



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY  
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

# الاتصال التنظيمي

## Lecture 3

PRL 615

ماجستير العلاقات العامة

Prepared by  
**Dr. Hala Elalfy Fawzy**

[www.midocean.ae](http://www.midocean.ae)

Chapter

03

## مكونات الاتصال التنظيمي



## محتويات الفصل

### Chapter 03

نتناول في هذا الفصل:

1. مكونات الاتصال التنظيمي  
(الأهداف، الأفراد، المهمة، الوسائل التكنولوجية، الهيكل التنظيمي).
2. مفهوم الجمهور، والرأي العام والفرق بينهما.
3. أهمية تحديد الجمهور، وطرق تصنيفه وفقاً للسّمات الاجتماعية والفروق المختلفة.



## الأهداف

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق عدة أهداف أساسية داخل المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:
- نقل وتبادل المعلومات بين مستويات وإدارات المنظمة المختلفة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب.
- شرح وتوضيح الأهداف العامة والخطط والسياسات التنظيمية بين جميع المستويات الإدارية.
- تنسيق الجهود بين الإدارات والأقسام المختلفة لضمان انسياب العمل وتحقيق التكامل بين وحدات المنظمة.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات عن طريق توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لمتخذي القرار.
- بناء علاقات إيجابية بين القيادات الإدارية والموظفين وتعزيز الروح المعنوية.





## تابع الأهداف



- التأكد من وصول المعلومات والتعليمات والقرارات لجميع الأطراف المعنية دون تشويه.
- تلقي التغذية الراجعة من الموظفين حول مشاريع وسياسات المنظمة.
- التعرف على احتياجات ومشاكل الموظفين والعمل على حلها.
- شرح وتفسير قرارات وتوجيهات الإدارة العليا للموظفين.
- نشر الوعي التنظيمي وثقافة المنظمة بين جميع الموظفين.



## الأفراد

### Chapter

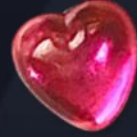
# 03

- الأفراد في الاتصال التنظيمي هم (المرسل والمستقبل)



### وتكمن أهمية الأفراد في الاتصال التنظيمي في:

- كونهم مصدر المعلومات والبيانات التي يتم تبادلها داخل المنظمة.
- لهم تأثير مباشر على فعالية عملية الاتصال من خلال مهاراتهم واتجاهاتهم.
- مشاركتهم الفاعلة تساعد على نجاح تنفيذ الخطط والسياسات التنظيمية.
- تفاعلهم يحدد مدى وضوح الرسائل المتبادلة ودقتها.
- دافعيتهم ورضاهم الوظيفي ينعكسان على فعالية الاتصالات بينهم.
- لذا يجب أخذ عنصر الأفراد بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات الاتصال التنظيم



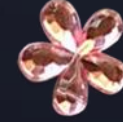
## الأفراد على المستوى الداخلي

يتم الاهتمام بالأفراد على المستوى الداخلي في الاتصال التنظيمي من خلال:

- إشراك الموظفين في وضع خطط واستراتيجيات الاتصال الداخلي.
- تدريب الموظفين على مهارات الاتصال الفعال.
- تشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين لتعزيز العلاقات.
- إجراء استطلاعات لقياس رضا الموظفين عن فعالية الاتصالات.
- تطوير قنوات اتصال مناسبة لنقل المعلومات للموظفين بسرعة.
- تشجيع الموظفين على تقديم المقترحات لتحسين الاتصالات.



## الأفراد على المستوى الخارجي



يمكن تفعيل دول الأفراد على المستوى الخارجي للمؤسسات في عملية الاتصال التنظيمي من خلال:

- الاستماع لآراء وتصورات الجمهور الخارجي حول المؤسسة.
- مشاركة قصص نجاح موظفي المؤسسة مع الجمهور لبناء صورة إيجابية.
- التواصل الفعال عبر منصات التواصل الاجتماعي.
- إشراك متطوعين من المجتمع في أنشطة وفعاليات المؤسسة.
- تنظيم فعاليات ومحاضرات للتواصل مع أفراد المجتمع.
- وغيرها من الطرق التي تركز على بناء علاقات فعالة مع الأفراد داخلياً وخارجياً.



## تعد المهام أحد المكونات الأساسية للاتصال التنظيمي، ومن المهام التي يجب التركيز عليها:

- نقل المعلومات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وخطط العمل.
- شرح وتفسير التعليمات والسياسات والإجراءات للموظفين.
- نشر الوعي بثقافة وقيم المنظمة.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات للأقسام والوظائف المختلفة.
- تقديم التغذية الراجعة حول أداء الموظفين ومستوى إنجاز المهام.
- جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية صنع واتخاذ القرارات.
- مشاركة المعرفة وأفضل الممارسات بين مختلف إدارات المنظمة.
- الإبلاغ عن المشاكل والعقبات التي تعترض العمل.
- تلقي اقتراحات وشكاوى الموظفين والرد عليها.
- وغيرها من المهام التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة.



## الوسائل التكنولوجية

- يمكن الاعتماد على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تنفيذ مهام الاتصال التنظيمي بعدة طرق، منها:
- استخدام برامج الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الاتصالات والتنبؤ باتجاهاتها.
  - توظيف تقنيات التعلم الآلي لتقديم توصيات بشأن أفضل القنوات لنقل المعلومات.
  - استخدام خوارزميات تصنيف البيانات لتوزيع المعلومات حسب أولويتها وحساسيتها.
  - تطبيق تقنيات معالجة اللغة الطبيعية لتلخيص وتبويب المحتوى المكتوب والمنطوق.
  - توظيف الروبوتات للرد على استفسارات الموظفين عبر القنوات الرقمية بشكل مستمر.
  - استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ترجمة المحتوى إلى لغات متعددة.
  - تطبيق نظم ذكية لمراقبة تدفق المعلومات وكشف أوجه القصور.
  - الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في تحليل ردود أفعال الموظفين تجاه القرارات والسياسات.
  - وغيرها من التطبيقات التي تُسهم في تنفيذ مهام الاتصال بكفاءة وفاعلية.

## الهيكل التنظيمي

- يشير مفهوم الهيكل التنظيمي إلى ترتيب وتنظيم العناصر المختلفة في مؤسسة أو منظمة بطريقة تحدد السلطات والمسؤوليات وتنسجم مع أهداف المؤسسة. يعكس الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم المهام والسلطات وتنسيقها وتدفق المعلومات داخل المؤسسة.
- تتكون العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي من المستويات الإدارية المختلفة والأقسام والوحدات الوظيفية والفرق والوظائف.



