



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علوم الإعلام والاتصال

مطبوعة بيادغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر الاتصال والعلاقات العامة

في مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

السداسي الثالث

إعداد

د. دبیح یوسف

السنة الجامعية

2024-2023

## فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحاضرة	رقم المحاضرة
7	مفاهيم خاصة بالثقافة الاتصالية في المؤسسة	01
13	أساليب بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة	02
17	مصادر تشكيل الثقافة الاتصالية	03
22	أنواع الثقافة الاتصالية في المؤسسة	04
33	مؤشرات وأدوات قياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة	05
37	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة	06
41	المؤشرات النوعية لقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة	07
45	المؤشرات الكمية لقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة	08
49	متطلبات تطوير الثقافة الاتصالية في المؤسسات	09
54	دور القيادة في تعزيز الثقافة الاتصالية	10
61	أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة الاتصالية في المؤسسة	11
64	الاتصال غير الرسمي في الثقافة الاتصالية في المؤسسة	12
69	التدريب والتكوين في الثقافة الاتصالية	13
75	الاتصال الفعال في المؤسسة	14
80	التحديات التي تواجه بناء الثقافة الاتصالية	15

## توطنة المطبوعة البيداغوجية:

في عصر تتتسارع فيه وتيرة التطور التكنولوجي وتتعدد فيه أنماط التفاعل الإنساني داخل المؤسسات؛ تبرز الثقافة الاتصالية كمحرك أساسي لنجاحها وتميزها في بيئه تنافسية متغيرة، فالأنساق الوظيفية التي تتقن فن التواصل الداخلي والخارجي تجد نفسها في موقع قوة يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية، بينما تلك التي تفتقر إلى ثقافة اتصالية متماسكة تجد نفسها تصارع تحديات عديدة تحد من قدرتها على النمو والتطور، ويعد فهم ديناميكيات الثقافة الاتصالية وأليات قياسها وتطويرها بمثابة حجر الزاوية في إعداد متخصصين قادرين على قيادة التغيير الإيجابي في عالم المؤسسات المعاصرة.

يأتي مقياس "الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة" كاستجابة حتمية لحاجة ملحة في ميدان التكوين الأكاديمي المتخصص، حيث يهدف إلى تزويد طلبة السنة الثانية ماستر في تخصص الاتصال والعلاقات العامة بالأدوات المعرفية والمنهجية الالزمة لفهم وتحليل وتطوير البيئة الاتصالية داخل المؤسسات، هذا المقياس لا يقتصر على تقديم المفاهيم النظرية فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تطوير قدرات الطلبة على التحليل النقدي والتفكير الاستراتيجي في مجال الاتصال المؤسسي.

تكمن الأهمية الاستراتيجية لهذا المقياس في كونه يعالج مواضيع هامة وحديثة، تشمل كيفية بناء وإدارة ثقافة اتصالية تخدم الأهداف المؤسسية وتعزز التماسك الداخلي وتزيد من عمق العلاقات الإنسانية بين منتسبي المؤسسة وحتى خارجها، فالثقافة الاتصالية ليست مجرد مجموعة من الممارسات والإجراءات، بل هي نظام متكامل من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد طبيعة التفاعل بين أفراد المؤسسة وتأثير على مستوى الأداء والإنتاجية. من هنا، يصبح فهم هذه الثقافة وقياسها وتطويرها ضرورة حيوية لكل من يسعى للعمل في مجال الاتصال وال العلاقات العامة والاتصال المؤسسي ككل.

إن الحاجة إلى متخصصين في مجال الثقافة الاتصالية تتزايد يوماً بعد يوم، خاصة في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، فالمؤسسات اليوم تواجه تحديات متعددة الأبعاد تتطلب استراتيجيات اتصالية متطورة ومرنة، قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، هذا الواقع يفرض على الأكاديميين والممارسين ضرورة تطوير فهم عميق للثقافة الاتصالية كظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر بعوامل متنوعة وتأثر على جميع جوانب الحياة المؤسسية.

