

الاتصالات التنظيمية

إعداد: د. هالة الألفي فوزي

PRL 615
Organizational Communication

Lecture 4



Chapter

4

المحاضرة الرابعة: أنواع الاتصال التنظيمي وتقنياته وأسالبيه



Chapter

4

محتويات المحاضرة

تهدف هذه المحاضرة إلى تزويد الطالب بفهم شامل ومنهجي لأنواع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات، وتصنيف قنواته وفق معايير متعددة، واكتساب القدرة على اختيار القناة الأنسب لكل موقف اتصالي بما يضمن فاعلية التواصل وتحقيق الأهداف.



اختيار القناة الملائمة
للموقف الاتصالي



تصنيف قنوات الاتصال
وفق معايير واضحة



التعرف على أنواع الاتصال
التنظيمي المختلفة

مقدمة

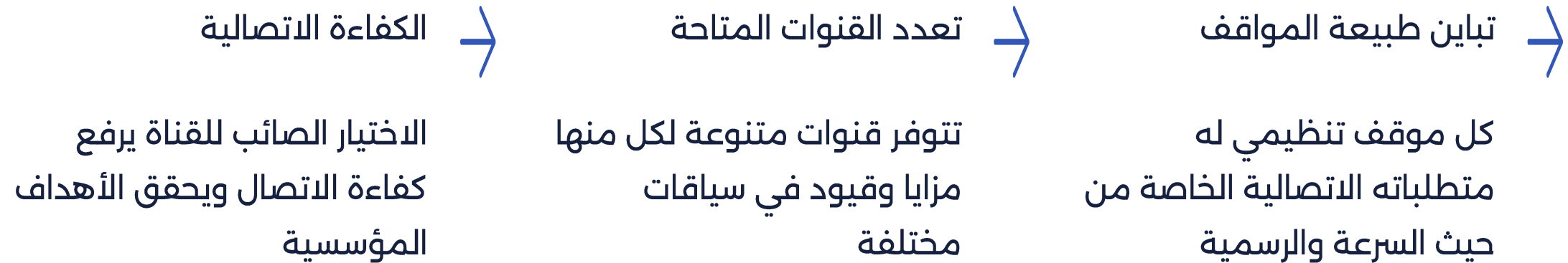
Chapter 04

الاتصال التنظيمي هو عملية أساسية لا غنى عنها في أي مؤسسة، إذ يسهم في نقل المعلومات بين الأفراد والوحدات الإدارية، وتنسيق جهود العمل، وتحقيق الفهم المشترك بين جميع أطراف المؤسسة. بدون اتصال فعال، لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها أو تتكيف مع متطلبات بيئتها.

لا يوجد نوع واحد من الاتصال يصلح لجميع المواقف. المؤسسة الناجحة هي التي تتقن توظيف جميع أنواع الاتصال، وتدرك متى تقدم اللفظي على المكتوب، ومتى تؤثر الرسمي على غير الرسمي، ومتى تعتمد الصاعد أو النازل أو الأفقي بحسب طبيعة كل موقف.

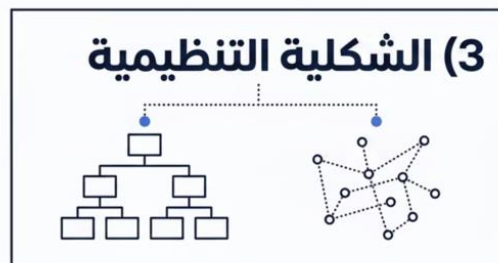
لماذا ندرس أنواع الاتصال؟

تتباين المواقف داخل المؤسسة تباينًا كبيرًا؛ فهناك مواقف تستدعي السرعة والتفاعل الفوري، وأخرى تتطلب التوثيق والرسمية، وثالثة تحتاج إلى إقناع وتأثير انفعالي. لذلك، فإن إدراك الفروق بين أنواع الاتصال وقنواته يمكن المتصل من التعامل الأمثل مع كل موقف.



معايير تصنيف الاتصال التنظيمي

يصنف الاتصال التنظيمي وفق أربعة معايير رئيسة تغطي أبعاده المختلفة وتساعد على فهم طبيعة كل نوع وملاءمته.



المعيار الأول: طبيعة الرسالة

أنواع الاتصال حسب طبيعة الرسالة

ينقسم الاتصال وفق طبيعة الرسالة إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الاتصال اللفظي الذي يعتمد على الكلمات المنطوقة، والاتصال المكتوب الذي يعتمد على النصوص، والاتصال غير اللفظي الذي يعتمد على الإشارات والحركات وتعبيرات الجسد.

الاتصال اللفظي	الاتصال المكتوب	الاتصال غير اللفظي
كلمات منطوقة وتفاعل فوري	نصوص موثقة وقابلة للمراجعة	إشارات وحركات وتعبيرات جسدية

الاتصال اللفظي

التواصل بالكلمة المنطوقة

الاتصال اللفظي هو أقدم أشكال التواصل وأكثرها مباشرة، إذ يعتمد على الكلمات المنطوقة لنقل المعنى بين الأفراد داخل المؤسسة. يتيح هذا النوع من الاتصال التفاعل الآني والتوضيح الفوري، مما يجعله مثاليًا في المواقف التي تتطلب السرعة والمرونة في تبادل الأفكار.

أمثلة على الاتصال اللفظي

يتجلى الاتصال اللفظي في مواقف يومية متعددة داخل المؤسسة، تجمع بين التواصل الرسمي وغير الرسمي.

الاجتماعات



لقاءات رسمية أو دورية لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات الجماعية

الحوار المباشر



تبادل مباشر للآراء والمعلومات بين فردين أو أكثر وجهًا لوجه

المكالمات الهاتفية



وسيلة فعالة للتواصل السريع عند تعذر اللقاء المباشر

المناقشات المهنية



حوارات متخصصة لمعالجة مسائل مهنية أو أكاديمية محددة

أهمية الاتصال اللفظي

التفاعل الفوري

يُتيح للمستقبل الرد فورًا، وطرح الأسئلة، وطلب التوضيح في الحال، مما يقلل الفجوة بين الإرسال والاستيعاب.

سرعة توضيح المعنى

يمكن للمرسل تعديل رسالته وتكييفها أثناء الحوار استجابة لردود فعل المستقبل.