## أهمية الهيكل التنظيمي

- **يسهل تحقيق الأهداف:** الهيكل التنظيمي الجيد يسهل تحقيق الأهداف من خلال التنسيق المناسب لجميع الأنشطة، فالهيكل التنظيمي لديه نظام مدمج من “الضوابط والتوازنات” Checks and Balances بحيث يتم تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف على طول الطريق بحيث يمكن إجراء أي تعديلات مطلوبة ويمكن اتخاذ أي قرارات جديدة مطلوبة.
- **تقليل النزاعات:** في الهيكل التنظيمي الجيد، يتم تقليل النزاعات بين الأفراد حول السلطات والاختصاصات إلى الحد الأدنى؛ وبما أن كل شخص يكلف بأداء وظيفة معينة، فإن مسؤولية أداء تلك الوظيفة تقع على عاتقه وحده. ويؤدي ذلك إلى إمكانية تتبع النتائج وتقليل اعتماد الموظف على زملائه لإداء تلك الوظيفة المعينة له إلى الحد الأدنى.
- **يزيل التداخل والازدواجية في العمل:** توجد الازدواجية عندما لا يتم تحديد توزيع العمل بوضوح ويتم تنفيذ العمل بطريقة عشوائية وغير منظمة؛ ونظرًا لأن الهيكل التنظيمي الجيد يتطلب تحديد المهام وتعيينها بوضوح، يتم التخلص من ازدواجية العمل هذه.

## تابع أهمية الهيكل التنظيمي

- **تحديد المسؤوليات بوضوح:** الهيكل التنظيمي يقلل من احتمالية حدوث الدوران في حلقة مفرغة، عندما لا نعرف من المسؤول عن ماذا ولا يتم إرسالنا إلى الأشخاص المناسبين في المقام الأول لإنجاز العمل المطلوب تأديته؛ ومع ذلك، في شركة جيدة التنظيم حيث يتم تحديد المسؤوليات بوضوح.
- **يسهل ترقية الموظفين:** نظرًا لأن الهيكل التنظيمي يحدد بوضوح مناصب الأفراد وعلاقتهم ببعضهم البعض، فمن السهل في أي وقت معرفة المستوى الإداري الذي وصل إليه الموظف في الهرم التنظيمي؛ وعلاوة على ذلك، نظرًا لأن كل وظيفة موصوفة جيدًا من حيث المؤهلات والواجبات، يمكن تحديد المراحل التي يتم فيها ترقية الموظفين بشكل أكثر وضوحًا.
- **يساعد في إدارة الأجور والمرتبات:** يعتمد جدول الأجور والرواتب العادل والمنصف على فرضية أن الوظائف ذات المتطلبات المماثلة يجب أن يكون لها مزايا مماثلة؛ فإذا تم تحديد هذه المتطلبات بوضوح وكانت الزيادات السنوية أو زيادات تكلفة المعيشة لكل نوع من الوظائف مفهومة بشكل صحيح وواضح، فإن سياسات إدارة التعويضات أسهل في التنفيذ.

## تابع أهمية الهيكل التنظيمي

- **سهولة الاتصال:** الهيكل التنظيمي يجعل الاتصال أسهل على جميع مستويات الإدارة، ونظرًا لأن خطوط الاتصال وتدفق السلطة محددة بوضوح على الهيكل التنظيمي، فإن الاتصال المتبادل يكون أوضح وأسهل.
- **توفير أساس سليم للتخطيط الفعال:** توفر المنظمة جيدة التنظيم أساساً سليماً للتخطيط الفعال، فنظرًا لأن الأهداف محددة بوضوح والموارد المحددة بوضوح، يصبح التخطيط (قصير الأجل، والاستراتيجي) أكثر تركيزًا وواقعية.
- **رفع معنويات الموظفين:** الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة التعاون والشعور بالفخر بين أعضاء المنظمة، فهو يمنح الموظف الحرية الكافية في نطاق مسؤوليته وسلطته؛ فالهيكل التنظيمي ينمي شعورًا بالاستقلالية بين الموظفين مما يؤدي بدوره إلى رفع معنوياتهم بدرجة عالية.
- **يشجع على الإبداع:** بسبب الشعور بالانتماء والروح المعنوية العالية التي تطورها منظمة جيدة التنظيم بين الموظفين، وأيضًا بسبب المسؤولية الواضحة وتقدير المنظمة لمهاراتهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة.

## خصائص الهيكل التنظيمي

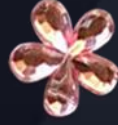
- هناك خصائص معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي أمراً ضرورياً للتنظيم الإداري، فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية، وهذه الخصائص هي:
- **الملائمة:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي ملائماً لحجم وطبيعة نشاط المنظمة؛ فيجب مراعاة طبيعة الأعمال (البيزنس) للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين.
  - **الواقعية:** أي ليس مثالياً ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة؛ فيجب أن يتم تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية ويجب أن يتم التمييز بين هذه الأنشطة وأن يراعى توزيعها، حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، ويجب أن يتم وضع النشاطات الأخرى بما يتلاءم مع طبيعة وموقع المستويات الإدارية الأخرى داخل التنظيم.

## تابع خصائص الهيكل التنظيمي

- **المرونة:** إمكانية تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي بما يواكب تطور أنشطة ومهام المنظمة واحتياجاتها المتجددة؛ حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
- **الوضوح:** يوضح الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل وعلاقات السلطة والمستويات الإدارية.
- **البساطة وعدم التعقيد:** يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة تدفق الاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.
- **نطاق الإشراف الملائم:** ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم، بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوس وطبيعة العمل، وذلك تسهيلاً للعمل الإداري وحفاظاً على البناء التنظيمي.
- **تفويض السلطة:** ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم للسلطة في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة للبقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات، والعمل على خلق كوادر إدارية جديدة.

## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

- (1) **تحديد الأهداف الرئيسية Objectives**: طبيعي أن التنظيم يتم إعداده لتحقيق أهداف معينة، إذن لابد من تحديد هذه الأهداف كأول خطوة في إعداد التنظيم؛ فمثلاً وزارة العمل تهدف إلى تحقيق هدفين أساسيين، الهدف الأول هو التأكد من تطبيق قانون العمل بواسطة المؤسسات المختلفة، الهدف الثاني القيام بالتدريب المهني من خلال مجموعة من المعاهد والكليات التدريبية.
- **تحديد الأنشطة الرئيسية Activities**: بعد تحديد الأهداف يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث تحقيق الهدف يتطلب ممارسة أنشطة معينة، فمثلاً لتحقيق هدف تطبيق قانون العمل تحتاج الوزارة إلى ممارسة ما يلي:
  - البت في طلبات الترخيص للعمل للأجانب.
  - مراقبة أعمال الصحة والسلامة في المؤسسات.
  - مراقبة تطبيق قانون العمل.



## تابع مراحل إعداد الهيكل التنظيمي



**(3) تجميع الأنشطة في أقسام:** بعد تفصيل الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف سواء كانت المباشرة أو غير

المباشرة، يتم تجميع هذه الأنشطة في أقسام طبقاً لمجموعة من الاعتبارات:

- أساس التجميع (العلاء – المناطق – .... الخ)

- درجة الترابط والتلازم في أداء الأنشطة.

