



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



# محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي

لطلبة السنة أولى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية  
شعبة علم النفس

إعداد الدكتورة:

فاتن باشا

الرقم	المحتويات	الصفحة
<b>محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي</b>		
-	مقدمة	04
01	مدخل مفاهيمي للاتصال	05
02	أنواع الاتصال	13
03	الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	16
04	نماذج الاتصال التنظيمي	31
05	ماهية وسائط الاتصال	35
06	وسائط الاتصال بين القديم والحديث	40
07	تصنيف وسائط الاتصال التكنولوجية وأهميتها في ميدان العمل	43
08	الانترنت	47
09	محركات البحث	51
10	البريد الإلكتروني	56
11	الشبكات الاجتماعية	59
12	الذكاء الاصطناعي	64
13	تأثير التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في العمل وتسيير الموارد البشرية (تسيير الموارد البشرية عن طريق الإعلام الآلي، التسيير الشبكي للكفاءات)	68
<b>المراجع</b>		72

الرقم	الجدول	الصفحة
01	أمثلة تطبيقية للذكاء الاصطناعي في المنظمات	66

الرقم	الشكل	الصفحة
01	عناصر عملية الاتصال	08
02	رسم تخطيطي لنظرية ثراء الوسيلة (Media Richness Theory)	45
03	صورة لمتصفح جوجل توضح خطوات انشاء بريد الكتروني	58

## مقدمة

يُعدّ الاتصال التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات الحديثة، سواء في بعدها الإداري أو الإنساني أو الاستراتيجي. فقد أثبتت الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة في علوم التنظيم وتسيير الموارد البشرية أن الاتصال ليس مجرد أداة لنقل المعلومات، بل هو عملية اجتماعية معقّدة تُسهم في بناء المعنى، وتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة. (Robbins & Judge, 2022) ومع التحولات العميقة التي فرضتها تكنولوجيات الإعلام والاتصال، انتقل الاتصال التنظيمي من أنماط تقليدية تعتمد على التفاعل المباشر والوثائق الورقية، إلى أنماط رقمية وشبكية أعادت تشكيل علاقات العمل، وأساليب القيادة، وطرق تسيير الموارد البشرية.

وفي هذا الإطار، تهدف هذه المحاضرات إلى تقديم معالجة علمية منهجية متخصصة لموضوع الاتصال التنظيمي، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر (عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية)، من خلال الجمع بين التأسيس المفاهيمي، والتحليل النظري، وربط المفاهيم بالتطبيقات العملية في بيئة العمل المعاصرة، لتقريب مدلولها العلمي للطلاب الجامعي مستوى ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

## المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي للاتصال

### 1. تعريف الاتصال:

#### 1.1. الاتصال لغة:

يُشتق لفظ الاتصال في اللغة العربية من الجذر الثلاثي (و-ص-ل)، وهو جذر غني بالدلالات المعنوية التي ترتبط في جوهرها بمعاني الربط، والضم، والإيصال، وعدم الانقطاع. جاء في لسان العرب لابن منظور أن:

"الوصل نقيض الهجران، ووصل الشيء وصله وصلته: بلغه وربطه به، والاتصال هو ضد الانفصال" (ابن منظور، د.ت).

ويُفهم من هذا التعريف أن الاتصال في أصله اللغوي لا يقتصر على مجرد النقل، بل يفترض علاقة مستمرة بين طرفين أو أكثر، قائمة على التفاعل والترابط.

كما تُشير المعاجم العربية الحديثة إلى أن الاتصال لا يُفهم كفعل لحظي أو آني، بل كعملية ديناميكية مستمرة. فقد عرّفه المعجم الوسيط بأنه: "إقامة علاقة بين شيئين أو شخصين على نحو يتيح التأثير المتبادل" (مجمع اللغة العربية، 2004).

وهذا البُعد العلاقي في التعريف اللغوي يُعد أساسًا بالغ الأهمية لفهم الاتصال لاحقًا في السياقات التنظيمية والإدارية، حيث لا يكون الاتصال مجرد إرسال معلومات، بل بناء روابط تنظيمية واجتماعية داخل المؤسسة.

في حين أن الاستعمال اللغوي التداولي، يُستخدم الاتصال للدلالة على:

- التفاهم
- التفاعل
- التشارك في المعنى
- نقل الأفكار والمشاعر والمقاصد

وهو ما يجعل الاتصال، حتى في مستواه اللغوي، عملية ذات بعد إنساني واجتماعي، وليس إجراءً تقنيًا محضًا. وهذا المعنى يتقاطع بوضوح مع ما ذهبت إليه الدراسات الحديثة في علوم الاتصال والتنظيم.

بينما يقابل مصطلح الاتصال في اللغات الأجنبية لفظ Communication، المشتق من الكلمة اللاتينية Communicare، والتي تعني: *to share, to make common*

أي: "المشاركة، أو جعل الشيء مشتركًا". (Rogers, 2003)

وهذا التقاطع الدلالي بين العربية واللاتينية يؤكد أن الاتصال، في جذوره اللغوية عبر الثقافات، يقوم على:

• المشاركة

• التفاعل

• بناء المعنى المشترك

وهي مرتكزات أساسية لفهم الاتصال داخل المنظمات الحديثة.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة تعريف لغوي أكاديمي تركيبى للاتصال على النحو الآتي: "الاتصال لغةً هو عملية وصل وربط مستمر بين طرفين أو أكثر، تقوم على تبادل المعاني والمضامين، بما يحقق الفهم المشترك والتأثير المتبادل، ويُعد نقيضاً للانفصال والانقطاع".

هذا التعريف يُمثل قاعدة مفاهيمية صلبة للانتقال لاحقاً إلى:

• التعريف الاصطلاحي للاتصال

• الاتصال التنظيمي

• الاتصال في إدارة الموارد البشرية

## 2.1. الاتصال اصطلاحاً :

يُعد الاتصال (Communication) من المفاهيم المركزية في العلوم الاجتماعية، وقد تعددت تعريفاته بتعدد الحقول العلمية التي تناولته (علم الاجتماع، علم النفس، علوم الإدارة، علوم الإعلام)، إلا أن القاسم المشترك بينها يتمثل في كونه عملية تفاعلية هادفة؛ حيث يُعدّ تعريف

شانون وويفر (Shannon & Weaver) ، في إطار النموذج الرياضي للاتصال من أمهات التعاريف التي وجب الإشارة إليها -من باب التأصيل النظري-، حيث يعرف الاتصال بأنه: "عملية نقل الرسائل من مرسل إلى مستقبل عبر قناة معينة، بهدف إحداث تأثير محدد". (Shannon & Weaver, 1949)

ورغم الطابع التقني لهذا التعريف، فإنه أسس -إلى غاية اليوم- النموذج الشهير لفهم الاتصال بوصفه عملية منظمة لها عناصر محددة مكونة من: مرسل، رسالة، قناة، مستقبل، تشويش.

إلا أن المقاربات السوسولوجية والنفسية انتقدت اختزال الاتصال في مجرد نقل معلومات، مؤكدة على بعده التفاعلي والإنساني. حيث يرى ديفيد بيرلو (Berlo) مؤسس نموذج بيرلو لتفسير الاتصال (Berlo's SMCR MODEL) بأنه: "عملية ديناميكية يتم من خلالها نقل المعاني بين الأفراد، ويُشترط فيها الفهم المشترك والتفاعل المتبادل" (Berlo, 1960)؛ حيث يُبرز هذا التعريف عنصر المعنى بوصفه جوهر الاتصال، وليس الرسالة في حد ذاتها.

بينما عرّف محمد عبد الحميد الاتصال بأنه: "عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد والجماعات باستخدام رموز ذات دلالات متفق عليها، بما يحقق الفهم والتأثير المتبادل" (عبد الحميد، 2010).

ويُعد هذا التعريف من أكثر التعريفات العربية شمولاً، لكونه:

- يدمج البعد الاجتماعي
- يؤكد على الرموز والمعاني
- يربط الاتصال بالتأثير

واستناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن تقديم تعريف اصطلاحي جامع للاتصال على النحو الآتي: "الاتصال هو عملية اجتماعية تفاعلية وديناميكية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعاني والمعلومات والرموز بين طرفين أو أكثر، عبر قنوات محددة، بهدف تحقيق الفهم المشترك

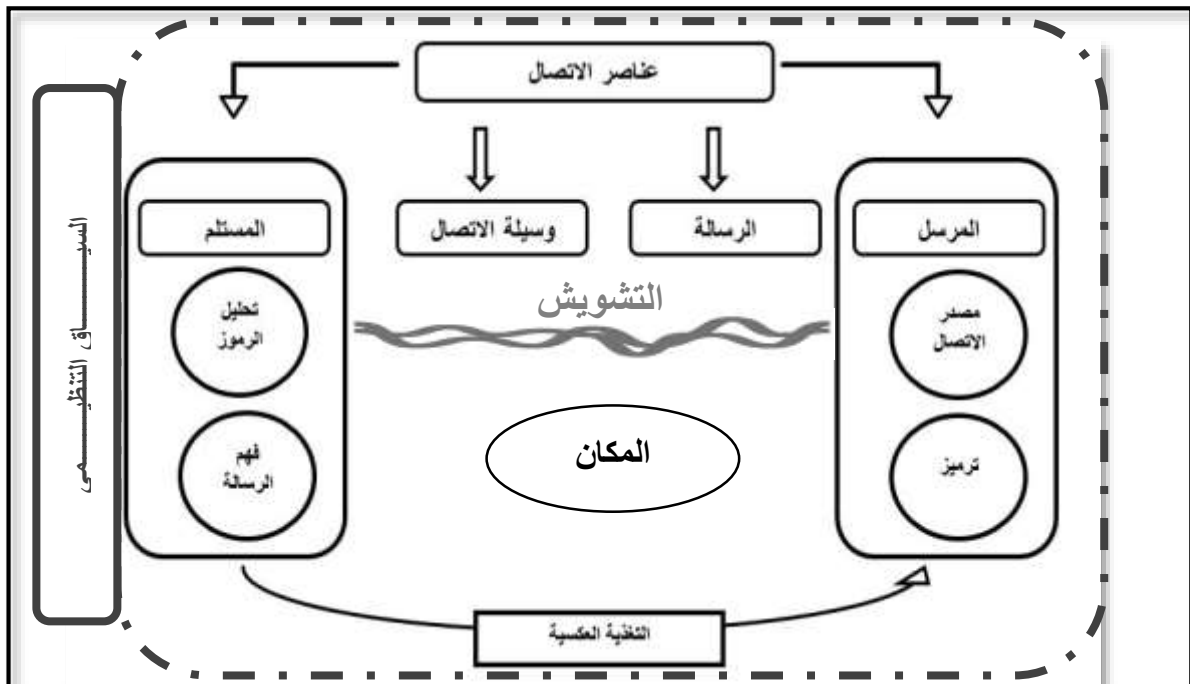
والتأثير المتبادل داخل سياق اجتماعي أو تنظيمي معين"، ويمثل هذا التعريف منطلقاً نظرياً متيناً لفهم الاتصال داخل المنظمات.

## 2. عناصر عملية الاتصال

يُعد الاتصال التنظيمي (Organizational Communication) حجر الزاوية في فعالية المنظمات؛ فهو الوسيلة الأساسية لتبادل المعلومات، تنسيق العمل، تحقيق الأهداف التنظيمية، ودعم اتخاذ القرارات. تُعرّف عملية الاتصال التنظيمي على أنها نظام تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين أعضاء المنظمة عبر وسائل رسمية وغير رسمية بهدف تحقيق فهم مشترك والتنسيق بين الأفعال ( Shannon & Weaver, 1949; ) كما ناقشه في نماذج الاتصال الكلاسيكية).

وتستمد فعالية الاتصال من توافر عناصر مترابطة تشكل هيكلية العملية الاتصالية بأكملها. سنتناول كما هو موضح في الشكل الموالي كل عنصر من هذه العناصر بالتعريف، الدور، والأثر في سياق التنظيم الإداري:

### الشكل (01): عناصر عملية الاتصال



## 2.2. المرسل (Sender / Source)

المرسل هو المصدر الأول للمعلومة داخل العملية الاتصالية؛ وهو الفرد أو الجهة التي تبدأ بإرسال الرسالة وتحدد هدفها ومحتواها قبل الإرسال. في المناخ التنظيمي، قد يكون المرسل مديرًا، موظفًا، إدارة، أو أي وحدة وظيفية مسؤولة عن توجيه الرسائل اللازمة لضمان سير العمل والتنفيذ الفعال للمهام.

### ❖ دوره في العملية الاتصالية:

- صياغة الرسالة وترميزها بصيغة يفهمها المستقبل.
  - اختيار الأسلوب واللغة المناسبة.
  - تحديد الوسيلة (القناة) الملائمة لنوع الرسالة والجمهور المستهدف.
- فكلما كان المرسل ملماً بالمضمون والجمهور التنظيمي، زادت فرصة نجاح الاتصال وتحقيقه لأهدافه. ضعفه قد يؤدي إلى تشويش أو سوء فهم لاحق.

## 2.2. الرسالة (Message)

الرسالة هي المحتوى المعنوي أو المعلوماتي الذي يرغب المرسل بنقله إلى المستقبل، وقد تكون معلومات، تعليمات، قرارات، ردود فعل، أو تفسير لظروف ما. ومن أهم الخصائص التنظيمية للرسالة:

- يجب أن تكون واضحة ومقروءة/مسموعة بوضوح.
  - محتواها ينبغي أن يخدم هدفًا تنظيميًا محددًا.
  - تُشكّل في صيغة تُسهّم في تقليل التشويش وسوء الفهم.
- كما يُنظر إلى الرسالة بالطريقة التي يتم بها ترميزها (لغة، رموز، إشارات) وكذلك الطريقة التي سيُفكّر في تفسيرها لدى المستقبل.

### 3.2. قناة الاتصال (Channel / Medium)

قناة الاتصال هي الوسيلة التي تُنقل من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل؛ وقد تكون شفوية، مكتوبة، إلكترونية، أو غير لفظية مثل الإيماءات ولغة الجسد.

ومن أهم أنواعها:

- رسمية (مثل البريد الرسمي، الاجتماعات، تقارير الموارد البشرية)
  - غير رسمية (مثل المحادثات اليومية، نقاط التواصل الاجتماعية بين الموظفين).
- فاختيار القناة يؤثر على سرعة وصول الرسالة، وضوحها، ومدى فعاليتها في تحقيق المستهدف منها.

### 4.2. المستقبل (Receiver)

المستقبل هو الجهة أو الفرد الذي يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها ليحولها إلى فهم أو رد فعل مناسب.

