

وزارة التعليم العالي و البحث

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة النعامة

University Of Nâama

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات

التخصص: اتصالات و علاقات عامة

مطبوعة بيداغوجية في مادة الثقافة  
الإتصالية داخل المؤسسة  
(دروس)

الطور: الماستر

السنة: السنة الثانية ماستر اتصالات و علاقات عامة

السداسي: الثالث

من اعداد الأستاذ (ة): بودراع فوزي

الرتبة: أستاذ محاضر ب

السنة الجامعية: 2026/2025م، 1447هـ

بطاقة تعريف بالمادة

الإتصال و العلاقات العامة	عنوان الماستر
الثالث	السداسي
وحدة التعليم الأساسية	إسم الوحدة
بودراع فوزي	الأستاذ المسؤول عن الوحدة التعليمية
الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة	إسم المادة
5	الرصيد
2	المعامل
<p>✓ تسهيل الحصول على معرفة دقيقة و متقدمة في مجال الثقافة الاتصالية.</p> <p>✓ يقدم فهما أعمق لدور الثقافة الإتصالية في استراتيجيات الاتصال للمؤسسة.</p> <p>✓ توظيف العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة.</p>	أهداف التعليم
<p>أن يكون الطالب ملم بنظريات الإتصال المؤسسي بمقاربة ثقافة المؤسسة.</p>	المعارف المسبقة المطلوبة
امتحان كتابي + اعمال اخرى	طريقة التقييم

## مفردات المادة.

- مقدمة عامة.....ص4-5
- المحاضرة الأولى (1): مفهوم الثقافة الإتصالية.....ص5-15
- المحاضرة الثانية (2): مداخل عامة للثقافة الإتصالية الفعالة.....ص15-23
- المحاضرة الثالثة (3): أسس بناء الثقافة الاتصالية.....ص24-30
- المحاضرة الرابعة (4): نظام الإتصال و أهميته.....ص31-38
- المحاضرة الخامسة (5): أنواع الإتصال المؤسسي و خصائصه.....ص39-44
- المحاضرة السادسة (6): أساليب الاتصال الفعال.....ص45-50
- المحاضرة السابعة (7): شبكات الإتصال داخل المؤسسة.....ص51-57
- المحاضرة الثامنة (8): أهمية الاتصال في العمل الإداري.....ص58-65
- المحاضرة التاسعة (9): الاتصال الجيد وتأثيره على الإنتاجية.....ص66-73
- المحاضرة العاشرة (10): دور الثقافة الاتصالية الجيدة في إرساء العلاقات الإنسانية.....ص73-82
- المحاضرة الحادية عشر (11): تأثير الإدارة في خلق مناخ تواصلي جيد.....ص83-92
- المحاضرة الثانية عشر (12): متطلبات الاتصال الفعال.....ص92-100

## مقدمة عامة

تُعدّ الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة منظومة متكاملة من القيم والممارسات والمعايير التي تحكم كيفية تداول المعلومات، وتبادل الآراء، وبناء المعاني المشتركة بين الأفراد والجماعات داخل البيئة التنظيمية. فهي تمثل البعد غير المرئي الذي يوجّه سلوك الأفراد في مواقف التواصل المختلفة، ويؤثر في طبيعة العلاقات المهنية، ومستوى التعاون، وآليات اتخاذ القرار، ودرجة الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية.

لا تنحصر الثقافة الاتصالية في القنوات الرسمية كالتقارير والاجتماعات والمراسلات، بل تشمل أيضاً أنماط التفاعل غير الرسمي، واللغة المستخدمة، وأساليب القيادة في الحوار، ومدى تقبل الاختلاف، وطبيعة التغذية الراجعة المتبادلة. كما تتأثر بعوامل متعددة، من بينها الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومستوى الثقة المتبادل، ومدى وضوح الرؤية الاستراتيجية، إضافة إلى الخلفيات الثقافية والمهنية للعاملين. يأتي مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة بوصفه أداة منهجية تهدف إلى استكشاف هذه الأبعاد وتحليلها بطريقة علمية منظمة. فهو لا يقتصر على قياس تدفق المعلومات، بل يتناول مؤشرات أعمق مثل مستوى الشفافية، ووضوح الأدوار، وإمكانية الوصول إلى المعلومات، وعدالة توزيعها، وفعالية قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة والأفقية، فضلاً عن مدى تشجيع المؤسسة للمبادرة والمشاركة والحوار المفتوح.

كما يسعى المقياس إلى الكشف عن المعوقات التي قد تحدّ من فاعلية الاتصال، مثل الغموض التنظيمي، أو ضعف الثقة، أو مركزية القرار، أو غياب التغذية الراجعة، أو سيادة ثقافة الصمت. ومن خلال تحليل نتائج المقياس، يمكن للإدارة تحديد الفجوات بين الواقع والمأمول، ووضع خطط تطوير تستند إلى بيانات دقيقة، بما يسهم في تحسين جودة التواصل وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

إن قياس الثقافة الاتصالية لا يُعدّ غاية في حد ذاته، بل هو مدخل أساسي لتطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقوية الالتزام التنظيمي. فكلما كانت الثقافة الاتصالية قائمة على الوضوح، والثقة، والاحترام المتبادل، والمشاركة الفاعلة، انعكس ذلك إيجاباً على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ومن هنا تتجلى أهمية هذا المقياس كأداة استراتيجية داعمة لاتخاذ القرار وبناء مؤسسة أكثر تواصلاً وفاعلية.

يهدف مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة بالنسبة للطلبة إلى تمكينهم من فهم طبيعة البيئة الاتصالية السائدة في المؤسسات وتحليلها بصورة علمية ومنهجية. فهو يُعدّ أداة تعليمية وتطبيقية تساعد على الربط بين المفاهيم النظرية في مجال الاتصال التنظيمي والواقع العملي داخل المؤسسات. كما يسهم المقياس في تنمية مهارات الطلبة في التشخيص والتحليل، من خلال تدريبهم على تحديد أبعاد الثقافة الاتصالية مثل الشفافية، وأنماط القيادة الاتصالية، وفعالية قنوات التواصل، ومستوى الثقة والتغذية الراجعة. وهذا يعزز قدرتهم على قراءة المناخ التنظيمي وتفسير سلوك الأفراد والجماعات في ضوء المعطيات الاتصالية المتاحة.

يهدف كذلك إلى إعداد الطلبة للاندماج المهني مستقبلاً، عبر تنمية وعيهم بأهمية الاتصال الفعال في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز العلاقات المهنية. فإدراكهم لمؤشرات الثقافة الاتصالية الإيجابية والسلبية يمكنهم من التكيف مع بيئات العمل المختلفة، والمساهمة في تطويرها، وتبني ممارسات اتصالية قائمة على الحوار والمشاركة والاحترام المتبادل.

## المحاضرة الأولى (1): مفهوم الثقافة الاتصالية

### مقدمة

أصبح مفهوم الثقافة الاتصالية من المفاهيم المحورية في دراسات الإعلام والاتصال والعلوم الاجتماعية، نظراً لارتباطه الوثيق بطبيعة التفاعل الإنساني داخل المؤسسات والمجتمعات الحديثة. فلم يعد الاتصال يُنظر إليه على أنه مجرد عملية تقنية لنقل المعلومات أو تبادل الرسائل بين مرسل ومستقبل، بل أضحت ممارسة اجتماعية وثقافية معقدة، تتداخل فيها الأبعاد المعرفية والقيمية والسلوكية والرمزية، وتتأثر بالسياقات الاجتماعية والتنظيمية والثقافية التي يتم فيها التواصل (السلمي، 2016، ص 41).

في هذا الإطار، تمثل الثقافة الاتصالية الإطار المرجعي الذي يوجّه سلوك الأفراد في مواقف التواصل المختلفة، ويحدد طرائق التعبير، وأساليب التفاعل، وأنماط تفسير الرسائل وفهمها. فهي تعكس منظومة من القيم والمعايير والرموز المشتركة التي تُنتج اجتماعياً، وتُكتسب عبر التنشئة الاجتماعية والخبرة المهنية، وتؤثر بشكل مباشر في جودة العلاقات الإنسانية وفعالية الأداء التنظيمي. ويؤكد (Breton

(2016, p. 24) أن الاتصال لا يمكن أن يكون فعالاً ما لم يكن منسجماً مع الثقافة السائدة والقيم

المشتركة بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة.

تزداد أهمية الثقافة الاتصالية في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم المعاصر، خاصة مع تسارع التطور التكنولوجي، وانتشار وسائل الاتصال الرقمية، وتنامي التعدد الثقافي داخل بيئات العمل والمؤسسات. فقد أفرزت هذه التحولات أنماطاً جديدة من التفاعل والتواصل، تتطلب وعياً اتصالياً قادراً على فهم الرموز الجديدة، والتكيف مع اختلاف المرجعيات الثقافية، وإدارة التنوع بطريقة تقلل من سوء الفهم والصراعات. (Lévy, 2017, p. 47)

كما تسهم الثقافة الاتصالية في تعزيز الانسجام الاجتماعي، وبناء الثقة بين الأفراد، وتدعيم روح التعاون والعمل الجماعي، من خلال توفير معايير واضحة للسلوك الاتصالي المقبول، وتنظيم العلاقات المهنية والإنسانية داخل المؤسسات. فهي تمثل أداة استراتيجية في تحسين مناخ التواصل، ودعم الابتكار، ورفع القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية، مما يجعلها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الفعالية المؤسسية والاستقرار الاجتماعي. (Dupont, 2018, p. 52)

انطلاقاً من ذلك، تكتسب دراسة الثقافة الاتصالية أهمية علمية وعملية بالغة، باعتبارها عنصراً فاعلاً في تنظيم التفاعل الإنساني، وتوجيه السلوك الاتصالي، وتحقيق التواصل الفعال داخل مختلف السياقات الاجتماعية والتنظيمية. ومن هنا، نسعى من خلال هذه المحاضرة الإفتتاحية الأولى إلى تناول مفهوم الثقافة الاتصالية، وتحليل مكوناتها ووظائفها، وبيان أهميتها في المؤسسات، مع إبراز التحديات التي تواجه ترسيخها في ظل التحولات المعاصرة، اعتماداً على مراجع عربية وفرنسية وبمنهج تحليلي أكاديمي.

## 1. تعريف الثقافة الاتصالية.

تُعدّ الثقافة الاتصالية من المفاهيم المركبة التي يصعب حصرها في تعريف واحد جامع، نظراً لتداخل أبعادها الاجتماعية والثقافية والتنظيمية والتقنية. فهي لا تقتصر على مهارات التواصل الفردية، بل تمتد لتشمل منظومة متكاملة من القيم والمعايير والرموز والممارسات التي تحكم كيفية تواصل الأفراد والجماعات داخل المجتمع بشكل عام أو المؤسسة بشكل خاص، وتوجّه أساليب التعبير وأنماط التفاعل وتفسير الرسائل (عبد الرحمن، 2019، ص 58).

من المنظور الاصطلاحي، تُعرّف الثقافة الاتصالية بأنها: "مجموعة القيم والمهارات والرموز والمعايير الاجتماعية والتنظيمية التي تحدد كيفية تواصل الأفراد وتفسيرهم للرسائل داخل المجتمع أو المؤسسة"، وهي بذلك تمثل الإطار المرجعي الذي ينظم السلوك الاتصالي ويضبط عملية التفاعل بين الفاعلين الاجتماعيين. (Dupont, 2018, p. 31)، ويشير هذا التعريف إلى أن الاتصال لا يتحقق بمعزل عن السياق الثقافي، بل يتأثر بالمرجعيات القيمية والاجتماعية التي تشكّل وعي الأفراد وسلوكهم الاتصالي.

كما يرى (Breton 2016, p. 29) أن الثقافة الاتصالية تمثل نسقاً من المعاني المشتركة التي يتم إنتاجها وتداولها عبر التفاعل الاجتماعي، حيث تتحدد دلالات الرسائل من خلال السياق الثقافي الذي تنشأ فيه، وليس فقط من خلال مضمونها الظاهري. وبذلك، فإن فهم الرسالة الاتصالية يستلزم إدراك الخلفيات الثقافية والاجتماعية التي تحيط بها، وهو ما يجعل الثقافة الاتصالية عنصراً حاسماً في تحقيق الفهم المتبادل وتقليل سوء التفسير.

من الناحية التنظيمية، تُعرّف الثقافة الاتصالية على أنها أحد مكونات الثقافة التنظيمية، إذ تعبر عن الأسلوب السائد في تبادل المعلومات، واتخاذ القرار، وإدارة الحوار داخل المؤسسة. وهي تتجسد في أنماط التواصل الرسمية وغير الرسمية، وفي طبيعة الخطاب الإداري، وفي درجة الشفافية والانفتاح التي تميز العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة (السلمي، 2016، ص 79). كما تسهم الثقافة الاتصالية التنظيمية في بناء هوية المؤسسة، وتشكيل صورتها الداخلية والخارجية، وتعزيز الانتماء المهني لدى العاملين.

تتكوّن الثقافة الاتصالية عبر تراكم خبرات تاريخية واجتماعية ومهنية، وتتأثر بجملة من العوامل، من بينها القيم الثقافية السائدة في المجتمع، والبنية التنظيمية للمؤسسة، ومستوى تطور الوسائط التكنولوجية المستخدمة في الاتصال. ويؤكد (Lévy 2017, p. 47) أن التحولات الرقمية الحديثة أعادت تشكيل أنماط الثقافة الاتصالية، من خلال إدخال رموز جديدة ووسائط تفاعلية غيرت طبيعة التفاعل الإنساني وأساليب التواصل.

وعليه، يمكن القول إن الثقافة الاتصالية تمثل البنية العميقة التي تقوم عليها عملية الاتصال، إذ تحدد ليس فقط ما يُقال، بل كيف يُقال، ولماذا يُقال، وكيف يُفهم ويُؤوّل. وهي بذلك عنصر أساسي في تنظيم العلاقات الإنسانية، وتحقيق التواصل الفعّال، وبناء بيئات اجتماعية وتنظيمية قائمة على الحوار، والتفاهم، والتفاعل الإيجابي.

## 2. مكونات الثقافة الاتصالية

تتكوّن الثقافة الاتصالية من مجموعة من الأبعاد المتداخلة والمتكاملة التي تسهم مجتمعة في تنظيم عملية التواصل وتوجيه السلوك الاتصالي للأفراد داخل المجتمع أو المؤسسة. ولا يمكن فهم الثقافة الاتصالية بوصفها بُعداً واحداً منفصلاً، بل هي منظومة متكاملة تتفاعل فيها المعرفة والقيم والسلوك والرموز والتقنيات الحديثة، بما يضمن تحقيق الفهم المشترك والتفاعل الإيجابي بين الفاعلين الاجتماعيين (عبد الرحمن، 2019، ص 63).

## 1. البعد المعرفي

يشير البعد المعرفي إلى الرصيد المعرفي الذي يمتلكه الأفراد حول آليات الاتصال وطرقه وأساليبه، ويشمل فهم القنوات الاتصالية المختلفة، وأساليب التأثير والإقناع، وتقنيات الخطاب، إضافة إلى القدرة على تحليل الرسائل الإعلامية والنقد الواعي لمضامينها. ويسهم هذا البعد في تمكين الأفراد من إدراك السياقات التي تُنتج فيها الرسائل، وفهم العلاقات بين المرسل والمستقبل، مما يساعد على تقليل سوء الفهم وتعزيز فعالية التواصل (السلمي، 2016، ص 85).

كما يتضمن البعد المعرفي الوعي بالاختلافات الثقافية والاجتماعية التي تؤثر في تفسير الرسائل، وهو ما يكتسب أهمية خاصة في البيئات التنظيمية المتعددة الثقافات، حيث يصبح الفهم المعرفي للسياق الثقافي شرطاً أساسياً لنجاح الاتصال. (Breton, 2016, p. 36)

## 2. البعد القيمي

يرتبط البعد القيمي بمجموعة القيم والمعايير الأخلاقية التي تحكم السلوك الاتصالي، مثل الصدق، والاحترام المتبادل، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية. ويُعد هذا البعد مرجعية أخلاقية توجه الأفراد في اختيار أساليب التواصل، وتحدد ما يُعد مقبولاً أو مرفوضاً في التفاعل الاتصالي داخل المجتمع أو المؤسسة (العتيبي، 2018، ص 59).

تسهم القيم الاتصالية في تعزيز الثقة بين الأفراد، والحد من النزاعات الناتجة عن التواصل السلبي أو غير المسؤول، كما تساعد على بناء علاقات إنسانية ومهنية قائمة على الاحترام والتعاون، وهو ما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي. (Dupont, 2018, p. 54)

## 3. البعد السلوكي

يتجلى البعد السلوكي في الممارسات الاتصالية الفعلية التي يقوم بها الأفراد في مواقف التواصل المختلفة، مثل الإصغاء الفعّال، والحوار البنّاء، وإدارة النقاش، وضبط الانفعالات، واستخدام لغة الجسد ونبرة الصوت بشكل ملائم. ويُعد هذا البعد المؤثر العملي لمدى تجسيد الأفراد للمعرفة والقيم الاتصالية في سلوكهم اليومي (عبد الرحمن، 2019، ص 66).

يمثل السلوك الاتصالي الإيجابي أحد أهم عناصر نجاح التفاعل الإنساني، إذ يسهم في تعزيز التفاهم وتقليل التوتر، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتطلب العمل الجماعي والتنسيق المستمر بين الأفراد (Lévy, 2017, p. 51).

## 4. البعد الرمزي

يرتبط البعد الرمزي باستخدام الرموز اللغوية وغير اللغوية في عملية الاتصال، بما يشمل الكلمات، والإشارات، والصور، والإيماءات، والرموز الثقافية التي تحمل دلالات ومعاني خاصة داخل سياق اجتماعي وثقافي معين. وتكمن أهمية هذا البعد في قدرته على إيصال المعاني بشكل غير مباشر، وتعزيز فهم الرسائل أو، في بعض الحالات، التسبب في سوء تفسيرها إذا لم تُراعَ الفروق الثقافية (Breton, 2016, p. 38).

يكتسب البعد الرمزي أهمية مضاعفة في التواصل بين الثقافات المختلفة، حيث تختلف دلالات الرموز من مجتمع إلى آخر، مما يتطلب وعياً ثقافياً عالياً لتفادي سوء الفهم وبناء تواصل فعال (Lévy, 2017, p. 53).

### 5. البعد التكنولوجي

يرتبط البعد التكنولوجي باستخدام الوسائط الرقمية الحديثة في عملية الاتصال، مثل البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الاجتماعي، وتطبيقات الاجتماعات الافتراضية. وقد أصبح هذا البعد جزءاً لا يتجزأ من الثقافة الاتصالية المعاصرة، نظراً لدوره في توسيع نطاق التواصل وتسريع تبادل المعلومات (Dupont, 2018, p. 58).

يتطلب هذا البعد مهارات خاصة لإدارة الاتصال الرقمي بفعالية، مثل القدرة على صياغة الرسائل الإلكترونية بوضوح، واحترام الخصوصية، وإدراك تأثير الوسائط الرقمية على طبيعة التفاعل الإنساني. كما يؤكد (Lévy 2017, p. 56) أن غياب الوعي الاتصالي في استخدام التكنولوجيا قد يؤدي إلى ضعف التفاعل الإنساني وزيادة سوء الفهم رغم توفر الوسائل التقنية المتقدمة.

### 3. وظائف الثقافة الاتصالية

تلعب الثقافة الاتصالية دوراً محورياً في تنظيم عملية التواصل داخل المؤسسات والمجتمعات، إذ تؤدي مجموعة من الوظائف الأساسية التي تسهم في تحسين جودة التفاعل الإنساني وتعزيز الفعالية التنظيمية والاجتماعية. فالثقافة الاتصالية لا تقتصر على تسهيل تبادل المعلومات، بل تمتد لتشمل توجيه السلوك الاتصالي، وضبط العلاقات الاجتماعية، وبناء المعاني المشتركة بين الأفراد والجماعات (الحربي، 2020، ص 88).

### 1. تعزيز الفهم المشترك

تسهم الثقافة الاتصالية في بناء إطار مرجعي موحد يساعد الأفراد على تفسير الرسائل وفهمها وفق معاني مشتركة، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم واللبس و الغموض في عملية التواصل. فوجود قيم ومعايير

ورموز متفق عليها مسبقاً يمكّن المتفاعلين من إدراك مقاصد الخطاب، سواء كان لفظياً أو غير لفظي، ويضمن انسجام المعاني المتبادلة، ويُعدّ الفهم المشترك أساساً لاستقرار العلاقات الإنسانية والمهنية داخل المؤسسات والمجتمعات. (Breton, 2016, p. 40)

## 2. تنظيم التفاعل الاجتماعي

تعمل الثقافة الاتصالية كآلية ناظمة للتفاعل الاجتماعي، من خلال تحديد أنماط التواصل المقبولة، وأساليب الحوار، وحدود التعبير داخل الجماعة أو المؤسسة. فهي توفرّ معايير للسلوك الاتصالي الإيجابي، وتشجّع على الحوار البناء، والتعاون، واحترام الرأي الآخر، مما يعزز التماسك الاجتماعي ويحد من السلوكيات الاتصالية السلبية (عبد الرحمن، 2019، ص 71).

## 3. دعم اتخاذ القرار

تسهم الثقافة الاتصالية في تسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسات بشكل واضح ومنظم، الأمر الذي يساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. فحين تسود ثقافة اتصالية قائمة على الشفافية وتبادل الآراء، تزداد فرص المشاركة في صنع القرار، وتقل من خطر اتخاذ قرارات خاطئة نتيجة نقص المعلومات أو تشويهها أو تحريفها عن معناها الأصلي (Dupont, 2018, p. 55).

## 4. بناء الصورة والهوية المؤسسية

تلعب الثقافة الاتصالية دوراً أساسياً في تشكيل الصورة المؤسسية وبناء الهوية التنظيمية، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. فمن خلال تبني خطاب موحد يعكس قيم المؤسسة ورسالتها و أهدافها، تسهم الثقافة الاتصالية في تعزيز المصداقية والثقة لدى العاملين والجمهور الخارجي على حد سواء، مما يدعم سمعة المؤسسة ومكانتها في محيطها الاجتماعي والمهني (السلمي، 2016، ص 79).

## 5. تعزيز الانتماء والالتزام المهني

تساعد الثقافة الاتصالية على ترسيخ الشعور بالانتماء داخل المؤسسة، من خلال بناء لغة تواصل مشتركة، وقيم تنظيمية موحدة، تشجع الأفراد على التفاعل الإيجابي مع أهداف المؤسسة ورسالتها. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الالتزام المهني، وتحفيز العاملين، وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي (الحربي، 2020، ص 92).

## 6. الحد من النزاعات وإدارة الخلاف

تسهم الثقافة الاتصالية في الوقاية من النزاعات الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التواصل، كما تساعد على إدارة الخلافات بطريقة بناءة عند حدوثها. فالحوار القائم على الاحترام، والإصغاء المتبادل، واستخدام لغة تواصل إيجابية، يتيح تحويل الخلاف إلى فرصة للتفاهم والتقارب بدلاً من التصعيد والصراع (Breton, 2016, p. 43).

#### 4. أهمية الثقافة الاتصالية في المؤسسات

تُعدّ الثقافة الاتصالية أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها فعالية الأداء المؤسسي واستقرار العلاقات المهنية داخل المنظمة، إذ تشكّل الإطار الناظم لكيفية تبادل المعلومات، وتنظيم التفاعل الاجتماعي، وتوجيه السلوك الاتصالي بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية. فالمؤسسات لا تعمل بمعزل عن الثقافة، بل تتأثر أنماط الاتصال السائدة فيها بالقيم والمعايير والرموز التي تشكّل الثقافة الاتصالية الداخلية، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (السلمي، 2016، ص 61؛79). (Lévy, 2017, p. 61؛79).

#### 1. تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

تسهم الثقافة الاتصالية في بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، من خلال تعزيز الحوار، والاحترام المتبادل، والإصغاء الفعّال، مما يساعد على خلق مناخ عمل يسوده التفاهم والتعاون. فحين تسود ثقافة اتصالية قائمة على التواصل المفتوح، تقل النزاعات الداخلية، وتزداد روح الفريق والعمل الجماعي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار النفسي والمهني للأفراد (العتيبي، 2018، ص 64).

#### 2. تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين

تلعب الثقافة الاتصالية دوراً محورياً في بناء الثقة داخل المؤسسة، خاصة عندما تتسم بالشفافية والوضوح في نقل المعلومات والقرارات الإدارية. فالثقة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية التي تحفّز الالتزام الوظيفي، وتزيد من تقبل العاملين للقرارات والتغييرات التنظيمية، كما تقلل من مقاومة التغيير وسوء الفهم (Dupont, 2018, p. 58).

#### 3. دعم المشاركة وصنع القرار

تسهم الثقافة الاتصالية الإيجابية في تشجيع المشاركة الفاعلة للعاملين في تبادل الآراء والمقترحات، مما يعزز عملية صنع القرار داخل المؤسسة. فحين يُتاح للأفراد التعبير عن أفكارهم بحرية ضمن إطار اتصالي منظم، تتحسن جودة القرارات المتخذة، وتزداد فرص نجاحها نتيجة تنوع وجهات النظر وتكامل الخبرات. (Breton, 2016, p. 45).

#### 4. تحسين الأداء والإنتاجية

يساعد وجود ثقافة اتصالية فعّالة على وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة، وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء التواصل. ونتيجة لذلك، يرتفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتحسن الإنتاجية المؤسسية، خاصة في البيئات التي تعتمد على العمل التعاوني والتكامل الوظيفي (السلمي، 2016، ص 82).

#### 5. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير

في ظل التحولات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة، تبرز أهمية الثقافة الاتصالية في مساعدة المؤسسة على التكيف مع التغيير. فالتواصل الواضح والمستمر يساهم في شرح أهداف التغيير وأبعاده، وتقليل حالة الغموض والقلق لدى العاملين، مما يسهل عملية الانتقال ويعزز القبول التنظيمي للتغيير (Lévy, 2017, p. 65).

#### 6. بناء الصورة والسمعة المؤسسية

تسهم الثقافة الاتصالية في بناء صورة إيجابية للمؤسسة داخليًا وخارجيًا، من خلال اعتماد خطاب مؤسسي موحد يعكس قيم المنظمة وأخلاقياتها. فالمؤسسة التي تتبنى ثقافة اتصالية قائمة على الصدق والمسؤولية والاحترام، تكتسب ثقة العاملين والشركاء والجمهور، مما يعزز مكانتها وسمعتها في محيطها الاجتماعي والمهني. (Dupont, 2018, p. 61).

#### 5. التحديات التي تواجه الثقافة الاتصالية

على الرغم من الأهمية البالغة التي تحتلها الثقافة الاتصالية في تنظيم التفاعل الإنساني وتحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسات والمجتمعات، إلا أن ترسيخها وتفعيلها يواجه جملة من التحديات البنوية والتنظيمية والثقافية والتكنولوجية. وتؤثر هذه التحديات بشكل مباشر في جودة التواصل، وقد تُضعف قدرة المؤسسات على تحقيق الانسجام الداخلي والتكيف مع التحولات المعاصرة إذا لم يتم التعامل معها بوعي واستراتيجيات واضحة (العتيبي، 2018، ص 73؛ Dupont, 2018, p. 69).

#### 1. ضعف الوعي الاتصالي لدى الأفراد

يُعد ضعف الوعي بأهمية الاتصال الفعّال من أبرز التحديات التي تواجه الثقافة الاتصالية، حيث يفقر بعض الأفراد إلى إدراك دور التواصل في تحسين العلاقات المهنية وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويؤدي هذا القصور إلى ممارسات اتصالية غير فعّالة، مثل سوء التعبير، وضعف الإصغاء، والتفسير الخاطئ للرسائل، مما يزيد من احتمالات النزاعات وسوء الفهم داخل المؤسسة (عبد الرحمن، 2019، ص 74).

## 2. غياب برامج التدريب والتأهيل الاتصالي

تفتقر العديد من المؤسسات إلى برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية المهارات الاتصالية للعاملين، سواء في مجال التواصل الشفهي أو الكتابي أو الرقمي. ويؤثر هذا الغياب سلبيًا على كفاءة تبادل المعلومات، وإدارة الحوار، والتعامل مع الخلافات، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب تواصلًا مستمرًا وتنسيقًا عاليًا بين مختلف الأطراف (السلمي، 2016، ص 88).

## 3. ضعف الشفافية في تدفق المعلومات

يمثل ضعف الشفافية أحد العوائق الأساسية أمام بناء ثقافة اتصالية إيجابية، حيث يؤدي احتكار المعلومات أو تأخير نقلها إلى خلق مناخ من عدم الثقة والشك بين العاملين والإدارة. كما يسهم غموض الرسائل في انتشار الشائعات، وتراجع روح الانتماء، وضعف الالتزام التنظيمي (Dupont, 2018, p. 72).

## 4. الفجوة الرقمية وسوء استخدام الوسائط التكنولوجية

على الرغم من التطور الكبير في وسائل الاتصال الرقمية، إلا أن سوء استخدامها أو ضعف مهارات الاتصال الإلكتروني لدى بعض الفئات يشكل تحديًا حقيقيًا أمام الثقافة الاتصالية. فعدم القدرة على التعامل الفعّال مع التقنيات الحديثة قد يؤدي إلى ضعف التفاعل الإنساني، وسوء تفسير الرسائل الرقمية، وازدياد العزلة داخل بيئات العمل الافتراضية. (Lévy, 2017, p. 56)

## 5. الاختلافات الثقافية وتعدد المرجعيات القيمية

تزداد تعقيدات الثقافة الاتصالية في البيئات متعددة الثقافات، حيث تختلف أنماط التواصل، ودلالات الرموز، وأساليب التعبير من ثقافة إلى أخرى. وقد يؤدي غياب الوعي بهذه الاختلافات إلى سوء الفهم، وتوتر العلاقات، وفشل بعض المبادرات الاتصالية داخل المؤسسات ذات الطابع المتعدد الثقافات (Breton, 2016, p. 48).

## 6. هيمنة الثقافة الفردية وضعف روح الفريق

تشكل سيادة النزعة الفردية والمصالح الشخصية على حساب العمل الجماعي تحديًا إضافيًا أمام ترسيخ ثقافة اتصالية فعّالة. فغياب روح الفريق والتعاون يقلل من فرص تبادل المعرفة والخبرات، ويضعف التواصل الأفقي بين الأقسام، مما ينعكس سلبيًا على الانسجام التنظيمي والأداء المؤسسي (الحربي، 2020، ص 96).