- درجة التجانس بين هذه الأنشطة.

- نطاق الإشراف.

**(4) تجميع الأقسام في إدارات:** حيث يتم تجميع الأقسام في إدارات يشرف على كل إدارة مدير الإدارة، ويتبع

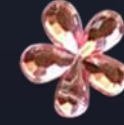
في تجميع الأقسام المبدأ التنظيمي الخاص بدرجة الترابط والتشابه والتماثل والتلازم بين الأقسام التي تضمها

إدارة واحدة بالإضافة إلى نطاق الإشراف الخاص بهذا المدي، الذي لا يكون نطاق إشرافه واسعاً جداً بحيث لا

يمكنه من الذي الإشراف الفعال ولا نطاق إشراف محدود جداً بحيث يعوق تدخله الزائد في أعمال الأقسام

تحقيق أهدافها.

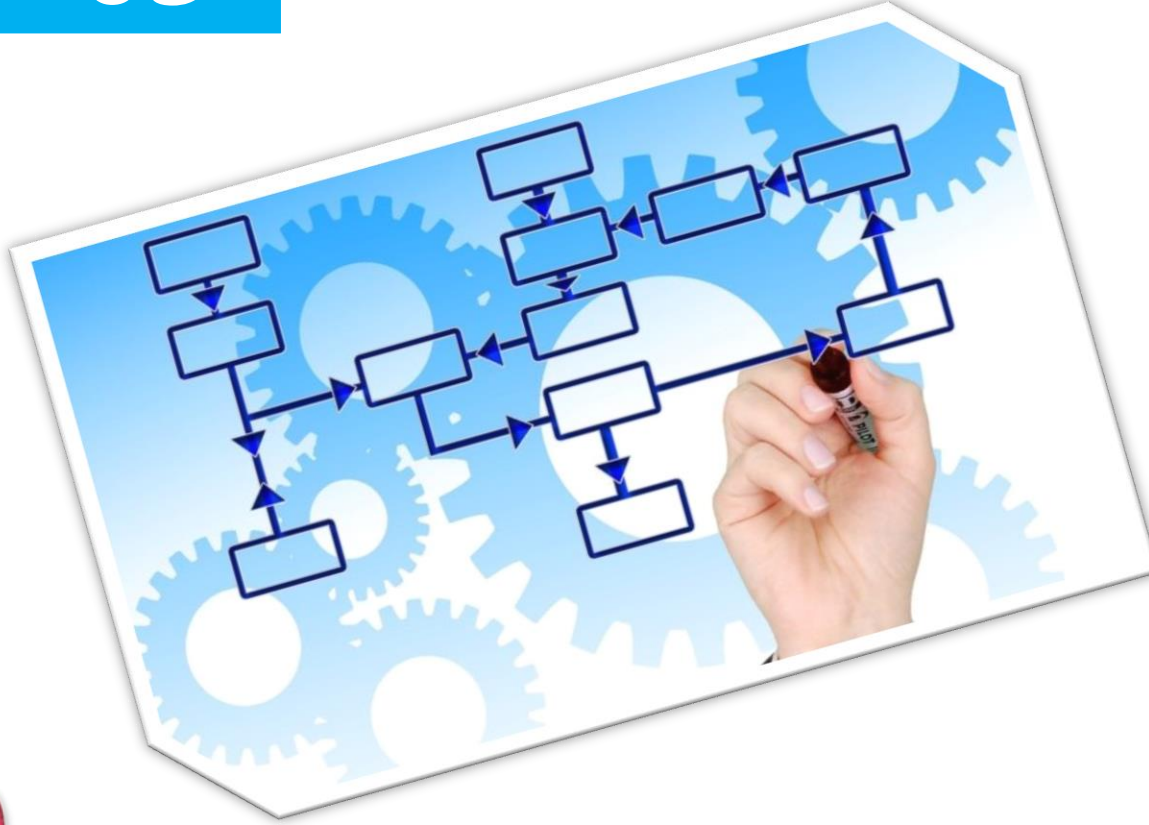
## تابع مراحل إعداد الهيكل التنظيمي



**(5) تجميع الإدارات في قطاعات:** بذلك يظهر المستوى الإداري الثاني بتجميع الإدارات المترابطة والمتشابهة والمتماثلة والمتلازمة في قطاع يشرف عليه رئيس قطاع يراعي هنا أيضاً نطاق الإشراف لرئيس القطاع.

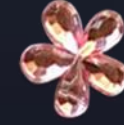
**(6) رسم الخريطة التنظيمية:** في البداية يمكن تعريف الخريطة التنظيمية على أنها شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي، وقد عرفها الجوهري بأنها وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات الإدارية، ويسمى كتاب التنظيم الإداري الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم. والخريطة التنظيمية هي أحد مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

## أهمية الخريطة التنظيمية



- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية.
- تحديد التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية.
- توضيح عدد المستويات الإدارية.
- تحديد نطاق الإشراف.
- توضيح خطوط السلطة.
- بيان مواقع الإدارات.
- توضيح مراكز اتخاذ القرار.
- حصر المجالس واللجان الدائمة.

## تابع مراحل إعداد الهيكل التنظيمي



**(7) إعداد دليل التنظيم الإداري:** والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها، ويعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات، وكذلك أسماء الرؤساء والمدراء، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز عن النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها وأيضا وصف للوظائف المختلفة، ويمكن أن نجل الدليل التنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة.

وإعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي، حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنظمتها وأنشطتها وفلسفتها، وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل، فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية.

## أنواع الهيكل التنظيمي

هناك سبعة أنواع من الهياكل التنظيمية. يمكن أن يساعدك فهم كيفية عملها وما هي مزاياها وعيوبها في اتخاذ قرار مستنير بشأن ما يجب تنفيذه في مكان عملك. والأنواع السبعة هي:

### (1) الهيكل الوظيفي

يقوم الهيكل الوظيفي بتجميع الموظفين في أقسام مختلفة حسب التخصص في العمل، وكل قسم لديه قائد معين من ذوي الخبرة العالية في المهام الوظيفية لكل موظف يشرف عليه؛ وفي أغلب الأحيان، يقوم الهيكل الوظيفي بتطبيق عملية اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل (مركزية) حيث يقدم مديرو الأقسام تقاريرهم إلى الإدارة العليا. ومن الناحية المثالية، يتواصل قادة الأقسام المختلفة بانتظام وينسقون استراتيجياتهم بينما لا يكون لدى الموظفين من المستوى الأدنى فكرة عن العمليات التي تتم خارج القسم الذي يعملون فيه.

التحدي الرئيسي الذي تواجهه الشركات ذات الهيكل الوظيفي هو عدم وجود تنسيق بين الأقسام، فقد يفقد الموظفون سياق (مسار) الشركة الأكبر عندما يركزون على مهام محددة للغاية ويفشلون في التفاعل مع الموظفين في الأقسام الأخرى.

