

التحديات والفرص في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي

من أجل تعزيز الولاء المؤسسي

The Challenges and Opportunities in Developing Organizational Communication Strategies to Enhance Organizational Loyalty

تاريخ النشر: 2025/04/25

تاريخ القبول: 2025/01/25

تاريخ الإرسال: 2024/05/10

عمران خولة¹، مزيوة بلقاسم²¹ مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الإلكترونية بالكتبات والأرشيف والتوثيق ،جامعة تبسة ، الجزائر ، EMAIL : Khawla.amrane@univ-tebssa.dz² مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الإلكترونية بالكتبات والأرشيف والتوثيق ، جامعةتبسة ، الجزائر ، EMAIL : belgacem.mezioua@univ-tebessa.dz

الملخص:

في ظل البيئة التنظيمية المعاصرة، يُعتبر الاتصال التنظيمي عاملاً حيويًا لنجاح المؤسسات الحديثة. يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على التحديات والفرص في استراتيجيات الاتصال التنظيمي، مع التركيز على تعزيز الولاء ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

التحديات في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي تشمل التعقيدات التنظيمية وتأثير الهياكل المعقدة على الاتصال الداخلي، إضافةً إلى التحديات التكنولوجية وضرورة التوازن في استخدام التكنولوجيا. كما تتعلق التحديات الثقافية بتأثير اختلافات الثقافات على تفاعل الموظفين مع استراتيجيات الاتصال التنظيمي. الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي؛ الولاء التنظيمي؛ الاستراتيجيات؛ التحديات؛ الفرص.

المؤلف المرسل: عمران خولة، الإيميل: Khawla.amrane@univ-tebessa.dz

Abstract:

Organizational communication is crucial for the success and sustainability of modern institutions. This article focuses on the challenges and opportunities in communication strategies to enhance loyalty and improve organizational performance.

Challenges include organizational complexities, technological needs for balanced technology use and improved digital security, and cultural impacts on employee communication. Effective strategies can overcome these challenges, fostering innovation, trust, and transparency for enhanced organizational performance

Keywords: Organizational Communication; Organizational Loyalty; Strategies; Challenges; Opportunities

1. مقدمة:

في عصر البيئة التنظيمية الحديثة، يعد الاتصال التنظيمي أحد العناصر الحيوية لبناء الولاء وتعزيز النجاح المؤسسي. يهدف هذا المقال إلى استعراض التحديات المعقدة التي تواجه استراتيجيات الاتصال في المؤسسات اليوم، بالإضافة إلى تحديد الفرص الممكنة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الولاء بين الموظفين.

في سياق التحديات، يعد تحليل الهياكل التنظيمية المعقدة أحد أهم العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال الداخلي. يتطلب فهم عميق لتأثير هذه الهياكل على تدفق المعلومات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة. كما تواجه المؤسسات تحديات بيروقراطية قد تعيق التواصل بين الأقسام المختلفة، ولكن بتبني أساليب مرنة وشفافة يمكن التغلب على هذه العوائق.

من ناحية أخرى، تشكل التحديات التكنولوجية القائمة على استخدام التكنولوجيا في الاتصال نقطة تحول هامة. على الرغم من فوائد التكنولوجيا في تحسين الاتصال وتعزيز التفاعل، يجب مواجهة التحديات المرتبطة بأمان المعلومات والاعتماد المفرط على الوسائل الرقمية.

بالإضافة إلى ذلك، تعد التحديات الثقافية واحدة من أبرز العوامل التي تؤثر على فاعلية استراتيجيات الاتصال. تختلف القيم والتوقعات الثقافية بين الموظفين، مما يتطلب من المؤسسات إدارة هذه الاختلافات بذكاء لتعزيز الفهم المتبادل وبناء الثقة. فيما يتعلق بالفرص، يمكن للمؤسسات استغلال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لتحسين عمليات الاتصال وزيادة المشاركة والتفاعل بين الموظفين. كما يمكن تعزيز الشفافية من خلال تطوير سياسات مبتكرة تعزز الثقة بين إدارة المؤسسة والموظفين. باختصار، يمكن للمؤسسات تعزيز الولاء ورفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تحليل وفهم التحديات الراهنة والاستفادة من الفرص المتاحة لتحسين استراتيجيات الاتصال التنظيمي.

ومن هنا نطرح التساؤل الآتي : في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه البيئة التنظيمية الحديثة، هل يمكن تحسين استراتيجيات الاتصال التنظيمي لرفع مستوى الولاء وتعزيز الأداء المؤسسي؟

أهمية الدراسة:

تعتبر دراسة استراتيجيات الاتصال التنظيمي ذات أهمية بالغة في سياق البيئة التنظيمية المعاصرة. يتزايد تعقيد الهياكل التنظيمية وسرعة التغير التكنولوجي واختلافات الثقافات داخل المؤسسات، مما يجعل الاتصال التنظيمي عاملاً أساسياً لنجاح الأعمال وبناء علاقات إيجابية بين الموظفين.

هذه الدراسة ستساعد في فهم تأثير التحديات التنظيمية والتكنولوجية والثقافية على استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحديد النقاط الضعيفة وتحديد الفرص لتحسين العلاقات الداخلية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

أهداف الدراسة:



1. تحليل التحديات التنظيمية: دراسة تأثير الهياكل التنظيمية المعقدة على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسات، وتحديد الأساليب الفعالة للتعامل مع هذه التحديات.
 2. تقييم التحديات التكنولوجية: استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا في تعزيز الاتصال التنظيمي، مع التركيز على تحديات الأمان والاعتماد المفرط على الوسائل الرقمية.
 3. فهم التحديات الثقافية: دراسة تأثير الاختلافات الثقافية على تفاعل الموظفين مع استراتيجيات الاتصال، وتقديم إستراتيجيات لإدارة هذه التحديات بفعالية.
 4. تحديد الفرص لتحسين الاتصال التنظيمي: تحديد التكنيكات والأدوات المبتكرة التي يمكن استخدامها لتعزيز الشفافية وبناء الثقة ورفع مستوى الولاء بين الموظفين.
 5. إعطاء توصيات عملية: تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق للمؤسسات لتحسين استراتيجيات الاتصال التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي
2. مفاهيم الدراسة

1.2 مفهوم الاتصال التنظيمي:

الاتصال هو أحد أقدم أوجه النشاط الإنساني وأحد السمات الإنسانية البارزة، حيث إن الإنسان من طبيعته اجتماعي ولا يمكنه العيش بعيداً عن الآخرين. لذا، يلعب الاتصال دوراً كبيراً في حياة كل فرد ويؤثر عليه بشكل مباشر أو غير مباشر.