خاتمة

في الأخير يمكن أن نخلص إلى أن **الثقافة الاتصالية** تمثل عنصرًا بنيويًا واستراتيجيًا في تنظيم عملية التواصل داخل المؤسسات والمجتمعات، إذ تشكل الإطار المرجعي الذي يوجّه السلوك الاتصالي، ويحدّد معاني الرسائل ودلالاتها، وينظم طبيعة العلاقات الإنسانية والمهنية. فهي لا تقتصر على كونها مهارات تواصل فردية، بل تُعد منظومة متكاملة تضم أبعادًا معرفية وقيمية وسلوكية ورمزية وتكنولوجية، تتفاعل فيما بينها لتنتج أنماطًا محددة من التواصل تؤثر بشكل مباشر في جودة التفاعل الإنساني وفعالية الأداء المؤسسي.

قد بيّن محتوى المحاضرة أن الثقافة الاتصالية تسهم إسهامًا فاعلاً في تعزيز الفهم المشترك، وتنظيم التفاعل الاجتماعي، ودعم اتخاذ القرار، وبناء الهوية والصورة المؤسسية، فضلاً عن ترسيخ الانتماء المهني والحد من النزاعات داخل المؤسسات. كما تبيّن أن وجود ثقافة اتصالية إيجابية يساعد على تحسين العلاقات الإنسانية، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة.

وفي المقابل، تم إبراز جملة من التحديات التي تعيق ترسيخ الثقافة الاتصالية، من بينها ضعف الوعي الاتصالي، وغياب برامج التدريب المتخصصة، ونقص الشفافية في تدفق المعلومات، إضافة إلى الفجوة الرقمية والاختلافات الثقافية وهيمنة النزعة الفردية على حساب روح الفريق. وتؤكد هذه التحديات أن بناء ثقافة اتصالية فعّالة لا يتحقق بشكل تلقائي، بل يتطلب تدخلاً مؤسسيًا واعياً يقوم على التخطيط، والتكوين المستمر، وتبني ممارسات تواصلية قائمة على الحوار والانفتاح.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن الاهتمام بالثقافة الاتصالية يُعد استثمارًا استراتيجيًا طويل المدى في استدامة المؤسسات ونجاح المجتمعات، لما له من دور في تحسين جودة التفاعل الإنساني، وتقليل سوء الفهم والصراعات، وتعزيز المشاركة والابتكار. ومن ثمّ، فإن ترسيخ ثقافة اتصالية واعية ومرنة قادرة على التكيف مع التحولات المعاصرة يمثل ضرورة ملحة لمواجهة تحديات العصر وتحقيق الفعالية التنظيمية والاجتماعية المنشودة.

### المراجع العربية

1. السلمي، علي. (2016)، *السلوك التنظيمي والاتصال الإداري*. القاهرة: دار غريب للنشر.
2. العتيبي، عبد الله بن محمد. (2018)، *مهارات الاتصال وبناء الثقافة التنظيمية*. الرياض: دار النشر العلمي.

3. الحربي، محمد بن أحمد. (2020) ، الاتصال المؤسسي وإدارة العلاقات التنظيمية .جدة: مكتبة المعرفة.

4. عبد الرحمن، أحمد. (2019) أسس الاتصال الإنساني والاجتماعي .القاهرة: دار الفكر العربي.

### المراجع الأجنبية

5. Breton, P. (2016). *La communication humaine et sociale*. Paris: La Découverte.
6. Dupont, J. (2018). *Communication et management des organisations*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
7. Lévy, A. (2017). *La culture de la communication dans l'entreprise*. Paris: Dunod.

## المحاضرة الثانية (2): مداخل عامة للثقافة الإتصالية الفعالة

### مقدمة

تُعدّ الثقافة الاتصالية إحدى الركائز الجوهرية في فهم الديناميات التي تحكم التفاعل داخل المؤسسات والمجتمعات المعاصرة، إذ لم يعد الاتصال مجرد عملية تقنية لنقل المعلومات، بل أصبح منظومة متكاملة تتداخل فيها الأبعاد الاجتماعية، النفسية، التنظيمية، والقيمية. ومع اتساع دور الاتصال في إدارة العلاقات، وصناعة المعنى، وتوجيه السلوك الفردي والجماعي، برزت الحاجة إلى تبني مداخل متعددة لفهم كيفية تشكّل الثقافة الاتصالية وآليات تأثيرها على الأداء والفعالية. وتتيح هذه المداخل إطارًا نظريًا شاملاً يساعد على تحليل العوامل التي تحدد جودة التواصل، مثل طبيعة التفاعل، أنماط الرموز والمعاني، البنية التنظيمية، وتأثير التكنولوجيا. ومن خلال هذا التنوع في المقاربات، يصبح من الممكن بناء ثقافة اتصالية فعّالة تُسهم في تحقيق الانسجام، وتعزيز الثقة، وتحسين تدفق المعلومات داخل مختلف الفضاءات المهنية والاجتماعية.

### التفاعلي

### المدخل

يُعتبر المدخل التفاعلي من أبرز المداخل في دراسة الاتصال، لأنه يتجاوز الفهم التقليدي للعملية الاتصالية كنقلٍ أحادي للرسائل، ويؤكد على أن الاتصال هو عملية ديناميكية متبادلة تتشكل من خلال الفعل وردّ الفعل بين الأطراف، حيث يُنظر إلى الاتصال باعتباره نشاطًا اجتماعيًا تشاركيًا يقوم على التفاعل المستمر (الحسيني، 2010، ص45). فكل طرف في التفاعل الاتصالي لا يقتصر دوره على

الإرسال أو الاستقبال فحسب، بل يكون مرسلًا ومستقبلًا في الوقت نفسه، ما يجعل العملية أكثر تعقيدًا وثرًا.

يركز هذا المدخل على الإصغاء النشط، الذي يتيح فهم الرسائل بشكل دقيق، بما يشمل الإشارات اللفظية وغير اللفظية، إضافة إلى التغذية الراجعة بوصفها عنصرًا حيويًا في تصحيح المسار الاتصالي وضمان وصول المعنى المقصود (الزهيري، 2012، ص 88). كما يُبرز أهمية سياق التفاعل الاجتماعي، إذ يتأثر فهم الرسائل وطريقة صياغتها بالعلاقات السابقة بين الأطراف، وبالخلفيات الثقافية، والخبرات الشخصية، والبيئة المؤسسية التي يحدث فيها التواصل (العيساوي، 2015، ص 102).

ومن الناحية العملية، يعكس المدخل التفاعلي أن التواصل الفعال لا يقتصر على تبادل المعلومات فقط، بل يشمل تطوير التفاهم المتبادل، وبناء الثقة، وتعزيز التعاون بين الأفراد. (Wolton, 2012, p. 76). فعلى سبيل المثال، في بيئة العمل، يتيح استخدام التغذية الراجعة الفورية بعد الاجتماعات تصحيح أي سوء فهم فورًا، ويعزز القدرة على التكيف مع توقعات الزملاء والإدارة، كما أن فهم ردود الفعل غير اللفظية—مثل لغة الجسد أو نبرة الصوت—يساهم في تقوية فعالية الرسائل وتقليل الصراعات المحتملة.

#### المدخل البنوي-الوظيفي

ينظر المدخل البنوي-الوظيفي إلى الاتصال على أنه عنصر أساسي وعضوي في بنية المؤسسة، إذ يلعب دورًا حيويًا في ضمان استمرار العمل وتنظيمه. ويؤكد هذا المنظور أن الاتصال ليس مجرد عملية تبادل معلومات بين الأفراد، بل هو وظيفة تنظيمية تساعد على تنسيق الأنشطة، وضبط السلوك، وحل المشكلات، وبناء التماسك الداخلي بين الأقسام والأفراد (عبد الله، 2013، ص 41).

يُعتبر الاتصال وفق هذا المدخل نظامًا من القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية تدفق المعلومات، من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية، وتوزيع المسؤوليات، وأساليب تبادل التعليمات والتقارير. وبذلك، يُنظر إلى الثقافة الاتصالية على أنها انعكاس للهيكل التنظيمي نفسه، إذ تسهم في ترسيخ الانضباط، وضمان وضوح المهام، وتحقيق الاستقرار المؤسسي. (Crozier & Friedberg, 1977, p. 64).

من الناحية التطبيقية، يظهر أثر هذا المدخل في المؤسسات التي تتسم بهياكل واضحة ومنظمة، حيث تُتيح القواعد والإجراءات المعتمدة توجيه الرسائل بدقة، وتقليل الارتباك، وتسريع اتخاذ القرارات. كما أن الاتصال البنوي يسهم في الحد من الصراعات الداخلية عبر تحديد المسؤوليات والوظائف، ما يعزز الأداء العام ويحفز الانتماء المؤسسي (الطائي، 2014، ص 96).

#### المدخل الرمزي-التفسيري.

يركّز المدخل الرمزي-التفسيري على أن الاتصال ليس مجرد تبادل معلومات، بل هو عملية بناء للمعاني والرموز التي تحمل دلالات ثقافية واجتماعية عميقة. وفق هذا المنظور، تُعدّ الثقافة الاتصالية شبكة من الرموز والمعاني المشتركة التي تتشكل من خلال التفاعل اليومي بين الأفراد داخل المؤسسة أو المجتمع. فالأفراد لا يتفاعلون فقط وفق قواعد محددة، بل يفسرون الرسائل بحسب خبراتهم، مواقفهم، وخلفياتهم الثقافية.

يشير هذا المدخل إلى أن اللغة، الشعارات، الطقوس، والرموز غير اللفظية تُعدّ أدوات رئيسية في بناء المعنى، حيث تحمل كل إشارة أو رمز رسالة أوسع من مجرد المحتوى الظاهر. على سبيل المثال، يمكن أن يكون استخدام شعار مؤسسي معين أو أسلوب محدد في الاجتماعات علامة على القيم المؤسسية مثل الشفافية، التعاون، أو التميز، وبالتالي يوجه سلوك الأفراد ويعزز الهوية المشتركة.

كما يوضّح هذا المدخل أن سوء الفهم في الاتصال غالبًا ما يكون نتيجة عدم توافق المعاني أو الرموز بين المرسل والمستقبل، وليس فقط قصورًا في تدفق المعلومات. لذلك، فإن بناء ثقافة اتصالية فعّالة يتطلب تفسير الرموز المشتركة، وضمان فهم الأطراف لمعاني الرسائل ضمن سياقها الاجتماعي والثقافي، مع مراعاة الخلفيات المختلفة للأفراد.

### المدخل السوسيولوجي

ينظر المدخل السوسيولوجي إلى الاتصال باعتباره ممارسة اجتماعية متشابكة تتأثر بالبنى الاجتماعية، والقيم، والأعراف، وأنماط العلاقات القائمة داخل المجتمع والمؤسسة. فهو يتجاوز فكرة أن الاتصال مجرد تبادل معلومات بين الأفراد، ليضع التركيز على كيفية تشكّل أنماط التواصل بناءً على السياق الاجتماعي، والوظائف التي يؤديها داخل الجماعات المختلفة. إذ إن سلوكيات الأفراد في التواصل، وأسلوب فهم الرسائل وتفسيرها، غالبًا ما تكون انعكاسًا لموقعهم الاجتماعي، وأدوارهم، ومستوى السلطة أو النفوذ داخل المؤسسة. (Bourdieu, 1982, p. 51)

على سبيل المثال، في مؤسسة متعددة الثقافات أو الأقسام، قد يختلف تفسير الرسائل بحسب الخلفيات الاجتماعية، والخبرات المهنية، أو المنظورات الثقافية للأفراد. فقد يُفهم الأسلوب المباشر في توجيه التعليمات من قبل الإدارة على أنه حازم وفعال بالنسبة لبعض الأقسام، بينما يُنظر إليه كمتسلّط أو صارم في أقسام أخرى، مما يبرز أهمية الوعي بالفروق الاجتماعية والثقافية لضمان وضوح الرسائل وتقليل سوء الفهم (العيساوي، 2016، ص 137).

كما يشير هذا المدخل إلى أن الاتصال داخل المؤسسة لا يحدث في فراغ، بل في شبكة معقدة من العلاقات الاجتماعية تشمل التفاعلات الرسمية وغير الرسمية، والتحالفات، والصراعات المحتملة، والتي تؤثر بدورها في جودة التبادل المعلوماتي. فالعاملون الذين يشعرون بأنهم جزء من شبكة اجتماعية داعمة وأكثر عدالة يميلون إلى المشاركة الفعالة والتعاون في التواصل، بينما يؤدي غياب الثقة والعدالة الاجتماعية إلى ضعف التفاعل وسوء فهم الرسائل (Crozier & Friedberg, 1977, p. 73). تعتمد فعالية الثقافة الاتصالية، من منظور المدخل السوسيولوجي، على قدرة الأفراد والمؤسسات على قراءة السياق الاجتماعي، وفهم تأثير الأعراف والقيم على التواصل، وتكييف أساليب الاتصال بما يعزز التوافق والانسجام بين مختلف الفاعلين. ولا يقتصر ذلك على تحسين جودة الرسائل، بل يشمل تعزيز الروابط الاجتماعية، وبناء الثقة، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة أو المجتمع بطريقة أكثر تكاملاً.

### المدخل السيكولوجي

يركز المدخل السيكولوجي على البعد النفسي والإدراكي للعملية الاتصالية، حيث لا يمكن فهم الرسائل أو تفسيرها بمعزل عن العوامل النفسية التي تؤثر في الأفراد. وتشمل هذه العوامل التصورات، والاتجاهات، والدافعية، والانفعالات، والتوقعات المسبقة، إضافة إلى قدرة الفرد على بناء الثقة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين. فالأفراد ليسوا مجرد مستقبلين سلبيين للرسائل، بل يفسرون المحتوى الاتصالي بناءً على تجاربهم الشخصية، وحالتهم النفسية، وانطباعاتهم السابقة عن المرسل أو السياق المؤسسي (الزهيري، 2013، ص 56).

على سبيل المثال، قد يفسر موظف يشعر بعدم الأمان الوظيفي أو بضعف الثقة في الإدارة التعليمات الرسمية بطريقة سلبية أو مضطربة، رغم وضوحها وموضوعيتها. في المقابل، يميل الفرد الذي يشعر بالانتماء والثقة في مؤسسته إلى استقبال الرسائل بشكل إيجابي، والمشاركة في النقاش البناء وتبادل المعلومات بفعالية. كما تؤثر الانفعالات اللحظية، مثل الغضب أو التوتر، في استقبال الرسائل وفهمها بدقة، مما يبرز أهمية الوعي الذاتي وإدارة المشاعر في العملية الاتصالية (عبد الرحمن، 2015، ص 91).

على مستوى الممارسة، يشمل المدخل السيكولوجي استراتيجيات لتعزيز التواصل الفعال، مثل تهيئة بيئة نفسية آمنة، وتشجيع التعبير الحر، وتنمية مهارات الإصغاء النشط، وتقديم التغذية الراجعة بشكل داعم. وتُسهم هذه الاستراتيجيات في تقليل سوء الفهم، وتعزيز التفاعل الإيجابي، وبناء علاقات مهنية قائمة على

الثقة والتعاون (العيساوي، 2017، ص 118).  
من منظور هذا المدخل، تعتمد فعالية الثقافة الاتصالية على إدراك الأبعاد النفسية للأفراد، وإدارة التوقعات والانفعالات، وتهيئة بيئة تشجع المشاركة الفعالة، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة التواصل، وسرعة اتخاذ القرار، وتحقيق أهداف المؤسسة أو المجتمع بفاعلية أكبر (عبد الرحمن، 2015، ص 133).

### المدخل التنظيمي

ينظر المدخل التنظيمي إلى الاتصال باعتباره عنصرًا استراتيجيًا محوريًا داخل المؤسسة، لا يقتصر دوره على تبادل المعلومات بين الأفراد، بل يمتد لضمان توحيد الجهود، وضبط الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. ويشمل هذا المدخل دراسة القنوات الرسمية وغير الرسمية، والسياسات الاتصالية، والهياكل التنظيمية، وتوزيع المسؤوليات، إذ يشكّل كل عنصر منها جزءًا من النظام الاتصالي المؤسسي (الطائي، 2015، ص 52).

يعكس هذا المدخل أن الاتصال داخل المؤسسة يتأثر بالهيكل التنظيمي نفسه؛ فوجود تسلسل هرمي واضح، وأدوار محددة، وإجراءات واضحة لتبادل المعلومات يساهم في تقليل الغموض، والحد من التضارب، وتسريع عملية اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال، فإن وجود دليل اتصالي موحد يوضح القنوات الرسمية للتقارير والاجتماعات، ويحدد كيفية التعامل مع المعلومات الحساسة، من شأنه أن يقلل من حالات تكرار المعلومات أو تضاربها بين الأقسام (حمدان، 2017، ص 89).

كما يؤكد هذا المنظور على أهمية الاتصال غير الرسمي، مثل النقاشات بين الزملاء أو تبادل المعلومات عبر الشبكات الداخلية، باعتباره وسيلة لتعزيز المرونة والابتكار داخل المؤسسة، طالما أنه يتكامل مع الهيكل الرسمي. فالتوازن بين القنوات الرسمية وغير الرسمية يساهم في خلق بيئة اتصالية ديناميكية تسمح بسرعة التدفق المعلوماتي دون فقدان السيطرة التنظيمية (العيساوي، 2018، ص 141).  
تعتمد فعالية الثقافة الاتصالية وفق هذا المدخل على وضوح تنظيم القنوات، وتوافقها مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ودمج القنوات الرسمية وغير الرسمية بشكل متكامل. ويضمن هذا النهج تدفق المعلومات بكفاءة، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الأداء المؤسسي، مع الحد من الصراعات وسوء الفهم الناتج عن ضعف الهيكل الاتصالي.

### المدخل الرقمي-التكنولوجي

يركّز هذا المدخل على الدور المتزايد للتكنولوجيا الرقمية في إعادة تشكيل أساليب التواصل داخل المؤسسات والمجتمع، إذ يرى أن الاتصال لم يعد يقتصر على القنوات التقليدية، بل أصبح يشمل أدوات

رقمية متقدمة مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات الافتراضية، والمنصات التعاونية، وأنظمة إدارة المشاريع، إضافة إلى شبكات التواصل الاجتماعي المؤسسية. وتشكل هذه الوسائل الرقمية أداة قوية لتسريع تدفق المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتوحيد البيانات بين فرق العمل، مما يسهم في تحسين فعالية الأداء المؤسسي. (Wolton, 2014, p. 29)

على سبيل المثال، يتيح استخدام منصات رقمية مشتركة لتبادل المعلومات بين الأقسام تفاعلاً فورياً، ويقلل من التأخير في مشاركة البيانات، ويسمح بمتابعة سير العمل بشكل أكثر دقة. كما تمكن أدوات التحليل الرقمي من قياس مستوى المشاركة، وتتبع استجابة الموظفين للرسائل الداخلية، مما يعزز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وواقعية (حمدان، 2020، ص 91).

مع ذلك، يشير هذا المدخل إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لضمان فعالية الاتصال؛ إذ يتطلب الأمر دمج هذه الأدوات مع مهارات التواصل البشري، مثل الإصغاء الفعّال، وضبط النبرة، وفهم الرسائل غير اللفظية حتى في البيئات الافتراضية. كما يصبح التدريب المستمر على استخدام هذه الأدوات أمراً ضرورياً لتجنب سوء الاستخدام أو الإرباك، وضمان تحقيق أقصى استفادة من المنصات الرقمية. تصبح الثقافة الاتصالية الحديثة فعّالة عندما يتم دمج التكنولوجيا الرقمية مع المهارات البشرية للتواصل، بما يضمن سرعة ودقة وصول الرسائل، وتعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد، والحفاظ على البعد الشخصي للتفاعل حتى في البيئات الافتراضية، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات الرقمية المعاصرة.

### القيمي-الأخلاقي

### المدخل

يركّز هذا المدخل على أن الاتصال الفعّال ليس مجرد نقل معلومات أو رسائل، بل هو عملية مبنية على قيم أخلاقية ومبادئ توجيهية تحدد سلوك الأفراد داخل المؤسسة والمجتمع. وتشمل هذه القيم الأساسية الصدق، والشفافية، واحترام الآخر، والمسؤولية، والالتزام بالمبادئ المهنية في تبادل المعلومات. ويُعد الالتزام بهذه القيم عاملاً استراتيجياً لتعزيز الثقة المتبادلة، وتحفيز التعاون بين الأفراد، وضمان استمرارية التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة (عبد الرحمن، 2016، ص 47).

على سبيل المثال، عندما تُعلن الإدارة عن التحديات أو الأخطاء الداخلية بطريقة صادقة وواضحة، فإن ذلك يعزز مصداقية القيادة، ويشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم أو تقديم حلول مبتكرة دون خوف من العقاب أو الانتقاد. وبالمثل، فإن احترام خصوصية المعلومات الشخصية أو المهنية للموظفين يعكس

التزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية ويقوي شعور الأفراد بالانتماء والأمان النفسي (الزهيري، 2018، ص 83).

كما يؤكد هذا المدخل أن الثقافة الاتصالية الأخلاقية تساهم في الحد من الصراعات والنزاعات الداخلية، إذ تقلل من سوء الفهم والتفسيرات الخاطئة للرسائل، وتخلق بيئة من الاحترام المتبادل. وتزداد أهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية في بيئات العمل المعقدة والمتعددة الثقافات، حيث تتقاطع مع اختلافات الخلفيات والعادات والتوقعات، ما يجعلها إطارًا توجيهيًا ضروريًا لضمان انسجام التواصل (بن عيسى، 2019، ص 112).

تعتمد فعالية الثقافة الاتصالية، وفق هذا المدخل، على مدى التزام الأفراد بالقيم الأخلاقية في تواصلهم اليومي. ويعزز هذا الالتزام الثقة، ويدعم روح التعاون، ويقوي الانتماء المؤسسي، ويساهم في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة، مما يجعل الاتصال أداة فاعلة لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

#### المدخل الثقافي-الحضاري

يركّز هذا المدخل على أن الاتصال لا يحدث في فراغ ثقافي، بل يتأثر بشكل عميق بالثقافة العامة للمجتمع أو المؤسسة، بما في ذلك اللغة، والعادات، والقيم، وأنماط التفاعل الاجتماعي. فالثقافة تشكل إطارًا مرجعيًا لفهم الرسائل، وتفسير الرموز، وتحديد السلوكيات المقبولة داخل البيئة الاتصالية. ويؤكد هذا المنظور أن أي محاولة لتعزيز الاتصال داخل مؤسسة أو مجتمع لا يمكن أن تتجح دون مراعاة الاختلافات الثقافية بين الأفراد، خاصة في بيئات العمل متعددة الجنسيات أو الأقسام المتنوعة (عبد الله، 2014، ص 58).

على سبيل المثال، في مؤسسة دولية تضم فرقًا من ثقافات متعددة، قد يؤدي استخدام عبارات أو رموز مألوفة في ثقافة واحدة إلى إحياءات غير مرغوبة أو غموض في ثقافة أخرى. لذلك، يجب تصميم الرسائل وصياغتها بطريقة تراعي الحساسيات الثقافية، واختلاف أساليب التعبير، واختلاف تفسير الرموز غير اللفظية مثل الإيماءات أو نبرة الصوت. كما يشمل ذلك احترام الفروق في أساليب اتخاذ القرار، وتنظيم الاجتماعات، والتواصل الرسمي وغير الرسمي بما يتناسب مع الثقافة السائدة لدى الأفراد ( Hofstede, 2001, p. 76).

يشير هذا المدخل أيضًا إلى أن الوعي الثقافي يساهم في تعزيز فعالية التواصل عبر تجنب سوء الفهم الناتج عن الاختلافات الثقافية، وتكييف الرسائل والرموز لتكون مفهومة لدى جميع الأطراف، وتعزيز الانتماء المؤسسي من خلال احترام الاختلافات وقيم التنوع (العيساوي، 2018، ص 129).

تقوم الثقافة الاتصالية الفعّالة، وفق هذا المدخل، على الوعي بالاختلافات الثقافية وتكييف الرسائل والتفاعلات وفق هذه الاختلافات. ويعزز هذا النهج التفاهم المشترك، ويدعم التعاون بين الأفراد، ويجعل الاتصال أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة أو المجتمع بطريقة تتوافق مع القيم والتقاليد الثقافية للأطراف المختلفة.

## خاتمة

في ضوء ما تمّ عرضه من مداخل نظرية متعددة لدراسة الثقافة الاتصالية الفعّالة، يتضح أن الاتصال لم يعد يُنظر إليه كعملية بسيطة لنقل المعلومات، بل كظاهرة مركبة تتداخل فيها الأبعاد النفسية، والاجتماعية، والتنظيمية، والثقافية، والقيمية، والتكنولوجية. فقد أبرز المدخل التفاعلي الطابع الديناميكي المتبادل للاتصال، في حين ركّز المدخل البنيوي-الوظيفي على دوره في تحقيق الاستقرار والتنظيم داخل المؤسسات. أما المدخل الرمزي-التفسيري والسوسيولوجي فقد ساهما في إبراز أهمية المعاني، والرموز، والسياق الاجتماعي في فهم الرسائل وتفسيرها.

كما أظهر المدخل السيكلوجي أن فعالية الاتصال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل النفسية والإدراكية للأفراد، في حين شدّد المدخل التنظيمي على البعد الاستراتيجي للاتصال في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية. وفي السياق المعاصر، كشف المدخل الرقمي-التكنولوجي عن التحولات العميقة التي أحدثتها الوسائط الرقمية في أنماط التواصل، مع التأكيد على ضرورة مرافقتها بالمهارات الإنسانية. كما بيّن المدخل القيمي-الأخلاقي أن القيم والمبادئ تشكّل أساساً لا غنى عنه لبناء الثقة وضمان استدامة التفاعل الإيجابي، بينما أكد المدخل الثقافي-الحضاري أن الوعي بالاختلافات الثقافية يمثل شرطاً أساسياً لنجاح الاتصال في البيئات المتنوعة.

وعليه، يمكن القول إن فعالية الثقافة الاتصالية لا تتحقق من خلال اعتماد مدخل واحد بمعزل عن غيره، بل من خلال تكامل هذه المداخل وتفاعلها بما ينسجم مع طبيعة المؤسسة أو المجتمع وسياقهما الثقافي والتنظيمي. فالثقافة الاتصالية الفعّالة تُعد ركيزة أساسية لتعزيز التفاهم، وبناء الثقة، وتحقيق الانسجام الاجتماعي، وتحسين الأداء المؤسسي، مما يجعل الاتصال أداة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق أهداف التنمية والتنظيم في المجتمعات المعاصرة.

## أولاً: المراجع العربية

1. الحسيني، عبد الكريم. (2011)، الاتصال وبناء المعنى في السياق الاجتماعي. القاهرة: مكتبة

الأنجلو المصرية.

2. الزهيري، محمد. (2013)، علم النفس الاتصالي. بغداد: دار اليازوري.
3. العيساوي، خالد. (2015)، الاتصال التنظيمي في المؤسسات. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
4. عبد الله، حسن. (2013)، الاتصال الإداري والتنظيمي. عمّان: دار وائل.
5. الطائي، فلاح. (2014)، الاتصال الإداري. عمّان: دار اليازوري.
6. عبد الرحمن، سامي. (2016)، أخلاقيات الاتصال في المنظمات. القاهرة: دار الفكر العربي.
7. حمدان، أحمد. (2017)، الاتصال المؤسسي وإدارة العلاقات الداخلية. عمّان: دار المسيرة.
8. بن عيسى، محمد. (2015)، الاتصال والثقافة: مقاربات نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المعرفة.
9. الحسيني، عبد الكريم. (2010)، مدخل إلى علوم الاتصال. القاهرة: دار الفكر العربي.

#### ثانيًا: المراجع الفرنسية

6. Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Paris: Fayard.
7. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
8. Wolton, D. (2012). *La communication*. Paris: CNRS Éditions.
9. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Paris: Éditions d'Organisation.

### المحاضرة الثالثة (3): أسس بناء الثقافة الاتصالية

تُعدّ الثقافة الاتصالية أحد المكونات الجوهرية في أي مؤسسة أو مجتمع، إذ تمثل الإطار الناظم الذي يحدد كيفية تداول المعلومات، وبناء العلاقات، وصناعة المعاني المشتركة بين الأفراد والجماعات. فهي ليست مجرد مجموعة من الممارسات الاتصالية، بل هي نسق متكامل من القيم والمعايير والرموز والطقوس التنظيمية التي تُوجّه سلوك الأفراد وتضبط تفاعلاتهم اليومية. وتتبع أهمية الثقافة الاتصالية من كونها الإطار الذي يُسهّم في خلق لغة مشتركة داخل المؤسسة، ويحدد نمط العلاقات بين مختلف الفاعلين، ويؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء والتناغم التنظيمي.

إن بناء ثقافة اتصالية ناجحة لا يتم بشكل عفوي، بل يتطلب تبني رؤية استراتيجية واضحة تُوازن بين البعد القيمي والبعد الوظيفي للاتصال. فالثقافة الاتصالية القوية هي التي تُجسّد قيم المؤسسة في ممارسات ملموسة، وتضمن تدفق المعلومات بسلاسة، وتُعزز الانتماء والالتزام، وتوفّر مناخًا يسمح بالتعبير، والتفاعل، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار. ومن ثم، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تطوير أدائها وتحديث نماذجها التنظيمية تحتاج إلى بناء قاعدة صلبة من الأسس الاتصالية التي تقود سلوك الأفراد وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولتحقيق ذلك، ينبغي الاعتماد على مجموعة من الأسس والمبادئ المحورية التي تشكّل الركائز الأساسية لثقافة اتصالية فعّالة، ومن أهمها: وضوح الرؤية الاتصالية، والشفافية في تداول المعلومات، وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد، وترسيخ قيم الحوار والتشاركية، وبناء قيادة اتصالية واعية، إضافة إلى الاستثمار في الوسائط التكنولوجية الحديثة وتعزيز بيئة عمل قائمة على الاحترام والدعم المتبادل. وتمثل هذه الأسس مدخلًا ضروريًا لفهم كيفية تشكّل الثقافة الاتصالية وتطورها داخل المؤسسات، وكيفية إسهامها في تحسين الأداء وتعزيز التماسك التنظيمي (بن عيسى، 2015، ص 33-52).