## تخطيط الهيكل الوظيفي



## تابع أنواع الهيكل التنظيمي

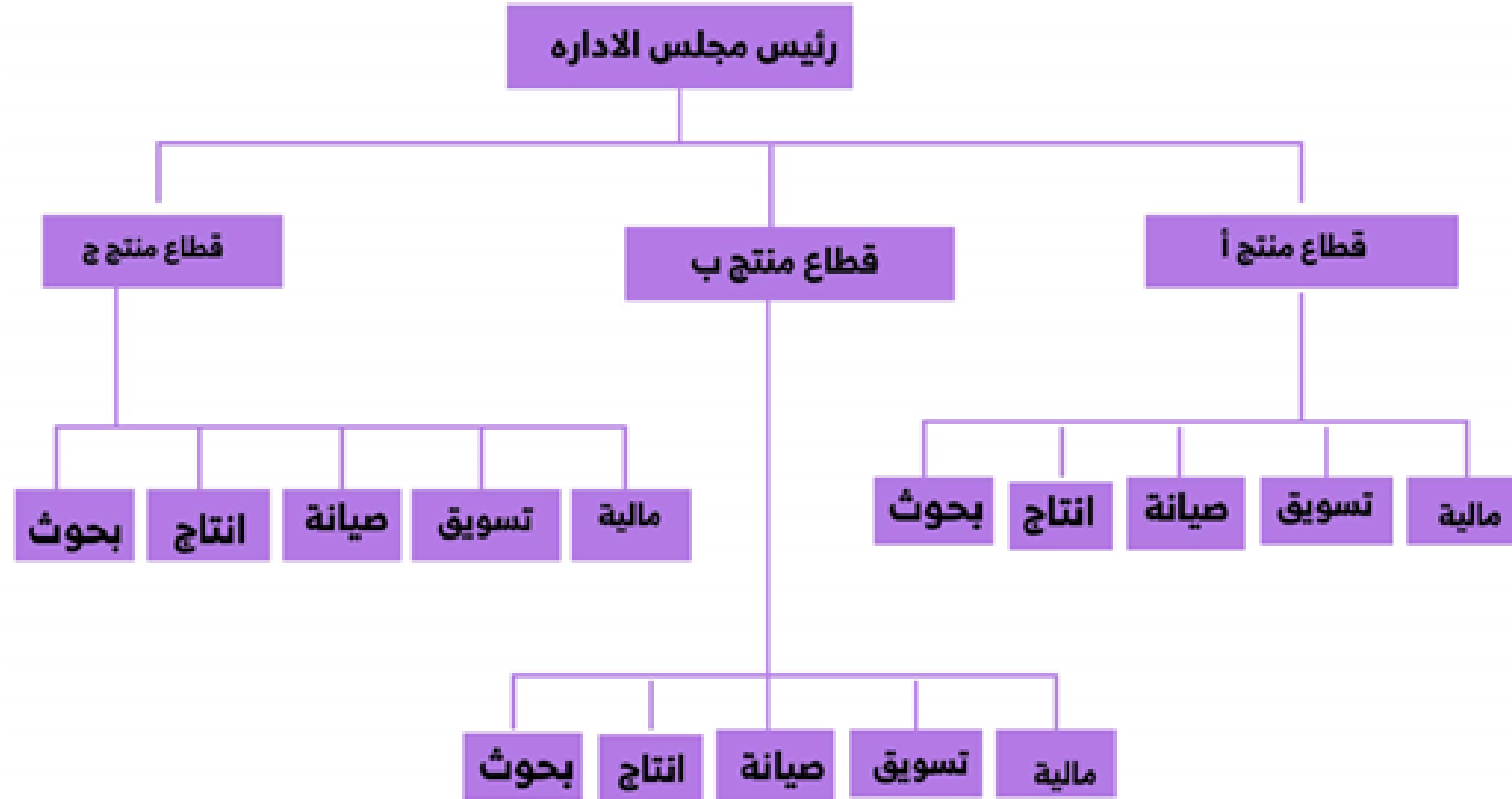
### (2) الهيكل القطاعي

في الهيكل القطاعي، يتم تقسيم المنظمات إلى قطاعات بناءً على منتجات أو خدمات أو مناطق جغرافية محددة؛ ولهذا السبب، يتم استخدام هذا الهيكل عادةً من قبل الشركات الكبيرة التي تعمل في مناطق جغرافية واسعة أو تمتلك شركات منفصلة أصغر. ولكل قطاع قيادته التنفيذية وإدارته وموارده؛ على سبيل المثال، قد تفصل شركة برمجيات كبيرة مؤسستها بناءً على نوع المنتج، لذلك هناك قسم البرامج السحابية وقسم برامج الشركات وقسم برامج الحواسيب الشخصية.

تشمل **مزايا** هذا الهيكل ما يلي: (السماح للأقسام بالعمل بشكل مستقل- تلبية احتياجات الأقسام الفردية بشكل أسرع وعلى وجه التحديد- تعزيز التركيز على منتجات أو خدمات محددة).

تشمل **العيوب** المحتملة ما يلي: (وجود تقييدات على التوسع- ازدواجية الموارد أو الأنشطة- اللامركزية في صنع القرار).