الأخصائيون يدعون إلى ضرورة الاهتمام بالاتصال وتحقيق الاستخدام الأمثل لآلياته ووسائله في تنمية المجتمع، دون الإفراط أو الإهمال. يجب أن يُعتبر الاتصال غاية في حد ذاته، إلا أن ذلك يعتمد على نوع الاتصال المهمين وكيفية المحافظة عليه وتطويره بشكل مستمر. المؤسسة، كمصدر للمجتمع، تتكون من جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة لتحقيق تلك الأهداف. لا يمكن تصور أي مؤسسة دون وجود عملية اتصال تمكن الأفراد والجماعات

من التفاعل، وهذا التفاعل يحكمه أشكال وأساليب ووسائل متنوعة للاتصال. بالتالي، فإن الاهتمام بالاتصال وتطويره يعد أمرًا حيويًا لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، حيث يساهم الاتصال الفعال في بناء الثقة، وتعزيز التفاهم، وتعزيز الروح الجماعية داخل المجتمعات البشرية.

الاتصال التنظيمي يعني نقل الرسائل والمعلومات داخل المؤسسات أو الجماعات الكبيرة بشكل يتم تصميمه بدقة لتأثيره على أفراد الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي. هذا النوع من الاتصال يعتبر أحد العناصر الحيوية في نجاح العمل المشترك داخل المنظمات والشركات، حيث يساعد على تحقيق الفهم المشترك، وبناء الثقة، وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام (عواج، 2020).

من هنا بإمكاننا القول ان الاتصال الفعال يعد أساسيًا لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، مما يعكس أهمية التواصل الداخلي والخارجي في عالم الأعمال والمجتمعات. الاتصال التنظيمي، على الجانب الآخر، يمثل نوعًا خاصًا من الاتصال يتمحور حول نقل المعلومات والرسائل داخل المؤسسات أو الجماعات الكبيرة بشكل يتم تصميمه بدقة ليؤثر على أفراد الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي. يعد الاتصال التنظيمي أحد العناصر الأساسية في تعزيز الفهم المشترك وبناء الثقة بين الموظفين داخل المنظمات، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والعمل الجماعي. بينما الاتصال بشكل عام يشير إلى التفاعل البشري ونقل المعلومات والرسائل في سياقات مختلفة، فإن الاتصال التنظيمي يركز بشكل خاص على العملية الداخلية في المؤسسات وكيفية تحسينها من خلال تطبيق استراتيجيات ووسائل اتصال مخصصة لتلبية احتياجات المنظمة وأهدافها. يشمل ذلك تحسين التواصل بين الأقسام، وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين، ونقل رسائل المؤسسة بشكل فعال وموجه لتحقيق التنسيق والفعالية. بهذه الطريقة، يعتبر الاتصال التنظيمي جزءًا أساسيًا من عمليات الإدارة وتحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يساهم في تعزيز الروح الجماعية والتفاهم المشترك داخل المؤسسة، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء والنجاح العام للمنظمة.

2.2 مفهوم الولاء التنظيمي



صحيح أن الولاء للمؤسسة يعتبر متطلبًا أساسيًا لتحقيق الفاعلية والإنتاجية في العمل، وهو يعكس الارتباط العاطفي والانتماء العميق الذي يظهره الموظفون تجاه المنظمة. عندما يكون الموظفون ملتزمين ومتحمسين لمؤسستهم، يتجاوزون الحدود المعتادة في أداء مهامهم ويعملون بجدية لتحقيق أهداف المنظمة (Goman, 2010).

مفهوم الولاء يشمل العديد من الجوانب الإيجابية، كما ورد في معجم الوسيط، حيث يُعرف الولاء بأنه العهد والقرب والالتزام والمحبة. يعكس الولاء الانتماء العميق والارتباط الشديد بين الفرد والمنظمة، ويشير إلى التماسك والتفاني في خدمة المؤسسة.

كما أشار يوشنان، يُعرّف الولاء بأنه ارتباط فعّال بين الفرد والمنظمة، حيث يكون الموظفون الموالون للمؤسسة مستعدين لخدمتها ودعمها بشكل كامل، بغض النظر عن المكافأة المادية التي يحصلون عليها. هذا النوع من الولاء ينبعث من الانتماء العميق والثقة في القيم والرؤية الخاصة بالمنظمة، ويعزز الروح الجماعية والتعاون داخل الفريق. بالتالي، تحرص الكثير من المؤسسات على تعزيز الولاء التنظيمي من خلال بناء ثقافة مناسبة وتوفير بيئة عمل تشجع على الانتماء والتفاعل الإيجابي، مما يساهم في تعزيز الفاعلية وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية واستدامة (بطاح، 2006).

اذن يعتبر الولاء التنظيمي كعنصر أساسي في تحقيق الفاعلية والإنتاجية في بيئة العمل. عندما يشعر الموظفون بالارتباط والانتماء العميق للمنظمة، فإنهم يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والتفاني في أداء مهامهم. تتضمن عناصر الولاء العهد والقرب والالتزام والمحبة، حيث يعكس هذا المفهوم العلاقة الوثيقة بين الفرد والمنظمة. الولاء التنظيمي يعزز التماسك داخل المؤسسة ويحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن، بغض النظر عن المكافآت المادية المباشرة. يتجاوز هذا النوع من الولاء المجرد الارتباط المادي، إذ ينطوي على الثقة والانتماء العميق إلى القيم والرؤية الخاصة بالمؤسسة.

من المهم أن تعمل المؤسسات على بناء ثقافة تشجع على الولاء التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الانتماء والتفاعل الإيجابي. يساهم الولاء التنظيمي في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فاعلية واستدامة، إذ يعزز الروح الجماعية والتعاون داخل الفريق ويعكس الارتباط العميق بين الموظفين والمنظمة.