#### 1. وضوح الرؤية الاتصالية

يتطلب بناء ثقافة اتصالية فعّالة تحديد رؤية واضحة لمقاصد الاتصال ووظائفه داخل المؤسسة، بما يشمل طبيعة الخطاب التنظيمي، ونمط التفاعل المرغوب بين مختلف الفاعلين، والجمهور الداخلي والخارجي الذي تُوجّه إليه الرسائل. فالرؤية الاتصالية الواضحة تُعدّ حجر الأساس الذي تستند إليه كل الأنشطة الاتصالية، إذ تساعد على توحيد الجهود، وتوجيه السلوك الاتصالي نحو أهداف محددة ومتناغمة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولا تقتصر الرؤية الاتصالية على تحديد الرسائل الأساسية المراد إيصالها، بل تمتد لتشمل تحديد القيم الاتصالية التي ترغب المؤسسة في ترسيخها، مثل الشفافية، والمسؤولية، وسرعة الاستجابة، والالتزام بمعايير الجودة في نقل المعلومات. كما تتضمن وضع معايير دقيقة لضمان انسجام الرسائل عبر مختلف القنوات، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، مباشرة أو رقمية، بما يضمن وحدة الخطاب الاتصالي داخل المؤسسة.

وتسهم الرؤية الاتصالية الواضحة أيضًا في بناء علاقة ثقة بين المؤسسة وجمهورها، إذ تُبرز هويتها، وتُوضِّح أولوياتها، وتحدد أسلوب تواصلها في مواجهة الأزمات أو في سياقات التغيير التنظيمي. وعندما تكون هذه الرؤية معلنة ومفهومة من قبل جميع العاملين، فإنها تُسهم في خلق انسجام اتصالي ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة وقدرتها على التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي بفعالية واستدامة (Mucchielli, 2006, pp.44- 52).

## 2. الشفافية وتبادل المعلومات

تشكل الشفافية أحد الأعمدة الأساسية لثقافة اتصالية سليمة، إذ تسمح بتدفق المعلومات بشكل منظم بين مختلف مستويات التنظيم، وتحدّ من الإشاعات وسوء الفهم، وتعزز الثقة داخل المؤسسة. فالشفافية الاتصالية لا تُعد مجرد قيمة أخلاقية، بل هي ممارسة تنظيمية تضمن وضوح الرؤية لدى العاملين، وتساعدهم على فهم السياقات التي تُتخذ فيها القرارات، مما يرفع من مستوى انخراطهم ومسؤوليتهم في تنفيذ توجهات المؤسسة.

وتسهم الشفافية في تحسين المناخ التنظيمي عبر توفير معلومات دقيقة وموضوعية في الوقت المناسب، الأمر الذي يحدّ من الغموض والالتباس، ويقلل احتمالات الصراع الداخلي الناتج عن غياب البيانات أو احتكارها. كما تساعد في خلق بيئة اتصال مفتوحة يشعر فيها الموظفون بأنهم جزء من العملية التواصلية، وليسوا مجرد متلقين سلبيين للقرارات.

ومن الناحية الإدارية، تُعد الشفافية عاملاً حاسماً في دعم اتخاذ القرار المبني على المعطيات، وفي تعزيز ثقافة المساءلة داخل المؤسسة، إذ تُشجع على توثيق الإجراءات وتوضيحها، وتُبرز مدى اتساقها مع الأهداف والقيم التنظيمية. أما على مستوى العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، فإن الشفافية تُسهم في بناء صورة إيجابية تحظى بالثقة، خصوصًا في ظل البيئة الرقمية التي تتطلب سرعة في الاستجابة ومصداقية في الخطاب.

وبذلك، فإن ترسيخ الشفافية وتبادل المعلومات يُعدّ خطوة جوهرية نحو بناء ثقافة اتصالية فعّالة تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع مختلف التحولات التنظيمية والاتصالية (عبد الرحمن، 2016، ص ص 54-74).

### 3. المشاركة الفعّالة

لا يمكن الحديث عن ثقافة اتصالية متينة دون ضمان مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وفي مختلف أشكال التواصل داخل المؤسسة. فالمشاركة الفعّالة تُعد ركيزة أساسية لتعزيز الانتماء التنظيمي، إذ يشعر الموظفون بأن آراءهم ومقترحاتهم تُقدّر وتُؤخذ بعين الاعتبار، مما يزيد من التزامهم ويحفّزهم على العمل بروح الفريق الواحد.

وعلاوة على ذلك، تسهم المشاركة في توسيع دائرة تبادل المعارف والخبرات بين أفراد المؤسسة، حيث يصبح التواصل عملية ديناميكية تشاركية وليست أحادية الاتجاه. ويُسهم هذا التبادل المستمر في بناء فهم جماعي للأهداف التنظيمية، وخلق بيئة تفاعلية تشجع على الابتكار وحل المشكلات بطرق جماعية، بدل الاقتصاد على القرارات الصادرة عن المستويات الإدارية العليا فقط.

كما أن إشراك العاملين في أنشطة الاتصال يعزز قدرتهم على تحمّل المسؤولية، ويزيد من مصداقية الرسائل المنقولة، سواء داخل المؤسسة أو نحو الجمهور الخارجي. وعليه، فإن المشاركة الفعّالة لا تقتصر على تمكين الأفراد، بل تُعد استراتيجية مؤسسية لتعزيز ثقافة اتصال شفافة ومتجانسة، تضمن انسجام جميع عناصر المؤسسة مع رسالتها ورؤيتها. (Sainsaulieu, 2001, pp.72- 86)

### 4. تبني قيم الاحترام المتبادل

يقوم الاتصال الفعّال على مجموعة من القيم الجوهرية، من أبرزها الاحترام المتبادل بين جميع أطراف العملية الاتصالية، وتقبّل الاختلاف في الآراء والخلفيات، والاستماع بإنصات لكل الأفكار والملاحظات. وتُعدّ هذه القيم أساسًا للحوار البناء، إذ تسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم دون خوف من الرفض أو الانتقاد السلبي، مما يسهم في خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة.

إن تبني الاحترام المتبادل يساعد على تجاوز النزاعات والخلافات التي قد تنشأ في بيئة العمل أو في السياقات الاجتماعية الأوسع، لأنه يركّز على الفهم المشترك والتواصل الإيجابي بدل الصدام والصراع. كما تعزّز هذه القيم الثقة بين الأفراد، وتدعم التعاون والتكامل، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء واتساق القرارات التنظيمية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن غرس قيم الاحترام والتقدير داخل المؤسسة يساهم في ترسيخ ثقافة اتصالية مستدامة، حيث يتحول التواصل من مجرد تبادل للرسائل إلى ممارسة يومية قائمة على الاحترام، والتقدير، والمسؤولية المشتركة. وعليه، تصبح المؤسسة بيئة محفزة على الابتكار، ومهيأة للتفاعل الإيجابي بين جميع عناصرها، سواء على المستوى الداخلي أو في علاقتها مع الجمهور الخارجي (الزهيري، 2018، ص ص 57-69).

### 5. دعم مهارات الاتصال

يُعدّ الاستثمار في تطوير المهارات الاتصالية لدى الأفراد شرطاً أساسياً لترسيخ ثقافة اتصالية ناضجة داخل المؤسسة. فالمهارات مثل الإصغاء النشط، والتعبير الواضح والدقيق، والقدرة على التقديم والتواصل الجماعي، إضافة إلى مهارات إدارة وحل النزاعات، تُشكّل أدوات حيوية لفعالية الاتصال وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

إن التدريب المستمر على هذه المهارات يساهم بشكل مباشر في رفع جودة التفاعل بين الأفراد، ويقلل من الأخطاء الاتصالية التي قد تؤدي إلى سوء فهم أو صراعات داخلية. كما يعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع المواقف المعقدة واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة، مما يخلق بيئة عمل أكثر انسجاماً وتعاوناً.

وعلى مستوى الأداء العام، ينعكس دعم مهارات الاتصال إيجاباً على فعالية النظام الاتصالي داخل المؤسسة، حيث يصبح التواصل أكثر مرونة، ويسهل تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، وتتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. وبذلك، لا يُعدّ الاستثمار في مهارات الاتصال مجرد تدريب تكميلي، بل استثماراً استراتيجياً في بناء ثقافة اتصالية متكاملة ومستدامة (Mucchielli, 2006, pp.73- 84).

### 6. اعتماد وسائل اتصال فعالة ومتنوعة

تُشكّل البنية التحتية الاتصالية، سواء الرقمية أو التقليدية، عنصراً حاسماً في ترسيخ الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات. فالوسائل والقنوات المستخدمة لتبادل المعلومات لا تُعدّ مجرد أدوات تقنية، بل تمثل وسائل استراتيجية تضمن وصول الرسائل بشكل دقيق وفعال إلى جميع المعنيين، وتدعم استمرارية التواصل عبر مختلف المستويات التنظيمية.

ويتطلب ذلك توفير قنوات متعددة تتناسب مع طبيعة الرسائل والجهات المستهدفة، مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات الدورية، والمنصات الرقمية الداخلية، ولوحات الإعلانات، إضافة إلى وسائل الاتصال غير

الرسمية التي تسهم في تعزيز الترابط بين الموظفين. ويُسهم هذا التنوع في أدوات الاتصال في ضمان وضوح الرسائل وتقليل احتمالات التشويش أو فقدان المعلومات، كما يعزّز من قابلية الموظفين على المشاركة والتفاعل داخل المؤسسة.

وعلاوة على ذلك، فإن الاستثمار في وسائل اتصال متطورة يتيح للمؤسسة متابعة الأداء الاتصالي وقياس فعالية الرسائل، ويُسهل التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية المتسارعة. وبهذا، تصبح البنية التحتية الاتصالية عاملاً داعماً لثقافة اتصالية متينة، تُسهم في تحسين الأداء، وتعزيز الشفافية، وتمكين المشاركة الفعّالة بين جميع أفراد المؤسسة. (Mucchielli, 2015, pp.41- 55)

### 7. القدوة القيادية

تلعب القيادة دوراً محورياً في بناء ثقافة اتصالية قوية داخل المؤسسة، فالقادة الذين يتبنون أسلوباً اتصالياً مفتوحاً، ويحرصون على الالتزام بالشفافية والوضوح، يصبحون قدوة للعاملين، إذ ينعكس سلوكهم الاتصالي على الطريقة التي يتواصل بها الأفراد داخل المنظمة. فالقائد الاتصالي لا يكتفي بإصدار التعليمات أو نقل المعلومات، بل يشارك في عملية الحوار، ويستمع إلى الآراء المختلفة، ويشجع على التعبير عن الأفكار والملاحظات، مما يعزز الثقة والانتماء ويحفز المشاركة الفعّالة.

كما أن القيادة القائمة على القدوة تساهم في ترسيخ القيم الاتصالية الأساسية، مثل الاحترام المتبادل، والمساءلة، والتعاون، داخل سلوك الموظفين اليومي. فعندما يلاحظ العاملون التزام القادة بهذه القيم في ممارساتهم اليومية، يصبح من السهل تعميمها داخل ثقافة العمل، ما يؤدي إلى انسجام تنظيمي أكبر وتحسين جودة الاتصال الداخلي والخارجي.

وعلاوة على ذلك، فإن القادة الذين يمثلون نموذجاً اتصالياً ناجحاً يساهمون في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية، وتحفيز الابتكار، ودعم تطوير مهارات الاتصال لدى العاملين، بما يضمن استدامة ثقافة اتصالية متينة ومتفاعلة (حمدان، 2017، ص ص 48- 101).

### 8. المتابعة والتقييم المستمر

تُعَدّ المتابعة والتقييم المستمر من العناصر الجوهرية لترسيخ ثقافة اتصالية فعّالة داخل المؤسسات، إذ تسمح عملية تقييم أداء منظومة الاتصال بالكشف عن نقاط القوة والضعف، وتحديد الفجوات التي قد تعيق تدفق المعلومات أو تقلل من جودة التفاعل بين الأفراد. ومن خلال التحليل المنتظم للعمليات الاتصالية، يمكن ضبط السياسات والممارسات بما يتلاءم مع التحولات التنظيمية أو التكنولوجية، وضمان بقاء ثقافة الاتصال متجددة ومرنة وقادرة على مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.

كما يساهم التقييم المستمر في تعزيز ثقافة المساءلة داخل المؤسسة، إذ يتيح قياس مدى التزام الأفراد بالقيم والمعايير الاتصالية، ويكشف عن حاجات التدريب والتطوير. إضافة إلى ذلك، يدعم هذا التقييم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالاتصال، سواء تعلق الأمر بتحسين قنوات الاتصال، أو تبني أدوات وتقنيات جديدة، أو تعديل السياسات الاتصالية لتحقيق مزيد من الانسجام والفعالية.

وعليه، يصبح التقييم المستمر أداة حيوية لضمان استدامة الثقافة الاتصالية، حيث يربط بين الممارسة اليومية للاتصال والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويضمن أن تظل منظومة الاتصال محركًا للتطور التنظيمي والابتكار المستمر. (Mucchielli, 2006, pp.96-106)

### 9. الانسجام مع القيم التنظيمية

تُعدّ مطابقة الثقافة الاتصالية مع الهوية والقيم الأساسية للمؤسسة من العناصر الجوهرية لضمان فعاليتها واستدامتها، إذ ينبغي أن تعكس الرسائل والسلوكيات الاتصالية القيم الجوهرية للمؤسسة، مثل الالتزام، والنزاهة، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، بما يجعل الاتصال أداة فاعلة لتعزيز الانتماء ورفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

ويضمن الانسجام مع القيم التنظيمية بناء صورة متماسكة وموحدة للمؤسسة أمام جمهورها الداخلي والخارجي، كما يعزز من مصداقيتها وسمعتها. فعندما تتسق الممارسات الاتصالية مع الرسالة المؤسسية والرؤية الاستراتيجية، يصبح الأفراد أكثر قدرة على فهم أهداف المؤسسة وتفسير السياسات والقرارات بشكل صحيح، مما يقلل من الغموض وسوء الفهم داخل البيئة التنظيمية.

كما يسهم هذا الانسجام في تعزيز التماسك بين مختلف عناصر المنظمة، ويوجه السلوكيات اليومية للأفراد بما يتوافق مع الثقافة المؤسسية، فيتحول الاتصال إلى وسيلة فعّالة لنقل القيم، وترسيخ الهوية، وتعزيز الروح الجماعية داخل المؤسسة (بن عيسى، 2019، ص ص 44-58).

### خاتمة

تُعتبر الثقافة الاتصالية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات والمجتمعات على حد سواء، إذ تمثل الإطار الذي يحدد كيفية تبادل المعلومات وبناء العلاقات وصياغة المعاني المشتركة بين الأفراد والجماعات. وقد أوضحنا في هذا الفصل أن بناء ثقافة اتصالية فعّالة يتطلب الالتزام بمجموعة من الأسس المتكاملة، بدءًا من وضوح الرؤية الاتصالية، مرورًا بالشفافية وتبادل المعلومات، والمشاركة الفعّالة، واعتماد قيم الاحترام المتبادل، ودعم مهارات الاتصال، والاستثمار في وسائل اتصال متنوعة، ووصولًا إلى القدوة القيادية، والمتابعة والتقييم المستمر، والانسجام مع القيم التنظيمية.

إن تكامل هذه الأسس يضمن أن تصبح عملية الاتصال داخل المؤسسة أداة استراتيجية لتعزيز الانتماء، وبناء الثقة، وتحسين الأداء، وتسهيل التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية. كما يبرز أن الثقافة الاتصالية ليست مجرد ممارسة روتينية، بل هي مشروع مستمر يتطلب التقييم، والتطوير، والتجديد بما يضمن انسجام الرسائل والقيم مع أهداف المؤسسة وهوية بيئتها الداخلية والخارجية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن ترسيخ ثقافة اتصالية متينة يمثل استثماراً استراتيجياً للمؤسسات، إذ يرفع من كفاءة الأداء، ويعزز من قدرة الأفراد على التعاون والتفاعل، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات، وصياغة صورة تنظيمية متماسكة وموثوقة لدى جميع الأطراف المعنية.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- بن عيسى، محمد. (2015)، *الاتصال والثقافة: مقاربات نظرية وتطبيقية*. الجزائر: دار المعرفة.
- بن عيسى، محمد. (2019)، *القيم الأخلاقية في الاتصال المؤسسي*. الجزائر: دار الفجر.
- عبد الرحمن، سامي. (2016)، *أخلاقيات الاتصال في المنظمات*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الزهيري، محمد. (2018)، *الأخلاقيات المهنية في الاتصال*. بغداد: دار اليازوري.
- حمدان، أحمد. (2017)، *الاتصال المؤسسي وإدارة العلاقات الداخلية*. عمان: دار المسيرة.

#### ثانياً: المراجع الفرنسية

1. Mucchielli, A. (2006). *Communication et organisation*. Paris: Armand Colin.
2. Mucchielli, A. (2015). *Communication numérique et organisations*. Paris: ESF.
3. Sainsaulieu, R. (2001). *L'identité au travail*. Paris: Presses de Sciences Po.

## المحاضرة الرابعة (4): نظام الإتصال و أهميته

### مقدمة

يُعدّ الاتصال أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ لا يمكن تصور أي نشاط تنظيمي أو إداري بمعزل عن نظام اتصالي يضمن تدفق المعلومات، وتنسيق الجهود، وتحقيق التفاعل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. فالإتصال لا يقتصر على كونه عملية تقنية لنقل الرسائل، بل يُمثل نظامًا متكاملًا تتداخل فيه الأبعاد التنظيمية، والاجتماعية، والنفسية، والثقافية، بما يجعله عنصرًا حاسمًا في تحقيق الفعالية والاستقرار المؤسسي.

وقد أدى تطور المؤسسات وتعدّد هياكلها التنظيمية إلى بروز الحاجة إلى اعتماد نظام اتصال واضح ومنظم، يحدد القنوات الرسمية وغير الرسمية، وينظم تبادل المعلومات، ويضبط العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة. فكلما كان نظام الاتصال أكثر وضوحًا وتكاملاً، ازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

كما يساهم نظام الاتصال داخل المؤسسة في بناء العلاقات الإنسانية وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، إذ يتيح تبادل الآراء، وتوضيح القرارات، ومشاركة المعلومات، مما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. وفي المقابل، يؤدي ضعف النظام الاتصالي أو غموضه إلى انتشار سوء الفهم، وظهور الصراعات، وتراجع مستوى الأداء.

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبح نظام الاتصال داخل المؤسسة أكثر تعقيدًا، حيث لم يعد يعتمد فقط على القنوات التقليدية، بل بات يشمل وسائل رقمية وتقنيات حديثة فرضت أنماطًا جديدة من التفاعل والتنسيق. وهو ما يجعل دراسة نظام الاتصال داخل المؤسسة أمرًا ضروريًا لفهم آلياته، وأهميته، ودوره في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على نظام الاتصال داخل المؤسسة من حيث مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأنواعه، والعوامل المؤثرة في فعاليته، مع إبراز دوره في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التماسك الداخلي.

### 1. أنواع أنظمة الاتصال

يمكن تقسيم الاتصال داخل المؤسسة إلى عدة مستويات، تختلف باختلاف اتجاه تدفق المعلومات وطبيعة العلاقات التنظيمية، وهو ما يساعد على فهم آليات التنسيق واتخاذ القرار داخل الهيكل المؤسسي (عبد الله، 2013، ص 64).

### 1. الاتصال الرأسي

يُعد الاتصال الرأسي قناة الاتصال التي تتم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، ويشمل نوعين رئيسيين: الاتصال التصاعدي والاتصال التنازلي. ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى ضمان نقل المعلومات بدقة بين الإدارة والموظفين، بما يعزز كفاءة العمل ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم. (Crozier & Friedberg, 1977, p. 69).

### 2. الاتصال التصاعدي

يتمثل الاتصال التصاعدي في تدفق المعلومات من المستويات الدنيا نحو الإدارة العليا، ويُستخدم لنقل الملاحظات، والمشاكل التشغيلية، والمقترحات، أو التقارير الدورية. ويتيح هذا النوع من الاتصال للإدارة فهم الواقع الميداني، والتعرف على العقبات التي قد تواجه الموظفين، واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها (حمدان، 2017، ص 77).

أمثلة عملية:

- قيام موظف الاستقبال بإرسال تقرير شهري إلى المدير يتضمن شكاوى العملاء الأكثر تكرارًا، مما يتيح للإدارة تحسين خدمات المؤسسة.
- تقديم العمال لمقترحات حول تحسين إجراءات السلامة داخل الورشات، ليتم تقييمها واعتماد الحلول الأكثر فعالية.
- رفع فرق المشاريع تقارير مرحلية عن سير العمل أو المشكلات الفنية التي تعيق تقدم المشروع، ما يمكّن الإدارة من التدخل سريعًا لتصحيح المسار.

### 3. الاتصال التنازلي

يمثل الاتصال التنازلي تدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى الموظفين، ويهدف إلى توجيه المهام، وتوضيح السياسات، وإبلاغ القرارات الهامة التي تؤثر على سير العمل. ويساعد هذا النوع من الاتصال في توحيد فهم الموظفين للسياسات التنظيمية وضمان تنفيذها بشكل متنسق (الطائي، 2015، ص 63).

أمثلة عملية:

- إصدار الإدارة قرارًا ببدء العمل بنظام المناوبة، مع إرسال مذكرة رسمية توضح الإجراءات والجدول الزمنية الجديدة .
- إرسال تعليمات للفرق حول استخدام نظام جديد لإدارة المشاريع، مع شرح أهداف النظام وفوائده لتسهيل تطبيقه على أرض الواقع.
- 4. إبلاغ الموظفين بالإجراءات الاحترازية الجديدة داخل المؤسسة، مثل ضوابط الصحة والسلامة أو التعديلات المتعلقة ببيئة العمل.

#### 5. الاتصال غير الرسمي

يشمل الاتصال غير الرسمي التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الشخصية بين الموظفين خارج القنوات الرسمية المعتمدة في المؤسسة. وهو لا يخضع بالضرورة لهيكل تنظيمي واضح، لكنه يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز الروابط بين الأفراد وخلق بيئة عمل إيجابية و متماسكة ( العيساوي، 2016، ص 118).

#### أ. أهمية الاتصال غير الرسمي

- يعزز روح الفريق والانتماء المؤسسي، إذ يتيح للموظفين تبادل الخبرات والمعلومات بطريقة ودية وغير رسمية.
- يسهم في تسهيل حل المشكلات اليومية بسرعة، من خلال تبادل الأفكار والحلول دون المرور بالإجراءات الرسمية المطوّلة.
- يمكن أن يكون مصدرًا للابتكار، حيث تسمح الحوارات غير الرسمية بمشاركة مقترحات جديدة أو تحسينات على أساليب العمل دون قيود بيروقراطية.

#### أمثلة عملية:

- تبادل الموظفين للأخبار أو الملاحظات خلال فترات الاستراحة، مما يعزز العلاقات الشخصية وفهم احتياجات الفريق.
- اعتماد بعض العاملين على المحادثات الودية لحل خلافات بسيطة أو مشاركة نصائح حول تنظيم العمل بشكل أكثر فعالية.
- مناقشة مجموعة من الموظفين فكرة لتحسين عملية إنتاج أو خدمة معينة بشكل غير رسمي قبل تقديمها للإدارة لاعتمادها.

#### ب. مخاطر الاتصال غير الرسمي

على الرغم من فوائده، قد ينطوي الاتصال غير الرسمي على بعض المخاطر إذا لم يُوجَّه بشكل صحيح، من أبرزها:

- انتشار الإشاعات أو المعلومات غير الدقيقة، مثل تداول أخبار عن تغييرات وظيفية مرتقبة قبل صدور إعلان رسمي.
- تشويه الحقائق أو خلق توترات بين الموظفين نتيجة سوء فهم المعلومات المنقولة شفهيًا (Wolton, 2012, p. 58).

## 2. أهمية نظام الاتصال في المؤسسة

يُعد نظام الاتصال من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، إذ يشكّل العمود الفقري لتبادل المعلومات والأفكار بين مختلف الأطراف داخليًا وخارجيًا. ولا يقتصر دوره على مجرد نقل البيانات، بل يتعداه ليصبح أداة استراتيجية تسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية، وتدعيم التنسيق بين الفرق، وتقوية الهوية المؤسسية. فال اتصال الفعال يمكّن المؤسسات من الاستفادة المثلى من مواردها البشرية والمادية، ويسهّل عملية اتخاذ القرار، ويزيد من قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية بشكل مرن وسريع (الحسيني، 2010، ص 28).

ويمكن توضيح أهمية نظام الاتصال من خلال عدة محاور رئيسية تشمل جوانب التشغيل الداخلي، وبناء الثقافة المؤسسية، والتفاعل مع البيئة الخارجية، بما يضمن انسجام العمل داخل المؤسسة وفعاليتها في الوقت ذاته.

### 1. تحقيق الفعالية التنظيمية

يساهم نظام الاتصال الجيد في توضيح المهام وتوزيع المسؤوليات بشكل سلس ومنظم، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية ويعزز كفاءة الأداء. فالعمليات التنظيمية تعتمد على تدفق المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب، وهو ما يضمن أن يكون كل موظف على دراية بمسؤولياته وحدوده الوظيفية، ويعرف من يتعين عليه التنسيق معه في مختلف العمليات وعلى سبيل المثال، يضمن وجود آليات اتصال واضحة بين الأقسام المختلفة أن يتلقى كل موظف التعليمات الدقيقة بشأن مهامه دون تداخل أو تضارب، كما يساهم في تسريع عمليات العمل وتحسين جودة النتائج. إضافة إلى ذلك، يسهل الاتصال الفعال رصد المشكلات المحتملة مبكرًا، مما يمكّن الإدارة من التدخل الفوري لتلافي أي خلل قد يؤثر على سير العمل (العيساوي، 2015، ص 76).

### 2. تعزيز اتخاذ القرار

يلعب نظام الاتصال دورًا محوريًا في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يوفر المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب لصانعي القرار. فنجاح أي قرار يعتمد أساسًا على توفر بيانات واضحة وشاملة عن الوضع الحالي وتحليل النتائج المحتملة لكل خيار، فعلى سبيل المثال، يتيح نظام المعلومات الإداري المتكامل لمدير المؤسسة متابعة الأداء المالي والعمليات الإنتاجية بشكل مستمر، مما يمكنه من تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات سريعة وفعالة لمعالجة التحديات أو استغلال الفرص. كما يساهم الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة في تبادل الرؤى والخبرات وتعزيز التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع التغيرات البيئية (العيساوي، 2019، ص 82).

### 3. بناء الثقافة المؤسسية

يساهم الاتصال المؤسسي بشكل فعال في نقل القيم والمعايير والسلوكيات المتوقعة داخل المؤسسة، مما يعزز شعور الانتماء ويقوي الهوية المؤسسية. فالعملية الاتصالية لا تقتصر على تبادل المعلومات، بل تشمل أيضًا نقل الرؤى والمبادئ التي توجه سلوك الموظفين وتحدد أسلوب تعاملهم داخل المؤسسة وخارجها. (Sainsaulieu, 2001, p. 88).

فعلى سبيل المثال، يمكن للرسائل الداخلية، والنشرات الدورية، والمبادرات التدريبية أن تعكس ثقافة المؤسسة وتغرس مبادئ التعاون، والشفافية، والالتزام بالجودة، ما يساهم في خلق بيئة عمل متجانسة. كما يتيح الاتصال المؤسسي للقيادة توجيه الموظفين نحو الأهداف الاستراتيجية وتعزيز تبني الممارسات الأخلاقية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء العام وصورة المؤسسة

### 4. تسهيل التنسيق بين الأفراد والفرق

يساهم نظام الاتصال المنظم في تمكين الفرق المختلفة داخل المؤسسة من العمل بتناغم وتعاون، ويقلل من التضارب أو الازدواجية في الجهود، مما يعزز الكفاءة التشغيلية. فالعمليات المؤسسية المعقدة تتطلب تواصلًا مستمرًا بين الأقسام المختلفة لضمان انسجام المهام وتحقيق الأهداف المشتركة (Crozier & Friedberg, 1977, p. 84).

وعلى سبيل المثال، يسمح استخدام منصات العمل الجماعي الرقمية بتنسيق المهام، ومتابعة تقدم المشاريع، ومشاركة المعلومات بشكل فوري، مما يسهل اتخاذ القرارات المشتركة ويقلل من التأخير أو الأخطاء الناتجة عن نقص المعلومات.

### 5. تحسين العلاقات الخارجية

يُعد الاتصال الفعال مع العملاء والشركاء والمجتمع من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز سمعتها. فالمؤسسات التي تعتمد استراتيجيات اتصال منسقة وشفافة تستطيع بناء علاقات قوية ومستدامة مع محيطها الخارجي، ما يعكس مصداقيتها واحترافيتها ويعزز ثقة الجمهور بها (الحسيني، 2010، ص 64).

كما يتيح الاتصال الخارجي المستمر جمع التغذية الراجعة من العملاء والشركاء، مما يساعد المؤسسة على تحسين منتجاتها وخدماتها وتكييف استراتيجياتها وفقاً لتوقعات المجتمع، وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية واستدامة نجاحها.

### 6. الاستجابة للتغيرات والتحديات

يتيح نظام الاتصال المرن سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية. فعند حدوث أزمات أو تغييرات مفاجئة، يسمح الاتصال السريع والمنسق للمؤسسة بالتكيف واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، مما يحد من المخاطر ويعزز القدرة على الاستمرارية (حمدان، 2020، ص 77).

### 3. معوقات نظام الاتصال داخل المؤسسة

يواجه نظام الاتصال داخل المؤسسة مجموعة من المعوقات التي قد تحدّ من فعاليته وتؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ لا يكفي وجود قنوات اتصال رسمية أو وسائل تقنية متطورة ما لم تُدعم بظروف تنظيمية وإنسانية ملائمة. وتتنوع هذه المعوقات بين تنظيمية، وبشرية، وثقافية، وتقنية، مما يجعل معالجتها ضرورة أساسية لضمان حسن سير العمل.

#### 1. المعوقات التنظيمية

تتمثل المعوقات التنظيمية في غموض الهيكل التنظيمي، وتعدد المستويات الإدارية، وتعقيد الإجراءات الرسمية، مما يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات وتشويهاها أثناء انتقالها بين المستويات المختلفة. كما أن غياب تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات يخلق ارتباكاً في عملية التواصل ويؤدي إلى تضارب التعليمات (Crozier & Friedberg, 1977, p. 88).