## اتخطيط الهيكل القطاعي



## تابع أنواع الهيكل التنظيمي

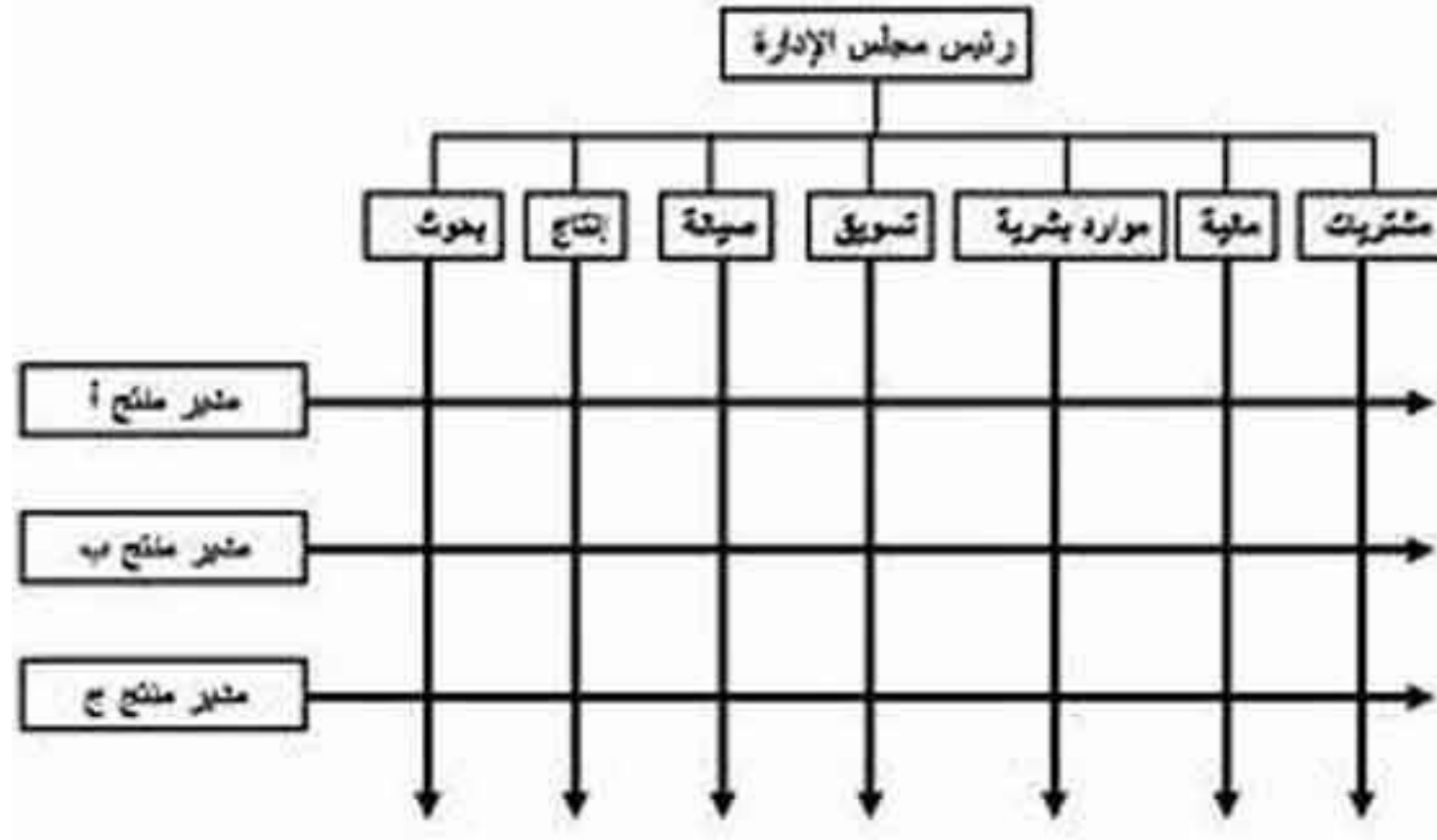
### (3) هيكل المصفوفة

ضمن هيكل المصفوفة، يقدم الموظفون تقاريرهم إلى العديد من المديرين في وقت واحد، فوجود مشرفين متعددين يسمح بالتفاعل على مستوى الشركة وتسليم المشروع بشكل أسرع. وعادةً ما يتم استخدام هيكل المصفوفة من قبل المنظمات الكبيرة متعددة الجنسيات.

تشمل **مزايا** هذا النوع من الهياكل ما يلي: (توفير بيئة عمل مرنة- تعزيز عملية صنع القرار المتوازنة- تعزيز التواصل المفتوح والموارد المشتركة عبر الشركة)

تشمل **العيوب** المحتملة ما يلي: (خلق ارتباك حول السلطة الوظيفية- قد يكون تتبع الميزانيات والموارد أمرًا صعبًا- الحد من كفاءة مؤشرات الأداء الرئيسية).

## تخطيط هيكل المصفوفة



## تابع أنواع الهيكل التنظيمي

## (4) هيكل الفريق

في هيكل الفريق، يتم تجميع الموظفين في فرق قائمة على المهارات للعمل على مهام محددة بينما يعمل الجميع نحو هدف مشترك، وهذه الفرق قادرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات دون جلب أطراف ثالثة؛ وغالبًا ما يكون هيكل الفريق هيكلاً مرناً يسمح للموظفين بالانتقال من فريق إلى فريق آخر أثناء إكمال المشاريع. ويركز هذا الهيكل على حل المشكلات وتعاون الموظفين.

تشمل **مزايا** هذا النوع من الهياكل ما يلي: (المساعدة في تبسيط عمليات المنظمة من خلال تفكيك الصوامع- تمكين المزيد من سلطة اتخاذ القرار مع الحد الأدنى من الإدارة- زيادة المرونة بالتركيز على الخبرة بدلاً من الأقدمية).

تشمل **العيوب** المحتملة ما يلي: (تناقص اتساق المنظمة- الحد من التواصل بالمهام الأخرى- زيادة احتمالات الصراع بين الموظفين).

