الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامــعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

الرقم التسلسلي: ...../2026

مهارات الاتصال الفعال كأداة لتحسين الثقافة الاتصالية في المؤسسة

–دراسة حالة على وكالة موبيليس بولاية المسيلة –

مذكـرة مكملـة لنيــل شهــادة ماستر فـي علوم الإعلام والاتصال

تخصـص: اتصال وعلاقات عامة

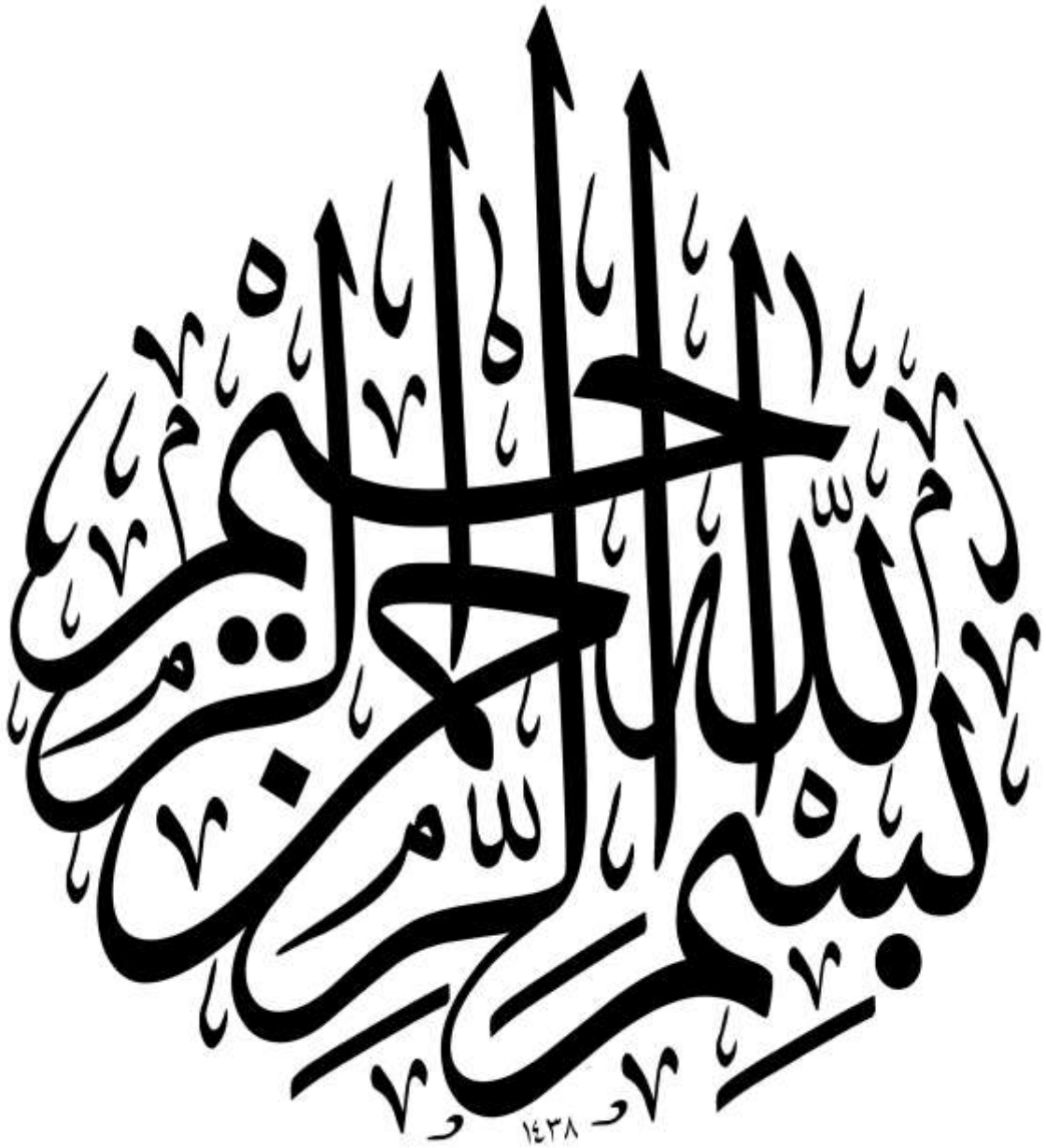
إعداد الطالبة:

- شريك شفيقة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

ـ أ.د.عبد الرزاق غزال	أستاذ دكتور جامعة المسيلة	رئيسا
ـ د.بورابابة جلول	أستاذ مساعد –P– جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
ـ د عكوشي هدى	أستاذة جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وعرفان

بداية نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانته لنا لنتم هذه الدراسة.

كما نتقد م بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذ **بوربابة جلول** على

توجيهه السديد وارشاداته ونصائحه وتوصياته القيمة طيلة فترة القيام بهذه الدراسة.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من مدى لنا يدي العون لإنجاز هذا العمل المتواضع

إهـــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقني وأعانني حتى بلغت هذا اليوم الذي طالما حلمت به وسعيت لأجله.

إلى نفسي إلى تلك الروح التي صبرت واجتهدت رغم كل الصعوبات، إلى نفسي التي آمنت بحلمها ولم تستسلم، أهدي هذا النجاح الذي كان ثمرة تعب وسهر وإصرار.

إلى أبي الغالي إلى سندي وفخري وأماني، إلى من كان دعاؤه يرافقني في كل خطوة، شكراً لك لأنك كنت دائماً مصدر القوة والدعم في حياتي، أسأل الله أن يحفظك ويديمك تاجاً فوق رأسي.

إلى أمي الحبيبة يا نبض قلبي وسر سعادتي، يا من غرستِ فيّ حب العلم وسقيتِ طموحي بدعواتك الصادقة، كنتِ النور الذي أضاء طريقي واليد التي تمسح عني التعب، فلكِ مني كل الحب والامتنان، وأسأل الله أن يحفظك ويرزقك الصحة والعافية.

إلى زوجي العزيز شريك دربي وسندي في كل خطوة، كنت لي العون بعد الله بصبرك وتشجيعك ودعمك المتواصل، وقفت بجانبي في أصعب اللحظات وتحملت معي عناء الطريق، فشكراً لك من القلب، وبارك الله لي فيك وجزاك عني كل خير.

إلى إخوتي وأخواتي أنتم نعمة كبرى ودعم لا يخفت نوره، بكم أجد القوة والدفء والمحبة، شكراً لوجودكم الدائم بقربي، وأسأل الله أن يديم محبتنا ويبعد عنا كل سوء.

إلى أساتذتي الأفاضل لكم مني كل التقدير والاحترام، فقد كنتم منارات أضاءت طريقي بالعلم والمعرفة، ولن أنسى فضلكم وتوجيهاتكم القيمة، جزاكم الله خير الجزاء.

إلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة شكراً لكل من كان له أثر جميل في رحلتي الدراسية، فأنتم جزء من هذا النجاح.

وفي الأخير، أسأل الله أن يجعل هذا التخرج بداية خير وتوفيق في حياتي، وأن يوفقني لما فيه صلاح ديني ودنياي، ويرزقني القدرة على رد الجميل لكل من كان له فضل عليّ

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان .....

فهرس المحتويات .....

فهرس الجداول.....

مقدمة .....أ

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

1 – الإشكالية : 2

2 – أهداف الدراسة:.....3

3 – أهمية الدراسة: 3

4– الفرضيات: 3

5– تحديد المصطلحات والمفاهيم: 4

6 – النظرية المستخدمة: 8

7– الدراسات السابقة: 12

8–أسباب اختيار الموضوع:.....19

9– مجتمع الدراسة: 19

10 – عينة الدراسة: 19

11 – المنهج المستخدم: 19

12–أدوات الدراسة:.....19

13–صعوبات الدراسة:.....20

الفصل الثاني: الأطار النظري للدراسة

أولا: الثقافة الاتصالية في المؤسسة.....23

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية وأبعادها.....23

المطلب الأول: مفهوم الثقافة والثقافة الاتصالية 23

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة الاتصالية: 30
المطلب الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة 32
المبحث الثاني: أهمية وتطوير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة 33
المطلب الأول: أهمية الثقافة وتأثيرها على سلوك المؤسسي. 33
المطلب الثاني: وسائل وآليات تطوير الثقافة الاتصالية..... 34
المطلب الثالث: أنواع ونظريات الثقافة الاتصالية..... 35
ثانيا: مهارات الاتصال الفعال..... 39
المبحث الاول: مهارات وفنون الاتصال الفعال. 39
المطلب الأول: مفهوم مهارات الاتصال الفعال..... 40
المطلب الثاني: عناصر مهارات الاتصال الفعال. 40
المطلب الثالث: أنماط مهارات الاتصال الفعال..... 42
المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال..... 44
المطلب الأول: مهارات الاتصال اللفظية. 45
المطلب الثاني: مهارات الاتصال غير اللفظية:..... 50
المطلب الثالث: مهارات الاتصال الكتابي والبصري والسمعي. 52
ثالثا : مهارات الاتصال الفعال و الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة 55
المبحث الأول: أثر مهارات الاتصال على الثقافة الاتصالية..... 55
المطلب الأول: مهارات الاتصال كدعامة أساسية للثقافة الاتصالية 55
المطلب الثاني: أثر الاتصال على القيم والسلوكيات التنظيمية..... 56
المطلب الثالث: الاتصال الفعال ودوره في تحسين مناخ العمل..... 57
المبحث الثاني: شروط وركائز الثقافة الاتصالية الفعالة..... 58
المطلب الأول: شروط بناء ثقافة اتصالية ناجحة. 58
المطلب الثاني: أسس ترسيخ ثقافة التواصل الداخلي..... 64

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.....64

الفصل الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد :.....68

المبحث الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة الدراسة 69

المطلب الأول : نشأة مؤسسة موبيليس 69

المطلب الثاني : تعريف بمؤسسة موبيليس 72

المطلب الثالث : هيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.....73

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية 76

المطلب الأول : صدق و ثبات أداة الدراسة : 76

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المقابلة 76

المبحث الثالث: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة.....83

المطلب الأول: عرض النتائج العامة.....83

المطلب الثاني: مناقشة النتائج على ضوء تساؤلات الدراسة.....84

المطلب الثالث: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.....86

خلاصة الفصل 89

الخاتمة: 90

قائمة المصادر والمراجع.....93

الملاحق 100

فهرس الجداول
و الأشكال

فهرس الجداول

الجدول رقم (01): مراحل مهارات الحديث. 46

الجدول رقم (02): الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري 48

فهرس الاشكال

الشكل رقم(01) : عناصر العملية الاتصالية.....42

الشكل رقم (02) : أنماط مهارات الاتصال الفعال.....44

الشكل رقم (03): يمثل سيرورة تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة 63

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس 74

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى :تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه مهارات الاتصال الفعال (اللفظية، غير اللفظية، والكتابية) كأداة استراتيجية لتحسين وتطوير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات الخدماتية، مع اتخاذ وكالة "موبيليس (Mobilis) " بولاية المسيلة كدراسة حالة. كما سعت الدراسة إلى تشخيص واقع الثقافة الاتصالية السائدة في الوكالة، وتقييم مستوى مهارات الاتصال لدى مستشاري الزبائن، وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير المتبادل بين هذين المتغيرين. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة "المقابلة" لجمع البيانات الكيفية من عينة من موظفي الوكالة.

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية وثيقة وتأثير متبادل بين مهارات الاتصال الفعال والثقافة الاتصالية؛ فالمهارات الفردية تبني الثقافة، والثقافة التنظيمية توفر المناخ الداعم لممارسة هذه المهارات.
- الثقافة الاتصالية داخل وكالة موبيليس تتسم بكونها انطباعية وتجريبية، حيث تعتمد بشكل كبير على الخبرات الفردية المتراكمة للموظفين أكثر من اعتمادها على سياسات تدريبية مؤسسية وممنهجة.
- يمتلك موظفو الوكالة وعياً عملياً جيداً بمهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي، إلا أن التطبيق الفعلي يتأثر سلباً خلال أوقات الذروة بسب معوقات بيئية–مادية (كالضوضاء والازدحام) مما يشكل "ضوضاء مؤسسية" تعيق الاستماع الفعال.
- ضعف الاعتماد على الاتصال الكتابي في التعاملات اليومية نظراً للطابع التجاري السريع، مع غياب آليات التغذية الراجعة (Feedback) المنتظمة التي تسمح بتقييم وتصحيح الأداء الاتصالي للموظفين.

الكلمات المفتاحية :الثقافة الاتصالية، مهارات الاتصال الفعال، الاتصال التنظيمي، السلوك التنظيمي، مؤسسة موبيليس.

Abstract :

The present study aimed to: Highlight the pivotal role of effective communication skills (verbal, non-verbal, and written) as a strategic tool for improving and developing the communicative culture within service organizations, using the "Mobilis" agency in M'Sila province as a case study. The study also sought to diagnose the current state of the communicative culture in the agency, evaluate the communication skills of customer service advisors, and determine the nature of the reciprocal relationship between these two variables. To achieve these objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, utilizing structured interviews to collect qualitative data from a sample of the agency's employees.

Through the study, the following results were reached:

- There is a strong correlation and mutual influence between effective communication skills and communicative culture; individual skills build the culture, while organizational culture provides the supportive climate to practice these skills.
- The communicative culture within the Mobilis agency is largely impressionistic and experiential, relying heavily on the accumulated personal experiences of the employees rather than on systematic, institutional training policies.
- Employees possess a good practical awareness of verbal and non-verbal communication skills. However, the actual application is negatively affected during peak hours by environmental and physical barriers (such as noise and crowding), which create "institutional noise" that hinders active listening.
- There is a weak reliance on written communication in daily interactions due to the fast-paced commercial nature of the work, coupled with a lack of regular feedback mechanisms to evaluate and correct the employees' communication performance.

Keywords: Communicative Culture, Effective Communication Skills, Organizational Communication, Organizational Behavior, Mobilis Enterprise.

مقدمة

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتحديات تنافسية تفرض على المؤسسات الاقتصادية والخدماتية ضرورة التكيف المستمر لضمان البقاء والنمو. وفي خضم هذه التحديات، لم يعد يُنظر إلى الموارد المادية والتكنولوجية كعوامل وحيدة للنجاح، بل برز العنصر البشري كأهم ميزة تنافسية. ومن هذا المنطلق، أصبح الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة وتفاعلات أفرادها ضرورة حتمية، وهو ما يسلط الضوء على الدور المحوري لعملية الاتصال التنظيمي.

يُعد الاتصال بمثابة الجهاز العصبي الذي يربط مختلف أجزاء المؤسسة، فهو ليس مجرد أداة لتبادل المعلومات وإصدار التعليمات، بل هو الآلية الأساسية التي تُبنى من خلالها العلاقات المهنية وتتشكل عبرها الهوية المؤسسية. وتتبلور هذه التفاعلات لتشكل ما يُعرف بـ "الثقافة الاتصالية"، وهي الإطار المرجعي الذي يضم القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تحكم تواصل الأفراد داخل التنظيم. إن الثقافة الاتصالية القوية والمتماسكة تضمن انسيابية العمل، وتقلل من النزاعات، وتعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم.

غير أن بناء ثقافة اتصالية إيجابية لا يتحقق بشكل عفوي، بل يتطلب امتلاك أفراد المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية، لمجموعة من "مهارات الاتصال الفعال". هذه المهارات، سواء كانت لفظية كالتحدث والإقناع، أو غير لفظية كلغة الجسد ونبرة الصوت، أو مهارات إدراكية كالاستماع والإنصات، تعتبر الأدوات التنفيذية التي تترجم قيم المؤسسة إلى سلوكيات يومية ملموسة. فكلما ارتفع مستوى هذه المهارات لدى العاملين، زادت قدرتهم على التفاهم والتنسيق، مما ينعكس إيجاباً على ترسيخ الثقافة الاتصالية ككل.

ويبرز هذا الترابط بشكل جلي في المؤسسات الخدماتية التي يعتمد نجاحها المباشر على جودة التفاعل البشري. وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" رائدة في هذا المجال، حيث تواجه تحديات مستمرة للحفاظ على مكانتها في سوق يتميز بتنافسية شديدة ووتيرة تكنولوجية متسارعة. ولتحقيق ذلك، تعتمد الوكالات التجارية لموبيليس، ومنها وكالة ولاية المسيلة، على كفاءة مستشاري الزبائن وقدراتهم الاتصالية لتلبية احتياجات العملاء وحل مشكلاتهم، وهو ما يتطلب بيئة عمل داخلية متناغمة وثقافة اتصالية متينة تدعم هذا الأداء.

من هذا المنظور، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال الفعال كأداة استراتيجية لتحسين وتطوير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، محاولةً تشخيص هذا الواقع وفهم آليات تأثيره، مع اتخاذ وكالة موبيليس بولاية المسيلة كنموذج تطبيقي للدراسة.

وللإلمام بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه المذكرة إلى ثلاثة فصول متكاملة، وفق الهيكلة التالية:

الفصل الأول: تم تخصيصه للإطار المفاهيمي والنظري للثقافة الاتصالية، حيث تم التطرق إلى ماهيتها، أبعادها، خصائصها، وأهميتها داخل البيئة التنظيمية، بالإضافة إلى النظريات المفسرة لها.

الفصل الثاني: تناول مهارات الاتصال الفعال، من خلال استعراض مفهومها، عناصرها، وأنماطها اللفظية وغير اللفظية والكتابية، مع إبراز أثر هذه المهارات في توجيه السلوك التنظيمي وتحسين مناخ العمل كركيزة للثقافة الاتصالية.

الفصل الثالث: خُصص للإطار التطبيقي والدراسة الميدانية بوكالة موبيليس بالمسيلة، بدءاً بالتعريف بمؤسسة الدراسة، مروراً بصدق وثبات أداة الدراسة من ثم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من المقابلات الميدانية، وصولاً إلى استخلاص النتائج العامة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وختاماً بتقديم جملة من التوصيات العملية.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات

6- الدراسات السابقة

7- الخلفية النظرية للدراسة

1 - الإشكالية :

تُشير الدراسات إلى أن الثقافة الاتصالية المتقدمة داخل المؤسسة تخلق بيئة مثالية لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين. فكلما كانت الثقافة قوية وواضحة، زادت قدرة الأفراد على التواصل بفعالية، والاستماع الجيد، والإقناع، وإدارة النزاعات، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة. ورغم ما تشير إليه الدراسات من أهمية الثقافة الاتصالية في دعم مهارات الاتصال الفعال، إلا أن طبيعة هذه العلاقة ومدى تجسيدها في الواقع داخل المؤسسات الخدماتية تظل موضوعاً يستدعي البحث والدراسة. فالمؤسسات تختلف في مدى استيعابها لقيم وممارسات الثقافة الاتصالية، كما أن مستوى مهارات الاتصال الفعال بين العاملين يتباين وفقاً لطبيعة البيئة التنظيمية وطرق التواصل المتبعة داخل المؤسسة.

تُعتبر الثقافة الاتصالية أحد الركائز الأساسية التي تُحدد جودة بيئة العمل في المؤسسات الحديثة، حيث تعكس القيم والتصورات والسلوكيات التي يتبناها الأفراد في تواصلهم اليومي. تلعب هذه الثقافة دوراً حيوياً في توجيه سلوكيات الموظفين وتعزيز التعاون بينهم، مما يُسهم في بناء علاقات مهنية قوية. كما أن لها تأثير مباشراً على فعالية الأداء المؤسسي واستمراريته. فكلما كانت الثقافة الاتصالية متطورة ومتسقة زادت وضوح وانسيابية التواصل بين العاملين، مما يُسهل تبادل المعلومات ويُقلل من سوء الفهم والتعارض ويرفع من الروح المعنوية للموظفين.

في هذا السياق، تُعتبر وكالة موبيليس بولاية المسيلة نموذجاً مهماً لدراسة العلاقة بين الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال داخل مؤسسة خدمية ذات بعد وطني. مع توسع الخدمات وزيادة المنافسة، تصبح الثقافة الاتصالية المتينة ضرورة لضمان انسجام العمل وتعزيز الروابط المهنية وتشجيع المبادرة والتعاون بين الموظفين.

استناداً إلى هذا الواقع، تبرز الحاجة الأكاديمية لدراسة تأثير الثقافة الاتصالية على تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين في الوكالة، فالدراسة لا تهدف فقط إلى قياس مستوى الثقافة الاتصالية، بل تسعى أيضا إلى معرفة مدى مساهمتها في تحسين قدرات الأفراد على التواصل الواضح والإقناع والاستماع وإدارة النزاعات، وبالتالي تعزيز جودة الخدمة المقدمة للزبائن وكفاءة العمل الداخلي.

ومن هنا تتمثل الإشكالية المحورية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

ماهو دور الثقافة الاتصالية في تحسين مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين داخل وكالة موبيليس بولاية المسيلة ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو مدى انتشار الثقافة الاتصالية في وكالة موبيليس بولاية المسيلة؟
- كيف يمكن تقييم مهارات الاتصال الفعال لدى الموظفين في وكالة موبيليس بولاية المسيلة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية السائدة ومهارات الاتصال الفعال لدى موظفي الوكالة؟
- كيف تؤثر الثقافة الاتصالية في وكالة موبيليس بولاية المسيلة على تطبيق مهارات الاتصال الفعال من قبل العاملين؟

2 – أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى انتشار الثقافة الاتصالية في وكالة موبيليس بولاية المسيلة.
- الكشف على مستوى تقييم مهارات الاتصال الفعال لدى الموظفين في وكالة موبيليس بولاية المسيلة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية السائدة ومهارات الاتصال الفعال لدى موظفي الوكالة.
- تسليط الضوء على دور الثقافة الاتصالية في تأثير على مهارات الاتصال الفعال من قبل العاملين.

3 – أهمية الدراسة:

– الأهمية العلمية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال الاتصال التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بمفهومي الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال، كما تُوضح العلاقة بين هذين المفهومين داخل المؤسسات الخدمية وتُشكل مرجعا نظرياً للباحثين والطلاب المهتمين بدراسات الاتصال في المؤسسة.

–الأهمية التطبيقية:

تُساعد إدارة وكالة موبيليس بولاية المسيلة في تشخيص واقع الثقافة الاتصالية داخل الوكالة. كما تبرز نقاط القوة والضعف في مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين، وتُساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الثقافة الاتصالية وتعزيز مهارات الاتصال الفعال، مما ينعكس إيجابا على العلاقات المهنية وجودة الخدمات المقدمة.

4– الفرضيات:

– توجد ثقافة اتصالية سائدة بمستوى معين داخل وكالة موبيليس بولاية المسيلة.

– يتمتع موظفو وكالة موبيليس في ولاية المسيلة بمهارات اتصال فعال بمستوى معين.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين الثقافة الاتصالية السائدة ومهارات الاتصال الفعال لدى موظفي الوكالة.

- تؤثر مهارات الاتصال الفعال بشكل إيجابي على الثقافة الاتصالية من قبل العاملين.

5- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

-الثقافة:

التعريف اللغوي والتحليل الاشتقاقي:

تُشتق كلمة "ثقافة" في اللغة العربية من الجذر الثلاثي (ث-ق-ف)، الذي يحمل دلالات متعددة تدور حول الفطنة، الحذق، سرعة التعلم، وتسوية الاعوجاج. وقد ورد في معجم مقاييس اللغة لابن فارس أن هذا الجذر "كلمة واحدة إليها يرجع فروعها، وهو إقامة اعوجاج الشيء[1]، ويُقال: "ثَقَفْتُ القناة إذا أَقَمْتُ عوجها"، مما يشير على أن الثقافة في أصلها اللغوي تعني التهذيب، التقويم، والتشكيل[2].

كما جاء في لسان العرب لابن منظور أن "رجلاً ثَقْفًا" يعني رجلاً حاذقًا فطنًا سريع الفهم، وأن "ثَقُفَ الرجل ثقافة" أي صار حاذقًا خفيفًا في إدراكه وفهمه،[3] وفي تهذيب اللغة للأزهري: "رجل ثقف لقف إذا كان ضابطا لما يحويه، ويقال: ثَقَف الشيء وهو سرعة التعلم"،[4]ومن هنا يتضح أن المعنى اللغوي للثقافة يجمع بين عنصرين أساسيين: القدرة الذهنية على الاستيعاب السريع، والمهارة العملية في إتقان الأداء.

التعريف الاصطلاحي والتطور المفاهيمي:

شَهِدت كلمة "ثقافة" تطورًا دلاليًا واسعًا في الفكر الإنساني المعاصر. فقد عُرفت في المنظور الأنثروبولوجي بأنها "مجموع القيم، والمعتقدات، المعارف، الفنون، الأخلاق، والقوانين التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوًا في مجتمع معين، وتشكل الإطار المرجعي لسلوكه وتفاعله"[5]وفي السياق الإسلامي، تُعرف الثقافة الإسلامية بأنها "علم كليات الإسلام في نظم الحياة كلها بترابطها"، وهي الشخصية الإسلامية التي تقوم على عقيدة التوحيد وتطبيق الشريعة والأخلاق المستقاة من الكتاب والسنة[6].

تُعد الثقافة في العلوم الإدارية والاجتماعية نظامًا ديناميكيًا ينتقل عبر الأجيال، ويؤثر في تشكيل الهوية الفردية والجماعية، ويوجه أنماط السلوك المؤسسي كما أنها ليست كيانًا جامدًا، بل عملية مستمرة من البناء وإعادة البناء عبر التفاعل بين الأفراد وبيئاتهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتؤدي الثقافة وظائف جوهرية في

---

[1] عاشور، أحمد محمد، تعريف الثقافة لغة واصطلاحا، شبكة الألوكة الثقافية. 2016م (1437هـ) (alukah.net in Bing) الرابط: http://www.alukah.net/culture/0/103655

[2] ابن فارس، أحمد. معجم مقاييس اللغة. تحقيق: عبد السلام محمد هارون. دار الفكر. 1979م. ج1، ص382.

[3] ابن منظور، محمد بن مكرم. لسان العرب. دار صادر. بيروت. ط3. 1999م. ج9، ص19

[4] الأزهري، أبو منصور. تهذيب اللغة. تحقيق: محمد عوض مرعب. دار إحياء التراث العربي. بيروت. ط1. 2001م. ج11، ص245

[5] الزعبي، علي فلاح؛ أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى. هندسة الإعلان الفعال: مفهوم الاتصال. المرجع الإلكتروني للمعلوماتية 2022م. ص28-30

[6] العمري، نادية شريف. أضواء على الثقافة الإسلامية. مؤسسة الرسالة. بيروت ط9. 2001م. ص9

المجتمع: فهي توفر نظام توجيه للسلوك الإنساني، وتخلق التماسك الاجتماعي عبر القيم المشتركة، وتتيح نقل المعرفة بين الأجيال، وتشكل مرشحًا تفسيريًا يمنح الأفراد القدرة على فهم العالم من حولهم[1].

التعريف الإجرائي

تُعرف الثقافة إجرائياً بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمعارف والعادات والاتجاهات التي يتبناها الأفراد وتؤثر في سلوكهم وتفاعلاتهم داخل محيط العمل، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على البنود المخصصة لهذا المتغير في أداة الدراسة، بما يعكس مستوى إدراكهم وتمثلهم لهذه القيم والمعارف.

- الاتصال

التعريف اللغوي والأصول الدلالية: يُشتق مصطلح "اتصال" من الجذر العربي (و–ص–ل)، الذي يدل على الربط، الصلة، بلوغ الغاية، والتواصل بين طرفين وجاء في لسان العرب:

التعريف الاصطلاحي والتصنيفات الحديثة: تُعرّف المهارة في مجال إدارة الموارد البشرية والتدريب بأنها "قدرة مكتسبة أو فطرية تمكن الفرد من أداء مهمة محددة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق نتائج مرجوة في وقت وجهد مناسبين، سواء كانت مهارة تقنية، معرفية، أو سلوكية"[2].

وتصنّف المهارات عادة إلى فئتين رئيسيتين: المهارات الصلبة (Hard Skills) التي تتعلق بالمعرفة التقنية والإجرائية القابلة للقياس، والمهارات الناعمة (Soft Skills) التي ترتبط بالسمات الشخصية، التواصل، العمل الجماعي، والذكاء العاطفي.