ومن آليات الاستقبال:

- فك التشفير: (Decoding) تفسير الرموز أو اللغة التي استُخدمت في الرسالة.
  - يتأثر فهم المستقبل بعوامل معرفية، ثقافية، وظروف نفسية.
- لذا يضمن فهم المستقبل بدقة أن تؤدي الرسالة إلى اتخاذ القرار السليم، تنفيذ الأوامر، أو تعديل السلوك وفقاً لأهداف الاتصال.

### 5.2. التغذية الراجعة (Feedback)

التغذية الراجعة هي ردود أفعال المستقبل التي ترجع إلى المرسل لتوضيح مدى فهم الرسالة أو مدى وضوحها.

ومن وظائف التغذية الراجعة:

- التأكيد على أن الرسالة وصلت ومُهَمَّة.
  - تقييم فعالية الاتصال.
  - تعديل عملية الاتصال في المستقبل إن لزم الأمر.
- وهو ما نجده في الاجتماعات أو جلسات التدريب، الأسئلة والاستفسارات من الموظفين تُعد أشكالاً مباشرة للتغذية الراجعة.

## 6.2. التشويش (Noise / Interference)

التشويش هو أي عامل يعوق أو يشتت عملية الاتصال ويؤدي إلى تحريف الرسالة أو تقليل وضوحها، سواء كان ذلك في شكل ضوضاء بيئية، تداخلات تقنية، أو اختلافات في فهم اللغة.

ومن أبرز أنواعه الشائعة:

- **فيزيائي**: ضوضاء، ضعف الإشارة، مشاكل تقنية.
  - **لغوي/دلالي**: اختلافات في المعاني أو اصطلاحات مهنية غير مفهومة.
  - **نفسى/اجتماعي**: أحكام مسبقة، ضغوط نفسية، ثقافات متباينة داخل المنظمة.
- أما أبرز أثر تنظيمي له، فإنه للأسف -يسهم- في تقليل كفاءة الاتصالات وزيادة الأخطاء في تنفيذ المهام.

## 7.2. المكان:

أي الجهة التي يتم فيها الاتصال، فبالنسبة للمرسل لا بد وأن يكون المكان هو مقر نشاطه، أما المستقبل فيختلف المكان الملائم لتبليغه الرسالة وفقا لموضوعها، فالموضوع الخطير والعاجل ينبغي أن يبلغ له في أي مكان موجود هو فيه، أما المواضيع التي يلزم أن يهضمها

المستقبل تماما ويستوعبها ويخلق في خيالها، فمن الأفضل أن تبلغ له وهو في بيته حيث يكون في حالة نفسية طبيعية تساعده على استيعاب الرسالة.

## 8.2. السياق التنظيمي (Context / Environment)

السياق التنظيمي هو البيئة العامة التي تحدث فيها عملية الاتصال، ويشمل ذلك ثقافة المنظمة، هياكل السلطة، العلاقات بين المستويات الإدارية، والزمن والمكان.

ومن أبعاده:

- **ثقافي:** قيم وأنماط سلوك تؤثر في فهم الرسائل.
- **هيكلية/وظيفية:** أساليب العمل، نظام السلطة، سياسات وقواعد داخلية.
- **زمني/مكاني:** توقيت الرسالة وموقع إرسالها يؤثران في فعاليتها.

والسياق التنظيمي قد يعزز أو يعيق التفاهم المتبادل، خاصة في بيئات متعددة المستويات الإدارية.

عموماً، تشكل عناصر الاتصال التنظيمي نظاماً مترابطاً لا يمكن الفصل بين مكوناته إذا كنا نهدف إلى اتصال فعال داخل المنظمات؛ فمن خلال فهم معمق لكل عنصر — من المرسل إلى السياق التنظيمي — يمكن للممارسين والباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية والسلوك التنظيمي تحسين جودة التفاعل بين الأفراد والأنظمة، وتعزيز أداء المؤسسة ككل.

## المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال

يمكن تصنيف الاتصال إلى أنواع متعددة بحسب القناة، الاتجاه، الشكل، والهدف. فيما يلي أبرز هذه الأنواع:

### 1. الاتصال حسب القناة (Channel of Communication)

#### 1.1. الاتصال اللفظي (Verbal Communication)

هو تبادل المعلومات باستخدام الكلمات المنطوقة أو المكتوبة. يعتمد على اللغة والتركيب اللغوي، ويتميز بالوضوح والقدرة على التعبير عن الأفكار المعقدة. يستخدم في الاجتماعات، والمناقشات، والتقارير المكتوبة. (Redding, 2017)

• الاتصال الشفهي (Oral): يتم في الاجتماعات، والمقابلات، والمكالمات.

• الاتصال الكتابي (Written): يشمل الرسائل، والبريد الإلكتروني، والتقارير.

يعد الاتصال اللفظي من أكثر أشكال الاتصال استخدامًا في المؤسسات، لكن فعاليته تتأثر بمهارات اللغة والاستماع لدى الأفراد. (Redding, 2017)

#### 2.1. الاتصال غير اللفظي (Non-Verbal Communication)

هو التواصل من خلال الإشارات غير اللفظية مثل تعابير الوجه، وضعية الجسد، الإيماءات، ونبرة الصوت. (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016) يلعب دورًا مهمًا في توضيح المعنى وتعزيز الرسالة اللفظية.

يُعدُّ الاتصال غير اللفظي مؤشرًا قويًا لحالة المتلقي أو المرسل؛ فقد تكشف الإيماءات عن المواقف والانفعالات التي لا تُعبّر عنها الكلمات. (Burgoon et al., 2016)

## 2. الاتصال حسب الاتجاه (Direction of Communication)

### 1.2. الاتصال من أعلى إلى أسفل (Downward Communication)

يتم توجيهه من الإدارة العليا نحو الأقسام أو العمال، ويُستخدم لنقل الأهداف، السياسات، التعليمات، والتوجيهات.

رغم أهميته في توجيه الأعمال، قد يواجه هذا النوع من الاتصال فجوة في الفهم إذا لم يتم توصيل الرسائل بوضوح أو إذا كانت القنوات غير مفتوحة للاستفسار (Robbins & Judge, 2019).

### 2.2. الاتصال من أسفل إلى أعلى (Upward Communication)

ينقل المعلومات من الموظفين إلى الإدارة. يشمل التغذية الراجعة، والاقتراحات، والتقارير. يُعزّز هذا النوع مشاركة الموظفين في صنع القرار ويزيد من رضاهم، لكنه قد يتأثر بثقافة التنظيم إذا كانت غير مشجعة على التعبير. (Daft & Lengel, 2018).

### 3.2. الاتصال الأفقي (Horizontal Communication)

يحدث بين أفراد أو وحدات على نفس المستوى الوظيفي. مهم لتنسيق الأنشطة وحل المشكلات المشتركة؛ كما يساهم في تحسين التعاون بين الأقسام وتقليل الازدواجية في الجهد (Clampitt, 2016).

## 3. الاتصال الرسمي وغير الرسمي

### 1.3. الاتصال الرسمي (Formal Communication)

هو الاتصال المنظم والمهيكل داخل القنوات الرسمية للمنظمة، ويُستخدم في توصيل السياسات، الإجراءات، والقرارات الرسمية. (Redding, 2017).

### 2.3. الاتصال غير الرسمي (Informal Communication)

يطلق عليه شبكة الصالون أو الهمس التنظيمي، ينشأ من العلاقات الشخصية بين الموظفين خارج القنوات الرسمية، وقد يسرّع نقل المعلومات لكنه قد ينشر شائعات أيضًا ؛ حيث أن الاتصال غير الرسمي قد يكون مفيدًا لبناء الثقة لكنه يحتاج لإدارة لضمان دقة المعلومات (McLean, 2016).

#### 4. الاتصال الرقمي (Digital Communication)

أصبح الاتصال الرقمي جزءًا أساسيًا في بيئة العمل الحديثة، ويشمل البريد الإلكتروني، المنصات التعاونية، وتطبيقات الرسائل الفورية. يوفر سرعة وتوثيقًا أفضل، لكنه يحتاج إلى مهارات تقنية لضمان وضوح الرسائل؛ في حين أن الاستخدام الفعال للاتصال الرقمي يعزز التفاعل ويسرّع اتخاذ القرار، لكنه قد يولد تشتيت الانتباه إذا لم يتم تنظيمه (Leonardi et al., 2018).

#### 5. العلاقات بين أنواع الاتصال وأهداف التنظيم:

تُظهر الأدبيات أن الاختيار الصحيح لنوع الاتصال يؤثر بشكل مباشر على:

- تحسين الفهم المتبادل بين الأفراد.
- زيادة الإنتاجية عبر تقليل الأخطاء وسوء الفهم.
- تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتوازنة (Robbins & Judge, 2019; Daft & Lengel, 2018).

وعليه، فإن أنواع الاتصال ليست فقط أدوات لنقل المعلومات، بل هي آليات استراتيجية تُسهم في تحقيق التنسيق الفعّال، وتحفيز الأفراد، ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات. فهم هذه الأنواع واختيار القناة والاتجاه المناسبين هو مفتاح لبيئة تنظيمية متوازنة ومتكاملة.

## المحاضرة الثالثة: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

### 1. نشأة مفهوم الاتصال التنظيمي

قبل أن يُعترف بالاتصال التنظيمي كمجال علمي مستقل، انصب الاهتمام على جوانب من الاتصال داخل البيئات العملية في إطار الدراسات الإدارية والنفسية. وقد ظل مصطلح الاتصال التنظيمي غائبًا أو غير واضح كإطار معرفي مستقل حتى منتصف القرن العشرين؛ في هذه المرحلة، كان التركيز ينصب على الاتصال كأداة تنفيذية داخل الإدارة، وخاصة في:

- الأعمال المكتبية والإدارة اليومية؛
  - كتابة الأعمال والتواصل الشفهي في بيئات العمل؛
  - تدريس مهارات العرض والكلمات في أقسام اللغة والخطابة.
- ولا يزال هذا الاستخدام محدودًا لأنه لا يُلقي الضوء على فهم شامل للاتصال كظاهرة تنظيمية تتفاعل مع عناصر متعددة في بيئة العمل.
- بينت شهدت الأربعينيات وحتى الستينيات ميلاً نحو دمج الاتصال مع النظرية التنظيمية وعلم النفس الاجتماعي، ما مهد الطريق لظهور الاتصال التنظيمي كمجال معرفي واضح. في هذا السياق:

- في 1947 وصف Herbert A. Simon الاتصال التنظيمي بأنه "نظام اتصالات داخل المنظمة" مؤكداً أنه عنصر ضروري لبقاء ونمو المنظمات؛ وفي 1967 قدم Philip K. Tompkins أوراقاً بحثية في أول "Conference on Organizational Communication"، حيث ركز على أنواع القنوات الاتصالية (رسمي وغير رسمي) وعلاقات المرؤوسين والرؤساء، وهو ما ساهم في بلورة أول فهم أكاديمي منظم للمجال .

أما في 1968 فقد تم تأسيس Division IV في الجمعية الدولية للاتصال (التي أصبحت لاحقاً جزءاً من International Communication Association) ، ما شكل إقراراً موسعاً باعتماد الاتصال التنظيمي كحقل دراسي ضمن الدراسات الاتصالية . وعموماً، يرتبط تأسيس الاتصال التنظيمي كمجال معرفي مستقل ارتباطاً وثيقاً بعالم الاتصال الأمريكي **W. Charles Redding**، الذي يُعتبر من أوائل من وضعوا الأسس النظرية للاتصال التنظيمي؛ حيث ركز في كتابه **Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research (1972)** على عدة عناصر أساسية:

1. الاتصال كعملية بشرية كاملة تشمل السلوك والرسائل والمواقف وليس مجرد تبادل رموز .
  2. تعريف الاتصال التنظيمي بأنه ظاهرة تشمل التفاعلات البشرية داخل الأنظمة، وهي مرتبطة ببيئات العمل والقرارات والتغيير .
  3. جعل الاتصال عنصراً مركزياً في تفسير عمل المنظمات وليس مجرد أداة مساعدة .
- من هنا، فإنه يمكن القول إن Redding أحدث قلباً معرفياً في فهم الاتصال داخل المنظمات، من كونه مجرد نشاط ثانوي إلى كونه عاملاً مركزياً في بناء العلاقات التنظيمية وتحقيق الأهداف.
- وبحلول السبعينيات، تحول الاتصال التنظيمي من كونه مجموعة من الممارسات المتفرقة أو المهارات الوظيفية إلى حقل معرفي متكامل يُدرس ضمن تخصصات الاتصال وإدارة الأعمال وعلم النفس التنظيمي؛ هذا الاعتراف المنهجي يشمل:
- هيكله برامج أكاديمية في الجامعات حول الاتصال التنظيمي؛
  - بحوث منهجية تجريبية حول شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية؛

• تداخلات معرفية متعددة التخصصات مع العلوم الاجتماعية والسلوكية.  
اليوم تتضمن النظريات الأساسية التي تفسر نشأة وتطور الاتصال التنظيمي فهم الاتصال  
ك:

- عملية بنيوية تشكّل المؤسسة نفسها (Text and Conversation theory) ، حيث لا تكون المنظمة موجودة بدون الاتصال الذي يولد العلاقات ويحدد البنى الاتصالية داخلها.
- مجموعة علاقات متداخلة بين القادة والموظفين، تمثل قاعدة لإنتاج المعنى والتوجيه التنظيمي.

## 2. مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه

### 1.2. مفهوم الاتصال التنظيمي:

يُعرّف الاتصال التنظيمي بأنه "عملية تبادل الرسائل بين أعضاء المنظمة بهدف تنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المشتركة." (Robbins & Judge, 2017).

ويشمل نقل المعلومات، فهم المتلقّي لها، ثم استجابته، مما يخلق ديناميكية تفاعلية وليس مجرد تبليغ أحادي. (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015)

أما من منظور عربي، فيشير بومنجل (2018) أن الاتصال التنظيمي هو "عملية اتصالية ديناميكية تحدث داخل بنية منظّمية بين أفراد أو مجموعات بهدف تبادل المعلومات والأفكار وتنسيق العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. هذا النوع من الاتصال لا يتوقف عند مجرد تبادل الرسائل، بل يشمل إنتاج المعنى وتشكيل العلاقات والتأثير في السلوكيات داخل المنظمة"؛ فالإتصال التنظيمي يُنظر إليه ليس فقط كأداة تنظيمية، بل كعامل فعال في: **التنسيق الداخلي، تكوين الهوية التنظيمية، ودعم عمليات اتخاذ القرار والإبداع.**

وبحسب (الزعيبي، دودين، 2017، ص 441) يعني الاتصال التنظيمي: "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة إدارة الأعمال إلى المرؤوسين، وتلقي

المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه".

بينما يعرف أحمد ماهر (2010) الاتصال التنظيمي بأنه: "عملية مستمرة يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بين المستويات الإدارية والعاملين، بما يحقق التنسيق والتكامل بين الأنشطة التنظيمية".

