-1940

مدرسة العلاقات الإنسانية (التجارب الشهيرة لـ Elton Mayo) تؤكد أهمية الاتصال غير الرسمي

1

نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

نشأة وتطور النماذج الإنسانية

ظهر النموذج الكلاسيكي في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، حيث كان يُنظر إلى الاتصال بوصفه أداة لإصدار الأوامر وضبط العاملين. ثم تطور في القرن العشرين مع نموذج العلاقات الإنسانية الذي اهتم بالموظف ودوافعه ورضاه ومشاركته. وبعد ذلك ظهر النموذج النظامي أو السيبراني في منتصف القرن العشرين، حيث أصبحت المؤسسة تفهم كنظام متكامل يعتمد على التغذية الراجعة والتكيف. أما النموذج الاستراتيجي الرقمي فهو يرتبط بأواخر القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، مع صعود الإنترنت والمنصات الرقمية وإدارة السمعة والتفاعل الفوري مع الجمهور.

نموذج العلاقات الإنسانية

الاهتمام بدوافع الموظف ورضاه ومشاركته – الاتصال وسيلة للتحفيز والانتماء

النموذج الكلاسيكي (الآلي)

الاتصال أداة تحكم وإصدار أوامر – المؤسسة كآلة، والموظف كترس فيها

النموذج الاستراتيجي الرقمي

الاتصال ميزة تنافسية – بناء الهوية، إدارة السمعة، والتفاعل الرقمي الفوري

النموذج النظامي (السيبراني)

المؤسسة كنظام متكامل – الاتصال آلية تغذية راجعة لضمان التوازن والتكيف

نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

عصر الانفجار الرقمي

Chapter

01

القرن الحادي والعشرون

شهد الاتصال التنظيمي في القرن الحادي والعشرين تحولًا جذريًا بفعل الانفجار الرقمي، فلم يعد الاتصال داخل المؤسسات قائمًا على المذكرات الورقية والاجتماعات التقليدية فقط، بل أصبح يعتمد على تدفق فوري ومستمر للمعلومات عبر المنصات الرقمية، والبريد الإلكتروني، وتطبيقات العمل الجماعي، وأنظمة إدارة البيانات.

وقد أدى هذا التحول إلى جعل المؤسسة أكثر سرعة في اتخاذ القرار، وأكثر قدرة على متابعة الأداء، وتبادل المعلومات بين الإدارات والموظفين في الوقت الحقيقي.

ويعني الانتقال من الورقي إلى اللحظة أن المؤسسة لم تعد تنتظر وقتًا طويلًا لجمع المعلومات أو توثيقها أو إرسالها، بل أصبحت البيانات متاحة مباشرة عند الحاجة. وهذا غير طبيعة الاتصال التنظيمي من اتصال بطيء أحادي الاتجاه إلى اتصال تفاعلي متجدد، يسمح بالاستجابة السريعة للمشكلات، وتنسيق العمل بين الفرق، وتحسين جودة الخدمات والقرارات الإدارية.

نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

عصر الانفجار الرقمي

Chapter

01

القرن الحادي والعشرون

من أبرز نتائج التحول الرقمي في الاتصال التنظيمي تلاشي الحواجز الجغرافية بين العاملين والمؤسسات. فقد أصبح بالإمكان عقد الاجتماعات عن بُعد، وإدارة فرق عمل موزعة في أكثر من دولة، ومشاركة الملفات والقرارات والخطط بصورة لحظية، وكأن جميع العاملين موجودون في مكان واحد. لذلك لم يعد الموقع الجغرافي عائقاً أمام التعاون، بل أصبحت التكنولوجيا وسيطاً أساسياً يربط الأفراد والإدارات والشركاء داخل المؤسسة وخارجها.

كما أن التكنولوجيا لم تغير أدوات الاتصال فقط، بل أعادت صياغة المؤسسة نفسها؛ إذ غيرت شكل العلاقات، والأدوار، وأساليب القيادة، وآليات المتابعة والتقييم. فأصبح الموظف أكثر مشاركة في تدفق المعلومات، وأصبحت القيادة مطلوبة بأن تكون أكثر مرونة وشفافية، كما أصبحت الثقافة التنظيمية مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات الرقمية. ومن هنا يمكن القول إن الاتصال التنظيمي في العصر الرقمي لم يعد مجرد وسيلة لنقل الرسائل، بل أصبح عصباً حيويًا لإدارة المؤسسة وتطوير أدائها واستمراريتها.

نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

عصر الانفجار الرقمي

Chapter

01

القرن الحادي والعشرون



1 من الورقي إلى اللحظة
التحول من التوثيق الورقي البطيء إلى تدفق البيانات الفوري والمستمر.

2 تلاشي الحواجز
العمل العابر للحدود الجغرافية أصبح واقعاً يومياً لملايين المؤسسات.

3 إعادة صياغة المؤسسة
التكنولوجيا قوة محركة تعيد هيكلة العلاقات والأدوار من جذورها.

آثر التحول الرقمي في الاتصال التنظيمي



العمل عن بعد والتواصل الافتراضي

كسر الحواجز الجغرافية وأتاح التعاون العالمي، لكنه أضاف تحديات للمناخ التنظيمي وبناء الانتماء



أدوات الاتصال الفوري

وغيرها أعادت تشكيل ثقافة Slack و Microsoft Teams والاتصال الداخلي وسرعت دورة اتخاذ القرار



وسائل التواصل الاجتماعي

حولت كل موظف إلى سفير محتمل للمؤسسة، وكل عميل إلى ناشر قادر على التأثير في السمعة



تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي

أتاح قياس فاعلية الاتصال بدقة وتخصيص الرسائل لكل شريحة من الجمهور بشكل غير مسبوق

أمثلة من مؤسسات واقعية نجحت في توظيف الاتصال التنظيمي

Chapter

01

الاتصال كهوية في Apple

تعد شركة Apple نموذجًا واضحًا للمؤسسة التي تستخدم الاتصال التنظيمي لصناعة هوية واحدة متماسكة، لا تظهر فقط في الإعلانات، بل تمتد إلى تصميم المنتجات، وطريقة عرضها، وتجربة المستخدم، ومؤتمرات الإطلاق، وحتى أسلوب تغليف المنتج. فالإتصال في Apple لا يعمل باعتباره نقلاً للمعلومات فقط، بل يعمل كأداة لصناعة معنى موحد حول العلامة التجارية. وتقوم فلسفة Apple اتصالية على أن كل تفصيل يجب أن يخدم قصة واحدة، وهي: (البساطة، الابتكار، وتجربة المستخدم). لذلك نجد أن رسائلها التسويقية غالبًا ما تكون مختصرة، مباشرة، ومرتبطة بما يشعر به المستخدم لا بما يحتويه الجهاز فقط. وهذا يعكس قوة الإتصال التنظيمي؛ لأن المؤسسة عندما تمتلك رسالة داخلية واضحة، تستطيع أن تنقلها خارجيًا بصورة متماسكة ومؤثرة.



أمثلة من مؤسسات واقعية نجحت في توظيف الاتصال التنظيمي

Chapter

01

الاتصال كهوية في Apple

في هذا النموذج، يظهر الاتصال التنظيمي في ثلاثة مستويات رئيسية: أولاً، توحيد الرؤية داخل المؤسسة، بحيث يعمل المصممون، والمهندسون، والمسوقون، وخدمة العملاء ضمن تصور واحد للمنتج.

ثانياً، توحيد اللغة الاتصالية، حيث تبدو رسائل Apple متناسقة في المؤتمرات، والإعلانات، والموقع الإلكتروني، والمتاجر. ثالثاً، تحويل المنتج إلى تجربة رمزية، فالمستخدم لا يشتري جهازاً فقط، بل يشتري إحساساً بالبساطة والجودة والتميز.

ولذلك يمكن القول إن نجاح Apple في الاتصال الهوياتي يرتبط بقدرتها على جعل الاتصال التنظيمي جزءاً من ثقافة العمل اليومية، وليس مجرد نشاط إعلامي خارجي. فالصورة الخارجية القوية للشركة ناتجة عن انسجام داخلي بين الرسالة، والمنتج، والتصميم، وخدمة الجمهور.

وتشير Apple في عرضها لقيمها إلى دور الأعمال في تمكين الناس وربطهم، وهو ما ينسجم مع فكرة أن الاتصال المؤسسي لديها يتجاوز الإعلان إلى بناء علاقة رمزية طويلة المدى مع الجمهور.