# تخطيط هيكل الفريق



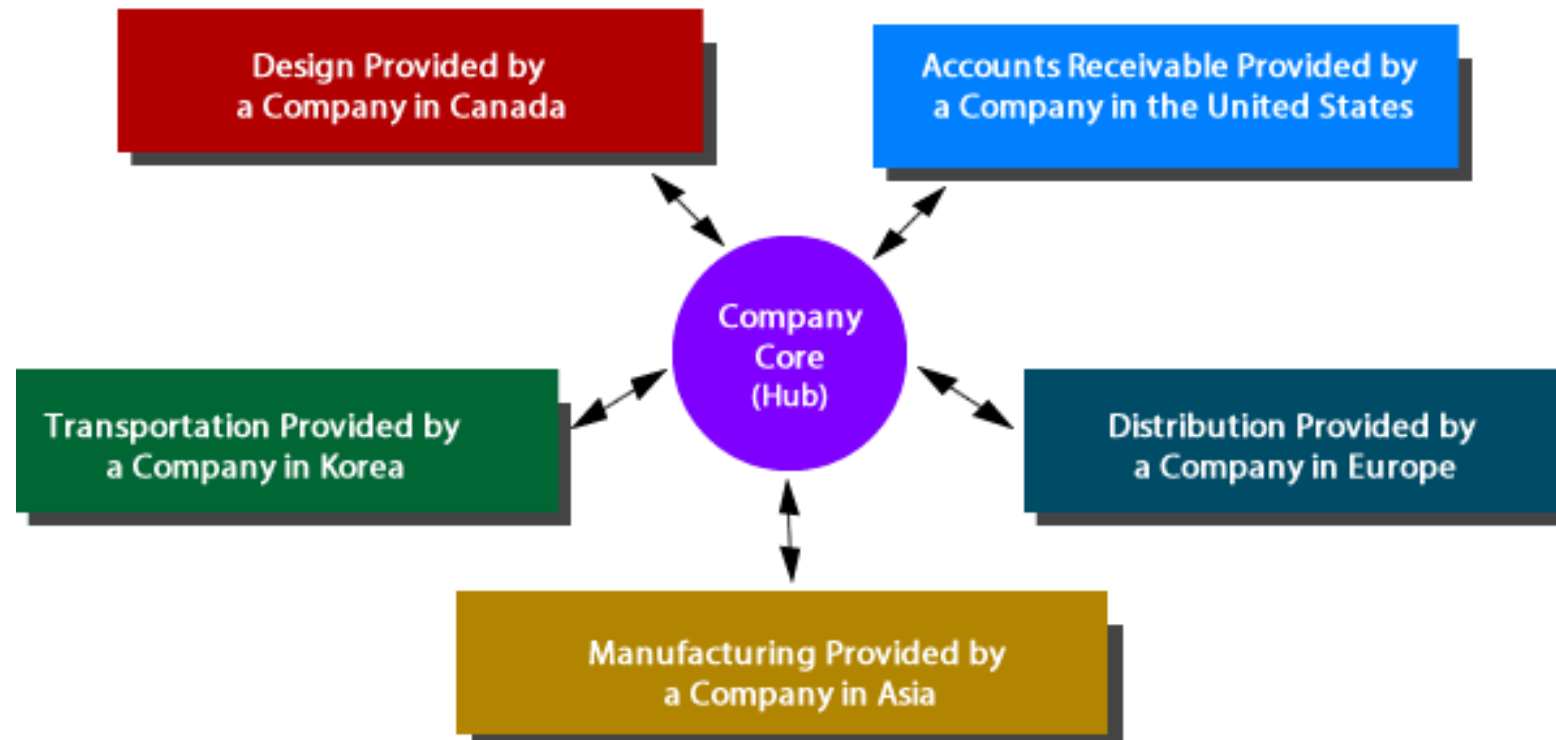
## تابع أنواع الهيكل التنظيمي

### 5) هيكل شبكة العلاقات

في هيكل شبكة العلاقات، سينسق المديرون في المنظمة العلاقات مع الكيانات الداخلية والخارجية لتقديم منتجاتهم أو خدماتهم؛ على سبيل المثال، ستركز شركة البيع بالتجزئة فقط على بيع الملابس ولكنها ستستعين بمصادر خارجية (كشراكة) لتصميم وإنتاج هذه الملابس. ويركز هذا الهيكل على التواصل والعلاقات المفتوحة أكثر من التسلسل الهرمي.

تشمل **مزايا** هذا النوع من الهياكل ما يلي: (إعطاء المنظمة المزيد من الرشاقة والمرونة- السماح للشركة الأساسية بالتركيز على أفضل ما لديها- المساعدة في خفض التكاليف من خلال الاستعانة بمصادر خارجية).  
تشمل **العيوب** المحتملة ما يلي: (ازدواجية الخدمات والموارد- خلق ارتباك حول وظائف معينة والوصف الوظيفي لها- تزداد تعقيداً وصعوبة في إدارتها).

## تخطيط هيكل شبكة العلاقات



## تابع أنواع الهيكل التنظيمي

### (6) الهيكل الهرمي

في الهيكل التنظيمي الهرمي، يتم تجميع الموظفين وتعيين مشرف لهم؛ إنه النوع الأكثر شيوعًا من الهيكل التنظيمي. وقد يتم تجميع الموظفين معا حسب وظيفتهم أو المهام الموكلة إليهم أو الموقع الجغرافي أو نوع المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها؛ وغالبًا ما يتم تصوير هذا الهيكل على أنه هرم نظرًا لوجود مستويات إدارية أو مستويات سلطة من الأعلى (على سبيل المثال، الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة) إلى أسفل (على سبيل المثال، الموظفين في مستوي الإدارة المباشرة).

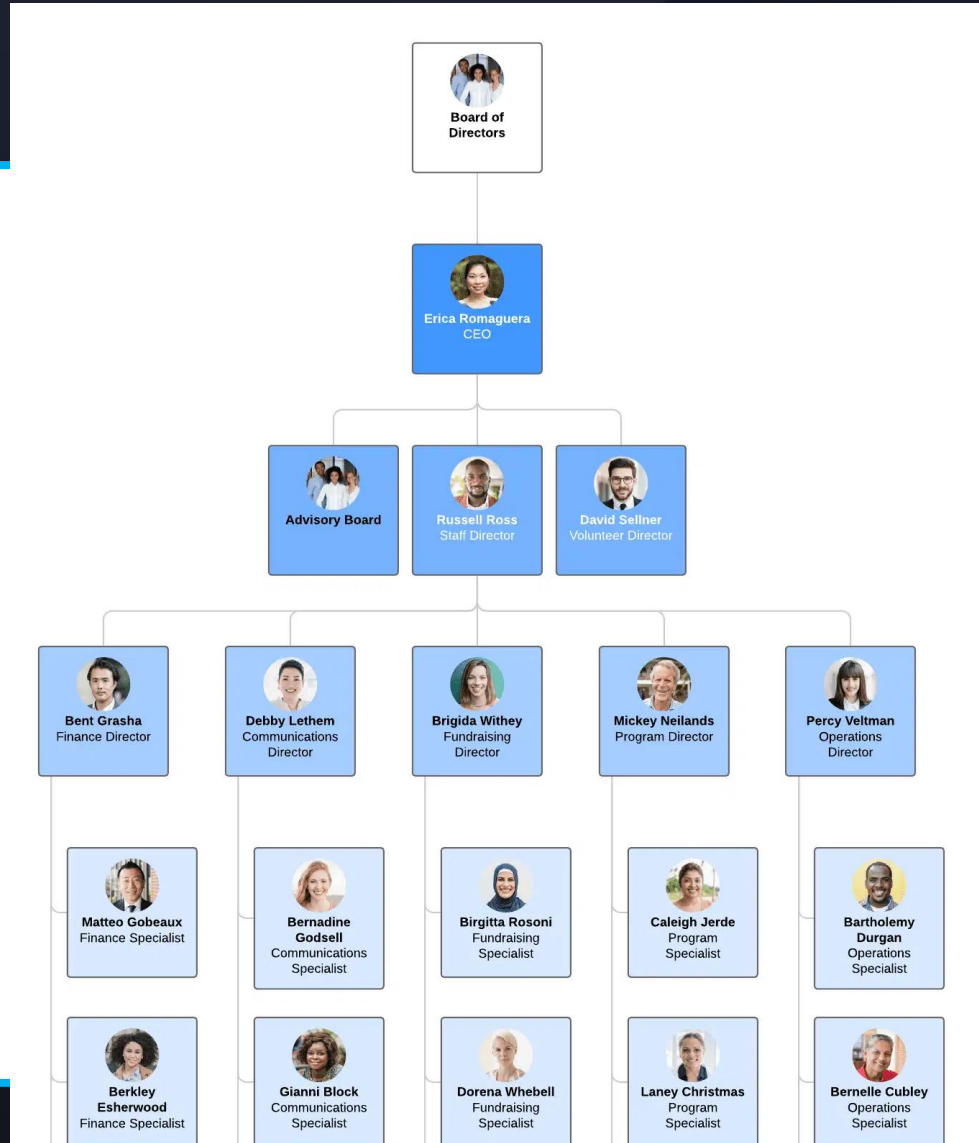
تشمل **مزايا** هذا النوع من الهياكل ما يلي: (وضع مستويات محددة بوضوح للسلطة- تعزيز العمل الجماعي والولاء داخل القسم- تعزيز فرص تطوير الموظفين وترقيتهم).