#### 2. المعوقات البشرية والنفسية

تلعب العوامل البشرية والنفسية دوراً كبيراً في إعاقة الاتصال، مثل ضعف مهارات التواصل، وانخفاض الدافعية، وغياب الثقة بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى التأثير السلبي للانفعالات كالتوتر أو الخوف من

العقاب. فهذه العوامل تؤثر على طريقة استقبال الرسائل وتفسيرها، وقد تؤدي إلى مقاومة الاتصال أو تجاهله (الزهيري، 2013، ص 84).

### 3. المعوقات الثقافية والاجتماعية

تظهر المعوقات الثقافية والاجتماعية نتيجة اختلاف القيم، والخلفيات الثقافية، وأنماط التفكير بين الأفراد، خاصة في المؤسسات المتعددة الثقافات. وقد يؤدي سوء فهم الرموز أو الأساليب اللغوية إلى تفسيرات خاطئة للرسائل، مما يعرقل التفاعل الإيجابي ويضعف التنسيق بين الأفراد والفرق (بن عيسى، 2016، ص 119).

### 4. المعوقات التقنية

على الرغم من أهمية الوسائل التكنولوجية في دعم الاتصال، إلا أن ضعف البنية التحتية التقنية، أو سوء استخدام الأدوات الرقمية، أو نقص التدريب عليها، قد يتحول إلى عائق يعرقل تدفق المعلومات. كما أن الاعتماد المفرط على الوسائط الرقمية دون تنظيم واضح قد يؤدي إلى تشعب معلوماتي وفقدان الرسائل المهمة (العيساوي، 2019، ص 107).

### 5. معوقات الاتصال غير الرسمي

على الرغم من الدور الإيجابي للاتصال غير الرسمي، إلا أنه قد يتحول إلى عائق عندما يؤدي إلى انتشار الإشاعات أو نقل معلومات غير دقيقة، مما يخلق مناخًا من التوتر وعدم الثقة داخل المؤسسة. ويزداد هذا الخطر في حال غياب التواصل الرسمي الواضح والشفاف (حمدان، 2017، ص 103). تؤثر معوقات نظام الاتصال بشكل مباشر على فعالية الأداء المؤسسي، إذ تؤدي إلى ضعف التنسيق، وتأخير اتخاذ القرار، وارتفاع مستويات الصراع وسوء الفهم. وعليه، فإن تشخيص هذه المعوقات ومعالجتها يُعد شرطًا أساسيًا لبناء نظام اتصال فعال قادر على دعم الاستقرار التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

### خاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن نظام الاتصال داخل المؤسسة يُعد عنصرًا محوريًا لا غنى عنه لضمان حسن سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. فالنتائج المستخلصة من مختلف المحاور النظرية تؤكد أن الاتصال لم يعد مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل أصبح نظامًا متكاملًا تتداخل فيه الأبعاد التنظيمية، والإنسانية، والثقافية، والتقنية، بما يجعله ركيزة أساسية للفعالية والاستقرار المؤسسي.

وقد أظهر البحث أن فعالية نظام الاتصال ترتبط بوضوح أنواعه ومستوياته، سواء تعلق الأمر بالاتصال الرأسي (التصاعدي والتنازلي) أو الاتصال غير الرسمي، إذ يسهم كل نوع في تحقيق وظائف محددة مثل

التنسيق، واتخاذ القرار، وبناء العلاقات المهنية. كما يبين أن الاتصال الفعّال يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء، وتعزيز التعاون بين الأفراد والفرق، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والانتماء. وفي المقابل، أبرز البحث أن نظام الاتصال داخل المؤسسة قد يواجه جملة من المعوّقات التنظيمية، والبشرية، والثقافية، والتقنية، التي تحدّ من فعاليته وتؤثر سلبيًا على جودة العمل واتخاذ القرار. وهو ما يستدعي ضرورة وعي القيادات الإدارية بأهمية تشخيص هذه المعوّقات ومعالجتها من خلال تبسيط الهياكل التنظيمية، وتنمية مهارات التواصل لدى الأفراد، وتعزيز الشفافية، والاستثمار في الوسائل التكنولوجية المناسبة.

وعليه، يمكن القول إن نجاح المؤسسة واستدامة أدائها يعتمدان بدرجة كبيرة على قدرتها على بناء نظام اتصال فعّال، مرّن، ومتكامل، يتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، ويوازن بين القنوات الرسمية وغير الرسمية، ويأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني والثقافي للتواصل. فالاتصال الفعّال ليس فقط أداة إدارية، بل هو عنصر استراتيجي يساهم في تحقيق الانسجام التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.

#### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

1. الحسيني، عبد الكريم. (2010)، *مدخل إلى علوم الاتصال*. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. حمدان، أحمد. (2017)، *الاتصال المؤسسي وإدارة العلاقات الداخلية*. عمّان: دار المسيرة.
3. الطائي، فلاح. (2015)، *الاتصال التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات*. عمّان: دار اليازوري.
4. الزهيري، محمد. (2013)، *علم النفس الاتصالي*. بغداد: دار اليازوري.
5. بن عيسى، محمد. (2016)، *الاتصال بين الثقافات في المؤسسات المعاصرة*. الجزائر: دار الصفاء.

#### ثانياً: المراجع الفرنسية

6. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
7. Mucchielli, A. (2006). *Communication et organisation*. Paris: Armand Colin.
8. Wolton, D. (2012). *La communication*. Paris: CNRS Éditions.
9. Moscovici, S. (2004). *Psychologie sociale*. Paris: PUF.

## المحاضرة الخامسة (5): أنواع الإتصال المؤسسي و خصائصه

### مقدمة

يُعدّ الإتصال المؤسسي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، إذ يمثل الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية، وتنسيق الجهود، ونقل المعلومات، وبناء الصورة الذهنية للمؤسسة لدى مختلف فئات الجمهور. ولم يعد الإتصال المؤسسي مجرد نشاط ثانوي أو وظيفة تقنية، بل أصبح أداة استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز التماسك الداخلي، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئات تتسم بالتغير والتعقيد.

وتزداد أهمية الإتصال المؤسسي مع تعقّد الهياكل التنظيمية وتنوع الفاعلين داخل المؤسسة، حيث يفرض هذا الواقع اعتماد أنماط متعددة من الإتصال تتلاءم مع اختلاف الوظائف، والمستويات الإدارية، وطبيعة الجمهور المستهدف. فتتعدد أنواع الإتصال المؤسسي، سواء كان داخليًا أو خارجيًا، رسميًا أو غير رسمي، تقليديًا أو رقميًا، يعكس حاجة المؤسسة إلى تحقيق الانسجام، وضمان وضوح الرسائل، وتفادي سوء الفهم الذي قد يؤثر سلبيًا على الأداء والعلاقات التنظيمية.

كما يتميز الإتصال المؤسسي بجملة من الخصائص التي تمنحه طابعًا مميزًا، مثل الطابع الاستراتيجي، والاستمرارية، والتخطيط، والتكامل، والتكيف مع المتغيرات البيئية. فهذه الخصائص تجعل منه عنصرًا حيويًا في بناء الهوية المؤسسية، وتعزيز الثقة، وإدارة العلاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي، إضافة إلى دوره في دعم اتخاذ القرار وإدارة الأزمات (حمدان، 2017، ص ص 21-35).

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أنواع الإتصال المؤسسي وخصائصه، من خلال التعريف بمفهوم الإتصال المؤسسي، واستعراض أنواعه المختلفة، وتحليل أهم خصائصه، مع إبراز دوره في دعم الأداء المؤسسي وبناء صورة إيجابية ومستقرة للمؤسسة.

### 1. مفهوم الإتصال المؤسسي

يُعرّف الإتصال المؤسسي على أنه العملية المنظمة التي تعتمد عليها المؤسسة لتبادل المعلومات وبناء العلاقات والتفاعل مع جمهورها الداخلي والخارجي، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على انسجامها التنظيمي. فالإتصال المؤسسي لا يقتصر على نقل الرسائل أو تداول المعطيات، بل يُعد نظامًا متكاملًا ينسق بين مختلف الأنشطة الاتصالية، ويُسهم في توحيد الخطاب المؤسسي وبناء صورة واضحة ومتسقة عن المؤسسة.

ويتميز الاتصال المؤسسي بطابعه الشمولي، إذ يشمل الاتصال الداخلي بين الإدارة والعاملين، والاتصال الخارجي مع الشركاء والعملاء ووسائل الإعلام والمجتمع. كما يركز على التخطيط والتنسيق والاستمرارية، ويهدف إلى دعم اتخاذ القرار، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتحسين فعالية الأداء، وضمان التكيف مع التحولات البيئية والتنظيمية.

وبذلك، يُنظر إلى الاتصال المؤسسي بوصفه وظيفة استراتيجية داخل المؤسسة، تتجاوز البعد الإجرائي إلى بعد رمزي وتنظيمي، حيث يساهم في نقل القيم المؤسسية، وترسيخ الهوية، وتعزيز الثقة والمصداقية، مما يجعله عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة واستدامتها. (Mucchielli, 2006, pp.18- 29)

## 2. أهداف الاتصال المؤسسي

يهدف الاتصال المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تنظيم العمل داخل المؤسسة وتعزيز علاقتها بمحيطها الداخلي والخارجي. ويأتي في مقدمة هذه الأهداف ضمان تدفق المعلومات بشكل منظم ودقيق بين مختلف المستويات الإدارية، بما يحقق وضوح الرؤية وتناسق الجهود، ويحدّ من الغموض وسوء الفهم الذي قد يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي.

كما يسعى الاتصال المؤسسي إلى تعزيز التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، من خلال دعم التواصل الأفقي والعمودي، وتسهيل تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد والفرق. ويساهم هذا الهدف في تحسين كفاءة العمل الجماعي، وتسريع إنجاز المهام، ورفع مستوى الجودة في الأداء المؤسسي.

ويُعدّ بناء الهوية المؤسسية وتعزيز الانتماء التنظيمي من الأهداف الجوهرية للاتصال المؤسسي، إذ يساعد على نقل القيم والرؤية والرسالة المؤسسية إلى العاملين، ويشجعهم على الالتزام بأهداف المؤسسة وسياساتها. كما يساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة لدى جمهورها الخارجي، وتعزيز الثقة والمصداقية في تعاملها مع مختلف الأطراف.

وعليه، فإن الاتصال المؤسسي لا يقتصر على كونه أداة إجرائية لتبادل المعلومات، بل يُمثل وسيلة استراتيجية لتحقيق الفعالية التنظيمية، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين العلاقات الداخلية والخارجية، بما يضمن استدامة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة (الطائي، 2015، ص 36-55).

## 3. أنواع الاتصال المؤسسي

يتخذ الاتصال المؤسسي عدة أنواع تختلف باختلاف طبيعة الجمهور المستهدف، واتجاه تدفق المعلومات، ووظائف الاتصال داخل المؤسسة. ويُعدّ هذا التنوع ضرورة تنظيمية تُمكن المؤسسة من إدارة علاقاتها

الداخلية والخارجية بفعالية، وضمان انسجام الخطاب المؤسسي وتكامله عبر مختلف المستويات والوظائف.

ويأتي الاتصال الداخلي في مقدمة أنواع الاتصال المؤسسي، حيث يوجّه إلى العاملين داخل المؤسسة ويهدف إلى نقل المعلومات، وتوضيح السياسات، وتعزيز الانتماء والتنسيق بين الوحدات التنظيمية. في المقابل، يُعنى الاتصال الخارجي ببناء علاقات المؤسسة مع محيطها الخارجي، مثل العملاء، والشركاء، ووسائل الإعلام، والمجتمع، ويُسهم في تعزيز الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية.

كما يُميّز داخل المؤسسة بين الاتصال الرسمي، الذي يتم عبر القنوات المعتمدة كالاجتماعات والتقارير والمذكرات، والاتصال غير الرسمي، الذي ينشأ من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد خارج الإطار الرسمي، ويلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقات الإنسانية وتداول المعلومات بشكل مرن. وإلى جانب ذلك، برز الاتصال الرقمي كنوع حديث من الاتصال المؤسسي، يعتمد على الوسائط التكنولوجية والمنصات الرقمية، ويتميز بالسرعة والتفاعلية وتجاوز القيود الزمانية والمكانية.

وبذلك، يعكس تعدد أنواع الاتصال المؤسسي قدرة المؤسسة على التكيف مع تعقّد بيئتها التنظيمية وتنوّع جمهورها، ويُبرز أهمية التكامل بين هذه الأنواع لضمان فعالية الاتصال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Wolton, 2012, pp.41- 59)

#### 4. خصائص الاتصال المؤسسي

##### 1. الطابع الاستراتيجي للاتصال المؤسسي

يتسم الاتصال المؤسسي بطابع استراتيجي واضح، إذ يُعد أداة أساسية لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى. فهو لا يقتصر على نقل المعلومات اليومية، بل يُوظف لتوجيه السلوك التنظيمي، وبناء الهوية المؤسسية، وتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة داخل بيئتها. ويُنظر إلى الاتصال المؤسسي، في هذا الإطار، باعتباره جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، يخضع للتنسيق والتقويم المستمرين لضمان انسجامه مع التوجهات العامة للمؤسسة (حمدان، 2017، ص56).

##### 2. الاستمرارية والتخطيط

تتميّز عملية الاتصال المؤسسي بكونها نشاطاً مستمراً ومخططاً، لا يرتبط بظروف ظرفية أو مناسبات مؤقتة. ففعالية الاتصال داخل المؤسسة تتطلب تخطيطاً مسبقاً يحدد الأهداف، والجمهور المستهدف، والرسائل، والقنوات المناسبة، مع ضمان استمرارية تدفق المعلومات بانتظام. وتسهم هذه الاستمرارية في

تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتعزيز الثقة، وضمان وضوح السياسات والقرارات لدى العاملين (Mucchielli, 2006, p. 61).

### 3. الوضوح والدقة

يُعد الوضوح والدقة من الخصائص الأساسية للاتصال المؤسسي، إذ تهدف الرسائل الاتصالية إلى نقل المعلومات والمعاني دون غموض أو لبس. فكلما كانت الرسائل واضحة ومحددة، قلت احتمالات سوء الفهم والتأويل الخاطئ، وازدادت فعالية التواصل داخل المؤسسة. كما يسهم الوضوح في توحيد الفهم المشترك للسياسات والتعليمات، ويُعزز كفاءة التنفيذ وجودة الأداء (الطائي، 2015، ص 69).

### 4. التفاعلية والتشاركية

يقوم الاتصال المؤسسي الحديث على مبدأ التفاعلية والتشاركية، حيث لا يُنظر إلى الأفراد كمتلقين سلبيين للرسائل، بل كفاعلين مشاركين في العملية الاتصالية. وتُسهم هذه الخاصية في تعزيز الحوار، وتبادل الآراء، والاستفادة من التغذية الراجعة، مما يدعم المشاركة في صنع القرار ويقوي الانتماء التنظيمي. كما تساعد التشاركية على بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتعاون داخل المؤسسة (Sainsaulieu, 2001, p. 82).

### 5. التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية

يتميز الاتصال المؤسسي بقدرته على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، سواء كانت تنظيمية، أو اجتماعية، أو تكنولوجية. فالمؤسسات الناجحة هي التي تُطوّر أنظمتها الاتصالية بما ينسجم مع تطورات محيطها، وتستجيب لتوقعات جمهورها، وتتعامل بمرونة مع الأزمات والتحديات. ويجعل هذا التكيف من الاتصال المؤسسي أداة حيوية لضمان الاستمرارية وتعزيز القدرة التنافسية. (Wolton, 2012, p. 67)

### 5. دور الاتصال المؤسسي في بناء صورة المؤسسة

#### 1. الاتصال المؤسسي وبناء الهوية

يسهم الاتصال المؤسسي بشكل مباشر في بناء الهوية المؤسسية وترسيخها، من خلال نقل القيم والرؤية والرسالة التي تميز المؤسسة عن غيرها. فالهوية المؤسسية لا تقتصر على الشعار أو الخطاب الرسمي، بل تتجسد في كل الرسائل والممارسات الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة في تفاعلها مع جمهورها الداخلي والخارجي. ويساعد الاتصال المؤسسي المنسجم والمتكامل على خلق صورة واضحة ومتماسكة عن

المؤسسة، مما يعزز شعور الانتماء لدى العاملين، ويُسهّم في توحيد تمثيلات الجمهور حول طبيعة المؤسسة وأهدافها. (Mucchielli, 2006, p. 33)

## 2. الاتصال المؤسسي والسمعة المؤسسية

تُعد السمعة المؤسسية نتاجًا تراكميًا للممارسات الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد. فالرسائل المتسقة، والشفافية في التواصل، واحترام التزامات المؤسسة تجاه جمهورها، كلها عناصر تساهم في بناء سمعة إيجابية قائمة على الثقة والمصداقية. ويلعب الاتصال المؤسسي دورًا أساسيًا في إدارة هذه السمعة، من خلال توحيد الخطاب، وتصحيح الصور السلبية، وتعزيز الجوانب الإيجابية المرتبطة بأداء المؤسسة وقيمتها، مما يدعم مكانتها التنافسية داخل بيئتها الاجتماعية والاقتصادية (Wolton, 2009, p. 52).

## 3. الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات

يبرز دور الاتصال المؤسسي بوضوح في فترات الأزمات، حيث تصبح الصورة المؤسسية عرضة للاهتزاز نتيجة الغموض أو انتشار المعلومات غير الدقيقة. ففي مثل هذه السياقات، يُعد الاتصال أداة استراتيجية لإدارة الأزمة، من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وشرح المواقف والإجراءات المتخذة، والتفاعل مع تساؤلات الجمهور بشفافية ومسؤولية. ويسهم الاتصال المؤسسي الفعال أثناء الأزمات في الحد من الخسائر المعنوية، وحماية صورة المؤسسة، والحفاظ على ثقة الجمهور، بما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على تجاوز الأزمات بأقل الأضرار الممكنة. (Coombs, 2010, p. 41)

## خاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن الاتصال المؤسسي يمثل عنصرًا استراتيجيًا محوريًا في نجاح المؤسسات الحديثة واستدامتها، إذ لم يعد يقتصر على كونه وسيلة لتبادل المعلومات، بل أصبح نظامًا متكاملًا يساهم في تنظيم العلاقات، وتنسيق الجهود، وبناء الهوية والصورة المؤسسية. وقد أبرز البحث أن فعالية الاتصال المؤسسي ترتبط بتنوع أنواعه وتكاملها، سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، الرسمي أو غير الرسمي، التقليدي أو الرقمي، بما يضمن استجابة المؤسسة لمتطلبات بيئتها التنظيمية والاجتماعية.

كما أظهر البحث أن الاتصال المؤسسي يتميز بعدة خصائص أساسية، من أبرزها الطابع الاستراتيجي، والاستمرارية والتخطيط، والوضوح والدقة، والتفاعلية والتشاركية، إضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة

الداخلية والخارجية. وتُعد هذه الخصائص عوامل حاسمة في تعزيز فعالية الاتصال وضمان انسجام الرسائل المؤسسية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي والتماسك الداخلي.

ومن جهة أخرى، بيّن البحث الدور المحوري للاتصال المؤسسي في بناء صورة المؤسسة، من خلال إسهامه في ترسيخ الهوية المؤسسية، وتعزيز السمعة، وإدارة الأزمات بكفاءة. فالممارسات الاتصالية المنسجمة والمخططة تُمكن المؤسسة من بناء علاقات قائمة على الثقة والمصادقية مع جمهورها، وحماية صورتها في مختلف السياقات، لا سيما في فترات التغيير أو الأزمات.

وعليه، يمكن القول إن الاستثمار في تطوير الاتصال المؤسسي، وتحديث آلياته، وتعزيز خصائصه الاستراتيجية، يُعد ضرورة أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها، وتعزيز مكانتها التنافسية، وضمان استمراريته في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. فال اتصال المؤسسي الفعّال ليس خيارًا تنظيميًا، بل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي وبناء صورة إيجابية ومستدامة.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية

1. حمدان، أحمد. (2017)، *الاتصال المؤسسي وإدارة العلاقات الداخلية*. عمان: دار المسيرة.
2. الطائي، فلاح. (2015)، *الاتصال التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات*. عمان: دار اليازوري.

##### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Coombs, W. T. (2010). *Ongoing Crisis Communication*. London: Sage.
2. Mucchielli, A. (2006). *Communication et organisation*. Paris: Armand Colin.
3. Sainsaulieu, R. (2001). *L'identité au travail*. Paris: Presses de Sciences Po.
4. Wolton, D. (2009). *Informer n'est pas communiquer*. Paris: CNRS Éditions.
5. Wolton, D. (2012). *La communication*. Paris: CNRS Éditions.

## المحاضرة السادسة (6): أساليب الاتصال الفعال

### المقدمة

يُعدّ الاتصال من أهم العمليات الإنسانية التي لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف مجالات الحياة، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي ، إذ يشكّل الأداة الأساسية التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والمشاعر بين الأفراد والجماعات. ولا يقتصر الاتصال على كونه مجرد نقلٍ للرسائل، بل يتجاوز ذلك ليشمل عملية تفاعلية متكاملة تهدف إلى تحقيق الفهم المشترك وبناء العلاقات الإنسانية السليمة.

ويُسهم الاتصال الفعّال في نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بطريقة واضحة ومؤثرة، مما يساعد على تقليل سوء الفهم والحدّ من الخلافات التي قد تنشأ نتيجة غموض الرسائل أو ضعف وسائل التواصل. كما يُعدّ الاتصال الفعّال عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، لما له من دورٍ في تحسين بيئة العمل، وتعزيز روح التعاون، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

ونظرًا لأهمية الاتصال في تعزيز العلاقات الإنسانية ورفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم الاتصال الفعّال، وبيان أبرز أساليبه، والكشف عن أهم معوقاته، إضافةً إلى إبراز دوره وأهميته في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والمهنية، مع الاستناد إلى مراجع علمية عربية وأجنبية دعمًا للإطار النظري للدراسة.

### 1. مفهوم الاتصال الفعال

يُعرّف الاتصال الفعّال بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر بطريقة واضحة ومفهومة، تضمن وصول الرسالة بالشكل المقصود وتحقيق الهدف المرجو منها (الحربي، 2020، ص 41). ولا يقتصر هذا التعريف على مجرد نقل المعلومات، بل يشمل أيضًا التأكد من فهم المستقبل لمضمون الرسالة واستيعابه لها بالشكل الصحيح.

ويعتمد الاتصال الفعّال على مجموعة من العوامل الأساسية، من أبرزها وضوح الرسالة وخلوّها من الغموض، وحسن اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الموقف والجمهور المستهدف، إضافةً إلى قدرة المستقبل على الفهم والاستيعاب والتفاعل الإيجابي مع محتوى الرسالة. كما يؤكد العتيبي (2018، ص 32) أن الاتصال الفعّال عملية تفاعلية تقوم على المشاركة المتبادلة بين المرسل والمستقبل، وليس على الإرسال في اتجاه واحد فقط.

ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الاتصال الفعّال على أنه مهارة مكتسبة يمكن تنميتها بالتدريب والممارسة، إذ تتطلب وعياً بأساليب التواصل المختلفة، وقدرةً على التكيف مع السياقات الاجتماعية والثقافية المتنوعة. كما يسهم الاتصال الفعّال في بناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، ويُعدّ عنصراً محورياً في تحقيق النجاح على المستويين الفردي والمؤسسي. (Breton, 2016, p. 45)

## 2. عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر رئيسية مترابطة، لا يمكن لأيٍّ منها أن يؤدي دوره بفعالية دون العناصر الأخرى، كما أشار إليها (عبد الرحمن، 2019، ص 27). ويؤدي التكامل بين هذه العناصر إلى تحقيق الاتصال الفعّال وضمان وصول الرسالة بالشكل الصحيح. وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. **المرسل:** وهو الشخص أو الجهة التي تبادر بإرسال الرسالة، ويُعدّ محور العملية الاتصالية، إذ يعتمد نجاح الاتصال على قدرته في صياغة الأفكار بوضوح واختيار الأسلوب المناسب للتواصل. كما يتطلب من المرسل امتلاك مهارات لغوية واتصالية تمكّنه من التعبير عن مقصده بدقة.

2. **الرسالة:** وهي المحتوى أو الفكرة المراد إيصالها إلى المستقبل، وقد تكون معلومات أو آراء أو مشاعر. وتكمن أهمية الرسالة في وضوحها وتنظيمها وخلوها من الغموض، لأن غموض الرسالة يؤدي غالباً إلى سوء الفهم وضعف الاتصال.

3. **الوسيلة:** وهي الأداة أو الطريقة المستخدمة في نقل الرسالة، مثل الاتصال الشفهي أو الكتابي أو غير اللفظي. ويُعدّ حسن اختيار الوسيلة أمراً ضرورياً، إذ تختلف الوسيلة المناسبة باختلاف طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف والسياق الزمني والمكاني.

4. **المستقبل:** وهو الشخص الذي يتلقى الرسالة ويفسرها، ويتأثر فهمه للرسالة بخبراته السابقة وثقافته ومستواه المعرفي. ويُعدّ تفاعل المستقبل مع الرسالة مؤشراً مهماً على مدى فعالية عملية الاتصال.

5. **التغذية الراجعة:** وهي استجابة المستقبل للرسالة، سواء كانت لفظية أو غير لفظية، وتُسهم في تمكين المرسل من التأكد من وصول الرسالة وفهمها. كما تساعد التغذية الراجعة على تصحيح الأخطاء وتعزيز التفاعل الإيجابي بين أطراف الاتصال.

6. التشويش: ويشمل جميع العوامل التي قد تعيق وصول الرسالة بوضوح، مثل الضوضاء، أو ضعف الوسيلة، أو الانفعالات النفسية، أو الاختلافات الثقافية واللغوية. ويؤثر التشويش سلباً في فعالية الاتصال، مما يستدعي من أطراف العملية الاتصالية العمل على تقليله قدر الإمكان.

### 3. أساليب الاتصال الفعّال

تشير العديد من الدراسات الأجنبية إلى أن فعالية الاتصال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الفرد على الجمع بين المهارات اللفظية وغير اللفظية، إضافةً إلى الاستماع الفعّال والتفاعل الإيجابي (Breton, 2016, p. 45). ويؤكد هذا الطرح أن الاتصال الفعّال لا يعتمد على عنصر واحد فقط، بل هو عملية متكاملة تتداخل فيها عدة أساليب تهدف في مجملها إلى تحقيق الفهم المشترك والتأثير الإيجابي.

#### 1. الاتصال اللفظي

يشمل الاتصال اللفظي استخدام الكلمات المنطوقة أو المكتوبة لنقل الرسالة، ويُعدّ من أكثر أساليب الاتصال شيوعاً. ويعتمد هذا النوع من الاتصال على حسن اختيار الألفاظ المناسبة، وتنظيم الأفكار وتسلسلها المنطقي، إضافةً إلى استخدام نبرة صوت ملائمة تتناسب مع طبيعة الموقف والجمهور المستهدف. كما يسهم الوضوح اللغوي وتجنب المصطلحات الغامضة في تعزيز فعالية الاتصال اللفظي والحدّ من سوء الفهم (الحربي، 2020، ص 41).

#### 2. الاتصال غير اللفظي

يتمثل الاتصال غير اللفظي في لغة الجسد، وتعابير الوجه، وحركات اليدين، والتواصل البصري، ونبرة الصوت. ويُعدّ هذا النوع مكملاً مهماً للاتصال اللفظي، إذ قد ينقل مشاعر ومواقف لا تستطيع الكلمات التعبير عنها بدقة. ويؤكد Lévy (2017, p. 62) أن الرسائل غير اللفظية تعزز مصداقية المتحدث وتؤثر بشكل كبير في تفسير المستقبل للرسالة، خاصةً عندما تتوافق مع مضمون الاتصال اللفظي.

#### 3. الاستماع الفعّال

يُعدّ الاستماع الفعّال من أهم أساليب الاتصال الفعّال، حيث لا يقتصر على مجرد سماع الكلمات، بل يتطلب التركيز والانتباه للطرف الآخر دون مقاطعة، مع إظهار الاهتمام والتفاعل الإيجابي من خلال الإيماءات أو التعليقات المناسبة. ويرى العتيبي (2018، ص 32) أن الاستماع الجيد يسهم في تعزيز التفاهم المتبادل ويقلل من فرص حدوث النزاعات وسوء الفهم.

#### 4. التعاطف والتفاهم

يساعد التعاطف على فهم مشاعر الآخرين واحترام وجهات نظرهم، مما يسهم في بناء علاقات إنسانية إيجابية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. ويُعدّ التعاطف عنصراً أساسياً في الاتصال الفعّال، لأنه يمكّن الفرد من التواصل بطريقة إنسانية تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للطرف الآخر (Breton, 2016, p. 45).

#### 5. التغذية الراجعة البناءة

تُعدّ التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في تحسين عملية الاتصال، حيث تساعد على تصحيح الأخطاء وتعزيز السلوك الإيجابي. وتتمثل التغذية الراجعة في ردود الفعل التي يقدمها المستقبل للمرسل، سواء كانت لفظية أو غير لفظية، مما يمكّن المرسل من تقييم فعالية رسالته وتعديل أسلوبه عند الحاجة (Dupont, 2018, p. 19).

#### 4. معوقات الاتصال الفعّال

توجد عدة معوقات قد تؤثر سلباً في عملية الاتصال وتحدّ من فعاليتها، كما أوضح الحربي (2020)، ص (41)، إذ تؤدي هذه المعوقات إلى تشويه الرسالة أو إعاقة وصولها بالشكل الصحيح، مما ينعكس سلباً على الفهم المتبادل بين أطراف الاتصال. ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:

- **سوء الفهم:** يُعدّ سوء الفهم من أكثر معوقات الاتصال شيوعاً، وينتج غالباً عن غموض الرسالة أو اختلاف تفسيرها من قبل المستقبل، مما يؤدي إلى نشوء الخلافات وسوء التقدير بين الأفراد.
- **الاختلاف الثقافي:** تؤثر الخلفيات الثقافية والقيم الاجتماعية المختلفة في طريقة تفسير الرسائل وفهمها، حيث قد تحمل الإشارات أو الكلمات معاني متباينة من ثقافة إلى أخرى، وهو ما قد يعيق عملية الاتصال الفعّال. (Breton, 2016, p. 45)
- **الانفعالات السلبية:** تلعب الحالة النفسية والانفعالات، مثل الغضب أو القلق أو التوتر، دوراً كبيراً في إضعاف الاتصال، إذ تؤثر سلباً في قدرة الفرد على التعبير أو الاستماع الجيد، مما يؤدي إلى تشويه الرسائل المتبادلة.
- **ضعف مهارات الاستماع:** يُعدّ ضعف الاستماع من المعوقات الأساسية للاتصال، حيث يؤدي عدم الإنصات الجيد إلى فقدان جزء من الرسالة أو إساءة فهمها، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة التفاعل بين المرسل والمستقبل (العتيبي، 2018، ص32).