ويعرفه حسن درويش (2012) على أنه: "وسيلة تنظيمية رسمية وغير رسمية تُستخدم لنقل المعاني، وبناء العلاقات، والتأثير في سلوك الأفراد داخل المنظمة". وتلتقي التعريفات العربية مع نظيراتها الأجنبية في التأكيد على:

- الطابع العملي المستمر
- الوظيفة التنسيقية
- البعد السلوكي والاجتماعي للاتصال

بناءً على ما سبق، يمكن اعتماد التعريف الإجرائي التالي في إطار هذا المقياس: "الاتصال التنظيمي هو عملية اجتماعية-تنظيمية ديناميكية يتم من خلالها تبادل الرسائل والمعاني بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، عبر قنوات رسمية وغير رسمية، بهدف تحقيق التنسيق، اتخاذ القرار، بناء الثقافة التنظيمية، وضمان الفعالية التنظيمية".

## 2.2. خصائص الاتصال التنظيمي:

يتميز الاتصال التنظيمي بجملة من الخصائص التي تميّزه عن غيره من أنماط الاتصال، وقد تناولتها الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة في علم التنظيم والسلوك التنظيمي باعتبارها محددات أساسية لفهم كيفية اشتغال المنظمات وتحقيقها لأهدافها:

- **الاتصال التنظيمي عملية مستمرة (A Continuous Process)** : يؤكد الباحثون في مجال الاتصال التنظيمي أن الاتصال ليس حدثاً ظرفياً، بل هو عملية مستمرة

ومتواصلة ترافق جميع الأنشطة التنظيمية اليومية. فالمنظمة لا تعمل ثم تتواصل، بل تعمل من خلال التواصل.

يشير (Miller 2012) إلى أن الاتصال التنظيمي يُعد عملية دائمة يتم من خلالها إنتاج المعاني التنظيمية والمحافظة عليها وتعديلها باستمرار، وهو ما يجعل الاتصال عنصراً بنيوياً لا يمكن فصله عن وجود التنظيم نفسه.

• **الاتصال التنظيمي عملية هادفة وموجهة نحو تحقيق الأهداف:** يتسم الاتصال التنظيمي بكونه اتصالاً هادفاً ووظيفياً، إذ يُستخدم لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، مثل التنسيق، التوجيه، اتخاذ القرار، وحل المشكلات. ولا يُنظر إليه كعملية محايدة، بل كأداة إدارية مؤثرة في الأداء التنظيمي.

كما يوضح (Robbins and Judge 2013) أن الاتصال داخل المنظمات يُعد وسيلة أساسية لنقل الأهداف، توضيح الأدوار، وتوجيه السلوك الوظيفي بما ينسجم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

• **الاتصال التنظيمي متعدد المستويات والاتجاهات:** من الخصائص الأساسية للاتصال التنظيمي أنه يتم عبر مستويات تنظيمية مختلفة، ووفق اتجاهات متعددة، تشمل:

- الاتصال النازل (من الإدارة إلى العاملين)

- الاتصال الصاعد (من العاملين إلى الإدارة)

- الاتصال الأفقي (بين الأفراد أو الوحدات في نفس المستوى)

يشير (Daft 2010) إلى أن فعالية التنظيم تعتمد على قدرة نظام الاتصال على تغطية هذه الاتجاهات المختلفة بما يضمن تدفق المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

• **الاتصال التنظيمي رسمي وغير رسمي:** يتميز الاتصال التنظيمي بازدواجية قنواته، حيث يجمع بين:

- الاتصال الرسمي المرتبط بالهيكل التنظيمية والقواعد والإجراءات

- الاتصال غير الرسمي الناتج عن العلاقات الاجتماعية والتفاعلات اليومية بين الأفراد ويؤكد (Robbins and Judge (2013) أن الاتصال غير الرسمي، رغم عدم خضوعه للقواعد الرسمية، يلعب دورًا مهمًا في نقل المعلومات والتأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم داخل المنظمة.

. الاتصال التنظيمي عملية اجتماعية تقوم على التفاعل الإنساني: تُبرز الأدبيات الحديثة أن الاتصال التنظيمي ليس مجرد نقل معلومات، بل هو عملية اجتماعية تقوم على التفاعل بين الأفراد، وتتأثر بالخبرات، القيم، والاتجاهات النفسية للأطراف المتواصلة.

يرى (Miller (2012) أن الاتصال التنظيمي يندرج ضمن التفاعلات الاجتماعية التي يتم من خلالها بناء العلاقات المهنية، وتشكيل الهوية التنظيمية، وإنتاج الثقافة التنظيمية.

. الاتصال التنظيمي يتأثر بالسياق التنظيمي والبيئة الداخلية: يتأثر الاتصال التنظيمي بعوامل تنظيمية متعددة، من بينها:

- نمط القيادة

- الهيكل التنظيمي

- الثقافة التنظيمية

- مناخ الثقة داخل المنظمة

يوضح (Daft (2010) أن بنية التنظيم وطبيعة السلطة السائدة داخله تؤثر بشكل مباشر في قنوات الاتصال وسرعة تدفق المعلومات ودقتها.

3. وظائف الاتصال داخل المؤسسة

الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل للمعلومات، بل أداة استراتيجية تؤثر في فعالية الأداء التنظيمي، اتخاذ القرار، والتحفيز الداخلي. يمكن تلخيص وظائفه الأساسية في النقاط التالية:

- **التنسيق بين الأنشطة والأقسام:** الاتصال يضمن أن جميع أقسام المؤسسة وموظفيها يعملون بتناغم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

مثلاً، عند إطلاق مشروع جديد، يحتاج كل قسم (تسويق، إنتاج، مبيعات) لتلقي تعليمات واضحة حول دوره، وهذا يتم عبر الاتصال الرسمي؛ ووفق (Keyton 2017)، فإن الاتصال الفعال يقلل من: التكرار، الهدر، والاختلاف في فهم المهام.

- **دعم عملية اتخاذ القرار:** الاتصال هو المصدر الرئيسي للمعلومات التي يستخدمها القادة والمدراء في اتخاذ قراراتهم؛ كم حلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، مما يمكن الإدارة من تقييم الخيارات واختيار الأنسب؛ فكل من Robbins & Judge (2017) يشيرون إلى أن المؤسسات التي تتميز باتصال داخلي فعال تتخذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

- **التحفيز وتعزيز الأداء:** إن الاتصال الفعال يساعد على:

- توضيح الأهداف والتوقعات لكل موظف

- تقديم التغذية الراجعة والمكافآت المعنوية

- رفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي

إذ يؤكدون كل من (Ibrecht et al. 2015) أن الاتصال الذي يشمل الدعم والتقدير يزيد من رضا الموظفين وأدائهم.

- **بناء الثقافة التنظيمية والهوية المؤسسية:** الاتصال الداخلي هو أداة لنقل القيم، المبادئ، والمعايير التنظيمية:

- الاجتماعات، النشرات الداخلية، والمنتديات تساعد في تعزيز ثقافة مشتركة بين الموظفين.

- يرى (Keyton 2017) أن الاتصال هو العامل الأساسي في ترسيخ هوية المنظمة وزيادة ولاء الأفراد.

• **تسهيل التعلم والتطوير المستمر:** الاتصال يسهم في انتقال المعرفة والخبرات بين الموظفين، مما يدعم التعلم التنظيمي وتحسين مهارات القوى البشرية. مثال: مشاركة أفضل الممارسات بين الفرق أو تبادل الخبرات بين الموظفين الجدد والقدامى.

وعلى هذا الأساس يؤكدون (Albrecht et al. 2015) أن التعلم الفعال مرتبط مباشرة بتدفق المعلومات والاتصال المستمر.

• **إدارة التغيير وحل النزاعات:**

- في حالات التغيير التنظيمي، الاتصال الفعال يقلل من المقاومة ويوضح الرؤية الجديدة.  
- كما يساعد في حل النزاعات الداخلية عبر تسهيل الحوار وفهم وجهات نظر الموظفين. (Robbins & Judge, 2017)

#### 4. مستويات الاتصال التنظيمي:

يشير مفهوم مستويات الاتصال التنظيمي إلى الكيفية التي يتوزع بها الاتصال داخل البناء التنظيمي تبعًا لاختلاف المواقع الوظيفية والمستويات الإدارية. وقد اتفقت الأدبيات في علم التنظيم والسلوك التنظيمي على أن فهم هذه المستويات يُعد شرطًا أساسيًا لتحليل تدفق المعلومات، تفسير المشكلات الاتصالية، وتقييم فعالية الأداء التنظيمي:

• **الاتصال النازل (Downward Communication):** يمثل الاتصال النازل ذلك النمط من الاتصال الذي ينتقل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا داخل التنظيم. ويُستخدم أساسًا لنقل الأوامر، التعليمات، السياسات، وتوضيح الأهداف التنظيمية.

ويوضح (Robbins and Judge 2013) أن الاتصال النازل يهدف إلى:

- توجيه العاملين
  - شرح القرارات الإدارية
  - توضيح الأدوار والمسؤوليات
  - تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة
- كما يشير (Daft (2010 إلى أن فعالية الاتصال النازل ترتبط بوضوح الرسالة، واختيار القناة المناسبة، وقدرة الإدارة على تبسيط المعلومات دون تشويهها.
- **الاتصال الصاعد (Upward Communication) :** يتمثل الاتصال الصاعد في انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا داخل التنظيم، ويُعد مؤشرًا مهمًا على ديمقراطية الاتصال ومستوى الثقة التنظيمية.
- ويرى (Robbins and Judge (2013 أن الاتصال الصاعد يسمح للإدارة بـ:
- الاطلاع على مشكلات العمل
  - فهم اتجاهات العاملين
  - تقييم فعالية القرارات المتخذة
  - تحسين جودة اتخاذ القرار
- في حين يؤكد (Miller (2012 أن ضعف الاتصال الصاعد يؤدي غالبًا إلى تشويه الواقع التنظيمي لدى الإدارة العليا، مما ينعكس سلبيًا على السياسات والقرارات.
- **الاتصال الأفقي (Horizontal Communication) :** يشير الاتصال الأفقي إلى الاتصال الذي يتم بين أفراد أو وحدات تنظيمية في نفس المستوى الإداري، ويهدف إلى تحقيق التنسيق وتسهيل التعاون بين الأقسام. ويوضح (Daft (2010 أن الاتصال الأفقي يسهم في:
- تنسيق الأنشطة المشتركة

- حل المشكلات التشغيلية

- تقليل التعقيد البيروقراطي

- تسريع إنجاز العمل

كما يبرز (Miller (2012 أن هذا المستوى من الاتصال يعزز العمل الجماعي ويحدّ من الصراعات الناتجة عن سوء الفهم بين الوحدات التنظيمية.

• **الاتصال القطري أو المتقاطع (Diagonal Communication)** : يُقصد بالاتصال

القطري ذلك النمط من الاتصال الذي يتم بين أفراد ينتمون إلى مستويات إدارية مختلفة وأقسام تنظيمية مختلفة، دون الالتزام الصارم بالتسلسل الهرمي الرسمي.

وبهذا الصدد يشير (Daft (2010 إلى أن الاتصال القطري ظهر نتيجة تعقّد الهياكل

التنظيمية الحديثة، خاصة في المنظمات المرنة والمشروعاتية، حيث يساهم في:

- تسريع تدفق المعلومات

- تجاوز القيود البيروقراطية

- دعم فرق العمل متعددة التخصصات

ويؤكد (Robbins and Judge (2013 أن هذا النمط من الاتصال أصبح أكثر شيوعاً في

المنظمات المعاصرة التي تعتمد على العمل الشبكي.

• **الاتصال داخل الجماعات (Intragroup Communication)** : يتحقق هذا

المستوى من الاتصال داخل فرق العمل والجماعات التنظيمية، ويشمل التفاعل بين

أعضاء الفريق الواحد أثناء أداء المهام؛ وعليه يرى (Miller (2012 أن الاتصال داخل

الجماعات يلعب دوراً حاسماً في:

- توزيع الأدوار

- بناء الثقة

- اتخاذ القرارات الجماعية

- حل النزاعات الداخلية

- **الاتصال بين الجماعات (Intergroup Communication)** : يشير هذا المستوى إلى الاتصال الذي يتم بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة داخل المنظمة، مثل الاتصال بين قسم الموارد البشرية وقسم الإنتاج. وفي هذا الصدد يوضح (Daft (2010 أن الاتصال بين الجماعات يُعد ضروريًا لتحقيق التكامل التنظيمي، خاصة في المنظمات الكبيرة ذات البنية المعقدة.
5. أنماط الاتصال داخل المنظمة:

بحسب مينتزربرغ (Mintzberg,2008) يمكن تقسيم أنواع الاتصال إلى قسمين:

1. **الاتصال الرسمي**: يحدد التنظيم من الذي يكلف بالكتابة إلى أشخاص معينين، أو هو الاتصال الذي يتم عن طريق القنوات التي يقرها التنظيم (مثل تقديم الطلبات عن طريق الرئيس المباشر)، وهي تأخذ عدة أشكال منها:
  - أ. **الاتصالات الرأسية**: وهي بدورها تنقسم إلى اتصالات نازلة وهي التي تبدأ من أعلى إلى أسفل، وتنقل الأوامر والتوجيهات؛ والنوع الثاني هي الاتصالات الصاعدة وهي التي تبدأ من أسفل إلى أعلى وتنقل تقارير الأداء والمعلومات التي تعبر عن أحاسيس العاملين وردود أفعالهم.
  - ب. **الاتصالات الأفقية**: وهي التي تتم بين أفراد المستوى الواحد في التنظيم (مثل مديري الأقسام فيما بينهم مثلاً)، وتساعد في تنسيق الأعمال والجهود كأن يخاطب مدير الإنتاج مدير التسويق.
  - ت. **الاتصالات الداخلية**: وهي التي تتم داخل المنظمة الواحدة سواء أن كانت رأسية هابطة أو صاعدة أو أفقية.

ث. الاتصالات الخارجية: وهي التي تتم بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بينهما وبين الجمهور.

2. الاتصال غير الرسمي: وهو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي، كأى مناسبة تجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم.