أمثلة من مؤسسات واقعية نجحت في توظيف الاتصال التنظيمي

Chapter

01

الثقافة التنظيمية في Google

تمثل Google نموذجًا مختلفًا في توظيف الاتصال التنظيمي؛ إذ يرتبط نجاحها بدرجة كبيرة بثقافة الانفتاح، وتبادل الأفكار، وتشجيع الابتكار داخل بيئة العمل. فالاتصال في Google لا يقتصر على نقل التعليمات من الإدارة إلى الموظفين، بل يقوم على خلق بيئة تسمح بتدفق المعرفة بين الفرق، ومشاركة الأفكار، وتحويل التجارب الداخلية إلى مشاريع ومنتجات وخدمات تخدم الجمهور. وتقوم الثقافة التنظيمية في Google على فكرة أن الابتكار يحتاج إلى اتصال مفتوح، وبيئة تشجع الموظفين على التفكير، والمبادرة، والتجريب. لذلك تعتمد الشركة على فرق عمل متعددة التخصصات، وأدوات رقمية للتعاون، وممارسات تواصلية تسمح بتبادل المعرفة بين الأقسام. وهذا يجعل الاتصال التنظيمي عنصرًا مباشرًا في إنتاج الابتكار، وليس مجرد أداة إدارية مساعدة.



أمثلة من مؤسسات واقعية نجحت في توظيف الاتصال التنظيمي

Chapter

01

الثقافة التنظيمية في Google

ويتضح دور الاتصال التنظيمي في Google من خلال ثلاثة جوانب أساسية: أولاً، تشجيع المشاركة الداخلية، حيث تمنح الأفكار أهمية داخل بيئة العمل، ولا تبقى محصورة في المستويات الإدارية العليا. ثانياً، ربط الثقافة الداخلية بالصورة الخارجية، فالجمهور لا يرى Google فقط كشركة تقنية، بل كمؤسسة مرتبطة بالبحث، والابتكار، وسهولة الوصول إلى المعلومات. ثالثاً، استخدام القصص المؤسسية، حيث تتحول قصص الموظفين والمشروعات والتجارب الداخلية إلى رسائل تعزز صورة الشركة بوصفها بيئة مفتوحة ومبدعة. ومن منظور العلاقات العامة، تساعد هذه الثقافة التنظيمية Google على بناء صورة مؤسسة قريبة من الجمهور، تعتمد على المعرفة، والابتكار، وسهولة الاستخدام. كما أن فلسفة Google المعلنة تؤكد أن التركيز على المستخدم، والسرعة، وإتاحة المعلومات، والتطوير المستمر تمثل مبادئ أساسية في عملها، وهو ما يربط بين الاتصال الداخلي وثقة الجمهور الخارجي.

أمثلة من مؤسسات واقعية نجحت في توظيف الاتصال التنظيمي

Chapter

01

وزارة العدل السعودية

دراسة حالة

تعد وزارة العدل السعودية مثالاً واضحاً على مؤسسة استطاعت توظيف الاتصال التنظيمي بطريقة فعالة، خصوصاً من خلال التحول الرقمي وتطوير قنوات التواصل مع المستفيدين. فبدلاً من أن يبقى التواصل قائماً على الحضور المباشر، وكثرة الإجراءات الورقية، وتعدد المراجعات بين الإدارات، اتجهت الوزارة إلى بناء منظومة اتصال أكثر وضوحاً وسرعة وتنظيماً، من خلال منصة ناجز، ومركز التواصل الموحد، والبريد الإلكتروني، والمحادثة المباشرة، وقنوات استقبال الشكاوى. وتوضح الوزارة أن قنوات التواصل تشمل مركز الاتصال الموحد 1950، والبريد الإلكتروني، والمحادثة المباشرة عبر بوابة ناجز، إضافة إلى قنوات استقبال الشكاوى عبر ناجز. ومنصة X.

أهمية هذه الحالة أنها لا تعبر فقط عن استخدام التكنولوجيا، بل عن تطور في مفهوم الاتصال التنظيمي نفسه. فالاتصال هنا لم يعد مجرد أوامر وتعليمات من أعلى إلى أسفل، بل أصبح نظاماً متكاملًا يربط بين الوزارة، والمحاكم، وكتابات العدل، والموظفين، والمستفيدين، والمحامين، والجهات ذات العلاقة. وهذا يعكس انتقال المؤسسة من الاتصال التقليدي إلى الاتصال النظامي والرقمي، حيث تصبح المعلومات أسرع، والخدمات أوضح، والتغذية الراجعة أكثر حضوراً.