3. التحديات في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي

في البيئة التنظيمية المعاصرة، يشكل الاتصال التنظيمي عنصرًا حيويًا لنجاح المؤسسات وفعاليتها. ومع زيادة تعقيدات الهياكل التنظيمية وتحديات التكنولوجيا والثقافات المتنوعة، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي التي تعزز التفاهم والثقة بين أفرادها.

1.3 التعقيدات التنظيمية:

تأثير الهياكل التنظيمية المعقدة: تأثير الهياكل التنظيمية المعقدة يشكل عائقًا رئيسيًا أمام فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسات. على سبيل المثال، في الهياكل الهرمية الصارمة، يحتاج التواصل بين المستويات المختلفة إلى اجتياز عدة طبقات من الإدارة، مما يؤدي إلى تباطؤ في نقل المعلومات وصعوبة التواصل بين الأقسام. هذا النوع من الهياكل يمكن أن يقيد تدفق الأفكار ويقلل من مرونة الاتصال، مما يؤثر سلبًا على التعاون والفعالية. إذا، في هياكل التنظيم الهرمية الصارمة، يصبح التواصل بين المستويات المختلفة معقدًا ومعتّمًا، حيث يجب على المعلومات أن تمر بطبقات من الإدارة قبل أن تصل إلى الجهات المعنية. هذا يقيد تدفق الأفكار ويجعل التواصل أقل مرونة، مما يؤثر سلبًا على التعاون والفعالية في المؤسسة. (رويم و مهيري ، 2010)

منه يمكننا القول ان تأثير الهياكل التنظيمية المعقدة يمثل تحديًا حقيقيًا لفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسات. في الهياكل الهرمية الصارمة، يصبح التواصل بين المستويات المختلفة معقدًا بشكل لافت. يتطلب هذا النوع من التنظيم اجتياز طبقات عديدة من الإدارة قبل وصول المعلومات إلى الأشخاص المعنيين، مما يؤدي إلى تباطؤ في نقل المعلومات وتعقيد التواصل بين الأقسام. هذا التحدي يمكن أن يقيد تدفق الأفكار الإبداعية والمعلومات الحيوية داخل المؤسسة، مما يؤثر سلبًا على مرونة الاتصال والتفاعل الفعّال بين الأقسام المختلفة. بالتالي، يمكن أن ينعكس هذا التأثير على مستوى

التعاون والفعالية العامة في المؤسسة، حيث يصعب التفاعل السلس والتنسيق الفعال بين الموظفين والإدارات.

تجاوز العوائق البيروقراطية: تشير نظرية البيروقراطية للاتصال إلى أن الاتصال داخل المنظمات يُنظر إليه على أنه نتاج للهيكل التنظيمي نفسه، حيث يكفي دور المتلقي بتلقي وفهم المعلومات. ومع ذلك، مع استمرار تطور المنظمات وإعادة تنظيمها، لا يمكن أن يقتصر الاتصال على مجرد نقل المعلومات. بدلاً من ذلك، يصبح الاتصال عملية تنظيمية تلعب دوراً مؤسساً في عمليات التنظيم. تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية فهم كيفية تشكيل الاتصال للحياة اليومية وكيفية تأثير المنظمات بدورها على الاتصال. وعلاوة على ذلك، فإن التحول نحو رؤية الاتصال كعملية تنظيمية أدى إلى تطوير نهج نظري جديد، مثل النظريات التفسيرية والنقدية والنسوية، التي اكتسبت شهرة في مجال الاتصال التنظيمي. بشكل عام، تؤكد نظرية البيروقراطية للاتصال على دور الاتصال في تنظيم وتشكيل المنظمات (Rogala, 2016)

اذن فان تجاوز العوائق البيروقراطية يشكل تحدياً مهماً في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات. العوائق البيروقراطية تشمل الإجراءات المعقدة والقوانين والأنظمة التي تعيق التواصل الفعال وتحد من مرونة العمل داخل المؤسسة. من المهم تبني استراتيجيات لتقليل هذه العقبات، مثل تحسين العمليات البيروقراطية لتبسيط الإجراءات وتسهيل تدفق المعلومات. يمكن تحقيق ذلك من خلال إصلاح الأنظمة الداخلية وتبسيط الإجراءات التنظيمية لتشجيع التواصل المباشر والمفتوح بين الأقسام المختلفة دون القيود المفرطة. على سبيل المثال، يمكن تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز الوعي بالعوائق البيروقراطية وكيفية التعامل معها بشكل فعال. كما يمكن تحسين نظم تبادل المعلومات لتسهيل الوصول إلى البيانات الضرورية دون تعقيدات غير ضرورية. هذه الخطوات تعزز التفاعل بين الموظفين وتعزز الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة.

2.3 التحديات التكنولوجية:

الاعتماد المفرط على التكنولوجيا: تحدث التواصل التنظيمي عبر الوسائل التكنولوجية يواجه تحديات وجوانب سلبية تؤثر على فعاليته ومرونته. إليك الجوانب السلبية الرئيسية للاعتماد المفرط على التكنولوجيا في التواصل التنظيمي.

ضعف التفاعل الإنساني: عندما يكون التواصل التنظيمي معتمدًا بشكل كبير على الوسائل التكنولوجية مثل الرسائل النصية أو البريد الإلكتروني، يمكن أن يقل التفاعل الإنساني المباشر. تفقد الرسائل النصية والبريد الإلكتروني جوانب الاتصال غير المباشرة مثل التعبيرات الوجدانية واللغة الجسدية، مما يقلل من فهم أعمق للمعلومات ويؤثر على جودة التواصل بين الأفراد.

زيادة في الانعزالية: قد يؤدي التوجه نحو التواصل عبر الوسائل التكنولوجية إلى زيادة الانعزالية بين أفراد المؤسسة. يمكن للموظفين أن يشعروا بالعزلة عندما يكون التواصل مقتصرًا على الاتصالات الرقمية دون التفاعل الشخصي المباشر، مما يؤثر على روح الفريق والتفاهم المشترك (عمارنة و سبتي ، 2020)

تحديات الإدارة عن بُعد: في بيئات العمل عن بُعد، قد يواجه الموظفون تحديات في التواصل والتنسيق بسبب الاعتماد المفرط على التكنولوجيا. قد يؤدي هذا إلى زيادة الضغط على تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT) دون الاهتمام الكافي بالجوانب البشرية للتواصل مثل الشفافية والثقة.