### 6. أهمية الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية

تحدد أهمية الاتصال في المؤسسة بما يأتي :

- بواسطته يتم اتخاذ القرارات المختلفة بشأن المؤسسة والخطط الكفيلة بتحقيق هذا النشاط.
- يسهم في إيجاد نظام تعاوني داخل الجهات التي تسهم في ممارسة نشاط المؤسسة وفيما بينها.
- يسهم في إحكام المتابعة والرقابة على النشاط الذي تمارسه المؤسسة بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا النشاط.
- يعد واحدا من أهم الأساليب في قيادة نشاط المؤسسة. (الشمري، 2011، ص60)

### 7. أهداف الاتصال التنظيمي:

يحظى الاتصال التنظيمي بأهمية مركزية داخل المنظمات المعاصرة، لكونه لا يُمارس لذاته، بل يُوظف لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والإدارية والسلوكية. وقد اتفقت الأدبيات في علم التنظيم والسلوك التنظيمي على أن هذه الأهداف تمثل الوظائف الجوهرية للاتصال داخل التنظيم:

1. تحقيق التنسيق بين الأنشطة التنظيمية: يُعد التنسيق بين مختلف الوحدات والأفراد أحد الأهداف الأساسية للاتصال التنظيمي. فتتوزع المهام وتخصص الأدوار داخل

التنظيم يفرض وجود نظام اتصالي يضمن تكامل الجهود وتجنب الازدواجية والتعارض في الأداء.

كما يشير (Daft (2010 إلى أن الاتصال هو الوسيلة الرئيسة التي يتم من خلالها تنسيق الأنشطة بين الأقسام والمستويات التنظيمية المختلفة، خاصة في التنظيمات المعقدة التي تعتمد على تقسيم العمل.

2. دعم عملية اتخاذ القرار: يسهم الاتصال التنظيمي في توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، سواء على المستوى الاستراتيجي أو التنفيذي. فكل قرار إداري يتطلب جمع المعلومات، تحليلها، ثم إيصالها إلى الأطراف المعنية. ويوضح (Robbins and Judge (2013 أن فعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على جودة الاتصال، ودقة المعلومات المتبادلة، وسرعة وصولها إلى متخذي القرار.

3. توجيه السلوك الوظيفي للعاملين: من بين الأهداف المحورية للاتصال التنظيمي توجيه سلوك العاملين بما يتوافق مع أهداف المنظمة وقواعدها. ويتم ذلك من خلال:

- نقل التعليمات
- توضيح السياسات
- شرح الأدوار والمسؤوليات

يرى (Robbins and Judge (2013 أن الاتصال يمكّن الإدارة من التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم الوظيفي، ويساعدهم على فهم ما هو متوقع منهم داخل التنظيم.

4. نقل المعلومات والمعرفة التنظيمية: يهدف الاتصال التنظيمي إلى ضمان تدفق المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، سواء كانت معلومات تشغيلية، إدارية، أو استراتيجية. ويُعد هذا الهدف أساسًا لاستمرارية العمل وتحقيق الكفاءة.

ويؤكد (Miller 2012) أن الاتصال التنظيمي يمثل القناة الرئيسية لتداول المعرفة التنظيمية وبناء الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة.

5. **تعزيز العلاقات الإنسانية داخل التنظيم:** لا يقتصر الاتصال التنظيمي على الجوانب الفنية، بل يمتد ليشمل بناء العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين، مما يسهم في تحسين المناخ التنظيمي وتقليل الصراعات.

حيث يشير (Miller 2012) إلى أن التفاعل الاتصالي داخل المنظمات يؤدي دوراً مهماً في بناء الثقة، وتعزيز التعاون، وتشكيل الهوية الجماعية.

6. **دعم تنفيذ السياسات والأهداف التنظيمية:** يساعد الاتصال التنظيمي على شرح السياسات العامة، وتوضيح الرؤية والأهداف، وضمان التزام العاملين بها. فبدون اتصال فعال، تبقى الأهداف التنظيمية مجرد وثائق رسمية غير مفعلة.

إذ يوضح (Daft 2010) أن الاتصال يُعد أداة أساسية لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات فعلية داخل التنظيم.

7. **تحقيق الاستقرار والتنظيم الداخلي:** يسهم الاتصال التنظيمي في إرساء نوع من الاستقرار داخل المنظمة من خلال:

- تقليل الغموض

- الحد من الإشاعات

- توضيح التغيرات التنظيمية

ويؤكد (Robbins and Judge 2013) أن ضعف الاتصال يؤدي غالباً إلى سوء الفهم، وانخفاض الرضا الوظيفي، وارتفاع مستويات التوتر داخل العمل.

8. **معوقات الاتصال داخل بيئة العمل**

- **تعقيد الهيكل التنظيمي:** كلما تعددت المستويات الإدارية، زادت احتمالية تشويه الرسائل وتأخيرها، خاصة في الاتصال الصاعد، مما يؤدي إلى قرارات غير دقيقة لغياب المعلومات الواقعية من الميدان (Daft, 2010).

- المركزية المفرطة في اتخاذ القرار: تحدّ المركزية من التفاعل الاتصالي وتُضعف مشاركة العاملين، حيث يقتصر الاتصال على الاتجاه النازل، مما يقلل من الالتزام التنظيمي والدافعية (Robbins & Judge, 2013).
- ضعف الثقة بين أطراف الاتصال: غياب الثقة يدفع الأفراد إلى حجب المعلومات أو تحريفها، ويُضعف مصداقية الرسائل ويزيد من الشك والصراعات التنظيمية (Robbins & Judge, 2013).
- الإدراك الانتقائي وسوء تفسير الرسائل: يفسر الأفراد الرسائل وفق اتجاهاتهم وخبراتهم الشخصية، مما يؤدي إلى اختلاف الفهم وسوء التأويل داخل نفس السياق التنظيمي (Miller, 2012).
- غموض اللغة واستخدام المصطلحات التقنية: استخدام لغة غير واضحة أو تقنية مفرطة دون مراعاة مستوى المتلقين يعرقل الفهم المشترك ويضعف فعالية الاتصال (Miller, 2012).
- الاختلافات الثقافية داخل المنظمة: تؤثر الفروق الثقافية في أساليب التعبير وتفسير الرسائل، مما قد يولد سوء فهم خاصة في فرق العمل المتنوعة (Albrecht et al., 2015).
- زيادة المعلومات (فيض الرسائل): تلقي كمّ كبير من المعلومات يفوق القدرة على المعالجة يؤدي إلى تجاهل الرسائل المهمة أو اتخاذ قرارات غير دقيقة (Robbins & Judge, 2013).
- سوء اختيار قنوات الاتصال : استخدام قناة غير مناسبة لطبيعة الرسالة، خاصة في المواضيع الحساسة، يؤدي إلى فقدان المعنى وزيادة الغموض (Daft, 2010).

## المحاضرة الرابعة: نماذج الاتصال التنظيمي

تُستخدم نماذج الاتصال التنظيمي كأطر تحليلية لفهم كيفية انتقال الرسائل والمعاني داخل المنظمات، وطبيعة التفاعل بين الفاعلين التنظيميين؛ وقد تطورت هذه النماذج بتطور الفكر الإداري والتنظيمي، من المقاربات الخطية البسيطة إلى النماذج التفاعلية والتفسيرية المعقدة كالتالي:

### 1. النموذج الخطي للاتصال التنظيمي (*Linear Model of Organizational Communication*)

يُعد نموذج شانون-ويفر (Shannon-Weaver Model of Communication) أو النموذج الخطي من أقدم نماذج الاتصال، حيث يُنظر إلى الاتصال كعملية اتجاه واحد تنتقل فيها الرسالة من مرسل إلى مستقبل دون اعتبار حقيقي للتغذية الراجعة مع احتمال تشويه الرسالة بفعل "الضوضاء"؛ مثلاً أن يتم إرسال تعليمة مكتوبة من الإدارة العليا إلى الموظفين عبر مذكرة رسمية، مع احتمال سوء الفهم بسبب غموض الصياغة أو كثرة المعلومات (ضوضاء).

وقد ظهر النموذج في إطار "نظرية المعلومات"، ويُستخدم في الدراسات التنظيمية كنموذج تمهيدي لشرح العناصر الأساسية للاتصال؛ ويعتمد هذا النموذج على عناصر أساسية -سبق شرحها في المحاضرة الأولى- هي:

- المرسل
- الرسالة
- القناة
- المستقبل

ويشير **Robbins and Judge (2013)** إلى أن هذا النموذج كان سائدًا في التنظيمات الكلاسيكية ذات الطابع البيروقراطي، حيث يهيمن الاتصال النازل، وتكون السلطة مركزية؛

أما **Miller (2012)** فيشير إلى أن هذا النموذج مفيد كنقطة انطلاق تعليمية، لكنه لا يفسر التعقيد الاتصالي داخل المنظمات الحديثة.

## 2. النموذج التفاعلي للاتصال التنظيمي (*Interactive Model*)

يمثل النموذج التفاعلي تطوراً عن النموذج الخطي، إذ يُدخل عنصر التغذية الراجعة (**Feedback**) باعتباره مكوناً أساسياً في العملية الاتصالية. وبذلك يصبح الاتصال عملية ثنائية الاتجاه، مثل اجتماع بين مدير وموظفيه، حيث تُعرض التعليمات ويُسمح بطرح الأسئلة وتقديم ملاحظات تصحيحية.

يوضح **Daft (2010)** أن هذا النموذج يعكس طبيعة الاتصال في التنظيمات الحديثة، حيث يسمح للعاملين بالاستجابة (أي أن يتم الاتصال في الاتجاهين)، وإبداء الرأي، وتصحيح الفهم، مما يعزز فعالية الأداء التنظيمي.

## 3. النموذج التبادلي (التفاعلي المتزامن) (*Transactional Model*):

ينظر النموذج التبادلي إلى الاتصال باعتباره عملية متزامنة يكون فيها الأفراد مرسلين ومستقبلين في الوقت نفسه، ويتأثر الاتصال بالسياق الاجتماعي والنفسي والثقافي.

يشير **Miller (2012)** إلى أن هذا النموذج يبرز البعد الديناميكي للاتصال التنظيمي، ويؤكد أن المعنى لا يُنقل فقط، بل يُبنى بشكل مشترك بين أطراف العملية الاتصالي؛ كما أن من خصائصه:

- تفاعل مستمر
- بناء مشترك للمعنى
- تأثير السياق التنظيمي

مثال على ذلك، نقاش داخل فريق عمل متعدد التخصصات، حيث تؤثر الخلفيات المهنية والعلاقات السابقة في تفسير الرسائل.

## 4. نموذج الشبكات الاتصالية داخل التنظيم (*Communication Network Model*):

يركز هذا النموذج على أنماط تدفق الاتصال داخل التنظيم من خلال الشبكات الاتصالية، سواء كانت مركزية أو لا مركزية، رسمية أو غير رسمية.

يوضح (Daft (2010) أن فهم الشبكات الاتصالية يساعد على تحليل:

- توزيع السلطة

- سرعة تداول المعلومات

- التأثير غير الرسمي داخل التنظيم

ويستخدم هذا النموذج بكثرة في تحليل الاتصال داخل فرق العمل والمنظمات المعقدة، فمثلا قد يكون في المؤسسة موظف ليس في موقع إداري رسمي لكنه يشكّل محوراً لتداول المعلومات بين الأقسام.

#### 5. النموذج الثقافي-الرمزي للاتصال التنظيمي (Cultural-Symbolic Model)

يركز هذا النموذج على الاتصال باعتباره وسيلة لبناء الثقافة التنظيمية من خلال الرموز، القصص، اللغة، الطقوس، والمعاني المشتركة؛ فالخطاب الدوري للمدير العام الذي يعزز قيم "الانتماء" و"العمل الجماعي" من خلال لغة رمزية متكررة، نموذج للاتصال التنظيمي وفق النموذج الثقافي-الرمزي.

وفي ضوء ذلك، تشير (Keyton (2011) إلى أن الاتصال التنظيمي في هذا النموذج لا يُفهم كأداة لنقل المعلومات فقط، بل كعملية رمزية يتم من خلالها تشكيل الهوية التنظيمية وإعادة إنتاج القيم والمعايير.

#### 6. النموذج التفسيري للاتصال التنظيمي (Interpretive Model):

يركز النموذج التفسيري على فهم المعاني التي يمنحها الأفراد للرسائل داخل السياق التنظيمي، ويهتم بكيفية تفسير العاملين للأحداث الاتصالية وليس فقط بمحتواها.

يوضح (Miller 2012) أن هذا النموذج يُستخدم لتحليل الظواهر التنظيمية المعقدة مثل الصراع، الغموض التنظيمي، وبناء المعنى في بيئات العمل، فمثلا أن تقوم المؤسسة بإعلان إداري عن "إعادة هيكلة" يُفسّر من قبل الموظفين كتهديد وظيفي رغم طابعه الرسمي المحايد.

## المحاضرة الخامسة: ماهية وسائط الاتصال

يؤكد منظور «ثراء الوسيلة» أن الوسائط الغنية (كاللقاءات المباشرة) تكون أكثر فعالية في المواقف المعقدة، بينما تكفي الوسائط الأقل ثراءً (كالرسائل المكتوبة) في المواقف الروتينية، وفي هذا الصدد سنوضح أهم وسائط الاتصال داخل بيئة العمل:

### أولاً: مفهوم وسائط الاتصال داخل بيئة العمل

تشير وسائط الاتصال داخل بيئة العمل إلى القنوات أو الوسائل التي يتم من خلالها نقل الرسائل والمعلومات والمعاني بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، سواء كانت هذه الوسائط مباشرة أو غير مباشرة، رسمية أو غير رسمية، تقليدية أو إلكترونية.

يعرّف (Robbins and Judge (2013) وسائط الاتصال بأنها: "الوسائل التي تُستخدم لنقل الرسائل داخل التنظيم، والتي تختلف في قدرتها على نقل المعلومات، وتوضيح المعنى، وتوفير التغذية الراجعة".

كما يشير (Daft (2010 إلى أن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يُعد قرارًا تنظيميًا مؤثرًا في فعالية الاتصال وجودة الأداء.

### ثانياً: تصنيف وسائط الاتصال داخل بيئة العمل

تعتمد الأدبيات التنظيمية على تصنيف وسائط الاتصال وفق طبيعة الوسيط ودرجة التفاعل وغنى المعلومات التي ينقلها الوسيط:

#### 1. الاتصال الشفهي المباشر (Face-to-Face Communication) : هو الاتصال

الذي يتم من خلال التفاعل المباشر بين الأفراد داخل بيئة العمل، ويُعد من أغنى وسائط الاتصال من حيث نقل المعنى.

ومن خصائصه:

- يتيح التغذية الراجعة الفورية
  - يسمح باستخدام الإشارات غير اللفظية (نبرة الصوت، تعابير الوجه)
  - يقلل من سوء الفهم
- يشير **Daft (2010)** إلى أن الاتصال المباشر يُعد الوسيلة الأكثر فعالية عند التعامل مع القضايا المعقدة أو الغامضة.

#### ومن أمثله تنظيمية:

- الاجتماعات الإدارية
- المقابلات المهنية
- جلسات تقييم الأداء
- حل النزاعات بين العاملين

#### 2. الاتصال الشفهي غير المباشر (Oral Mediated Communication) : يشمل

الاتصال الشفهي الذي يتم عبر وسائط تقنية دون تواجد مادي مباشر بين الأطراف.