بالنسبة لطلبة السنة الثانية ماستر في الاتصال وال العلاقات العامة، يمثل هذا المقياس رايد تتقاطع فيه مختلف المفاهيم والاستراتيجيات والسيناريوهات التي تخدم مسيرتهم الأكademية والمهنية، فهو يأتي في مرحلة متقدمة من تكوينهم العلمي، بعد اكتساب الأسس النظرية والمنهجية الضرورية، بعدها تصبح الحاجة إلى تطبيق هذه المعارف على قضايا محددة ومعقدة، ومن خلال هذا المقياس سيتمكن الطلبة من تطوير نظرة شاملة ومتكاملة لطبيعة الاتصال داخل المؤسسة مع تجاوز المفاهيم التقليدية، وترتبط بين النظرية والممارسة.

يسهم هذا المقياس في إعداد جيل جديد من المتخصصين القادرين على قراءة وتفسير الظواهر الاتصالية داخل المؤسسات بطريقة علمية ومنهجية، فالثقافة الاتصالية ظاهرة تداخل فيها عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية وتكنولوجية، وفيها يتطلب منهجية متعددة الأبعاد تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، من هنا تأتي أهمية تزويذ الطلبة بالأدوات والأساليب التي تمكّنهم من التعامل مع هذه التعقيدات بكفاءة واحترافية.

إن الهدف الأساسي لهذا المقياس هو تمكين الطلبة من اكتساب القدرة على تشخيص وتحليل وتطوير الثقافة الاتصالية في أي مؤسسة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، هذه القدرة تتطلب فهماً عميقاً للعوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية، والأدوات المناسبة لقياسها، والاستراتيجيات الفعالة لتطويرها،

كما تتطلب القدرة على التفكير النبدي والتحليل الاستراتيجي، والقدرة على التواصل الفعال مع مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

في هذا السياق، تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية كدليل شامل ومتكملاً يغطي جل جوانب الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، من الأسس النظرية إلى أدوات القياس واستراتيجيات التطوير، فهي تمثل ثمرة جهد أكاديمي مكثف يهدف إلى تقديم المعرفة بطريقة منظمة ومتدرجة، تراعي الاحتياجات التعليمية للطلبة وتنماشى مع أحدث التطورات في مجال الاتصال وال العلاقات العامة.

#### البطاقة التقنية للمقياس:

- المستوى الدراسي: السنة الثانية ماستر الاتصال وال العلاقات العامة
- المقياس: الثقافة الاتصالية في المؤسسة
- الوحدة: وحدة التعليم الأساسية
- المعامل: 02
- الرصيد: 05
- عدد المحاضرات: 15

## محاور المقياس:

- المحاضرة الأولى: مفاهيم خاصة بالثقافة الاتصالية في المؤسسة
- المحاضرة الثانية: أساليب بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة
- المحاضرة الثالثة: مصادر تشكيل الثقافة الاتصالية
- المحاضرة الرابعة: أنواع الثقافة الاتصالية في المؤسسة
- المحاضرة الخامسة: مؤشرات وأدوات قياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
- المحاضرة السادسة: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
- المحاضرة السابعة: المؤشرات النوعية لقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
- المحاضرة الثامنة: المؤشرات الكمية لقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
- المحاضرة التاسعة: متطلبات تطوير الثقافة الاتصالية في المؤسسات
- المحاضرة العاشرة: دور القيادة في تعزيز الثقافة الاتصالية
- المحاضرة الحادية عشر: أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة الاتصالية في المؤسسة
- المحاضرة الثانية عشر الاتصال غير الرسمي في الثقافة الاتصالية في المؤسسة
- المحاضرة الثالثة عشر: التدريب والتكوين في الثقافة الاتصالية
- المحاضرة الرابعة عشر: الاتصال الفعال في المؤسسة
- المحاضرة الخامسة عشر: التحديات التي تواجه بناء الثقافة الاتصالي

## المحاضرة الأولى: مفاهيم خاصة بالثقافة الاتصالية في المؤسسة

مقدمة:

تُعد الثقافة الاتصالية في المؤسسة من أهم الركائز التي تحدد طبيعة العلاقات الداخلية، وتشكل البوصلة التي توجه سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم اليومية داخل النسق الوظيفي، فهي ليست مجرد مجموعة من القواعد أو الإجراءات التنظيمية؛ بل هي نسيج متعدد ومتتطور من القيم والمعتقدات والممارسات التي تنظم كيفية تدفق المعلومات، وتبادل الأفكار، وبناء العلاقات بين مختلف مستويات التنظيم.