وتُعد المهارة عنصرًا حاسمًا في الأداء المؤسسي، حيث تُسهم في رفع الإنتاجية، تحسين جودة المخرجات، وتعزيز القدرة التنافسية للأفراد والمنظمات على حد سواء[3]. كما أن بناء المهارات يتطلب منهجية تعلم نشط تقوم على الممارسة، التغذية الراجعة، والتطوير المستمر، وليس مجرد الحفظ أو التلقين[4]. وفي سياق التطوير المهني، تُبنى المهارات عبر مسارات متعددة: التدريب الرسمي، التعلم الذاتي، التوجيه والإرشاد، والخبرة الميدانية المتراكمة[5].

[1] الخطيب، عمر عودة. لمحات في الثقافة الإسلامية. مؤسسة الرسالة. بيروت. ط3. 1979م ص13

[2] DuBrin, A. J. (2008). Essentials of Management. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. P16

[3] أحمد، سهام. الفرق بين الفاعلية والفعالية في الإدارة: فهم دقيق لتحقيق النجاح المؤسسي. بوابة أضخم محتوى عربي. 2025م.

[4] سعادة، جودت أحمد. تنمية المهارات الإدارية. دار الشروق. عمان. ط2. 2001م. ص45.

[5] قاسم، بشرى. تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية. م14، ع3. 2002م. ص112-145.

التعريف الإجرائي

يُعرف الاتصال إجرائياً بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والرسائل بين الأفراد داخل بيئة العمل باستخدام وسائل وقنوات اتصال مختلفة، بهدف تحقيق الفهم المشترك والتنسيق بين الأطراف، ويُقاس من خلال الدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في مقياس الاتصال المعتمد في الدراسة.

- الفعال / الفعالية:

التعريف اللغوي والجذور المعجمية: يُشتق مصطلح "فعال" من الجذر العربي (ف–ع–ل)، الذي يدل على النشاط، القوة، التأثير، والإنجاز وقد جاء في معجم اللغة العربية المعاصرة أن "فعال" مصدر صناعي من "فعّال"، ويدل على النشاط وقوة التأثير، مما يجعله وصفا لمن يُحدث أثرًا ملموسًا في محيطه[1].

التعريف الاصطلاحي والتمييز المفاهيمي الدقيق: في الإدارة الحديثة، يُعد التمييز بين الفعالية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Efficacy) من القضايا المركزية. فقد عرّف بيتر دراكر الفعالية بأنها "فعل الأشياء الصحيحة" (Doing the right things)، بينما عرّف الكفاءة بأنها "فعل الأشياء بطريقة صحيحة"

أما الفعالية الإدارية فتُعرف بأنها "قدرة المنظمة أو الفرد على تحقيق الأهداف المرسومة بأقصى استفادة من الموارد المتاحة، مع التركيز على جودة النتائج وملاءمتها للأهداف الاستراتيجية". وفي هذا السياق، تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الغايات المنشودة، بينما تشير الكفاءة إلى مدى حسن استخدام الوسائل والموارد لتحقيق تلك الغايات[2].

وتُبنى الفعالية الإدارية على ركائز متعددة: التخطيط الاستراتيجي الواضح، التنظيم المرن، القيادة التحويلية، الرقابة التصحيحية، وإدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة كما أنها تتطلب ثقافة مؤسسية تدعم التعلم المستمر، الابتكار، والتكيف مع المتغيرات البيئية وتُقاس الفعالية عادة عبر مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تربط بين المخرجات الفعلية والأهداف المخططة، مما يتيح للمنظمات تقييم أدائها واتخاذ قرارات تحسينية مستنيرة[3].

[1] الفيروز أبادي، محمد بن يعقوب. القاموس المحيط. تحقيق: محمد نعيم العرقسوسي. مؤسسة الرسالة. بيروت. ط8. 2005م. ص892.

[2] مجمع اللغة العربية بالقاهرة. الفرق بين الفاعلية والفعالية. الموقع الرسمي للمجمع. الرابط . : ..http://www.arabicacademy.gov.eg/ (arabicacademy.gov.eg in Bing)

[3] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

التعريف الإجرائي

تُعرف الفعالية إجرائياً بأنها مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من أدائه للمهام الموكلة إليه، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، ويتم قياسها من خلال الدرجة الكلية التي يتحصل عليها أفراد العينة في مقياس الفعالية المستخدم في الدراسة، والتي تعكس مستوى تحقيق الأهداف المطلوبة.

-تعريف الثقافة الاتصالية:

التعريف الاصطلاحي: هي مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير رسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة. والتي تترجم في مجموعة من العادات والقيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية، والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، والذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي التاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشتركة للمؤسسة [1].

التعريف الاجرائي: تُعرف على أنها البعد التنظيمي الذي يعكس طبيعة الممارسات والأفكار السائدة في مجال الاتصال داخل مؤسسة موبيليس ويتم قياسها من خلال الدرجة الاجمالية التي يحصل عليها أفراد العينة الموظفون في أداة القياس المستخدمة، والتي تعكس فهمهم لواقع الاتصال الداخلي في بيئة العمل السائدة داخل وكالة موبيليس بولاية المسيلة.

- تعريف مهارة الاتصال الفعال:

التعريف الاصطلاحي: تُعرف بأنها: "القدرة المكتسبة على نقل الأفكار، والمعلومات، والمشاعر، والمعاني من مرسل إلى مستقبل عبر قنوات اتصالية مناسبة، بطريقة واضحة، دقيقة، ومؤثرة، تؤدي إلى تحقيق التفاهم المتبادل، واستجابة إيجابية، مع القدرة على الاستماع النشط، وقراءة الإشارات غير اللفظية، وتجاوز الحواجز النفسية والثقافية التي قد تعترض العملية الاتصالية [2].

وعرّفها الطبيب النوبي بأنها "مجموعة القدرات التي يستخدمها الفرد في العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية، مصحوبة بتعبيرات الوجه ولغة

---

[1] سعدي وحيدة بلمير سارة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة باجي مختار عنابة المجلد 6 ص 30.

[2] مخلوف سعاد، غرابي خولة. مهارات الاتصال الفعال في المنظمات. مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية. المجلد 3. العدد4. سنة النشر 2019م. الصفحات 79-91.

الجسد، وعبر وسائل اتصال تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر، يقوم بدوره بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها"[1].

كما عرفها حجازي بأنها: "القدرة على تحقيق أهداف الرسالة الاتصالية بأقل جهد ووقت ممكن، مع الحفاظ على جودة العلاقة بين أطراف العملية الاتصالية وضمان وصول المعنى المقصود دون تشويه أو سوء فهم"[2].

التعريف الاجرائي: تُعرف بأنها مجموعة من القدرات والسلوكيات التي تُمَكِّن الفرد من إيصال المعلومات والمشاعر بين المشاركين في الاتصال بطريقة واضحة ومفهومة، بحيث تُحقّق الفهم المتبادل وتُساهم في نجاح العملية الاتصالية داخل وكالة موبيليس بولاية المسيلة، ويتم قياسها من خلال الدرجة الإجمالية التي يتحصل عليها أفراد العينة في أداة القياس المستخدمة في الدراسة.

6 – النظرية المستخدمة:

الإطار النظري للدراسة: مهارات الاتصال الفعال كأداة لتحسين الثقافة الاتصالية في المؤسسة

الجانب النظري: الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال

تُعد الثقافة الاتصالية من الدعائم الأساسية لفهم طبيعة التواصل في المؤسسات الحديثة، حيث تعكس منظومة متكاملة من القيم والمبادئ، والسلوكيات، والرموز المشتركة التي يتبناها الأفراد في بيئة العمل، مما يؤثر بشكل مباشر على أسلوب تواصلهم وتفاعلهم مع الآخرين[3]. وقد عرفها فيرجيك وسريراميش بأنها النظام المشترك للقيم، والمعايير، والممارسات، والمعاني الرمزية التي توجه كيفية إنشاء المعلومات، وتبادلها، وتفسيرها، وتوظيفها ضمن السياق التنظيمي. وتحدد الثقافة الاتصالية كيفية تبادل المعلومات، ومستوى الشفافية، ودرجة الانفتاح المؤسسي، ونوعية العلاقات المهنية بين الموظفين والإدارة، وبالتالي فإن وجود ثقافة اتصالية متطورة يسهم في تعزيز التعاون، وتسهيل تدفق المعلومات، وتقليل سوء الفهم والنزاعات بين العاملين.

أما مهارات الاتصال الفعال، فتُعرف اصطلاحا بأنها القدرة المكتسبة على نقل الأفكار، والمعلومات، والمشاعر، والمعاني من مرسل إلى مستقبل عبر قنوات اتصالية مناسبة، بطريقة واضحة، ودقيقة، ومؤثرة، تؤدي إلى تحقيق التفاهم المتبادل، واستجابة إيجابية، مع القدرة على الاستماع النشط، وقراءة الإشارات غير

---

[1] الطيب النوبي، عبد النبي عبد الله. مهارات الاتصال الفعال جامعة وادي النيل، السودان. سنة النشر :2017م الصفحات 12-13.

[2] حجازي، مصطفى. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. سنة النشر: 1990م. الصفحة: 45.

[3] Ajayi, O. A., & Udeh, C. A. (2004). The intersection of organizational culture and communication: Shaping workplace success. Academy of Business and Retail Management Journal, 18(2), 45-62.

اللفظية، وتجاوز الحواجز النفسية والثقافية التي قد تعترض العملية الاتصالية[1]. وتشمل هذه المهارات مجموعة من الكفاءات الأساسية، منها: وضوح الرسالة ودقتها في الصياغة، والمرونة في اختيار القناة الاتصالية الأنسب حسب طبيعة المحتوى وخصائص المستقبل والسياق التنظيمي[2]. والاستماع الفعال والتعاطف مع منظور الآخر والوعي باللغة غير اللفظية وتناسقها مع المحتوى اللفظي والقدرة على التكيف مع السياقات الثقافية والمهنية المختلفة وتعد هذه

المهارات عنصرًا محوريًا لضمان فعالية التواصل داخل المؤسسة، حيث يسهم امتلاك الموظفين لمهارات اتصال قوية في تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الروح المعنوية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء[3].

ويتضح الترابط العضوي بين الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال في أن الثقافة التنظيمية تشكل بيئة داعمة لتطوير هذه المهارات؛ فالثقافة التي تشجع على الانفتاح، والمشاركة، والتعاون، تمنح الموظفين الفرصة لممارسة مهارات الاتصال بفعالية وتطويرها عبر التغذية الراجعة والتعلم المستمر بينما الثقافة المغلقة أو المركزية تحد من قدرات الافراد على التعبير والتفاعل، مما يؤدي إلى كبت الأفكار وضعف التنسيق وانخفاض الرضا الوظيفي لذا فإن فهم العلاقة الديناميكية بين الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال يعتبر ضروريا لتحليل الأداء الداخلي للمؤسسات، ووضع توصيات عملية لتعزيز بيئة التواصل والجودة المهنية.

الجانب التطبيقي: نظرية الثقافة التنظيمية لإدغار شين

تستند هذه الدراسة إلى نظرية الثقافة التنظيمية التي وضعها إدغار شين في كتابه المرجعي Organizational Culture and Leadership (الطبعة الرابعة، 2010) حيث تُعتبر هذه النظرية الإطار الأنسب لفهم العلاقة بين الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال لدى العاملين في وكالة موبيليس بولاية

---

[1] مخلوف سعاد، غرابي خولة. (2019). مهارات الاتصال الفعال في المنظمات. مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، 3(4)، 79-91.

[2] كارينجي، ديل. (1995). كيف نتعامل مع الناس (ترجمة: رفيق مازن). بيروت: دار مكتبة الهلال: 67.

[3] Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Imprint. ISBN: 978-0-470-18586-5 / الصفحات المرجعية: 23-45 (مستويات الثقافة الثلاثة)، 24-28 (الرموز والممارسات)، 27 (تفسير العناصر الظاهرة)، 28-32 (القيم المعلنة)، 31 (تطبيق القيم على الممارسات)، 32-35 (الافتراضات الأساسية)، 177-195 (فك رموز الثقافات التنظيمية)، 235-258 (دور القادة في تشكيل الثقافة)، 299-314 (نموذج تغيير الثقافة)، 329-363 (أمثلة تطبيقية)، 395-399 (الخاتمة)، ix-xii (مقدمة الطبعة الرابعة.)

المسيلة، تؤكد نظرية شين أن الثقافة داخل أي مؤسسة تتكون من ثلاث مستويات مرتبطة ومتداخلة تختلف في درجة وضوحها وعمق تأثيرها على السلوك التنظيمي[1].

المستوى الأول: الرموز والممارسات الظاهرة (Artifacts)

يشمل هذا المستوى الأساليب والسلوكيات الملحوظة التي يمارسها الأفراد يوميًا في بيئة العمل، مثل: تصميم الفضاءات المادية، وأنماط اللباس، وتقنيات الاتصال المستخدمة، وهياكل الاجتماعات، والإجراءات الموثقة. وفي سياق وكالة موبيليس، قد تتجلى هذه الرموز في طريقة تنظيم مكاتب الاستقبال، واستخدام لوحات المعلومات الرقمية لمتابعة الأداء، أو الصياغة الرسمية للمراسلات الداخلية. ويؤكد شين أن هذه العناصر الظاهرة، رغم سهولة ملاحظتها، يصعب تفسير دلالاتها الثقافية دون الغوص في المستويات الأعمق.

المستوى الثاني: القيم والمبادئ (Espoused Values)

يمثل هذا المستوى المبادئ والاستراتيجيات والأهداف المعلنة التي توجه سلوك الموظفين وتحدد تفاعلاتهم اليومية. ومن أمثلتها في وكالة موبيليس: الالتزام الرسمي برضا الزبون، وتطوير الكفاءات البشرية، وتشجيع الابتكار. وتُشكل هذه القيم المعلنة الإطار المعياري الذي يُتوقع من الموظفين الالتزام به في ممارساتهم الاتصالية، مثل معايير الاستجابة لاستفسارات العملاء أو الشفافية في التقارير الداخلية[2].

المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية (Basic Underlying Assumptions)

يُعد هذا المستوى الأعمق والأقل وعيًا، ويتكون من المعتقدات الضمنية والتصورات اللاشعورية التي تؤثر على السلوك دون إدراك مباشر من الأفراد. فمثلاً، إذا كان الموظفون في وكالة موبيليس يفترضون ضمنيًا أن القرارات الإدارية نهائية ولا تقبل النقاش، فإن هذا الافتراض سيحد من التواصل التصاعدي بغض النظر عن السياسات الرسمية التي تشجع على المشاركة. ويؤكد شين أن تغيير الثقافة يتطلب التعامل مع هذا المستوى عبر عمليات تأملية وحوارية تكشف هذه الافتراضات وتعيد تشكيلها.

ويُعتبر هذا التصنيف ثلاثي المستويات ضروريا لفهم كيفية تأثير الثقافة السائدة داخل المؤسسة على ممارسات مهارات الاتصال الفعال، مثل: وضوح الرسائل، وجودة التفاعل، والاستماع الجيد، وحل النزاعات بين الموظفين فالثقافة التي تعزز الشفافية والانفتاح على مستوى الافتراضات الأساسية ستدعم تطوير مهارات

---

[1] Schein, E. H. (2010). Organizational culture and Leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey–Bass, a Wiley Imprint. ISBN: 987-0-470-18586-5 / الصفحات المرجعية: 23–45 (مستويات الثقافة الثلاثة)، 24–28 (الرموز والممارسات)، 27 (تفسير العناصر الظاهرة)، 28–32 (القيم المعلنة)، 31 (تطبيق القيم على الممارسات)، 32–35 (الافتراضات الأساسية)، 177–195 (فك رموز التنظيمية)، 235–258 (دور القادة في تشكيل الثقافة)، 299–314 (نموذج تغيير الثقافة)، 329–363 (أمثلة تطبيقية)، 395–399 (الخاتمة)، ix–xii (مقدمة الطبعة الرابعة).

[2] نفس المرجع السابق

الاتصال لدى الأفراد، بينما الثقافة التي تسودها الافتراضات الأساسية ستدعم تطوير مهارات الاتصال لدى الافراد، بينما الثقافة التي تسودها الافتراضات الدفاعية أو الهرمية الصارمة ستعيق ممارسة هذه المهارة بفعالية[1].

مبررات اختيار نظرية شين وربطها بالبحث الميداني:

تم اختيار نظرية شين للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة لعدة أسباب علمية ومنهجية: أولا، لأنها تقدم إطارًا تحليليًا شاملاً يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على السلوكيات المهنية ومهارات الاتصال عبر مستوياتها الثلاثة، مما يمكن الباحث من تفسير العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة: الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال. ثانيا، لأن النظرية تبرز الطبيعة الديناميكية للتفاعل بين الثقافة والقيادة، حيث يُشكل القادة الثقافة من خلال ممارساتهم الاتصالية، وفي المقابل تقيّد الثقافة أو تمكن الإجراءات القيادية المستقبلية. وهو ما ينطبق على دور إدارة وكالة موبيليس في تشكيل بيئة الاتصال الداخلية. ثالثًا: لأن النموذج يوفر أساسًا عمليًا لتصميم تدخلات تحسينية مستهدفة، حيث يمكن تحديد مستوى ثقافي معين (مثل: غياب قنوات التغذية الراجعة على مستوى الرموز، أو غموض قيم الشفافية على مستوى المبادئ المعلنة) وتطوير استراتيجيات لمعالجته [2].

وفي سياق وكالة موبيليس بولاية المسيلة، تساعد هذه النظرية الباحث على تحقيق أربعة أهداف تحليلية: أولا، تقييم الحالة الراهنة للثقافة الاتصالية عبر مستويات شين الثلاثة، من خلال رصد الممارسات الظاهرة، وتحليل القيم المعلنة في الوثائق الرسمية، واستكشاف الافتراضات الضمنية عبر المقابلات والملاحظات، ثانيا، قياس مستوى امتلاك موظفي الوكالة لمهارات الاتصال الفعال، مع التركيز على أبعاد: وضوح الرسالة، وكفاءة اختيار القناة، والاستماع النشط، والوعي غير اللفظي، والمرونة الثقافية، ثالثا: فحص الآليات التي تؤثر من خلالها الثقافة الاتصالية على تطوير واستخدام مهارات الاتصال، والعكس صحيح، أي كيف يسهم الموظفون المهارة اتصاليًا في تطوير الثقافة المؤسسية. رابعا، صياغة توصيات عملية قائمة على الأدلة لتحسين كل من الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال، بهدف تعزيز التنسيق الداخلي، ورفع معنويات الموظفين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن[3].

---

[1] نفس المرجع السابق

[2] Schein, E. H. (2010). Organizational culture and Leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Imprint. ISBN: 987-0-470-18586-5 / الصفحات المرجعية: 23-45 (مستويات الثقافة الثلاثة)، 24-28 (الرموز والممارسات)، 27 (تفسير العناصر الظاهرة)، 28-32 (القيم المعلنة)، 31

[3] نفس المرجع السابق

وبهذا، يوفر الإطار النظري المبني على نظرية شين أساسًا متينا للتحقيق في دور مهارات الاتصال الفعال كأداة لتحسين الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات، مع إمكانية تطبيقه عمليا في سياق وكالة موبيليس بولاية المسيلة، مما يجمع بين الدقة الأكاديمي والملاءمة التطبيقية.

7- الدراسات السابقة:

بالعربية

الدراسة الأولى: للطالبين زردوبة يوسف وبوشيبة محمد تحت عنوان:" الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية- المكتبة الرئيسية لبلدية بوسعادة نموذجا"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال في تخصص الاتصال والعلاقات العامة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نُوقشت سنة 2020-2021 حيث عالجوا فيها الإشكالية التالية "ما واقع الثقافة الاتصالية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية. بوسعادة؟ وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمدوا على ثلاث فرضيات تحت فرضية عامة ولتحقيق من هذه الأخيرة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المقابلات الميدانية لجمع المعلومات من العينة (موظفي المؤسسة)

أوضحت النتائج أن الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة كانت ضعيفة نسبيا، ما أثر سلبا على تبادل المعلومات وقَلَّل من مستوى التنسيق بين الموظفين، مما دعا إلى توصيات من أجل تطوير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية: للطالبة جعرون أمينة تحت عنوان: "أثر مهارات الاتصال على فعاليات العلاقات العامة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

نُوقشت سنة 2017-2018 حيث عالجت فيها الإشكالية التالية "هل المهارات الاتصالية التي تعتمدها إدارة العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حاليا كافية لتحسين صورتها داخليا وخارجيا؟ وللإجابة على هذه الإشكالية وضعت ثلاث فرضيات تحت فرضية عامة ولتحقيق من هذه الأخيرة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام المقابلة لجمع المعلومات

أظهرت النتائج أن مهارات الاتصال الفعال تؤثر بشكل كبير في تحسين فعالية العلاقات العامة داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: دور مهارات الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة قياسية

–اسم الباحث روشام بن زيان

–**المجلة العلمية:** مجلة العلوم الاقتصادية، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الجزائر تفاصيل النشر: المجلد 16، العدد 1، الصفحات من 20 إلى 36، تاريخ النشر: 06 فبراير 2021م مكان إجراء الدراسة: مؤسسة اتصالات الجزائر –المندوبية الجهوية بشار، الجزائر مشكلة الدراسة: انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: ما هو الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال الداخلي في دعم وتعزيز قيم الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاتصال الداخلي وقيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص واقع ممارسات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المندوبية الجهوية بشار.
- قياس اتجاهات العاملين نحو ممارسات الاتصال الداخلي ومدى توافرها في البيئة التنظيمية.
- تحديد نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة (رسمي/ غير رسمي، تصاعدي/تنازلي/أفقي).
- تحليل العلاقة الإحصائية بين أبعاد الاتصال الداخلي (الإعلام، الإقناع، التمكين، التعبئة) وقيم الثقافة التنظيمية.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات الاتصال الداخلي بما يعزز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي الطابع الكمي، الذي يتيح وصف ظاهرة الاتصال الداخلي وتحليل العلاقة بين متغيراتها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة

- **الدراسة:** جميع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –المندوبية الجهوية بشار
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة قصدية مكونة من 40 عاملا يمثلون مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمندوبية
- **معدل الاستجابة:** تم استرداد جميع الاستبيانات الموزعة (40 استبانة)، أي بنسبة استجابة 100%، مما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على المجتمع الأصلي

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واعتمدت على المؤشرات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات العينة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الاتصال الداخلي وقيم التنظيمية.
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- اختبار F لتقييم دلالة النموذج الإحصائي ككل.

أهم نتائج الدراسة: كشفت الدراسة عن النتائج التالية، مرتبة حسب الأهمية:

النتيجة الأولى: اتجهت آراء العاملين نحو ممارسات الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر – بشار باتجاه إيجابي وبدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لممارسات الاتصال (3.87 من 5)، مما يشير إلى وعي المؤسسة بأهمية التواصل الداخلي.

النتيجة الثانية: توجد علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاتصال الداخلي وقيم الثقافة التنظيمية، حيث أظهر معامل الارتباط قيمة(r=0.76) ، مما يؤكد أن تحسين مهارات الاتصال يسهم بشكل مباشر في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.

أهمية الدراسة وقيمتها العلمية: تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة للبحث الحالي للأسباب التالية:

أولا: الصلة المباشرة بموضوع البحث

تتناول الدراسة العلاقة بين مهارات الاتصال الداخلي وقيم الثقافة التنظيمية، وهو نفس المحور المركزي للدراسة الحالية حول "مهارات الاتصال الفعال كأداة لتحسين الثقافة الاتصالية"، مما يوفر إطارًا مرجعيًا عربيًا متماشيًا مع الإشكالية البحثية.

ثانيا: السياق المؤسسي المشترك

أجريت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي المؤسسة الأم لوكالة موبيليس موضوع البحث الحالي، مما يمنح النتائج قيمة تطبيقية عالية وقابلية للاستفادة منها في تشخيص واقع وكالة موبيليس بولاية المسيلة.

الأجنبية :

الدراسة الأولى: الاتصال الداخلي الاستراتيجي ورضا الموظفين

العنوان :الاتصال الداخلي الاستراتيجي: القيادة التحويلية، قنوات الاتصال، ورضا الموظفين

المؤلفة :لاريسا أ. مين(Larissa A. Men)

سنة النشر2014 :

المجلة*Management Communication Quarterly* :

المجلد والعدد :المجلد 28، العدد 2، الصفحات 264–284

تبحث هذه الدراسة الرائدة التي أجرتها لاريسا أ. مين في العلاقة المعقدة بين مهارات الاتصال لدى القادة، واختيار قنوات الاتصال، ومستوى رضا الموظفين داخل المؤسسات الكبرى. وكان الهدف الرئيس للدراسة هو تحديد كيفية تأثير سلوكيات القيادة التحويلية، وخاصة تلك المرتبطة بالكفاءة الاتصالية، في مناخ الاتصال الداخلي، ومن ثم تعزيز رضا الموظفين.

وتفترض الدراسة أن القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الفعالية الاتصالية – والمتمثلة في الوضوح، والتعاطف، وسرعة الاستجابة – يساهمون في خلق ثقافة اتصال داعمة تعزز الثقة والالتزام لدى العاملين.

المنهجية وتحليل البيانات:

اعتمدت الباحثة المنهج الكمي باستخدام استبيان منظم وُزِّع على موظفين من قطاعات صناعية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. وشملت العينة موظفين من مستويات تنظيمية متعددة. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات.

وقد تم قياس مهارات الاتصال من خلال مقاييس معتمدة شملت مهارات الاستماع، وتقديم التغذية الراجعة، ووضوح الرسائل، بينما تم تقييم ثقافة الاتصال من خلال مؤشرات الانفتاح والثقة والمصداقية.

النتائج الرئيسية:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال لدى القادة التحويليين ورضا الموظفين. كما تبين أن استخدام القادة لوسائل الاتصال المباشر وجهاً لوجه عند نقل الرسائل المعقدة يسهم بشكل كبير في تحسين جودة ثقافة الاتصال داخل المؤسسة.

وأبرزت الدراسة أن الكفاءة الاتصالية ليست مجرد مهارة تقنية، بل تعد أصلاً استراتيجياً يسهم في تشكيل الهوية التنظيمية والقيم الثقافية للمؤسسة. كما أفاد الموظفون الذين ينظرون إلى قادتهم باعتبارهم متواصلين فعّالين بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي وانخفاض نية ترك العمل.

الدراسة الثانية: تحديد معايير ثقافة الاتصال الداخلي

العنوان :الاتصال الداخلي: التعريف، المعايير، والمستقبل

المؤلفون :آنا تينا فيرشيتش، ديجان فيرشيتش، وكريشنامورثي سريراميش

سنة النشر:2012

المجلة: *Public Relations Review*

المجلد والعدد :المجلد 38، العدد 2، الصفحات 223–230

تهدف هذه الدراسة الشاملة إلى وضع تعريف عالمي ومجموعة من المعايير الخاصة بالاتصال الداخلي داخل المؤسسات الحديثة. وقد أُجريت الدراسة وفق أسلوب دلفي (Delphi) بمشاركة خبراء من 24 دولة، بهدف التوصل إلى توافق حول مفهوم الاتصال الداخلي الفعّال وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

وتتناول الدراسة مشكلة التشتت المفاهيمي في هذا المجال، من خلال التأكيد على أن الاتصال الداخلي لا يمثل مجرد أداة وظيفية، بل يعد وظيفة إدارية استراتيجية تسهم في تشكيل النسيج الثقافي للمؤسسة.

المنهجية وتحليل البيانات:

استخدم الباحثون أسلوب دلفي، الذي يعتمد على عدة جولات من الاستبيانات الموجهة إلى لجنة من الخبراء للوصول إلى توافق في الآراء. وقد ضمت اللجنة أكاديميين وممارسين متخصصين في الاتصال المؤسسي، والموارد البشرية، والسلوك التنظيمي.

وتم تحليل البيانات نوعياً لاستخراج الموضوعات المتكررة، وكمياً لترتيب أهمية مختلف معايير الاتصال. وركزت الدراسة على أبعاد مثل التماثل في الاتصال، والشفافية، ومدى توافق الاتصال مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

النتائج الرئيسية:

خلصت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يتمحور أساساً حول بناء العلاقات وتعزيز ثقافة الحوار، وليس مجرد نقل المعلومات. واتفق الخبراء على أن أهم عنصر في الاتصال الداخلي الفعّال هو "الثقة"، باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه ثقافة اتصال صحية.

كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة اتصال ناضجة تحقق مستويات أعلى من اندماج الموظفين وقدرة أكبر على التكيف مع التغيير. وأكدت الدراسة أيضاً ضرورة تطوير المهارات الاتصالية على جميع المستويات التنظيمية، وليس فقط داخل أقسام الاتصال.

الدراسة الثالثة: الاتصال الداخلي واندماج الموظفين

العنوان :تأثير الاتصال الداخلي على اندماج الموظفين: دراسة استطلاعية

المؤلفون :إيما كارانغيس، كيت جونستون، أماندا بيتسون، وإيان لينغز

سنة النشر:2015

المجلة: **Public Relations Review**

المجلد والعدد :المجلد 41، العدد 5، الصفحات 752–754

تستكشف هذه الدراسة الاستطلاعية التي أجراها كارانغيس وزملاؤه التأثير المباشر لممارسات الاتصال الداخلي على مستويات اندماج الموظفين. وتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحديد المهارات الاتصالية وقنوات الاتصال التي تسهم بشكل أكبر في تعزيز اندماج الموظفين في عملهم وفي رسالة المؤسسة.

وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن وجود ثقافة اتصال قوية يعد شرطاً أساسياً لتحقيق مستويات مرتفعة من اندماج الموظفين، وهو ما ينعكس بدوره إيجاباً على الأداء التنظيمي.

المنهجية وتحليل البيانات:

أجرى الباحثون استبياناً إلكترونياً استهدف موظفين في مؤسسات أسترالية تنتمي إلى قطاعات مختلفة. وقامت أداة الدراسة بقياس تصورات الموظفين حول جودة الاتصال الداخلي وتكراره والقنوات المفضلة لديهم، إلى جانب استخدام مقاييس معيارية لقياس اندماج الموظفين.

واعتمد تحليل البيانات على أسلوبي الارتباط والانحدار لتحديد القدرة التنبؤية لمتغيرات الاتصال في تفسير مستويات الاندماج الوظيفي. كما ركزت الدراسة على المقارنة بين الاتصال المؤسسي الرسمي والاتصال الشخصي غير الرسمي.

النتائج الرئيسية:

أظهرت النتائج أن الاتصال الشخصي ثنائي الاتجاه يمتلك تأثيراً أقوى على اندماج الموظفين مقارنة بالرسائل المؤسسية الرسمية أحادية الاتجاه. كما أن الموظفين الذين شعروا بأن آراءهم مسموعة ومقدّرة من خلال آليات التغذية الراجعة الفعّالة سجلوا مستويات أعلى بكثير من الاندماج الوظيفي.

وأشارت الدراسة إلى أن المهارات الاتصالية المرتبطة بالتعاطف والاستماع النشط أكثر أهمية من مهارات الكتابة التقنية في تعزيز اندماج الموظفين. إضافة إلى ذلك، بينت النتائج أن عدم اتساق الاتصال داخل المؤسسة يضعف ثقافة الاتصال ويؤدي إلى انخفاض مستوى الاندماج لدى العاملين.

8-أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع هذه الدراسة حول مهارات الاتصال الفعال كأداة لتحسين الثقافة الاتصالية في المؤسسة لعدة أسباب رئيسية:

أولا: تُعتبر الثقافة الاتصالية ركيزة أساسية لتعزيز فعالية بيئة العمل وتحقيق التناغم بين أعضاء الفريق في المؤسسات الحديثة، حيث تُؤثر بشكل مباشر على جودة التواصل بين الموظفين والإدارة، وعلى سير العمليات اليومية.

ثانيا: تُمثل مهارات الاتصال الفعال أداة حيوية لضمان وضوح الرسائل، وتعزيز التفاعل، مما ينعكس بشكل ملموس على الأداء المؤسسي وكفاءة تقديم الخدمات، خاصة في المؤسسات الخدماتية مثل وكالة موبيليس.

ثالثا: يُلاحظ في العديد من المؤسسات الجزائرية وجود فجوة بين التوقعات في مجال الثقافة الاتصالية والممارسات الفعلية للموظفين، مما يستدعي البحث الدراسة لتقديم حلول عملية وتعزيز مستوى الاتصال الداخلي.

وأخيرا، يعود اختيار هذا الموضوع إلى أهمية الأكاديمية والتطبيقية، إذ يُسهم إثراء المعرفة في علم الاتصال التنظيمي ويُقّدم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز جودة الخدمات.

9- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع هذه الدراسة جمهور الوكالة الداخلي، أي الموظفين العاملين داخل وكالة موبيليس بولاية المسيلة، باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في تطبيق الثقافة الاتصالية وممارسة مهارات الاتصال الفعال ولضمان دقة النتائج وتحليل العلاقة بين المتغيرين.

10 - عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ُ متمثلة من مستشار الزبائن و مستشارة الزبائن ، مع مراعاة التوزيع العادل حسب طبيعة العمل وطبيعة التفاعل مع الجمهور الداخلي والخارجي

11 - المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال لدى الموظفين، واستكشاف مستوى مهاراتهم في الاتصال داخل بيئة العمل بشكل موضوعي ومنهجي.

12-أدوات الدراسة:

تم استخدام المقابلة المُنظمة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم أسئلة دقيقة ومُحددة تتناول مستوى الثقافة الاتصالية داخل الوكالة، ممارسات الاتصال اليومي، وتقييم مهارات الاتصال الفعال لدى

الموظفين. وتتميز المقابلة بمرونتها في جمع المعلومات التفصيلية، السماح للمبحوثين بالتعبير بحرية، وتقديم أمثلة عملية من واقع العمل اليومي، مما يُساهم في الحصول على رؤية دقيقة وشاملة للواقع الاتصالي داخل الوكالة.

13-صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات ترتبط بطبيعة الموضوع وطريقة جمع البيانات.

أولا: كان الوصول إلى البيانات محصورًا في الموظفين الداخليين فقط، مما جعل حجم العينة محدودًا مقارنة بمجتمع الوكالة بأكمله، وبالتالي تطلب الأمر جُهدًا إضافيًا للحصول على تمثيل متوازن لكافة المناصب والخبرات.

ثانيا: اعتمدت الدراسة على المقابلة كأداة أساسية، مما استلزم تعاون الموظفين واستعدادهم للإجابة بصدق وشفافية، وهوما قد يكون محدودًا أحيانا بسبب انشغالاتهم اليومية أو ترددهم في مشاركة بعض المعلومات الحساسة المتعلقة بالعمل.

أيضا تتعلق الصعوبة بالجانب الزمني، حيث استغرق إجراء المقابلة وتحليلها وقتًا طويلًا لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الاتصالي ومهارات الاتصال الفعال داخل الوكالة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يُشكل الإطار النظري القاعدة التأسيسية لفهم الروابط الديناميكية بين متغيرات الدراسة، وفي هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى الإحاطة الشاملة بالأسس المفاهيمية والنظرية لكل من "الثقافة الاتصالية" بوصفها البيئة والمناخ الحاضن لتفاعلات المؤسسة، و"مهارات الاتصال الفعال" بمختلف أنماطها اللفظية وغير اللفظية والكتابية بوصفها الأدوات السلوكية والتنفيذية للعاملين. وتبرز أهمية هذا الطرح في تبيان العلاقة العضوية بين المتغيرين، لتوضيح كيف تساهم الكفاءة الاتصالية للأفراد في ترسيخ ثقافة تنظيمية ناجحة، وتوجيه السلوك، وتحسين مناخ العمل، مع استعراض النظريات المفسرة (كنموذج إدغار شين) والشروط الضرورية لبناء بيئة تواصلية مرنة وتجاوز التحديات التنظيمية التي قد تعيقها، وهو ما يمهد الطريق منطقياً لإسقاط هذه المقاربات النظرية لاحقاً على الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة.

أولا: الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

تُعدّ الثقافة الاتصالية من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة الحديثة، باعتبارها الإطار الذي ينظم العلاقات والتفاعلات بين مختلف الأفراد والجماعات داخل التنظيم. فالاتصال لم يعد مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل أصبح عنصرًا أساسيًا في بناء القيم المشتركة وتعزيز روح الانتماء والتعاون بين العاملين. كما تساهم الثقافة الاتصالية في توجيه سلوك الأفراد وتحديد طبيعة العلاقات المهنية وأساليب العمل داخل المؤسسة، مما ينعكس بصورة مباشرة على فعالية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هذا المنطلق، أصبح الاهتمام بالثقافة الاتصالية ضرورة تفرضها التحولات الإدارية والتكنولوجية التي تعرفها المؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والحاجة إلى تحسين بيئة العمل. وعليه، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة الاتصالية وأبعادها، ثم إبراز أهميتها وسبل تطويرها داخل المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية وأبعادها:

تشكل الثقافة الاتصالية الإطار المرجعي الذي يحكم طبيعة التفاعلات وتدفق المعلومات داخل أي تنظيم، وهي نتاج تمازج معقد بين مفهوم "الثقافة" الشامل ببعديه المادي والمعنوي، و"الاتصال" كعملية إنسانية وتفاعلية ناقلة للرموز والمعاني. ولفهم هذا المصطلح المركب واستيعاب آليات عمله وتأثيره على المحيط المؤسسي، من الضروري تفكيك عناصره الأساسية وتتبع مسارات تطوره. لذلك، سيُخصص هذا المبحث لتناول مفهوم الثقافة بشكل عام والثقافة الاتصالية بشكل خاص، مع استعراض أهم الأبعاد التي تحدد قوتها وتأثيرها على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تسليط الضوء على خصائصها المميزة والوقوف على أبرز النظريات العلمية المُفسّرة لها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة والثقافة الاتصالية:

يُعدّ تحديد المفاهيم الأساسية خطوة ضرورية لفهم أي موضوع علمي، إذ يساعد ذلك على توضيح أبعاده وإبراز خصائصه المختلفة. وتُعتبر الثقافة من أكثر المفاهيم تداولًا في العلوم الإنسانية والاجتماعية، نظرًا لتعدد معانيها واختلاف مجالات استعمالها. كما أن تطور الحياة التنظيمية أدى إلى ظهور مفهوم الثقافة الاتصالية الذي يعكس طبيعة التواصل السائد داخل المؤسسة. وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الثقافة بصفة عامة، ثم توضيح مفهوم الثقافة الاتصالية وعلاقتها بالبيئة التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة:

تُعتبر الثقافة من المفاهيم الأساسية التي اهتمت بها مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية، لما لها من تأثير كبير في تشكيل سلوك الأفراد والجماعات. فهي تشمل مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعارف التي يكتسبها الإنسان داخل المجتمع، والتي تساهم في توجيه أفكاره وتصرفاته. كما تختلف الثقافة من مجتمع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى تبعًا للبيئة الاجتماعية والتنظيمية السائدة، الأمر الذي جعلها عنصرًا مهمًا في دراسة العلاقات الإنسانية والتنظيمية.

أ/ لغة:

ورد الفعل »**ثَقِفَ** «في القرآن الكريم في الآية:

﴿وَاقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِنْ حَيْثُ أَخْرَجُوكُمْ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ﴾ **(سورة البقرة، الآية191 .)**

هنا كلمة« **ثَقِفْتُمُوهُمْ** » بمعنى **وجدتموهم أو أدركتموهم**، أي **مشركي مكة**؛ فالفعل« **ثَقِفَ**» يأتي بمعنى **وجد أو ظفر.**

كما ورد الفعل ثقف في بعض قواميس اللغة العربية "ثقف ، ثقفا ، ثقافة صار حذقا ، خفيفا ، فطنا وثقفه تثقيفا أي سواه وهي وهي تعني تثقيف الرمح وتقويمه[1]."

وتستعمل في اللغة أيضا بمعنى الحذق والفطنة وقوة الادراك نقول ثقف الرجل بمعنى التهذيب والتأديب ، ونقول ثقف المعلم الطالب بمعنى تقويم المعوج من الأشياء ، نقول ثقف الصانع الرمح ونقول ثقف الطالب العلم ادراك الشيء والحصول عليه [2].فمصطلح الثقافة في مختلف الاستعمالات اللغوية يدل على الحذق والفطنة وسرعة أخذ العلم وفهمه فكثيرا مايقال فلانا مثقف بمعنى متعلم بدرجة عالية.

ب/ اصطلاحا :

إنَّ دراسة الثقافة تُعَدُّ امتدادًا بحثيًّا طويل الأمد في سبيل تحديد مفهومٍ اصطلاحيٍّ موحَّدٍ للثقافة، التي تُعَدّ من أكثر المصطلحات تعقيدًا في الحقل المعرفي، ويقول ستيفان جيودمان (Stephen Gudeman) أثناء المؤتمر الذي عقده البنك الدولي حول الثقافة والعمل العام:

[1] المرتضي الزبيدي ، تاج العروس من جوهر القاموس ، دار المعلمين ، القاهرة ، مصر ، 1994، ص 51.

[2] ابن منظور ، لسان العرب ، ص 20.

«إننا لو سألنا ألف شخص عن الثقافة، فالأغلب أننا سوف نحصل منهم على أكثر من ألف تعريف، نظرًا لاختلاف وتباين خبراتهم الخاصة». [1].

ومع هذا سوف نحاول تقديم بعض التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الثقافة عند العديد من المفكرين:

يرى المفكر الجزائري **مالك بن نبي** في كتابه «**مشكلة الثقافة** »أنها:

«الكلمة التي تحمل في طياتها العادات المتجانسة، والتقاليد المتكاملة، وعبقريات متقاربة، وعواطف متشابهة». أما من حيث التطبيق، فقد حدّدها في إطار التربية من خلال أهدافها، واعتبر أن الثقافة ليست علمًا يخص طبقةً معينةً من المجتمع، بل هي عبارة عن **قانون أو دستور** يشمل جميع الطبقات بما تحتويه من تنوّع اجتماعي مختلف. وبالتالي تتحول الثقافة إلى **أسلوب حياة في المجتمع** يؤثر في جميع أفراده.

وقد عرفها ايضا : "**ماوستي تونغ**" في كتابه "**الديمقراطية الجديدة**" أن كل ثقافة معينة هي انعكاس من حيث شكل مفهومها لمجتمع معين [2].وقد اتفق هذا التعريف مع الفكر الماركسي الذي يعتبر الثقافة ثمرة مجتمع وبالتالي يشير إلى معنى الثقافة المادي في تفسيرها لخصوصية كل مجتمع وقد اقر بذلك العلاقة بين الأشكال المادية (الحياة في مجتمع معين) وبين أفكار هذا المجتمع .

أما الأمريكي "**رايف لينتون**" يذهب إلى القول أن الثقافة "كل ما تتداخل اجزاؤه تداخلا وثيقا ولكن من الممكن نتعرف فيه على شكل بنائي معين أي نتعرف فيه على عناصر مختلفة هي التي تكون الكل [3]، بحيث يعتبر الثقافة كل متناسق من السلوك المتعلم... والعناصر المكونة لهذا السلوك يشترك فيها أفراد المجتمع وتنتقل بواسطتهم كما أن الثقافة عنده هي اطار من الافكار ، حيث ركز "**لينتون**" في هذا التعريف على العموميات من الثقافة باعتبارها جذور الحياة للمجتمع كالدين ، اللغة ، التقاليد ...الخ اما الافكار هي التي تكون على أساسها التفرقة الاجتماعية وهي ما يشكل الخصوصيات من الثقافة بين طبقات المجتمع .

اما "**ريموند وليامز Rymande Wiliumn**" فقد تطرق الى مصطلح الثقافة واعتبرها بأنها "واحدة من كلمتين أو ثلاث كلمات أكثر تعقيد في اللغة الانجليزية واقترح ثلاث تعريفات "[4]:

---

[1] أحمد أبو زيد ، الثقافة والانسان والتنمية ، من عرض نظري في مؤتمر .

[2] مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، دار الفكر المعاصر ، بيروت ، ط4 ، 1984 ، ص 33.

[3] مالك بن نبي ، نفس المرجع ، ص 30.

[4] جون ستوري ، النظرية الثقافية والثقافة الشعبية ، المرجع السابق ، ص 18 .

1- يمكن استخدام الثقافة للإشارة إلى عملية عامة للتطور الفكري والروحي والجمالي، بمعنى عن التكلم عن التطور لابد من ربطه بهذه العناصر الثلاثة.

2- يمكن استخدام الثقافة "للإيحاء بطريقة محددة للحياة سواء أكانت لشعب أو فترة أو مجموعة، بمعنى للحديث عن الثقافة لابد من الحديث عن ما يصنعها من تعليم وانجازات وغيرها.

3- يمكن استخدام الثقافة "للإشارة إلى الأعمال والممارسات الفكرية بخاصة النشاط الفني" والثقافة بهذا المعنى تدل على الممارسات، كما قدم "**مالك بن نبي**" ايضا اشارة مهمة انطلاقا من تعريف المدرستين للثقافة:

أ/ **المدرسة الغربية الرأسمالية:** التي ترى ان الثقافة لفلسفة الفرد وفكره فهي ثمرة إنسان.

ب/ **المدرسة الماركسية:** التي ترى أن الثقافة في جوهرها هي ثمرة مجتمع بمعنى هو صانع الثقافة.

وقد اضاف "**مالك بن نبي**" مدرسة ثالثة وهي **والمدرسة الاسلامية** التي ترى ان الثقافة انعكاسا لفلسفة الفرد والمجتمع في آن واحد وبشكل متوازن .[1]

ولعل ابرز تعريف للثقافة لدي الغرب والعرب هو تعريف الانجليزي "**ادوارد تايلور Edward Taylor**" في كتابه "**الثقافة البدائية**" 1871 الذي يعرفها " هي ذلك الكل المركب وبعض الترجمات تقول المعقد الذي يضم المعرفة، المعتقدات، والفن والاخلاق والقانون والتقاليد وكل العادات والقدرات التي يكتسبها الانسان من حيث هو عضو في المجتمع ".

وقد لخص "**عبد الرحمن الزيدي**" في كتابه "**المثقف العربي بين العصرانية والاسلام**" هذا التعريف في خمسة (05)عناصر مهمة هي [2]:

1- ان قضايا الثقافة هي قضايا ذات البعد الانساني – لامادي (عقائد ، قيم ، فنون ، نظم ، أعراف).

2- ان هذه القضايا تتمثل في صوري بناء متكامل "كل مركب وليست جزئيات منفصلة عن بعضها.

3- أنها ليست ميزا فرديا لشخص، وانما هي اجتماعية فالشخص يعيشها في ظل مجتمع أو امة تعيشها كذلك.

4- أنها ليس معارف نظرية، فلسفية أو فكر مجرد ولكنها حياة اجتماعية وواقع فكري وسلوكي يتحرك به الإنسان.

---

[1] مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، المرجع السابق ، ص 37

[2] عبد الرحمن الزبيدي، المثقف العربي بين العصرانية والاسلام ، دار كنوز اشبيليا للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2009، ص ص 13/14.

5- انها بمجموعها مميزة لأهل ذلك المجتمع أو لتلك الأمة عن مجتمعات وأمم أخرى، وهذا التمايز بين بين الأمم انما هو بهذه القضايا والعقائد والقيم والنظم والأعراف أي بالثقافة.

والثقافة هي "ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز فضلا عن الانجازات المتميزة للجامعات الانسانية ، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة ، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها أما الانساق الثقافية فتعبر عن نتاج السلوك من ناحية وتمثل الشروط الضرورية من ناحية أخرى".[1]

اما المؤتمر العالمي الخاص بالثقافة الذي انعقد في المكسيك سنه 1982 صدر عنه اعلان مكسيكو للثقافة فقد عرفها "جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وتشمل الفنون والأدب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الاساسية للإنسان والنظم والتقاليد والمعتقدات"[2].

ويعتقد معظم علماء الانتروبولوجيا ان الحضارة ما هي إلا مجرد نوع خاص من الثقافة أو بالأحرى شكل "معقد" او "راق" من أشكال الثقافة، ولذلك لم يعتمدوا قط التمييز الذي وضعه علماء الاجتماع بين الثقافة والحضارة فمن المعروف ان بعض علماء الاجتماع يميزون بين الحضارة بوصفها "المجموع الاجمالي للوسائل البشرية وبين الثقافة بوصفها "المجموع الاجمالي للغايات البشرية ".

وتأسيسا على ذلك اعتمد كثير من الباحثين في دراسة الانتروبولوجيا الثقافية /النفسية/الاجتماعية على ثلاثة مفهومات اساسية هي :[3]

- **التحيزات الثقافية:** وتشمل القيم والمعتقدات المشتركة بين الناس.
- **العلاقات الاجتماعية:** وتشمل العلاقات الشخصية التي تربط الناس ببعضهم بعض.
- **انماط اساليب الحياة:** التي تعد الناتج الكلي المركب من تحيزات ثقافية وعلاقات اجتماعية.

هذه بعض التعريفات من مجموع التعريفات التي تناولت مصطلح الثقافة وحاولت تقديم تعريف اصطلاحي متفق عليه للثقافة، وقد استخدمت من قبل علماء العصر الحديث للدلالة على الرقي الفكري والاجتماعي والحضاري ولهذا يعتبر بعض الأنثروبولوجيا الحضارة ما هي إلا نوع خاص من الثقافة أو شكل معقد من اشكال الثقافة.

---

[1] محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 2006، ص 97.

[2] اعلان مكسيكو بشأن الثقافة- مؤتمر يونسكو بشأن الثقافة، مكسيكو، 6/7/1982، ص 8.

[3] عيسى الشماس ، مدخل إلى علم الانسان (الانتروبولوجيا)، منشورات اتحاد كتاب العرب ، دمشق، 2004، ص 76.

الفرع الثاني: مفهوم الثقافة الاتصالية:

هي مصطلح مكون من شقين اولهما الثقافة والتي نعني بها ذلك الكل الديناميكي المعقد الذي يشتمل على المعارف والفنون والقوانين والاخلاق والتقاليد والفلسفة والعادات التي اكتسبها الانسان من مجتمعه، وثانيا الاتصال، والذي نعني به الميكانيزم الذي يتم من خلاله بناء علاقة انسانية تنمو وتطور الرموز العقلية والفكرية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن هذه الرموز تغييرات الوجه والإيحاءات ونبرات الصوت والكلمات [1].

يعد الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة بغض النظر عن طبيعتها، حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والأفكار والآراء ووجهات النظر بين أجزائها والأطراف المعنية، وتكمن أهميته في كونه المحرك الرئيسي في جميع العمليات الاجتماعية داخل المجتمع والمؤسسة، حيث يعتبر وسيلة لتعزيز الديناميكية والحركية للجماعات وتحفيزهم، ونظراً لأن المؤسسة تعرف على أنها مجموعة من الأفراد المنظمين قانونياً وذلك لأداء مهام محددة، فالاتصال يعتبر الرابط الأساسي بينها وبين الموظفين والجمهور الخارجي وأي انقطاع في نظام الاتصال قد يؤدي إلى تعثر سير العمل في المؤسسة.

وقد أثار موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والمفكرين في مجالات علم الاجتماع المنظمات وعلوم الاعلام والاتصال حيث يدركون أهمية العمليات الاتصالية وتأثيرها على أداء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائهم، لذا شدد الخبراء على ضرورة الاهتمام بالثقافة الاتصالية في سياق تطوير المجتمع، حيث يمكننا القول بأن الاتصال يعتبر العنصر الأساسي والضروري الذي يعتمد عليه البناء التنظيمي في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يشكل الاتصال أساساً هاماً يمكن من خلاله توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، فالاتصال الفعال يساهم في تسهيل سير الأعمال بشكل مرن ومنظم، مما ينعكس إيجاباً على الشركة نفسها، كما أنه وسيلة لتحديد الصورة العامة للمؤسسة في عيون موظفيها وجمهورها وكذا المنافسين الآخرين، مما استوجب عليها بناء ثقافة اتصالية تسهل من مأموريتها.

[1] فارس، محمد ، الاتصال الرقمي ودوره في التنوع الثقافي ، https://WWW.new-educ.com

وقد عرفت الثقافة الاتصالية على أنها فكر يسير ويوجه عملية الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسات أو المنظمات ووسط كل تجمع بشري، هدفه إرساء واستخدام عملية اتصالية جيدة وتامة وفي أحسن الظروف مع احترام السلم التنظيمي المعمول به واستخدام وسائط متعددة لهذا الغرض[1] .

كما يمكننا القول بأنها ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المؤسسة وفي الوقت نفسه يوجه سلوكهم وتصرفاتهم في اتجاه تحقيق المصلحة العامة.

إن الثقافة الاتصالية تمثل مجموعة من القيم والأخلاق والسلوكيات والمعتقدات والافتراضات والرموز والمعايير السلوكية وكذا الاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما[2].

تعد الثقافة الاتصالية في مكان العمل بشكل عام على أنها الكيفية التي تتفاعل بها المؤسسة مع الأشخاص، من خلال مشاركة المعلومات وقيادة المحادثات وتشجيع الموظفين على التحدث، زيادة على ذلك فإنها تقوم بتحديد كيفية تواصل الموظفين مع بعضهم البعض وكذا كيفية تواصل المديرين مع فرقهم، وعليه تتشكل الثقافة الاتصالية من خلال التواصل الذي يحدث على جميع مستويات المنظمة وفي الإدارات المختلفة[3].

فالثقافة الاتصالية هي طرق استخدام اللغة في الاتصال لتبني مواقف وقيم ومعتقدات معينة .[4]

ومن جهة أخرى فإن الممارسات والطرق الاتصالية يتم تشكيلها ونقلها من خلال الثقافة، أو يمكن القول بأنها جزء من الثقافة لذا "لا ثقافة بدون اتصال ولا اتصال بدون ثقافة"، فالاتصال يشكّل الثقافة والثقافة تشكّل الاتصال .[5]

كما يعتبر الكثير من الباحثين والمفكرين أن الاتصال والثقافة هما جانبان لنفس العملة، وقد أشار الباحث "تي هول إدوارد **T. Hall Edward**" في كتابه " اللغة الصامتة" إلى أن الثقافة هي وسيلة الاتصال[6].

---

[1] جاب الله حسين، "استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الادارة، الأستاذ والطالب"، مجلة الراصد العلمي (مجلة علمية دولية محكمة)، جامعة وهران 01 أحمد بن بلة، المجلد 07، العدد 02، 2020، ص 68.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007، ص 295.

[3] فاتح مختاري، فطومة بن مكي، "الثقافة الاتصالية في المنظمات حسب مقاربة الادارة اليابانية: المفهوم والاساسيات"، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 02، العدد 03، جوان 2023، ص 19-33.

[4] Nokoala, Sh, "student perceptions of multilingualism and the culture of communication in journalism studies in higher education", journal of the reading association of South Africa, 2020, p11.

[5] ايمان عبادي، "الثقافة الاتصالية في المؤسسة – قراءة في المفاهيم والمقومات –"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، افريل 2023، ص 293.

[6] إدوارد تي هول، اللغة الصامتة، ترجمة لميس فؤاد يحيى، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2007، ص 133.

لذا فإن الثقافة الاتصالية تعد عنصراً أساسياً في تعزيز أداء الموظفين وتحسن بيئة العمل لديهم، بالإضافة إلى ذلك، فإن الثقافة الاتصالية تلعب دوراً حيوياً في تشكيل هوية المؤسسة وتأثيرها، مما يمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة بكفاءة عالية، فبواسطتها يمكن للإدارة أن تدرك التحديات التي يواجهها الموظفون وتنصت لاقتراحاتهم وشكاويهم للتخفيف منها ومعالجتها، فعندما تكون الثقافة الاتصالية حاضرة تصبح الإدارة قادرة على فهم التحديات التي يواجهها العاملون واستيعاب مقترحاتهم وشكاويهم للتصدي لها، فهي تساهم في زيادة التقارير ولتعزيز التواصل بين الإدارة والعمال لمواجهة المشاكل المتعلقة بأدائهم، وتعزز التقارب في وجهات نظرهم، فالثقافة الاتصالية القوية للمؤسسة هي التي تؤدي إلى أداء متميز للإدارة العليا، كما يمكن أن تكون بمثابة مصدر للتفوق التنافسي، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل الموظفين وكذا تحديد مجالات تبادل المعلومات ومستويات الوصول إليها، وبالمقابل يمكن للإدارة أن تتنبأ بردود أفعال الأفراد العاملين في المؤسسة مع الاختيارات ، الاستراتيجية والقرارات المتخذة من خلال تبادل القيم القوية والواسعة، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها.