#### ومن خصائصه:

- سرعة نقل المعلومات
  - تقليل القيود المكانية
  - محدودية الإشارات غير اللفظية مقارنة بالاتصال المباشر
- ويوضح **Robbins and Judge (2013)** أن هذا النوع من الاتصال مناسب للقرارات السريعة والتنسيق اليومي.

#### أمثلة تنظيمية:

- المكالمات الهاتفية

• الاجتماعات عبر الهاتف أو الفيديو

3. الاتصال الكتابي (Written Communication) : هو الاتصال الذي يتم عبر النصوص المكتوبة، سواء كانت ورقية أو إلكترونية، ويُستخدم بكثرة في التنظيمات الرسمية.

خصائصه:

• يوفر توثيقاً رسمياً

• يقلل من الخلاف حول محتوى الرسالة

• مناسب للرسائل المعقدة أو طويلة الأمد

يشير Miller (2012) إلى أن الاتصال الكتابي يلعب دوراً أساسياً في إضفاء الطابع الرسمي على القرارات التنظيمية.

أمثلة تنظيمية:

• التقارير الإدارية

• المذكرات الرسمية

• التعليمات المكتوبة

• السياسات الداخلية

4. الاتصال الإلكتروني (Electronic Communication) : يشمل جميع الوسائط الرقمية المستخدمة في نقل الاتصال داخل المنظمات المعاصرة.

من خصائصه:

• سرعة عالية في نقل المعلومات

• إمكانية الوصول لعدد كبير من العاملين

• قد يسبب تشبعًا معلوماتيًا إذا أسيء استخدامه

يوضح (Daft (2010) أن الاتصال الإلكتروني غير بشكل جذري أنماط الاتصال داخل المنظمات، لكنه لا يُغني عن الاتصال المباشر في جميع الحالات. (Daft, 2010)

**أمثلة تنظيمية:**

• البريد الإلكتروني

• الأنظمة الداخلية (Intranet)

• منصات العمل الرقمية

5. الاتصال غير الرسمي (Informal Communication) : هو الاتصال الذي ينشأ

بشكل تلقائي خارج القنوات الرسمية، ويعتمد على العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

**خصائصه:**

• سريع الانتشار

• يعكس المناخ التنظيمي الحقيقي

• قد يكون إيجابيًا أو سلبيًا حسب المحتوى

يشير (Robbins and Judge (2013) إلى أن الاتصال غير الرسمي، رغم طابعه

غير المنظم، يؤثر بقوة في اتجاهات العاملين وسلوكهم.

**أمثلة تنظيمية:**

• الأحاديث الجانبية بين الزملاء

• الشبكات الاجتماعية داخل العمل

### ثالثاً: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة

تؤكد نظرية غنى الوسيلة (Media Richness Theory) التي عرضها (Daft 2010) أن فعالية الاتصال تعتمد على مدى توافق الوسيلة مع طبيعة الرسالة، حيث:

- الرسائل الغامضة والمعقدة تتطلب وسائط غنية (كاللقاء المباشر)
- الرسائل الروتينية البسيطة تناسبها الوسائط الأقل غنى (كالرسائل المكتوبة)

## المحاضرة السادسة: وسائط الاتصال بين القديم والحديث

### 1. الوسائط التقليدية

1.1. **الاجتماعات الحضورية:** تعد الاجتماعات الحضورية من أقدم وأكثر الوسائط الاتصالية استخدامًا داخل المنظمات، وتتميز بدرجة عالية من الثراء الاتصالي، لأنها تتيح:

- التواصل اللفظي وغير اللفظي
- التغذية الراجعة الفورية
- التفاعل المباشر

يشير Robbins and Judge (2013) إلى أن الاتصال الوجيه يُعد الأكثر فعالية في القضايا المعقدة التي تتطلب نقاشًا، تفاوضًا، أو اتخاذ قرارات جماعية مثل اجتماعات تقييم الأداء الدورية بين المدير والموظفين.

2.1. **المذكرات الورقية:** تُستخدم المذكرات الورقية لنقل التعليمات الرسمية، السياسات، أو الإشعارات الداخلية، وتتميز بطابعها الرسمي والتوثيقي؛ ومثال ذلك مذكرة داخلية تُعلم الموظفين بتغيير في نظام العمل.

ويوضح Daft (2010) أن المذكرات المكتوبة تُستخدم عندما يكون الهدف هو:

- توحيد الفهم
- الرجوع المستقبلي للمعلومة
- الطابع القانوني أو الإداري للرسالة

3.1. **التقارير المكتوبة:** تُعد التقارير وسيلة تنظيمية أساسية لنقل المعلومات التحليلية والنتائج مثال ذلك تقارير الأداء السنوية أو تقارير الموارد البشرية ، وعموما تُستخدم التقارير المكتوبة في:

- المتابعة

- التقييم

- اتخاذ القرار

يشير Miller (2012) إلى أن التقارير المكتوبة تُستخدم عندما تتطلب الرسالة دقة عالية وتفصيلاً منهجياً .

**4.1. الهاتف:** يُعد الهاتف وسيطاً تقليدياً شفهيًا يسمح بسرعة نقل المعلومات، لكنه يفتقر إلى التوثيق الكتابي الكامل؛ وبهذا الصدد، يوضح Robbins and Judge (2013) أن الاتصال الهاتفي يُستخدم في الحالات التي تتطلب:

- السرعة

- التوضيح الفوري

- تنسيقاً سريعاً

مثال اتصال مدير الموارد البشرية بمسؤول قسم لتنسيق عاجل.

## 2. الوسائط الحديثة

**1.2. البريد الإلكتروني:** يُعد البريد الإلكتروني من أكثر الوسائط الحديثة استخداماً في المنظمات، لما يوفره من:

- سرعة

- توثيق

- إمكانية الإرسال الجماعي

كما يشير Daft (2010) إلى أن البريد الإلكتروني يُستخدم بكفاءة في نقل المعلومات الروتينية والمتوسطة التعقيد، مثال ذلك إرسال تعليمات إدارية أو جداول عمل عبر البريد الإلكتروني.

## 2.2. المنصات الرقمية: تشمل المنصات الرقمية نظم التعاون الداخلي مثل:

- Microsoft Teams
- SharePoint
- Google Workspace

ولهذا يرى (Miller 2012) أن هذه المنصات تعزز الاتصال التعاوني وتسهم في العمل الجماعي وتبادل المعرفة التنظيمية، مثل فرق عمل رقمية لتسيير المشاريع داخل المؤسسة.

## 3. الشبكات الاجتماعية المهنية:

مثل LinkedIn أو الشبكات الداخلية للمؤسسات، وتستخدم لبناء العلاقات المهنية وتبادل المعرفة؛ حيث يوضح (Albrecht et al. 2015) أن الشبكات المهنية الرقمية تسهم في:

- تعزيز الدعم التنظيمي
- تحسين التفاعل المهني
- رفع مستوى الالتزام الوظيفي

مجموعات مهنية داخل المؤسسة لتبادل الخبرات.

## 4. نظم المعلومات الإدارية:

وقد أدى الانتقال من الوسائط التقليدية إلى الرقمية إلى تسريع تدفق المعلومات، وتقليص الزمن التنظيمي، لكنه في المقابل أفرز تحديات جديدة مرتبطة بالإفراط المعلوماتي، وأمن البيانات، وجودة التفاعل الإنساني. (Castells, 2010)

## المحاضرة السابعة: تصنيف وسائط الاتصال التكنولوجية

### وأهميتها في ميدان العمل

#### تمهيد:

في البيئة التنظيمية الحديثة، تمثل وسائط الاتصال التكنولوجية القلب النابض لعمليات التواصل الإداري والتنسيق بين مستويات المنظمة المختلفة؛ إذ تتيح تدفق المعلومات بين الأفراد والفرق والهيئات بأساليب أسرع وأكثر فاعلية وتكاملاً من الوسائل التقليدية<sup>8</sup>. يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على قدرة العاملين على تبادل المعلومات بدقة وسرعة عبر هذه الوسائط، لا سيما في ظل التحول الرقمي القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) وهو تضاؤم بين تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال القائمة على الأجهزة والشبكات الرقمية. (عيسات، 2016)

#### 1. تعريف وسائط الاتصال التكنولوجية في بيئة العمل:

تُعرّف “وسائط الاتصال التكنولوجية” في سياق الاتصالات التنظيمية على أنها تلك القنوات والأدوات التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية لتمكين تبادل المعلومات بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة أو خارجها، مثل البريد الإلكتروني، أنظمة الاجتماعات الافتراضية، ومنصات التعاون الرقمي، وغيرها.

هذه الوسائط لا تقتصر فقط على تبادل الرسائل النصية أو الصوتية وإنما تشمل أيضًا نقل البيانات، ملفات العمل، والثقافة التنظيمية الرقمية التي تدعم التفاعل بين مختلف مستويات المنظمة.

#### 2. تصنيف وسائط الاتصال التكنولوجية

عادةً ما يصنف الباحثون وسائط الاتصال التكنولوجية في المنظمات إلى مجموعات رئيسية وفق الطبيعة الوظيفية وطريقة التفاعل. من أهم هذه التصنيفات ما يلي:

## 1.2. وسائط الاتصال التزامنية مقابل غير التزامنية:

- **التزامنية (Synchronous):** حيث يحدث التواصل في الوقت الحقيقي، مثل المكالمات عبر الفيديو، الاجتماعات عبر الإنترنت، والمحادثات النصية الفورية؛ تسمح بردود فعل فورية بين المرسل والمستقبل.
- **غير التزامنية (Asynchronous):** حيث تكون الرسائل غير فورية مثل البريد الإلكتروني والرسائل النصية والبريد الصوتي الرقمي، ويتيح هذا النوع للمستقبل قراءة الرسالة في وقت لاحق.

## 2.2. التواصل الثنائي مقابل الجماعي:

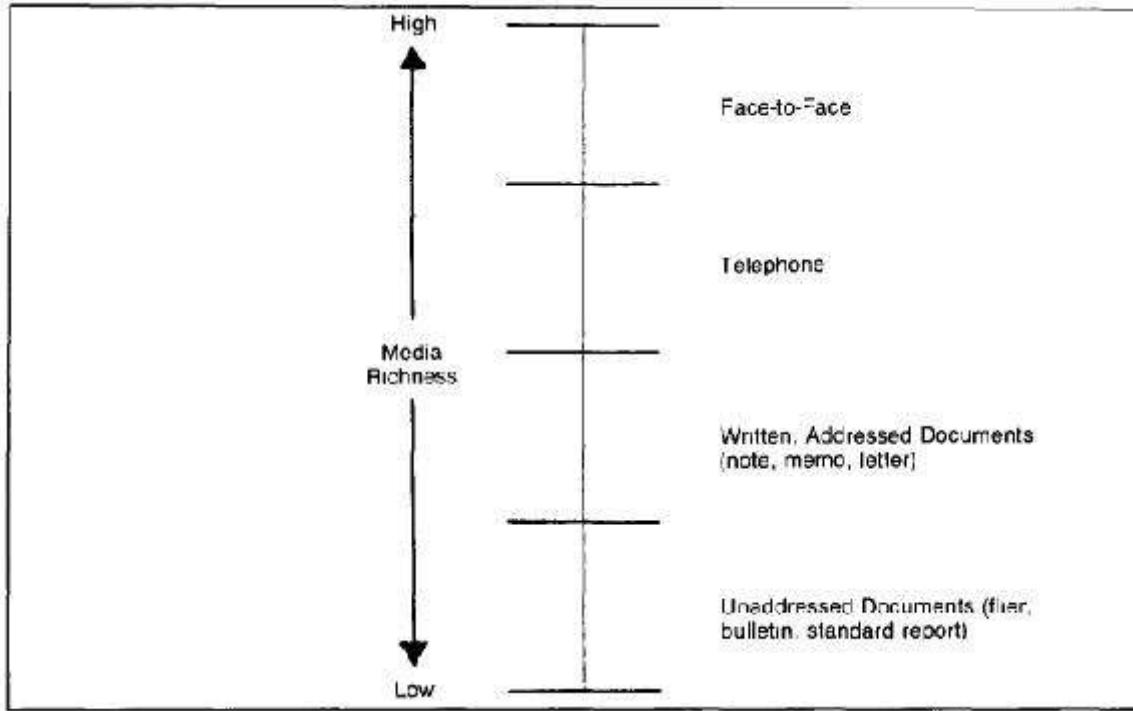
- **ثنائي الاتجاه (One-to-One):** مثل البريد الإلكتروني والمحادثات المباشرة.
- **جماعي (One-to-Many) أو (Many-to-Many):** مثل شبكات التواصل المؤسسي، منصات التعاون (كمنصات المشاريع الرقمية)، ومنتديات النقاش المؤسسي.

## 3.2. حسب مستوى التفاعل والرؤى المنقولة (ثراء الوسيلة):

لفهم مدى ثراء الوسائل الاتصالية وتأثيرها على فعالية نقل المعلومات داخل المنظمات بنى كل من Richard L. Daft وRobert H. Lengel (منتصف الثمانينات) على نظرية معالجة المعلومات وسياقات الاتصال المؤسسي **نظرية ثراء الوسيلة (Media Richness Theory)**، وهي تدعم فكرة أن التواصل في بيئة العمل يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة بحسب درجة الغموض والتعقيد في الرسالة، أين يمكن تصنيف الوسائط على أساس مدى غنى المعلومات التي تنقلها إلى وسائط:

- **غنية المعلومات:** مثل الاجتماعات المرئية والصوتية التي تنقل إشارات غير لفظية متكاملة.
- **أقل غنى:** مثل الرسائل النصية والبريد الإلكتروني التي تنقل معلومات نصية فقط.

## الشكل (02): رسم تخطيطي لنظرية ثراء الوسيلة (Media Richness Theory)



(المصدر: Daft and Lengel, 1986)

[https://is.theorizeit.org/wiki/Media\\_richness\\_theory?utm\\_source=chatgpt.com](https://is.theorizeit.org/wiki/Media_richness_theory?utm_source=chatgpt.com) )

هذا التصنيف يساعد المديرين على اختيار الوسيلة المناسبة حسب طبيعة المهام؛ مثل استخدام الاجتماعات المرئية عند مناقشة قضايا معقدة، والبريد الإلكتروني في تبليغ المعلومات الرسمية. (Daft and Lengel, 1986)

#### 4.2. حسب الاتجاه التنظيمي:

- **الداخلية:** وسائل الاتصال المستخدمة داخل المنظمة بين الموظفين والإدارات مثل التطبيقات المؤسسية والبريد الداخلي.
- **الخارجية:** وسائل التواصل مع الجهات خارج المنظمة، كمنصات التواصل الاجتماعي البريد الإلكتروني التسويقي.