ضمان أمان وسائل الاتصال الرقمية: يمكن أن يتعرض التواصل التنظيمي عبر الوسائل الرقمية لتهديدات الأمان مثل الاختراقات الإلكترونية والبرامج الضارة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تسرب المعلومات الحساسة وعرض البيانات للخطر، مما يؤثر على سرية وسلامة الاتصالات داخل المؤسسة.

تتطلب استراتيجيات الاتصال التنظيمي المتوازنة النجاح الاعتماد على مزيج من التكنولوجيا والتفاعل الإنساني المباشر. يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متوافقة مع احتياجات المؤسسة لضمان تعزيز التواصل الفعال والمؤثر بين أفراد الفريق ومع الجهات الخارجية (وسام، 2014)

ومن هنا تعد التكنولوجيا جزءاً أساسياً من التواصل التنظيمي في العصر الحديث، لكن الاعتماد المفرط عليها يثير تحديات تؤثر سلباً على فعالية ومرونة التواصل داخل المؤسسات. يعاني التواصل التنظيمي المعتمد على الوسائل التكنولوجية من ضعف في التفاعل الإنساني، حيث يقل التفاعل المباشر وتفقد التعبيرات الوجهية واللغة الجسدية، مما يقلل من فهم أعمق للمعلومات ويؤثر سلباً على جودة التواصل بين الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التركيز الزائد على الاتصال عبر الوسائل الرقمية إلى زيادة الانعزالية بين أفراد المؤسسة، حيث يشعرون بالعزلة نتيجة لقلة التفاعل الشخصي المباشر. وفي بيئات العمل عن بعد، تزداد التحديات بسبب الاعتماد المفرط على التكنولوجيا دون مراعاة الجوانب البشرية للتواصل مثل الشفافية والثقة، مما يؤدي إلى زيادة الضغط على تقنيات المعلومات والاتصالات. كما يشكل تهديدات الأمان الإلكتروني خطراً على سرية وسلامة الاتصالات، حيث يمكن أن يتعرض التواصل التنظيمي عبر الوسائل الرقمية للاختراقات والبرامج الضارة مما يعرض البيانات للخطر.

تحسين أمان الاتصال الرقمي: بالنظر إلى التحديات التكنولوجية في بيئات التواصل التنظيمي، فإن تحسين أمان وسائل الاتصال الرقمية يمثل أحد أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لضمان الثقة والتفاعل الإيجابي بين الأفراد والجهات المعنية. يتطلب تحقيق هذا الهدف اتخاذ خطوات فعالة ومنهجية تتمثل في:

أولاً، تطبيق تقنيات قوية لتشفير البيانات المرسلة والمستقبلية عبر وسائل الاتصال الرقمية. يتضمن ذلك استخدام تقنيات التشفير المعتمدة مثل SSL/TLS لحماية البيانات من الوصول غير المصرح به. يعمل التشفير على تحويل البيانات إلى شكل يصعب فهمه بدون مفتاح خاص، مما يضمن سرية المعلومات والحفاظ على خصوصيتها.

ثانياً، يجب تطبيق بروتوكولات الأمان المعتمدة مثل HTTPS على الاتصالات عبر الإنترنت. يضمن استخدام HTTPS تأمين الاتصالات وحمايتها من الاختراقات والهجمات السيبرانية، وذلك عبر تشفير البيانات المرسلة بين المتصفح والخادم.

ثالثاً، يمكن استخدام تقنيات التحقق المتعدد العوامل (MFA) لتعزيز أمان الوصول إلى البيانات والمعلومات الحساسة. يتضمن ذلك طلب معلومات تعريفية إضافية

بالإضافة إلى كلمة المرور الأساسية، مثل رمز تحقق يتم إرساله إلى هاتف المستخدم، مما يعزز الثقة في هوية المستخدمين ويمنع الوصول غير المصرح به. بتطبيق هذه الإجراءات التكنولوجية بشكل صحيح وفعال، يمكن تحقيق تحسين كبير في أمان وسائل الاتصال الرقمية داخل المؤسسة. يعزز هذا الأمان الثقة في استخدام التكنولوجيا للتواصل التنظيمي ويسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي والفعالية بين الأفراد والجهات المعنية داخل البيئة التنظيمية (Sutton, 2002) وتحسين أمان وسائل الاتصال الرقمية ضروري في بيئات التواصل التنظيمي. توفير حماية البيانات وتأمين الاتصالات يعزز الثقة والتفاعل الإيجابي، مما يحسن جودة التواصل داخل المؤسسات ومع الجهات الخارجية. استخدام التشفير وبروتوكولات الأمان يحمي البيانات ويزيد من سرية المعلومات، في حين أن تقنيات التحقق المتعدد العوامل تقوي الثقة وتحافظ على سلامة الوصول. هذا يعزز التفاعل والكفاءة في التبادلات ويعزز ثقافة العمل الآمنة والتعاونية داخل المؤسسة.

3.3 التحديات الثقافية:

تأثير الاختلافات الثقافية : ان ثقافة المنظمة تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات التي تحكم سلوك أفرادها وتوجه قراراتهم. تتأثر استراتيجيات الاتصال التنظيمي بشكل كبير بثقافة المنظمة والاختلافات الثقافية بين أفرادها. فكل فرد يأتي بخلفيته وقيمه وتوقعاته المشتركة من ثقافته الشخصية والاجتماعية. الاختلافات الثقافية تتضمن عدة عناصر مثل القيم، والمعتقدات، وأساليب التواصل، والتفكير، والتصورات عن السلطة والهيكل التنظيمي. على سبيل المثال، قد يكون لدى ثقافة المنظمة تفضيلات مختلفة فيما يتعلق بطرق التواصل والتفاعل داخل الفرق العاملة. قد تكون هناك ثقافات تشجع على التواصل المباشر والصريح، بينما قد تفضل ثقافات أخرى التواصل غير المباشر أو الرسمي. تأثير الاختلافات الثقافية يمكن أن يكون مزدوج الاتجاه. على الجانب الإيجابي، يمكن أن تغني الثقافات المتنوعة التفاعل والتبادل بين الأفراد وتعزز التفكير المبتكر والابتكار (Moran, 2004) ومع ذلك، على الجانب السلبي، إذا لم يتم فهم هذه الاختلافات بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى سوء

التفاهات والصراعات داخل الفرق العاملة، مما يعيق العمل الجماعي ويؤثر على فعالية التواصل. للتعامل مع هذه التحديات، تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في فهم عميق للثقافات المختلفة داخل المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج توعية وتدريب تركز على التنوع الثقافي والتفاعل الفعال بين الثقافات المختلفة. علاوة على ذلك، يجب أن توفر المنظمات بيئة تشجع على الشفافية والاحترام المتبادل بين الأفراد، مما يعزز فهمهم المتبادل ويدعم التعاون الفعال داخل المؤسسة (الخفاجي، 2020).