مرونة الأسلوب

يسمح بالتكيف الفوري مع طبيعة الجمهور، سواء عبر تغيير اللغة أو التوضيح بالأمثلة.

متى يكون الاتصال اللفظي مناسبًا؟

تتعدد المواقف التي يكون فيها الاتصال اللفظي هو الخيار الأمثل داخل المؤسسة:

1

الشرح المباشر والتفصيلي حين يحتاج الموضوع إلى إيضاح تفصيلي يتجاوز ما يمكن توثيقه في وثيقة مكتوبة

2

معالجة المشكلات العاجلة في حالات الأزمات التي تستدعي استجابة سريعة وتفاعلية بين الأطراف المعنية

3

توضيح القرارات الجدلالية حين يحتاج القرار إلى نقاش وإقناع، ولا يكفي مجرد إصداره كتابيًا

حدود الاتصال اللفظي والقيود المفروضة عليه

حدود الاتصال اللفظي

على الرغم من مميزاته العديدة، يواجه الاتصال اللفظي جملة من القيود التي ينبغي مراعاتها عند الاعتماد عليه.

أبرز القيود

- قد يضعف أثره إذا لم يتم توثيقه، مما يعرض المعلومات للنسيان أو الضياع.
- يتأثر بدرجة كبيرة باختلاف فهم المستمعين وتفسيرهم للرسالة ذاتها.
- لا يشكل سجلاً رسميًا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة أو في حالات النزاع.
- قد تختلف روايات المشاركين لاحقاً حول ما قيل في الاجتماع أو المناقشة.

الاتصال المكتوب

التواصل بالكلمة المدونة

الاتصال المكتوب هو الشكل الأكثر رسمية وديمومة في بيئة العمل المؤسسي، إذ يعتمد على الكلمات المكتوبة لنقل المعلومات والتعليمات والقرارات بصورة موثقة وقابلة للمراجعة. يعد هذا النوع ركيزة أساسية في الضبط الإداري والتواصل الرسمي.

أمثلة على الاتصال المكتوب



التعاميم والرسائل

إعلانات رسمية موجهة لجميع أفراد المؤسسة أو لجهات محددة



التقارير الرسمية

وثائق منظمة تعرض نتائج معلومات تفصيلية للإدارة



البريد الإلكتروني

أداة الاتصال المكتوب الأكثر استخدامًا في بيئات العمل الحديثة

أهمية الاتصال المكتوب

يتميز الاتصال المكتوب بخصائص جوهرية تجعله لا غنى عنه في الإدارة المؤسسية:

إمكانية المراجعة

يتيح للمستقبل مراجعة الرسالة في وقته المناسب والعودة إليها عند الحاجة

تقليل النسيان

يقلص احتمالية ضياع المعلومات أو التفاصيل الدقيقة التي قد تنسى بمرور الوقت

التوثيق والحفظ

يشكل سجلًا دائمًا يمكن الرجوع إليه في أي وقت لمعرفة ما صدر من قرارات أو تعليمات

متى يكون الاتصال المكتوب مناسبًا؟



يعد الاتصال المكتوب الأنسب حين تستوجب الرسالة التوثيق الرسمي أو يتوقع أن يرجع إليها لاحقًا، كما هو الحال في القرارات الإدارية والتعليمات التشغيلية.

حدود الاتصال المكتوب وأبرز القيود

Chapter 04

حدود الاتصال المكتوب

يفرض الاتصال المكتوب بعض القيود التي ينبغي مراعاتها عند اختياره وسيلة للتواصل.

آبرز القيود

- يكون بطيئاً في التفاعل مقارنة بالاتصال اللفظي، إذ لا يسمح بالرد الفوري.
- قد يفضي إلى سوء فهم إذا كانت الصياغة غامضة أو تحتمل أكثر من تفسير.
- يستغرق إعدادة وقتاً أطول، وقد لا يلائم المواقف الطارئة التي تستدعي السرعة.
- يفتقر إلى المرونة في تعديل الرسالة فور إرسالها استجابة لردود فعل المستقبل.

الاتصال غير اللفظي

ما وراء الكلمات

الاتصال غير اللفظي هو ذلك الجانب الصامت من التواصل الإنساني، الذي يعتمد على الإشارات والحركات وتعبيرات الوجه ونبرة الصوت ولغة الجسد لنقل المعاني والانطباعات. تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المعنى في التواصل البشري تنقل عبر هذه القنوات غير اللفظية.

يعد الاتصال غير اللفظي أحد الأشكال الأساسية للتواصل الإنساني، إذ يعتمد على نقل المعاني والمشاعر والاتجاهات دون استخدام الكلمات المباشرة. ويظهر هذا النوع من الاتصال في مواقف الحياة اليومية والمواقف المهنية والتربوية، حيث تساعد النظرات، والابتسامة، وحركة اليدين، ووضع الجسد، والمسافة بين المتحدثين، وطريقة الجلوس أو الوقوف، في توضيح الرسالة اللفظية أو تعزيزها أو أحياناً تغيير معناها.

كما يسهم الاتصال غير اللفظي في التعبير عن الثقة، والاهتمام، والقبول، والرفض، والتوتر، والانتباه، مما يجعله عنصراً مهماً في فهم الرسالة بصورة كاملة. وفي المجال التعليمي، مثلاً، تساعد تعبيرات وجه المعلم وحركاته ونبرة صوته على جذب انتباه المتعلمين، وتوضيح المعنى، وخلق بيئة صفية أكثر تفاعلاً. لذلك فإن نجاح عملية الاتصال لا يتوقف على الكلمات وحدها، بل يرتبط أيضاً بقدرة الفرد على توظيف الإشارات غير اللفظية بطريقة واعية ومتسقة مع مضمون الرسالة.