أمثلة من مؤسسات واقعية نجحت في توظيف الاتصال التنظيمي

Chapter

01

وزارة العدل السعودية

دراسة حالة

ومن أبرز مظاهر نجاح وزارة العدل في هذا المجال أنها عملت على أتمتة عدد كبير من الإجراءات العدلية، وربط الخدمات بمنصات إلكترونية تتيح للمستفيد تنفيذ معاملاته ومتابعتها دون الحاجة إلى مراجعات متكررة. وتشير مبادرات الوزارة ضمن رؤية السعودية 2030 إلى التحول الرقمي الشامل في إجراءات التقاضي والتوثيق، من خلال أتمتة الإجراءات وبناء بيئة تقنية تدعم العمل الإداري والمعلوماتي وتوفر مؤشرات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.

ويمكن تفسير هذا النجاح من زاوية الاتصال التنظيمي في ثلاثة مستويات. المستوى الأول هو الاتصال الداخلي، حيث ساعدت الأنظمة الرقمية على توحيد الإجراءات، وتقليل التضارب بين الإدارات، وتسريع انتقال المعلومات داخل المنظومة العدلية. المستوى الثاني هو الاتصال الخارجي، حيث أصبح المستفيد قادرًا على التواصل مع الوزارة عبر قنوات متعددة بدل الاعتماد على قناة واحدة. أما المستوى الثالث فهو التغذية الراجعة، إذ تتيح قنوات الشكاوى والاستفسارات معرفة مشكلات المستفيدين والاستجابة لها، وهذا من أهم مبادئ الاتصال التنظيمي الحديث.

أمثلة من مؤسسات واقعية نجحت في توظيف الاتصال التنظيمي

وزارة العدل السعودية

دراسة حالة

لذلك يمكن القول إن تجربة وزارة العدل السعودية تعكس نموذجًا متقدمًا للاتصال التنظيمي؛ لأنها جمعت بين وضوح الرسالة، وتعدد القنوات، وسرعة الاستجابة، وتوظيف التكنولوجيا، وتحسين العلاقة بين المؤسسة وجمهورها. والنتيجة أن الاتصال لم يعد وظيفة إدارية ثانوية، بل أصبح أداة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز ثقة المستفيدين بالمؤسسة.

↑%

سرعة المراسلات

تسريع ملحوظ في تبادل المراسلات
والموافقات الرسمية

4.30

متوسط التقييم

من 5 لجودة الاتصال الداخلي بعد
التحول الرقمي

↓\$

التكاليف التشغيلية

تراجع كبير في النفقات المرتبطة
بالإجراءات الورقية

نشاط تطبيقي

Chapter

01

أمثلة واقعية من بيئتك

فكر في مواقف اتصال سيئة شهدتها أو سمعت عنها داخل أي مؤسسة تعرفها. شارك تجربتك وفق النموذج الآتي:

المشكلة ⚠️

ما الذي أخفق بالضبط في عملية الاتصال؟ هل كانت الرسالة؟ القناة؟ التوقيت؟

السياق 📍

ما المؤسسة وما طبيعة الموقف الاتصالي الذي حدث فيه الخل؟

البديل المقترح 💡

كيف كان يمكن تحسين هذا الاتصال لتجنب ما حدث؟



لم يعد السؤال: هل نتحول رقمياً؟ – بل أصبح: كيف نقود هذا التحول بحكمة؟

العمل الهجين

نماذج مرنة تجمع الحضور والبعد في هيكل تنظيمي واحد متكامل.

الذكاء الاصطناعي

سيعيد تعريف الأدوار الوظيفية وأنماط التعاون المؤسسي.

التعلم المستمر

المؤسسات التي تتعلم وتتكيف بسرعة هي من ستقود المشهد القادم.

خاتمة

الاتصال ركيزة الحياة الاجتماعية والمؤسسية

- **الاتصال مفهوم متعدد الأبعاد**
تعددت تعريفاته بين النقل والتأثير والتفاعل الاجتماعي، وكل تعريف يبرز بُعدًا جوهريًا من أبعاد العملية الاتصالية.
- **الاتصال التنظيمي أداة استراتيجية**
يربط الإدارة بمواردها البشرية ويضمن تحقيق الأهداف المؤسسية عبر تدفق منظم للمعلومات والقرارات.
- **نجاح المؤسسات رهين بجودة اتصالها**
كلما ارتقت جودة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، كان أداؤها أكثر فاعلية وقدرة على تحقيق أهدافها والتكيف مع التحديات.

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).

المراجع الأجنبية

Chapter

01

- 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