#### 3. أهمية وسائط الاتصال التكنولوجية في ميدان العمل:

تتمثل أهمية وسائط الاتصال التكنولوجية في عدة أبعاد أساسية في السياق المؤسسي:

**1.3. تحسين الفاعلية التنظيمية:** يساهم الاستخدام المناسب للوسائط التكنولوجية في تسريع تدفق المعلومات، وتقليل أخطاء التواصل، وزيادة وضوح الرسائل المؤسسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء داخل المنظمة.

**2.3. دعم اتخاذ القرار:** توفر الوسائط الحديثة منصات لتجميع البيانات والمعلومات وتحليلها، مما يعزز عملية اتخاذ القرار الإداري. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل مديرية الشباب والرياضة عزز ارتباط الموظفين بعملية اتخاذ القرار بفعالية أكبر.

**3.3. تعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق:** تُسهّل الوسائط التكنولوجية التعاون بين الفرق المختلفة، خصوصاً في البيئات التي تعتمد العمل عن بُعد أو العمل الهجين، من خلال منصات الاجتماعات الافتراضية والأنظمة التعاونية الرقمية.

**4.3. التفاعل التشغيلي والثقافة المؤسسية الرقمية:** تلعب الوسائط الرقمية دوراً في بناء ثقافة تنظيمية معاصرة تقوم على التفاعل المستمر والمشاركة في المعرفة بين العاملين، مما يعزز انسياب المعلومات عبر مستويات المنظمة ويمكن من مواجهة تحديات بيئة العمل الرقمية الحديثة.

في ضوء ما سبق، يتضح أن تصنيف وسائط الاتصال التكنولوجية يعتمد على معايير وظيفية (التزامن/اللاتزامن) وطبيعة الاستخدام (وظيفي/استراتيجي)، وأن اختيار الوسيلة المناسبة يعود بالفائدة على الأداء المؤسسي عموماً. كما أن الفهم المنهجي لهذه الوسائط يساعد القادة والمديرين على توظيف التكنولوجيا بفعالية لدعم التواصل، اتخاذ القرار، والتنسيق بين فرق العمل.

## المحاضرة الثامنة: الإنترنت

### تمهيد:

أبرز التطور المتسارع لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، وعلى رأسها الإنترنت، تحولات جوهرية في أنماط الاتصال داخل المنظمات، حيث لم يعد الاتصال التنظيمي مقتصرًا على القنوات التقليدية الرسمية، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على الوسائط الرقمية التفاعلية. وقد أدى هذا التحول إلى إعادة تشكيل الهياكل الاتصالية، وأساليب التنسيق، وأنماط التفاعل بين الفاعلين التنظيميين، بما ينسجم مع متطلبات التنظيمات الحديثة (عيسات، 2016، ص 145).

### أولاً: ماهية الإنترنت في السياق التنظيمي

يُنظر إلى الإنترنت في الدراسات التنظيمية المعاصرة بوصفه بنية اتصالية رقمية تُمكن من تدفق المعلومات، وتبادل المعارف، وربط الفاعلين التنظيميين داخل المؤسسة وخارجها في فضاء افتراضي واحد. ولا تقتصر وظيفة الإنترنت على نقل المعلومات، بل تمتد لتشمل دعم اتخاذ القرار، وتيسير التنسيق الإداري، وتعزيز التفاعل التنظيمي الأفقي (عيسات، 2016، ص 147).

وقد ساهم اعتماد المنظمات على الإنترنت في الانتقال من الاتصال الخطي الأحادي الاتجاه إلى الاتصال التفاعلي متعدد الاتجاهات، الأمر الذي عزز سرعة الاستجابة التنظيمية ومرونة الهياكل الإدارية.

### ثانياً: الإنترنت كدعامة لتطوير الاتصال التنظيمي

تشير الأدبيات إلى أن الإنترنت أسهم في تطوير الاتصال التنظيمي عبر عدة مستويات، من أبرزها:

- تحسين سرعة تداول المعلومات داخل المنظمة، وتقليص الفجوة الزمنية بين إرسال الرسالة واستقبالها.

- دعم اللامركزية الاتصالية من خلال تمكين العاملين من التواصل المباشر دون المرور دائماً عبر التسلسل الهرمي.
- تعزيز الشفافية التنظيمية عبر إتاحة المعلومات والوثائق الرقمية لمختلف المستويات الإدارية.

وقد أكدت دراسة عيسات (2016) أن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المنظمات يؤدي إلى رفع فعالية الاتصال التنظيمي وتحسين مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

### ثالثاً: خدمات الإنترنت في بيئة العمل التنظيمي

#### 1. البريد الإلكتروني:

يُعد البريد الإلكتروني من أكثر تطبيقات الإنترنت استخداماً في المنظمات، حيث يُستخدم كوسيلة رسمية لتبادل المراسلات، والتعليمات الإدارية، والتقارير. ويمتاز بكونه أداة اتصال مكتوبة قابلة للتوثيق والأرشفة، مما يمنحه أهمية قانونية وتنظيمية داخل المؤسسة (عيسات، 2016، ص148).

#### 2. المنصات الرقمية التفاعلية:

أدى انتشار المنصات الرقمية المعتمدة على الإنترنت إلى تعزيز الاتصال التشاركي داخل المنظمات، حيث تسمح هذه المنصات بتبادل الآراء، وتنسيق الجهود، والعمل الجماعي، خاصة في الفرق الافتراضية.

#### 3. الإعلام الإلكتروني التنظيمي:

يمثل الإعلام الإلكتروني أحد أوجه استخدام الإنترنت في الاتصال المؤسسي، حيث تعتمد المنظمات على المواقع الإلكترونية والمنصات الرقمية لنشر المعلومات، وبناء صورتها، والتواصل مع جمهورها الداخلي والخارجي ضمن ضوابط قانونية وتنظيمية محددة (صاولي، 2024، ص953).

## رابعاً: الشبكات الاجتماعية المهنية والاتصال التنظيمي

أصبحت الشبكات الاجتماعية، خصوصاً المهنية منها، جزءاً من منظومة الاتصال التنظيمي الحديثة، حيث تُستخدم في:

- دعم الاتصال غير الرسمي بين العاملين.
- تعزيز الانتماء التنظيمي.
- تسهيل تبادل الخبرات والمعارف.

غير أن استخدام هذه الوسائط يفرض على المنظمات الالتزام بضوابط أخلاقية وقانونية، خاصة فيما يتعلق بنشر المحتوى وتنظيم الاتصال الرقمي، وهو ما أكدته دراسة صاولي (2024) في إطار تنظيم الإعلام الإلكتروني في الجزائر.

## خامساً: التحديات التنظيمية المرتبطة باستخدام الإنترنت

رغم المزايا المتعددة للإنترنت في الاتصال التنظيمي، إلا أن الدراسات تشير إلى وجود مجموعة من التحديات، من أهمها:

- ضعف الضبط الاتصالي داخل المنصات الرقمية.
- تداخل الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- مخاطر أمن المعلومات وسرية البيانات.

الحاجة إلى أطر تنظيمية وقانونية واضحة تضبط الممارسة الاتصالية الرقمية (صاولي، 2024، ص971).

وعموماً، أصبح الإنترنت عنصراً بنويًا في الاتصال التنظيمي المعاصر، وأداة لا غنى عنها في تحسين الفعالية الاتصالية داخل المنظمات. غير أن الاستخدام الأمثل له يظل مشروطاً

بوجود سياسات تنظيمية واضحة، وثقافة اتصالية واعية، وإطار قانوني منظم، بما يضمن تحقيق التوازن بين الانفتاح الاتصالي والانضباط المؤسسي.

## المحاضرة التاسعة: محركات البحث

### 1. ماهية محركات البحث:

محركات البحث (Search Engines) هي: "أنظمة معلوماتية إلكترونية متخصصة في استرجاع المعلومات من شبكة الإنترنت، تعمل على جمع، فهرسة، تحليل، واسترجاع المحتوى الرقمي تلقائيًا من خلال خوارزميات متقدمة، لتقديم نتائج بحث ذات صلة باستعلامات المستخدمين في الوقت الحقيقي. وتستخدم محركات البحث بوصفها أدوات رئيسية للوصول إلى المعلومات المتاحة على الإنترنت بطريقة منهجية ومنظمة، وتمثل بوابة تسهيلية أساسية في بيئات العمل المعرفية والإدارية" (بن عمروش، 2025، ص134).

في الأدبيات العلمية المتعلقة باسترجاع المعلومات، يُعرف هذا الحقل باسم **استرجاع المعلومات (Information Retrieval)**، وهو المجال العلمي الذي يركز على تصميم وتقييم الأنظمة التي تمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات من مجموعات ضخمة من البيانات مثل شبكة الإنترنت (Kuyoro, Ibikunle, & Abel. 2012).

### 2. آليات عمل محركات البحث:

تعتمد محركات البحث على ثلاث مراحل رئيسية في عملها، وهي:

- **الزحف (Crawling):** تقوم برامج ( Robots أو Crawlers ) تلقائيًا بجمع البيانات من صفحات الويب عبر متابعة الروابط داخل الصفحات، وتسجيل هيكل المحتوى، وذلك بشكل مستمر .
- **الفهرسة (Indexing):** يتم تحليل البيانات التي تجمعها برامج الزحف وتخزينها في قواعد بيانات ضخمة منظمة، بحيث يمكن استرجاعها بسرعة عند إدخال الاستعلام من المستخدم. (بن عمروش، 2025، ص136)

- الاسترجاع والترتيب: (Retrieval & Ranking) عند إدخال استعلام البحث، تُطبق خوارزميات تقييم وتصفية لتحديد النتائج الأكثر صلة بالأهداف المعرفية للمستخدم، ثم عرضها وفق ترتيب يحسن دقة وجودة الاستجابة. (Kuyoro, Ibikunle, & Abel. 2012)

### 3. محركات البحث كأداة داعمة للاتصال التنظيمي

رغم أن محركات البحث ليست وسيلة اتصال تنظيمية مباشرة مثل البريد الإلكتروني أو الاجتماعات، إلا أنها تُعد أداة دعم اتصال معرفي وتنظيمي في بيئة العمل، حيث تُمكن الأفراد داخل المؤسسة من:

- الوصول إلى المعلومات المرجعية المطلوبة لإعداد التقارير والقرارات.
- دعم عملية اتخاذ القرار الإداري من خلال توفير بيانات دقيقة حول الاتجاهات الخارجية (اتجاهات السوق، التشريعات، ممارسات المنافسين).
- تحسين جودة الرسائل الاتصالية داخل المنظمة عبر الاستفادة من مصادر معرفية موثوقة.
- تعزيز تبادل المعرفة التنظيمية وتحسين إنتاج المحتوى المؤسسي. (بن عمروش، 2025، ص 138)
- تشير الدراسات إلى أن أداء محركات البحث وتأثيرها على الكفاءة المعرفية في المنظمات يتجاوز مجرد الاسترجاع السريع للمعلومات إلى دعم البنية المعرفية للمنظمة ووحدات صنع القرار. (زايدي وبطوش، 2018، ص 126)

### 4. أهمية محركات البحث في ميدان العمل

- 1.4 دعم اتخاذ القرار الإداري: توفر محركات البحث للمسؤولين الإداريين القدرة على استكشاف معلومات حديثة حول:

- اتجاهات السوق

- تشريعات العمل

- ممارسات المنافسين (زايدي وبطوش، 2018، ص133)

هذا يعزز من دقة القرارات ويقلل من الاعتماد فقط على المصادر الداخلية، مما يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات .

#### 2.4. دعم الاتصال المعرفي داخل المنظمة:

يسهم استخدام محركات البحث في:

- تحسين صياغة الرسائل الرسمية والإدارية
- توحيد المفاهيم والمصطلحات المتخصصة
- تقليل الغموض المعلوماتي

من خلال الوصول إلى مراجع معرفية موثوقة، ما يعزز الاتساق المعرفي بين أفراد المنظمة. (بن عمروش، 2025، ص138)

#### 3.4. دعم البحث العلمي والتكوين المهني

تُستخدم محركات البحث العلمية مثل:

▪ **Google Scholar**

▪ **Microsoft Academic**

في بيئات التعليم والبحث العلمي داخل المؤسسات الأكاديمية لدعم:

- البحث العلمي
- إعداد الدراسات والتقارير
- التكوين المستمر للموظفين والباحثين

#### 5. تصنيف محركات البحث

تصنيف محركات البحث يساعد المستخدمين على اختيار الأداة الأنسب حسب طبيعة البحث والمعلومات المطلوبة، ما يزيد من فعالية البحث ودقة اتخاذ القرار في المؤسسات:

### أ. محركات البحث العامة (General Search Engines)

دورها تسترجع محتوى متنوعًا من الإنترنت بالكامل؛ ومن أمثلتها: Google ، Bing .  
 • الاستخدام في المنظمات: متابعة الأخبار، اتجاهات السوق، تحليلات المنافسين.

### ب. محركات البحث المتخصصة (Specialized / Vertical Search Engines)

تركّز على مجال محدد مثل العلوم، القانون، الاقتصاد؛ مثل: محركات بحث قانونية، محركات بحث مالية، قواعد البيانات العلمية.

• الاستخدام: الوصول إلى معلومات دقيقة لدعم الرسائل الرسمية، صياغة التقارير، وتحليل البيانات التنظيمية. (قرزي، مقناني والنداوي، 2022، ص 38)

### ج. محركات البحث الأكاديمية (Academic Search Engines)

وهو نوع فرعي من المحركات المتخصصة يركز على الأدبيات العلمية والأبحاث المحكمة؛ ومن أمثلته: Google Scholar ، BASE .

• الاستخدام: دعم البحث العلمي، إعداد التقارير الأكاديمية، التكوين المهني المستمر للعاملين.

### د. محركات البحث الوطنية/المحلية (Local / National Search Engines)

• تعمل ضمن نطاق جغرافي أو لغوي محدد، مثل: محركات بحث تدعم اللغة العربية والفرنسية في الجزائر.

• الاستخدام: الوصول إلى المعلومات المحلية والقانونية ذات الصلة بالبيئة التنظيمية .  
 (قرزي، مقناني والنداوي، 2022، ص 40)

### 6. أمثلة تطبيقية في ميدان العمل:

في سياق الاتصال التنظيمي والتسيير المؤسسي، يستخدم مهنيون محركات البحث في:

1. إدارة الموارد البشرية: للوصول إلى مصادر حول تشريعات العمل، معايير التوظيف، الاتجاهات العالمية في تطوير الكفاءات.
2. الإدارة العليا: لتحليل تقارير حول الاتجاهات الاقتصادية، فرص السوق، ودراسات المنافسة، ما يدعم التخطيط الاستراتيجي.
3. الاتصال التنظيمي المؤسسي: لتحسين جودة المحتوى الرسمي مثل:
  - التقارير
  - المذكرات
  - العروض التقديمية عبر مصادر معرفية موثوقة ومحدثة.