إدارة التحديات الثقافية : تعتبر جزءاً حيوياً من إدارة الاتصال التنظيمي، حيث تتطلب استراتيجيات مدروسة لتعزيز التفاهم وبناء الثقة بين الفرق المتنوعة داخل المؤسسة. من أجل ذلك، يمكن اتباع خطوات محددة:

أولاً، ينبغي للمؤسسات تعزيز ثقافة التفاعل والتعاون، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وجلسات تفاعلية تشجع على التواصل المباشر والاحترام المتبادل بين الأفراد من ثقافات مختلفة.

ثانياً، يتطلب إدارة التحديات الثقافية تحديد وتعزيز نقاط الاتصال المشتركة بين الأفراد، وتسهيل الضوء على القيم والأهداف المشتركة التي تجمع الموظفين بغض النظر عن اختلافاتهم الثقافية.

ثالثاً، ينبغي للمؤسسات توفير برامج تدريب متخصصة تعنى بفهم وتعزيز الثقافات المتنوعة، وذلك لتعزيز التفاهم والتعاون بين الفرق المختلفة.

رابعاً، يجب تشجيع الحوار المفتوح والبناء على الثقة داخل المؤسسة، حيث يمكن للأفراد من مختلف الثقافات المشاركة بفعالية وثقة في عمليات اتخاذ القرارات والعمل الجماعي. باستخدام هذه الاستراتيجيات المدروسة، يمكن للمؤسسات تعزيز إدارة التحديات الثقافية وبناء بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار بين الفرق المتنوعة داخل المنظمة. (Judith & Nakayama, 2017).

ثقافة المنظمة تمثل القيم والمعتقدات والعادات التي توجه سلوك أفرادها وتؤثر على استراتيجيات الاتصال التنظيمي. الاختلافات الثقافية بين أفراد المنظمة يمكن أن تؤثر على التواصل والتفاعل داخل الفرق العاملة. تأثير الاختلافات الثقافية يمكن أن يكون

إيجابيًا من خلال زيادة التفاعل والابتكار، ولكن قد يؤدي أيضًا إلى سوء التفاهات والصراعات إذا لم يتم فهمها بشكل صحيح. إدارة التحديات الثقافية تتطلب استخدام استراتيجيات مدروسة مثل تنظيم ورش العمل التفاعلية، تحديد النقاط المشتركة، توفير برامج تدريب متخصصة، وتشجيع الحوار المفتوح. من خلال هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تعزيز إدارة التحديات الثقافية وبناء بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار بين الثقافات المختلفة داخل المنظمة

4. الفرص في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي

في ظل التطور المستمر للبيئة التنظيمية وتزايد التحديات والتعقيدات التي تواجه الشركات والمؤسسات، تصبح استراتيجيات الاتصال التنظيمي أحد العناصر الحيوية لنجاح أي منظمة. تقدم الاتصالات التنظيمية فرصًا هائلة لتحسين التفاعل وبناء العلاقات القوية داخل المؤسسات، وهي تعزز الفهم المشترك وتعزز الأداء العام للمنظمة. في هذا السياق، سنستكشف الفرص المتاحة في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي لدعم الأهداف وتعزيز التفاعل الفعال داخل البيئات المهنية المعاصرة.

1.4 تكامل الأدوات التقنية

تكامل الأدوات التقنية يمثل فرصة مهمة في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي. يمكن استغلال الأدوات التقنية المتقدمة مثل منصات الفيديو المباشر، وتطبيقات الدردشة الفورية، والشبكات الاجتماعية الداخلية لتحسين التواصل داخل المؤسسة وزيادة مستويات المشاركة بين الفرق. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين فعالية التعاون وتبادل المعرفة داخل المنظمة، كما يعزز الاتصال بين الموظفين ويعمق التفاعل والتفاهم المشترك، مما يدعم أداء المنظمة بشكل شامل.

تكامل الأدوات التقنية يمثل فرصة مهمة في تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي، حيث يتيح الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين التواصل وزيادة مستويات المشاركة داخل المؤسسة. إليك شرح مفصل لهذه الفرصة:
- استخدام منصات الفيديو المباشر والاجتماعات عبر الإنترنت:

-يتيح توفر منصات الفيديو المباشر مثل Zoom و Microsoft Teams و Google Meet تنظيم اجتماعات افتراضية للفرق داخل المؤسسة.

- يمكن للموظفين التواصل وإجراء الاجتماعات عن بُعد بشكل فعال وفعال، مما يقلل من الحاجة إلى التواجد الجسدي ويوفر المرونة في الجدول الزمني.

- تسهم هذه المنصات في تعزيز التفاعل بين الأعضاء وتحسين جودة الاتصالات عن طريق إضافة جوانب بصرية وصوتية تعزز فهم المعلومات.

- استخدام تطبيقات الدردشة الفورية والتعاون المشترك:

- توفر تطبيقات الدردشة الفورية مثل Slack و Microsoft Teams و ميكروسوفت 365 الفرصة للموظفين للتفاعل بشكل سريع وفعال.

- يمكن للفرق التعاون ومشاركة الملفات والمستندات بسهولة عبر هذه التطبيقات، مما يعزز التواصل ويساهم في تحسين إنتاجية الفرق.

- تتيح هذه التطبيقات بناء بيئة عمل افتراضية تعزز التفاعل المستمر وتحقيق أهداف المشاريع بشكل أسرع (علاوة، مسودة، جبارة، غطاس، و كعبيه، 2022)

- تعزيز التواصل الاجتماعي الداخلي:

- يمكن استخدام الشبكات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة لتعزيز التواصل بين الموظفين من خلال مشاركة المعلومات والأفكار.

- تعمل هذه الشبكات على تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين الفرق، مما يساهم في خلق بيئة عمل مرنة ومشجعة للابتكار.