عناصر الاتصال غير اللفظي

Chapter

04

1-الملابس:

- الملابس تعتبر جزءًا مهمًا من الاتصال غير اللفظي، ولها دور كبير في كيفية إدراك الآخرين لنا وفي تحديد التفاعلات الاجتماعية والمهنية. وهناك بعض الجوانب التي تبرز أهمية الملابس في الاتصال غير اللفظي، والتي من بينها:
- تعبير عن الهوية: الملابس يمكن أن تعبر عن الهوية الشخصية والثقافية والاجتماعية والمهنية. على سبيل المثال، زي موحد يمكن أن يشير إلى انتماء شخص إلى مؤسسة أو مهنة معينة.
 - إظهار الوضع الاجتماعي: الملابس يمكن أن تكون مؤشرًا على الوضع الاجتماعي أو الاقتصادي. فالملابس الفاخرة والماركات العالمية قد تظهر الثراء أو مكانة اجتماعية عالية.
 - التأثير في الانطباع الأول: الانطباع الأول يتأثر بشكل كبير بالملابس. فملابس العمل الرسمية يمكن أن توحى بالاحترافية والجدية، في حين أن الملابس غير الرسمية يمكن أن توحى ببيئة عمل أكثر استرخاءً.
 - توصيل رسائل محددة: في بعض السياقات، يمكن للملابس أن توصل رسائل محددة، مثل الثقة بالنفس والانفتاح، أو حتى السلطة والتحكم.

عناصر الاتصال غير اللفظي

Chapter

04

2-المظهر الخارجي:

المظهر الخارجي له تأثير كبير في الاتصال غير اللفظي ويمكن أن يؤثر بشكل مباشر في كيفية إدراك الأشخاص بعضهم لبعض وفي جودة التفاعل والتواصل، ويشمل المظهر الشخصي والحرفية ونظافة وضرورة العناية بالعناصر الصغيرة مثل الشعر وأظافر اليدين والقدمين للحفاظ على مظهر لائق. وتتمثل أهمية الاهتمام بالمظهر الخارجي في العناصر التالية:

- الانطباعات الأولية: المظهر الخارجي يؤثر بقوة في الانطباعات الأولية. الأشخاص غالبًا ما يحكمون على الآخرين استنادًا إلى مظهرهم في اللقاءات الأولى، ما يمكن أن يؤثر في التفاعلات المستقبلية.
- الثقة والمصداقية: المظهر الاحترافي والمهني يمكن أن يزيد من الثقة بالنفس ويجعل الشخص ينظر إليه على أنه أكثر مصداقية وجدية في عمله.

عناصر الاتصال غير اللفظي

Chapter

04

تابع أهمية الاهتمام بالمظهر الخارجي:

- السلطة والهيبة: المظهر يمكن أن يستخدم للتعبير عن السلطة والهيبة. الأشخاص الذين يرتدون ملابس باهظة الثمن أو ملابس تعكس مكانة اجتماعية معينة غالبًا ما ينظر إليهم على أنهم يحتلون مكانة أعلى.
- الانتماء: المظهر يمكن أن يظهر الانتماء إلى مجموعة معينة، سواء كانت مهنية أو ثقافية أو اجتماعية. الأزياء والإكسسوارات قد تكون رموزًا لانتماءات معينة.
- الحالة النفسية: أحيانًا يمكن أن يعكس المظهر الخارجي الحالة النفسية للشخص، مثل النظافة والتنظيم الشخصي اللذين قد يظهران شعور الشخص بالثقة والتحكم في حياته.
- التأثير في السلوك: هناك ما يُعرف بـ "تأثير الملابس"، فما يرتديه الشخص يمكن أن يؤثر في سلوكه وتصرفاته، بالإضافة إلى كيفية تفاعل الآخرين معه.
- التعبير عن الشخصية: المظهر الخارجي يمكن أن يكون وسيلة يعبر بها الأشخاص عن شخصيتهم وأذواقهم الشخصية، وهذا يمكن أن يقول الكثير عن الشخص دون الحاجة إلى الكلمات.

عناصر الاتصال غير اللفظي

Chapter

04

3- الألوان والرموز:

- الألوان والرموز تلعب دورًا حيويًا في الاتصال غير اللفظي، وذلك لأنها تحمل معاني ودلالات يمكن أن تؤثر في الانطباعات والمشاعر والسلوكيات. إليك بعض النقاط التي تبرز أهمية الألوان والرموز:
- الألوان والمشاعر: الألوان لها القدرة على إثارة مشاعر معينة. على سبيل المثال، يُعتقد أن اللون الأحمر يثير الشغف والطاقة، في حين يرتبط اللون الأزرق بالهدوء والاستقرار.
 - الألوان والعلامات التجارية: الشركات تستخدم الألوان لبناء هوية العلامة التجارية وللتأثير في تصورات المستهلكين. الألوان المختارة يمكن أن تعزز التعرف على العلامة التجارية والوفاء لها.
 - الرموز الثقافية: الألوان والرموز يمكن أن تحمل دلالات ثقافية مختلفة. على سبيل المثال، في بعض الثقافات، اللون الأبيض يرمز للنقاء والسلام، أما في أخرى فقد يرتبط بالحداد.
 - الرموز في الاتصالات: الرموز مثل الإشارات واللوجو والأيقونات يمكن أن تنقل معلومات معقدة بشكل سريع ومفهوم.

عناصر الاتصال غير اللفظي

Chapter

04

4- الرسوم والصور:

- الرسوم والصور تلعب دورًا حاسمًا في الاتصال غير اللفظي، وتعتبر واحدة من أكثر الوسائل فاعلية لنقل المعلومات والأفكار. ومن الأمور التي تبرز أهمية الرسوم والصور في الاتصال:
- تجاوز حواجز اللغة: الرسوم والصور يمكنها تجاوز حواجز اللغة والثقافة، ما يسمح بتوصيل الرسائل بشكل فعال إلى جمهور واسع ومتنوع.
 - تسهيل الفهم: الصور والرسومات تجعل المعلومات المعقدة أو المجردة أسهل في الفهم. فهي تساعد على توضيح الأفكار وتقديمها بطريقة يمكن استيعابها بسرعة.
 - تعزيز الذاكرة: الرسوم والصور تميل إلى أن تكون أكثر جذبًا للانتباه وسهولة في البقاء بالذاكرة مقارنة بالنصوص المكتوبة.

عناصر الاتصال غير اللفظي

Chapter

04

تابع الأمور التي تبرز أهمية الرسوم والصور في الاتصال:

- التأثير العاطفي: الصور لها القدرة على إثارة العواطف بطريقة قوية، ما يمكن أن يزيد من تأثير الرسالة والتفاعل معها.
- توصيل الرسائل المعقدة: الرسوم والصور يمكنها تبسيط ونقل الأفكار المعقدة أو البيانات الإحصائية بطريقة موجزة وسهلة الفهم.
- إبراز النقاط الرئيسية: في العروض التقديمية والمواد التعليمية، يمكن للصور تسليط الضوء على النقاط الرئيسية وجعلها أكثر وضوحًا.
- التعبير الثقافي والفني: الصور والرسوم يمكن أن تكون وسيلة للتعبير الثقافي والفني، ما يعكس قيمًا ومعتقدات وتجارب معينة.