في بيئه الأعمال المعاصرة حيث تتتسارع وتيرة التغيير والتحديات، أصبح فهم الثقافة الاتصالية ضرورة استراتيجية لا غنى عنها، فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة اتصالية قوية وإيجابية تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق أهدافها، والحفاظ على ميزتها التنافسية، بينما تعاني المؤسسات ذات الثقافة الاتصالية الضعيفة من صراعات داخلية، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدلات دوران العمال عبر مختلف الأقسام والمصالح مما يخلق عدم الاستقرار الوظيفي.

ما الذي سنتناوله في هذه المحاضرة؟

في هذه المحاضرة، سيتم تقديم المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري والعملي للثقافة الاتصالية في المؤسسة، مروراً بالخصائص والأهمية التي تكتسيها، ووصولاً إلى المعايير التي تبين وجود الثقافة الاتصالية وأنواعها داخل النسق الوظيفي.

### 1. مفهوم الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

إن استيعاب المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة الاتصالية يشكل نقطة الانطلاق الحقيقة لأي محاولة جادة لتطوير بيئه العمل المؤسسية، فبدون فهم واضح لما تعنيه الثقافة الاتصالية، ومكوناتها،

وخصائصها، وأبعادها المختلفة، يصبح من المستحيل تشخيص الواقع الحالي أو رسم خارطة طريق للتحسين وتطوير المناخ الاتصالي ومنه نحو التنظيمي بشكل شامل.

تعرف الثقافة الاتصالية في المؤسسة على أنها "مجموعة من العادات والممارسات التي تحدد كيفية التواصل بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، وهي عامل مهم في نجاح المؤسسات، حيث تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع العملاء، ويتضمن ذلك أسلوب التواصل، والتفاعل، والتوجيه، والتحفيز، وغيرها من المهارات التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أهداف المؤسسة".

كما تعني " تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، أيضا القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين، إذ يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنيها المنظمة لحل مشكلاتها" (بوساحية؛ صحراوي. 2021. ص 194).

نجد هنالك من يخلط بين الثقافة الاتصالية والثقافة التنظيمية، غير أن هذه الأخيرة هي الأشمل وتتضمن في ثنياها الثقافة الأولى، فثقافة المنظمة "تمثل القيم والمعتقدات التي تم ترسيخها ونشرها بين العمال، فهي تشكل في النهاية تصورات وسلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم، والتي بدورها قد تتعكس سلبياً أو إيجابياً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، كما أنها تتحكم في قدرة العاملين على السياسات الإدارية الداخلية، وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية" (محروس رباب. 2022 ص 53).

تختلف الثقافة الاتصالية عن الثقافة التنظيمية، فيما مفاهيم مختلفة ولكل منها دورها الخاص في بيئة العمل، فعند التطرق إلى مفهوم الثقافة الاتصالية نجد أنها تشير إلى القيم والمعتقدات والعادات المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة، كما تركز على كيفية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد والمجموعات،

وتتضمن الأساليب المعتمدة في التواصل، مثل اللغة المستخدمة، وال التواصل غير اللفظي، وال التواصل الفعال وغيرها من الأدوات والأساليب.

في حين نجد أن الثقافة التنظيمية تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء داخل المؤسسة أو المنظمة، وتركز على كيفية تنظيم وإدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها وتلبية احتياجات أفرادها، بالإضافة إلى أنها تتضمن القيم المؤسسية، والأنماط السلوكية، والعادات، والتوجهات التي تميز المؤسسة عن غيرها، كما تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتنعكس في سلوكه" (جموبي. 2023.ص 91).

الاختلاف الرئيسي بين الثقافة الاتصالية والتنظيمية يكمن في تركيز الأولى على الاتصال وتبادل المعلومات وال التواصل بين الأفراد، بينما ترتكز الثانية على هيكلة وتنظيم المؤسسة وأنماط السلوك والقيم المشتركة، ومع ذلك، يجب ملاحظة أن الثقافة الاتصالية والثقافة التنظيمية لا يمكن فصلهما تماما، بل يتراصان ويتأثران ببعضهما البعض، فعلى سبيل المثال، القيم المشتركة في الثقافة التنظيمية قد تؤثر على أساليب الاتصال وال التواصل المعتمدة داخل المؤسسة، وبالعكس أيضاً، الثقافة الاتصالية قد تؤثر على شكل وهيكل التعاملات في المؤسسة وسلوك الأفراد فيها.