- تعزز الشبكات الاجتماعية الداخلية الروابط الاجتماعية بين الأعضاء وتساعد على بناء ثقافة تفاعلية داخل المؤسسة (قاسمي، 2016)

تعزيز التواصل الاجتماعي الداخلي يمثل عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل فعالة ومبتكرة داخل المؤسسات. يمكن استخدام الشبكات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة كأداة لتعزيز التواصل بين الموظفين من خلال مشاركة المعلومات والأفكار بشكل فعال. تساهم هذه الشبكات في تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين الفرق داخل المؤسسة، مما يساهم في خلق بيئة عمل مرنة ومشجعة للابتكار.

2.4 تعزيز الشفافية والمشاركة:

- تطوير سياسات شفافية تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.

تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي المعتمدة على الشفافية يوفر فرصاً ذهبية للمنظمات لتعزيز بيئة عمل تشجع على الصدق والوضوح في تبادل المعلومات. تأخذ هذه الاستراتيجيات في الاعتبار الحاجة إلى توفير معلومات دقيقة ومتسقة لجميع الموظفين، بغض النظر عن مستواهم الإداري أو الوظيفي. عندما تكون المعلومات متاحة ويتم تبادلها بشكل منصف ومفتوح، فإن ذلك يساهم في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، ويعزز شعور الموظفين بأنهم جزء لا يتجزأ من النظام التنظيمي. هذا النوع من البيئة ينشئ شعوراً بالانتماء والولاء، مما يدفع بدوره الموظفين للمزيد من الالتزام والإنتاجية.

من جانب آخر، يمكن لتشجيع الحوار المستمر والفعال أن يكون أداة قوية للمشاركة. باستخدام منصات تواصل مصممة بعناية تتيح للموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة بأفكارهم، تستطيع المنظمات فتح قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار بين جميع المستويات. تكون هذه القنوات ديناميكية ومرنة بحيث تستطيع استيعاب الاقتراحات والتعليقات من الجميع، مما يساعد في معالجة التحديات بطريقة بناءة ويفتح الباب للابتكار والتحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، تعزيز الشفافية والمشاركة يساهم في خلق ثقافة مؤسسية تعتمد على الاحترام المتبادل والشفافية في جميع العمليات. هذه الثقافة لا تساعد فقط في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية، بل تعزز أيضاً مكانة المنظمة في السوق ككيان يقدر قيم الصدق والشفافية ويعتبرها جزءاً لا يتجزأ من هويته وعمله اليومي (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2022)

-تشجيع المشاركة الفعالة من خلال الحوار المستمر واستقبال التغذية

الراجعة.

تعزيز الشفافية والمشاركة في المنظمات يعتبر جزءاً حيوياً من بناء بيئة عمل فعالة وملهمة. عندما تشجع المنظمات على المشاركة الفعالة وتعزز الشفافية، تفتح قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لتبادل الأفكار والملاحظات بطريقة مفتوحة ومثمرة. الحوار المستمر يعزز فهم القضايا المختلفة داخل المنظمة ويساعد على تحديد

الفرص والتحسينات الممكنة. يتيح هذا الحوار للموظفين فرصة التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم، مما يعزز الشعور بالانتماء والمساهمة الفعالة في تطوير العمل. من جهة أخرى، تلعب التغذية الراجعة دوراً مهماً في تحسين العمليات وتطوير السياسات والإجراءات. باستماع الإدارة بانتباه إلى الملاحظات والاقتراحات والعمل على معالجتها بشكل بناء، تستطيع المنظمات تحسين الأداء والاستجابة لاحتياجات الموظفين بشكل أفضل. تعزيز الشفافية والمشاركة يبني ثقافة تنظيمية تعتمد على الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين. ينعكس ذلك على رضا الموظفين والاستمرارية في العمل، مما يعزز أداء المنظمة ويعزز مكانتها في السوق وفي مجال الأعمال بشكل عام (سلطانية و بن تري، 2013)

تعزيز الشفافية والمشاركة داخل المؤسسات يعد عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل فعالة وملممة. من خلال تطوير سياسات شفافة تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، يتيح للمؤسسات الفرصة لتعزيز بيئة عمل تشجع على الصدق والوضوح في تبادل المعلومات. تعتمد استراتيجيات الاتصال التنظيمي المعتمدة على الشفافية على توفير معلومات دقيقة ومتسقة لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية أو الوظيفية. عندما تكون المعلومات متاحة ويتم تبادلها بشكل منصف ومفتوح، فإن ذلك يساهم في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، ويعزز شعور الموظفين بأنهم جزء لا يتجزأ من النظام التنظيمي. هذا النوع من البيئة ينشئ شعوراً بالانتماء والولاء، مما يدفع بدوره الموظفين للمزيد من الالتزام والإنتاجية. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون تشجيع الحوار المستمر واستقبال التغذية الراجعة أداة قوية لتعزيز المشاركة داخل المؤسسات. باستخدام منصات التواصل المصممة بعناية التي تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم والمشاركة بأفكارهم، تستطيع المنظمات فتح قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار بين جميع المستويات. تكون هذه القنوات ديناميكية ومرنة بحيث تستطيع استيعاب الاقتراحات والتعليقات من الجميع، مما يساعد في معالجة التحديات بطريقة بناءة ويفتح الباب للابتكار والتحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، تعزيز الشفافية والمشاركة يساهم في خلق ثقافة مؤسسية تعتمد على الاحترام المتبادل والشفافية في جميع العمليات، مما

يؤدي إلى رضا أفضل للموظفين وزيادة الاستمرارية في العمل، ويسهم في تعزيز الولاء لدى الموظفين بصفة خاصة واداء المنظمة بصفة عامة .

3.4. بناء الثقة والولاء المؤسسي:

الموظفين والولاء المؤسسة يشكلان عنصرين أساسيين في بناء نجاح المؤسسة ، حيث يترتب على ذلك تحقيق تعاون مثمر. عندما يثق الموظفون في المنظمة وقادتها، يزدادون ولاءً وانتماءً للشركة. بات جيلسنجر، الرئيس التنفيذي السابق لـ VMware والحالي لـ Intel، يُعدُّ أحد أبرز القادة في هذا المجال، حيث تم اختياره في عام 2019 كأفضل الرؤساء التنفيذيين في أمريكا للمؤسسات الكبيرة، بفضل معدل موافقة الموظفين البالغ 99%.