ونستخلص من هذا أن الثقافة الاتصالية هي مجموعة من معتقدات وطرق تفكير وعادات وقيم وممارسات وأحكام وأفكار حول طرق وأساليب الاتصال داخل المؤسسة والتي تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم ومع مرور الوقت تصبح راسخة فيهم، ونمط من الأنماط السائدة بالمؤسسة تعتمد عليها لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز السلوك الصحيح ومحاربة السلوك الخاطئ.

وفوق كل هذا وذاك، الثقافة الاتصالية هي أسس ومبادئ ومعايير وقوانين تضعها المؤسسة حول سياسة العمل وكيفية تحقيق أهدافها، وكذا كيفية اختيار الوسائل الأنسب للتواصل واللغة والأسس والاستراتيجية الاتصالية الأنسب وكيفية اتخاذ القرارات وإدارة الوقت واختيار الشكل، الألوان والمكان واستخدام تكنولوجيا الاتصال.

وبالمختصر فإن الثقافة الاتصالية هي أفكار ومعتقدات تحكم كل عمليات الاتصال من تخطيط، توجيه، إعلام، تواصل، تقييم، تنسيق، إبداع، تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد العاملين داخل التنظيم الواحد.

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة الاتصالية:

تتضمن ثقافة المؤسسة العديد من الأبعاد التي أعدت عليها العديد من الدراسات والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويمكن توضيح ذلك في ما يلي:

1- بعد الاحتواء والترابط :يشير مفهوم الاحتواء الوظيفي إلى مدى أهمية العمل بالتحية للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله، بحيث يصبح عمله جزءا مهما في حياته وأنه جزء من المؤسسة كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تساهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواء. [1]

2- بعد الاتساق والتجانس :يعد التكامل الثقافي من متطلبات قوة الثقافة الاتصالية وتماسكها، وتتوقف قوة الثقافة الاتصالية على بعد الاتساق والتجانس والذي يتضمن مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة ومدى إلمام بها وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس يمكن توضيحها في ما يلي:

- **الاتفاق على القيم الجوهرية** :وهي القيم واضحة الهدف وسهلة الفهم مع مدى التطابق والتجانس والاتفاق في الأقوال والأفعال[2].
- **التنسيق والتعامل** :تتكون معظم المؤسسات من إدارات وأقسام متعدد تتفاعل مع بعضها البعض لإنجاز المهام الاتصالية المشركة ومع زيادة حجم المؤسسات وتعقدها وتنوع إدارتها فهي تحتاج إلى مستويات عالية من التنسيق والتكامل بين تلك (الاشراف في المؤسسات) الوحدات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها النجاح، وقد ازدادت أهمية التنسيق.

والتعامل مع الاتساع نطاق الإشراف في المنظمات المؤسسات وتداخل المهام وظهور تركيبات مسطحة.[3]

3- بعد تشجيع الإبداع والابتكار: ترتقي عملية الإبداعية عبر مراحل متعددة التعليم مخرجات يمكن أن تشمل تطوير حلول للمشكلات أو تقديم عمليات وأساليب وسلع وخدمات أصلية ومفيدة للمؤسسة، كما يمكن التغيير من صور والأشغال الإبداع، دون تبيان الابتكار الذي يقتصر على مجرد تولد شيء جديد في حين أن الإبداع يتمثل في الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذه على أرض الواقع، ويمكن النظر إلى الابتكار على أنه التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما.[4]

---

[1] دروم أحمد وآخرون، ثقافة المؤسسة من أجل فعالية الاتصال التنظيمي، مجلة البناء الاقتصادي، عدد1، 2018، ص 42.

[2] دروم أحمد وآخرون، المرجع السابق ، ص 42.

[3] المرجع نفسه ، ص 43.

[4] دروم أحمد وآخرون، المرجع السابق، ص 43-44.

4- **بعد التوجه نحو النتائج:** وهو عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمؤسسة وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي ليصل إلى المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل وتحيين تطور الأداء وتحقيق غايات وأهداف المؤسسات من خلال الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، إذ نجد الثقافة الاتصالية وتماسكها صفة أساسية في المؤسسات ملفوقة الأداء ومتجهة نحو تحقيق النتائج التي تعمل على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط واللوائح الاتصالية لزيادة فعالية المؤسسة وزيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك بتركيزها على النتائج.

5- **بعد التوجه بالفريق:** ويعد العمل كفريق أحد الأساليب الإدارية التي تؤدي فعالية المؤسسات كما أصبحت فرق العمل إستراتيجية منتهجة في العديد من المؤسسات التي تستطيع استمرار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات، ولقد أسهمت التغيرات البيئية والانتقالات الفلسفية في منهج الإدارة، لذلك يتميز فرق الفردي من خلال توفير التنوع المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلات وحلها بكفاءة أكبر، وتوفير فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة أكبر من فرص تنفيذ التوصيات والمقترحات وجهات النظر الفردية بمساهمة أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال حل المشكلة ووضع القرار.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة:

يعتبر مفهوم الثقافة الاتصالية أو ما تسمى بالثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت على كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية.

فمن بين خصائص الثقافة الاتصالية:

- ✓ الانتظام والسلوك والتقييد به نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- ✓ المعايير هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا) تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا.

✓ **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات .[1]

كما وضحت رباب محروس عبد الحميد الخصائص العامة للثقافة الاتصالية على النحو التالي:

نظام متشابك حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

- الجانب المعنوي ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار
- الجانب السلوكي ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع
- الجانب المادي ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

- نظام شامل فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بن مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي...
- نظام تجميعي متواصل حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- نظام متقلب ومتقدم فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.[2]

المبحث الثاني: أهمية وتطوير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة:

تلعب الثقافة الاتصالية دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، حيث تساعد على ترسيخ قيم التعاون والتفاهم بين العاملين، وتساهم في تحقيق الانسجام التنظيمي. كما أن التطورات الحديثة والتغيرات المتسارعة التي تعرفها المؤسسات فرضت ضرورة العمل على تطوير الثقافة الاتصالية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وأساليب الإدارة الحديثة. لذلك سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أهمية الثقافة الاتصالية وتأثيرها على السلوك المؤسسي، ثم عرض الوسائل والآليات المعتمدة في تطويرها، إضافة إلى التطرق لأنواعها والنظريات المفسرة لها.

المطلب الأول: أهمية الثقافة وتأثيرها على سلوك المؤسسي:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يكمن حصر أهمها في النقاط التالية[3]:

---

[1] موسى نسيمة أميرة، "أهم المؤشرات السوسيو–تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة: مقاربة نظرية تحليلية"، مجلة الإنسان والمجال، المركز الجامعي نور البشير بالبيض – الجزائر، العدد 02، أكتوبر 2015، ص 90.

[2] المرجع نفسه ، ص 91.

[3] أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، ص 71–72

تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة الريادة الابتكار، احترام الفرد وتقديره....

الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتمييز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة كلما كانت المنظمة أقدر على التغير وأحرص على الاستفادة منه.

تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين أنماط العلاقات الوظيفية ..... الخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.

تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكات خلاقة التفاني في العمل، احترام الآخر الالتزام (...) ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، الالتزام الحر في بالقواعد والإجراءات...

المطلب الثاني: وسائل وآليات تطوير الثقافة الاتصالية:

التطوير الثقافة الاتصالية للمنظمة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. قدم Steers and Potter أربعة وسائل ساهم في تطوير ثقافة المنظمة وهي:

- **مشاركة العاملين:** تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فهي تشجع على الإنغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال. ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي فالمنظمات التي تهيأ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل.
- **الرقابة الذاتية:** يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الهافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي الرقابة سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تتعرز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقول

- **المعلومات عن الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة والوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتباينة.

نظم العوائد والمكافئات الشاملة نظم العوائد لا يقصد به المال، وإنما يشمل الاحترام، والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية. [1]

المطلب الثالث: أنواع ونظريات الثقافة الاتصالية:

الفرع الأول: أنواع الثقافة الاتصالية:

هناك عدة أنواع من الثقافة الاتصالية الى أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسين هما: الاتصاليه القوية والضعيفة، إضافة إلى أنواع أخرى سوف نتطرق إليها في هذا المبحث وأبرزها:

1-الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها أحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الادارة ويمكن القول أن الثقافة في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة وبما يجعل الثقافة قوية كون القيم الاساسية قوية ويشترك فيها العاملون وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق انتاجية مرتفعة

الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال اقامة علاقات متينة وحميمية مع الافراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم وتكون الثقافة القوية اذا كانت تعتمد على:

عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات

---

[1] هشام بوساحية، جهاد صحراوي دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومة الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية ولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 05 العدد 03، 2021، صر 194.

عنصر الاجتماع : المشاركة لنفس الثقافة الاتصالية السائدة من قبل الإفراد من خلال تعريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافأة وحوافز جراء التزامهم[1].

2-الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى الثقة بالقول الواسع من معهم وتقتصر المنظمة في هذه الحالة إلى المتمسك المشترك بين اعدائهم بالقيم والمعتقدات ولهذا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يجتاح العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الانتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها

الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وفي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي. ويتضح من هذا أنه عندما تنجح المنظمة في نشر فيها بشكل متتبع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية والثقافة القوية تمثل رابطة متينة ترتبط جميع النظم التنظيمية ببعضها البعض كما تساعد المنظمة فتوجيه طاقتها إلى تصرفاتها متجهة للاستجابة السريعة والملائمة لا احتياجات عملائها, ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المؤسسة في التعامل مع بيئتها في ادارة مواقف و حالات الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من التطبيق الفعال لمنهج التفكير الاستراتيجي للممارسة الصحية للإدارة الاستراتيجية [2] من جهة أخرى هناك أنواع أخرى وهي كالتالي:

-**الثقافة البيروقراطية** : تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم والالتزام.

-**الثقافة الابداعية** : تنمو هذه الثقافة في المنظمات التي تتخذ النمط الديمقراطي اسلوبا تسيير أمور المنظمة كافة مما يترتب عليه إيجاد بيئة عمل تساعد على الابداع، الابتكار، التجديد، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات[3].

---

[1] الياس سالم تأثير , الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية , رسالة ماجستر للعلوم التجريبية ، لجامعة مسيلة ,الجزائر ,2009-2010, ص18.

[2] مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 268.

[3] يوسف الدولية فهد,اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموضفين في الشركات الصناعية الكويتية, رسالة ماجستر في إدارة الاعمال ، جامعة عمال للدراسات العليا, الأردن, دفعة 2007-2006. ص14.

-**ثقافة العمليات:** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة الإنجاز العمل وليس نتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيطة بين الافراد الذين يعملون لحماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

- **ثقافة المهنة:** وهي التي تسعى لتحقيق مهمة محددة وغالبا ما تتضمن قيام فرق العمل أو للجان المشكلة لهذا الغرض لتحقيق هذا الهدف وانجاز العمل ونهتم بالنتائج كما أنها تركز على خبرة العاملين في صنع القرارات الحيوية

-**ثقافة الدور:** تهتم بالتخصص والادوار الوظيفية أكثر من اهتمامها بالفرد اذ توفر الامن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء حيث تعد ثقافة ملائمة للتنظيمات البيروقراطية والمؤسسات العامة

- **ثقافة الفرد:** هذا النوع يتصف بالتركيز على المساواة بالإضافة إلى التوجيه نحو الفرد اذ يتم التركيز على مستوى الانجاز لدى العامل.

- **ثقافة النفوذ:** تمتد وتنتشر أشعة السيطرة، والتأثير في أرجاء المؤسسة، وترتبط هذه الأشعة بخيوط وظيفية متخصصة لتسهيل التنسيق بين الأعمال. [1]

الفرع الثاني: نظريات الثقافة الاتصالية:

1- نظرية شولز scholz

يرى شولز أن الثقافة التنظيمية تتكون من خلال ثلاث أبعاد هي:

- **البعد التدريجي:** حيث تتكون الثقافة التنظيمية بشكل تدريجي ومع مرور الوقت وبمراحل تتابعية هي : مرحلة الاستقرار حيث لا يطرأ تغيير أو انقطاع، ثم مرحلة ردة الفعل حيث يتم تبني عدد من التغيرات المحدودة ، ثم مرحلة التنبؤ حيث يتم تقبل التغييرات الكبيرة ثم مرحلة الاستكشاف حيث يتم اعتماد تغيرات كبيرة أساسية ثم مرحلة الإبداع حيث يبدأ البحث الذي لا يتوقف عن التغيير.
- **البعد الداخلي:** حيث تتشكل الثقافة التنظيمية كنتيجة ظروف داخلية محدودة تعمل في إطار المؤسسة.

[1] يوسف دولية فهد، نفس المرجع السابق، ص15.

- **البعد الثالث:** حيث تتكون الثقافة التنظيمية كمحصلة لتأثير البيئة الخارجية و رد أفعال العاملين على مؤثرات البيئة الخارجية [1] .

2–نظرية المجالاتjones

ركزت هذه النظرية في معالجتها على العوامل البيئية الداخلية والخارجية إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والانجازية أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية والاتسام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغيرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة[2].

3–نظرية التفاعل التنظيميdaviis schwartz

انطلقت هذه النظرية من نقطة مفادها أن الثقافة التنظيمية تنشئ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية تخطيط التنظيم، الرقابة ... الخ) مع المكونات التنظيمية الهيكل التنظيمي العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات ... الخ) إذ تتنقل سمات الثقافة والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون (؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية[3] .

4–نظرية دينامكية الثقافة:

تبحث نظرية ديناميكية الثقافة عن كيف تنشأ الثقافة ؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية حسب تقسيم ادغار شين الماديات، القيم الافتراضات تتميز بديناميكية التغير، أي أنها في حركة مستمرة ولا تتوقف وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية [4].

---

[1] بطاح احمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، المنهل ، 2006، ص 52.

[2] الزهراني عبد الله بن عطية ، اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية،2006،ص 36 .

[3] الزهراني عبد الله بن عطية، المرجع السابق ، ص 36.

[4] ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والإبعاد، مجلة الأفاق للعلوم العدد السادس، جامعة الجلفة، 2017، ص 304.

6-نظرية إدغار شاين (Schein's Model)

تُعد من أكثر النماذج تأثيرًا في فهم الثقافة التنظيمية. يرى إدغار شاين (1985) أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث مستويات (كما سبق شرحه):

- القطع الأثرية
- القيم المعلنة
- الافتراضات الأساسية اللاواعية

وهو يؤكد أن الثقافة تتشكل نتيجة محاولات المؤسسة حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وتنتقل من جيل إلى آخر عبر التنشئة الاجتماعية .تتميز هذه النظرية بعمقها التفسيري، واعتبارها الثقافة التنظيمية كعملية نفسية واجتماعية مستمرة.[1]

ثانيا: مهارات الاتصال الفعال:

يُعد الاتصال الفعال من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية داخل مختلف البيئات، سواء كانت اجتماعية أو مهنية أو تعليمية، حيث يساهم في تحقيق التفاهم والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، كما يلعب دورًا محوريًا في نقل الأفكار والمعلومات بطريقة واضحة ودقيقة. ومع التطور الكبير الذي يشهده العالم في وسائل الاتصال، أصبحت الحاجة ملحة لاكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تُمكّن الفرد من التعبير عن أفكاره بوضوح، وفهم الآخرين بشكل أفضل، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والجماعي.

وعليه، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف جوانب مهارات الاتصال الفعال، من حيث مفهومها وعناصرها وأنماطها، بالإضافة إلى أنواع هذه المهارات سواء اللفظية أو غير اللفظية أو الكتابية والبصرية والسمعية.

المبحث الاول: مهارات وفنون الاتصال الفعال:

يُعتبر فهم مهارات وفنون الاتصال الفعال خطوة أساسية نحو تحقيق تواصل ناجح، حيث لا يقتصر الاتصال على مجرد تبادل المعلومات، بل يتعدى ذلك إلى كيفية إيصال الرسالة بطريقة مؤثرة ومقنعة. ويتطلب

---

[1] غادة مريم، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى الموظفين: دراسة ميدانية ببلدية غرداية ولاية غرداية" ، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2025 ،ص 29.

ذلك امتلاك مجموعة من المهارات التي تساعد الفرد على التحكم في مختلف عناصر العملية الاتصالية، واختيار النمط المناسب لكل موقف.

لذلك، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم مهارات الاتصال الفعال، وعناصرها الأساسية، إضافة إلى أهم الأنماط التي يعتمد عليها الاتصال لتحقيق أهدافه .

المطلب الأول: مفهوم مهارات الاتصال الفعال:

الاتصال عملية تحتاج إلى اكتساب المهارات اللازمة لتحقيق الفاعلية والنجاح للقائمين به والعمل على تنمية هذه المهارات بحيث يستطيع المشارك في عملية الاتصال من التعبير الواضح والدقيق عن مشاعره أو استيعاب ما يقوله الآخرين.

وتعد المهارة بمثابة آلية التي يستخدمها الإنسان في مجال من المجالات لتحقيق فائدة وهذا الأمر يتطلب معرفة وفهم لطبيعة هذه الآلية ومكوناتها وكيفية استخدامها لذلك فمهارات الاتصال ليست في المقدرة على استخدام الاتصال فقط بل هي أيضا:

فهم طبيعة عملية الاتصال الإنساني والتعرف على فنونه ووسائله ثم توظيفه بمقدرة وحكمة الاختيار كيفية الاستخدام الأمثل للاتصال الفعال يؤثر ويقنع الناس الآخرين ويحقق الأهداف بنجاح[1].

وتعرف مهارات الاتصال بأنها مجموعة من السلوكيات والمظاهر والقدرات تتعلق بالاتصال مع الآخرين، حيث تتيح الفرصة للفرد أن يتفاعل بكفاءة، ويحدث تأثير بالآخرين[2].

المطلب الثاني: عناصر مهارات الاتصال الفعال:

تتطلب عملية الاتصال لكي تكتمل مجموعة من العناصر ، او المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض نستطيع تحديدها فيما يلي[3]:

---

[1] أماني عبد الفتاح على مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية ، ص44.

[2] زينب عبد الرزاق غريب : اختبار مدي فاعلية برنامج في تنمية مهارات الاتصال بالجو الأسري العام رسالة دكتوراه جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 44.

[3] ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسين، الإتصال والعلاقات العامة، الطبعة 1 الأردن، دار صفا للنشر و التوزيع 40 عمان، 2005 ، ص ص 44،43 .

1 –**المرسل (المصدر):** هو المسؤول عن اعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم افراد او جماعات في مواقف معين رغبة في تحقيق المشاركة بينه وبين من يتعامل

2 –**الرسالة** : هي الافكار و المفاهيم و الاحساسات والاتجاهات والقيم التي يرغب المرسل بإشراك آخرين فيها وذلك في موقف معين.

3 –**الوسيلة** : هي الرمز او اللغة التي يستخدمها المرسل ليعبر عن رسالته او يرغب في توجيهه من افكار او مهارات او غير ذلك.

4 –**المستقبل** : هو الفرد او الجماعة او الجماهير التي وجه اليهم المرسل وسالته رغبة في اشراكهم فيما يهتم به من أفكار أو مهارات او غير ذلك.

5 –**التغذية العكسية** : هي الاستجابة او الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل او الاستجابة التي تبدو على المستقبل نتيجة لوصول الرسالة اليه.

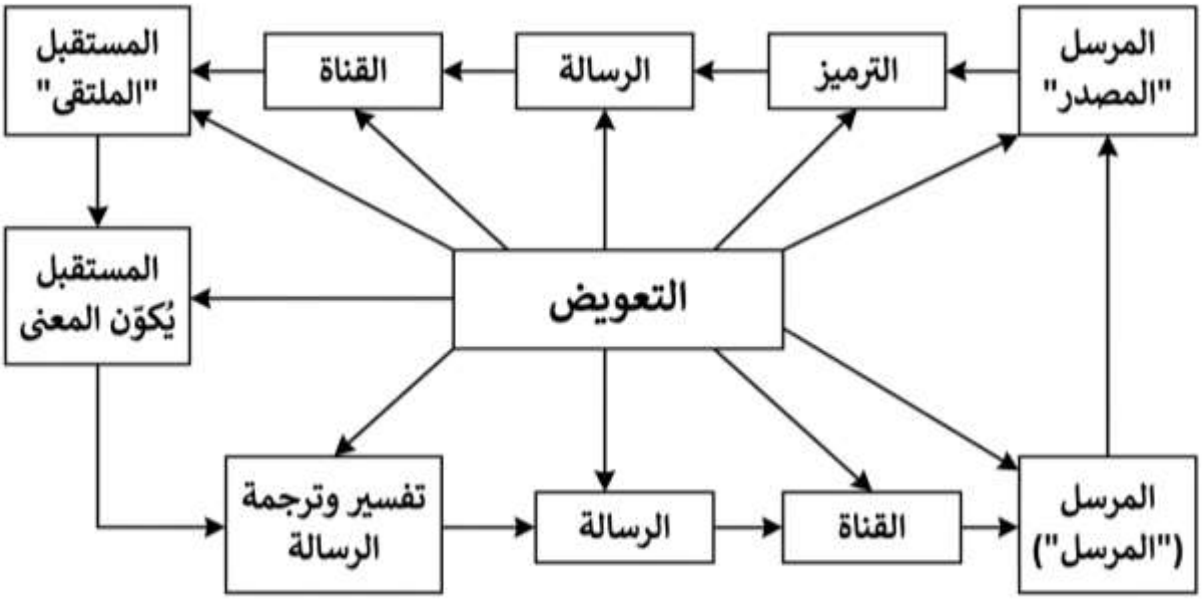
6 –**التشويش و المؤثرات الأخرى** : هي العملية التي تؤثر في كفاءة ادراك المقصود او المدلول في الرسالة و قد تتعلق هذه بالمرسل اليه و إدراكه و شخصيته او كيفية تسلم الرسالة او بقناة الاتصال او المؤثرات البيئية و متغيراتها الأخرى [1].

7– **الترميز** : وهو وضع عملية الاتصال في الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة ، الرموز او اية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الاتصال.

8– **تحليل رموز الرسالة (فك الترميز)** : يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حت تعطي معنا كاملا و متكاملا و قد يقوم المستلم بتحليل و فهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود لذلك كلما كان هناك تجانس و تماثل و تماثل بين المرسل و المرسل اليه من حيث المركز و التخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية و الحضارية كان هناك درجة كبيرة في فهم المعنى المقصود من الرسالة.

[1] عزام أبو حمام، الإعلام والمجتمع، الطبعة 1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص 35

الشكل رقم(01) : عناصر العملية الاتصالية



المصدر: انظر في حسين حريم السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع عمان 1997، ص: 334

المطلب الثالث: أنماط مهارات الاتصال الفعال:

إن تحقيق الاتصال الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم للموقف وأنماط الاتصال الفعال كالتالي:

1-الاتصال الشخصي:

هو نوع من الاتصال المباشر أو ما يطلق عليه الاتصال وجه لوجه ويعد الاتصال الشخصي أكثر أشكال الاتصال المباشر شيوعا فهو اتصال يبحث بين فردين حينما يكون هناك تفاعل بين نظامين ذاتيين والمثال على ذلك حينما يتحدث شخص ما إلى صديق فهو في هذه الحالة يعتبر نظاما ذاتيا يتفاعل مع نظام ذاتي آخر ليتحقق في النهاية من خلال ذلك لتفاعل نظاما للاتصال الشخصي، والاتصال الشخصي يحدث في معظمه في المواقف وجها لوجه حيث يكون باستطاعتنا أن نرى ونسمع أو حتى نلمس الشخص الآخر للاتصال.

2-الاتصال الجماعي:

وهو شكل من أشكال الاتصال المباشر ويتمثل في وجود مرسل أو أكثر ووجود مستقبل عبارة عن مجموعة من الأشخاص قل عددهم أو كثر ويحدث هذا الاتصال بين مجموعة من الأشخاص مثل أفراد الأسرة أو زملاء العمل والدراسة وجماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحدث أو اتخاذ قرار وحل مشكلة حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي[1] .

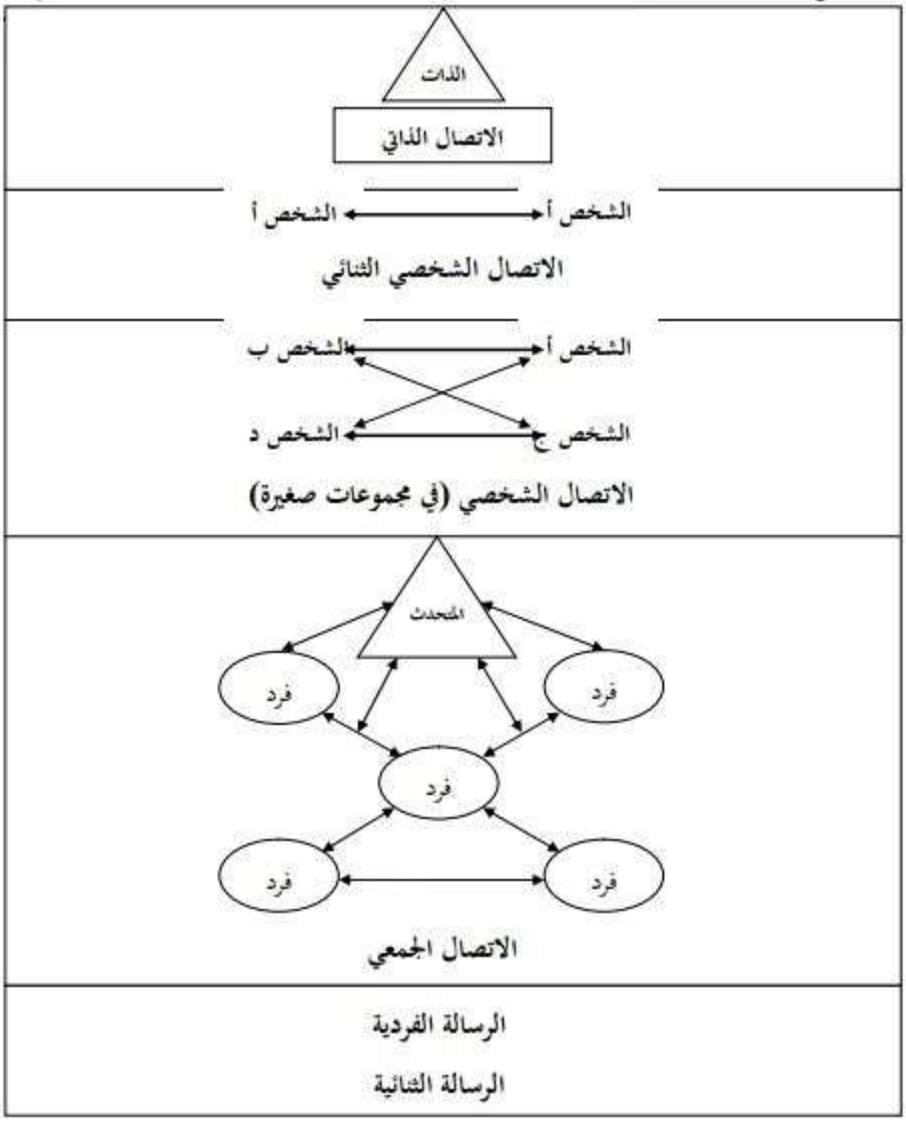
3-الاتصال الجماهيري:

إن كلمة mass أو جماهير تعنى حشد أو جمهرة أو مجموعة كثيرة من الناس تأتي من جميع مجالات الحياة ومن مختلف الطبقات الاجتماعية وتتضمن هذه المجموعة أفراد يختلفون في مراكزهم ومهمتهم وثقافاتهم وثرواتهم وكل فرد من أفراد هذا الحشد أو الجمهرة مجهول الهوية ولا يتفاعل مع الآخرين ولا يتبادل معهم المشورة أو الخبرة فأفراد الجمهرة أو الحشد منفصلين عن بعضهم البعض ماديا ولا تتاح لهم الفرصة لكي يختلطوا أو يتقاربوا كما أنهم غير منظمين أو قادرين على أن يعملوا كوحدة بشكل فعال ولذلك فإن الاتصال الجماهيري هو تلك العملية التي يتم من خلالها الاتصال بهذا الحشد أو تلك الجماهير وذلك من خلال الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة كالصحافة [2].