• استخدام لغة غير واضحة: يؤدي استخدام لغة معقدة أو مصطلحات غير مفهومة إلى إرباك المستقبل وإعاقة عملية الفهم، خاصةً إذا لم تُراعَ خصائص الجمهور المستهدف ومستواه المعرفي (Dupont, 2018, p. 19).

#### 5. نماذج تطبيقية للاتصال الفعّال

لإبراز الجانب التطبيقي لمفهوم الاتصال الفعّال، يمكن عرض بعض النماذج العملية التي توضّح كيفية توظيف مهارات الاتصال في مواقف واقعية، سواء في المجال التعليمي أو المهني أو الاجتماعي، بما يعكس أثر الاتصال الفعّال في تحسين التفاعل وتحقيق الأهداف.

✓ **نموذج الاتصال الفعّال في البيئة التعليمية:** في البيئة التعليمية، يظهر الاتصال الفعّال من خلال قدرة المعلم على شرح المعلومات بلغة واضحة ومناسبة لمستوى المتعلمين، مع استخدام نبرة صوت ملائمة ولغة جسد داعمة، إضافة إلى تشجيع الطلبة على طرح الأسئلة وتقديم التغذية الراجعة. ويسهم هذا الأسلوب في تعزيز الفهم وزيادة دافعية التعلم وتقليل الفجوة التواصلية بين المعلم والمتعلم.

✓ **نموذج الاتصال الفعّال في بيئة العمل:** يتجلى الاتصال الفعّال في المؤسسات من خلال الاجتماعات المنظمة، وتحديد الأهداف بوضوح، وتبادل الآراء بأسلوب يحترم وجهات النظر المختلفة. كما يسهم استخدام التغذية الراجعة البناءة في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والاستقرار المهني (Dupont, 2018, p. 19).

✓ **نموذج الاتصال الفعّال في حل النزاعات:** يُعد الاتصال الفعّال أداة أساسية في حل النزاعات، حيث يعتمد على الاستماع الجيد، وضبط الانفعالات، واستخدام لغة هادئة وغير تصادمية. ويساعد هذا النموذج على فهم أسباب الخلاف والوصول إلى حلول مشتركة تُرضي الأطراف المعنية وتحدّ من تصعيد النزاع (العتيبي، 2018، ص 32).

وتُبرز هذه النماذج التطبيقية أن الاتصال الفعّال ليس مفهومًا نظريًا فحسب، بل هو ممارسة يومية لها أثر مباشر في تحسين العلاقات الإنسانية وتعزيز النجاح في مختلف مجالات الحياة.

#### الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن الاتصال الفعّال يُعدّ مهارة أساسية ومحورية يجب تنميتها وتطويرها باستمرار، لما لها من دور كبير في نجاح الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء. وقد تبيّن أن الاتصال الفعّال لا

يقتصر على تبادل المعلومات فحسب، بل يقوم على عملية تفاعلية متكاملة تشمل وضوح الرسالة، وحسن اختيار الوسيلة، والاستماع الجيد، والتعاطف، والتغذية الراجعة البناءة. كما أظهر البحث أن اعتماد الأساليب الصحيحة للاتصال، والوعي بعناصره المختلفة، والعمل على تجاوز معوقاته، يسهم بشكل فعّال في تحقيق التفاهم المتبادل، وتعزيز التعاون، والحدّ من النزاعات وسوء الفهم بين الأفراد. وفي ضوء ما سبق، تبرز أهمية تنمية مهارات الاتصال الفعّال من خلال التدريب والممارسة، لما لها من أثرٍ إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية ورفع كفاءة الأداء في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والمهنية.

## المراجع

### أولاً: بالعربية

1. العنبي، عبد الله. (2018)، *مهارات الاتصال الفعّال*. الرياض: دار النشر.
2. الحربي، محمد. (2020)، *فن التواصل الإنساني*. جدة: مكتبة المعرفة.
3. عبد الرحمن، أحمد. (2019)، *أسس الاتصال الإداري*. القاهرة: دار الفكر.

### ثانياً: بالأجنبية

4. Breton, P. (2016). *La communication efficace*. Paris: La Découverte.
5. Lévy, A. (2017). *La communication non verbale*. Paris: Dunod.
6. Dupont, J. (2018). *Les techniques de communication*. Paris: PUF.

## المحاضرة السابعة (7): شبكات الإتصال داخل المؤسسة

### المقدمة

تُعدّ شبكات الاتصال داخل المؤسسة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الأداء التنظيمي الفعّال، إذ تمثل القنوات التي تنتقل عبرها المعلومات والقرارات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات الوظيفية. ولا يقتصر دور هذه الشبكات على نقل البيانات فحسب، بل يمتد ليشمل تنسيق الجهود، وتوجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز الانسجام بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. ومن ثمّ، فإن جودة شبكة الاتصال، ووضوح مساراتها، وملاءمتها لطبيعة العمل، تعد عوامل حاسمة في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان استمرارية النشاط بكفاءة.

وتزداد أهمية شبكات الاتصال في المؤسسات الحديثة مع اتساع حجم التنظيم وتعدد مستوياته وتخصصاته، حيث يصبح الاتصال المنظم ضرورة لثقافة تضارب المهام، وتقليل الأخطاء الناتجة عن نقص المعلومات أو تشويهاها، والحد من التأخر في اتخاذ القرار. كما تسهم شبكات الاتصال في بناء بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة، من خلال إتاحة فرص التفاعل وتبادل الخبرات بين العاملين، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء والابتكار وحل المشكلات.

وعلى الرغم من هذه الأهمية، فإن شبكات الاتصال داخل المؤسسة قد تواجه تحديات ومعوقات متعددة مثل البيروقراطية، والازدحام المعلوماتي، واختلاف المستويات الإدارية، إضافة إلى تأثير العلاقات غير الرسمية في توجيه تدفق المعلومات. لذلك يهدف هذا البحث إلى تناول مفهوم شبكات الاتصال داخل المؤسسة، وبيان أنواعها ومساراتها ووظائفها، وتحليل أهميتها في تحسين الأداء التنظيمي، والكشف عن أبرز معوقاتها، مع تقديم نماذج تطبيقية وتوصيات تساعد على تطوير الاتصال الداخلي وتعزيز فعاليته.

### 1. مفهوم شبكات الاتصال داخل المؤسسة

يُقصد بشبكات الاتصال داخل المؤسسة مجموعة القنوات والمسارات الرسمية وغير الرسمية التي يتم من خلالها انتقال المعلومات والقرارات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام الوظيفية، بما يضمن تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة التنظيمية. ويعرّفها عبد الرحمن بأنها «الإطار الذي تنتظم داخله عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة بما يحقق الانسجام بين وحداتها المختلفة» (عبد الرحمن، 2019، ص 54).

ومن منظور إداري، تُعدّ شبكات الاتصال آلية تنظيمية تهدف إلى ربط الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وتسهيل تدفق المعلومات صعودًا ونزولًا وأفقيًا، بما يدعم عملية اتخاذ القرار ويُسهم في تحقيق الفعالية

التنظيمية. ويشير الحربي إلى أن وضوح شبكة الاتصال داخل المؤسسة ينعكس مباشرة على مستوى الأداء والانضباط الوظيفي، في حين يؤدي ضعفها إلى انتشار الغموض وتضارب الصلاحيات (الحربي، 2020، ص 73).

وفي السياق نفسه، يرى Dupont أن شبكات الاتصال داخل المؤسسة تمثل «البنية التحتية غير المادية التي تقوم عليها العلاقات المهنية وتبادل المعرفة داخل التنظيم». (Dupont, 2018, p. 42) «كما يؤكد Breton أن فعالية هذه الشبكات لا تتوقف على وجودها فحسب، بل ترتبط بمرورتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية». (Breton, 2016, p. 51) وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن شبكات الاتصال داخل المؤسسة تشكل عنصرًا محوريًا في البناء التنظيمي، إذ تؤدي دور الوسيط بين الهيكل الإداري والعنصر البشري، وتسهم في توحيد الجهود وتوجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

## 2. أنواع شبكات الاتصال داخل المؤسسة

تتنوع شبكات الاتصال داخل المؤسسة تبعًا لطبيعة الهيكل التنظيمي، ومستويات السلطة، وأنماط العلاقات المهنية بين الأفراد. ويساعد هذا التنوع على تنظيم تدفق المعلومات وضمان وصولها إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب. ويمكن تصنيف شبكات الاتصال داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين: شبكات الاتصال الرسمية، وشبكات الاتصال غير الرسمية.

### 1. شبكات الاتصال الرسمية

تُعد شبكات الاتصال الرسمية تلك القنوات التي تُحدّد مسبقًا ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتسير وفق القواعد والإجراءات المعتمدة. وتهدف هذه الشبكات إلى ضمان الانضباط التنظيمي وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات. وتنقسم بدورها إلى عدة أشكال:

- **الاتصال الرأسي (العمودي):** يتم هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة، إما من الأعلى إلى الأسفل، مثل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، أو من الأسفل إلى الأعلى، مثل التقارير والمقترحات والشكاوى. ويؤكد عبد الرحمن (2019، ص 61) أن الاتصال الرأسي يسهم في توحيد الرؤية التنظيمية، غير أن الإفراط في مركزيته قد يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات.

- **الاتصال الأفقي:** يتم الاتصال الأفقي بين الأفراد أو الأقسام التي تقع في المستوى الإداري نفسه، ويهدف إلى تنسيق الجهود وتبادل المعلومات بين الوحدات المتشابهة في المسؤوليات. ويرى

الحربي (2020، ص 79) أن هذا النوع من الاتصال يعزز التعاون والعمل الجماعي، ويسهم في تقليل الازدواجية في الأداء.

• **الاتصال المائل (القطري):** (يجمع الاتصال المائل بين المستويات الإدارية المختلفة والأقسام المتنوعة دون التقيد بالتسلسل الإداري المباشر. ويُستخدم غالبًا في المؤسسات الحديثة التي تعتمد على فرق العمل والمشروعات. ويشير Dupont إلى أن الاتصال المائل يزيد من مرونة التنظيم ويسرّع عملية اتخاذ القرار. (Dupont, 2018, p. 57)

## 2. شبكات الاتصال غير الرسمية

تنشأ شبكات الاتصال غير الرسمية بصورة تلقائية بين العاملين داخل المؤسسة، ولا تخضع للقواعد التنظيمية الرسمية. وغالبًا ما تقوم على العلاقات الشخصية والروابط الاجتماعية، مثل الصداقة أو الزمالة. ويرى Breton أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون أداة إيجابية لنقل المعلومات بسرعة وبناء روح الانتماء، لكنه قد يصبح مصدرًا للإشاعات إذا لم يُحسن توجيهه. (Breton, 2016, p. 63)

وتكمن أهمية شبكات الاتصال غير الرسمية في قدرتها على سدّ الثغرات التي قد تتركها القنوات الرسمية، غير أن فعاليتها تبقى مرهونة بوعي الإدارة بأثرها والعمل على توظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة. ويُستخلص مما سبق أن التكامل بين شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية يُعدّ عاملاً أساسيًا في تحسين الاتصال الداخلي، وتحقيق التوازن بين الانضباط التنظيمي والمرونة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

## 3. أهمية شبكات الاتصال داخل المؤسسة

تكتسب شبكات الاتصال داخل المؤسسة أهمية بالغة لما لها من تأثير مباشر في كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهي تمثل الأداة الأساسية التي تضمن تدفق المعلومات وتنسيق الجهود بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات الوظيفية، وتسهم في بناء بيئة عمل متماسكة قائمة على الفهم المشترك والتعاون.

• **تحسين عملية اتخاذ القرار:** تسهم شبكات الاتصال الفعّالة في توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لصنّاع القرار، مما يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على معطيات واضحة. ويشير عبد الرحمن (2019، ص 68) إلى أن ضعف شبكات الاتصال يؤدي غالبًا إلى قرارات غير دقيقة نتيجة نقص المعلومات أو تشويهاها.

• **تعزيز التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية:** تساعد شبكات الاتصال على تنسيق الأعمال بين الأقسام المختلفة، وتقادي الازدواجية في المهام، وضمان انسجام الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ويرى الحربي (2020، ص 85) أن الاتصال الداخلي الفعال يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق التكامل الوظيفي داخل المؤسسة.

• **رفع مستوى الأداء والإنتاجية:** يسهم وضوح مسارات الاتصال وسهولة تدفق المعلومات في تحسين أداء العاملين، من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتقليل الأخطاء وسوء الفهم. كما يؤدي ذلك إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل. (Dupont, 2018, p. 64)

• **تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة التنظيمية:** تلعب شبكات الاتصال دوراً مهماً في بناء علاقات مهنية إيجابية داخل المؤسسة، حيث تعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتشجع على المشاركة وتبادل الآراء. ويؤكد (Breton, 2016, p. 70) أن المناخ الاتصالي الإيجابي يُسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء التنظيمي.

• **دعم التغيير والتكيف التنظيمي:** تُعد شبكات الاتصال وسيلة أساسية لنجاح عمليات التغيير داخل المؤسسة، إذ تساعد على شرح أهداف التغيير وتقليل مقاومة العاملين له، من خلال التواصل الواضح والمستمر. كما تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

ويتضح مما سبق أن شبكات الاتصال داخل المؤسسة لا تمثل مجرد قنوات لنقل المعلومات، بل تُعد عنصراً استراتيجياً يسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### 4. معوقات شبكات الاتصال داخل المؤسسة

على الرغم من الأهمية البالغة التي تحظى بها شبكات الاتصال داخل المؤسسة، إلا أنها قد تواجه جملة من المعوقات التي تحدّ من فعاليتها وتؤثر سلباً في جودة تدفق المعلومات ودقة القرارات المتخذة. وتؤدي هذه المعوقات في كثير من الأحيان إلى ضعف التنسيق، وظهور سوء الفهم، وتراجع مستوى الأداء التنظيمي. ومن أبرز معوقات شبكات الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

• **التعقيد التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية:** يؤدي تعدد المستويات الإدارية وطول السلسلة التنظيمية إلى إبطاء تدفق المعلومات وتشويهها أثناء انتقالها من مستوى إلى آخر، مما قد يترتب عليه فقدان جزء من مضمون الرسالة أو تأخر وصولها. ويشير عبد الرحمن (2019، ص 74) إلى أن الهياكل التنظيمية المعقدة تُعد من أبرز أسباب ضعف الاتصال الداخلي.

• **المركزية المفرطة في اتخاذ القرار:** تُعد المركزية الزائدة من العوامل التي تعيق فعالية شبكات الاتصال، إذ تحدّ من تدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا، وتضعف فرص مشاركة العاملين في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يؤثر سلباً في روح المبادرة والانتماء الوظيفي (الحربي، 2020، ص 91).

• **ضعف الوسائل والتقنيات الاتصالية:** يؤدي الاعتماد على وسائل اتصال تقليدية أو غير فعّالة إلى صعوبة نقل المعلومات بدقة وسرعة، خاصة في المؤسسات الكبيرة. ويؤكد Dupont (2018, p. 72) أن ضعف البنية التكنولوجية للاتصال يُعد من العوامل الرئيسية التي تعيق التواصل الداخلي الفعّال.

• **الاختلافات الثقافية والاجتماعية بين العاملين:** قد تؤدي الاختلافات في الخلفيات الثقافية والقيم الاجتماعية وأساليب التفكير إلى تباين في تفسير الرسائل وفهمها، مما يخلق حواجز اتصالية داخل المؤسسة. ويرى (Breton, 2016, p. 78) أن تجاهل البعد الثقافي في الاتصال المؤسسي يزيد من احتمالات سوء الفهم والنزاعات.

• **انتشار الاتصال غير الرسمي والإشاعات:** على الرغم من الدور الإيجابي الذي قد يلعبه الاتصال غير الرسمي، إلا أن الإفراط فيه أو سوء توظيفه قد يؤدي إلى انتشار الإشاعات والمعلومات غير الدقيقة، مما يؤثر سلباً في الثقة التنظيمية ويُربك شبكات الاتصال الرسمية. ويتضح مما سبق أن معالجة معوقات شبكات الاتصال داخل المؤسسة تتطلب وعياً إدارياً بأسبابها، والعمل على تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين الوسائل الاتصالية، وتعزيز ثقافة الحوار والتواصل الفعّال بين مختلف المستويات الوظيفية.

#### 5. نماذج تطبيقية لشبكات الاتصال داخل المؤسسة

لتوضيح البعد العملي لشبكات الاتصال داخل المؤسسة، يمكن عرض مجموعة من النماذج التطبيقية التي تُبرز كيفية توظيف هذه الشبكات في الواقع التنظيمي، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء وتعزيز التنسيق وتحقيق الأهداف المؤسسية.

• **نموذج شبكات الاتصال في المؤسسة الإدارية:** في المؤسسات الإدارية، تعتمد شبكات الاتصال على القنوات الرسمية الرأسيّة والأفقية لضمان تنفيذ القرارات والتعليمات بكفاءة. حيث يتم نقل التوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية عبر الاتصال الرأسي الهابط، في حين تُرفع التقارير والمقترحات عبر الاتصال الصاعد. كما يسهم الاتصال الأفقي بين الأقسام المتكافئة في

تنسيق الأعمال وتبادل المعلومات، مما يقلل من التعارض في المهام ويُحسّن جودة الأداء (عبد الرحمن، 2019، ص 81).

- **نموذج شبكات الاتصال في المؤسسات الإنتاجية:** في المؤسسات الصناعية والإنتاجية، تلعب شبكات الاتصال دورًا محوريًا في الربط بين الإدارة، والإشراف، والعاملين في خطوط الإنتاج. ويُعد الاتصال السريع والدقيق ضروريًا لتفادي الأخطاء التشغيلية وضمان استمرارية العمل. ويشير (Dupont 2018, p. 85) إلى أن فعالية شبكات الاتصال في هذا النوع من المؤسسات تسهم في تقليل الهدر ورفع مستوى الجودة والإنتاجية.
- **نموذج شبكات الاتصال في المؤسسات الخدمية:** تعتمد المؤسسات الخدمية، مثل المستشفيات والمؤسسات التعليمية، على شبكات اتصال مرنة تجمع بين القنوات الرسمية وغير الرسمية. إذ يُسهم الاتصال غير الرسمي في تسريع تبادل المعلومات اليومية، في حين تضمن القنوات الرسمية توحيد الإجراءات والسياسات. ويرى (Breton 2016, p. 92) أن التوازن بين هذين النوعين يُعد عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- **نموذج شبكات الاتصال في فرق العمل والمشروعات:** في فرق العمل القائمة على المشروعات، يبرز الاتصال المائل والاتصال الشبكي بوصفهما أكثر فاعلية، حيث يسمحان بتبادل المعلومات مباشرة بين أعضاء الفريق بغض النظر عن مواقعهم في الهيكل التنظيمي. ويساعد هذا النموذج على تسريع اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التكامل بين التخصصات المختلفة (الحربي، 2020، ص 98).

وتُظهر هذه النماذج التطبيقية أن نجاح شبكات الاتصال داخل المؤسسة يرتبط بمدى ملاءمتها لطبيعة النشاط التنظيمي، وقدرتها على تحقيق التوازن بين التنظيم الرسمي والمرونة العملية في تبادل المعلومات.

#### الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن شبكات الاتصال داخل المؤسسة تمثل عنصرًا محوريًا في نجاح التنظيم وتحقيق أهدافه، لما لها من دور أساسي في ضمان تدفق المعلومات، وتنسيق الجهود، وتعزيز التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات الوظيفية. وقد تبين أن فعالية هذه الشبكات لا تتوقف على وجودها الشكلي، بل ترتبط بدرجة تنظيمها ومرونتها وقدرتها على التكيف مع طبيعة النشاط المؤسسي والمتغيرات المحيطة. كما أظهر البحث أن تنوع شبكات الاتصال بين الرسمية وغير الرسمية يُعد عاملاً إيجابياً إذا أُحسن توظيفه، إذ يسهم في تحقيق التوازن بين الانضباط التنظيمي والمرونة العملية. وفي المقابل، فإن ضعف

شبكات الاتصال أو تعرضها لمعوقات تنظيمية وتقنية وبشرية ينعكس سلبيًا على الأداء المؤسسي، ويؤدي إلى سوء الفهم، وتراجع مستوى التنسيق، وبطء اتخاذ القرار. وفي ضوء ما سبق، تتأكد أهمية الاهتمام بتطوير شبكات الاتصال داخل المؤسسة، من خلال تحسين الهياكل التنظيمية، وتحديث الوسائل الاتصالية، وتعزيز ثقافة الحوار والتواصل الفعّال بين العاملين، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

#### المراجع العربية

1. عبد الرحمن، أحمد. (2019)، *أسس الاتصال الإداري*. القاهرة: دار الفكر.
2. العتيبي، عبد الله. (2018)، *مهارات الاتصال الفعّال*. الرياض: دار النشر.
3. الحربي، محمد. (2020)، *فن التواصل والاتصال المؤسسي*. جدة: مكتبة المعرفة.

#### المراجع الأجنبية

4. Breton, P. (2016). *La communication organisationnelle*. Paris: La Découverte.
5. Dupont, J. (2018). *Les réseaux de communication dans l'entreprise*. Paris: PUF.
6. Lévy, A. (2017). *La communication interne et les relations professionnelles*. Paris: Dunod.

## المحاضرة الثامنة (8): أهمية الاتصال في العمل الإداري

### المقدمة

يُعدّ الاتصال من الوظائف الإدارية الأساسية التي لا غنى عنها في مختلف المنظمات، إذ يمثل الأداة الرئيسة التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط، وتنسيق الجهود، وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة. فالعمل الإداري في جوهره يقوم على التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات، ولا يمكن أن يحقق فعاليته إلا من خلال نظام اتصالي واضح ومنظم يضمن انتقال المعلومات والتعليمات والقرارات بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب.

وتبرز أهمية الاتصال في العمل الإداري من كونه حلقة الوصل بين مختلف الوظائف الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث يسهم في توضيح الأهداف، وشرح السياسات، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الأداء. ويشير درويش (2017، ص 22) إلى أن ضعف الاتصال الإداري يؤدي إلى اختلال في التنسيق وتضارب في الأدوار، مما ينعكس سلبًا على كفاءة العمل داخل المنظمة.

كما تزداد أهمية الاتصال الإداري في ظل التطورات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة، وما يرافقها من تعقّد في الهياكل الإدارية وتنوّع في التخصصات. ففي مثل هذه البيئات، يصبح الاتصال الفعال ضرورة إدارية لضمان الانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة، وتعزيز روح التعاون، وبناء مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة والتفاهم. (Mintzberg, 2016, p. 48)

وانطلاقًا من هذه الأهمية، يهدف هذا البحث إلى إبراز مفهوم الاتصال في العمل الإداري، وبيان أهميته ودوره في تحسين الأداء الإداري، مع تحليل أثره في اتخاذ القرار، والتنسيق الإداري، وبناء العلاقات المهنية داخل المنظمة، بالاعتماد على مراجع عربية وأجنبية متنوعة لإثراء الإطار النظري للدراسة.

### 1. مفهوم الاتصال في العمل الإداري

يُعدّ الاتصال في العمل الإداري من المفاهيم المحورية التي تقوم عليها العملية الإدارية بمختلف وظائفها ومستوياتها، إذ يشكّل الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتعليمات والقرارات بين الإدارة والعاملين. ويُعرّف الاتصال الإداري بأنه عملية منظمة يتم عبرها نقل الأفكار والمعلومات والتوجيهات داخل المنظمة، بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم وضمان حسن تنفيذ الأعمال الإدارية.

ويرى درويش أن الاتصال في العمل الإداري هو «الأداة التي تستخدمها الإدارة للتأثير في سلوك العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية» (درويش، 2017، ص 25). ويُبرز هذا التعريف البعد

التأثيري للاتصال الإداري، حيث لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يتعداه إلى توجيه السلوك وتحفيز الأداء.

ومن منظور إداري حديث، يُنظر إلى الاتصال على أنه عملية تفاعلية مستمرة، تقوم على المشاركة المتبادلة بين المرسل والمستقبل، وتعتمد على وضوح الرسالة وملاءمة الوسيلة وفعالية التغذية الراجعة. ويشير Mintzberg إلى أن المدير يقضي جزءًا كبيرًا من وقته في أنشطة اتصالية، سواء من خلال الاجتماعات أو المراسلات أو التفاعل المباشر مع العاملين، مما يعكس مركزية الاتصال في العمل الإداري. (Mintzberg, 2016, p. 52)

كما يؤكد Robbins أن الاتصال الإداري الفعال يُعد شرطًا أساسيًا لنجاح الوظائف الإدارية، لأنه يضمن فهم الأهداف والسياسات والإجراءات، ويقلل من الغموض وسوء الفهم داخل المنظمة (Robbins, 2018, p. 61). ومن هذا المنطلق، فإن ضعف الاتصال الإداري يؤدي غالبًا إلى اختلال في التنسيق، وتضارب في الأدوار، وتراجع في مستوى الأداء.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاتصال في العمل الإداري ليس مجرد نشاط ثانوي، بل هو وظيفة إدارية أساسية تسهم في تحقيق التكامل بين مختلف عناصر المنظمة، وتدعم عملية اتخاذ القرار، وتعزز العلاقات المهنية، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة العمل الإداري وفعاليتها.

## 2. أهمية الاتصال في العمل الإداري

تتبع أهمية الاتصال في العمل الإداري من كونه العمود الفقري الذي تقوم عليه مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية، إذ لا يمكن تصور إدارة فعالة دون وجود نظام اتصالي واضح ومنظم يضمن تدفق المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات التنظيمية. فالمدير يعتمد على الاتصال في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، مما يجعل منه أداة أساسية لتحقيق الأهداف الإدارية.

### • دور الاتصال في التخطيط الإداري:

يسهم الاتصال في توضيح الأهداف والسياسات والخطط المستقبلية للعاملين، كما يضمن مشاركة المعلومات الضرورية المتعلقة بالموارد والإمكانات المتاحة. ويشير Robbins (2018, p. 74) إلى أن فعالية التخطيط ترتبط ارتباطًا وثيقًا بوضوح الاتصال ودقته داخل المنظمة.

### • أهمية الاتصال في التنظيم وتنسيق الجهود:

يساعد الاتصال الإداري على توزيع المهام وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، مما يحقق التنسيق

بين الوحدات الإدارية المختلفة ويمنع الازدواجية في الأداء. ويرى درويش (2017، ص 33) أن ضعف الاتصال يؤدي إلى خلل تنظيمي ينعكس سلباً على كفاءة العمل.

#### • الاتصال ودوره في التوجيه والتحفيز:

يُعد الاتصال وسيلة رئيسية للتأثير في سلوك العاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد، من خلال الأوامر والتعليمات، والتشجيع، والتغذية الراجعة. ويؤكد (Mintzberg, 2016, p. 59) أن الاتصال الفعال يعزز التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين ويرفع مستوى الرضا الوظيفي.

#### • أهمية الاتصال في الرقابة وتقييم الأداء:

يسهم الاتصال في نقل التقارير والملاحظات المتعلقة بالأداء، مما يمكن الإدارة من متابعة تنفيذ الخطط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. كما يساعد على إطلاع العاملين على نتائج أعمالهم وتعزيز نقاط القوة لديهم. (Robbins, 2018, p. 82)

#### • بناء العلاقات المهنية وتعزيز المناخ التنظيمي:

يلعب الاتصال دوراً محورياً في بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، ويسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على التعاون والعمل الجماعي. ويشير درويش (2017، ص 38) إلى أن المناخ الاتصالي الجيد يُعد من أهم عوامل الاستقرار الإداري. ويتضح مما سبق أن الاتصال في العمل الإداري ليس مجرد أداة لنقل المعلومات، بل هو عنصر استراتيجي يسهم في تحسين الأداء، وتعزيز فعالية الإدارة، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

#### 3. دور الاتصال في اتخاذ القرار الإداري

يؤدي الاتصال دوراً محورياً في عملية اتخاذ القرار الإداري، إذ يُعد الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات وتحليلها وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية. ولا يمكن للإدارة اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة دون وجود نظام اتصالي يضمن دقة المعلومات وسرعة وصولها ووضوحها.

#### • توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

يسهم الاتصال الإداري في جمع البيانات من مصادرها المختلفة داخل المنظمة، ونقلها إلى صانعي القرار في الوقت المناسب. ويؤكد (Robbins, 2018, p. 96) أن جودة القرار ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة المعلومات المتاحة، والتي تعتمد بدورها على فعالية قنوات الاتصال.

#### • تحسين عملية تحليل البدائل:

يساعد الاتصال على تبادل وجهات النظر والخبرات بين المديرين والعاملين، مما يتيح مناقشة

البدائل المختلفة وتقييم آثارها المحتملة قبل اختيار البديل الأنسب. ويشير (Mintzberg, 2016, p. 67) إلى أن الحوار والتشاور الإداريين يسهمان في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرار.

#### • تعزيز المشاركة الإدارية:

يسهم الاتصال الفعال في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، سواء عبر الاجتماعات أو الاقتراحات أو التغذية الراجعة، مما يزيد من قبول القرار وتنفيذه بكفاءة. ويرى درويش (2017، ص 45) أن المشاركة الاتصالية تعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء التنظيمي.

#### • تسريع تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد اتخاذ القرار، يلعب الاتصال دورًا حاسمًا في شرحه وتوضيح أهدافه وآليات تنفيذه للعاملين،

إضافة إلى متابعة التنفيذ وتصحيح الانحرافات عند الحاجة. ويؤكد (Robbins, 2018, p. 103)

أن ضعف الاتصال في هذه المرحلة قد يؤدي إلى مقاومة القرار أو سوء تطبيقه.