عناصر الاتصال غير اللفظي

Chapter

04

تابع الأمور التي تبرز أهمية الرسوم والصور في الاتصال:

- الترويج والإعلان: في مجال التسويق والإعلان، تستخدم الرسوم والصور لجذب الانتباه ونقل رسائل ترويجية بطريقة مؤثرة وملفتة.
 - التعليم والتوجيه: في البيئات التعليمية والإرشادية، يمكن للرسوم والصور أن تقدم إرشادات وتعليمات بطريقة سهلة الفهم والتذكر.
 - التفاعل البصري: الصور توفر تجربة تفاعلية تجذب الناظر وتشجع على المشاركة النشطة، خاصة في المحتوى الرقمي والتكنولوجي.
- باختصار، الرسوم والصور هي أدوات قوية للتواصل غير اللفظي، إذ تقدم طريقة مباشرة ومؤثرة لتوصيل الأفكار والمعلومات، ولها تأثير كبير في كيفية تفسير الرسائل والتفاعل معها.

عناصر الاتصال غير اللفظي

Chapter

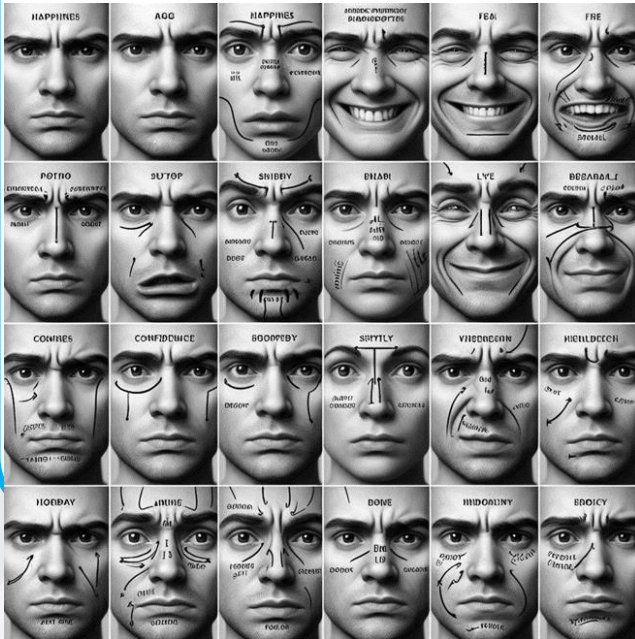
04

5- لغة الجسد:

تعد لغة الجسد من أكثر أنماط الاتصال غير اللفظي أهمية: وتشمل تعابير الوجه، والحركات، وموقف الجسم والإيماءات التي تعبر عن الشعور والمشاعر والمواقف الإيجابية أو السلبية. ولغة الجسد تلعب دورًا محوريًا في الاتصال غير اللفظي، وهي أساسية في فهم وتفسير الرسائل والعواطف في التواصل بين الأشخاص. ومن بين الجوانب التي تبرز دور لغة الجسد:

تعابيرات الوجه:

تعابير الوجه مثل الابتسامة، العبوس، التجهم، أو رفع الحاجب تنقل مجموعة واسعة من المشاعر والاستجابات. هذه التعابير يمكن أن تكشف عن السعادة، الحزن، الغضب، الدهشة، أو الاشمئزاز.



عناصر الاتصال غير اللفظي

تابع الجوانب التي تبرز دور لغة الجسد:

حركة العين:
الاتصال البصري يمكن أن يظهر الاهتمام والثقة والصدق، في حين أن تجنب النظر يمكن أن يشير إلى العصبية وعدم الراحة، أو حتى الخداع.

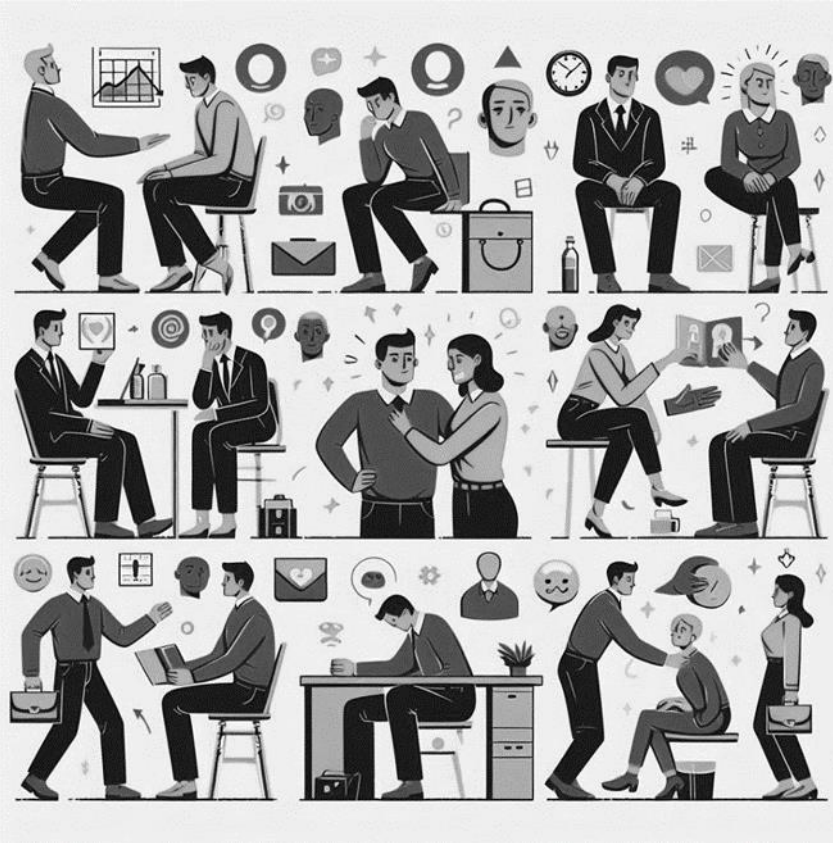


الإيماءات:
حركات اليدين والأذرع يمكن أن تساعد في توضيح الكلام أو تعزيز الرسالة. الإيماءات يمكن أن تشمل التأكيد بالإشارة، أو التلويح، أو استخدام الأيدي للتعبير عن الأفكار.