تشمل **العيوب** المحتملة ما يلي: (تقييد التعاون علي مستوي المنظمة- تقييد الابتكار- خلق البيروقراطية).

# تخطيط الهيكل الهرمي

## Chapter

# 03



## تابع أنواع الهيكل التنظيمي

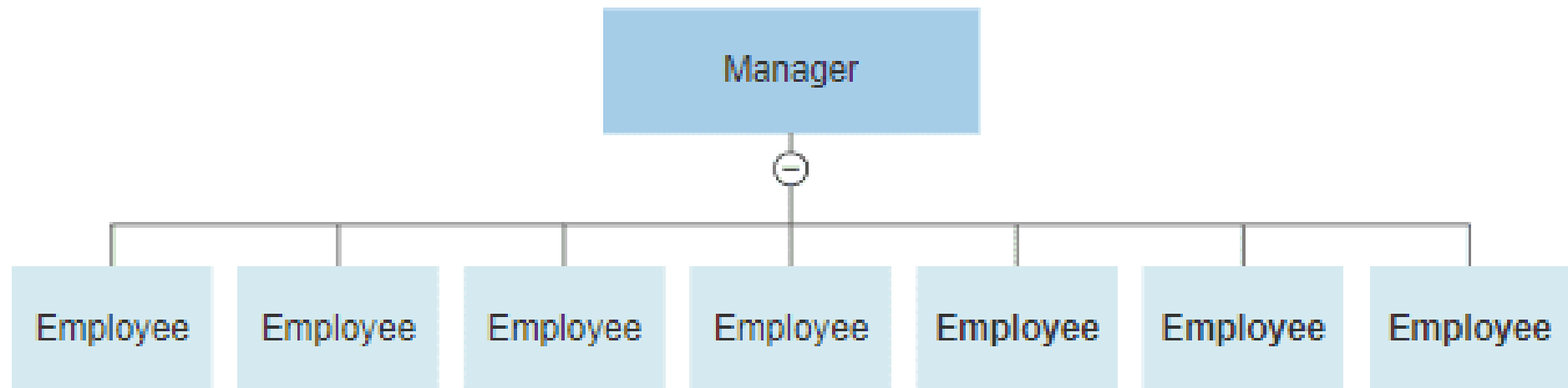
### (7) هيكل تنظيمي أفقي

في الهيكل التنظيمي الأفقي يتم إزالة مستوى الإدارة الوسطى، ولذلك هناك القليل من الفصل بين الموظفين على مستوى الإدارة المباشرة والإدارة العليا؛ ويُمنح الموظفون في الهيكل التنظيمي الأفقي مزيداً من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار دون ضغوط أو إشراف هرمي معتاد، ويمكن أن يكون الموظفون أكثر إنتاجية في كثير من الأحيان. ويتم استخدام هذا النوع من الهياكل في الغالب من قبل الشركات الصغيرة والشركات الناشئة في مراحلها المبكرة لأنها غالباً ما يكون لديها عدد أقل من الموظفين والمشاريع لإدارتها؛ وقد يشار إلي الهيكل الأفقي أيضاً باسم "الهيكل المسطح".

تشمل **مزايا** هذا النوع من الهياكل ما يلي: (خفض تكاليف الميزانية بسبب نقص الإدارة الوسطى- بناء العلاقات بين الموظفين والرؤساء- تسهيل عملية اتخاذ القرار بشكل أسرع وأسهل).

تشمل **العيوب** المحتملة ما يلي: (تتطلب تخطيطاً مكثفًا حتى تكون فعالة- إحداث ارتباك بشأن من يتخذ القرارات- تطلب وجود خطط طوارئ لحل النزاعات).

## تخطيط الهيكل الأفقي



## من هو الجمهور المستهدف ؟



- الجمهور المستهدف الـ : Targeted Audience :
- هم أهم متغير في عملية الاتصال، فإذا لم يكن لدى خبير العلاقات العامة فكرة جيدة عن طبيعة الجمهور العقلية والعاطفية وخصائصها الأولية، فسوف يحد ذلك من قدرته على التأثير والإقناع، مهما كانت قدرته الاتصالية ومهما أحسن اختيار الوسيلة وإعداد إعلامي.
- ويقوم فيسبوك بتعريفه على أنه: مجموعة من الأشخاص الذين تريد الوصول إليهم من خلال رسالتك التسويقية، وذلك لاحتمالية قيامهم باتخاذ إجراء نتيجة لمشاهدة رسالتك.
- ويمكن تعريف الجمهور المستهدف على أنه مجموعة من الأشخاص يتم تحديدهم من خلال التركيبة السكانية والسلوك، وفي الكثير من الأحيان تقوم الشركات باستخدام ما تعرفه عن جمهورها المستهدف لإنشاء شخصية المشتري لتوجيههم خلال رحلة الشراء.



## الفرق بين الجمهور والحشد

- الجمهور في العلاقات العامة يختلف عن الحشد فجمهور العاملين أو المستهلكين أو الموردين أو المساهمين أو الخريجين أو الطلاب يختلف عن جماعة المحتشدين لمشاهدة مباراة كرة قدم أو لحضور اجتماع أو احتفال توزيع جوائز أو مسابقة ما. ويختلف الحشد عن الجمهور من زوايا متعددة هي:
  - ✓ إن الحشد اجتماع مؤقت وغير منظم نسبياً.
  - ✓ إن الحشد يجب أن يكون له مكان معين يتسع له، وأن يتلاحم جسم كل عضو بجسم الآخر.
  - ✓ إن الاتصال في الحشد اتصال تلاصق كتف بكتف لا التقاء وجه بوجه.
  - ✓ إن أفراد الحشد أقل تحمسا للعمل.
  - ✓ يوجد في الحشد تفاعل مباشر ذو قوة محرّكة، تدعمه عناصر مختلفة وتكون الصلة الجسدية قائمة بين الأفراد.
  - ✓ مجرد الوجود المادي والاحتشاد في مكان واحد لا يدل على صفة الجمهور، بل ينبغي أن يكون هناك تقارب معنوي ومصالح مشتركة وارتباطات متحدة حتى تتوافر صفة الجمهور.

## الفرق بين الجمهور والرأي العام



- الجمهور هو: مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في اهتمام مشترك أو يتأثرون بالقضايا والأحداث التي تشملهم. يمكن أن يكون الجمهور مؤيداً أو معارضاً لشركة أو منتج أو فكرة معينة. يمكن أن يكون الجمهور متنوعاً ومتعدد الثقافات والخلفيات والآراء.
- الرأي العام يشير إلى الآراء والمعتقدات والمشاعر العامة التي تكون متوافقة أو مشتركة لدى مجتمع أو جزء كبير منه. يمكن أن يكون الرأي العام مشككاً أو مؤيداً لشركة أو فكرة أو قضية. قد يشكل الرأي العام تأثيراً قوياً على سمعة المؤسسة وسلوك المستهلكين والقرارات السياسية.