والإذاعة والتليفزيون والسينما ... الخ، واتخاذها كوسائل أو وسائط للتعبير والنشر.

[1] جمال مجاهد، شروان شيبة، طارق الخليفي: مدخل إلى الإيصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص43

[2]جمال مجاهد، المرجع السابق، ص 44.



الشكل رقم (02) : أنماط مهارات الاتصال الفعال.[1]

المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال:

تتنوع مهارات الاتصال بتنوع قنوات ووسائل التواصل المستخدمة، حيث لا يقتصر الاتصال على الجانب اللفظي فقط، بل يشمل أيضًا جوانب غير لفظية وبصرية وسمعية وكتابية، مما يجعل العملية الاتصالية أكثر شمولاً وتعقيدًا. ويتطلب ذلك من الفرد امتلاك مجموعة متكاملة من المهارات التي تساعده على التفاعل بكفاءة في مختلف المواقف الاتصالية.

[1] شهرة زاد بلخيري دور الاتصال الفعال في تنمية المهارات البحثية لدى الطالب الجامعي الجزائري رسالة ماستر، اتصال وعلاقات عامة، إشراف ياسين مسيلي، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي 43 الجزائر 2018–2019، ص 43.

وعليه، سيتم في هذا المبحث دراسة أهم أنواع مهارات الاتصال، من خلال التطرق إلى المهارات اللفظية، وغير اللفظية، إضافة إلى مهارات الاتصال الكتابي والبصري والسمعي.

المطلب الأول: مهارات الاتصال اللفظية:

الفرع الأول: مهارات التحدث:

التحدث أو الكلام هو ما يصدر عن الإنسان ليعبر عن شيء له دلالة في ذهن المتكلم والسامع، فهو عبارة عن لفظ ومعنى، اللفظ يتكون من رموز صوتية لها دلالة اصطلاحية متعارف عليها بين المتكلم والسامع، وبالدلالة تتم الفائدة الهدف، فالكلام هو الحديث، والحديث مهارة من أهم مهارات الاتصال التي تنمو وتتطور بالممارسة والتدرب. والكلام المنطوق هو ما يصدره المرسل مشافهة ويستقبله المستقبل استماعاً ويستعمل في مواقف المشافهة الاتصال المباشر أو من خلال وسائل الاتصال التقنية كالهاتف والإذاعة والتلفاز والانترنت.[1]

لا تقل مهارة أهمية عن الاتصالات خاصة وأن الفرد يتولي باستمرار الحديث عن العمل والمشكلات المرتبطة به، وبالتالي يجب أن يقوم الفرد بتنمية مهارته على كيفية التحدث بفاعلية وفي نفس الوقت يتجنب الوقوع في الأخطاء الخاصة بالحديث، علاوة على توجيه الأسئلة إلى المستمع بطريقة التي تساعده في توصيل رسالته بشكل فعال ولكي يتمكن المرسل من التحدث بفاعلية إلى المستقبل يجب أن يراعي ما يلي:

- تبسيط لغة التخاطب مع المستمع من خلال استخدام مصطلحات واضحة على حسب مستوى كل شخص.
- التأكد تماماً من أن المستمع يفهم الحديث الموجه إليه.
- اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع[2].

[1] سارة بن التومي، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013م، ص 83.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 73.

المرحلة الأولى الإعداد للحديث	**- تحديد الهدف من الحديث.- تحديد موعد إلقاء الحديث.- اختيار المكان المناسب.- تحديد نوعية الجمهور لمن؟- اختيار مادة الحديث.**
المرحلة الثانية توجيه الحديث	- العرض المنظم والمناسب. - تجنب الإفراط في الاستعانة بالأوراق المكتوبة والمذكرات. - حدد الحديث بأربعة أو خمسة نقاط وكررها على المستمعين. - احرص على الخاتمة الجيدة - احرص على الوقوف بصفة مستمرة على رجع الصدى أو استجابة المتلقي.
المرحلة الثالثة تقييم الحديث	- تعتمد هذه المرحلة على رجع الصدى أو استجابة المتلقي وعبر ملاحظات المتسمعين تقوم بتقييم حديثك والتعرف على ايجابياتك والوقوف على السلبيات التي عليك إتلافها في الأحداث القادمة.

الجدول رقم (01): مراحل مهارات الحديث.[1]

الفرع الثاني: مهارة الحوار:

الأصل في الحوار أن يكون بين شخصين أو أكثر، ومعنى ذلك أن يراجع احد المتحاورين الآخر في كلامه والقصد هنا تحقيق التجاوب والتكامل الثقافي والمعرفي، فيبلغ بذلك هدفه وتحقيق مراده سواء إذا تعلق الأمر بحل مشكلة أو إبداع طريقة أو إغناء موضوع وإثرائه مما يجعله يكتسب فاعلية الإنسانية نظراً لما يتيح من إمكانات ضرورية في تقريب المسافة النفسية والمعرفية والثقافية بين المتحاورين بحث عن اقصر السبل للوصول إلى صواب الرأي، ويتميز الحوار بخصوصيات التحضير الجيد والجدي للموضوع لكل من المرسل والمرسل إليه، حتى تكون مساهمتهما ومشاركتهما ايجابية وبناءة وتدفع به إلى أهداف منشودة والحوار ينبغي أن يكلى على أسس وأدوات الفهم العميق لموضوع الحوار، جمع المعلومات والأدلة والبراهين المرتبطة بموضوع الحوار والصدق. [2]

[1] إعداد الطالبتين: بالاعتماد على محاضرة الأستاذ محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقباوي: مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، القاهرة- مصر، 2009، ص ص 162-164.

[2] مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للنشر، ط 1، القاهرة، 2012، ص 166.

ويمكننا تعريف الحوار بأنه: التناقش عن طريق الكلام المباشر بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص بطريقة هادئة ومنظمة حول موضوع وفكرة معينة.

وللحوار آداب ينبغي أن نتأدب بها ونتقنها حتى نحصل على حوار هادف متميز ومن هذه الآداب:

- تحري الصدق في الحديث أثناء الحوار
- إعطاء المحاور الوقت الكافي للحديث
- حُسن الاستماع للطرف الآخر أثناء حديثه
- طرح الأفكار ووجهات النظر بأسلوب مهذب لبق
- الحديث بنبرة صوت واضحة تنم عن ثقة المحاور في نفسه ويجب مراعاة عدم رفع الصوت
- وجوب الإحاطة الكاملة بجميع نواحي موضوع النقاش الذي سينعقد الحوار حوله
- احترام الطرف الآخر وإظهار الاهتمام له ومتابعته بتركيز واهتمام أثناء حديثه .[1]

الفرع الثالث: مهارة التفكير:

هو عملية نشاط في عقل الإنسان ويحدث التفكير لأغراض متعددة منها الفهم والاستيعاب، واتخاذ القرار هو عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة أي أن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي والسياق الثقافي التي تتم فيه .[2]

لا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق، وإنما المقصود به استعمال الفكرة بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال.[3]

لذلك يجب ألا يتعجل الفرد عرض فكرة أو مشكلة على رئيسه أو حتى مرؤوسيه، قبل أن يتم التفكير فيها ويحللها وإلا كانت اتصالاته عرضة لبعض مشكلات إساءة الفهم.

[1] المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

[2] مصطفى محمد أبو بكر، عبد الله: الاتصال الفعال، الدار الجامعية، 2007، ص 24.

[3] الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص 70.

إن المهارات المتعلقة بالاتصالات تستدعي من الفرد أن يستخدم كل من التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري. فكلاهما يساعد في تنمية المهارات الاتصالية، وعلامة على ذلك يجب على الرؤساء تنمية مهارات التفكير لدى المرؤوسين لنجاح عملية الإنصات[1].

وهذا الجدول يوضح الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري:

التفكير التحليلي Thinking Analytical	التفكير الابتكاري Creative Thinking
يعتمد على المنطق وإتباع خطوات علمية منطقية للوصول إلى الحل.	يعتمد على التخيل والإبداع.
يحاول الوصول إلى الحل الصحيح الفريد.	التركيز على تدفق الأفكار وتعددها للوصول إلى أكبر عدد منها.
يقلص الأفكار المعروضة ويستبعد غير الصالح منها أولاً بأول، وتقليل البدائل حتى يصل إلى الحل الصحيح (تفكير إنكماشي).	يولد ثروة من الأفكار المختلفة (تفكير انفراجي).
يحلل المشكلة ويغوص في أعماقها وتجنب التفريعات غير المرتبطة بصورة لصيقة بالمشكلة (تفكير رأسي).	يتعرض لكل الأفكار المختلفة المرتبطة منها وغير المرتبطة بالمشكلة، ويأخذ حتى الساذج منها وغير المعلن (تفكير أفقي).
إتباع أسلوب متسلسل في خطوات عملية.	إتباع أسلوب غير متسلسل حيث يتم القفز من فكرة لأخرى ومن مسار تفكير لآخر.
اشتراط الصواب في كل خطوة من خطواته، حيث يؤدي عدم صواب خطوة ما إلى عدم صلاحية الحل الأخير.	لا يشترط الصواب في كل خطوة من خطواته.
يتبع المسارات أكثر احتمالاً.	يتبع المسارات الأقل احتمالاً.

الجدول رقم (02): الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري [2].

الفرع الرابع: مهارة التقديم والعرض:

[1] المرجع نفسه، ص 71.

[2] الطائي وآخرون: المرجع السابق، ص 72.

من معززات تأثير الرسالة اللفظية مهارة تقديمها أو إلقائها من حيث يسهم الفرد في كفاءة عملية الاتصال اللفظي عندما يمتلك القدرة والجرأة وصفاء الذهن والاتصال بالذات ومعرفة الآخرين، ومهارات الاتصال إلى جانب أنها موهبة فإنها كذلك مهارة مكتسبة تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دوراً مهماً في درجة اكتسابها.[1]

ولمهارة العرض والتقديم الفعال مهارات عديدة نوجزها فيما يلي:

- الحماس شرط أساسي في أي عرض، فالمرسل يجب أن يحاول أن يكون دائماً مبتسماً ويحافظ على التواصل البصري مع المستقبلين.
- التكلم بوضوح مع تغيير نبرة الصوت وفقاً للاحتياج، فالتحدث على وتيرة واحدة قد يصيب المستقبلين بالملل، والتوقف بين الحين والآخر قد يستدعي انتباههم.
- تأثير الجمل القصيرة أقوى من الجمل الطويلة والكلمات المعقدة.
- استخدام إيماءات تتناسب مع ما يقول المصدر لتجنب تشتيت المتلقي.
- أن لا يتكلم بلغة لا يفهمها المستقبلون.
- المعرفة الكاملة والدقيقة لموضوع العرض حتى يكون هناك استعداد لأي سؤال يطرح من طرف المتلقي للعرض.
- الإعداد الجيد للعرض .[2]

ولمهارة العرض والتقديم مرحلة مهمة وهي مرحلة الإخراج الفني للعرض التقديمي إذ ينصح بإعداد العرض التقديمي وفقاً للتقنية المتاحة، وأن تراعي قواعد إعداد العرض.

ومن أهم الوسائل المتاحة، الحاسب الآلي واستعمال برنامج (البوربوينت)، وذلك لسهولته وتنوع وسائل الإيضاح المدمجة فيه، ولصياغة عرض مؤثر وفعال لابد من العناية بالتخطيط لإخراجه بشكل جذاب ومعبر، وفيما يلي بعض الإرشادات التي تساعدك على ذلك:

- احرص على الوضوح والبساطة.

---

[1] عبد الرحمن إبراهيم الشاعر: مهارات الاتصال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2012، ص 101.

[2] بركات: المرجع السابق، ص 91.

- أكتب العنوان على الشريحة الأولى ويفضل أن تحوي الشريحة الثانية تصوراً عاماً عن الموضوع الذي ستلقيه.
- استعمل قاعدة 55x أي أن الجملة لا تتجاوز خمس كلمات والشريحة الواحدة لا تتجاوز خمسة أسطر.[1]
- الكتابة بخط واضح من حيث حجم الخط، وتباين الألوان.
- استعمل الصور والأشكال والرسوم، فالصورة تغني عن ألف كلمة.
- احرص على التنسيق الجيد (المسافات متناسقة بين النقاط والكتابة موزعة بالتساوي) والتنويع في العرض (شرائح نصية، صور، أرقام، رسومات بيانية).[2]

المطلب الثاني: مهارات الاتصال غير اللفظية:

لا يقتصر الاتصال على الكلمات فقط، بل يمتد ليشمل مجموعة من الإشارات غير اللفظية التي تلعب دورًا كبيرًا في توصيل المعنى، مثل نبرة الصوت، ونظرات العين، وحركات الجسد. وتُعد هذه المهارات مكملة للاتصال اللفظي، حيث تعزز الرسالة وتزيد من مصداقيتها وتأثيرها.

الفرع الأول: نبرة الصوت:

يمكن لنبرة الصوت أن تعكس العديد من الأشياء، مثل الصدق الأمانة، الحماس الاهتمام، الملل، الثقة، الغضب... إلخ، وكذلك يمكن لنبرة الصوت أن تكون خادعة، ولا تعكس مشاعرك وأحاسيسك الحقيقية لذا عليك التأكد من أنها تعكس الصورة الحقيقية حتى لا تخذلك الطريقة التي تؤكد بها على الكلمات والجمل التي تزيد من أهميتها وتقللها وتغيير نبرة صوتك يضيف إليه تنوعاً، وتشكل نغمتك الصوتية ونوعيتها 84% من المصداقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك، كأن تتحدث في الهاتف مثلاً:

- الحديث بوضوح وبتأني يدل على الثقة.
- سرعة الكلام يدل على التوتر، أما التحدث ببطء فقد يوحي بعدم الحماس والاهتمام.

---

[1] نوح بن يحيى الشهري: مهارات الاتصال، ط1، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1435هـ، ص 88.

[2] المرجع نفسه، ص 89.

- ارتفاع الصوت الطبيعي يكون كافياً إلا عند وجود الضوضاء [1].

الفرع الثاني: الاتصال بالنظرات:

يميل المرسل إلى استخدام النظرات إذا كان اتجاهه في حديثه مع المستقبل إيجابياً فذلك من العوامل المساعدة في تحسين عملية الاتصال، إلا أن المرسل الذي يلجأ إلى هذا الأسلوب يجب عليه مراعاة ما يلي:

- عدم التركيز في النظرات بدرجة كبيرة لأن ذلك يزعج المستقبل...، وإذا استلزم إطالة النظرات يجب أن يكون بشكل طبيعي ومحاولة توزيعها على كل أجزاء جسم المستقبل وبلطف.
- تجنب النظر إلى الأشياء الأخرى بتركيز حيث يشعر ذلك بأن المستقبل ليس محل اهتمام المرسل، وعلى الجانب الآخر يجب على المرسل أن يفسر نظرات المستقبل إليه فقد تعني أشياء هامة في الرسالة التي يتم تبادلها[2].

الفرع الثالث: وضع الجسم والحركة:

إنَّ وضع المتحدث وحركته من اللغات الجسدية المهمة، فمن المهم أن تتقن كيف يكون وضعك أثناء تواصلك مع الآخرين، كأن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة، وتنتبه لتصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم. فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً، لا أن تكون مغلقاً في وضعية متوترة، هذا ينطبق على كل الملامح والحركات[3].

إنَّ الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً يمكن أن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون، ولمحاربة الوضعية الخاطئة والعادات السلبية:

- ✓ خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الأمام – فالاتصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل وضع للطاقة.
- ✓ تحرك في أرجاء المكان، فعندما تتحدث إلى الآخرين – اخرج من خلف طاولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي – هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين – حرك يديك وذراعيك وتحرك يمنة ويسرة – لا تبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية لكل أسلوبه الخاص.

---

[1] علي بن محمد علي القرني، الذكاء الوجداني وعلاقته بمهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين، رسالة ماجستير، التوجيه والإرشاد التربوي، علم النفس التربوي والإرشاد، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2014م، ص 30.

[2] الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 83.

[3] محمد بن عبد العزيز العقيل، حقيبة مهارات الاتصال، مركز التنمية الأسرية بالأحساء، 1430هـ، ص 55.

- ✓ قف منتصباً فمظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك، هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأي الآخرين فيك حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي. ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق من المهم الانتباه إليها [1].

المطلب الثالث: مهارات الاتصال الكتابي والبصري والسمعي:

يعد الاتصال الإنساني ركيزة أساسية في بناء المجتمعات وتطوير العلاقات بين الأفراد والمؤسسات. ولا يقتصر الاتصال على نقل المعلومات فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تبادل الأفكار، والمشاعر، وبناء الفهم المشترك. وفي بيئات العمل الأكاديمية والمهنية المعاصرة، تتنوع قنوات الاتصال لتشمل أبعاداً متعددة، مما يستوجب على الفرد إتقان مجموعة متكاملة من المهارات لضمان وصول رسالته بفعالية وكفاءة. وفي هذا المطلب، سنتعمق في دراسة ثلاث مهارات جوهرية تشكل البنيان الأساسي لعملية التواصل الفعال، وهي: مهارات الاتصال الكتابي، ومهارات الاتصال البصري، ومهارات الاتصال السمعي. تتفاعل هذه المهارات الثلاث معاً لتشكيل منظومة تواصلية متكاملة، حيث تكمل كل مهارة الأخرى وتسد الفجوات التي قد تظهر في قنوات الاتصال الأحادية.

الفرع الأول: مهارات الاتصال الكتابي:

يُعرف الاتصال الكتابي بأنه عملية تحويل الأفكار والمعلومات إلى رموز مكتوبة ومقروءة بهدف نقلها إلى الطرف الآخر (المستقبل). وتبرز أهمية هذا النوع من الاتصال في كونه وسيلة توثيقية دائمة يمكن الرجوع إليها في أي وقت، مما يجعله الأداة الأكثر موثوقية في المعاملات الرسمية، والعقود، والتقارير الإدارية، والأبحاث الأكاديمية.[2]

تتطلب مهارة الاتصال الكتابي قدراً عالياً من الدقة والوضوح، نظراً لغياب التغذية الراجعة الفورية (Feedback) التي تتوفر في الاتصال الشفهي، وغياب الإيماءات ولغة الجسد التي تساعد في تفسير الرسالة. لذلك، يجب على الكاتب أن يمتلك حصيلة لغوية غنية، وقدرة فائقة على صياغة الجمل بطريقة بناءة تتجنب الغموض واللبس. وتمر عملية الكتابة الفعالة بثلاث مراحل أساسية: مرحلة ما قبل الكتابة (التخطيط وجمع

---

[1] محمد بن عبد العزيز العقيل، المرجع السابق، ص 56.

[2] نوح يحيى الشهري، مهارات الاتصال، الطبعة السادسة، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص 85.

الأفكار)، ومرحلة الكتابة الأولية (صياغة المسودة)، ومرحلة المراجعة والتحرير (تصحيح الأخطاء النحوية والإملائية وضبط التسلسل المنطقي).[1]

ومن أبرز خصائص الاتصال الكتابي الفعال: الإيجاز غير المخل، حيث يجب إيصال الفكرة بأقل عدد ممكن من الكلمات دون التأثير على المعنى؛ والتنظيم المنطقي، والذي يعني ترتيب الأفكار في فقرات متسلسلة تبدأ بمقدمة تمهيدية، ثم صلب الموضوع، وصولاً إلى خاتمة تلخص الفكرة؛ ومراعاة الجمهور المستهدف، إذ تختلف صياغة الرسالة المكتوبة الموجهة لمدير تنفيذي عن تلك الموجهة لزميل عمل أو لعميل. إن غياب نبرة الصوت في الاتصال الكتابي يفرض على الكاتب اختيار مفرداته بعناية فائقة لتجنب التفسيرات الخاطئة أو الانطباعات السلبية، وهو ما يُعرف بـ "نبرة الكتابة" أو "الأسلوب المكتوب".

الفرع الثاني: مهارات الاتصال البصري:

لا يقتصر الاتصال على الكلمات المنطوقة أو المكتوبة، بل يمتد ليشمل لغة صامتة ذات تأثير عميق، وهي الاتصال البصري. ينقسم الاتصال البصري إلى شقين رئيسيين: الأول يتعلق بلغة الجسد والتواصل بالعينين، والثاني يتعلق باستخدام الوسائط المرئية والرسوم البيانية لتوصيل المعلومات.[2]

فيما يخص الشق الأول، يُعد التواصل البصري (Eye Contact) أحد أقوى أدوات التأثير والإقناع في التواصل البشري المباشر. إن قدرة المتحدث على الحفاظ على تواصل بصري متزن مع مستمعيه تعكس مستويات عالية من الثقة بالنفس، والمصداقية، والاهتمام. وعندما يتم دمج التواصل البصري مع تعابير الوجه والإيماءات الجسدية، فإن الرسالة تكتسب أبعاداً عاطفية وانفعالية لا يمكن للكلمات وحدها أن تنقلها. فالوجه البشري قادر على نقل آلاف التعابير الدقيقة التي تعكس مشاعر الفرح، الغضب، التعجب، أو الاستنكار، والمستقبل يقوم بفك تشفير هذه الرسائل البصرية في أجزاء من الثانية لتقييم مصداقية المتحدث.[3]

أما الشق الثاني من الاتصال البصري، فيتمثل في القدرة على ترجمة البيانات والمعلومات المعقدة إلى مواد مرئية سهلة الفهم، مثل الرسوم البيانية، والمخططات الانسيابية، والعروض التقديمية، والإنفوجرافيك. يعالج الدماغ البشري الصور بشكل أسرع بكثير من النصوص المكتوبة، مما يجعل الوسائط المرئية أداة لا غنى عنها في تبسيط المفاهيم المعقدة وتقليل العبء المعرفي على المتلقي. المهارة هنا تكمن في القدرة على اختيار نوع

[1] نوح يحيى الشهري، المرجع السابق ، ص 88.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات الاتصال الفعال، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010، ص 142.

[3] المرجع نفسه ، ص 145.

الرسم البياني المناسب للبيانات، واستخدام الألوان بذكاء لتسليط الضوء على المعلومات المهمة، وتجنب الحشو البصري الذي قد يشتت انتباه الجمهور بدلاً من جذبهم.

الفرع الثالث: مهارات الاتصال السمعي (الإنصات والاستماع الفعال):

غالباً ما يتم التركيز في تدريب الاتصال على مهارات التحدث والكتابة، بينما يتم تهميش مهارة الاتصال السمعي، على الرغم من أنها تشكل أكثر من نصف العملية التواصلية. يجب التمييز هنا بين "السماع" (Hearing) وهو عملية فسيولوجية بحتة تتمثل في استقبال الأذن للذبذبات الصوتية دون بالضرورة فهمها أو إدراكها، وبين "الاستماع" (Listening) وهو عملية عقلية إدراكية تتطلب الانتباه والتركيز، وصولاً إلى أعلى درجات هذه المهارة وهي "الإنصات الفعال" (Active Listening)، والذي يتضمن الاستماع بتركيز عميق، ومحاولة فهم المعاني المبطنة، وقراءة المشاعر التي تصاحب الكلمات المنطوقة[1].

يمر الإنصات الفعال بخمس مراحل متسلسلة: مرحلة الاستقبال (التركيز على الرسالة الصوتية واستبعاد المشتتات)، ومرحلة الفهم (تفسير الرموز الصوتية وتحويلها إلى معاني)، ومرحلة التذكر (تخزين المعلومات لاسترجاعها عند الحاجة)، ومرحلة التقييم (تحليل الرسالة وتحديد مدى منطقيتها ومصداقيتها)، وأخيراً مرحلة الاستجابة (تقديم التغذية الراجعة المناسبة سواء لفظياً أو عبر لغة الجسد للإيماء بالفهم). إن المستمع الفعال هو الذي يؤجل إطلاق الأحكام، ويتجنب مقاطعة المتحدث، ويطرح أسئلة استيضاحية تعكس اهتمامه العميق بما يُقال.[2]

تواجه مهارة الاتصال السمعي العديد من المعوقات التي تحد من فعاليتها، منها معوقات بيئية مثل الضوضاء، ومعوقات نفسية مثل الانحياز المسبق ضد المتحدث أو الموضوع، ومعوقات ذهنية مثل التفكير في الرد المسبق أثناء حديث الطرف الآخر بدلاً من التركيز على ما يقوله. ولتجاوز هذه المعوقات، يجب على الفرد تدريب نفسه على الحضور الذهني الكامل (Mindfulness) أثناء المحادثات، وتطبيق تقنيات مثل "إعادة الصياغة"، وهي أن يقوم المستمع بتلخيص ما قاله المتحدث بكلماته الخاصة لضمان الفهم الدقيق وتأكيد الاهتمام.

[1] طارق السويدان ومحمد أكرم العدلوني، فن التواصل والاتصال، الطبعة الثالثة، الكويت، شركة الإبداع الخليجي، 2004، ص 65.

[2] المرجع نفسه ، ص 68.

ثالثا: مهارات الاتصال الفعال والثقافة الاتصالية داخل المؤسسة :

يُعد الاتصال داخل المؤسسة أحد أهم الدعائم التي تقوم عليها فعالية الأداء التنظيمي واستقراره، حيث لم يعد يُنظر إليه كعملية بسيطة لنقل المعلومات، بل كمنظومة متكاملة تسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية وتوجيه السلوكيات المهنية. ومع تطور الفكر الإداري الحديث، برزت أهمية مهارات الاتصال الفعال باعتبارها عاملاً حاسماً في بناء ثقافة اتصالية قائمة على التفاهم، والشفافية، والتفاعل الإيجابي بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى إبراز العلاقة بين مهارات الاتصال الفعال والثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، من خلال تحليل أثر هذه المهارات على القيم والسلوكيات التنظيمية ومناخ العمل، إضافة إلى التطرق لشروط وركائز بناء ثقافة اتصالية فعالة والتحديات التي قد تعيق تحقيقها.

المبحث الأول: أثر مهارات الاتصال على الثقافة الاتصالية:

تمثل الثقافة الاتصالية داخل أي تنظيم مؤسسي الركيزة التأسيسية التي تحدد طبيعة التفاعلات البشرية والديناميكية الإدارية. في الأدبيات النظرية المعاصرة، لم يعد يُنظر إلى الاتصال على أنه مجرد آلية ميكانيكية أو خطية لنقل البيانات من طرف مرسل إلى مستقبل، بل أصبح يُفهم بوصفه عملية اجتماعية وثقافية معقدة تسهم في بناء المعاني المشتركة وتشكيل الهوية التنظيمية. هذه الثقافة الاتصالية لا تُفرض من خلال اللوائح والقوانين الصارمة، بل تتشكل تدريجياً وتتأصل عبر التفاعلات والممارسات اليومية، وتعتمد في جودتها وعمقها التنظيمي على حزمة المهارات الاتصالية التي يمتلكها الأفراد. يسعى هذا المبحث إلى التفكيك النظري للعلاقة العضوية بين مستوى مهارات الاتصال الفردية والجماعية وكيفية إسهامها في بناء ثقافة اتصالية رصينة، مع بيان انعكاسات ذلك نظرياً على النسق القيمي، وموجهات السلوك التنظيمي، ومحددات مناخ العمل.

المطلب الأول: مهارات الاتصال كدعامة أساسية للثقافة الاتصالية:

إن البناء النظري لثقافة اتصالية رصينة وفعالة يستوجب توفر قاعدة صلبة من المهارات الفردية التي تتجاوز الفصاحة اللغوية لتشمل أبعاداً إدراكية وتحليلية. تشير النظريات التنظيمية إلى أن الثقافة الاتصالية لأي منظمة هي انعكاس مباشر لمستوى الكفاءة التفاعلية لأفرادها. من منظور التفاعلية الرمزية، يعتبر الاتصال الأداة التي يتم من خلالها فك تشفير الرموز التنظيمية وبناء فهم مشترك يحدد ماهية الثقافة السائدة[1].

[1] بلال خلف السكارنة، الاتصال الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 34.

تعتبر مهارة "الاستماع الإدراكي" أو الإصغاء النشط من أهم الدعائم النظرية لبناء ثقافة اتصالية منفتحة. إن القيادة الإدارية التي تمتلك هذه المهارة لا تكتفي باستقبال الرسائل الصوتية، بل تقوم بتحليل المضمون واستيعاب الأبعاد النفسية الكامنة خلف الرسالة. هذه الممارسة، عندما تتكرر وتتحول إلى نمط سائد، تؤسس لما يُعرف نظرياً بـ "المناخ التشاركي"، حيث يصبح تبادل الآراء جزءاً من الهوية المؤسسية، مما يحد من المركزية المفرطة والانغلاق الإداري[1].