## 2. أهمية الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

تؤثر الثقافة الاتصالية القوية على جوانب الحياة التنظيمية، مما لها يسمح بالارتقاء وتوفّر جو مناسب للعمل، وهو ما ينعكس بشكل عملي وایجابي على العمال من خلال عدة متغيرات، فمن خلال الاستثمار في بنائها يمكن للمؤسسات تعزيز نجاحها وتحقيق أهدافها، ويوضح هذا من خلال:

- **تعزيز التواصل الفعال:** عندما يكون هناك ثقافة اتصالية مشجعة ومفتوحة، يصبح من السهل على الموظفين التواصل بشكل فعال وتبادل المعلومات والأفكار واللاحظات بينهم.
- **زيادة الإنتاجية:** يمكن أن يؤدي التواصل الفعال إلى زيادة الإنتاجية من خلال تحسين التنسيق والتعاون بين الموظفين.
- **تحسين رضا الموظفين:** يمكن أن يؤدي التواصل الفعال إلى تحسين رضا الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بالتقدير والالتزام بالمؤسسة، وتمكن الموظفين من طرح الأسئلة والاستفسارات بحرية، فعند إشراك العامل في اتخاذ القرار ومنحه فرصة لتقديم وطرح أفكاره من أهم الأسس لبناء وترسيخ ثقافة اتصالية جيدة، فالمورد البشري يحتاج للتقدير والاحترام مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والمحفزة لديه، وبالتالي التحكم في أعماله ومهامه ورفع الدافعية إلى العمل لديه" (عبادي. 2023. ص 300).
- **تعزيز الفهم والتفاعل:** بناء ثقافة اتصالية جيدة يعزز الفهم المتبادل والتفاعل بين أفراد المؤسسة، ويزيد من فهم الرؤية والقيم والأهداف المشتركة بوضوح، وتحقيق النتائج المشتركة.
- **بناء علاقات إيجابية:** الثقافة الاتصالية القوية تساهم في بناء علاقات إيجابية بين أفراد المؤسسة والاحترام متبادل، مما يعزز من روح الفريق والعمل المشترك ويتم بناء علاقات تعاونية محفزة.
- **تعزيز الابتكار والإبداع:** عندما يكون هناك تواصل فعال ومفتوح، ينتج عنه تشجيع لتدفق الأفكار الجديدة والتعاون في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات والمشاكل.
- **تعزيز صورة وسمعة المؤسسة:** الثقافة الاتصالية القوية المبنية على التواصل الفعال والشفاف تساهم في بناء وتعزيز سمعة المؤسسة بشكل إيجابي مع العملاء والشركاء والمجتمع المحيط.
- **تحسين الأداء التنظيمي:** الثقافة الاتصالية الجيدة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام والتفاعل بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحسن تنسيق العمل بين الأقسام وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

- ترقية الأداء المالي للمؤسسة: يمكن أن تساعد الثقافة الاتصالية المفتوحة في تحسين الأداء المالي من خلال تسهيل اتخاذ القرارات المستنيرة وحل المشكلات، وتقليل المصروفات الزائدة.

تسعى الثقافة الاتصالية الصحية في المؤسسة لتحقيق التقارب بين الموظفين والإدارة بدون أي مخاوف أو ترتيبات بيروقراطية، مما يسمح بتشجيع الحوار البناء وتقبل وجهات النظر المختلفة، والذي يمنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترناتهم التي تصب في مصلحة المؤسسة، علاوة على تبنيها لأساليب اتصال غير رسمية جنبا إلى جنب مع الأساليب الرسمية، كما أن لها مميزات أخرى يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- **الشفافية والوضوح:** بحيث يتم التواصل بشكل واضح ومحض على جميع المستويات، ومشاركة المعلومات ذات الصلة مع جميع الأقسام والموظفين.