عناصر الاتصال غير اللفظي

Chapter

04



تابع الجوانب التي تبرز دور لغة الجسد:

الوضعية:

الوضعية يمكن أن تعكس الثقة بالنفس أو الاستعداد للتفاعل، أو الدفاعية. وضعية الجسم المستقيمة تشير إلى الثقة والفتح، في حين يمكن أن يعبر الانغلاق أو الانحناء عن الانسحاب أو الخجل.

المسافة الشخصية:

كما ذكرنا من قبل، هي المسافة التي يحافظ عليها الشخص من الآخرين تنقل مستويات الألفة أو الراحة.

اللمس:

اللمس يمكن أن يكون وسيلة قوية للتواصل غير اللفظي، ينقل الدعم والحب، أو الألفة. ومع ذلك، يجب أن يكون ملائمًا للسياق الثقافي والاجتماعي.

أهمية الاتصال غير اللفظي

لا يمكن إغفال دور الاتصال غير اللفظي في تشكيل الانطباعات وتحديد مدى قبول الرسالة وتأثيرها في المتلقين:

التأثير في تقبل الرسالة

يؤثر في مدى استعداد المستقبل لقبول الرسالة أو رفضها بصرف النظر عن مضمونها

كشف الانطباعات الحقيقية

يعبر عن المشاعر الداخلية والمواقف الحقيقية التي قد لا يفصح عنها بالكلام

دعم الرسالة اللفظية

يعزز المعنى المنطوق ويمنحه قوة إضافية حين يكون متوافقاً مع الكلمات

متى يكون الاتصال غير اللفظي مؤثراً؟

يبلغ الاتصال غير اللفظي ذروة تأثيره في المواقف التي تتطلب الإقناع والتأثير الانفعالي في الآخرين:



مواقف الإقناع والطمأننة

حين تحتاج إلى بث الثقة في الآخرين أو تهدئة مخاوفهم بشأن قرار أو موقف



المقابلات الشخصية

يلعب دوراً محورياً في تشكيل الانطباع الأول وتقييم الكفاءة والثقة بالنفس



الاجتماعات والعروض

حيث يحدد الحضور والثقة مدى قبول الجمهور للأفكار المطروحة

حدود الاتصال ومصادر الغموض والإشكاليات

حدود الاتصال غير اللفظي
يظل الاتصال غير اللفظي مثيرًا للجدل أحيانًا بسبب احتمالية الغموض في تفسيره.

مصادر الغموض والإشكاليات

- قد تفسر الإشارة ذاتها بطرق متعارضة بحسب السياق والثقافة السائدة.
- تؤثر طبيعة العلاقة بين الأفراد في معنى الإشارات غير اللفظية وتلقيها.
- يصعب التحكم في كل مكونات الاتصال غير اللفظي بوعي كامل طوال الوقت.
- قد يتعارض مع الرسالة اللفظية فيثير التشويش لدى المستقبل.

نشاط (1): اختر نوع الرسالة

ما طبيعة هذا النوع من الاتصال؟ هل هو لفظي، مكتوب، أم غير لفظي؟ مع تبرير الاختيار 

نشاط
تفاعلي

الموقف الأول

موظف يريد إبلاغ مديره بمشكلة طارئة تؤثر
على سير العمل فورًا

الموقف الثاني

مدير يريد توثيق قرار بتغيير ساعات الدوام
الرسمي لجميع الموظفين

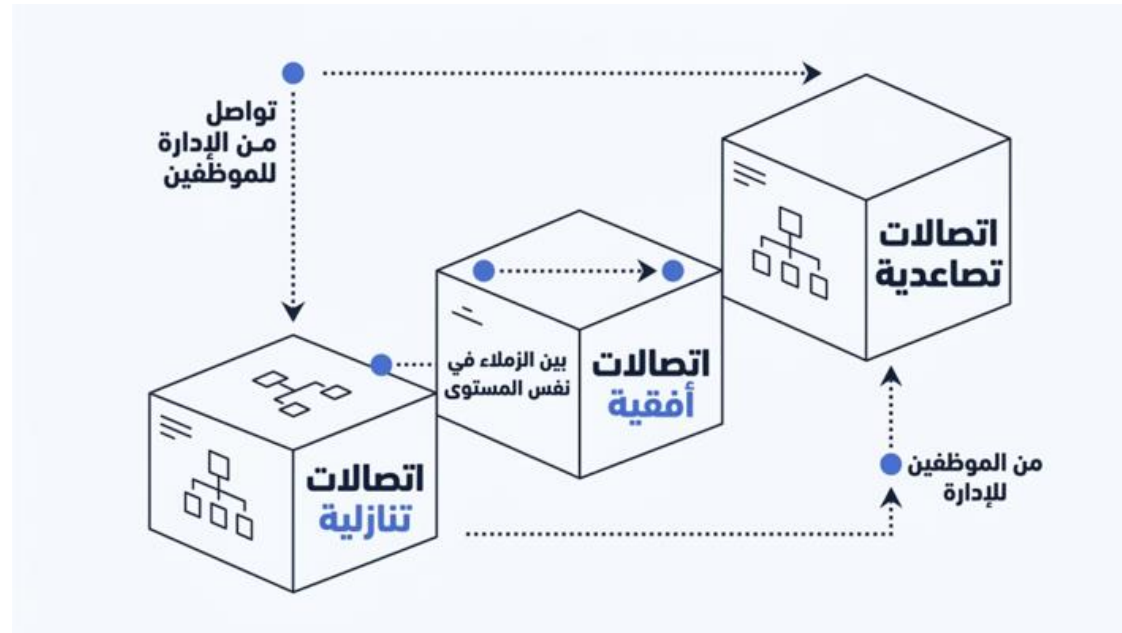
الموقف الثالث

موظف يقدم عرضًا تقديميًا أمام لجنة تقييم لاتخاذ قرار استراتيجي مهم

المعيار الثاني: اتجاه الاتصال

أنواع الاتصال حسب اتجاهه

يصنف الاتصال وفق اتجاه تدفق الرسائل داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى ثلاثة أنواع رئيسية، يعكس كل منها علاقة إدارية مختلفة بين المرسل والمستقبل.