إليك خمسة أشياء يقوم بها بات لبناء الثقة والولاء مع موظفيه:

أولاً، يتفهم بات العمل بعمق، إذ يشارك بنشاط في الأنشطة اليومية، مما يمكنه من التفاعل الفعال مع الموظفين وفهم كيفية إسهام كل جزء في تحقيق أهداف المؤسسة ثانياً، يسعى بات إلى إدخال عنصر الترفيه في بيئة العمل، حيث يكسر التقاليد النمطية لدور الرئيس التنفيذي من خلال أن يظل نفسه ويشارك المرح مع موظفيه.

ثالثاً، يشجع بات على الابتكار ويحتفي به، إذ يوفر للموظفين الأدوات والموارد اللازمة لتحقيق أفضل أداء لديهم، كما يشجعهم على التعاون وتقديم المبادرات الجريئة، ويكافئ الأفكار المبتكرة والتجارب حتى لو لم تؤد إلى النجاح المطلوب.

رابعاً، يبقى بات متاحاً ومتنقلاً، حيث يكون دائماً على اتصال مع موظفيه ومتواجداً بينهم، مما يكسبهم ثقتهم ويبني علاقات تفاعلية أكثر تعمقاً.

خامساً، يركز بات على فعل الخير، إذ يعتبر تقديم المساعدة وإظهار الكرم والتواضع جزءاً أساسياً من نهجه القيادي، مما يلهم الموظفين لمتابعة مثاله والرغبة في خدمة الشركة بروح إيجابية (morgan, 2023)

-تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة من خلال التواصل الشخصي.

بناء الثقة والولاء المؤسسي يتطلب جهودًا مستمرة لتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. إليك شرحًا مفصلاً للخطوات والممارسات التي يمكن اتباعها لتحقيق هذه الأهداف:

اللقاءات التوجيهية: يعتبر التواصل الشخصي وجهاً لوجه أداة حيوية في بناء الثقة. يمكن تحقيق هذا من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والموظفين لمناقشة القضايا المهمة وتقديم التوجيهات. توفر هذه اللقاءات فرصة للتعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل وبناء العلاقات الاحترافية.

الإصغاء الفعال: يشمل الاستماع الفعال إلى مشاكل واحتياجات الموظفين وفهم تحدياتهم ومخاوفهم. يجب على القادة أن يظهروا اهتمامًا حقيقيًا بالموظفين ويعطوهم الثقة في تقديم آرائهم دون مخاوف.

التقدير والاعتراف: يعزز التقدير والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة. يجب على القادة توفير ردود فعل إيجابية وإشادة بالعمل المتميز وتقدير الجهود المبذولة.

التواصل الدوري: يجب أن تكون الاتصالات الداخلية منتظمة ومستمرة. يمكن عقد اجتماعات فريقية دورية وورش عمل لمناقشة التحديات وتحديد الأهداف وتبادل الأفكار. يجب أن تكون هذه الاتصالات غير رسمية وتشجع على التفاعل والمشاركة الفعالة (كولز، 2016).

- **تنظيم فعاليات بناء الفريق:** يساهم تنظيم فعاليات مثل رحلات العمل والأنشطة الترفيهية وورش العمل في تعزيز التواصل وبناء الثقة بين الأعضاء. توفر هذه الفعاليات فرصة للموظفين للتفاعل خارج بيئة العمل التقليدية.

- **التعلم والتطوير المستمر:** يساهم تقديم الفرص للموظفين للتعلم وتطوير مهاراتهم في بناء الولاء المؤسسي. عندما يشعر الموظفون بأن المنظمة تهتم بنموهم الشخصي والمهني، يصبحون أكثر ملتزمين ومتحمسين (Zak, 2017).

تجمع هذه الممارسات بين تحقيق التواصل الفعال وتقديم الدعم والاهتمام للموظفين، مما يعزز الثقة والولاء المؤسسي داخل المنظمة. إن تحقيق هذه العناصر

يسهم في بناء ثقافة منظمية تعتمد على الثقة والتعاون، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح.

- تنمية برامج تحفيزية ومكافآت تعكس التقدير للموظفين الملتزمين.

تنمية برامج تحفيزية ومكافآت تعكس التقدير للموظفين الملتزمين تمثل أداة فعالة لزيادة الانخراط والأداء الإيجابي في المنظمات. يتطلب بناء برامج التحفيز هذه اهتماماً دقيقاً بحاجات وتطلعات الموظفين، مع تطبيق أساليب عادلة وشفافة في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت.

أولاً وقبل كل شيء، يجب تصميم برامج التحفيز بناءً على فهم عميق لاحتياجات وتطلعات الموظفين. يمكن تنويع هذه البرامج لتشمل مجموعة متنوعة من المكافآت والمزايا التي تعكس احترام الإدارة للجهود المبذولة. يتضمن ذلك تقديم مكافآت مالية، إجازات مدفوعة الأجر، ترقية، ومكافآت غير مادية مثل الاعتراف العام والشكر العلني.

ثانياً، يجب تحديد معايير واضحة وملموسة لتحقيق المكافآت والتحفيز، سواء كانت ترتبط بأهداف الأداء الفردي أو الجماعي أو بتحقيق نتائج محددة مثل زيادة المبيعات أو تحسين الكفاءة. يساعد تحديد هذه المعايير على توجيه الجهود وتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة (المجموعة العربية، 2013)

ثالثاً، يجب أن تكون برامج التحفيز مرنة ومتنوعة لتناسب احتياجات مجموعات الموظفين المختلفة. يجب أن تشمل البرامج المكافآت المالية المناسبة، والإجازات المرنة، والترقيات المستحقة، بالإضافة إلى المكافآت غير المادية مثل الاعتراف العام والتقدير.

رابعاً، يجب أن تكون عمليات منح المكافآت والتحفيز شفافة وعادلة. يجب على المنظمة توضيح القواعد والمعايير بوضوح لتعزيز ثقة الموظفين في البرنامج. يتضمن ذلك توضيح كيفية تحقيق المكافآت ومعايير التقييم المستخدمة.