- **الثقة:** يشعر الموظفون بالثقة في قدرتهم على التواصل مع بعضهم البعض ومشاركة المعلومات.
- **الاحترام:** يعامل جميع الموظفين باحترام، بغض النظر عن منصبهم أو وضعهم.
- **المشاركة:** يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التواصل والمساهمة في عملية صنع القرار.
- **المسؤولية:** يتحمل جميع الموظفين مسؤولية تواصليهم.
- **تبني قنوات اتصال متعددة:** إذ تتيح تدفق المعلومات بسهولة ما يضمن توفير التغذية الراجعة للبناء للموظفين بانتظام.

### 3. معايير وجود الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

لا يمكن الجزم بوجود ثقافة اتصالية فعالة في أي مؤسسة دون توافر مجموعة من المعايير والمؤشرات الواضحة التي تؤكد حضورها وتأثيرها الفعلي على أرض الواقع، هذه المعايير تمثل المحكّات الأساسية التي يمكن من خلالها تقييم مدى نضج وإيجابية الثقافة الاتصالية داخل التنظيم، وتشمل:

- **نمط الاتصال بين الإدارة والموظفين - هل هو اتصال هرمي أم مفتوح؟**

- مدى تشجيع الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال إتاحة الفرصة لتبادل الآراء ووجهات النظر خلال الاجتماعات، هذا الأمر يعد "من بين العوامل التي تؤثر في العلاقة التي تسود ما بين الإدارة وأعضاء التنظيم، من حيث أنه إذا كان الموظفون يشعرون بأنهم مقصيين من سيرورة اتخاذ القرارات، فإن ذلك يولد لديهم الشعور بالتهميش، بل أكثر من ذلك فإنهم يشعرون بالاستصغر، الذي يؤدي بهم إلى تشكيل جماعات غير رسمية كأقطاب خفية تمارس ضغوطات أو مقاومات على الإدارة" (زكاز. 2013. ص 46).
  - مدى سهولة وصول المعلومات إلى الموظفين، عبر إتاحة الوصول المتكافئ وقنوات الاتصال للجميع.
  - الاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات الاتصال والتواصل الفعال.
  - الاعتماد على الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية قصد تشجيع التفاعل الاجتماعي بين الموظفين مما يعزز الانسجام وروح الفريق.
  - الاهتمام بالغذية الراجعة وآراء الموظفين وتقبل واحترام وجهات النظر والأفكار المختلفة.
  - احترام تنوع الثقافات ووجهات النظر.
  - تبني وسائل اتصال حديثة واستخدام لغة اتصال واضحة ومفهومة وخلالية من المصطلحات المعقدة.
  - تشجيع بيئة العمل التعاونية والجماعية في إنجاز المهام والمشاريع.
  - الاحتفاء بالإنجازات وتقدير الجهود المتميزة في مجال الاتصال.
  - اعتماد نظام تقييم عادل يراعي الاتصال الفعال كمعيار أساسي.
- عموماً تؤثر الثقافة الاتصالية على مستوى الالتزام الوظيفي والرضا لدى الموظفين، فالثقافة الداعمة تزيد من الالتزام، كما تتيح تدفق المعرفة داخل المؤسسة بسهولة عبر مختلف الهرم التنظيمي وبين جميع مستويات الاتصال، كما تساهم أيضاً في حل الصراعات التنظيمية وإدارة الأزمات بنجاح في المؤسسة، وتزيد من القيادة الداعمة والملتزمة من الإدارة العليا.

## المحاضرة الثانية: أساليب بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة

مقدمة:

بعد أن تم اكتشاف مفهوم الثقافة الاتصالية والتعرف على أهميتها ومحاذاتها وجودها في المؤسسة، نصل الآن إلى مرحلة مهمة عملية تمثل في كيفية بناء هذه الثقافة وترسيخها داخل المؤسسة، فالتعرف النظرية وحدها لا تكفي، بل يجب أن تترجم إلى خطوات عملية وأساليب واضحة قابلة للتطبيق والقياس.