## المحاضرة العاشرة: البريد الإلكتروني

1. **البريد العاديّ والإلكترونيّ:** كان الإنسان في السابق يكتب الرسائل ويرسلها بالبريد العاديّ أو الجويّ، ثمّ ينتظر فترةً من الوقت تمتدّ الى أيام أو أسابيع حتى تصل الرسالة، ثمّ ينتظر حتى يأتيه الردّ، وكانت هناك مخاطر على الرسالة من الضياع وكشف المحتوى أو عدم الاستدلال على العنوان، أمّا اليوم فتغيّرت هذه الطّرق وأصبح العالم قريةً صغيرةً، ودبّت ثورة تكنولوجيّة في عالم الاتّصالات، ودخل البريد الإلكترونيّ عالم الاتّصالات وقطع الطّريق على البريد العاديّ، واصبح بإمكانك أن ترسل البريد في ثوانٍ معدودة، بالإضافة إلى تحميل المرفقات وإرسالها، وفي نفس اللّحظة يقوم المستلم بتصفّح ما تمّ إرساله والردّ عليه.

### 2. فوائد البريد الإلكترونيّ:

- السّرعة في إرسال الرسالة. استلام الرسالة وقراءتها والردّ عليها فوراً.
- عدم وجود وسيط بين المرسل والمستقبل. تكلفة الرسالة تكاد تكون معدومة.
- يمكن إضافة مرفقات مع الرسالة.
- يستطيع المرسل أن يرسل رسائل جماعيّة لأكثر من شخص في نفس اللّحظة.

### 3. كيفية إنشاء بريد الجيميل: (Gmail)

1. نفتح المتصفح على موقع google.
2. نختار من جوجل gmail في أعلى الصفحة ونضغط عليها.
3. نضغط على إنشاء حساب جديد في أسفل الصفحة. (Create an account)
4. نعبئ الفراغات بالمعلومات حسب ما هو مطلوب مثل: اسم المستخدم، والدولة، وتاريخ الميلاد وغيرها.
5. نضغط بعد ذلك على next stupe.
6. نقوم بتأشير على المربع للموافقة على سياسة حساب الایمیل

7. ثم ننقر على الخطوة التالية
8. الان سفتح نافذة جديدة يخبرك فيها بان عليك إضافة رقم جوالك
9. لكي يتم تأكيد ملكية الحساب
10. نقوم بإضافة رقم الجوال الذي قمنا بإضافة سابقا في السطر السابع أعلاه
11. ثم ننقر على متابعة
12. ننتظر قليلا وسيتم إرسال رسالة إلى الجوال بهاء رمز الكود وتأكيد ملكية الحساب
13. نقوم بإدخال الرمز أو الكود في الخانة ثم ننقر على متابعة
14. ثم ننقر على متابعة مره أخرى ويتم فتح الحساب أو البريد الالكتروني الجديد

#### ملاحظات:

- عند عمل بريد إلكتروني، يجب اختيار كلمة سر صعبة ولييست سهلة، ومن الأفضل أن تتكوّن من حروف كبيرة وحروف صغيرة مثل " A. B , C " , " a , b , c " ومجموعة أرقام " 1 , 2 , 3 , ... " إضافةً إلى الرموز والعلامات " @ , # , & , ... " .
- رقم الهاتف المتنقل مهم كخيار أمان في حال نسيته أو فقدت كلمة السر الخاصة بك للدخول إلى بريدك الإلكتروني أو في حالة تعرّض بريدك الإلكتروني للاختراق، وكذلك وضع عنوان بريد إلكتروني بديل "هذان خياران اختياريان".
- لزيادة الأمان هناك أسئلة سرّية من الأفضل الإجابة عليها، واختيار الأسئلة التي ليس من المحتمل أن تنساها.

## الشكل(03): صورة لمتصفح جوجل توضح خطوات انشاء بريد الكتروني

إنشاء حساب في Google

حساب واحد هو كل ما تحتاج إليه  
يسمح لك حساب مجاني واحد الوصول إلى جميع ما في Google.

الاستفادة من جميع الخدمات في أي مكان  
يتل بين الأجهزة وأكمل من حيث التثبيت.

الاسم  
الأول  
الأخير

اختيار اسم المستخدم  
@gmail.com  
فضّل استخدام عنوان بريدك الإلكتروني الحالي

إنشاء كلمة مرور

تأكيد كلمة المرور

تاريخ الميلاد  
اليوم  
الشهر  
السنة

الجنس  
انثى  
ذكر

الهاتف الجوال  
+973

المصدر: [https://accounts.google.com/lifecycle/steps/signup/name?continue=https://mail.google.com/mail/&dsh=S-80468206:1769530489519027&ec=asw-gmail-hero-create&flowEntry=SignUp&flowName=GlifWebSignIn&hl=fr&service=mail&source=gafb-alpha\\_gmail\\_asw\\_6803713-hero-fr&theme=glif&TL=APgKAcZwhJAV4BU6Lm3WeckDpNMCf37FURvevdyXwqbNnmUNIRD4906uSEeQgyHL](https://accounts.google.com/lifecycle/steps/signup/name?continue=https://mail.google.com/mail/&dsh=S-80468206:1769530489519027&ec=asw-gmail-hero-create&flowEntry=SignUp&flowName=GlifWebSignIn&hl=fr&service=mail&source=gafb-alpha_gmail_asw_6803713-hero-fr&theme=glif&TL=APgKAcZwhJAV4BU6Lm3WeckDpNMCf37FURvevdyXwqbNnmUNIRD4906uSEeQgyHL)

## المحاضرة الحادية عشر: الشبكات الاجتماعية

### 1. مفهوم الشبكات الاجتماعية

تشير الشبكات الاجتماعية إلى منصات رقمية تفاعلية تتيح للأفراد والجماعات والمؤسسات إنشاء ملفات تعريفية وبناء علاقات اتصالية عبر تبادل المحتوى والمعلومات بشكل متزامن وغير متزامن. وعلى المستوى التنظيمي، تُعد الشبكات الاجتماعية قنوات اتصال معرفية واجتماعية تسهم في تعزيز التفاعل بين أعضاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، ما يجعلها ليست مجرد وسائل اتصال تقنية، بل ظاهرة اجتماعية واتصالية مؤثرة في الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية. مفهوم الشبكات الاجتماعية في الأدبيات يُفهم أيضًا في سياق الظواهر الاجتماعية التي تم توطين مصطلحها في الفكر العربي، مع إحاطة مفاهيمية تؤكد أن "الرابط الاجتماعي" يأخذ طابعًا اتصاليًا يعزز العلاقات بين الأفراد داخل منظومة معرفية واجتماعية واحدة. (جفافلة، 2017، ص509)

### 2. أنواع الشبكات الاجتماعية ذات الصلة بالمؤسسات

يمكن تصنيف الشبكات الاجتماعية المستخدمة في بيئات العمل إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

#### أ. الشبكات الاجتماعية المهنية

هي منصات تركز على العلاقات المهنية وتبادل المعرفة والخبرات المهنية بين الأفراد والمؤسسات، ومن أبرزها:

• LinkedIn

• ResearchGate

• Academia.edu

تُستخدم هذه المنصات في:

• الاستقطاب والتوظيف

- بناء السمعة المهنية والمؤسسية

- تبادل المعرفة والخبرات

بهذا الصدد، تشير الدراسات إلى أن الاستخدام المهني للشبكات الاجتماعية يعزز التكامل المعرفي بين الخبراء والباحثين داخل بيئات مؤسسية متنوعة . (مصباح، 2015، ص443)

ب. الشبكات الاجتماعية العامة

تشمل الشبكات التي تستهدف الجمهور العام وتستخدم كذلك في الاتصال التنظيمي الخارجي مثل:

- Facebook

- X (Twitter سابقاً)

- Instagram

رغم طابعها العام، إلا أنها تُستخدم تنظيمياً في:

- نشر الرسائل المؤسسية للجمهور

- إدارة الصورة الذهنية للمنظمة

- التواصل مع العملاء وأصحاب المصلحة

كما أظهرت دراسات خاصة باستخدام المنصات العامة في السياقات الاتصالية التنظيمية كيف تُستخدم هذه الوسائط في نشر الخطاب المؤسسي وتنظيم الحملات الرقمية في بيئات مختلفة .

( Boudjenana,2022,P363 )

ج. الشبكات الاجتماعية الداخلية

هي منصات مغلقة خاصة بالمنظمة، تهدف إلى دعم:

- التواصل الداخلي

- العمل التعاوني

- كسر الحواجز التنظيمية الرسمية

وتشمل أمثلة مثل:

- Yammer

- Workplace by Meta

- Microsoft Viva Engage

أظهرت الدراسات الميدانية أن اعتماد الشبكات الداخلية داخل المنظمات يُسهم بشكل ملموس في تحسين كفاءة الاتصال الداخلي . (مزيان، أحمد بن يحيى، 2023، ص230)

### 3. وظائف الشبكات الاجتماعية في الاتصال التنظيمي

تلعب الشبكات الاجتماعية عدة أدوار اتصالية استراتيجية داخل المنظمات، من أبرزها:

1. تعزيز الاتصال الأفقي: تساهم الشبكات في تقليص الفجوة بين المستويات التنظيمية

من خلال توفير فضاءات غير هرمية للتواصل بين الزملاء، ما يعزز من تدفق المعلومات وأفكار العمل المشتركة.

2. دعم مشاركة المعرفة: تلعب الشبكات الاجتماعية دورًا مهمًا في نقل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) عبر تفاعلات المستخدمين ومنتدياتهم الرقمية، وبذلك تصبح

أداة محورية في تعزيز التعلم التنظيمي . (مصبيح، 2015، ص445)

3. تحسين الالتزام والانتماء التنظيمي: يُظهر استخدام الشبكات الاجتماعية داخل

المنظمة أن العاملين يشعرون باندماج أعلى عندما تتاح لهم مساحات للتعبير عن آرائهم المهنية والمشاركة في المجتمعات الرقمية المؤسسية، مما يعزز الإشباع الوظيفي والتماسك الاجتماعي.

4. إدارة الأزمات والاتصال السريع: تمكّن الشبكات الاجتماعية الإدارة من:

- إيصال الرسائل العاجلة بسرعة
- إدارة الرأي العام الداخلي والخارجي
- مواجهة الشائعات

وقد رصدت دراسات كيف استُخدمت المنصات الاجتماعية في التفاعل مع الأحداث الكبرى وتحقيق الاتصال السريع والفعال. (Boudjenana,2022,P365)

#### 4. التحديات المرتبطة باستخدام الشبكات الاجتماعية تنظيمياً

رغم المزايا، تواجه الشبكات الاجتماعية في المنظمات العديد من التحديات:

- تسريب المعلومات الحساسة
- ضعف الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية
- انتشار الشائعات والمعلومات المغلوطة
- غياب سياسات استخدام رقمية واضحة

ولذلك، تؤكد الأدبيات العلمية على ضرورة وضع سياسات اتصال رقمية رسمية وتنمية الكفاءات الرقمية للموظفين لضمان الاستخدام الفعال والمسؤول لهذه الشبكات الاجتماعية. (جفافة، 2017، ص511)

#### 5. أمثلة من واقع المؤسسات الجزائرية

أ. دراسات حول فعالية الشبكات الاجتماعية في الاتصال الداخلي: في دراسة ميدانية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف، وجد الباحثان أن الشبكات الاجتماعية المؤسسية الخاصة مثل Outlook تسهم في زيادة كفاءة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، مع تأثير نتائج الدراسة بعوامل مستوى التعليم والرتبة الوظيفية. (مزيان، أحمد بن يحيى، 2023، ص239)

ب. تحليل استخدام الشبكات الاجتماعية في الاتصال المؤسسي الرياضي: أظهرت دراسة تحليلية أن اللجنة الأولمبية الجزائرية استخدمت الشبكات الاجتماعية لتعزيز الاتصال الرقمي حول فعاليات الألعاب الأولمبية، من حيث موضوعات النشر ونوعية التفاعل مع الجمهور .  
( Boudjenana,2022,P370)

ج. الشبكات الاجتماعية ودورها في الاتصال المؤسسي للقطاع السياحي: أوضحت دراسة أخرى أن شبكات التواصل أسهمت بشكل واضح في تعزيز الاتصال المؤسسي للقطاع الفندقي في الجزائر بعد جائحة كوفيد-19، مما ساعد في تحسين السلوك الشرائي والاتصالي مع الجمهور .  
( Daoudi,Baghdad,2024,P554)

## المحاضرة الثانية عشر: الذكاء الاصطناعي

### 1. ماهية الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) هو مجال في علوم الحاسوب يركز على تصميم أنظمة وبرمجيات قادرة على محاكاة عمليات الذكاء البشري مثل التعلم، التحليل، اتخاذ القرار، والتواصل. (Russell & Norvig, 2021).

في سياق المنظمات، يُستخدم الذكاء الاصطناعي لتعزيز فعالية الاتصال الداخلي والخارجي، دعم صنع القرار الاستراتيجي، وتحليل البيانات الداخلية والخارجية بسرعة ودقة أعلى من الأساليب التقليدية. (Hemadou, 2023, P92).

وتؤكد (Hemadou, 2023, P94) أن الذكاء الاصطناعي يحدث تحولات جوهرية في الاتصال المؤسسي من خلال التحليل الذكي للبيانات وتسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

### 2. أنواع الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل

يمكن تصنيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنظمات إلى أربعة أنواع مرتبطة بالاتصال:

#### 1. الذكاء الاصطناعي التحليلي (Analytical AI)

○ يُستخدم لتحليل كميات ضخمة من البيانات (Big Data) لتوليد رؤى قيمة.

مثال: تحليل ملاحظات العملاء أو تقييم الأداء الداخلي للموظفين.

#### 2. الذكاء الاصطناعي التفاعلي (Interactive AI)

○ يُستخدم للتواصل المباشر مع الأفراد عبر الدردشة الذكية (Chatbots) والمساعدين الافتراضيين.

مثال ChatGPT: في الرد على استفسارات الموظفين أو دعم العملاء.

### 3. الذكاء الاصطناعي التنبؤي (Predictive AI)

◦ يعتمد على البيانات السابقة للتنبؤ بالسلوك أو احتياجات الموظفين.

مثال: أنظمة التنبؤ بأعباء العمل أو الاحتياجات التدريبية بناءً على الأداء السابق.

### 4. الذكاء الاصطناعي التوصيلي (Prescriptive AI)

◦ يقدم توصيات عملية لاتخاذ القرارات استنادًا إلى تحليلات معقدة.

مثال: اقتراح هيكل الفريق الأمثل أو تحسين سير العمل التنظيمي (Agrawal et al., 2018).

يشير (Djokhdem, 2025, P187) إلى أن هذه الأنواع الأربعة تعزز اتساق الاتصال الداخلي، جودة القرارات، وتحسين إنتاجية المنظمة .