الاتصال الصاعد

الاتصال الصاعد: من القاعدة إلى القمة

الاتصال الصاعد هو انتقال الرسائل والمعلومات من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الأعلى داخل المؤسسة. يُمثل هذا النوع القناة التي يعبر من خلالها العاملون عن آرائهم ومشكلاتهم وتوصياتهم لصانعي القرار في الإدارة العليا.

أمثلة على الاتصال الصاعد



الشكاوى والمقترحات

آراء العاملين وملاحظاتهم حول بيئة العمل أو السياسات المتبعة



التغذية الراجعة

ملاحظات من العاملين حول مدى نجاح السياسات والقرارات المتخذة



تقارير الموظفين

وثائق دورية يرفعها العاملون لإبلاغ الإدارة بتقديم الأعمال



طلبات الدعم

احتياجات يرفعها الموظفون لمستوى أعلى للحصول على

قرار أو موارد

أهمية الاتصال الصاعد

يشكل الاتصال الصاعد شريانًا حيويًا يمد الإدارة العليا بالمعلومات الواقعية من الميدان:

معرفة واقع العمل

يطلع الإدارة على التحديات اليومية التي يواجهها العاملون في الميدان

متى نستخدم الاتصال الصاعد؟

فهم المشكلات مبكرًا

يمكن الإدارة من رصد الإشكاليات قبل أن تتفاقم وتؤثر سلبًا على الأداء

تعزيز المشاركة

يمنح العاملين صوتًا حقيقيًا في رسم سياسات المؤسسة مما يرفع الانتماء المؤسسي

01 رفع مشكلة تنظيمية

حين يواجه الموظف عقبة في سير العمل تستدعي تدخل الإدارة أو اتخاذ قرار من مستوى أعلى

02 تقديم اقتراح تحسيني

حين يرى الموظف فرصة لتحسين أسلوب العمل أو رفع الكفاءة ويريد إيصال الفكرة للإدارة

03 إبلاغ عن نتائج مهمة

حين تنتهي من تنفيذ مهمة محددة وتحتاج إلى إعلام الإدارة بالنتائج والتوصيات

04 طلب قرار من مستوى أعلى

حين تتجاوز المسألة صلاحيات المستوى الإداري الحالي وتستدعي موافقة عليا

الاتصال النازل

الاتصال النازل هو انتقال الرسائل والتوجيهات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى داخل المؤسسة. يعد الأكثر شيوعًا في البيئات التنظيمية التقليدية، ويستخدم لنقل القرارات والسياسات وتوضيح المطلوب من العاملين.

أمثلة على الاتصال النازل

توزيع المهام



تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار
بين الموظفين وفق الخطة الإدارية

القرارات والسياسات



إعلان التوجهات الاستراتيجية
والقواعد التنظيمية للعاملين في
المؤسسة

الأوامر والتعليمات



توجيهات مباشرة تصدرها الإدارة
للموظفين لتحديد ما يجب القيام
به

أهمية الاتصال النازل ومتى يكون مناسبًا؟

أهمية الاتصال النازل

- يوضح للعاملين ما هو مطلوب منهم بدقة وشفافية
- ينظم العمل ويقلص التعارض والازدواجية في المهام
- يضمن توحيد التوجه وانسجام الجهود نحو الأهداف المؤسسية
- يرسخ سلطة الإدارة ويعزز النظام الهرمي داخل المؤسسة

المواقف الملائمة

- عند إصدار قرار جديد يمس جميع المستويات الإدارية
- عند توجيه الموظفين نحو تغيير في آليات العمل
- عند شرح سياسة مستحدثة وتوضيح انعكاساتها
- عند تحديد المسؤوليات والتسلسل الوظيفي

الاتصال الأفقي: بين النظراء

الاتصال الأفقي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية الواقعة في المستوى الإداري ذاته داخل المؤسسة. يعد عماد التنسيق والتعاون بين الأقسام ويسهم في تحقيق الانسجام بين مختلف وحدات العمل دون الحاجة إلى المرور بالقمة الإدارية.

أمثلة على الاتصال الأفقي وأهميته

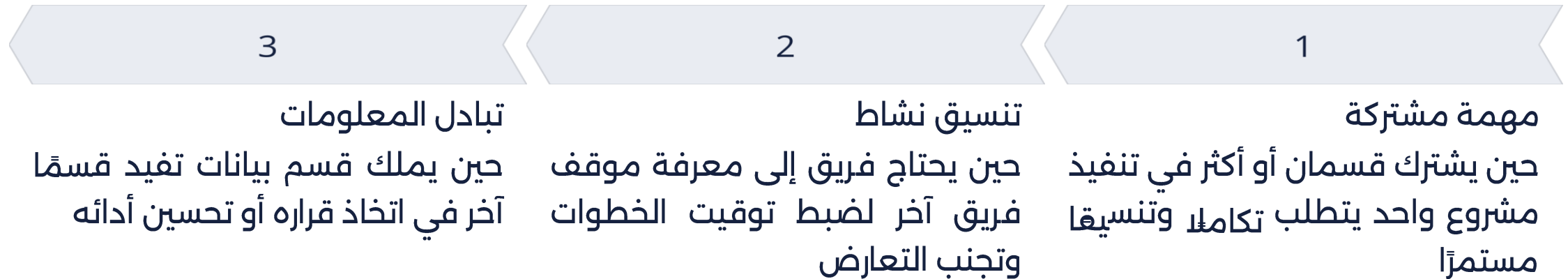
تبادل المعلومات بين فرق العمل
مشاركة البيانات والمعرفة والخبرات بين الزملاء في
المستوى ذاته لتحسين الأداء الجماعي

التنسيق بين الأقسام
حين يحتاج قسمان إلى تنسيق الجهود لإتمام مشروع
مشترك دون الرجوع للمدير في كل خطوة

دعم التعاون والسرعة في الإنجاز
يسرع الإنجاز من خلال التواصل المباشر بين الأطراف
دون البيروقراطية الهرمية

تقليص التداخل في المهام
يحدد كل طرف نطاق عمله ومسؤولياته مما يقلل
الازدواجية والتعارض في الأدوار