## أوجه الاتفاق والاختلاف بين الجمهور والرأي العام

- **أوجه الاتفاق:** (الجمهور والرأي العام يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على سمعة الشركة أو المؤسسة- يعتمد كل من الجمهور والرأي العام على آراء واستجابات المجتمع- يمكن أن يكون للجمهور والرأي العام تأثير كبير على قرارات المؤسسة وسياساتها).
- **أوجه الاختلاف:** (الجمهور يشير إلى مجموعة محددة من الأفراد الذين يشتركون في اهتمام مشترك أو يتأثرون بالقضايا المحددة، بينما الرأي العام يشير إلى آراء واستجابات المجتمع ككل- الجمهور يمكن أن يكون مؤيداً أو معارضاً لشركة أو فكرة معينة، بينما الرأي العام يمكن أن يكون مشككاً أو مؤيداً لشركة أو فكرة أو قضية- يشير الجمهور إلى مجموعة متنوعة من الأفراد بخلفيات وثقافات مختلفة وآراء متنوعة، بينما الرأي العام يشير إلى آراء متوافقة أو مشتركة لدى مجتمع أو جزء كبير منه).

## أهمية تحديد الجمهور

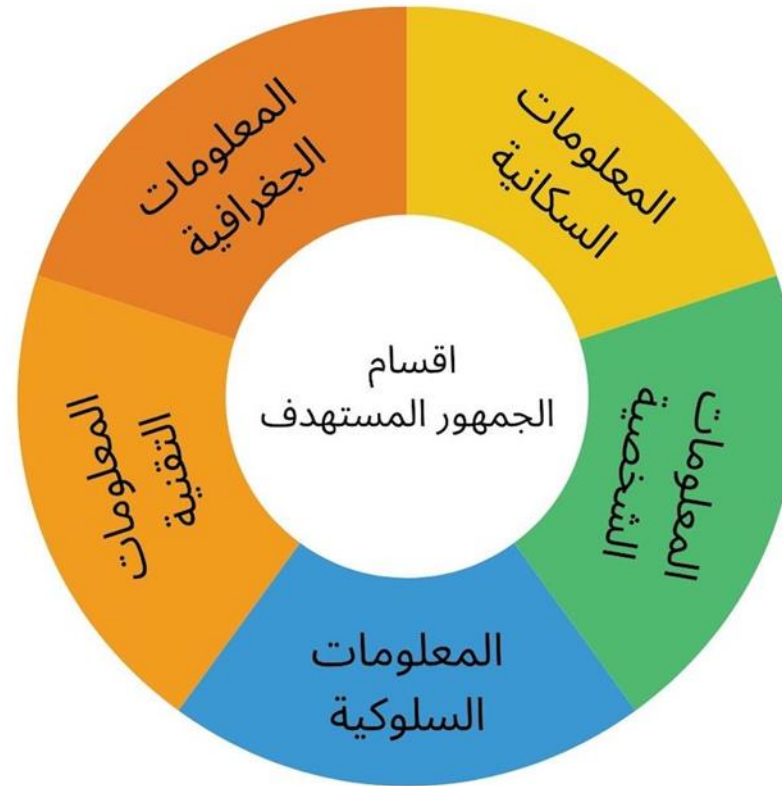


## خصائص الجمهور



- الحجم الكبير.
- التشتت.
- عدم التجانس.
- عدم التعارف.
- غياب التنظيم الاجتماعي.
- وجود اجتماعي غير مستقر في الزمن والمكان.

## نوع الجمهور المستهدف



## المعلومات الديموغرافية السكانية



- العمر
- الجنس
- الحالة الاجتماعية
- العرق
- الدين
- الدخل

## المعلومات الجغرافية والتقنية

- المعلومات الجغرافية
- وكما هو واضح من المسمى هنا سوف تحتاج لمعرفة الموقع الجغرافي للجمهور المستهدف الخاص بك في أي قارة في أي دولة أو في أي مدينة وما إلى ذلك.
- المعلومات التقنية
- هذه المعلومات لمعرفة الأجهزة المستخدمة من قبل الجمهور المستهدف بالإضافة لنوع الأنظمة المشغلة لهذه الأجهزة.



## المعلومات الشخصية

هذا القسم من البيانات يعتبر فرصة للتعمق في جمهورك المستهدف بشكل أفضل من خلال معرفة كل مما يلي:

- سمات المستخدمين
- نمط الحياة
- الطبقة الاجتماعية
- المعتقدات
- الاهتمامات
- العادات والتقاليد
- الهوايات



## المعلومات السلوكية

- لجمع هذه المعلومات يجب عليك مراقبة الطريقة التي يتفاعل بها المستخدمون مع موقعك الإلكتروني وإنشاء حملات تسويقية بناءً على العناصر التي يشاهدونها ويتابعونها فهذه البيانات تعتمد على تصرفاتهم وردود أفعالهم لذلك يجب عليك فهم هذه المعلومات لملاقاة جمهورك في المكان والوقت المناسب خلال رحلتهم الشرائية.

## تحليل الجمهور المستهدف

- تحليل الجمهور المستهدف هو عملية التحقق من الطريقة التي يتفاعل بها المستهلكون مع أحد المنتجات أو الخدمات وذلك لإنشاء شخصية المشتري.
- لحسن الحظ ومع وجود الإنترنت اليوم يمكن للشركات الوصول لمثل هذه البيانات واستخدام الأدوات المتاحة لفهم ودراسة مؤشرات الأداء الرئيسية للحملات التسويقية لتقييم الجمهور بناءً على الإحصائيات.

## المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل الجمهور

- أهم المصادر لهذه المعلومات:
- الاستماع الاجتماعي وهناك أدوات عدة أهمها Awario
- رؤى واتجاهات انستجرام ورؤى الجماهير في فيسبوك
- تحليلات جوجل Google Analytics
- تجزئة البريد الإلكتروني وهناك أدوات عدة للمساعدة من أفضلها SendPulse
- تعرف أكثر عن ماذا يبحث الجمهور من خلال بحث الكلمات المفتاحية
- راقب منافسيك وتابع تحركاتهم
- انشاء استطلاعات الرأي باستخدام Survey Sparrow
- وصول التغريدات على تويتر ومتابعتها

## الخلاصة

تناولنا خلال هذا الفصل مكونات الاتصال التنظيمي حيث تعرفنا على (الأهداف، الأفراد، المهمة، الوسائل التكنولوجية، الهيكل التنظيمي). هذا إلى جانب مفهوم الجمهور، والحشد والرأي العام والفرق بينهما. معرفة أهمية تحديد الجمهور، وطرق تصنيفه وفقاً للسمات الاجتماعية والفروق المختلفة.





مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY  
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