### 3. أهمية الذكاء الاصطناعي في الاتصال التنظيمي

#### 1. تحسين سرعة وكفاءة الاتصال

◦ يقلل الذكاء الاصطناعي من التأخير في تبادل المعلومات، ويزيد من دقة

الرسائل التنظيمية. (Davenport & Ronanki, 2018)

#### 2. تعزيز التخصيص والتكيف مع المستخدمين

◦ يفهم احتياجات الموظفين الفردية والجماعية، ويخصص الرسائل والإشعارات وفقاً لذلك.

#### 3. تحليل وتقييم جودة الاتصال الداخلي

◦ مراقبة مدى استيعاب الموظفين للرسائل، والكشف المبكر عن مشكلات التواصل.

#### 4. دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي

◦ تقديم تقارير دقيقة حول العمليات الداخلية وخدمات العملاء، وتحليل شبكات الاتصال الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف. (Hemadou, 2023, P90)

#### 5. التنبؤ بالأزمات وتحسين إدارة المخاطر

○ تحليل البيانات للتنبؤ بالمشكلات المحتملة أو النزاعات التنظيمية قبل وقوعها.

#### 4. أمثلة تطبيقية للذكاء الاصطناعي في المنظمات

يشير كل من (Kilali & Basbas (2024, P48 إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي مع منصات التواصل المؤسسي يحسن الكفاءة المعلوماتية ودعم البحث العلمي داخل المنظمات، بالإضافة إلى أمثلة أخرى موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول (01): أمثلة تطبيقية للذكاء الاصطناعي في المنظمات

التطبيقات العملية	المجال
تحليل بيانات المرشحين واستقطاب أفضل الكفاءات، مثل استخدام HireVue لتقييم التواصل غير اللفظي.	الموارد البشرية
Chatbots لتلقي الاستفسارات اليومية، تركيز الموظفين على القضايا المعقدة.	خدمة العملاء
تحليل شبكة التواصل الداخلي لتحديد الموظفين الأكثر تأثيراً أو الفرق التي تعاني ضعف الاتصال.	الإدارة الداخلية
تحليل بيانات السوق والعملاء لتخصيص الحملات التسويقية، تعزيز استراتيجيات الاتصال التسويقي.	التسويق المؤسسي

المصدر: من إعداد الأستاذة بالاعتماد على (Kilali & Basbas (2024, P52-53

#### 5. البعد القانوني والأخلاقي للذكاء الاصطناعي

من أبرز الأبعاد القانونية والأخلاقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في العمل ما يلي:

- خصوصية البيانات: حماية البيانات الشخصية للموظفين والعملاء أثناء استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي.
- المساءلة والشفافية: ضرورة توثيق القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي لضمان التفسير القانوني والتنظيمي.

- تدريب الموظفين: لتعزيز قدرة الأفراد على استخدام الأنظمة الجديدة بفعالية.
- اعتماد البيانات: جودة الذكاء الاصطناعي تعتمد على جودة البيانات المتاحة، لذا يلزم وجود قواعد بيانات دقيقة ومحدثة. (Davenport & Ronanki, 2018)

كما تؤكد (Hemadou, 2023, P92) على أهمية المسائل القانونية والأخلاقية في استخدام الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، خاصة في سياق جمع وتحليل البيانات التنظيمية .

وختاماً، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة استراتيجية قوية لدعم الاتصال التنظيمي، تعزيز اتخاذ القرار، وتحسين الكفاءة المعرفية داخل المنظمات. تضمن الأبعاد القانونية والأخلاقية ومراعاة تدريب المستخدمين وضمان جودة البيانات يجعل من استخدام الذكاء الاصطناعي نهجاً مستداماً ومؤثراً في بيئة العمل الحديثة.

## المحاضرة الثالثة عشر: تأثير التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في العمل وتسيير الموارد البشرية

### تمهيد:

في ظل الثورة الرقمية وتحولات الاتصالات الحديثة، لم تعد إدارة الموارد البشرية وظيفية تنفيذية تقليدية فحسب، بل أصبحت منظومة معلوماتية استراتيجية تعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال (Information and Communication Technologies – ICTs) لتحسين جودة القرارات، وتعزيز الأداء، وتطوير الكفاءات داخل المؤسسات.

وقد أتاح هذا التحول الرقمي للموارد البشرية أن تتحول من أدوارها التقليدية إلى أدوار استشارية استراتيجية تدعم أهداف المؤسسة في بيئة ديناميكية تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية، نذكر من تأثيراتها ما يلي:

2.1. التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (E-HRM): يدل مفهوم E-HRM بحسب هوبكنز وماركهام (2007) على أنه: "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

أما بحسب النجار (2008) فهي: "التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء الوظائف؛ ولعل أبسط تعريف لها هو: "استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية". (بن شريك، 2018، ص109)

2.2. التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment): وفق جلام وعدالة (2015) يعود هذا المصطلح إلى عملية إنشاء صفحات مستقلة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة ويكون

خاص بعملية التوظيف بجميع مراحلها، حيث يتم من خلالها استعراض كل ما يتعلق بالوظائف الشاغرة والمؤهلات المطلوبة فيها، ويكون على المستخدمين أن يقوموا بزيارة الموقع كل فترة للحصول على آخر التحديثات، كما أن بعض المواقع تتيح خاصية التسجيل في الموقع وتفعيل العضوية فيه وهي تتكفل بإعلام المستخدم عن كل جديد باستخدام إشعارات أو رسائل قصيرة تصله في البريد الإلكتروني الخاص بالمستخدم عند التسجيل؛ ويعرف وفق بروغتون وليدرماير (2013) بأنه: "عبارة عن قيام المشغلين باستخدام الانترنت من أجل دعم عمليات التوظيف التقليدي، حيث أنه يتميز عن هذا الأخير كونه يقصر الوقت اللازم لعملية التوظيف بسبب سرعة تدفق المعلومات وبتكاليفه المنخفضة، إضافة إلى تمكين المنظمات من اختيار العمال محليا أو على صعيد عالمي كل بحسب مؤهلاته وقدراته، وفي هذا الصدد تذكر بوموفا وبافليسك (2015) بأن هناك ستة مصادر يمكن استخدامها للبحث على إعلانات عن طريق الانترنت وهي:

- وسائل التواصل الاجتماعي
- الموقع الإلكتروني للشركة أو المؤسسة
- العروض التجميعية للعمل
- اللوحات الاعلانية على الانترنت
- مكاتب العمل
- المنتديات المتخصصة في عروض العمل. (جلام، عدالة، 2020، ص64)

### 2.3. التكوين عن بُعد (E-Learning / Online Training) : يعتبر مصطلح التكوين عن

بعد (FAD) حديث نسبيا، لكن إذا ركزنا على تعريفه من الناحية اللفظية نجد تعددا في تسمياته، فالتكوين المفتوح عن بعد (FOAD)، التكوين بمساعدة الحاسوب (FAO)، التكوين عبر الانترنت (Formatio e ligne)، التكوين الافتراضي والتكوين الإلكتروني (E-Formation) كلها مفاهيم تندرج في إطار التكوين عن بعد، من هذا المنطلق يعرف Eliot Masie التكوين عن بعد على أنه: "عملية استخدام تكنولوجيايات الشبكات لاختيار، نشر وإدارة الدورات التكوينية"، كما تعرفه Cisco Systems على أنه: "عملية

التكوين باستخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة مع وجود مختصين في العملية التكوينية ومجموعة المحتويات، فعملية التكوين عن بعد تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم، ويتم ذلك بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة بالإضافة إلى اشراكهم في العملية التكوينية". (سمسوم، تباني، 2022، ص12)

كما تؤكد الأبحاث أن التكوين الإلكتروني يسهم أيضاً في زيادة التفاعل والمشاركة من الموظفين الذين يتمتعون بمرونة أكبر في التعلم الذاتي، كما يعزز من إمكانيات المؤسسة في مواكبة متطلبات العمالة المعرفية .

#### 2.4. التقييم الإلكتروني للأداء (E-Performance Appraisal) : تُستخدم التكنولوجيات

الحديثة في تصميم وتنفيذ أنظمة التقييم الإلكتروني للأداء، والتي تسمح بجمع وتحليل البيانات بشكل آني ومنهجي، وتقديم ملاحظات مبنية على مؤشر الأداء، مما يزيد من موضوعية التقييم وشفافيته. وقد أظهرت الأبحاث أن هذه الأنظمة قادرة على تحسين دقة التقييم وتسهيل متابعة أهداف الأداء الفردية والمؤسسية، (Asamoah-Appiah et al., 2024).

#### 2.5. التسيير الشبكي للكفاءات (Networked Talent Management) : يمثل التسيير

الشبكي للكفاءات استخدام شبكات رقمية متطورة (بما في ذلك نظم المعلومات المتكاملة وتحليلات البيانات) للتعرف على مهارات الموظفين، والتخطيط لتطويرها، وربطها بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، وهو ما يدعم التخطيط المستقبلي للموارد البشرية ويعزز الابتكار والتنافسية .

وعموماً، يعكس إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في وظائف الموارد البشرية تحولاً من الفعالية التشغيلية إلى الفعالية الاستراتيجية؛ حيث لم تعد هذه التكنولوجيات تقتصر على تسريع إجراءات العمل وخفض التكاليف، بل أصبحت عوامل تمكين استراتيجية لدعم اتخاذ القرار، وتطوير الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية رقمية تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي .

فقد أحدثت تكنولوجيايات الإعلام والاتصال تحولًا جذريًا في مجال تسيير الموارد البشرية، من خلال:

1. E-HRM كمنظومة استراتيجية تدعم القرارات الدقيقة .
2. التوظيف الإلكتروني الذي يوسّع قاعدة الوصول ويعزز الكفاءة .
3. التكوين عن بُعد وتطوير المهارات بمرونة عالية .
4. التقييم الإلكتروني الذي يحسن موضوعيته وشفافيته .
5. التسيير الشبكي للكفاءات الذي يربط بين الموارد البشرية وأهداف المؤسسة عبر نظم بيانات رقمية .

هذه التحولات تمكّن إدارة الموارد البشرية من لعب دور محوري في تحقيق المرونة التنظيمية والتميز التنافسي في بيئة العمل الرقمية الحالية.

### ■ قائمة المراجع:

- ابن منظور، م. ب. م. (د.ت.). لسان العرب. دار صادر.
- الحسان، ع. (2018). الاتصال التنظيمي وإدارة العلاقات داخل المؤسسة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزعبي، أ. د. (2017). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشمري، ع. ج. (2011). الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة. دار العربي للنشر والتوزيع.
- العربية، مجمع اللغة. (2004). المعجم الوسيط (ط. 4). مكتبة الشروق.
- بن زايد، ع. ر. (2025). الإنترنت: بين هيمنة محركات البحث وتحديات تقنية الفلكسونومي. مجلة المكتبات والمعلومات، 75-108. (02)4.  
<https://asjp.cerist.dz/en/article/1375>
- بن شريك، عمر. (2018). التسيير الإلكتروني للموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة لإدارة الموارد البشرية. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع. (04)2. الجزائر. ديسمبر. <https://asjp.cerist.dz/en/article/146138>
- بن عمروش، ف. (2025). أدوات ومحركات البحث في الإنترنت وخبرات التعامل معها في البحث العلمي. مجلة العلوم الإنسانية. (01)6. 156-131. <https://asjp.cerist.dz/en/article/203>
- بومنجل، ف. (2018). في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة. دراسات اقتصادية، 11(1)، 181-172. <https://asjp.cerist.dz/en/article/84332>
- جفافة، د. (2017). إشكاليات توطين مصطلح "الشبكات الاجتماعية الرقمية" في النسق العربي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(31)، 516-507. <https://asjp.cerist.dz/en/article/78566>

- جلام، كريمة. عدالة، العجال. (2020). دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف: دراسة تحليلية من وجهة نظر الباحثين على العمل. الريادة لاقتصاديات الأعمال, 6(2). <https://asjp.cerist.dz/en/article/108299>
- حجاب، م. م. (2013). نظريات الاتصال. دار الفجر.
- سمسوم، عائشة. تباري، آمال. (2022). التكوين عن بعد كآلية لتطوير المسار المهني لفائدة الأسلاك المشتركة التابعة للوظيفة العمومية في الجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال, 7(2). <https://asjp.cerist.dz/en/article/201571>
- صاولي، عبد المالك. (2024). ضوابط ممارسة الإعلام الإلكتروني في الجزائر. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية, 11(2), 979-952. <https://asjp.cerist.dz/en/article/251946>
- عبد الحميد، م. (2010). الاتصال والإعلام: مدخل نظري. عالم الكتب.
- عيسات، س. (2016). الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. <https://asjp.cerist.dz/en/article/38877>
- قرزي، فاطمة. مقناني، صبرينة. النداوي، حسين. (2022). استخدام أدوات البحث في البيئة الرقمية لدى عينة من طلبة الدراسات العليا بجامعة قسنطينة 2/الجزائر وبابل/العراق. المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية, 14(1). <https://asjp.cerist.dz/en/article/178059>
- مزيان، غ. بن يحيى، ر. (2023). دور تطبيقات الشبكات الاجتماعية للمؤسسات في زيادة كفاءة الاتصال الداخلي: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالشلف. الريادة لاقتصاديات الأعمال, 9(2), 241-222. <https://asjp.cerist.dz/en/article/226690>
- وردة، م. (2015). استخدام الشبكات الاجتماعية في تدعيم الاتصال العلمي. RECHERCHES, 8(1), 440-466. <https://asjp.cerist.dz/en/article/75217>

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2*(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication*. Holt, Rinehart & Winston.
- Boudjenana, K. (2022) . Exploratory analysis of the use of social networks in the context of the digital communication of a sports organization: The Olympic Games 2020 communication in Algeria.373–362 , (1)10, التكامل الاقتصادي, <https://asjp.cerist.dz/en/article/187277>
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication* (2nd ed.). Routledge.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley–Blackwell.
- Chaffey, D., & Ellis–Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). South–Western Cengage Learning.

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Daoudi, N. Kourbali, B. (2024). Role and importance of social networks in corporate communication; case of tourism and hotel sector in Algeria. 568–556, 10(3), *مجلة البشائر الاقتصادية*.  
<https://asjp.cerist.dz/en/article/257390>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. SAGE Publications.
- Kilali, A. Basbas, L. (2024). Integration Of Social Media And Artificial Intelligence Applications In Enhancing Scientific Research. 10(02), *مجلة القانون العام الجزائري والمقارن*.  
<https://asjp.cerist.dz/en/article/260380>
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19.  
<https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.

- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Rice, R. E. (2017). Communication technologies and organizational communication. *Annals of the International Communication Association*, 41(1), 1–17.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Communication Yearbook*, 36, 143–189. <https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130>