إلى جانب الاستماع، تبرز مهارة "الترميز وفك الترميز" (Encoding and Decoding) كعامل نظري حاسم في صياغة الثقافة الاتصالية. فالأفراد الذين يمتلكون وعياً دقيقاً بمدلولات الكلمات واختلاف السياقات الثقافية، يكونون أقدر على صياغة رسائل خالية من التشويش الدلالي. الغموض في الرسائل الإدارية يعد متغيراً مستقلاً يؤثر سلبياً على الثقافة التنظيمية، حيث يولد بيئة خصبة للشائعات والتأويلات المتضاربة[2]. وبالتالي، فإن الدقة في التعبير تسهم في تأسيس ثقافة اتصالية مبنية على الشفافية وتقليل مساحات عدم اليقين.

علاوة على ذلك، يطرح المنظور المعرفي للاتصال أهمية مهارة "الذكاء العاطفي الاتصالي"، والذي يُعنى بقدرة الفرد على إدارة انفعالاته وتوجيهها أثناء عملية تبادل المعلومات. إن توافر هذه المهارة يسهم في بناء ثقافة اتصالية قائمة على الاحتواء الإدراكي، حيث تُدار الاختلافات الفكرية داخل التنظيم بمرونة عالية، مما يمنع تحول التباين في الآراء إلى صراعات شخصية هدامة تؤثر على استقرار البناء التنظيمي[3].

المطلب الثاني: أثر الاتصال على القيم والسلوكيات التنظيمية:

يُعرّف النسق القيمي للمنظمة بأنه مجموعة المعتقدات والمبادئ الراسخة التي تحكم تصرفات الأفراد وتحدد معايير الصواب والخطأ التنظيمي. من الناحية النظرية، يبرز الاتصال بوصفه الأداة الحصرية لعملية "التنشئة التنظيمية" (Organizational Socialization)، وهي السيرورة التي يتم من خلالها نقل وتلقين القيم الأساسية للمورد البشري واستبطانها لضمان التجانس السلوكي[4].

يلعب الاتصال الإقناعي دوراً استراتيجياً في ترسيخ هذه القيم. فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، عندما يدرك الفرد أن النظام الاتصالي يتسم بالعدالة والشفافية والموثوقية، فإنه يميل إلى تبني القيم التنظيمية كجزء

[1] بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه ، ص 36.
[2] نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص 115.
[3] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ص 182.
[4] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 134.

من قناعاته الشخصية. تتولد نتيجة لذلك أعلى درجات "الثقة التنظيمية"، وهي القيمة الجوهرية التي تعمل كمتغير وسيط يحد من ظهور السلوكيات السلبية مثل الانحراف التنظيمي والتمرد الإداري[1].

على المستوى السلوكي البحت، يؤثر الاتصال الفعال بوضوح في تحفيز ما يُعرف أكاديمياً بـ "سلوك المواطنة التنظيمية" (Organizational Citizenship Behavior). وهو السلوك التطوعي الاختياري الذي يمارسه الفرد خارج إطار توصيفه الوظيفي الرسمي لدعم استقرار التنظيم. تؤكد المقاربات النظرية أن المناخ الاتصالي الإيجابي، الذي يتضمن تغذية عكسية بناءة ودعماً معنوياً متواصلاً، يدفع الأفراد إلى إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة لشعورهم بالانتماء والتماهي مع أهداف المنظمة[2].

في المقابل، تؤكد نظريات السلوك التنظيمي أن أنماط الاتصال الفوقي المتسلط، أو الغياب التام لآليات التغذية العكسية، تعتبر مسببات رئيسية لتفشي "السلوكيات الانسحابية" (Withdrawal Behaviors) مثل اللامبالاة، والانخفاض المتعمد في الإنتاجية. كما أن حجب المعلومات أو احتكارها يولد سلوكيات دفاعية أو عدوانية، مما يضعف النسيج الاجتماعي للمنظمة ويخلق بيئة تتسم بالاغتراب الوظيفي[3].

المطلب الثالث: الاتصال الفعال ودوره في تحسين مناخ العمل:

يُشير المفهوم النظري لمناخ العمل إلى الإدراك النفسي والبيئي الشامل الذي يطوره العاملون تجاه بيئتهم التنظيمية، وهو المحصلة النهائية لتفاعل الهيكل التنظيمي مع سياسات القيادة. يعتبر الاتصال المتغير الأكثر تأثيراً في تحديد درجة استقرار أو اضطراب هذا المناخ. إن مناخ العمل الصحي يتطلب درجة عالية من التنبؤ الوظيفي والاستقرار النفسي، وهو ما لا يمكن تحقيقه نظرياً إلا عبر قنوات اتصال فعالة[4].

من منظور سيكولوجية الإدارة، يعمل الاتصال الفعال على معالجة إشكاليات "غموض الدور" (Role Ambiguity) و"صراع الدور" (Role Conflict). عندما يتلقى الفرد رسائل اتصالية دقيقة وشاملة حول مهامه وصلاحياته والحدود الفاصلة بين مسؤولياته ومسؤوليات الآخرين، تنخفض معدلات التخبط الإداري. هذا الوضوح الإدراكي يقلل من مستويات التوتر والقلق الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على بناء مناخ عمل يتسم بالطمأنينة ويدعم التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بدلاً من استنزاف الطاقة في الصراعات العبثية[5].

[1] محمود سلمان العميان، المرجع السابق ، ص 136.

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 210.

[3] محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 185.

[4] مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي وعلمي، عمان، دار المناهج، 2001، ص 150.

[5] مهدي حسن زويلف، المرجع نفسه ، ص 152.

تبرز الأهمية النظرية للاتصال في إدارة وتقنين "شبكات الاتصال غير الرسمية" (Grapevine). في أي كيان تنظيمي، تنشأ هذه الشبكات كاستجابة طبيعية للحاجة الاجتماعية لتبادل المعلومات. في ظل مناخ عمل يفتقر للشفافية، تتحول هذه الشبكات إلى بيئة مولدة للشائعات. يتدخل الاتصال الفعال الرسمي كآلية ضبط تنظيمية لامتصاص هذه الشائعات عبر التدفق السريع والموثوق للمعلومات. المكاشفة الإدارية تحرم الشائعة من مبررات وجودها، مما يحافظ على نقاء مناخ العمل من التوترات المستترة[1].

يساهم الاتصال في تحقيق التمكين النفسي (Psychological Empowerment)، وهو من أرقى أبعاد مناخ العمل الإيجابي. إن بناء قنوات اتصال صاعدة مرنة لا يعني فقط نقل شكاوى المرؤوسين، بل يعني نظرياً إشراكهم في صياغة القرار التنظيمي. هذا النمط الاتصالي التشاركي يخلق مناخاً يحفز على الابتكار، ويزيد من إدراك الفرد لأهميته وقيمته الذاتية داخل الهيكل، مما يحول البيئة التنظيمية من بيئة تقليدية تعتمد على الامتثال، إلى بيئة ديناميكية تعتمد على الالتزام الذاتي والمبادرة.

المبحث الثاني: شروط وركائز الثقافة الاتصالية الفعال:

إن بناء ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة لا يتم بشكل عشوائي، بل يتطلب توافر مجموعة من الشروط والركائز التي تضمن تحقيق التواصل السليم بين مختلف الأطراف. وتتمثل هذه الركائز في كفاءة عناصر العملية الاتصالية، وتوفر بيئة تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى تبني ممارسات إدارية تشجع على الانفتاح والشفافية.

وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أهم الشروط اللازمة لبناء ثقافة اتصالية ناجحة، والأسس التي تساعد على ترسيخها، إضافة إلى التحديات التي قد تواجهها داخل المؤسسة.

المطلب الأول: شروط بناء ثقافة اتصالية ناجحة:

يعتبر وجود ثقافة اتصالية فعالة مطلب أساسي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها وذلك بالنظر للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في تنسيق جهود الفاعلين الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرتبط تحقق فعالية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة بفعالية عناصر العملية الاتصالية من مرسل ومتلقي ووسيلة وكذا الرسالة الاتصالية والاستجابة وفيما يلي عرض مفصل لشروط ومتطلبات كل عنصر من عناصر عملية الاتصال.

[1] بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 88.

1-شروط تتعلق بالمرسل:

يلعب المرسل دورا هاما في نجاح عملية الاتصال ومنه تحقيق ما يسمى بالثقافة الاتصالية الفعالة وخاصة إذا ما إذا كان المرسل فاعل يتسم بالموضوعية في نقل الرسالة الاتصالية من خلال القيم التي يتحلى بها من مسؤولية، وإلتزام، وأمانة حيث تنعكس هذه القيم بشكل ما على مصداقية الرسالة الاتصالية مما يعني خلوها من التحريف والتشويش والتزييف، حيث ترتبط فعالية المرسل بمجموعة من الشروط نذكر منها.

- يجب أن يكون المرسل أمينا في مهمته الخاصة بالعمل غير متحيزا وأن يكون صادقا فيما يراه، أو يسمعه، أو يحسه ،أو ينقله ، وأن يكون موضوعيا فيما يرويه، أو يصوره لغيره من الفاعلين ممن تربطه بهم علاقات عمل داخل المؤسسة[1].

وهنالك عدة عوامل تؤثر في كفاءة المرسل وقدرته على تحقيق ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة وأهمها ما يلي:

المهارات الاتصالية للمرسل:

وهذه المهارات تؤثر على فعالية الثقافة الاتصالية للمرسل بطريقتين:

- الطريقة الأولى: أنها تؤثر في مقدرة الفاعل المرسل على تحليل أفكاره ونواياه وقدرته على أن يقول شيئا عندما يريد الاتصال بغيره من الفاعلين في المؤسسة.

- الطريقة الثانية: وهي تؤثر في مقدرة المرسل على ترجمة الرسائل والأفكار التي تعبر عما يريده بالضبط لباقي الفاعلين في المؤسسة[2].

اتجاهاته المرسل:

هنالك ثلاثة أنواع من الاتجاهات تؤثر على فعالية وكفاءة الثقافة الاتصالية للمرسل وتتمثل في:

- اتجاهات المرسل نحو نفسه.

- **اتجاهات المرسل نحو الموضوع.**

[1] مصطفى حجازي، الاتصال فى العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 14.

[2] Halvor Nordby, Communication and organizationl culture, edited bu suleyman Davut Goker, 2020, p 58.

- **اتجاهات المرسل تجاه المستقبل.**

- **المستوى المعرفي للمرسل:**

حيث يؤثر حجم المعلومات التي يعرفها المرسل حول الموضوع الذي يشكل الرسالة الاتصالية على كفاءة الثقافة الاتصالية، فكلما كان المرسل متخصص وملم بمختلف جوانب الموضوع محل النقاش كلما كانت قدرته على الإقناع أكبر وكلما حضي بقبول أكبر من طرف المتلقي.

- **النظام الثقافي والاجتماعي للمرسل:**

يتأثر المرسل بوضعه ومكانته في المؤسسة وكذلك بالأدوار الوظيفية التي يقوم بأدائها في مختلف المستويات التنظيمية، والمكانة التي يضع نفسه فيها أو التي يضعه فيها غيره من الفاعلين الآخرين، كما يجب معرفة ثقافة المجتمع الذي نشأ فيه، وما فيه من قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية تؤثر على أفكاره وقيمه ومعتقداته وما يؤمن به من قيم تنظيمية تنعكس على الرسائل الاتصالية التي يرسلها إلى غيره من الفاعلين في المؤسسة[1].

2- شروط تتعلق بالمتلقي:

يلعب المتلقي دور كبير في التأثير على فعالية الثقافة الاتصالية من خلال قدرته على فهم وإستيعاب مضمون الرسالة مما يضمن استجابة فعالة لها، حيث يتوقف جزء كبير من نجاح الممارسات الاتصالية على طريقة استجابته لها وفيما يلي عرض للشروط التي تضمن فعالية الثقافة الاتصالية على مستوى المتلقي.

- وضوح موضوع الرسالة للمرسل والمتلقي فكلما كان الموضوع واضحا كلما كانت القدرة على الاستجابة له وتحقيق الفهم المتبادل أكبر.

-صدق المرسل يؤثر بشكل كبير على قناعات المتلقي في الرسالة وإيمانه بها وتبنيه لها في شكل ممارسات تخدم أهداف المؤسسة.

- الثقة في المرسل تدفع المتلقي إلى قبول أفكاره وتبنيها في عمله وكذا فهم رسائله وطلب توضيحات أكثر حولها في حال عدم وضوحها.

---

[1] مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

-جاذبية المرسل تؤثر بشكل كبير على قبول المتلقي له ولأفكاره من خلال تبنيها في ممارساته الاتصالية داخل المؤسسة[1].

-قدرة المرسل على الإقناع تؤثر بشكل واضح على الاستجابة الايجابية تجاه المحتوى المقدم للمتلقي وعلى الفهم الحقيقي لمعنى الرسالة.

-المنطق المؤثر والمقبول الذي يتمظهر في الرسائل التي يرسلها المرسل للمتلقي تزيد قناعته بالممارسات الاتصالية المطلوبة منه.

- المعرفة والمعلومات الكافية والمتخصصة ذات الصلة بموضوع الرسالة تجعل المتلقي أكثر تقبلا وفهما لموضوع الرسالة.

-القدرة على الإلقاء والفصاحة في التعبير تحسن من إستجابة المتلقي للرسالة الاتصالية.

-الشخصية والمكانة الاجتماعية التي يحضى بها المتلقى تمنحه ثقة في الممارسات الاتصالية المرتبطة باستجاباته للرسائل الاتصالية في المؤسسة.

-القدرة على مشاركة الآخرين في أفكارهم والأخذ والعطاء معهم، وتقبل أفكارهم وآرائهم تساعد على خلق جو اتصالي مرن مع المتلقي.

-عند الاختلاف مع المرسل يجب على المتلقي إظهار الهدوء في النقاش وتقديم توضيحات وحجج عقلانية غير مرتبطة بأمور شخصية[2].

-وبالتالي فالمتلقي هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة التي يقوم المرسل بإيصالها.

-هو هدف عملية الاتصال وهو المقصود بعملية الاتصال كلها لذا فإن الرسالة يجب أن تكون مصممة لتحقيق الهدف الذي أرسلت من أجله للتأثير على المتلقي.

-يجب على المتلقي أن يتمكن من حل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المتلقي داخل المؤسسة.

---

[1] Andrew D, Brown Ken Starkey, The effect of organizational culture on communication and information, journal of Managment Studies, volume 31, issue 6, wiley library, 1999, p306

[2] فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.2010، ص 24.

-لذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المتلقي من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال في تحقيق الهدف منه.[1]

3-شروط تتعلق بالرسالة:

هناك مجموعه من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة الاتصالية لضمان تحقيق استجابة المتلقي لها ومن ثم الحكم بفاعلية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

-أن تقدم الرسالة بالشكل الذي يجذب انتباه المتلقي بعيدا عن التكلف والأسلوب العنيف واللغة الحادة.

-أن يصيغ المرسل رسالته صياغة تتناسب وخصائص المستقبل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والصحية .... الخ، فلا يستعمل إلا الرموز واللغة التي يفهمها هذا المتلقي.

-اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب والموقف الاتصالي المناسب، (لكل مقام مقال).

-تحديد الفكرة الرئيسة للرسالة الاتصالية[2].

4-شروط تتعلق بقنوات الاتصال:

قناة الاتصال هي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المتلقي وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله داخل المؤسسة.

وقد تكون شفاهية كالاجتماعات ومقابلات العمل، كما قد تكون كتابية كالمراسلات الادارية، والتعليمات، والإعلانات والطلبات والشكاوي، كما قد تكون إلكترونية يستخدم فيها الايميل ومواقع التواصل الاجتماعي وشبكة الأنترنت الداخلية، وموقع المؤسسة.

- لذلك فإن من أهم الشروط الواجب أن تتوفر عليها قناة أو وسيلة الاتصال هي كونها مناسبة لطبيعة المعلومات التي تحملها[3].

- وكذا توافقها مع احتياجات المرسل والمتلقي على حد سواء بالنظر لعامل الوقت، والجهد.

---

[1] فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 25.

[2] Halvor Nordby, op. cit, p 59

[3] Eisenberg E, Riley P, Organzational culture in Jablin M. ptnam Le ditors, the new Handbook of organization culture, london, sage publications, 2001, p 23.

– وكذلك مناسبة لكل من خصوصية المرسل والمتلقي على حد سواء فإذا كانت كتابية يجب أن توجه لمتلقي يتقن القراءة، وإذا كانت شفاهية يجب مراعاة عدم وجود مشاكل في السمع لدى المتلقي، أما إذا كانت إلكترونية فيستحسن مراعاة عادات المتلقي في استخدام الوسائل الالكترونية لضمان إطلاعه على المحتوى المرسل عبرها واستجابته له.[1]

شروط تتعلق ببيئة الاتصال:

يعتبر التشويش أو الضوضاء التي قد تصدر عن البيئة الداخلية للمؤسسة، أو البيئة الخارجية (المجتمع) لها تأثير سلبي على فعالية الثقافة الاتصالية للمؤسسة. وقد يؤدي هذا التشويش أو الضوضاء أو الضجة إلى: تقليل الانتباه والتركيز والإنصات لدى كل من المرسل والمتلقي وإلى تحريف المعنى، وكذا تقليل الوضوح والدقة في الاتصال[2].

الشكل رقم (03): يمثل سيرورة تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

[1] رحيمة الطيب عيساني، "العولمة مظاهر وتجليات"، *مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية*، المجلد 1، العدد 03، 2013، ص 16.

[2] Eisenberg E, Riley P, Ibid, p 23.

المطلب الثاني: أسس ترسيخ ثقافة التواصل الداخلي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة
- التدريب الدوري للعاملين
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والثي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.[1]

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة:

تُعد الثقافة الاتصالية بمثابة الجهاز العصبي الذي يربط مختلف أجزاء المؤسسة ببعضها البعض، إلا أن بناء ثقافة اتصالية فعالة وشفافة نادراً ما يكون مساراً خالياً من العقبات. تواجه المؤسسات المعاصرة مجموعة من التحديات المعقدة التي قد تعيق تدفق المعلومات وتؤثر سلباً على مناخ العمل، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى عدة أبعاد رئيسية:

1-التحديات التنظيمية والهيكلية:

تنبثق هذه التحديات من طبيعة البناء التنظيمي للمؤسسة وتوزيع الصلاحيات فيها. ففي المؤسسات التي تعتمد على المركزية الشديدة والهياكل التنظيمية الطويلة، تزداد احتمالية تشويه المعلومات أو ضياعها أثناء انتقالها عبر المستويات الإدارية المتعددة. كما أن غياب قنوات اتصال رسمية واضحة يؤدي إلى الاعتماد المفرط على الاتصال غير الرسمي والتنظيم الموازي، مما يفتح المجال لانتشار الشائعات التي تضر بالثقافة التنظيمية وتخلق بيئة من عدم اليقين[2].

---

[1] عبد المومن، عزالدين، حرتام حمزة، وشيخاوي أسامة. "الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مديرية مصالح الفلاحية ولاية قالمة". مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2023.ص 25.

[2] بشير عباس العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان: دار اليازوري العلمية، 2009، ص 88.

2- التحديات السلوكية والنفسية:

ترتبط هذه التحديات بالعنصر البشري داخل المؤسسة، حيث تلعب الفروق الفردية والإدراكية دوراً حاسماً في كيفية تفسير الرسائل الاتصالية. من أبرز هذه التحديات انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين؛ فعندما يسود مناخ من الشك، يميل الموظفون إلى حجب المعلومات أو تعديلها خوفاً من المساءلة أو العقاب، مما يقوض مبدأ الشفافية الذي تقوم عليه الثقافة الاتصالية الناجحة[1] بالإضافة إلى ذلك، يشكل "مقاومة التغيير" تحدياً سلوكياً بارزاً، حيث يميل الأفراد غالباً إلى التمسك بأنماط الاتصال التقليدية ويرفضون المبادرات الجديدة التي تهدف إلى تحسين الشفافية وتبادل المعرفة، باعتبارها تهديداً لمراكزهم أو مناطق راحتهم[2].

3-التحديات التكنولوجية والمعلوماتية:

في ظل التطور الرقمي المتسارع، أصبح الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات أمراً حتمياً. غير أن هذا التحول أفرز تحديات جديدة للثقافة الاتصالية، أبرزها ظاهرة "العبء المعرفي" أو تدفق المعلومات بغزارة تفوق قدرة الموظفين على استيعابها ومعالجتها، مما يؤدي إلى تشتت الانتباه وضعف الاستجابة للرسائل الهامة. ناهيك عن الفجوة التقنية بين الأجيال المختلفة داخل المؤسسة الواحدة، والتي قد تخلق عزلة اتصالية لبعض الفئات التي تفتقر إلى التدريب الكافي لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة بكفاءة[3].

4-التحديات الثقافية واللغوية:

مع اتساع نطاق عمل المؤسسات وتنوع قواها العاملة، تبرز الاختلافات الثقافية كحاجز اتصالي مؤثر. اختلاف الخلفيات الثقافية والاجتماعية، وتباين دلالات الألفاظ والمصطلحات بين الموظفين، قد يؤدي إلى سوء الفهم المتكرر وصعوبة في تحقيق الانسجام الفكري. هذا الاختلاف يتطلب من الإدارة جهداً مضاعفاً لخلق لغة تنظيمية مشتركة وثقافة اتصالية دامجة تستوعب هذا التنوع ولا تلغيه[4].

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 215.

[2] المرجع نفسه ، ص 217.

[3] سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 142.

[4] محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 112.

خلاصة الفصل:

نخلص من خلال هذا الفصل النظري إلى أن الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال هما وجهان لعملة واحدة؛ فلا يمكن الحديث عن ثقافة اتصالية قوية ومتماسكة داخل المؤسسة في ظل افتقار العاملين لمهارات التحدث، والإنصات، والإقناع، وفهم لغة الجسد. وفي المقابل، تظل هذه المهارات الفردية معزولة ومحدودة الأثر إن لم تحتضنها بيئة تنظيمية مرنة وثقافة داعمة تشجع على الشفافية والمشاركة في تدفق المعلومات حيث تبين لنا أن الاتصال لم يعد مجرد نشاط روتيني ثانوي، بل هو أداة إدارية استراتيجية تساهم في التنشئة التنظيمية، وتحسين مناخ العمل، وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تستثمر في تطوير الكفاءة الاتصالية لأفرادها (سواء اللفظية، أو غير اللفظية، أو السمعية والبصرية) وتعمل باستمرار على تذليل العقبات التنظيمية والنفسية والمادية التي قد تشوش على مسار التواصل الداخلي.

وبعد أن أرسلّنا هذه المعالم والمقاربات النظرية، بات من الضروري إسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع لاختبار مدى تطابقها الفعلي مع الممارسات اليومية في بيئة العمل. وهذا ما سنعمد إليه في الفصل الموالي (الفصل التطبيقي الميداني)، حيث سننتقل إلى دراسة الحالة في "وكالة موبيليس بولاية المسيلة"، بغرض تشخيص واقع الثقافة الاتصالية بها، وتقييم مستوى المهارات الاتصالية لموظفيها، والوقوف على التحديات الحقيقية التي يواجهونها من خلال أدوات البحث الميداني.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

تمهيد:

يُعد الجانب التطبيقي والميداني ثمرة الدراسة النظرية والامتداد العملي لها، حيث يسعى هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم والنظريات التي تم تناولها في الفصول السابقة —حول الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال الفعال— على واقع تنظيمي ملموس. ولتحقيق ذلك، تم اختيار وكالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس " (Mobilis)بولاية المسيلة لتكون ميداناً لهذه الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى تشخيص واقع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، وتقييم مستوى مهارات الاتصال الفعال لدى موظفيها، وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير المتبادل بينهما. وللإلمام بكافة هذه الجوانب الميدانية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ يُعنى المبحث الأول بتقديم إطار تعريفي شامل لمؤسسة الدراسة (موبيليس) من حيث نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي. بينما يُخصص المبحث الثاني لعرض صدق وثبات أداة المقابلة وتحليل البيانات المتحصل عليها التي أُجريت مع عينة من الموظفين (مستشاري الزبائن). وأخيراً، يتناول المبحث الثالث استخلاص النتائج العامة ومناقشتها في ضوء التساؤلات المطروحة والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم رؤية تحليلية متكاملة لواقع الاتصال التنظيمي داخل الوكالة.

المبحث الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة الدراسة:

يُعتبر التعرف على المؤسسة محل الدراسة من الخطوات المهمة في الجانب التطبيقي، لأنه يساهم في تكوين صورة شاملة حول طبيعة المؤسسة ونشاطها وبيئتها التنظيمية. وتُعدّ مؤسسة موبيليس من أبرز المؤسسات الناشطة في مجال الاتصالات بالجزائر، حيث استطاعت أن تفرض مكانتها في سوق خدمات الهاتف النقال من خلال تنوع خدماتها وتطورها المستمر. ومن أجل الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، سيتم التطرق إلى نشأة مؤسسة موبيليس، ثم التعريف بوكالة موبيليس بالمسيلة، إضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة موبيليس:

بعد ستة عشر سنة من نشأة مؤسسة موبيليس، التي فرضت نفسها في السوق الجزائرية بالرغم من شدة المنافسة، وتميزت هذه السنوات بمحطات أساسية في حياة المؤسسة وهي كما يلي:

1. المرحلة الأولى من سنة 2003 إلى سنة 2006: تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- إمضاء عقود مع شركة "أركسن" عقب طرح ATM لمناقصة دولية لإقامة شبكة الهاتف النقال بنظام GSM بطاقة قدرت ب 500.000 خط هاتفي.
- في ديسمبر 2003 تصل ATM إلى 158000 مشترك كلهم من مشتركي الدفع المؤجل.
- في جانفي 2004 موبيليس تستقل بهيكلها التنظيمي بوسائل قليلة وفعالية محدودة.
- في ماي 2004 دشنت أول مركز لخدمة المشتركين.
- أوت 2004 موبيليس تحتفل ببلوغ عدد مشتركيها 1 مليون بعدما كان 250.000 مشترك في جوان من نفس السنة.
- جانفي 2005 وصل عدد المشتركين إلى 1.200.000 وفي نفس الشهر أصبحت لموبيليس 2000 محطة إرسال التي تسمى BTS أي Stations de base radio، وأصبحت نسبة تغطية شبكة موبيليس تقدر ب 50 بالمئة من الوطن ككل.
- أفريل 2005 موبيليس تقترح خدمتها Mobi-poste بالمشاركة مع بريد الجزائر.
- جانفي 2006 موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك.

- أفريل 2006 موبيليس تقترح خدمة GOSTO.

2. المرحلة الثانية من 2007 إلى 2010: تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- جانفي 2007 تعلن سلطة الضبط أن مؤسسة موبيليس هي أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96.70 بالمئة.
- سبتمبر 2007 إطلاق خدمة الأنترنت من خلال المفتاح الجديد "موبي كونكت Mobi Connecte.
- أكتوبر 2008 موبيليس تعلن عن عرض جديد Pruminum للدفع القبلي والبعدي، الذي يمكن من الحصول على العديد من الخطوات المجانية على مدار 24 ساعة.
- في سنة 2009 إطلاق مفتاح مبيكونكت جديد واحتفال موبيليس ب 10 مليون مشترك.
- بلوغ عدد الوكالات التجارية 116 وكالة.
- في سنة 2010 المؤسسة موبيليس تخفض أسعار المكالمات لكل من الدفع البعدي والمسبق.

3. المرحلة الثالثة من 2011 إلى 2015: تميزت هذه المرحلة ب:

- خلال سنة 2011 شاركت موبيليس في الصالون الدولي للاتصالات الذي نضمه الاتحاد الدولي للاتصالات بجنيف سويسرا في الفترة الممتدة بين 24 و27 أكتوبر 2011.
- تدخل موبيليس الجيل الثالث G3.
- في سنة 2012 إطلاق الطبعة الأولى لتكريم زبائن موبيليس بتقديم عروض خاصة ومزايا لأحسن المشتركين.
- في سنة 2013 بلغ عدد مشتركي موبيليس 12.541.373 مشترك في الخدمة نتيجة إطلاقها خدمة الجيل الثالث.
- في سنة 2014 عملت المؤسسة على تطوير خدماتها وعروضها في الجيل الثالث مما جعلها تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين في هذه الخدمة، حيث بلغ ما يقارب 15.141.212 إجمالي الاشتراك.
- أما في سنة 2015 تم إنشاء موقع إلكتروني وحيد لمعرفة ما يتعلق ب G3.