متى يكون الاتصال الأفقي مناسباً؟



نشاط (2): حدد اتجاه الاتصال

حدد ما إذا كان الاتصال صاعدًا، نازلًا، أم أفقيًا، ثم تشرح سبب الاختيار ⁽ⁱ⁾

نشاط
تفاعلي

حالة أ

رئيس قسم يرسل تقريرًا إلى المدير العام
يتضمن نتائج ربع السنة الأول

حالة ب

المدير العام يصدر تعميمًا لجميع
الموظفين يعلن فيه عن سياسة العمل
عن بُعد

حالة ج

قسم التسويق يتواصل مع قسم المبيعات لتنسيق الحملة الترويجية القادمة



المعيار الثالث: الصفة التنظيمية

الاتصال الرسمي: عبر القنوات المعتمدة

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يسير وفق القنوات الرسمية المعتمدة في المؤسسة، سواء أكان ذلك وفق التسلسل الإداري أم وفق الإجراءات والبروتوكولات المحددة مسبقاً. يمنح هذا النوع الرسالة صفة واضحة ومعتزها بها مؤسسياً.

أمثلة على الاتصال الرسمي وأهميته

أهمية الاتصال الرسمي

- يمنح الرسالة صفة قانونية ومؤسسية واضحة.
- يحفظ الحقوق ويوضح المسؤوليات.
- يساهم في ضبط العمل والحفاظ على النظام.
- يشكل سجلاً موثقاً يرجع إليه عند الحاجة.

أمثلة تطبيقية

- الخطابات والرسائل الرسمية ذات الأختام والتوقيعات.
- التعاميم الصادرة من الإدارة إلى كافة الموظفين.
- القرارات الإدارية الموثقة في سجلات المؤسسة.
- التقارير الرسمية ومحاضر الاجتماعات المعتمدة.
- الاجتماعات الرسمية ذات جدول الأعمال المحدد.

حدود الاتصال الرسمي

⚠ تجدر الإشارة إلى أن الاعتماد الكلي على الاتصال الرسمي في جميع المواقف قد يفرز جمودًا إداريًا وبطءًا في الاستجابة، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة المؤسسة وسرعة تكيفها.

البطء في التفاعل

الإجراءات الرسمية قد تستغرق وقتًا طويلاً، مما يعيق الاستجابة للمواقف المتغيرة

الجمود التنظيمي

قد تصبح القنوات الرسمية عائقاً أمام المرونة والإبداع في حل المشكلات

الإحساس بالبعد

قد يفقد الرسالة طابعها الإنساني ويضعف الدفء في العلاقات بين العاملين

الاتصال غير الرسمي

خارج القنوات الرسمية

الاتصال غير الرسمي هو ذلك التواصل العفوي الذي ينشأ تلقائيًا من العلاقات اليومية بين العاملين، بعيدًا عن القنوات والبروتوكولات الرسمية. يُسمى أحيانًا بـ"الشبكة الخفية" في المؤسسة لأنه يسير بموازاة الاتصال الرسمي ويتكامل معه.

أمثلة على الاتصال غير الرسمي وأهميته

تبادل المعلومات غير المنظم 

الرسائل السريعة غير الرسمية 

الأحاديث الجانبية 

نقل الخبرات والمعرفة بين الموظفين في أجواء غير رسمية ومريحة

تبادل معلومات سريع عبر التطبيقات الفورية دون الالتزام بصيغ رسمية

محادثات تتم على هامش العمل وتسهم في تعزيز الروابط الاجتماعية بين الزملاء

يسرع الاتصال غير الرسمي تدفق المعلومات، ويدعم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ويكشف عن توجهات العاملين ومشاعرهم تجاه القرارات والسياسات المؤسسية.

حدود الاتصال غير الرسمي ومزاياه

مزايا الاتصال غير الرسمي

- سرعة انتشار المعلومات بين الزملاء
- دعم الروح الجماعية وتعزيز الانتماء
- الكشف عن توجهات العاملين الحقيقية
- تكملة الفجوات التي يتركها الاتصال الرسمي

حدود الاتصال غير الرسمي

على الرغم من فوائده، فإن الاتصال غير الرسمي يحمل مخاطر تستدعي الانتباه:

- قد يفضي إلى انتشار الشائعات والمعلومات غير الدقيقة
- يصعب السيطرة عليه أو توجيهه من قبل الإدارة
- قد يتعارض مع الرواية الرسمية للمؤسسة
- يفتقر إلى التوثيق والمساءلة في حالات الخطأ

المعيار الرابع: نطاق الاتصال

الاتصال حسب النطاق: الداخلي

يصنف الاتصال وفق نطاقه الجغرافي والتنظيمي، ويعد الاتصال الداخلي أحد أبرز هذه الأنواع في سياق إدارة المؤسسات. يشمل جميع أشكال التواصل التي تجري بين مكونات المؤسسة الواحدة من أفراد وأقسام وإدارات.

التعريف

كل اتصال يجري داخل الحدود التنظيمية للمؤسسة بين أعضائها وأقسامها

الهدف

تنظيم سير العمل وتحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة

الأهمية

يمثل العمود الفقري للحياة التنظيمية ويضمن تحقيق الانسجام والكفاءة

الاتصال الداخلي: صورة تفصيلية

الاتصال الداخلي هو الاتصال الذي يحدث بين أفراد المؤسسة وأقسامها وإداراتها المختلفة، بهدف تنظيم العمل وتحقيق التنسيق اللازم لإتمام المهام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يشمل جميع الأنواع السابقة من اتصال لفظي ومكتوب ورسمي وغير رسمي ما دام يجري في نطاق المؤسسة. **ومن أبرز مميزات الاتصال الداخلي..**



بناء الثقافة المؤسسية

يسهم في نشر القيم والتوجهات الاستراتيجية عبر جميع مستويات المؤسسة



تدفق المعلومات

ضمان وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب



تنسيق الجهود

ضمان توافق عمل جميع الأقسام نحو الأهداف المؤسسية الموحدة

المعيار الرابع: نطاق الاتصال

الاتصال حسب النطاق: الخارجي

ويعد الاتصال الخارجي أحد أبرز الأنواع وفقا لنطاق الاتصال في سياق إدارة المؤسسات، ويشمل جميع أشكال التواصل التي تجري بين المؤسسة وبيئتها الخارجية من أفراد وجهات ومؤسسات.