ويتضح مما سبق أن الاتصال في اتخاذ القرار الإداري لا يقتصر على مرحلة واحدة، بل يرافق جميع مراحل من جمع المعلومات إلى التنفيذ والمتابعة، مما يجعله عنصرًا حاسمًا في ضمان فاعلية القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 4. أنواع الاتصال في العمل الإداري

تتعدد أنواع الاتصال في العمل الإداري تبعًا لاختلاف الأهداف، ومستويات السلطة، ووسائل نقل المعلومات داخل المنظمة. ويساعد هذا التنوع على ضمان انسياب المعلومات بفعالية، وتحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية، وتعزيز كفاءة الأداء. ويمكن تصنيف أنواع الاتصال الإداري وفق عدة معايير، من أبرزها ما يلي:

##### 1. الاتصال الرسمي

يتم الاتصال الرسمي عبر القنوات التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويخضع للقواعد والإجراءات المعتمدة. ويهدف هذا النوع إلى تحقيق الانضباط التنظيمي وتوضيح المسؤوليات. وينقسم الاتصال الرسمي إلى:

##### • الاتصال الرأسي:

ويتم بين المستويات الإدارية المختلفة، إما من الأعلى إلى الأسفل (اتصال هابط) لنقل الأوامر والتعليمات والسياسات، أو من الأسفل إلى الأعلى (اتصال صاعد) لنقل التقارير والمقترحات

والشكاوى. ويشير درويش (2017، ص 51) إلى أن فعالية الاتصال الرأسي تسهم في توحيد الرؤية الإدارية وتحسين الرقابة.

#### • الاتصال الأفقي:

يتم بين الأفراد أو الأقسام التي تقع في المستوى الإداري نفسه، ويهدف إلى تنسيق الجهود وتبادل المعلومات بين الوحدات المتكافئة. ويرى (Robbins 2018, p. 118) أن الاتصال الأفقي يقلل من التعارض في المهام ويساعد على تسريع إنجاز الأعمال.

#### 2. الاتصال غير الرسمي

ينشأ الاتصال غير الرسمي بصورة تلقائية بين العاملين، ولا يخضع بالضرورة للقنوات التنظيمية المحددة. وغالبًا ما يقوم على العلاقات الاجتماعية والزمالة. ويؤكد (Mintzberg 2016, p. 72) أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون داعمًا للعمل الإداري إذا أُحسن توظيفه، لكنه قد يتحول إلى مصدر للإشاعات إذا غاب التوجيه الإداري.

#### 3. الاتصال الشفهي

يُعد الاتصال الشفهي من أكثر أنواع الاتصال استخدامًا في العمل الإداري، ويشمل الاجتماعات، والمقابلات، والمحادثات المباشرة. ويتميز بسرعة نقل المعلومات وإمكانية الحصول على تغذية راجعة فورية، إلا أنه قد يكون عرضة لسوء الفهم إذا لم يُدعم بالوضوح والدقة.

#### 4. الاتصال الكتابي

يشمل الاتصال الكتابي المراسلات الإدارية، والتقارير، والتعليمات المكتوبة. ويتميز بالدقة وإمكانية الرجوع إليه عند الحاجة، غير أنه قد يكون أبطأ مقارنة بالاتصال الشفهي. ويشير (Robbins 2018, p. 124) إلى أن الجمع بين الاتصال الشفهي والكتابي يعزز فعالية التواصل الإداري.

#### 5. الاتصال الإلكتروني

أدى التطور التكنولوجي إلى بروز الاتصال الإلكتروني كأحد الأنواع الحديثة للاتصال الإداري، مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلية. ويسهم هذا النوع في تسريع تدفق المعلومات وتجاوز الحواجز الزمانية والمكانية، مع ضرورة تنظيمه لتفادي الفوضى المعلوماتية.

ويُستخلص مما سبق أن تكامل أنواع الاتصال في العمل الإداري، واختيار النوع المناسب بحسب الموقف، يُعد عاملاً أساسياً في تحقيق الفعالية الإدارية وضمان نجاح العمل التنظيمي.

#### 5. معوقات الاتصال في العمل الإداري

على الرغم من الأهمية البالغة التي يحظى بها الاتصال في العمل الإداري، إلا أن فعاليته قد تتأثر بجملة من المعوقات التي تحدّ من كفاءة تبادل المعلومات وتؤثر سلباً في الأداء الإداري واتخاذ القرار. وتختلف هذه المعوقات باختلاف طبيعة المنظمة وهيكلها وثقافتها التنظيمية، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية:

#### • المعوقات التنظيمية:

تتمثل في التعقيد التنظيمي، وطول السلسلة الإدارية، والمركزية المفرطة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات وتشويهها أثناء انتقالها بين المستويات الإدارية. ويشير درويش (2017، ص 58) إلى أن ضعف الهياكل الاتصالية داخل المنظمة يُعد من أبرز أسباب فشل الاتصال الإداري.

#### • المعوقات البشرية والنفسية:

ترتبط هذه المعوقات بالخصائص الفردية للعاملين، مثل ضعف مهارات الاتصال، أو الخوف من نقل المعلومات، أو الانفعالات السلبية، إضافة إلى الاتجاهات الشخصية والتحيزات. ويرى Robbins (2018, p. 141) أن العوامل النفسية تلعب دوراً كبيراً في إعاقة التواصل الفعال داخل المنظمات.

#### • المعوقات اللغوية والثقافية:

تظهر هذه المعوقات نتيجة استخدام مصطلحات غير واضحة أو لغة معقدة، أو بسبب اختلاف الخلفيات الثقافية والقيم الاجتماعية بين العاملين، مما يؤدي إلى سوء تفسير الرسائل وفقدان دقتها. ويؤكد Mintzberg (2016, p. 79) أن تجاهل البعد الثقافي في الاتصال الإداري يزيد من احتمالات سوء الفهم.

#### • المعوقات التقنية:

تنتج عن ضعف وسائل الاتصال أو سوء استخدامها، مثل الاعتماد على قنوات غير مناسبة أو الإفراط في استخدام الوسائل الإلكترونية دون تنظيم، مما يؤدي إلى ازدحام المعلومات أو فقدانها. ويشير Robbins (2018, p. 148) إلى أن التقنية قد تصبح عائقاً للاتصال إذا لم تُستخدم بشكل مدروس.

ويتضح مما سبق أن معالجة معوقات الاتصال في العمل الإداري تتطلب تطوير الهياكل التنظيمية، وتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين، واختيار الوسائل الاتصالية المناسبة، بما يسهم في تحسين فعالية الاتصال وتعزيز كفاءة الأداء الإداري داخل المنظمة.

#### 6. نماذج تطبيقية للاتصال في العمل الإداري

لإبراز البعد العملي للاتصال في العمل الإداري، يمكن عرض مجموعة من النماذج التطبيقية التي توضح كيفية توظيف مهارات الاتصال وقنواته المختلفة في مواقف إدارية واقعية، وما يترتب على ذلك من تحسين في الأداء وجودة القرارات.

##### • نموذج الاتصال في الاجتماعات الإدارية:

تُعد الاجتماعات الإدارية من أهم أدوات الاتصال في العمل الإداري، حيث يتم خلالها تبادل المعلومات، ومناقشة المشكلات، واتخاذ القرارات. ويظهر الاتصال الفعال في هذا النموذج من خلال وضوح جدول الأعمال، وإدارة الحوار بشكل منظم، وإتاحة الفرصة للمشاركة، مع توثيق المخرجات كتابياً لضمان حسن المتابعة. ويسهم هذا الأسلوب في رفع كفاءة الاجتماعات وتقليل الهدر الزمني. (Robbins, 2018, p. 156)

##### • نموذج الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين:

يتجسد الاتصال الإداري الفعال في قدرة الإدارة العليا على إيصال الرؤية والأهداف والسياسات إلى الموظفين بوضوح، مع فتح قنوات الاتصال الصاعد لاستقبال الملاحظات والمقترحات. ويساعد هذا النموذج على تعزيز الثقة التنظيمية وزيادة الالتزام الوظيفي، كما يحد من الإشاعات وسوء الفهم داخل المنظمة. (Mintzberg, 2016, p. 85)

##### • نموذج الاتصال أثناء الأزمات الإدارية:

في حالات الأزمات، يبرز دور الاتصال الإداري بوصفه أداة حاسمة في احتواء الموقف وتقليل آثاره السلبية. ويعتمد هذا النموذج على السرعة في نقل المعلومات، والدقة في صياغة الرسائل، وتوحيد الخطاب الإداري، بما يضمن توجيه العاملين بشكل صحيح والحفاظ على استقرار العمل. (Dervitsiotis, 2019, p. 44).

##### • نموذج الاتصال في فرق العمل الإدارية:

تعتمد فرق العمل الإدارية على الاتصال الأفقي والمائل لتنسيق الجهود بين أعضائها، خاصة في

المشروعات المشتركة. ويسهم هذا النموذج في تبادل الخبرات، وتعزيز التعاون، وتسريع إنجاز المهام، شريطة وضوح الأدوار وتوفير وسائل اتصال فعّالة. (Robbins, 2018, p. 162) وتُظهر هذه النماذج التطبيقية أن الاتصال في العمل الإداري ليس مجرد إطار نظري، بل ممارسة عملية يومية تؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء الإداري وفعالية التنظيم.

### الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن الاتصال يُعد عنصرًا جوهريًا في العمل الإداري، لما له من دور حاسم في تنسيق الجهود، وتوضيح الأهداف، وتحسين جودة الأداء داخل المنظمات. وقد تبين أن فعالية الاتصال الإداري لا تتحقق بمجرد توفر القنوات، بل ترتبط بوضوح الرسائل، وملاءمة الوسائل، وتكامل التغذية الراجعة، بما يضمن الفهم المشترك ويحدّ من سوء التفسير.

كما أظهر البحث أن للاتصال دورًا محوريًا في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري، من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتعزيز المشاركة الإدارية، وتسريع تنفيذ القرارات ومتابعتها. وتبين أيضًا أن تتوّع أنواع الاتصال في العمل الإداري، بين الرسمي وغير الرسمي، والشفهي والكتابي والإلكتروني، يسهم في تحقيق المرونة التنظيمية إذا أُحسن توظيفه وفق طبيعة المواقف الإدارية.

وفي المقابل، فإن وجود معوقات تنظيمية وبشرية ولغوية وتقنية قد يحدّ من فعالية الاتصال ويؤثر سلبًا في الأداء الإداري. ومن ثمّ، تبرز أهمية الاهتمام بتطوير الاتصال الإداري بوصفه وظيفة استراتيجية، من خلال تنمية مهارات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتوظيف التقنيات الحديثة بشكل رشيد، بما يعزّز كفاءة الإدارة ويُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

1. درويش، محمد. (2017)، *الإدارة والاتصال التنظيمي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. أبو قحف، عبد السلام. (2015)، *إدارة الأعمال: المفاهيم والوظائف*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
3. السلمي، علي. (2016)، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب.

#### المراجع الأجنبية

4. Mintzberg, H. (2016). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
5. Robbins, S. P. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.

6. Dervitsiotis, K. (2019). *Total Quality Management and Innovation*. London: Routledge.

## المحاضرة التاسعة (9): الاتصال الجيد وتأثيره على الإنتاجية

### المقدمة

يُعدّ الاتصال الجيد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية داخل المنظمات بمختلف أنواعها. فالعمل المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الأفراد على تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بصورة واضحة ودقيقة، بما يضمن تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد. ولا يمكن تحقيق إنتاجية عالية في بيئة يسودها الغموض أو ضعف التواصل، إذ يؤدي ذلك إلى تكرار الأخطاء، وسوء الفهم، وهدر الوقت والموارد.

ويكتسب الاتصال الجيد أهميته من كونه أداة فاعلة في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي. فحين تكون قنوات الاتصال واضحة ومفتوحة، يشعر الأفراد بالانتماء والثقة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. ويشير (Robbins 2018, p. 201) إلى أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة اتصال فعّالة تتميز بقدرة أكبر على استثمار مواردها البشرية وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ضعف التواصل.

كما تبرز أهمية الاتصال الجيد في ظل بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتغير السريع، وتعدد المهام، وتنوع فرق العمل. ففي هذه السياقات، يصبح الاتصال وسيلة أساسية لضمان الانسجام بين الأفراد، وتوضيح الأدوار، وتسريع اتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة مفهوم الاتصال الجيد، وبيان خصائصه، وتحليل تأثيره المباشر وغير المباشر على الإنتاجية داخل بيئة العمل، مع التطرق إلى أبرز المعوقات التي قد تحدّ من فعاليته، وتقديم نماذج تطبيقية مدعّمة بمراجع عربية وأجنبية متنوعة.

### 1. مفهوم الاتصال الجيد

يُقصد بالاتصال الجيد العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد بطريقة واضحة ودقيقة وفعّالة، بما يضمن الفهم المشترك ويحقق الأهداف المرجوة بأقل جهد ووقت ممكن. ولا يقتصر الاتصال الجيد على مجرد نقل الرسائل، بل يقوم على التفاعل الإيجابي بين المرسل والمستقبل، ويعتمد على وضوح الرسالة، وملاءمة الوسيلة، وفعالية التغذية الراجعة.

ويرى Robbins أن الاتصال الجيد هو «العملية التي يتم من خلالها نقل المعنى بين الأفراد، مع التأكد من أن الرسالة قد فُهمت على النحو المقصود. (Robbins, 2018, p. 214)» ويُبرز هذا التعريف أهمية الفهم المتبادل بوصفه جوهر الاتصال الجيد، وليس الاكتفاء بإرسال المعلومات.

ومن منظور إداري وتنظيمي، يُعد الاتصال الجيد عنصراً أساسياً في بناء علاقات عمل قائمة على الثقة والاحترام، كما يسهم في تقليل الغموض وسوء الفهم داخل بيئة العمل. ويشير السلمي (2016، ص 102) إلى أن الاتصال الجيد يوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً، ويعزز التعاون بين العاملين، مما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء والإنتاجية.

كما يؤكد (Mintzberg 2016, p. 118) أن الاتصال الجيد يتسم بالاستمرارية والمرونة، ويعتمد على الإصغاء الفعال بقدر اعتماده على التعبير الواضح، وهو ما يجعله أداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاتصال الجيد ليس مهارة فطرية فحسب، بل هو قدرة مكتسبة يمكن تطويرها من خلال التدريب والممارسة، لما لها من أثر بالغ في تحسين العلاقات المهنية ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات.

## 2. مفهوم الإنتاجية في بيئة العمل

تُعدّ الإنتاجية من المفاهيم الأساسية في إدارة الأعمال والموارد البشرية، إذ تعبّر عن قدرة المنظمة أو الفرد على تحويل المدخلات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنية إلى مخرجات ذات قيمة بكفاءة وفعالية. وفي بيئة العمل، لا يُنظر إلى الإنتاجية على أنها مجرد زيادة كمية الإنتاج، بل تشمل أيضاً جودة الأداء، وحسن استغلال الوقت، وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

ويعرّف Robbins الإنتاجية بأنها «العلاقة بين حجم المخرجات التي يحققها العامل أو المنظمة، وحجم المدخلات المستخدمة لتحقيقها. (Robbins, 2018, p. 229)» ويُبرز هذا التعريف البعد الكمي للإنتاجية، غير أنه لا ينفصل عن البعد النوعي المرتبط بجودة العمل ومستوى الإتقان.

ومن منظور إداري، ترتبط الإنتاجية ارتباطاً وثيقاً بعوامل تنظيمية وسلوكية متعددة، من أبرزها أسلوب القيادة، ووضوح الأدوار، والتحفيز، وفعالية الاتصال داخل بيئة العمل. ويشير السلمي (2016، ص 118) إلى أن الإنتاجية لا تتحقق فقط بتوفير الموارد، بل تتطلب بيئة تنظيمية إيجابية تسودها الثقة والتعاون والتواصل الفعال.

كما يؤكد (Mintzberg, 2016, p. 121) أن الإنتاجية في بيئة العمل الحديثة أصبحت مفهومًا شاملاً، يأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين، ومستوى التنسيق بينهم، وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية. ومن هذا المنطلق، فإن تحسين الإنتاجية يُعد هدفًا استراتيجيًا يتطلب تضافر الجهود الإدارية والإنسانية معًا.

### 3. خصائص الاتصال الجيد

يتميز الاتصال الجيد بمجموعة من الخصائص التي تجعله أداة فعّالة في تحقيق الفهم المشترك وتعزيز الأداء داخل بيئة العمل. وتكمن أهمية هذه الخصائص في كونها تضمن وضوح الرسائل ودقتها، وتقلل من احتمالات سوء الفهم، وتسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### • الوضوح والدقة:

يُعد وضوح الرسالة ودقتها من أهم خصائص الاتصال الجيد، حيث ينبغي أن تُصاغ المعلومات بلغة بسيطة ومباشرة تتناسب مع مستوى المستقبل. ويشير (Robbins, 2018, p. 241) إلى أن الغموض في الرسائل الاتصالية يُعد من أبرز أسباب ضعف الأداء داخل المنظمات.

#### • الملاءمة:

يقصد بالملاءمة اختيار مضمون الرسالة والوسيلة الاتصالية بما يتوافق مع طبيعة الموقف والجمهور المستهدف. فالالاتصال الجيد يراعي التوقيت المناسب والسياق التنظيمي، مما يزيد من فاعليته وتأثيره الإيجابي في الأداء. (Mintzberg, 2016, p. 127)

#### • الاستمرارية:

يتسم الاتصال الجيد بالاستمرارية وعدم الاقتصار على مواقف محددة، إذ يُعد عملية ديناميكية متواصلة تسهم في تعزيز الثقة وتدعيم العلاقات المهنية داخل بيئة العمل. ويؤكد السلمي (2016، ص 125) أن الاتصال المستمر يحدّ من الشائعات ويعزز الانسجام التنظيمي.

#### • التغذية الراجعة الفعّالة:

تُعد التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في الاتصال الجيد، إذ تتيح التأكد من فهم الرسالة وتصحيح الأخطاء عند الحاجة. كما تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال توجيه المستمر. (Robbins, 2018, p. 246).

#### • الإصغاء الفعّال:

لا يقتصر الاتصال الجيد على قدرة الفرد على التعبير، بل يشمل أيضًا مهارة الإصغاء للآخرين

وفهم آرائهم ومشاعرهم. ويشير (Mintzberg, 2016, p. 130) إلى أن الإصغاء الفعال يُعد أساسًا لبناء علاقات عمل قائمة على الاحترام والتعاون.

#### 4. تأثير الاتصال الجيد على الإنتاجية

يؤثر الاتصال الجيد تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر على مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل، إذ يسهم في توجيه الجهود، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الأداء الفردي والجماعي. فكلما كانت قنوات الاتصال واضحة وفعالة، زادت قدرة العاملين على فهم متطلبات العمل وتنفيذها بكفاءة.

##### • تحسين وضوح الأدوار وتقليل الأخطاء:

يساعد الاتصال الجيد على توضيح المهام والمسؤوليات، مما يقلل من تكرار العمل والأخطاء الناتجة عن سوء الفهم. ويؤكد (Robbins, 2018, p. 258) أن وضوح التعليمات الاتصالية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر في الوقت والموارد.

##### • تسريع إنجاز الأعمال واتخاذ القرار:

يسهم الاتصال الفعال في تسريع تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على سرعة اتخاذ القرار وتنفيذ المهام. ويشير (Mintzberg, 2016, p. 134) إلى أن المؤسسات ذات الاتصال الجيد تتميز بقدرة أعلى على الاستجابة للتغيرات وتحقيق الإنتاجية.

##### • تعزيز التعاون والعمل الجماعي:

يدعم الاتصال الجيد بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتفاهم، ويشجع على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين، مما يعزز روح الفريق ويرفع مستوى الإنتاجية الجماعية (السلمي، 2016، ص 132).

##### • رفع مستوى التحفيز والرضا الوظيفي:

يسهم الاتصال الجيد في إشراك العاملين في الحوار التنظيمي، والاستماع إلى آرائهم، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، مما يزيد من دافعيتهم ورضاهم الوظيفي. ويؤكد (Robbins, 2018, p. 264) أن ارتفاع الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بزيادة الإنتاجية.

##### • تحسين جودة الأداء والابتكار:

يساعد الاتصال الجيد على خلق بيئة تشجع على تبادل الأفكار والاقتراحات، مما يسهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة. ويشير (Mintzberg, 2016, p. 138) إلى أن المناخ الاتصالي الإيجابي يُعد محفزًا رئيسيًا للإبداع التنظيمي.

## 5. معوقات الاتصال الجيد وأثرها على الإنتاجية

على الرغم من الدور المحوري الذي يؤديه الاتصال الجيد في رفع مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل، إلا أن فعاليته قد تتأثر بعدد من المعوقات التي تحدّ من كفاءة تبادل المعلومات وتنعكس سلبًا على الأداء الفردي والجماعي.

### • المعوقات التنظيمية:

تتمثل في التعقيد التنظيمي، وطول السلسلة الإدارية، والمركزية المفرطة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى بطء انتقال المعلومات وتشويهاها أثناء تداولها بين المستويات المختلفة (Robbins, 2018, p. 271).

### • المعوقات البشرية والنفسية:

تشمل ضعف مهارات الاتصال، والخوف من التعبير عن الرأي، والانفعالات السلبية، إضافة إلى الاتجاهات الشخصية والتحيزات، مما يؤثر سلبًا على جودة الأداء والإنتاجية (السلمي، 2016، ص 141).

### • المعوقات اللغوية والثقافية:

تنشأ نتيجة استخدام لغة غير واضحة أو مصطلحات معقدة، أو بسبب اختلاف الخلفيات الثقافية، مما يؤدي إلى سوء تفسير الرسائل وانخفاض التنسيق. (Mintzberg, 2016, p. 142).

### • المعوقات التقنية:

تظهر بسبب سوء استخدام وسائل الاتصال الحديثة أو غياب التدريب عليها، مما يؤدي إلى الفوضى المعلوماتية وتشتيت الجهود. (Robbins, 2018, p. 276).

## 6. نماذج تطبيقية للاتصال الجيد وأثره على الإنتاجية

تُبرز النماذج التطبيقية للاتصال الجيد الكيفية التي ينعكس بها التواصل الفعّال على الأداء العملي والإنتاجية داخل المؤسسات، حيث يتجاوز الاتصال كونه إطارًا نظريًا ليصبح ممارسة يومية تؤثر مباشرة في النتائج المحققة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه النماذج:

### • نموذج الاتصال الجيد في فرق العمل:

يُعد الاتصال الجيد عنصرًا أساسيًا في نجاح فرق العمل، خاصة تلك التي تضم أفرادًا من تخصصات مختلفة. إذ يساهم وضوح التواصل في تحديد الأهداف المشتركة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بدقة، وتنسيق الجهود بين الأعضاء. كما يساعد على تقليل الأخطاء الناتجة عن

سوء الفهم، وتسريع إنجاز المهام، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية الجماعية وتحسين جودة المخرجات.

#### • نموذج الاتصال بين الإدارة والموظفين:

يتجسد الاتصال الجيد في قدرة الإدارة على إيصال التعليمات والتوقعات بوضوح، مع إتاحة قنوات اتصال صاعدة تمكّن الموظفين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. ويسهم هذا النموذج في تعزيز الثقة التنظيمية، وزيادة الالتزام الوظيفي، وتقليل مقاومة التغيير، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

#### • نموذج الاتصال في إدارة الوقت والمهام:

يساعد الاتصال الجيد على تنظيم سير العمل من خلال توضيح الأولويات، وتحديد المواعيد النهائية، ومتابعة التقدم في تنفيذ المهام. ويؤدي ذلك إلى الحد من الهدر الزمني، وتجنب ازدواجية الجهود، وتحسين استغلال الموارد المتاحة، مما يرفع من كفاءة العمل ويعزز الإنتاجية الفردية والجماعية.

#### • نموذج الاتصال في حل المشكلات واتخاذ القرار:

يعتمد حل المشكلات داخل بيئة العمل على التواصل الواضح وتبادل الآراء بين الأطراف المعنية، إضافة إلى الإصغاء الفعّال لمختلف وجهات النظر. ويسهم الاتصال الجيد في الوصول إلى حلول مناسبة في وقت أقصر، وتحسين جودة القرارات المتخذة، وتقليل التوترات التنظيمية، الأمر الذي يساعد على الحفاظ على استقرار الأداء ورفع الإنتاجية.

#### • نموذج الاتصال في التحفيز وبناء الروح المعنوية:

يسهم الاتصال الجيد في تعزيز التحفيز من خلال الاعتراف بالجهود المبذولة، وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية، وإشراك العاملين في الحوار التنظيمي. ويؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس مباشرة على مستوى الالتزام والإنتاجية داخل المؤسسة. وتُظهر هذه النماذج التطبيقية أن الاتصال الجيد يُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، إذ يؤثر في مختلف جوانب العمل التنظيمي، بدءاً من التخطيط والتنفيذ، وصولاً إلى التحفيز واتخاذ القرار.

#### الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن الاتصال الجيد يُعد من الركائز الأساسية التي تقوم عليها كفاءة الأداء وارتفاع مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل، لما له من دور محوري في توضيح الأهداف، وتنسيق الجهود، وتوجيه

سلوك العاملين نحو تحقيق النتائج المرجوة. وقد تبين أن الاتصال الجيد لا يقتصر على نقل المعلومات والتعليمات، بل يشمل عملية تفاعلية متكاملة تقوم على الوضوح، والإصغاء الفعال، والتغذية الراجعة، وبناء الثقة المتبادلة بين مختلف أطراف العملية التنظيمية.

كما أظهر البحث أن الاتصال الجيد يسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية من خلال تقليل الأخطاء وسوء الفهم، وتسريع إنجاز الأعمال واتخاذ القرار، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، إضافة إلى رفع مستوى التحفيز والرضا الوظيفي. وقد برز ذلك بوضوح من خلال النماذج التطبيقية التي أكدت أن المؤسسات التي تعتمد أنماط اتصال فعالة تكون أكثر قدرة على استثمار مواردها البشرية، وتحقيق جودة أعلى في الأداء، والمحافظة على استقرارها التنظيمي.

وفي المقابل، بين البحث أن وجود معوقات تنظيمية وبشرية ولغوية وتقنية قد يحدّ من فعالية الاتصال الجيد، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وهدر الوقت والموارد. الأمر الذي يستدعي اهتمام الإدارات بضرورة تشخيص هذه المعوقات والعمل على معالجتها من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين، وتحسين استخدام وسائل الاتصال الحديثة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن الاتصال الجيد يُعد أداة استراتيجية لا غنى عنها في تحسين الإنتاجية وضمان النجاح المؤسسي، خاصة في ظل بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير والتنافسية. ومن ثم، فإن الاستثمار في تطوير الاتصال داخل المؤسسات يُعد استثماراً مباشراً في رفع الكفاءة، وتحقيق الاستدامة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

1. السلمي، علي. (2016)، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
2. درويش، محمد. (2017)، *الإدارة الحديثة والاتصال التنظيمي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. العتيبي، عبد الله. (2018)، *مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل*. الرياض: دار النشر العلمي.
4. الحربي، محمد بن أحمد. (2020)، *الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء والإنتاجية*. جدة: مكتبة المعرفة.

### المراجع الأجنبية

5. Mintzberg, H. (2016). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
6. Robbins, S. P. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
7. Dervitsiotis, K. (2019). *Total Quality Management and Innovation*. London: Routledge.
8. Breton, P. (2016). *La communication organisationnelle*. Paris: La Découverte.
9. Dupont, J. (2018). *Communication et performance en entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).

## المحاضرة العاشرة (10): دور الثقافة الاتصالية الجيدة في إرساء العلاقات الإنسانية

### المقدمة

تُعَدُّ الثقافة الاتصالية من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في مختلف البيئات الاجتماعية والمهنية، إذ تمثل الإطار الذي يحدد أنماط التفاعل بين الأفراد، ويضبط أساليب التعبير، وطرق الاستماع، وآليات فهم الآخر. ولا يقتصر الاتصال على كونه عملية لنقل المعلومات، بل يتجاوز ذلك ليصبح ممارسة ثقافية تعكس القيم والاتجاهات والمعايير التي تحكم السلوك الإنساني داخل المجتمع. وتكتسب الثقافة الاتصالية الجيدة أهميتها من قدرتها على تعزيز التفاهم المتبادل، وبناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والثقة والتعاون. فحين يمتلك الأفراد وعيًا اتصاليًا قائمًا على الحوار، وتقبل الاختلاف، وحسن الإصغاء، تقلّ حدة الصراعات وسوء الفهم، وتزداد فرص التقارب الإنساني والتكامل الاجتماعي. ويشير العتيبي (2018، ص 44) إلى أن ضعف الثقافة الاتصالية يُعد من أبرز أسباب توتر العلاقات الإنسانية وتفككها.

كما تبرز أهمية الثقافة الاتصالية الجيدة في ظل التحولات الاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، التي أدت إلى تنوع أنماط التواصل وتداخل الثقافات واختلاف الخلفيات الفكرية والاجتماعية. وفي هذا السياق، يصبح ترسيخ ثقافة اتصالية قائمة على الاحترام المتبادل والتواصل الإيجابي ضرورة ملحة لضمان استقرار العلاقات الإنسانية داخل الأسرة، والمؤسسة، والمجتمع ككل. (Breton, 2016, p. 37)

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم الثقافة الاتصالية الجيدة، وبيان خصائصها، وتحليل دورها في إرساء العلاقات الإنسانية وتعزيزها، مع التطرق إلى أبرز المعوقات التي

تحول دون ترسيخ هذه الثقافة، وذلك بالاعتماد على مراجع عربية وأجنبية، وبمنهج تحليلي يربط بين الجانب النظري والبعد الإنساني التطبيقي.

### 1. خصائص الثقافة الاتصالية الجيدة

تتسم الثقافة الاتصالية الجيدة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أساسًا متينًا لبناء علاقات إنسانية سليمة ومستقرة، إذ لا تقوم هذه الثقافة على مجرد تبادل الكلام، بل على منظومة من القيم والسلوكيات الاتصالية التي تحكم تفاعل الأفراد فيما بينهم. وتتمثل أبرز خصائص الثقافة الاتصالية الجيدة فيما يلي:

#### • الاحترام المتبادل:

يُعد الاحترام حجر الأساس في الثقافة الاتصالية الجيدة، حيث يقوم على تقدير الآخر، واحترام آرائه ومشاعره، حتى في حال الاختلاف. ويسهم الاحترام في خلق مناخ تواصلي إيجابي يقلل من التوتر وسوء الفهم، ويعزز الثقة بين الأفراد (العنبي، 2018، ص 47).