خامساً وأخيراً، يجب أن تكون عمليات تقييم الأداء منتظمة ومستمرة، مع تقديم التغذية الراجعة بانتظام للموظفين. يمكن لهذه التغذية أن تساعد في تحسين أداء الموظفين وتحديد الفرص لتحسين برامج التحفيز. يعزز التواصل المستمر بين الموظفين والإدارة بناء الثقة والولاء على المدى الطويل.

بناء برامج تحفيزية ومكافآت فعالة يساهم في تعزيز الثقة والولاء المؤسسي وزيادة الرضا والإنتاجية داخل المنظمة. يرتبط هذا الأمر بشكل وثيق بالاتصال التنظيمي، حيث يساهم التواصل الفعال في نقل رسائل التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة، مما يعزز الشعور بالانتماء ويؤدي إلى زيادة الولاء والانخراط لدى الموظفين.

5. خاتمة:

في خاتمة هذه الدراسة، نستنتج أن الاتصال التنظيمي له دور بارز وحيوي في تعزيز الولاء وتحقيق النجاح المؤسسي في البيئة التنظيمية الحديثة. رصدنا تحديات متنوعة تواجه استراتيجيات الاتصال التنظيمي، بما في ذلك التعقيدات التنظيمية التي تؤثر على فعالية الاتصال الداخلي، والتحديات التكنولوجية مثل الاعتماد المفرط على التكنولوجيا، والتحديات الثقافية التي تتطلب تفاعلاً فعالاً للتغلب عليها.

مع ذلك، تُعَتَّبُ هذه التحديات فرصاً للابتكار والتطوير في مجال الاتصال التنظيمي. يمكن تحقيق تقدم كبير من خلال تكامل الأدوات التقنية المتقدمة لتعزيز التواصل وزيادة مستويات المشاركة. كما يمكن تحسين الشفافية والمشاركة من خلال تطوير سياسات تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في بناء الثقة والولاء المؤسسي.

نوصي بما يلي لتحسين استراتيجيات الاتصال التنظيمي:

- تكامل الأدوات التقنية: استثمار في تقنيات التواصل المتطورة لتحسين فعالية الاتصال الداخلي وتوفير قنوات تفاعلية للموظفين.

- تعزيز الشفافية والمشاركة: تطوير سياسات وإجراءات شفافة ومشاركة تشجع على التفاعل الإيجابي وتعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.

-بناء الثقة والولاء المؤسسي: تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة من خلال تفاعل مستمر وإشراك الموظفين في صنع القرار.

باختصار، يجب أن نستخدم التحديات كفرص للتحسين والتطوير، وتبني استراتيجيات الاتصال التنظيمي التي تعزز الولاء والأداء المؤسسي لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح..

6. قائمة المراجع:

1. عواج، سامية. (2020) الاتصال في المؤسسة : المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات (دون طبعة). مركز الكتاب الأكاديمي.(عمان-الأردن): مركز الكتاب الأكاديمي.
2. بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية (دون طبعة). (عمان-الأردن): دار الشروق.
3. وسام، كمال. (2014). الإعلام الإلكتروني والمحمول بين المهنية وتحديات التطور التكنولوجي.(الطبعة الأولى). (القاهرة – مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع.
4. الخفاجي، نعمة عباس. (2020). ثقافة المنظمة.(دون طبعة). (عمان-الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. علاونة.يوسف جابر، مسودة. ضياء محمد سمير ، وآخرون. (2022). التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة. (دون طبعة). (عمان-الأردن): دار اليازوري العلمية.
6. قاسيمي، ناصر. (2016). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية. (دون طبعة). (الجزائر العاصمة-الجزائر): ديوان المطبوعات الجامعية.

7. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2022). تطوير الإدارة التنظيمية. (الطبعة الأولى). (دون مدينة-الكويت): المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
8. سلاطينة، بلقاسم. وبين تركي، أسماء. (2013). الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي. (دون طبعة). (القاهرة-مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع.
9. كولز، ليندا. (2016). التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي. (الطبعة الأولى). (ترجمة أحمد المغربي). (القاهرة-مصر) : دار الفجر للنشر والتوزيع.
10. المجموعة العربية. (2013). تخطيط المسار الوظيفي. (طبعة إلكترونية) المجموعة العربية للتدريب والنشر .
11. Goman, Carol. (2010). *The Loyalty Factor. (Michigan-USA): l'Université du Michigan.*
12. Sutton, Roger. (2002). *Secure Communications: Applications and Management. (New York-USA): Chichester.*
13. Moran, R. (2004). *Managing Cultural Differences. London(6th Edition).(London-United Kingdom): Routledge.*
14. Judith, Martin., & Nakayama, Thomas. (2017). *Intercultural Communication in Contexts.(8th Edition). (e Book) :McGraw-Hill Education.*
15. Zak, Paul. (2017). *Trust factor: The science of creating high-performance companies. (Amsterdam-Netherland): AMACOM.*

16. رويم. فائزة، و مهيري، بلخير. (2010). معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 03(03)، الصفحات 284-289. تم الاسترجاع من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5134>
17. عمارنة. عبد الحكيم، وسبتي، رشيدة. (2020). مستقبل الاتصال التنظيمي في ظل البيئة الرقمية -آفاق وتحديات-. المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، 08(01)، الصفحات 386-401. تم الاسترجاع من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/118499>
18. Rogala, Anna. (2016). the key factors that influence the effectiveness of internal communication in promoting psychological. Consulté le 04 29, 2024, sur SCISPACE: https://typeset.io/questions/what-are-the-key-factors-that-influence-the-effectiveness-of-28q63i08cu?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR2MyXRwWQCofmCpZXCM3uEx4aOtSpSC7yM2ZELF66iUmOUom3aGiLNpveE_aem_ATSL_5VlczYlo9CUXwmyCrFvaNturcV4E-40hVTdAiwa6N7GV4GE1sHdAXcmfimg6
19. morgan, jacob. (2023, 08 08). Ways to Build Trust and Loyalty. Consulté le 05 01, 2024, sur LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/jacobmorgan8_5-ways-to-build-trust-and-loyalty-activity-7028708467053912064-DW_?originalSubdomain=mu&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR3VOuYWwjl7vpGVXOxVMvaw8YV12Lg8ohG8Bn2_PQ1-

[lbbCO83oFNLCd48_aem_ATRNHMoMUKCQaAPXfDgkZmM0o](#)
[P9KYrXqz](#)