التعريف

كل اتصال يجري بين المؤسسة والجهات أو الأفراد خارج حدودها التنظيمية

الهدف

بناء علاقات فعالة مع البيئة الخارجية ودعم صورة المؤسسة ورسالتها

الأهمية

يعزز الثقة والسمعة المؤسسية ويدعم الشراكات والاستدامة

الاتصال الخارجي: صورة تفصيلية

الاتصال الخارجي هو عملية التواصل التي تتم بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، مثل أولياء الأمور، المجتمع المحلي، الجهات الرسمية، الشركاء، وسائل الإعلام، والمؤسسات الأخرى؛ بهدف تبادل المعلومات، وبناء الثقة، وتعزيز صورة المؤسسة، ودعم تحقيق أهدافها.

ومن أبرز مميزات الاتصال الخارجي...



تعزيز الصورة المؤسسية

إبراز إنجازات المؤسسة ورسالتها وتعزيز ثقة المجتمع بها



بناء الشراكات

فتح قنوات تعاون مع المؤسسات والجهات المحلية والداعمة والمجتمع



إدارة السمعة والعلاقات

توضيح الرسائل الرسمية والتعامل مع الاستفسارات والأزمات

اختيار القناة المناسبة: أساس الفاعلية

اختيار القناة المناسبة ليس قرارًا عشوائيًا، بل يستند إلى تحليل دقيق لعوامل متعددة تحدد فاعلية الرسالة ومدى تحقيقها لأهدافها الاتصالية داخل المؤسسة.

معايير اختيار القناة المناسبة



درجة السرعة المطلوبة

المواقف العاجلة تستدعي قنوات فورية، بينما الرسائل المعقدة تتحمل إعدادًا أطول



مستوى التفاعل المطلوب

كلما ارتفع مستوى التفاعل المطلوب، كلما كانت القنوات اللفظية المباشرة هي الأنسب



طبيعة الرسالة

هل هي رسالة عاجلة أم معلومات تفصيلية؟ رسمية أم غير رسمية؟ تحتاج إقناعًا أم مجرد إبلاغ؟



الحاجة إلى التوثيق

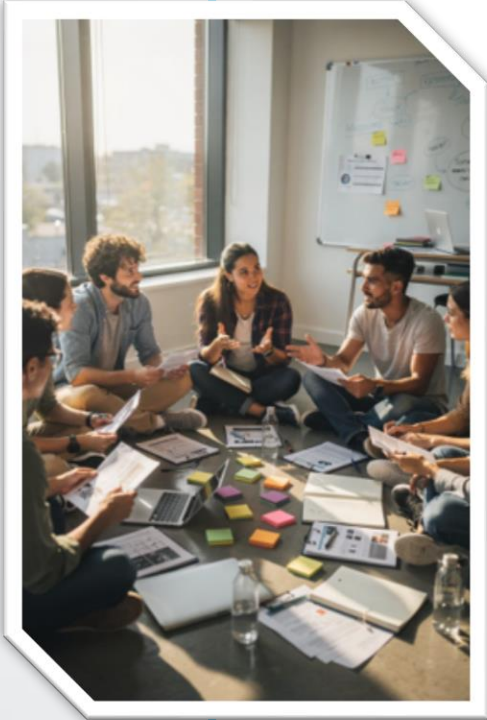
القرارات والتعليمات المهمة تستدعي قنوات مكتوبة توفر سجلًا رسميًا قابلًا للمراجعة

نشاط (3): اختر القناة لمعالجة شائعة داخل مؤسسة

الحالة: انتشرت شائعة داخل مؤسسة مفادها أن الإدارة ستقدم على تسريح عدد من الموظفين. يطلب من الطلاب بناء خطة اتصال مختصرة تحدد القناة الأنسب للتعامل مع هذا الموقف.

برجاء التحديد: هل تختار قناة لفظية أم مكتوبة؟ رسمية أم غير رسمية؟ نازلة أم أفقية؟ مع تبرير كل اختيار وشرح كيف تسهم القناة المختارة في احتواء الشائعة وإعادة الثقة.

نشاط
تفاعلي



تحليل الحالة: كيف نختار؟

1

الخطوة الأولى: تشخيص الموقف
تحديد طبيعة الشائعة وسبب انتشارها ومدى تأثيرها
على معنويات العاملين

2

الخطوة الثانية: اختيار الاتجاه
الاتصال النازل الأنسب هنا لأن الإدارة هي المعنية
بإيضاح الحقيقة للموظفين

3

الخطوة الثالثة: اختيار الصفة
القناة الرسمية ضرورية لمنح الرسالة مصداقية
ووضوحًا لمواجهة الشائعة غير الرسمية

4

الخطوة الرابعة: اختيار النوع
الجمع بين الاتصال اللفظي (اجتماع فوري)
والمكتوب (بيان رسمي) لضمان الوصول والتوثيق

الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الاتصال التنظيمي يمثل عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات، لأنه لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يسهم في تنسيق الجهود، وتوضيح الأدوار، ودعم اتخاذ القرار، وبناء الفهم المشترك بين العاملين داخل المؤسسة.

وقد بين الفصل أن الاتصال التنظيمي يتنوع وفق عدة معايير؛ فقد يكون لفظيًا أو مكتوبًا أو غير لفظي بحسب طبيعة الرسالة، وقد يكون صاعدًا أو نازلًا أو أفقيًا بحسب اتجاهه، كما قد يكون رسميًا أو غير رسمي بحسب صفته التنظيمية، وداخليًا أو خارجيًا بحسب نطاقه. ويؤكد هذا التنوع أن كل موقف اتصالي يحتاج إلى قناة وأسلوب مناسبين لطبيعته وهدفه.

كما أظهر الفصل أن فاعلية الاتصال لا تتحقق بمجرد إرسال الرسالة، بل ترتبط بحسن اختيار القناة المناسبة، ومراعاة السرعة المطلوبة، ودرجة التوثيق، ومستوى التفاعل، وطبيعة الجمهور المستهدف. لذلك، فإن المؤسسة الناجحة هي التي توظف أنواع الاتصال المختلفة بصورة متكاملة ومتوازنة لتحقيق الكفاءة، وتعزيز الثقة، وضمان الانسجام بين أهدافها وأداء العاملين فيها.

المرجع العربية

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

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



Thank You