4. المرحلة الرابعة من 2016 إلى 2018: ما ميز هذه المرحلة ما يلي:

- ماي 2016 سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تعلن عن حصول موبيليس على المرتبة الأولى للحصول على رخصة مؤقتة للجيل الرابع.
- في سنة 2017 تم إطلاق خدمة G4 وتوفير العروض النفعية، مما مكن مؤسسة موبيليس من زيادة عدد المشتركين.
- في سنة 2018 بلغ عدد المشتركين في هذه السنة أكثر من 20 مليون مشترك، حيث أصبحت موبيليس تحتل الريادة في الحصة السوقية سواء تعلق الأمر بالعدد الإجمالي للمشتركين أو من حيث مشتركي الجيل الثالث والرابع حسب سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. (الموقع الرسمي لموبيليس، مارس 2022)

5- المرحلة الخامسة من سنة 2019 إلى سنة 2022: ما ميز هذه المرحلة ما يلي:

- موبيليس يشارك في الطبعة 28 لمعرض الإنتاج الوطني.
- موبيليس ترعى لقاء حول تطوير الدفع الإلكتروني بالجزائر
- موبيليس يشارك في الطبعة ال20 للصالون الدولي للسياحة والأسفار.
- عروض موبيليس انترنت 2020 لتسهل على المستخدم الجزائري والاستمتاع بعروض انترنت واختيار أفضلها حسب ما يناسبه مثل: pix 1000, win max control,
- أكواد موبيليس 2021.
- عروض موبيليس 2022: سما sama، خطط pixX، مبتسم 4.
- عروض Pass Internet
- عروض + Pass connect
- عرض ProConnect جوازات الانترنت والمكالمات
- أيضا تعبئة موبيليس باستخدام بريدي موب

- خدمات موبيليس TOP 4G
- خدمة Arselli الخاصة بتعبئة رصيد موبيليس بالبطاقة الذهبية أو الدفع عن طريق البطاقة البنكية GAB.
- ضمن عروض موبيليس نجد باقات متنوعة حيث بإمكان المستخدم الاستمتاع بمكالمات الانترنت وسوشل ميديا أكثر، كما يمكن إضافة الى ذلك عروض الدفع المسبق والتي تجعل المشترك يوفر الجهد والوقت والمال أيضا.
- خدمة التعبئة والدفع الالكتروني لموبيليس E-rselli.

المطلب الثاني: تعريف بمؤسسة موبيليس

مؤسسة موبيليس هي فرع من الفروع الاتصالية الجزائرية، وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تقدم لزبائنها سلسلة من الخدمات والمنتجات. مؤسسة خدماتية ذات طابع تجاري هدفها تقديم خدمات للزبائن وتحقيق الأرباح، تعتبر موبيليس أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية، وهي مؤسسة ذات رأسمال قدره مئة مليون دينار 100.000.000دج، موزعة على 1000سهم، يقدر السهم الواحد ب 100.000دج وكل الأسهم هي ملك مؤسسة اتصالات الجزائر.

تم الإعلان عن نشأتها وأقرت استقلاليتها في شهر أوت سنة 2003 وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم انشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.

عملت مؤسسة موبيليس على تصميم اسم تجاري خاص بها، وكان تحت اسم "موبيليس" وهو مجزئ من كلمتين "موبيل" وتعني الهاتف النقال و"يس" تعني امتلاك الأخر للشيء، أما المعنى الكامل ل موبيليس فهو "الهاتف النقال"، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور مهم في مجال التنمية المستدامة، إضافة إلى احترامها للتنوع الثقافي الواسع.

وبالاعتماد على روح التغيير والتكنولوجيا الحديثة تعمل مؤسسة موبيليس على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشتركين والتنويع والإبداع في تقديم عروضها وخدماتها، حيث تقدم خدمات: جي أس أم GSM، جي بي أر أس GPRS، الأنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث G3، خدمات الجيل الرابع G4، إضافة إلى خدمة البريد الالكتروني BlackBerry Internet والتي تسمح للزبون بالتنقل مع إبقائه على اتصال دائم بإدارة وسير أعماله اليومية، وخدمة التجوال الدولي "تجوال DATA"، عروض موبيليس أنترنت Win max control

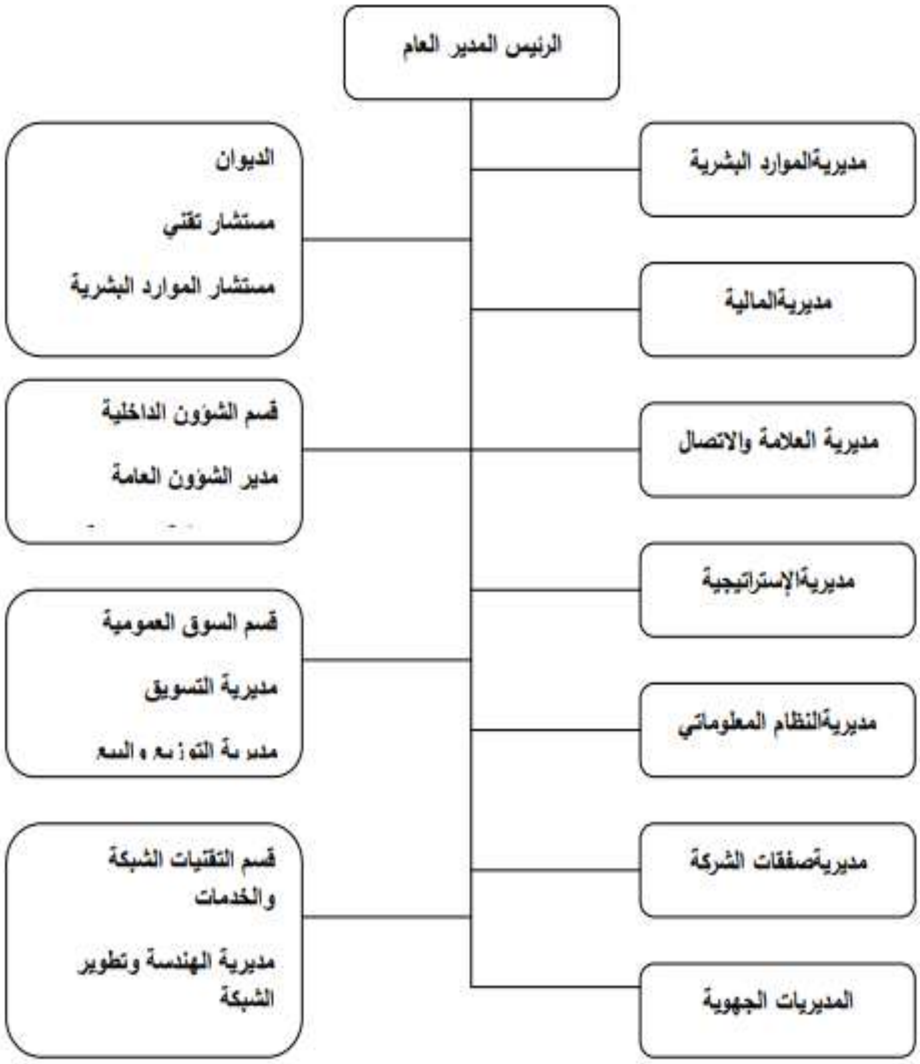
، كما توفر العديد من الجوازات المتاحة للأنترنت، وجوازات التجوال في العديد من البلدان منها قطر ، الكاميرون، فرنسا، أوروبا، أمريكا، السعودية (عمرة وحج)، وعروض الانترنت المتعددة وخدمة الزبائن على مدار اليوم والساعة. إلى جانب العديد من الخدمات التي تميزها عن منافسيها سنتطرق إليها بنوع من التفصيل لاحقا.

تمتلك مؤسسة موبيليس أكثر من 5000 محطة تغطية BTS وشبكتها تغطي 97بالمئة من مساحة الجزائر. كما تمتلك أكثر من 178 وكالة تجارية و60.000 نقطة بيع معتمدة غير مباشرة. (براهيمي ومرداوي، 2019، ص 79).

المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

تعتمد شركة موبيليس على إدارة منظمة من حيث النشاطات وعمليات التجارية، ويوضح الشكل التالي هيكل التنظيمي لشركة موبيليس.

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس



المصدر: تم الاطلاع عليه يوم 11/05/2026: WWW.MODILISE.COM

شرح الهيكل التنظيم:

رئيس المدير العام: هو الشخص الذي يعطي الأوامر والمسؤول الأول عن كل تطورات الشركة.

الاستشارات التطبيقية: هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة والمسؤولة عنها، وتتكون من:

- إدارة التسويق والإدارة: هي المسؤولة عن كل معاملات التجارية وتسويق الخدمات.
- إدارة التوظيف: تتكفل بالتوظيف ومراجعة الطلبات.

- نظام الإعلام: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
- الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن نظام التقني في الشركة.
- الإدارة الجهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات، وتوجد ثمانية إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية.

– **الاستشارات القانونية:** هي التي تتكفل بالأمور القانونية للشركة، وتتكون من:

- إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
- المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
- الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.

– **إدارات الاستثمارات:** تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة، وتتكون من:

- إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بإدارة العلاقات العامة للشركة داخليا أو خارجيا.
- إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة.
- الإدارة المالية والمحاسبة: هي التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة في الشركة.
- الإدارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

وبهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها وهيكلها التنظيمي على كل عناصر أو المديريات الهامة في تسيير شركة من النوع الذي يفرض مكانته في السوق.

وتعتبر موبيليس من الشركات الهامة في السوق الجزائرية التي تعتمد على التسويق في إدارة منتوجها، كونها شركة منافسة في السوق وتتنافس مع شركات معروفة في مجال الاتصالات، ولها خبرة عالمية في هذا المجال، وباعتبارها أول متعامل في خدمة الهاتف النقال في الجزائر وتطبق تكنولوجيات عالية ذات جودة تقترب من العالمية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تُعدّ الدراسة هي المحكّ الحقيقي الذي تُختبر فيه صحة الفرضيات النظرية، وتُترجم من خلاله المفاهيم المجردة إلى معطيات واقعية قابلة للقياس والتحليل. وقد اعتمدت في هذا الجانب التطبيقي على المقابلة كأداة بحثية نوعية، وذلك لما تتيحه من عمق في استجلاء آراء المبحوثين وتجاربهم الفعلية داخل المؤسسة. وقد أجريت المقابلة على عينة من موظفي وكالة موبيليس بولاية المسيلة، وفق دليل مقابلة مُهيكَل اشتمل على أربعة محاور رئيسية: البيانات العامة، ومهارات الاتصال، والمعوقات، والاقتراحات. وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج كل محور مصحوبًا بالتحليل والتفسير العلمي المناسب.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة:

تم اختيار عينة المقابلة بطريقة قصدية، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساتذة المختصين وذوي الخبرة في المجال الأكاديمي والاتصالي، بهدف الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تخدم موضوع الدراسة، وهم:

1- الأستاذ والدكتور عبد الرزاق غزال أستاذ في قسم علم المكتبات جامعة محمد بوضياف.
2- الأستاذة خضرة واضح مسؤولة تخصص في قسم علوم الإعلام والاتصال جامعة محمد بوضياف.
3- الأستاذة حمديني إبتسام أستاذة في قسم علوم الإعلام والاتصال جامعة محمد بوضياف.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة:

قمت في هذا المطلب بتفريغ وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة المقابلة الموجهة لعينة من موظفي وكالة "موبيليس" بالمسيلة. وقد اعتمدت في معالجة البيانات على **التحليل الكيفي (النوعي)**، حيث سيتم عرض إجابات كل مبحوث وتصنيفها حسب محاور المقابلة، ثم إتباعها بقراءة تحليلية وتفسيرية تستنطق الدلالات الخفية للإجابات وتربطها بمتغيرات الدراسة (مهارات الاتصال، والثقافة الاتصالية).

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة الأولى:

1- عرض وتحليل نتائج المقابلة الأولى

البيانات العامة للمبحوث الأول:

- **المنصب الوظيفي:** مستشار الزبائن
- **المؤهل العلمي:** ماستر
- **سنوات الخبرة:** 10 سنوات

المحور الثاني: مهارات الاتصال

السؤال الأول: هل تعتقد أن التحدث يؤثر على أداء العمل؟ كيف يتم ذلك؟

الإجابة: التحدث يعتبر عنصر رئيسي لأداء مهامي اليومية، حيث أن اكتساب مهارات التواصل مع الزبائن سهّل عليّ عملي.

التحليل والتفسير: يُقرّ المبحوث بأن مهارة التحدث تحتل مكانة محورية في أداء المهام اليومية، وهو ما يعكس وعياً مهنياً واضحاً بدور الاتصال اللفظي في تحسين الأداء الوظيفي. فمنصب مستشار الزبائن بطبيعته يقوم على التفاعل المباشر مع الجمهور، مما يجعل إتقان مهارة التحدث ضرورة لتسهيل العمل وتقليل الأخطاء التواصلية.

السؤال الثاني: هل يتم الاعتماد على حسن الاستماع أثناء تبادل المعلومات؟

الإجابة: نعم، يعتبر الاستماع مهماً جداً لفهم انشغالات وطلبات الزبائن، ومن خلاله أحدد طبيعة طلباتهم.

التحليل والتفسير: تكشف هذه الإجابة عن إدراك المبحوث لمفهوم "الاستماع الفعّال" بوصفه ليس مجرد سماع للكلام، بل أداة لتحليل المضمون والوصول إلى طبيعة الطلب الحقيقي. يتوافق هذا مع نظريات الاتصال التي تعتبر الاستماع ركيزة أساسية لتقديم خدمة جيدة وحل المشكلات.

السؤال الثالث: هل تعتقد أن نبرة الصوت تؤثر في فهم الرسالة؟

الإجابة: أكيد، نبرة الصوت تدخل في أساليب ومهارات التواصل لأن الزبائن يختلفون من حيث الهرم.

التحليل والتفسير: يمنح المبحوث نبرة الصوت (الاتصال شبه اللفظي) أبعاداً سوسيولوجية، مشيراً إلى ضرورة تكييف النبرة مع الفئات المختلفة للزبائن (التراتبية الاجتماعية والعمرية). هذا يُظهر نضجاً اتصالياً يُدرك أن تعديل النبرة يعزز فاعلية التواصل ويقلل من سوء الفهم.

السؤال الرابع: ما دور لغة الجسد (الحركات) في تواصلك مع الآخرين؟

الإجابة: لغة الجسد أثناء التواصل تعتبر من بين العوامل والأدوات المستعملة لإيصال الأجوبة على طلبات الزبائن.

التحليل والتفسير: تتجلى هنا أهمية الاتصال غير اللفظي، إذ يعترف المبحوث بأن لغة الجسد أداة تكاملية تُعزز الرسالة اللفظية وتوضحها، مما يدل على توظيفه الواعي لهذه الأداة في سياق خدمة الزبائن وتمثّله الجيد لمفهوم الاتصال الشامل.

السؤال الخامس: هل تعتقد أن الحوار الجيد يُسهم في فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟

الإجابة: نعم، الحوار الجيد يساهم في الانتقال الجيد للمعلومات والأوامر داخل المؤسسة.

التحليل والتفسير: يُجسّد هذا الرأي فهماً راسخاً لوظيفة الحوار في السياق التنظيمي (الاتصال الداخلي). فالمبحوث ينظر للحوار كأداة لضمان الانسيابية في تدفق التعليمات والأوامر الإدارية وتقليل التشويش بين مختلف المستويات التنظيمية.

السؤال السادس: هل لديك القدرة على إقناع الآخرين لحل مشاكلهم؟

الإجابة: أكيد، لأني اكتسبتها من خلال دورات تكوينية تنظمها المؤسسة لفائدة العمال.

التحليل والتفسير: تعكس هذه الإجابة ثقة المبحوث بقدراته الإقناعية، واعترافاً صريحاً بدور المؤسسة في تنمية مهارات موظفيها. يؤكد هذا أن القدرة على الإقناع قابلة للتطوير من خلال التدريب المنهجي المستمر الذي توفره الإدارة.

السؤال السابع: هل تعتمد في عملك على كتابة وإعداد التقارير؟

الإجابة: نعم، وذلك أثناء تواصلي مع الإدارة التابعة للمؤسسة.

التحليل والتفسير: يكشف الجواب أن الاتصال الكتابي حاضر في العمل اليومي كأداة توثيق وتواصل مع الإدارة العليا حصراً. ويُعبّر هذا عن وعي بأهمية التوثيق في البيئة المؤسسية لضمان المتابعة والمساءلة.

المحور الثالث: المعوقات

السؤال الأول: ما هي أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجهها في التواصل مع الآخرين داخل المؤسسة؟

الإجابة: لا توجد صعوبات قد تعيق عملي.

التحليل والتفسير: يصف المبحوث بيئته الاتصالية بأنها خالية من العقبات، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الانسجام والتكيف الوظيفي الذي اكتسبه خلال سنوات خبرته، أو إلى وجود بيئة اتصالية ناضجة داخل الوكالة.

المحور الرابع: الاقتراحات لتحسين مهارات الاتصال

السؤال الأول: هل تشجع الإدارة على التواصل الجيد داخل المؤسسة؟

الإجابة: نعم، تشجع الإدارة على التواصل الجيد من خلال وسائل وبرامج والبريد الإلكتروني.

التحليل والتفسير: يُؤكد المبحوث دعم الإدارة للاتصال الداخلي عبر توفير البنية التحتية التقنية، مما يعد مؤشراً صحياً على وجود استراتيجية اتصالية واضحة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

السؤال الثاني: ما هي أهم الاقتراحات التي تقدمها لتحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة؟

الإجابة: استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف قنوات الاتصال بين فروع الشركة.

التحليل والتفسير: يكشف هذا الاقتراح عن رؤية استشرافية تُدرك أهمية تسريع التحول الرقمي لتوحيد قنوات التواصل بين الفروع المتعددة وتحسين تدفق المعلومات.

2-عرض وتحليل نتائج المقابلة الثانية

البيانات العامة للمبحوثة الثانية:

- **المنصب الوظيفي:** مستشارة الزبائن
- **المؤهل العلمي:** ماستر

- **سنوات الخبرة:** 10 سنوات

المحور الثاني: مهارات الاتصال

السؤال الأول: هل تعتقد أن التحدث يؤثر على أداء العمل؟ كيف يتم ذلك؟

الإجابة: نعم يؤثر لإيصال الفكرة والشرح.

التحليل والتفسير: تُقرّ المبحوثة بتأثير التحدث على الأداء الوظيفي، مركزةً على الجانب المعرفي والإيصالي للتواصل اللفظي (إيصال الأفكار وتقديم الشرح). وهذا يؤكد قناعتها بأن التحدث هو القناة الرئيسية لضمان فهم الزبون للخدمات المقدمة.

السؤال الثاني: هل يتم الاعتماد على حسن الاستماع أثناء تبادل المعلومات؟

الإجابة: أكيد وهذا أمر مهم للاستفادة من مكتسبات الغير.

التحليل والتفسير: تُضيف المبحوثة بُعداً تطويرياً مهماً لمفهوم الاستماع؛ فهي تنظر إليه كوسيلة للإثراء المعرفي والتعلم من تجارب الآخرين، مما يعكس سمات الموظف القادر على التطور والنمو المستمر في بيئة العمل.

السؤال الثالث: هل تعتقد أن نبرة الصوت تؤثر في فهم الرسالة؟

الإجابة: نعم تؤثر وتبين احترامك للغير.

التحليل والتفسير: تمنح المبحوثة نبرة الصوت بُعداً أخلاقياً وقيمياً، إذ تربطها بالاحترام المتبادل. يعكس هذا الربط ثقافة اتصالية ناضجة تعتبر نبرة الصوت مرآة للمواقف الوجدانية والأخلاقية تجاه المتلقي، خاصة في مجال خدمة الجمهور.

السؤال الرابع: ما دور لغة الجسد (الحركات) في تواصلك مع الآخرين؟

الإجابة: تؤثر على السمع وتوصل الفكرة.

التحليل والتفسير: تُشير المبحوثة بذكاء إلى التكامل بين الحواس في عملية الاتصال. فربط لغة الجسد بالتأثير على السمع يعني أن الحركات تعزز انتباه المتلقي وتجعله أكثر استعداداً للتلقي، وهو ما تؤكده أبحاث الاتصال غير اللفظي.

السؤال الخامس: هل تعتقد أن الحوار الجيد يُسهم في فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟

الإجابة: نعم لإيصال الأفكار والاقتراحات.

التحليل والتفسير: تنظر المبحوثة إلى الحوار من زاوية تشاركية (الاتصال الصاعد)، حيث يُمثل أداة لتبادل الأفكار وطرح المقترحات على الإدارة، مما يتقاطع مع الإدارة الحديثة التي تشرك العاملين في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

السؤال السادس: هل لديك القدرة على إقناع الآخرين لحل مشاكلهم؟

الإجابة: نعم وهذا من الخبرة المكتسبة.

التحليل والتفسير: تربط المبحوثة القدرة على الإقناع بالتراكم الزمني والخبرة الميدانية (10 سنوات). وتؤكد هذه الإجابة أن الممارسة المهنية المستمرة والاحتكاك اليومي بالزبائن هي المدرسة الحقيقية لصقل مهارات التأثير وتوجيه السلوك.

السؤال السابع: هل تعتمد في عملك على كتابة وإعداد التقارير؟

الإجابة: لا، لأنها مؤسسة تجارية.

التحليل والتفسير: تنفي المبحوثة اعتمادها على الاتصال الكتابي، مُبررة ذلك بالطابع التجاري السريع للمؤسسة الذي يُغلّب التواصل الشفهي الآني في إنجاز المعاملات وتلبية طلبات الزبائن.

المحور الثالث: المعوقات

السؤال الأول: ما هي أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجهها في التواصل مع الآخرين داخل المؤسسة؟

الإجابة: لا توجد صعوبات ومعوقات.

التحليل والتفسير: تتطابق هذه الإجابة مع المبحوث الأول، وتؤكد الانسيابية والوضوح النسبي في البيئة الاتصالية لوكالة موبيليس، واستقرار منظومة العمل الداخلية.

المحور الرابع: الاقتراحات لتحسين مهارات الاتصال

السؤال الأول: هل تشجع الإدارة على التواصل الجيد داخل المؤسسة؟

الإجابة: نعم لإيصال الأفكار وحل المشاكل داخل المؤسسة.

التحليل والتفسير: تُؤكد المبحوثة دعم الإدارة للاتصال الداخلي وتُحدد له أهدافاً وظيفية تتمثل في حل العقبات والمشكلات الجماعية، مما يُرسّخ قيمة الحوار في الفضاء المؤسسي كآلية للتجاوز والتطوير.

السؤال الثاني: ما هي أهم الاقتراحات التي تقدمها لتحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة؟

الإجابة: وضع اجتماعات دورية للاستماع لانشغالات العمال وطرح الأفكار.

التحليل والتفسير: يتميز هذا الاقتراح بطابعه الإنساني، إذ يركز على الاتصال الوجاهي المباشر (الاجتماعات الدورية) كوسيلة للإنصات لهموم العاملين وتحفيزهم، مما يدل على الحاجة المستمرة لتعزيز التفاعل الإنساني المباشر داخل المؤسسة.

3-استنتاج عام حول نتائج المقابلتين

رغم عرض كل مقابلة على حدة، يُظهر التحليل التقاطعات الجوهرية بين أفراد عينة الدراسة؛ حيث أجمع المبحوثان (بخبرة 10 سنوات لكليهما) على الأهمية البالغة لمهارات الاتصال الشامل (اللفظي وغير اللفظي) في تحسين جودة الأداء بمنصب مستشار الزبائن. كما اتفقا على غياب المعوقات الاتصالية ودعم الإدارة المستمر. غير أن التباين الإيجابي ظهر في زوايا المعالجة؛ فقد برزت **المقاربة الإجرائية–التقنية** لدى المبحوث الأول (الاعتماد على التكوين المؤسسي، الاتصال الكتابي للإدارة، ورقمنة الفروع)، مقابل **المقاربة الإنسانية–التشاركية** لدى المبحوثة الثانية (التعلم من الغير، احترام الزبون، والاجتماعات الدورية)، مما يعكس شمولية الفهم لعملية الاتصال داخل المؤسسة بأبعادها التقنية والبشرية.

المبحث الثالث: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض النتائج العامة

يُمثّل هذا المطلب محطة تركيبية يُعاد فيها تجميع المعطيات الجزئية المستخلصة من محاور الدراسة الأربعة، وصهرها في رؤية كلية متماسكة تُجيب عن التساؤلات الجوهرية التي انطلقت منها هذه الدراسة. وقد أسفرت المقابلات الميدانية التي أُجريت مع موظفي وكالة موبيليس بولاية المسيلة عن جملة من النتائج العامة يمكن إجمالها فيما يأتي:

أولاً: على صعيد الثقافة الاتصالية السائدة

تكشف المعطيات الميدانية أن الوعي الاتصالي داخل وكالة موبيليس يتسم بطابع انطباعي تجريبي أكثر منه ثقافةً اتصالية مؤسسية راسخة. فالموظفون يُدركون أهمية مهارات الاتصال وأثرها في جودة الخدمة، غير أن هذا الإدراك نابع في معظمه من تراكم الخبرة الميدانية الذاتية لا من تكوين منهجي مقصود. وتبدو الثقافة الاتصالية السائدة ثقافةً تلقائية غير موجّهة، تفتقر إلى مرجعية تنظيمية واضحة تُحوّلها من مجرد ممارسات فردية متفرقة إلى منظومة مؤسسية متجانسة ومُستدامة.

ثانياً: على صعيد مهارات الاتصال الفعّال

أبدى المبحوثون وعياً معقولاً بمختلف مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية والكتابية، وتشمل هذه المهارات: القدرة على التحدث الواضح، والاستماع الفعّال، والإقناع، وتوظيف نبرة الصوت، وقراءة لغة الجسد، وإدارة الحوار، وإعداد التقارير. بيد أن الفجوة الأبرز التي كشفتها الدراسة تتمثل في الهوّة القائمة بين الإدراك النظري لهذه المهارات وحسن توظيفها الفعلي والمنضبط في سياقات العمل اليومية، ولا سيما في ظل ضغط العمل وتزاحم الزبائن في أوقات الذروة.

ثالثاً: على صعيد معوقات الاتصال

تتوزع معوقات الاتصال داخل الوكالة على ثلاثة مستويات متداخلة: تنظيمية تتعلق بتأخر تدفق المعلومات وصرامة الهياكل الهرمية؛ ونفسية مرتبطة بضغط العمل والفوارق الشخصية والثقافية؛ وبيئية–مادية تتصل بضوضاء الفضاء الفيزيقي للوكالة وازدحامه. وتتشابك هذه المعوقات فيما بينها لتُشكّل ما يُعرف بـ "الضوضاء المؤسسية" التي تُضعف فاعلية المنظومة الاتصالية برمّتها.

رابعاً: على صعيد الدعم الإداري ومسارات التحسين

يكشف الميدان عن هوّة واضحة بين الخطاب الإداري الرسمي المُعلن عن دعم ثقافة التواصل وبين الترجمة الفعلية لهذا الخطاب في صورة آليات وسياسات قابلة للقياس والمتابعة. وقد وجّه المبحوثون جملةً من الاقتراحات العملية المنظمة تستهدف ثلاثة محاور مترابطة: التكوين البشري في مجال الاتصال المهني، والتمكين الرقمي عبر تطوير بنية الاتصال الداخلي، والإصلاح التنظيمي بترسيخ ثقافة التغذية الراجعة وتهيئة البيئة المادية الملائمة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج على ضوء تساؤلات الدراسة

1- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول

تتجلى الثقافة الاتصالية داخل وكالة موبيليس في صورتها الراهنة كظاهرة موزّعة وغير متجانسة؛ إذ تتفاوت درجة تجذّرها من موظف لآخر تبعاً للخبرة المهنية والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي. فهي لم تبلغ بعدُ مرتبة الثقافة المؤسسية المُستدامة التي تتشرّبها المنظمة بكاملها وتُعيد إنتاجها بصورة منهجية، بل تبقى إلى حد بعيد ثقافةً فردية تتشكّل تلقائياً في خضم التجربة العملية اليومية.