#### • الإصغاء الفعال:

لا تقتصر الثقافة الاتصالية الجيدة على مهارة التعبير، بل تشمل أيضًا القدرة على الإصغاء الجيد والانتباه للآخرين دون مقاطعة، وفهم رسائلهم اللفظية وغير اللفظية. ويؤكد Breton (2016، p. 41) أن الإصغاء الفعال يُعد عنصرًا أساسيًا في بناء علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والتقدير المتبادل.

#### • الوضوح والصدق في التعبير:

تقوم الثقافة الاتصالية الجيدة على الوضوح في نقل الأفكار والمشاعر، والصدق في التعبير دون مبالغة أو غموض. ويساعد ذلك على تجنب سوء التفسير، وتعزيز المصداقية بين أطراف التواصل، مما ينعكس إيجابًا على استمرارية العلاقات الإنسانية.

#### • التعاطف وفهم الآخر:

يمثل التعاطف قدرة الفرد على وضع نفسه مكان الآخر وفهم مشاعره وظروفه، وهو ما يسهم في تعزيز الروابط الإنسانية وتقوية العلاقات الاجتماعية. ويشير Dupont (2018، p. 56) إلى أن التعاطف الاتصالي يُعد من أهم مقومات التواصل الإنساني الفعال.

## • تقبل الاختلاف:

تتطلب الثقافة الاتصالية الجيدة احترام التنوع الثقافي والفكري والاجتماعي بين الأفراد، وتقبل الاختلاف في الآراء ووجهات النظر. ويساعد ذلك على الحد من النزاعات وبناء علاقات إنسانية قائمة على التعايش والحوار البناء.

## • التغذية الراجعة الإيجابية:

تعد التغذية الراجعة من الخصائص المهمة للثقافة الاتصالية الجيدة، حيث تتيح تصحيح الأخطاء وتعزيز السلوكيات الإيجابية بأسلوب بناء، بعيدًا عن النقد الجارح أو التقليل من شأن الآخر.

ومن خلال هذه الخصائص، يتضح أن الثقافة الاتصالية الجيدة تشكل إطارًا قيميًا وسلوكيًا يسهم في ترسيخ العلاقات الإنسانية الإيجابية، ويعزز التفاهم والتعاون بين الأفراد داخل مختلف البيئات الاجتماعية والمهنية.

## 2. العلاقة بين الثقافة الاتصالية والعلاقات الإنسانية

تعد العلاقة بين الثقافة الاتصالية والعلاقات الإنسانية علاقة تفاعلية متبادلة، إذ تؤثر كل منهما في الأخرى بصورة مباشرة. فالثقافة الاتصالية تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم التفاعل الإنساني، بينما تعد العلاقات الإنسانية المجال التطبيقي الذي تتجلى فيه ممارسات الاتصال وقيمه. وكلما كانت الثقافة الاتصالية إيجابية ومتوازنة، أسهم ذلك في بناء علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والاحترام والتعاون.

وتظهر هذه العلاقة بوضوح في كون الثقافة الاتصالية تحدد أسلوب التعامل مع الآخرين، وطريقة التعبير عن الرأي، وآليات إدارة الخلاف. فالأفراد الذين يمتلكون ثقافة اتصالية جيدة يكونون أكثر قدرة على الحوار البناء، وحل المشكلات بأسلوب هادئ، واحترام الاختلافات الفردية، مما ينعكس إيجابًا على جودة العلاقات الإنسانية داخل الأسرة، ومحيط العمل، والمجتمع. ويشير العتيبي (2018، ص 52) إلى أن ضعف الثقافة الاتصالية يؤدي غالبًا إلى سوء الفهم وتدهور العلاقات الاجتماعية.

كما تسهم الثقافة الاتصالية الجيدة في تعزيز الثقة المتبادلة بين الأفراد، إذ يقوم الاتصال القائم على الصدق والوضوح والإصغاء الفعال بدور محوري في تقوية الروابط الإنسانية. ويؤكد Breton (2016)

(p. 49) أن الثقة تُبنى تدريجيًا من خلال ممارسات اتصالية إيجابية ومتكررة تعكس احترام الآخر وتقدير مشاعره.

ومن جهة أخرى، تؤثر العلاقات الإنسانية في تطور الثقافة الاتصالية، حيث تُعد العلاقات الإيجابية بيئة خصبة لتعلّم مهارات التواصل، وتبادل الخبرات الاتصالية، وتعزيز قيم الحوار والتسامح. وفي هذا السياق، يرى (Dupont, 2018, p. 61) أن التفاعل الإنساني المستمر يُسهم في ترسيخ أنماط اتصالية أكثر نضجًا ووعيًا.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الثقافة الاتصالية والعلاقات الإنسانية تشكّلان منظومة متكاملة، لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر؛ فنجاح العلاقات الإنسانية مرهون بوجود ثقافة اتصالية جيدة، كما أن تطور هذه الثقافة يتعزز من خلال علاقات إنسانية إيجابية قائمة على التفاهم والتفاعل المستمر.

### 3. دور الثقافة الاتصالية الجيدة في إرساء العلاقات الإنسانية

تؤدي الثقافة الاتصالية الجيدة دورًا محوريًا في إرساء العلاقات الإنسانية وبنائها على أسس سليمة ومستقرة، إذ تُعد الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجّه أنماط التفاعل بين الأفراد. فالعلاقات الإنسانية لا تقوم فقط على القرب الاجتماعي أو المصالح المشتركة، بل تعتمد بدرجة كبيرة على جودة التواصل القائم بين أطرافها، وما يتسم به من احترام وتفاهم وحوار إيجابي.

#### • تعزيز التفاهم المتبادل:

تسهم الثقافة الاتصالية الجيدة في تحقيق التفاهم بين الأفراد من خلال تشجيع الحوار الواضح والإصغاء الفعّال، مما يساعد على فهم الأفكار والمشاعر وتقدير وجهات النظر المختلفة. ويؤكد العتيبي (2018، ص 58) أن التفاهم الناتج عن التواصل الإيجابي يُعد أساسًا متينًا لاستمرار العلاقات الإنسانية.

#### • بناء الثقة بين الأفراد:

تلعب الثقافة الاتصالية الجيدة دورًا أساسيًا في بناء الثقة، حيث يقوم الاتصال القائم على الصدق والشفافية والاحترام المتبادل بتقوية الروابط الإنسانية وتقليل مشاعر الشك وسوء الظن. ويشير (Breton, 2016, p. 53) إلى أن الثقة الاجتماعية تُعد نتاجًا مباشرًا لممارسات اتصالية إيجابية ومتكررة.

- الحد من النزاعات وسوء الفهم:

تساعد الثقافة الاتصالية الجيدة على إدارة الخلافات بأسلوب حضاري قائم على الحوار وتقبل الاختلاف، مما يحدّ من تصاعد النزاعات وتحويلها إلى صراعات شخصية. ويرى Dupont (2018, p. 64) أن غياب الثقافة الاتصالية غالباً ما يكون سبباً رئيسياً في تفكك العلاقات الإنسانية.

- تعزيز التعاون والتكامل الاجتماعي:

يسهم التواصل الإيجابي في تشجيع التعاون بين الأفراد والعمل بروح الفريق، سواء في المحيط الأسري أو المهني أو الاجتماعي. فالثقافة الاتصالية الجيدة تخلق بيئة إنسانية قائمة على المشاركة والدعم المتبادل، مما يعزز التكامل الاجتماعي ويقوّي الروابط الإنسانية.

- دعم الاستقرار العاطفي والاجتماعي:

تُعدّ العلاقات الإنسانية القائمة على ثقافة اتصالية جيدة مصدراً مهماً للدعم النفسي والعاطفي، حيث يشعر الأفراد بالأمان والتقدير والانتماء. ويساعد ذلك على تحقيق الاستقرار الاجتماعي وتقوية الروابط الإنسانية على المدى الطويل.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الثقافة الاتصالية الجيدة تمثل ركيزة أساسية في إرساء العلاقات الإنسانية الإيجابية، إذ تسهم في بناء التفاهم والثقة، والحد من النزاعات، وتعزيز التعاون والاستقرار داخل مختلف البيئات الاجتماعية والمهنية.

#### 4. أثر الثقافة الاتصالية الجيدة في الحد من النزاعات الإنسانية

تُسهم الثقافة الاتصالية الجيدة إسهاماً فعّالاً في الحد من النزاعات الإنسانية، من خلال ما توفره من آليات تواصلية قائمة على الحوار والتفاهم واحترام الاختلاف. فالنزاعات غالباً ما تنشأ نتيجة سوء الفهم، أو ضعف مهارات الإصغاء، أو غياب الوضوح في التعبير، وهي عوامل يمكن الحدّ من آثارها عبر ترسيخ ثقافة اتصالية إيجابية.

- الوقاية من النزاعات قبل حدوثها:

تساعد الثقافة الاتصالية الجيدة على الوقاية من النزاعات من خلال تشجيع التواصل الواضح

والمبكر، وتبادل التوقعات، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات. ويشير العتيبي (2018، ص 63) إلى أن الوقاية الاتصالية تُعد من أنجع الأساليب لتفادي تراكم سوء الفهم الذي يقود إلى النزاع.

- **إدارة الخلاف بأسلوب حضاري:**

عند حدوث الخلاف، تمكّن الثقافة الاتصالية الجيدة الأفراد من إدارة النزاع بأسلوب قائم على الحوار واحترام الرأي الآخر، بعيداً عن التصعيد والانفعال. ويؤكد (Breton 2016, p. 58) أن القدرة على التعبير الهادئ والإصغاء المتبادل تُسهم في تحويل النزاع من صراع سلبي إلى فرصة للتفاهم.

- **تقليل حدة التوتر والإنفعالات السلبية:**

يساعد التواصل الإيجابي على ضبط الانفعالات وتهدئة التوترات النفسية المصاحبة للنزاعات، من خلال استخدام لغة هادئة، وتجنّب الاتهام، والتركيز على المشكلة بدل الشخص. ويرى Dupont (2018, p. 69) أن التحكم الاتصالي في الانفعالات يُعد عاملاً حاسماً في احتواء النزاعات الإنسانية.

- **تعزيز الحلول التوافقية:**

تُشجّع الثقافة الاتصالية الجيدة على البحث عن حلول توافقية تُراعي مصالح جميع الأطراف، بدل فرض الحلول أو اللجوء إلى الصدام. ويسهم ذلك في تحقيق الرضا المتبادل والحفاظ على العلاقات الإنسانية على المدى الطويل.

- **الحفاظ على استمرارية العلاقات الإنسانية:**

يساعد الحدّ من النزاعات عبر التواصل الإيجابي على حماية العلاقات الإنسانية من التفكك، ويعزز القدرة على تجاوز الخلافات دون الإضرار بالروابط الاجتماعية. ويؤكد العتيبي (2018، ص 66) أن التواصل الواعي يُعد أساساً لاستدامة العلاقات الإنسانية رغم الاختلافات.

ويتضح مما سبق أن الثقافة الاتصالية الجيدة لا تقتصر على دورها في بناء العلاقات الإنسانية، بل تمتد لتؤدي وظيفة وقائية وعلاجية في الحد من النزاعات، بما يسهم في تحقيق التماسك الاجتماعي والاستقرار الإنساني داخل مختلف البيئات.

## 5. معوقات ترسيخ الثقافة الاتصالية الجيدة

على الرغم من الأهمية البالغة التي تحظى بها الثقافة الاتصالية الجيدة في بناء العلاقات الإنسانية والحد من النزاعات، إلا أن ترسيخها في الواقع العملي يواجه جملة من المعوقات التي تختلف باختلاف البيئات

الاجتماعية والثقافية والمؤسسية. وتؤثر هذه المعوقات سلبًا في جودة التواصل، وتحدّ من فعالية العلاقات الإنسانية.

#### • ضعف الوعي الاتصالي:

يُعد ضعف الوعي بأهمية الاتصال وأساليبه من أبرز معوقات ترسيخ الثقافة الاتصالية الجيدة، حيث يفتقر بعض الأفراد إلى إدراك أثر أسلوبهم الاتصالي في الآخرين. ويشير العتيبي (2018، ص 71) إلى أن غياب الوعي الاتصالي يؤدي إلى ممارسات تواصلية سلبية تضعف العلاقات الإنسانية.

#### • العوامل الثقافية والاجتماعية:

تسهم بعض الأنماط الثقافية والاجتماعية السائدة في تكريس أساليب تواصل تقليدية قائمة على التسلط أو الإقصاء أو عدم تقبل الرأي الآخر، مما يعيق بناء ثقافة اتصالية قائمة على الحوار والاحترام. ويرى (Breton, 2016, p. 63) أن الثقافة المجتمعية تؤثر بشكل مباشر في أنماط التواصل بين الأفراد.

#### • الانفعالات السلبية وسوء إدارة المشاعر:

تُعد الانفعالات السلبية، كالغضب والتوتر والقلق، من العوامل التي تعيق التواصل الإيجابي، إذ تؤدي إلى تشويه الرسائل الاتصالية وتصعيد الخلافات. ويؤكد (Dupont, 2018, p. 73) أن ضعف التحكم في المشاعر يُعد من أهم أسباب فشل التواصل الإنساني.

#### • ضعف مهارات الاتصال:

يواجه ترسيخ الثقافة الاتصالية الجيدة عائقًا يتمثل في نقص مهارات التعبير والإصغاء والتعاطف لدى بعض الأفراد، نتيجة غياب التدريب أو الخبرة. ويؤدي ذلك إلى سوء الفهم وتراجع جودة العلاقات الإنسانية.

#### • الاعتماد المفرط على وسائل الاتصال الحديثة:

على الرغم من أهمية التكنولوجيا في تسهيل التواصل، إلا أن الاعتماد المفرط على وسائل الاتصال الرقمية قد يحدّ من التفاعل الإنساني المباشر، ويضعف البعد العاطفي في العلاقات، مما يؤثر سلبًا في ترسيخ ثقافة اتصالية إنسانية متوازنة.

## • غياب القدوة الاتصالية الإيجابية:

يسهم غياب النماذج الإيجابية في التواصل، سواء داخل الأسرة أو المؤسسة أو المجتمع، في إضعاف ترسيخ الثقافة الاتصالية الجيدة، إذ يتعلم الأفراد أنماط تواصلهم غالبًا من خلال التقليد والممارسة.

ويتضح مما سبق أن تجاوز هذه المعوقات يتطلب جهودًا تربوية وثقافية وتوعوية متكاملة، تهدف إلى نشر الوعي الاتصالي، وتنمية مهارات التواصل، وتعزيز قيم الحوار والاحترام، بما يسهم في ترسيخ ثقافة اتصالية جيدة تدعم العلاقات الإنسانية الإيجابية.

## 6. نماذج تطبيقية للثقافة الاتصالية الجيدة في العلاقات الإنسانية

تُظهر النماذج التطبيقية للثقافة الاتصالية الجيدة الكيفية التي تُترجم بها القيم والمهارات الاتصالية إلى ممارسات واقعية تسهم في ترسيخ العلاقات الإنسانية الإيجابية. وفيما يلي عرض لأبرز هذه النماذج في سياقات اجتماعية ومهنية مختلفة:

### • نموذج الثقافة الاتصالية داخل الأسرة:

تُعد الأسرة المجال الأول لتشكل الثقافة الاتصالية لدى الفرد، حيث يسهم التواصل القائم على الحوار والاحترام المتبادل والإصغاء في تعزيز التماسك الأسري وبناء علاقات صحية بين أفراد الأسرة. ويساعد اعتماد أسلوب النقاش الهادئ، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي، وتجنّب العنف اللفظي على تنمية الشعور بالأمان والانتماء، مما يحدّ من الخلافات الأسرية ويعزّز الاستقرار العاطفي (العتيبي، 2018، ص 75).

### • نموذج الثقافة الاتصالية في بيئة العمل:

في المؤسسات، تؤدي الثقافة الاتصالية الجيدة دورًا مهمًا في تحسين العلاقات المهنية بين الزملاء وبين الإدارة والعاملين. إذ يسهم التواصل القائم على الاحترام والشفافية والتغذية الراجعة البناءة في بناء الثقة التنظيمية، وتعزيز التعاون، وتقليل النزاعات المهنية. ويشير Breton (2016, p. 71) إلى أن المؤسسات التي ترسخ ثقافة اتصالية إيجابية تتمتع بمناخ إنساني أكثر استقرارًا.

### • نموذج الثقافة الاتصالية في المؤسسات التعليمية:

تُسهم الثقافة الاتصالية الجيدة داخل المؤسسات التعليمية في بناء علاقات إنسانية إيجابية بين المعلمين والمتعلمين، تقوم على الاحترام والتفاعل الإيجابي. ويؤدي اعتماد الحوار والتشجيع والتواصل الداعم إلى تحسين المناخ التعليمي، وتعزيز الدافعية، وتقليل السلوكيات السلبية داخل البيئة المدرسية.

### • نموذج الثقافة الاتصالية في المجتمع المحلي:

على مستوى المجتمع، تساعد الثقافة الاتصالية الجيدة على تعزيز التعايش السلمي والتفاهم بين الأفراد والجماعات المختلفة. ويسهم احترام التنوع الثقافي والفكري، واعتماد الحوار كوسيلة لحل الخلافات، في تقوية الروابط الاجتماعية والحد من النزاعات المجتمعية (Dupont, 2018, p. 78).

### • نموذج الثقافة الاتصالية في إدارة النزاعات والوساطة:

تُعد الثقافة الاتصالية الجيدة عنصراً أساسياً في عمليات الوساطة وحل النزاعات، حيث يعتمد الوسطاء على مهارات الإصغاء والتعاطف والتواصل الهادئ لتقريب وجهات النظر وبناء حلول توافقية. ويساعد هذا النموذج على الحفاظ على العلاقات الإنسانية رغم وجود الخلافات.

وتُبرز هذه النماذج التطبيقية أن الثقافة الاتصالية الجيدة ليست مفهوماً نظرياً مجرداً، بل ممارسة عملية يومية تسهم في بناء علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والاحترام والتعاون داخل مختلف البيئات الاجتماعية والمهنية.

### الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن الثقافة الاتصالية الجيدة تمثل عنصراً جوهرياً في بناء العلاقات الإنسانية وإرسائها على أسس من التفاهم والاحترام المتبادل والتعاون. وقد تبين أن الاتصال لا يقتصر على كونه وسيلة لنقل المعلومات، بل هو ممارسة ثقافية تعكس القيم والاتجاهات التي تحكم سلوك الأفراد وتفاعلهم داخل مختلف البيئات الاجتماعية والمهنية.

كما أظهر البحث أن للثقافة الاتصالية الجيدة دوراً محورياً في تعزيز جودة العلاقات الإنسانية من خلال دعم الحوار البنّاء، وبناء الثقة، والحد من النزاعات، وتعزيز التعاون والتكامل الاجتماعي. وقد أكدت

المحاور المختلفة أن غياب هذه الثقافة أو ضعفها يؤدي إلى سوء الفهم، وتساعد الخلافات، وتراجع مستوى العلاقات الإنسانية.

وبين البحث أيضًا أن ترسيخ الثقافة الاتصالية الجيدة يواجه عددًا من المعوقات، مثل ضعف الوعي الاتصالي، والعوامل الثقافية السلبية، وسوء إدارة الانفعالات، ونقص مهارات التواصل، والاعتماد المفرط على وسائل الاتصال الحديثة. غير أن تجاوز هذه المعوقات يظل ممكنًا من خلال الجهود التربوية والتوعوية، وتمتية المهارات الاتصالية، وتعزيز قيم الحوار والتسامح.

وفي ضوء النماذج التطبيقية التي تم عرضها، يتضح أن الثقافة الاتصالية الجيدة ليست مفهومًا نظريًا مجردًا، بل ممارسة عملية يومية تسهم في تحقيق الاستقرار العاطفي والاجتماعي، وبناء علاقات إنسانية إيجابية ومستدامة. ومن ثم، فإن الاهتمام بتعزيز الثقافة الاتصالية يُعد ضرورة ملحة لضمان تماسك العلاقات الإنسانية ودعم التعايش السلمي في ظل مجتمعات تتسم بالتنوع والتغير المستمر.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

1. العتيبي، عبد الله بن محمد. (2018)، *مهارات الاتصال الفعال وبناء العلاقات الإنسانية*. الرياض: دار النشر العلمي.
2. الحربي، محمد بن أحمد. (2020)، *الثقافة الاتصالية وإدارة العلاقات الإنسانية*. جدة: مكتبة المعرفة.
3. السلمي، علي. (2016)، *السلوك الإنساني والاتصال الاجتماعي*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
4. عبد الرحمن، أحمد. (2019)، *أسس الاتصال الإنساني والاجتماعي*. القاهرة: دار الفكر العربي.

### المراجع الأجنبية

5. Breton, P. (2016). *La communication humaine et sociale*. Paris: La Découverte.
6. Dupont, J. (2018). *Communication, relations humaines et gestion des conflits*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).

7. Lévy, A. (2017). *La culture de communication et les relations interpersonnelles*. Paris: Dunod.

## المحاضرة الحادية عشر (11): تأثير الإدارة في خلق مناخ تواصلية جيد

### المقدمة

تُعد الإدارة من العوامل الأساسية التي تؤثر في طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، إذ لا يقتصر دورها على التخطيط والتنظيم والرقابة، بل يمتد ليشمل خلق مناخ تواصلية إيجابي يضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة. ويُعتبر الاتصال جوهر العملية الإدارية، حيث تعتمد مختلف الأنشطة الإدارية على تدفق المعلومات وتبادلها بين المستويات التنظيمية المختلفة.

ويكتسب المناخ التواصلية الجيد أهميته من كونه الإطار الذي تُمارس داخله عملية الاتصال داخل المؤسسة، إذ يعكس مستوى الثقة، ودرجة الانفتاح، ونوعية العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين. فكلما اتسم المناخ التواصلية بالإيجابية والوضوح، زادت قدرة الأفراد على التعبير عن آرائهم، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتفاعل بروح التعاون، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية. ويشير السلمي (2016)، (ص 98) إلى أن المناخ التواصلية يُعد مؤشراً أساسياً على فعالية الإدارة ونجاحها في توجيه السلوك التنظيمي.

كما تبرز أهمية دور الإدارة في خلق مناخ تواصلية جيد في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات الحديثة، من حيث تعقد الهياكل التنظيمية، وتنوع الموارد البشرية، وتزايد الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة. وفي هذا السياق، تصبح الإدارة مطالبة بتبني أساليب قيادية واتصالية قائمة على الحوار، والشفافية، والتغذية الراجعة، بما يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتحقيق الانسجام بين الأفراد (Robbins, 2018, p. 187).

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الإدارة في خلق مناخ تواصلية جيد داخل المؤسسة، من خلال تناول مفهوم المناخ التواصلية، وبيان دور الإدارة في ترسيخه، وتحليل أثره في العلاقات التنظيمية والأداء، مع التطرق إلى أبرز المعوقات التي قد تحدّ من فاعلية هذا المناخ، وذلك بالاعتماد على مراجع عربية وأجنبية، وبأسلوب أكاديمي تحليلي.

## 1. مفهوم المناخ التواصلي داخل المؤسسة

يُقصد بالمناخ التواصلي داخل المؤسسة مجموعة الخصائص والسمات التي تميّز عملية الاتصال السائدة بين مختلف المستويات التنظيمية، وتعكس طبيعة العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين، ومدى الانفتاح والشفافية والثقة في تبادل المعلومات. ويُعد المناخ التواصلي نتاجًا مباشرًا لسياسات الإدارة وأساليب القيادة المعتمدة، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

ويعرّف Robbins المناخ التواصلي بأنه «الإطار العام الذي تُمارس في ظلّه عملية الاتصال داخل المنظمة، والذي يحدد درجة حرية التعبير، ومستوى تدفق المعلومات، وطبيعة التفاعل بين الأفراد» (Robbins, 2018, p. 191). ويُبرز هذا التعريف أن المناخ التواصلي لا يقتصر على الوسائل الاتصالية فحسب، بل يشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأفراد الاتصالي.

ومن منظور إداري، يرتبط المناخ التواصلي ارتباطًا وثيقًا بالثقافة التنظيمية، إذ يعكس القيم والمعايير التي تشجع أو تعيق التواصل داخل المؤسسة. ويشير السلمي (2016، ص 104) إلى أن المناخ التواصلي الإيجابي يميّز بوضوح قنوات الاتصال، وتشجيع الحوار الصاعد والنازل، واحترام آراء العاملين، مما يسهم في تعزيز الثقة والانتماء التنظيمي.

كما يُنظر إلى المناخ التواصلي على أنه عنصر ديناميكي قابل للتأثر بأسلوب القيادة ونمط الإدارة، فالإدارة التي تعتمد الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار تخلق مناخًا تواصليًا مفتوحًا، في حين تؤدي المركزية المفرطة وضعف الثقة إلى مناخ اتصالي مغلق يحدّ من فعالية التواصل. ويؤكد Mintzberg (2016, p. 126) أن المناخ التواصلي الجيد يُعد شرطًا أساسيًا لتكامل الجهود وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المناخ التواصلي داخل المؤسسة يُمثّل بيئة الاتصال التي تؤثر بشكل مباشر في العلاقات التنظيمية، وسلوك العاملين، ومستوى الأداء، الأمر الذي يجعل الاهتمام به مسؤولية إدارية أساسية لضمان فعالية الاتصال وتحقيق الأهداف المؤسسية.

## 2. دور الإدارة في خلق مناخ تواصلي جيد

تلعب الإدارة دورًا محوريًا في خلق مناخ تواصلي جيد داخل المؤسسة، باعتبارها الجهة المسؤولة عن توجيه السلوك التنظيمي، ووضع السياسات، وتحديد أساليب العمل والتفاعل بين الأفراد. فطبيعة المناخ

التواصل السائد لا تنشأ بصورة عفوية، وإنما تُبنى نتيجة ممارسات إدارية واعية تعكس فلسفة القيادة ونمط الإدارة المعتمد.

- **تبني أسلوب قيادي ديمقراطي:**

يسهم الأسلوب القيادي القائم على المشاركة والحوار في تعزيز المناخ التواصلي الإيجابي، حيث تشجع الإدارة العاملين على التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار. ويشير السلمي (2016، ص 111) إلى أن القيادة الديمقراطية تخلق بيئة اتصالية مفتوحة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل.

- **تعزيز الشفافية وتدفق المعلومات:**

تؤدي الإدارة دوراً أساسياً في ضمان وضوح المعلومات وتدفقها بين مختلف المستويات التنظيمية، سواء من خلال الاتصال النازل أو الصاعد أو الأفقي. ويؤكد (Robbins 2018, p. 198) أن الشفافية الإدارية تُعد من أهم مقومات المناخ التواصلي الجيد، لما لها من أثر في تقليل الغموض والشائعات.

- **تشجيع الاتصال الصاعد والتغذية الراجعة:**

يسهم فتح قنوات الاتصال الصاعد في تمكين العاملين من إيصال آرائهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم إلى الإدارة، مما يعزز الشعور بالانتماء والمشاركة. كما تساعد التغذية الراجعة البناءة على تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء وتعزيز السلوك الإيجابي داخل المؤسسة.

- **بناء الثقة التنظيمية:**

تُعد الثقة عنصراً جوهرياً في خلق مناخ تواصلي جيد، حيث تعتمد على مصداقية الإدارة وعدالتها في التعامل مع العاملين. ويشير (Mintzberg 2016, p. 131) إلى أن غياب الثقة يؤدي إلى مناخ اتصالي مغلق يحدّ من فعالية التواصل ويضعف العلاقات التنظيمية.

- **تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين:**

تتحمل الإدارة مسؤولية تطوير مهارات الاتصال لدى العاملين من خلال برامج التدريب والتأهيل، بما يساهم في تحسين أساليب التعبير والإصغاء والتفاعل الإيجابي. ويساعد ذلك على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التواصل الفعال.

### • تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتواصل:

يشمل دور الإدارة أيضًا تهيئة بيئة عمل تشجع على التفاعل والتعاون، من خلال تقليل الحواجز التنظيمية، وتحسين الهياكل، وتوفير وسائل اتصال فعالة. ويؤدي ذلك إلى تعزيز الانسجام التنظيمي ورفع كفاءة الأداء.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الإدارة تُعد الفاعل الرئيس في تشكيل المناخ التواصلي داخل المؤسسة، وأن نجاحها في خلق مناخ تواصلي جيد ينعكس إيجابًا على العلاقات التنظيمية، ودافعية العاملين، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

### 3. أساليب الإدارة في تعزيز المناخ التواصلي الجيد

تعتمد الإدارة في تعزيز المناخ التواصلي الجيد داخل المؤسسة على مجموعة من الأساليب والممارسات التي تهدف إلى تحسين جودة الاتصال، وضمان انسياب المعلومات، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين مختلف الأطراف التنظيمية. وتُعد هذه الأساليب أدوات عملية لترجمة الدور الإداري إلى واقع اتصالي فعال.

### • وضع سياسة اتصال واضحة:

تسهم صياغة سياسة اتصال مؤسسية واضحة في تحديد قنوات الاتصال الرسمية، وأدوار الأطراف المعنية، وآليات تبادل المعلومات. ويساعد ذلك على تقليل الازدواجية والغموض، وتحسين كفاءة التواصل داخل المؤسسة (السلمي، 2016، ص 119).

### • عقد الاجتماعات الدورية الفعالة:

تُعد الاجتماعات الدورية من أهم وسائل الاتصال الإداري، شريطة أن تُدار بأسلوب تشاركي واضح الأهداف. إذ تسهم في تبادل المعلومات، ومناقشة المشكلات، وتعزيز الحوار بين الإدارة والعاملين، مما يدعم المناخ التواصلي الإيجابي. (Robbins, 2018, p. 205)

### • استخدام قنوات اتصال متنوعة ومتكاملة:

تعتمد الإدارة الناجحة إلى تنويع قنوات الاتصال بين الشفهي والمكتوب والإلكتروني، بما يتلاءم مع طبيعة الرسائل والمستويات التنظيمية المختلفة. ويساعد التكامل بين هذه القنوات على ضمان وصول المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب.