وتُؤكد هذه النتيجة أن المؤسسة لم تُرسّخ بعدُ منظومة اتصالية متكاملة تستند إلى سياسات واضحة وبرامج تكوينية مستمرة، فالاتصال الأفقي بين الأقسام يبقى ضعيفاً، والقنوات غير الرسمية تؤدي دوراً أكبر مما ينبغي في تدفق المعلومات، وهو ما يُشير إلى أن الثقافة الاتصالية لا تزال في طور النشأة والتبلور داخل هذه الوكالة.

وعليه، يمكن القول إن انتشار الثقافة الاتصالية في وكالة موبيليس بولاية المسيلة انتشارٌ جزئي وغير منتظم، يحكمه التفاوت الفردي أكثر مما يحكمه التوجيه المؤسسي المنهجي.

2- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

تُكشف نتائج الدراسة أن موظفي وكالة موبيليس يمتلكون رصيداً معتبراً من المهارات الاتصالية المكتسبة بفعل الخبرة الميدانية، وتتوزع هذه المهارات بين مستويَيْن:

- المستوى اللفظي: يُبدي الموظفون كفاءة معقولة في التعبير الشفهي والإقناع وإدارة الحوار، وإن تفاوتوا في توظيف هذه المهارات بصورة ممنهجة، ولا سيما في المواقف الضاغطة.

- المستوى غير اللفظي: تبيّن أن الوعي بأهمية نبرة الصوت ولغة الجسد وجد لكنه لم يُترجَم إلى ممارسة واعية ومنضبطة، وهو ما يُشير إلى حاجة ماسة لتدريب موجّه ومتخصص في هذا الجانب.

أما على صعيد الاتصال الكتابي، فقد كشف الميدان عن تفاوت ملحوظ في جودة التقارير المُعدّة، مما يدل على غياب تكوين منهجي في مجال الكتابة الوظيفية والتقنية.

وخلاصة التقييم أن الموظفين يمتلكون كفاءة اتصالية وظيفية مقبولة بفضل الخبرة المتراكمة، لكن هذه الكفاءة تفتقر إلى العمق والانضباط اللذيْن لا يتأتيان إلا من تكوين مهني مقصود ومستمر.

3- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث:

تُؤكد نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وثيقة بين مستوى الثقافة الاتصالية السائدة داخل المؤسسة ومستوى مهارات الاتصال الفعّال التي يمارسها الموظفون. فحيث تغيب الثقافة الاتصالية المؤسسية الواضحة وتُعاد البنية الهرمية الصارمة إلى الواجهة، تضعف الجرأة التواصلية ويتراجع مستوى الاتصال الصاعد، ويُصبح الحوار البنّاء أمراً استثنائياً لا ممارسةً روتينية.

وتكشف الدراسة كذلك أن الثقافة الاتصالية لا تؤثر في المهارات الفردية وحدها، بل في المناخ التنظيمي العام الذي يُحدد مدى جرأة الموظفين على استخدام ما لديهم من مهارات. فموظف يعمل في مناخ يُقدّر التواصل المفتوح ويُكافئ المبادرة الاتصالية يميل إلى توظيف مهاراته بثقة وفاعلية أكبر مقارنةً بنظيره الذي يعمل في مناخ يُخضع التواصل لضوابط بيروقراطية صارمة.

وهكذا، تتضح طبيعة العلاقة بين المتغيريْن: إنها علاقة تأثير متبادل، غير أن الثقافة الاتصالية تؤدي دور المتغير المحوري الذي يُهيئ السياق اللازم لنمو المهارات الاتصالية أو يحول دون ازدهارها.

4- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الرابع:

تُجلّي الدراسة الميدانية أن الثقافة الاتصالية تُؤثر في تطبيق المهارات الاتصالية عبر ثلاثة مسارات متكاملة:

- **المسار الأول – التمكيني:** تُتيح الثقافة الاتصالية الإيجابية للموظفين فضاءات آمنة للتعبير والمبادرة، مما يُحفّزهم على توظيف مهاراتهم دون خشية الرفض أو التهميش. وقد كشف الميدان أن الوكالة تملك قدراً من هذا الفضاء لكنه لم يصل بعدُ إلى مستوى كافٍ ومنتظم.

- **المسار الثاني – التكويني:** تُسهم الثقافة الاتصالية المؤسسية في تشكيل المرجعيات التي يستند إليها الموظفون في ممارساتهم التواصلية. فحيث تغيب هذه المرجعية، يلجأ الموظف إلى قناعاته الشخصية وأنماطه التواصلية المكتسبة خارج بيئة العمل، وهو ما يُفسّر التفاوت الملحوظ بين الموظفين في تطبيق المهارات الاتصالية داخل الوكالة.
- **المسار الثالث – التقييمي:** تُحدد الثقافة الاتصالية معايير الجودة التي على أساسها يُقيّم الموظف أداءه الاتصالي ويُصحّحه. وقد تبيّن من المقابلات أن معظم الموظفين لا يخضعون لتغذية راجعة منتظمة تُعرّفهم بنقاط قوتهم وضعفهم الاتصاليين، مما يُعيق تطور هذه المهارات بصورة منهجية ومستدامة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

يُعدّ الحوار مع الدراسات السابقة أحد أرقى لحظات البناء المعرفي في البحث العلمي، إذ لا تتأكد قيمة النتيجة الجديدة إلا حين تُوضع في سياق ما أنتجه الباحثون السابقون من اجتهادات. وعليه، فإن مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة لا تعني مجرد المقارنة الشكلية، بل تهدف إلى الكشف عن نقاط التقاطع والاختلاف والإضافة العلمية التي تُقدمها هذه الدراسة في حقل الاتصال التنظيمي.

1–التقاطع مع الدراسات التي تناولت أثر مهارات الاتصال في الأداء المؤسسي:

تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما خلصت إليه الدراسات التي تناولت العلاقة بين مهارات الاتصال وجودة الأداء في المؤسسات الخدمية، من حيث التأكيد على المكانة المحورية التي تحتلها مهارات التحدث والاستماع والإقناع في تشكيل التفاعل مع الجمهور وتحقيق رضاه. فالنتائج الميدانية المتعلقة بوكالة موبيليس تُؤكد أن الاتصال الشفهي المباشر هو الركيزة الأساسية للخدمة في المؤسسات الاتصالية، وهو ما يتوافق مع ما رصدته أغلب الدراسات التي اهتمت بهذا النوع من المنظمات.

كذلك تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسات التي أثبتت أن الهوّة بين الوعي بالمهارات الاتصالية وتطبيقها الفعلي ظاهرة شائعة في المؤسسات التي لا تُقرن برامجها التكوينية بآليات متابعة وتقييم مستمرة.

2– التقاطع مع الدراسات التي تناولت معوقات الاتصال التنظيمي:

تتّسق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات المتخصصة في تشخيص معوقات الاتصال المؤسسي، ولا سيما تلك التي أكدت أن الاختلالات البنيوية في الهياكل الهرمية تُمثّل أحد أكثر مصادر عرقلة تدفق

المعلومات تأثيراً وعمقاً داخل المنظمات. كما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التي أبرزت أن الضغط النفسي والعبء الوظيفي المفرط يُضعفان مستوى الإنصات الفعّال ويُفضيان إلى تراجع جودة التواصل في أوقات الذروة، وهو ما كشف عنه المبحوثون بوضوح في إجاباتهم.

وفي الوقت ذاته، تتمايز هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في كونها تُبرز التداخل بين المعوقات التنظيمية والنفسية والمادية في آنٍ واحد، بدلاً من معالجة كل مستوى على حدة، مما يُقدّم رؤية تحليلية أكثر شمولاً وواقعية لطبيعة اشتغال الضوضاء المؤسسية.

3- الاختلاف مع بعض الدراسات في تقييم دور الإدارة في ترسيخ الثقافة الاتصالية:

تختلف نتائج هذه الدراسة جزئياً مع بعض الدراسات التي انتهت إلى أن الدعم الإداري يُمثّل المحرك الرئيسي لتطوير الكفاءة الاتصالية لدى الموظفين، إذ كشف الميدان في هذه الدراسة عن مفارقة جوهرية: وجود إرادة إدارية معلنة لتشجيع التواصل الجيد لا يُفضي بالضرورة إلى تحسين الأداء الاتصالي الفعلي، ما لم يترافق ذلك مع سياسات واضحة وبرامج مستدامة وآليات قياس دقيقة. وهو ما يُشير إلى أن الثقافة الاتصالية لا تُبنى بالتصريح الرسمي بقيمتها، بل بالممارسة اليومية التي تُحوّل هذه القيم من خطاب إلى واقع معاش.

4- الإضافة العلمية التي تُقدمها هذه الدراسة:

تتمحور الإضافة العلمية التي تُسهم بها هذه الدراسة في حقل الاتصال التنظيمي حول ثلاثة محاور:

الأول: إماطة اللثام عن التفاوت الحاد بين الوعي الاتصالي الانطباعي والكفاءة الاتصالية المنهجية داخل مؤسسة اتصالية جزائرية، وهو تمييز مفاهيمي يفتقر إليه كثير من الدراسات التي تُعامل الوعي والممارسة وكأنهما متلازمان.

الثاني: إبراز الطابع التلقائي غير الموجّه للثقافة الاتصالية داخل الوكالة، وتوثيق انعكاساته على جودة الممارسة الاتصالية اليومية، بما يُوفر معطياتٍ ميدانيةً ثريةً تُغني النقاش النظري حول الثقافة الاتصالية في السياق المؤسسي الجزائري.

الثالث: تقديم مقترحات إصلاحية نابعة من داخل المؤسسة ذاتها، تمنحها أفضلية تطبيقية واضحة مقارنةً بالتوصيات المستوردة من نماذج تنظيمية أجنبية لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق الثقافي والمؤسسي المحلي.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل الميداني، يمكن القول إن الدراسة التطبيقية بوكالة "موبيليس" بولاية المسيلة قد مكنتنا من ملامسة الواقع الفعلي للثقافة الاتصالية ومدى فاعلية مهارات الاتصال لدى العاملين بها. لقد أظهرت النتائج أن هناك وعياً لا بأس به بأهمية التواصل الفعال، بشقيه اللفظي وغير اللفظي، لدى مستشاري الزبائن، غير أن هذا الوعي يظل نابعاً في الغالب من تراكم الخبرات والممارسات الفردية اليومية، أكثر من كونه نتاجاً لثقافة اتصالية مؤسسية وممنهجة ترعاها الإدارة بصفة مستدامة.

كما بينت الدراسة أن بيئة العمل داخل الوكالة تتسم بالانسيابية وتخلو نسبياً من المعوقات الاتصالية الهيكلية الكبرى، وتحظى بدعم إداري مبدئي لتشجيع التواصل. إلا أن هذا الدعم يحتاج إلى أن يُترجم إلى سياسات وآليات عمل واضحة، مثل إقرار دورات تكوينية متخصصة في المهارات الناعمة، وعقد اجتماعات دورية لتعزيز التغذية الراجعة، وتفعيل الرقمنة الداخلية لربط الفروع. وبذلك، تتأكد الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير متبادل وثيقة بين الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال؛ فكلما سعت المؤسسة إلى مأسسة بيئتها الاتصالية وجعلها أكثر وضوحاً وتشاركية، زادت قدرة الموظفين على توظيف مهاراتهم وتطويرها، وهو ما ينعكس حتماً على جودة الخدمة المقدمة للزبائن ويعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

خاتمـــة

النتائج الدراسة:

بناءً على ما تم استعراضه في الإطار النظري وما أفرزته المقابلات في الدراسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

1. توجد علاقة ارتباطية وثيقة وتأثير متبادل بين مهارات الاتصال الفعال والثقافة الاتصالية؛ فالمهارات الفردية تبني الثقافة، والثقافة التنظيمية توفر المناخ الداعم لممارسة هذه المهارات.
2. لا يقتصر الاتصال الفعال على تبادل الكلمات، بل إن لغة الجسد، ونبرة الصوت، والاستماع الفعال تُعد أدوات محورية في تحديد جودة الرسالة الاتصالية وتقليل الغموض التنظيمي.
3. غياب الشفافية والمركزية المفرطة يعيقان تدفق المعلومات ويؤديان إلى تنامي الاتصال غير الرسمي (الشائعات)، مما يضعف الثقافة الاتصالية للمؤسسة.
4. الثقافة الاتصالية داخل الوكالة تتسم بكونها انطباعية وتجريبية؛ تعتمد بشكل كبير على الخبرات الفردية المتراكمة للموظفين (مستشاري الزبائن) أكثر من اعتمادها على سياسات تدريبية مؤسسية وممنهجة.
5. يمتلك موظفو الوكالة وعياً عملياً جيداً بمهارات الاتصال اللفظي (التحدث، الإقناع، الحوار) وغير اللفظي، إلا أن التطبيق الفعلي يتأثر سلباً خلال أوقات الذروة وضغط العمل.
6. أظهرت الدراسة ضعف الاعتماد على الاتصال الكتابي في التعاملات اليومية السريعة، إلى جانب غياب آليات التغذية الراجعة (Feedback) المنتظمة التي تسمح بتقييم وتصحيح الأداء الاتصالي للموظفين.
7. يواجه الموظفون معوقات بيئية–مادية (كالضوضاء والازدحام داخل الوكالة) وتنظيمية (تأخر تدفق بعض المعلومات)، مما يشكل "ضوضاء مؤسسية" تشتت الانتباه وتعيق الاستماع الفعال.

الخاتمة

تعد الثقافة الاتصالية العصب الحيوي الذي يضمن استمرارية وتطور أي مؤسسة، لا سيما في قطاع الخدمات الذي يعتمد بشكل أساسي على جودة التفاعل البشري. وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع "مهارات الاتصال الفعال كأداة لتحسين الثقافة الاتصالية"، مع إسقاط هذا البحث نظرياً وميدانياً على وكالة "موبيليس" بولاية المسيلة.

لقد أظهرت دراستنا أن بناء ثقافة اتصالية رصينة لا يتحقق بمجرد وضع هياكل تنظيمية أو إصدار مذكرات إدارية، بل يتطلب استثماراً حقيقياً في المورد البشري من خلال صقل مهاراته الاتصالية، اللفظية منها

وغير اللفظية. فالموظف الذي يمتلك مهارات الاستماع الفعال، والإقناع، والذكاء العاطفي، هو الأقدر على ترجمة أهداف المؤسسة إلى سلوكيات يومية تعزز رضا الزبائن وترفع من مستوى الأداء العام. ورغم الجهود المبذولة والخبرات المتراكمة لدى موظفي الوكالة، إلا أن الوصول إلى ثقافة اتصالية مؤسسية متكاملة ومستدامة يستوجب تجاوز الاعتماد على الاجتهادات الفردية، والتوجه نحو مؤسسة الاتصال الداخلي عبر التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل محفزة وخالية من "الضوضاء التنظيمية."

ختاماً، يمكن القول إن الثقافة الاتصالية ومهارات الاتصال هما وجهان لعملة واحدة؛ يتأثر كل منهما بالآخر ويؤثر فيه، ونجاح مؤسسة "موبيليس" في الحفاظ على ريادتها التنافسية سيبقى مرهوناً بمدى قدرتها على تحويل الوعي الاتصالي الفردي لموظفيها إلى سلوك تنظيمي جماعي راسخ.

التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، ولغرض تحسين الثقافة الاتصالية وتطوير مهارات الاتصال الفعال بوكالة "موبيليس" بالمسيلة، نُقدم التوصيات التالية:

1. إدراج برامج تدريبية دورية ومتخصصة لمستشاري الزبائن، لا تقتصر على الجانب التقني للخدمات، بل تشمل مهارات "الذكاء العاطفي"، "الاستماع الفعال"، و"لغة الجسد."
2. تبني آليات إدارية واضحة تتيح تقييم الأداء الاتصالي للموظفين بشكل دوري، وتقديم توجيهات بناءة تساعدهم على تصحيح الأخطاء وتحسين جودة التفاعل.
3. إعادة هندسة الفضاء الداخلي للوكالة لتقليل الضوضاء والازدحام، مما يوفر بيئة هادئة تسمح بالتركيز وتحسين كفاءة الاتصال السمعي واللفظي مع الزبائن.
4. عقد اجتماعات دورية (وجاهية) بين الإدارة والموظفين للاستماع إلى انشغالاتهم، وتشجيع الاتصال الصاعد والمشاركة في تقديم المقترحات.
5. الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الرقمية لتوحيد قنوات الاتصال بين مختلف الأقسام والفروع، لضمان سرعة تدفق المعلومات وتقليل الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I. باللغة العربية:

أولا – المواد والقوانين والتقارير:

1. إعلان مكسيكو بشأن الثقافة – مؤتمر يونسكو بشأن الثقافة، مكسيكو، 6 جويلية 1982.

ثانيا – الكتب:

1. ابن فارس، أحمد. معجم مقاييس اللغة. تحقيق: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، 1979م.
2. ابن منظور، محمد بن مكرم. لسان العرب. ط3، دار صادر، بيروت، 1999م.
3. أحلام عبد السميع العقباوي. مهارات الاتصال والتفاعل. عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2009م.
4. أحمد أبو زيد. الثقافة والانسان والتنمية. (من عرض نظري في مؤتمر).
5. أسامة خيري. التميز التنظيمي. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. إدوارد تي هول. اللغة الصامتة. ترجمة: لميس فؤاد يحيى، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.
7. الأزهري، أبو منصور. تهذيب اللغة. تحقيق: محمد عوض مرعب، ط1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2001م.
8. أماني عبد الفتاح. مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
9. بشير عباس العلاق. الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. دار اليازوري العلمية، عمان، 2009م.
10. بطاح احمد. قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار المنهل، 2006م.
11. بلال خلف السكارنة. الاتصال الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011م.
12. جمال مجاهد، شروان شيبة، طارق الخليفي. مدخل إلى الإيصال الجماهيري. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010م.
13. جون ستوري. النظرية الثقافية والثقافة الشعبية.
14. حسين حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.

15. حميد الطائي، بشير العلاق. أساسيات الاتصال نماذج ومهارات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
16. الخطيب، عمر عودة. لمحات في الثقافة الإسلامية. ط3، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1979م.
17. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسين. الإتصال والعلاقات العامة. ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
18. سعادة، جودت أحمد. تنمية المهارات الإدارية. ط2، دار الشروق، عمان، 2001م.
19. سعد غالب ياسين. أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
21. طارق السويدان ومحمد أكرم العدلوني. فن التواصل والاتصال. ط3، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2004م.
22. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007م.
23. الطيب النوبي، عبد النبي عبد الله. مهارات الاتصال الفعال. جامعة وادي النيل، السودان، 2017م.
24. عبد الرحمن إبراهيم الشاعر. مهارات الاتصال. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
25. عبد الرحمن الزبيدي. المثقف العربي بين العصرانية والاسلام. دار كنوز اشبيليا للنشر والتوزيع، الرياض، 2009م.
26. عزام أبو حمام. الإعلام والمجتمع. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
27. العمري، نادية شريف. أضواء على الثقافة الإسلامية. ط9، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2001م.
28. عيسى الشماس. مدخل إلى علم الانسان (الانتروبولوجيا). منشورات اتحاد كتاب العرب، دمشق، 2004م.
29. غيث، محمد عاطف. قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة، مصر، 2006م.
30. فاتح مختاري، فطومة بن مكي. الثقافة الاتصالية في المنظمات.
31. فضيل دليو. التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.

32. الفيروز أبادي، محمد بن يعقوب. القاموس المحيط. تحقيق: محمد نعيم العرقسوسي، ط8، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2005م.
33. كارينجي، ديل. كيف نتعامل مع الناس. ترجمة: رفيق مازن، دار مكتبة الهلال، بيروت، 1995م.
34. مالك بن نبي. مشكلة الثقافة. ط4، دار الفكر المعاصر، بيروت، 1984م.
35. محمد بن عبد العزيز العقيل. حقيبة مهارات الاتصال. مركز التنمية الأسرية بالأحساء، 1430هـ.
36. محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات. دار وائل للنشر، عمان، 2008م.
37. محمد منير حجاب. الاتصال الفعال للعلاقات العامة. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.
38. محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
39. محمود عبد الفتاح رضوان. مهارات الاتصال الفعال. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2010م.
40. مدحت أبو النصر. مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012م.
41. المرتضي الزبيدي. تاج العروس من جوهر القاموس. دار المعلمين، القاهرة، مصر، 1994م.
42. مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1990م.
43. مصطفى محمد أبو بكر، عبد الله. الاتصال الفعال. الدار الجامعية، 2007م.
44. مصطفى محمود أبو بكر. دليل التفكير الاستراتيجي. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003م.
45. مهدي حسن زويلف. إدارة الأفراد في منظور كمي وعلمي. دار المناهج، عمان، 2001م.
46. نواف كنعان. القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
47. نوح بن يحيى الشهري. مهارات الاتصال. ط1، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1435هـ.

ثالثا – المقالات والمجلات العلمية (بما فيها المراجع الإلكترونية):

1. أحمد، سهام. "الفرق بين الفاعلية والفعالية في الإدارة: فهم دقيق لتحقيق النجاح المؤسسي". بوابة أضخم محتوى عربي، 2025م.

2. ايمان عبادي. "الثقافة الاتصالية في المؤسسة – قراءة في المفاهيم والمقومات". مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، أفريل 2023م.
3. جاب الله حسين. "استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب". مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، 2020م.
4. دروم أحمد وآخرون. "ثقافة المؤسسة من أجل فعالية الاتصال التنظيمي". مجلة البناء الاقتصادي، العدد 01، 2018م.
5. رحيمة الطيب عيساني. "العولمة مظاهر وتجليات". مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، المجلد 01، العدد 03، 2013م.
6. الزعبي، علي فلاح؛ أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى. "هندسة الإعلان الفعال: مفهوم الاتصال". المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، 2022م.
7. سعدي وحيدة، بلمير سارة. "دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي". مجلة الرسالة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 06.
8. عاشور، أحمد محمد. "تعريف الثقافة لغة واصطلاحا". شبكة الألوكة الثقافية، 2016م.
9. فاتح مختاري، فطومة بن مكي. "الثقافة الاتصالية في المنظمات حسب مقاربة الادارة اليابانية: المفهوم والاساسيات". مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 02، العدد 03، جوان 2023م.
10. فارس، محمد. "الاتصال الرقمي ودوره في التنوع الثقافي". موقع New-Educ.
11. قاسم، بشرى. "تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس". مجلة العلوم التربوية، المجلد 14، العدد 03، 2002م.
12. مجمع اللغة العربية بالقاهرة. "الفرق بين الفاعلية والفعالية". الموقع الرسمي للمجمع.
13. مخلوف سعاد، غرابي خولة. "مهارات الاتصال الفعال في المنظمات". مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 03، العدد 04، 2019م.
14. موسى نسيمة أميرة. "أهم المؤشرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة: مقاربة نظرية تحليلية". مجلة الإنسان والمجال، العدد 02، أكتوبر 2015م.
15. هشام بوساحية، جهاد صحراوي. "دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية". مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 05، العدد 03، 2021م.
16. ياحي عبد المالك. "الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد". مجلة الآفاق للعلوم، العدد 06، جامعة الجلفة، 2017م.

رابعا – الرسائل الجامعية والأطروحات:

1. الياس سالم. "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية". رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009–2010م.
2. الزهراني عبد الله بن عطية. "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين". أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2006م.
3. زينب عبد الرزاق غريب. "اختبار مدى فاعلية برنامج في تنمية مهارات الاتصال بالجو الأسري العام". رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000م.
4. سارة بن التومي. "دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة". رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012–2013م.
5. شهرة زاد بلخيري. "دور الاتصال الفعال في تنمية المهارات البحثية لدى الطالب الجامعي الجزائري". رسالة ماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي)، الجزائر، 2018–2019م.
6. عبد المومن عزالدين، حرتام حمزة، شيخاوي أسامة. "الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي". مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2023م.
7. علي بن محمد علي القرني. "الذكاء الوجداني وعلاقته بمهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين". رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2014م.
8. غادة مريم. "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى الموظفين". مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2025م.
9. يوسف الدولية فهد. "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2006–2007م.

II. باللغات الأجنبية :

1. Ajayi, O. A & ,.Udeh, C. A .(2004) .*The intersection of organizational culture and communication: Shaping workplace success* .Academy of Business and Retail Management Journal, 18(2), 45-62.
2. Andrew D. Brown, Ken Starkey .(1999) .*The effect of organizational culture on communication and information* .Journal of Management Studies, Volume 31, Issue 6, Wiley Library.
3. DuBrin, A. J .(2008) .*Essentials of Management* .Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
4. Eisenberg, E & ,.Riley, P .(2001) .*Organizational culture* .In Jablin M., Putnam L. (Editors), The New Handbook of Organizational Communication, London, Sage Publications.

5. Halvor Nordby .(2020) .*Communication and organizational culture* .Edited by Suleyman Davut Goker.
6. Kaplan, R. S & ,.Norton, D. P .(1996) .*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* .Boston: Harvard Business School Press.
7. Nokoala, Sh .(2020) .*Student perceptions of multilingualism and the culture of communication in journalism studies in higher education* .Journal of the Reading Association of South Africa.
8. Schein, E. H .(2010) .*Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Imprint.

الملاحق

الملحق رقم (01) :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

دليل المقابلة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، تحت عنوان "مهارات الاتصال كأداة لتحسين الثقافة الاتصالية في المؤسسة دارسة حالة على وكالة موبيليس ولاية المسيلة "، من إعداد الطالبة: شريك شفيقة ، قسم علوم الإعلام والاتصال جامعة محمد بوضياف

يسعدنا أن نستمع إلى آرائكم وتجاربكم الميدانية في هذا الموضوع، إذ تعد مقابلتكم ركيزة أساسية في بناء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية خالصة.

.شكرا على تعاونكم و تفضلكم بالمشاركة

2025 / 2026

المحور الأول: البيانات العامة

- **المنصب الوظيفي:.....**
- **المؤهل العلمي: .....**
- **سنوات الخبرة: .....**

المحور الثاني: مهارات الاتصال

1. **هل تعتقد أن التحدث يؤثر على أداء العمل؟ كيف يتم ذلك؟**

.....

.....

2. **هل يتم الاعتماد على حسن الاستماع أثناء تبادل المعلومات؟**

.....

.....

3. **هل تعتقد أن نبرة الصوت تؤثر في فهم الرسالة؟**

.....

.....

4. **ما دور لغة الجسد (الحركات) في تواصلك مع الآخرين؟**

.....

.....

5. **هل تعتقد أن الحوار الجيد يُسهم في فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟**

.....

.....

6. هل لديك القدرة على إقناع الآخرين لحل مشاكلهم؟

.....

.....

7. هل تعتمد في عملك على كتابة وإعداد التقارير؟

.....

.....

المحور الثالث: المعوقات

1. ما هي أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجهها في التواصل مع الآخرين داخل المؤسسة؟

.....

.....

المحور الرابع: الاقتراحات لتحسين مهارات الاتصال

1. هل تشجع الإدارة على التواصل الجيد داخل المؤسسة؟

.....

.....

2. ما هي أهم الاقتراحات التي تقدمها لتحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة؟

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: /2024

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): بشريك شفيقة

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209106298

الصادرة بتاريخ : 2023/04/06 عن دائرة : مقرة

المسجل(ة) بكلية: علوم الاجتماعية والإنسانية قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل: 219135087248

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر' مذكرة ماجستير' اطروحة دكتوراه) .

عنوانها: مهارات الإتصال الفعال كأداة لتحسين الثقافة الاتصالية في المؤسسة
دراسة حالة على وكالة موبيليس بولاية المسيلة .

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 19 جانفي 2026

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: .....مهارات الاتصال الفعال كأداة لتحسين الثقافة الاتصالية في المؤسسة.....دراسة حالة على وكالة موبيليس بولاية المسيلة

إعداد الطلبة:

1- بشريك شفيقة رقم التسجيل: 212135077249

2- ..... رقم التسجيل: .....

القسم: علوم الإعلام والاتصال **الشعبة:** اتصال التخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف: جلول نورالدين **الرتبة:** أستاذ محاضر -أ-

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2026/2025
وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الأستاذ المشرف: **رئيس فريق الاختصاص**

رئيس القسم

مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في الطور

الدكتور لرقط الحسين