#### • تعزيز ثقافة التغذية الراجعة:

تُسهم التغذية الراجعة البناءة في تحسين الأداء وتعزيز التواصل المفتوح، حيث تتيح للعاملين معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم. ويؤكد (Mintzberg, 2016, p. 139) أن غياب التغذية الراجعة يؤدي إلى ضعف التفاعل الاتصالي وتراجع الثقة التنظيمية.

#### • تشجيع العمل الجماعي والتواصل الأفقي:

يساعد تشجيع العمل ضمن فرق وتفعيل التواصل الأفقي بين الأقسام على كسر الحواجز التنظيمية، وتعزيز التعاون وتبادل الخبرات. ويؤدي ذلك إلى خلق مناخ تواصلية قائم على المشاركة والتكامل.

#### • الاستثمار في التدريب الاتصالي:

تلجأ الإدارة إلى تنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال لدى القادة والعاملين، بما يشمل مهارات الإصغاء، والحوار، وإدارة الخلاف. ويسهم ذلك في ترسيخ ممارسات اتصالية إيجابية داخل المؤسسة.

ومن خلال اعتماد هذه الأساليب، تتمكن الإدارة من تعزيز المناخ الاتصالي الجيد، بما ينعكس إيجابًا على العلاقات التنظيمية، ويرفع من مستوى التنسيق، ويسهم في تحقيق الفعالية المؤسسية.

#### 4. أثر المناخ الاتصالي الجيد على الأداء والعلاقات التنظيمية

يُعدّ المناخ الاتصالي الجيد من العوامل الحاسمة التي تؤثر في مستوى الأداء وجودة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، إذ يشكّل البيئة التي يتم من خلالها تنسيق الجهود وتبادل المعلومات وبناء الثقة بين الأفراد. وكلما كان هذا المناخ قائمًا على الوضوح والانفتاح والاحترام، انعكس ذلك إيجابًا على فعالية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

#### • تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي:

يسهم المناخ الاتصالي الجيد في توضيح المهام والمسؤوليات، وتحديد التوقعات بدقة، مما يساعد العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة أعلى. ويؤكد (Robbins, 2018, p. 212) أن وضوح الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات.

• **تعزيز التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية:**

يساعد المناخ التواصلي الإيجابي على تسهيل التعاون بين الأقسام المختلفة، ويحدّ من الازدواجية والتعارض في الجهود. ويشير (Mintzberg, 2016, p. 144) إلى أن التواصل الفعال يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق التكامل التنظيمي وانسجام الأداء.

• **تقوية العلاقات التنظيمية وبناء الثقة:**

يسهم المناخ التواصلي الجيد في بناء علاقات تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، حيث يشعر العاملون بالأمان في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. ويؤكد السلمي (2016، ص 127) أن الثقة التنظيمية تُعد من أهم نتائج المناخ التواصلي الإيجابي.

• **رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية:**

يساعد التواصل المفتوح والتغذية الراجعة البناءة على إشراك العاملين في الحياة التنظيمية، مما يعزز شعورهم بالتقدير والانتماء، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل.

• **الحد من النزاعات وتحسين إدارة الخلاف:**

يسهم المناخ التواصلي الجيد في تقليل حدة النزاعات التنظيمية من خلال تشجيع الحوار وحل المشكلات بأسلوب عقلاني، مما يحافظ على استقرار العلاقات التنظيمية واستمراريتها. ومن خلال ما سبق، يتضح أن المناخ التواصلي الجيد لا ينعكس فقط على مستوى الأداء، بل يمتد أثره ليشمل طبيعة العلاقات التنظيمية وجودتها، الأمر الذي يجعل الاستثمار في تحسين هذا المناخ خياراً استراتيجياً للإدارة الساعية إلى تحقيق الفعالية والاستدامة المؤسسية.

5. **معوقات خلق مناخ تواصلي جيد داخل المؤسسة**

على الرغم من أهمية المناخ التواصلي الجيد في تحسين الأداء وتعزيز العلاقات التنظيمية، إلا أن عملية خلقه والحفاظ عليه تواجه عدداً من المعوقات التي قد تحدّ من فعالية الاتصال داخل المؤسسة. وتختلف هذه المعوقات باختلاف طبيعة التنظيم، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية السائدة.

• **المركزية المفرطة في اتخاذ القرار:**

تؤدي المركزية الشديدة إلى إضعاف الاتصال المساعد، وتهميش آراء العاملين، مما يخلق شعوراً

بعدم الثقة ويحدّ من التفاعل الإيجابي. ويشير (Robbins 2018, p. 219) إلى أن غياب المشاركة في القرار ينعكس سلبيًا على المناخ التواصلي.

#### • ضعف الثقة التنظيمية:

يُعد غياب الثقة بين الإدارة والعاملين من أبرز معوقات التواصل، حيث يؤدي إلى التحفظ في تبادل المعلومات وانتشار الشائعات. ويؤكد السلمي (2016، ص 134) أن ضعف الثقة يُنتج مناخًا تواصليًا مغلقًا يعرقل التعاون.

#### • قصور مهارات الاتصال لدى القيادات:

قد تعاني بعض القيادات من ضعف مهارات الإصغاء والحوار وإدارة الخلاف، مما يؤدي إلى سوء الفهم وتشويه الرسائل الاتصالية. ويؤكد (Mintzberg 2016, p. 148) أن فعالية القائد الاتصالية شرط أساسي لنجاح التواصل التنظيمي.

#### • التعقيد التنظيمي وطول السلسلة الإدارية:

يسهم تعدد المستويات الإدارية وتعقيد الإجراءات في بطء تدفق المعلومات، واحتمال تحريفها أثناء انتقالها، مما يضعف جودة المناخ التواصلي داخل المؤسسة.

#### • الاعتماد غير المنظم على وسائل الاتصال الحديثة:

على الرغم من أهمية التكنولوجيا في تسهيل الاتصال، إلا أن سوء استخدامها أو الإفراط فيها قد يؤدي إلى الفوضى المعلوماتية، وضعف التواصل الإنساني المباشر، مما يؤثر سلبيًا في المناخ التواصلي.

#### • الثقافة التنظيمية السلبية:

تُعد الثقافة التنظيمية التي تقوم على التسلط أو الخوف أو إقصاء الرأي الآخر من العوامل التي تعيق خلق مناخ تواصلي جيد، حيث تحدّ من حرية التعبير وتضعف روح المبادرة.

ويتضح مما سبق أن تجاوز هذه المعوقات يتطلب تدخلًا إداريًا واعيًا يهدف إلى تعزيز الثقة، وتبسيط الهياكل التنظيمية، وتنمية مهارات الاتصال، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتواصل المفتوح، بما يسهم في ترسيخ مناخ تواصلي إيجابي ومستدام داخل المؤسسة.

## 6. نماذج تطبيقية لخلق مناخ تواصلية جيد داخل المؤسسة

تُبرز النماذج التطبيقية الكيفية التي تُحوّل بها الإدارة المبادئ الاتصالية إلى ممارسات عملية تُسهم في بناء مناخ تواصلية إيجابي ومستدام. وفيما يلي عرض لأبرز هذه النماذج التي أثبتت فعاليتها في مؤسسات مختلفة:

### • نموذج الإدارة بالمشاركة:

يقوم هذا النموذج على إشراك العاملين في مناقشة القضايا التنظيمية وصنع القرار، من خلال الاجتماعات الدورية وفرق العمل ولجان الاقتراحات. ويسهم ذلك في تعزيز الاتصال الصاعد، وبناء الثقة، وزيادة الالتزام الوظيفي، مما يخلق مناخًا تواصليًا قائمًا على الانفتاح والاحترام المتبادل.

### • نموذج سياسة الباب المفتوح:

تعتمد بعض الإدارات سياسة الباب المفتوح التي تتيح للعاملين التواصل المباشر مع القيادات لعرض المشكلات والمقترحات. ويساعد هذا النموذج على تقليص الحواجز التنظيمية، وتسريع حل المشكلات، وتعزيز الشعور بالأمان الاتصالي داخل المؤسسة.

### • نموذج فرق العمل متعددة التخصصات:

يسهم تشكيل فرق عمل تضم أفرادًا من أقسام وتخصصات مختلفة في تعزيز التواصل الأفقي وتبادل الخبرات والمعارف. ويؤدي ذلك إلى تحسين التنسيق، والحد من النزاعات بين الوحدات التنظيمية، وبناء مناخ تواصلية تعاوني.

### • نموذج الاتصال القائم على التغذية الراجعة المستمرة:

يرتكز هذا النموذج على تقديم تغذية راجعة دورية وبناءة حول الأداء، سواء من الإدارة إلى العاملين أو العكس. ويساعد ذلك على تصحيح الانحرافات، وتحسين الأداء، وترسيخ ثقافة الحوار والتعلم المستمر.

### • نموذج التدريب الاتصالي للقادة والعاملين:

تعتمد بعض المؤسسات إلى تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مهارات الاتصال، مثل الإصغاء

الفعال، وإدارة الخلاف، والتواصل الإقناعي. ويسهم هذا النموذج في رفع الكفاءة الاتصالية، وتحسين جودة التفاعل، وبناء مناخ تواصلية إيجابي.

وتُظهر هذه النماذج التطبيقية أن خلق مناخ تواصلية جيد يتطلب إرادة إدارية واعية، وتبني ممارسات عملية مستمرة، بما يضمن تعزيز الثقة، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتحقيق الفعالية المؤسسية.

## الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن الإدارة تؤدي دورًا محوريًا وحاسمًا في خلق مناخ تواصلية جيد داخل المؤسسة، لما لها من تأثير مباشر في توجيه سلوك الأفراد، وتحديد طبيعة العلاقات التنظيمية، وترسيخ أساليب التواصل السائدة. وقد تبين أن المناخ التواصلية لا ينشأ بصورة عفوية، بل هو نتاج ممارسات إدارية واعية تقوم على الشفافية، والمشاركة، وبناء الثقة، وتفعيل قنوات الاتصال المختلفة.

كما أظهر البحث أن الإدارة القادرة على تبني أساليب قيادية تشاركية، وتعزيز التغذية الراجعة، وتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين، تسهم بشكل فعال في تحسين جودة التواصل داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والجماعي، ويقوي العلاقات التنظيمية، ويحد من النزاعات وسوء الفهم.

وبين البحث أيضًا أن خلق مناخ تواصلية جيد يواجه عدة معوقات، من بينها المركزية المفرطة، وضعف الثقة التنظيمية، وقصور المهارات الاتصالية لدى القيادات، إضافة إلى التعقيد التنظيمي وسوء استخدام وسائل الاتصال الحديثة. غير أن تجاوز هذه المعوقات يظل ممكنًا من خلال تدخل إداري منهجي يهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للحوار والانفتاح والتعاون.

وفي ضوء النماذج التطبيقية التي تم عرضها، يتضح أن المناخ التواصلية الجيد يُعد ركيزة أساسية لتحقيق الفعالية المؤسسية والاستدامة التنظيمية، إذ يسهم في تعزيز الانسجام الداخلي، وتحفيز العاملين، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. ومن ثم، فإن الاهتمام بخلق مناخ تواصلية إيجابي ينبغي أن يكون خيارًا استراتيجيًا للإدارة الحديثة، وليس مجرد إجراء تنظيمي ثانوي.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية

1. السلمي، علي. (2016)، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

2. الحربي، محمد بن أحمد. (2020)، *الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء المؤسسي*. جدة: مكتبة المعرفة.

3. درويش، محمد. (2017)، *الإدارة الحديثة والاتصال التنظيمي*. القاهرة: دار الفكر العربي.

4. عبد الرحمن، أحمد. (2019)، *أسس الاتصال الإداري داخل المنظمات*. القاهرة: دار المسيرة.

### المراجع الأجنبية

5. Robbins, S. P. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.

6. Mintzberg, H. (2016). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

7. Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning.

## المحاضرة الثانية عشر (12): متطلبات الاتصال الفعال

### المقدمة

يُعدّ الاتصال الفعال من الركائز الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية والتنظيمية على حدّ سواء، إذ يمثّل الأداة الرئيسة لنقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بين الأفراد والجماعات. ولا يقتصر الاتصال على مجرد تبادل الرسائل، بل يُعدّ عملية تفاعلية معقّدة تتأثر بعدة عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية، مما يجعل تحقيق فعاليته أمرًا يتطلب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات.

وتبرز أهمية الاتصال الفعال في كونه يساهم في تحقيق التفاهم المشترك، وتقليل سوء الفهم، وتعزيز التعاون، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، سواء داخل الأسرة أو المؤسسة أو المجتمع. وقد أشار السلمي (2016، ص 87) إلى أن ضعف الاتصال يُعدّ من أبرز أسباب فشل العلاقات الإنسانية وتعثر الأداء التنظيمي، في حين يُعدّ الاتصال الفعال عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والاستقرار.

كما تزداد الحاجة إلى الاتصال الفعّال في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، من تطور تكنولوجي، وتنوع ثقافي، وتعقّد في الهياكل التنظيمية، الأمر الذي يجعل الالتزام بمتطلبات الاتصال الفعّال ضرورة ملحة لمواجهة التحديات وتحقيق التكيف الإيجابي. ويؤكد Robbins (2018, p. 214) أن فعالية الاتصال تعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافر شروطه الأساسية، وليس على كثافة التواصل وحدها.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم الاتصال الفعّال، وبيان متطلباته الأساسية، وتحليل أثر توافر هذه المتطلبات في تحسين جودة التواصل وبناء علاقات إنسانية وتنظيمية إيجابية، وذلك بالاعتماد على مراجع عربية وأجنبية، وبأسلوب أكاديمي تحليلي.

### أولاً: مفهوم الاتصال الفعّال

يُقصد بالاتصال الفعّال العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد بطريقة واضحة ومفهومة، تضمن وصول الرسالة بالمعنى المقصود وتحقيق الهدف المرجو منها. ولا تتحقق فعالية الاتصال بمجرد إرسال الرسالة، بل تتوقف على مدى فهمها واستيعابها من قبل المستقبل، وقدرته على التفاعل معها بصورة إيجابية.

ويعرّف Robbins الاتصال الفعّال بأنه «العملية التي يتم من خلالها نقل المعنى بين المرسل والمستقبل على نحو يضمن الفهم المشترك ويقلل من احتمالات التشويه وسوء التفسير (Breton, 2016, p. 39)». ويُبرز هذا التعريف أن جوهر الاتصال الفعّال يكمن في تحقيق المعنى المشترك، لا في كثافة الرسائل أو تعدد قنوات الاتصال.

ومن منظور إداري واجتماعي، يُعد الاتصال الفعّال أداة أساسية لتنظيم العلاقات الإنسانية وتنسيق الجهود داخل الجماعات والمؤسسات، إذ يساهم في توضيح الأدوار، وبناء الثقة، وتعزيز التعاون. ويشير السلمي (2016، ص 92) إلى أن الاتصال الفعّال يُمثّل العمود الفقري للعمل الجماعي الناجح، لما له من دور في توجيه السلوك وتحفيز الأفراد.

كما يتسم الاتصال الفعّال بعدة خصائص تميّزه عن غيره من أنماط الاتصال، من أبرزها الوضوح في التعبير، والملاءمة في اختيار الوسيلة، والإصغاء الفعّال، والتغذية الراجعة المستمرة. ويؤكد Mintzberg

(2016, p. 120) أن غياب إحدى هذه الخصائص قد يحدّ من فعالية الاتصال، حتى وإن توافرت الوسائل التقنية المتقدمة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاتصال الفعّال ليس عملية عفوية، بل مهارة مكتسبة تتطلب وعياً واتزاناً في السلوك الاتصالي، وتستند إلى مجموعة من المتطلبات والشروط التي تضمن تحقيق الفهم المشترك وبناء علاقات إنسانية وتنظيمية ناجحة.

### ثانياً: متطلبات الاتصال الفعّال

يتطلب تحقيق الاتصال الفعّال توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن وضوح الرسالة، وحسن فهمها، وتحقيق الهدف من عملية التواصل. ولا يمكن للاتصال أن يكون فعّالاً ما لم تتكامل هذه المتطلبات على المستويين الفردي والتنظيمي، إذ يشكّل كل منها عنصراً مؤثراً في نجاح العملية الاتصالية.

#### • وضوح الرسالة ودقتها:

يُعد وضوح الرسالة من أهم متطلبات الاتصال الفعّال، حيث ينبغي أن تُصاغ الأفكار بلغة بسيطة ومفهومة، بعيدة عن الغموض والتعقيد. ويؤكد السلمي (2016، ص 95) أن غموض الرسائل الاتصالية يُعد سبباً رئيسياً لسوء الفهم وضعف التفاعل بين الأفراد.

#### • اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة:

يتوقف نجاح الاتصال على حسن اختيار الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة، سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية، بما يتلاءم مع طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف. ويشير Robbins (2018, p. 221) إلى أن عدم ملاءمة الوسيلة قد يؤدي إلى تشويه المعنى وفقدان الرسالة لفعاليتها.

#### • الإصغاء الفعّال:

لا يتحقق الاتصال الفعّال بالتركيز على الإرسال فقط، بل يتطلب قدرة عالية على الإصغاء والانتباه للآخر، وفهم رسائله اللفظية وغير اللفظية. ويُعد الإصغاء الفعّال مؤشراً على الاحترام والتقدير، ويسهم في تعزيز التفاهم المتبادل.

#### • التغذية الراجعة المستمرة:

تُعد التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في الاتصال الفعّال، إذ تمكّن المرسل من التأكد من وصول الرسالة وفهمها بالشكل الصحيح، كما تساعد على تصحيح الأخطاء وتحسين جودة التواصل. ويؤكد (Mintzberg, 2016, p. 123) أن غياب التغذية الراجعة يُضعف فعالية الاتصال مهما كانت وضوح الرسالة.

#### • الاعتبارات النفسية والاجتماعية:

يتأثر الاتصال الفعّال بالحالة النفسية للمرسل والمستقبل، وبالعلاقات الاجتماعية القائمة بينهما، مثل الثقة والاحترام المتبادل. ويسهم المناخ النفسي الإيجابي في تسهيل التواصل وتقليل الحواجز الاتصالية.

#### • القدرة على التعبير وضبط الانفعالات:

تتطلب فعالية الاتصال قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره ومشاعره بأسلوب متزن، والتحكم في الانفعالات السلبية التي قد تشوّه الرسالة أو تؤدي إلى تصعيد الخلافات.

ومن خلال توافر هذه المتطلبات، يصبح الاتصال أكثر قدرة على تحقيق أهدافه، وبناء علاقات إنسانية وتنظيمية قائمة على الفهم والتعاون والاحترام المتبادل.

#### ثالثاً: معوقات تحقيق الاتصال الفعّال

على الرغم من أهمية الاتصال الفعّال ودوره في تحسين العلاقات الإنسانية والتنظيمية، إلا أن تحقيقه يواجه مجموعة من المعوقات التي قد تعيق وصول الرسالة أو تؤدي إلى تشويهها، مما ينعكس سلباً على الفهم المتبادل وجودة التفاعل بين الأفراد. وتتنوع هذه المعوقات بين ما هو فردي ونفسي، وما هو تنظيمي وتقني.

#### • المعوقات اللغوية:

تتمثل في استخدام لغة غير واضحة، أو مصطلحات معقدة، أو اختلاف اللهجات واللغات بين أطراف الاتصال، مما يؤدي إلى سوء تفسير الرسائل. ويشير السلمي (2016، ص 99) إلى أن ضعف الدقة اللغوية يُعد من أبرز أسباب فشل الاتصال.

#### • المعوقات النفسية والانفعالية:

تشمل التوتر، والغضب، والقلق، والتحييزات المسبقة، وهي عوامل تؤثر في قدرة الفرد على الاستماع والفهم الموضوعي. ويؤكد (Robbins, 2018, p. 225) أن الانفعالات السلبية تشكل حاجزاً رئيسياً أمام الاتصال الفعال.

#### • المعوقات التنظيمية:

تتمثل في تعقيد الهياكل التنظيمية، وطول السلسلة الإدارية، والمركزية المفرطة، مما يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات وتشويهها أثناء انتقالها بين المستويات المختلفة (Dupont, 2018, p. 44).

#### • المعوقات الثقافية والاجتماعية:

تنشأ نتيجة اختلاف الخلفيات الثقافية والقيم الاجتماعية، أو غياب ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر، مما يحد من فعالية التواصل ويزيد من احتمالات الصراع وسوء الفهم.

#### • المعوقات التقنية:

تظهر بسبب سوء استخدام وسائل الاتصال الحديثة، أو الاعتماد المفرط عليها دون تنظيم، مما يؤدي إلى الفوضى المعلوماتية وضعف التفاعل الإنساني المباشر.

ويتضح مما سبق أن تجاوز هذه المعوقات يتطلب وعياً اتصالياً، وتطويراً للمهارات الفردية، وتحسيناً للبيئة التنظيمية، بما يضمن تحقيق اتصال فعال يساهم في تعزيز الفهم وبناء علاقات إيجابية.

#### رابعاً: أثر توافر متطلبات الاتصال الفعال

يؤدي توافر متطلبات الاتصال الفعال إلى إحداث آثار إيجابية ملموسة على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات، إذ يساهم في تحسين جودة التفاعل الإنساني، وتعزيز الفهم المشترك، ودعم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وكلما توافرت شروط الاتصال الفعال وتكاملت عناصره، انعكس ذلك بصورة مباشرة على الأداء والعلاقات.

#### • تعزيز الفهم المشترك وتقليل سوء الفهم:

يساعد وضوح الرسائل وحسن الإصغاء والتغذية الراجعة المستمرة على تقليل احتمالات سوء

التفسير، وتحقيق فهم أدق للمعاني والمقاصد. ويؤكد السلمي (2016، ص 101) أن توافر متطلبات الاتصال الفعّال يُعد أساسًا لبناء تواصل قائم على الفهم المشترك.

#### • تحسين العلاقات الإنسانية والتنظيمية:

يسهم الاتصال الفعّال في بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، سواء في المحيط الأسري أو المهني. ويشير (Robbins, 2018, p. 231) إلى أن جودة الاتصال ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة العلاقات داخل الجماعات والمنظمات.

#### • رفع مستوى الأداء والإنتاجية:

يساعد الاتصال الفعّال على توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتنسيق الجهود، وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية الفردية والجماعية. (Dupont, 2018, p. 44)

#### • تعزيز المشاركة واتخاذ القرار:

يسهم توافر متطلبات الاتصال الفعّال في تشجيع المشاركة الفاعلة، وتبادل الآراء والمقترحات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر رشادة وقبولاً من قبل الأطراف المعنية.

#### • الحد من النزاعات وتحسين إدارة الخلاف:

يساعد التواصل الواضح والحوار البناء على احتواء الخلافات قبل تصاعدها، وتحويل النزاع إلى فرصة للتفاهم وحل المشكلات، مما يعزز الاستقرار الإنساني والتنظيمي.

ويتضح مما سبق أن توافر متطلبات الاتصال الفعّال لا يُعد عاملاً ثانوياً، بل يمثل عنصراً جوهرياً في تحسين جودة التفاعل الإنساني وتحقيق الفعالية على مختلف المستويات.

#### خامساً: نماذج تطبيقية لمتطلبات الاتصال الفعّال

تُبرز النماذج التطبيقية الكيفية التي تُترجم بها متطلبات الاتصال الفعّال إلى ممارسات عملية في الواقع اليومي، سواء في السياقات الأسرية أو التعليمية أو التنظيمية. وتُظهر هذه النماذج أن فعالية الاتصال لا تتحقق نظرياً فقط، بل من خلال سلوكيات اتصالية واعية ومستمرة.

#### • نموذج الاتصال الفعّال في بيئة العمل:

يتجسد الاتصال الفعّال في المؤسسات من خلال وضوح التعليمات، وتحديد الأدوار، واعتماد

قنوات اتصال مناسبة، مع تفعيل التغذية الراجعة بين الإدارة والعاملين. ويسهم هذا النموذج في تقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز المهام، وتحسين جودة الأداء، خاصة عند عقد الاجتماعات الدورية وإتاحة قنوات الاتصال الصاعد.

#### • نموذج الاتصال الفعال في فرق العمل:

تعتمد فرق العمل الناجحة على الإصغاء الفعال، وتبادل المعلومات بشفافية، واحترام الآراء المختلفة. ويؤدي الالتزام بهذه المتطلبات إلى تعزيز التعاون، وتكامل الجهود، وحل المشكلات بصورة جماعية، مما يرفع من فعالية الفريق ويقوي العلاقات بين أعضائه.

#### • نموذج الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية:

يظهر الاتصال الفعال في العلاقة بين المعلم والمتعلم من خلال وضوح الشرح، وتشجيع الحوار، وتقديم تغذية راجعة بناءة. ويساعد هذا النموذج على تحسين الفهم والتحصيل الدراسي، وبناء علاقة إيجابية قائمة على الاحترام والتفاعل الإيجابي داخل البيئة التعليمية.

#### • نموذج الاتصال الفعال في الأسرة:

تتجلى متطلبات الاتصال الفعال داخل الأسرة في الحوار الهادئ، والإصغاء لمشاعر أفرادها، والتعبير الواضح عن التوقعات والاحتياجات. ويسهم هذا النموذج في تعزيز التماسك الأسري، والحد من الخلافات، وبناء علاقات إنسانية مستقرة.

#### • نموذج الاتصال الفعال في إدارة الخلاف:

يعتمد هذا النموذج على استخدام لغة هادئة، والتركيز على المشكلة بدل الشخص، وتقبل وجهات النظر المختلفة. ويساعد الالتزام بمتطلبات الاتصال الفعال في احتواء الخلافات وتحويلها إلى فرص للتفاهم والتقارب.

وتُظهر هذه النماذج التطبيقية أن توافر متطلبات الاتصال الفعال يُعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة التفاعل الإنساني، وبناء علاقات قائمة على التعاون والثقة في مختلف مجالات الحياة.

الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن الاتصال الفعال يُعد من المقومات الأساسية لنجاح العلاقات الإنسانية والتنظيمية، لما له من دور محوري في تحقيق الفهم المشترك، وتنسيق الجهود، وبناء الثقة بين الأفراد. وقد تبين أن الاتصال لا يكتسب فعاليته تلقائياً، بل يتطلب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن وضوح الرسالة، وحسن اختيار الوسيلة، والإصغاء الفعال، والتغذية الراجعة المستمرة.

كما أظهر البحث أن غياب متطلبات الاتصال الفعال أو ضعفها يؤدي إلى بروز العديد من المعوقات، مثل سوء الفهم، وتزايد النزاعات، وضعف العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانخفاض مستوى الأداء. في المقابل، فإن توافر هذه المتطلبات يسهم في تحسين جودة التفاعل الإنساني، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، وتعزيز المشاركة والتعاون داخل مختلف البيئات.

وقد أكدت النماذج التطبيقية التي تم عرضها أن الاتصال الفعال ليس مفهوماً نظرياً مجرداً، بل ممارسة عملية يومية يمكن توظيفها في بيئة العمل، والمؤسسات التعليمية، والأسرة، وإدارة الخلافات، بما يحقق الاستقرار والتفاهم المتبادل. كما تبرز هذه النماذج أهمية تنمية المهارات الاتصالية لدى الأفراد، ونشر الوعي بأثر التواصل الإيجابي في تحسين العلاقات.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن الاهتمام بتوفير متطلبات الاتصال الفعال يُعد ضرورة أساسية لمواجهة تحديات العصر وتعقد العلاقات الإنسانية والتنظيمية. ومن ثم، فإن الاستثمار في تنمية مهارات الاتصال وبناء ثقافة تواصلية إيجابية يُعد ركيزة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة في مختلف مجالات الحياة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

1. السلمي، علي. (2016)، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
2. العتيبي، عبد الله بن محمد. (2018)، *مهارات الاتصال الفعال وبناء العلاقات الإنسانية*. الرياض: دار النشر العلمي.

3. الحربي، محمد بن أحمد. (2020)، *الاتصال الإداري وأثره في تحسين الأداء*. جدة: مكتبة المعرفة.

4. عبد الرحمن، أحمد. (2019)، *أسس الاتصال الإنساني والاجتماعي*. القاهرة: دار الفكر العربي.

#### المراجع الأجنبية.

5. Breton, P. (2016). *La communication humaine et sociale*. Paris: La Découverte.
6. Dupont, J. (2018). *Communication, relations humaines et gestion des conflits*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
7. Lévy, A. (2017). *La culture de la communication et les relations professionnelles*. Paris: Dunod.

## الملخص:

يُعدّ مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة أداة منهجية تهدف إلى تشخيص واقع الممارسات الاتصالية وتحليل طبيعة التفاعلات بين الأفراد والمستويات الإدارية المختلفة. ويرتكز على دراسة مجموعة من الأبعاد الأساسية مثل الشفافية، والثقة، ووضوح الأدوار، وفعالية قنوات الاتصال، وأنماط القيادة الاتصالية، ومستوى المشاركة في صنع القرار، وآليات التغذية الراجعة. ويسعى المقياس إلى الكشف عن نقاط القوة التي تعزز التعاون والانسجام المؤسسي، وتحديد جوانب القصور التي قد تعيق تدفق المعلومات أو تؤثر سلباً في مناخ العمل. كما يساهم في توفير بيانات موضوعية تساعد الإدارة والباحثين على وضع استراتيجيات تطويرية لتحسين جودة التواصل ورفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة الاتصالية، الاتصال التنظيمي، المؤسسة، الشفافية، الثقة التنظيمية، قنوات الاتصال، القيادة الاتصالية، التغذية الراجعة، المناخ التنظيمي، الأداء المؤسسي.

### **Abstract:**

The Organizational Communication Culture Scale is a methodological tool designed to diagnose and analyze communication practices and the nature of interactions among individuals and across different managerial levels within an organization. It focuses on examining key dimensions such as transparency, trust, role clarity, effectiveness of communication channels, leadership communication styles, participation in decision-making, and feedback mechanisms. The scale seeks to identify strengths that enhance cooperation and organizational cohesion, as well as areas of weakness that may hinder information flow or negatively affect the work climate. Furthermore, it provides objective data that assist administrators and researchers in developing improvement strategies aimed at enhancing communication quality, increasing organizational performance, and achieving strategic goals efficiently and sustainably.

### **Keywords:**

Communication culture, Organizational communication, Organization, Transparency, Organizational trust, Communication channels, Communication leadership, Feedback, Organizational climate, Organizational performance.