بناء ثقافة اتصالية إيجابية وفعالة هو مشروع استراتيجي متكملاً يتطلب تخطيطاً دقيقاً، وجهوداً منظمة، والتزاماً من جميع المستويات الإدارية، فكثيرة هي المؤسسات التي تدرك أهمية الثقافة الاتصالية، لكن قليلة هي التي تنجح في بنائها بشكل فعلي على أرض الواقع، فهذا الفجوة بين الوعي بالأهمية والقدرة على التطبيق تنبع غالباً من عدم وضوح الأساليب والآليات المناسبة لبناء هذه الثقافة، فالامر يتجاوز مجرد إصدار تعليمات أو كتابة سياسات، إلى خلق بيئه تفاعلية تشجع على التواصل الصحي والمثرم.

تستعرض هذه المحاضرة، بشكل تفصيلي مجموعة متنوعة محدّدات الثقافة الاتصالية في المؤسسات التي تبين اختلافها من مؤسسة إلى أخرى أو حتى بين مصلحة أو قسم في ذات المؤسسة وهذا تبعاً لعدة أمور، كما ستحمل في طياتها بعض الأساليب والمارسات القيادية التي من شأنها أن تساهم في تكوين ثقافة اتصالية قوية ومستدامة.

### 1. محدّدات الثقافة الاتصالية في المؤسسات:

تختلف الثقافة الاتصالية من مؤسسة إلى أخرى وهذا تبعاً لعدة أمور، من بينها الإطار التشريعي والقانوني للمؤسسة، نوعية نشاطها، إضافة إلى حجم المؤسسة وعملائها خصوصاً إن كانت مؤسسات

متعددة الجنسيات، أو اقتصادية أو خاصة في تختلف عن المؤسسات العمومية الوطنية، ناهيك عن عدد العمال وطبيعة تكوينهم الذي يعتبر معيارا هاما في تكوين الثقافة الاتصالية.

تختلف أيضا داخل النسق الوظيفي الواحد، بمعنى أنه قد تجدها تباينا من مصلحة إلى أخرى، حتى داخل المكتب الواحد بين الموظفين أنفسهم، كذلك من المهم أن ندرك أن الثقافة الاتصالية ليست ثابتة، فهي سمة ديناميكية يمكن أن تتغير بمرور الوقت، استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية.

تأثير الثقافة الاتصالية في المؤسسة بالعديد من العوامل، نذكر منها:

• **حجم المؤسسة:** قد تختلف الثقافة الاتصالية في المؤسسة الكبيرة لأنها أكثر تعقيداً الثقافة الاتصالية في المؤسسة الصغيرة، وحتى الناشئة، فقد يكون من الصعب على الموظفين التواصل مع بعضهم البعض عندما يكون هناك العديد من الأشخاص والمستويات التنظيمية.

• **طبيعة نشاط المؤسسة:** قد تختلف في مؤسسة ذات طابع اقتصادي أو تكنولوجي عن مؤسسة عمومية أو خاصة.

• **القيادة:** يمكن أن تؤثر ثقافة القيادة في المؤسسة على الثقافة الاتصالية، وهذا يرجع إلى تبني أسلوب التشجيع والتواصل الإيجابي من طرف المديرين والمسؤولين المباشرين للعمال، إضافة إلى تشجيع النقد البناء، ومكافأة الموظفين على التواصل الفعال.

• **المورد البشري:** المؤسسات التي لها قاعدة عمالية كبيرة تختلف عن التي لها طاقم أقل بسبب عدم تجانس مكونات العمال الثقافية، التنظيمية، التكوينية وحتى التعليمية

• **المنافسة:** فالمؤسسة التي تخضع إلى التنافس مع غيرها تجدها تختلف من حيث التعامل مع الاستراتيجيات والأهداف مقارنة مع مؤسسة خدماتية عمومية ليس لها حركية غير خدمة العملاء مثل بعض الادارات العمومية.

• **القنوات الاتصالية:** كلما تنوّعت أساليب التواصل كلما زادت فعالية نجاحها بين مستويات الاتصال، وهو ما ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمؤسسة.

## 2. **أساليب بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة:**

نجاح المؤسسة يقوم على تعزيز التعاون بين الموظفين وبناء العلاقات الإيجابية مع العملاء والجمهور الخارجي، وفيما يلي بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في هذا الشأن:

• **تعزيز مهارات الاتصال:** يعد التدريب على مهارات الاتصال من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها لبناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة، حيث يساعد على تطوير مهارات التحدث والكتابة والاستماع لدى الموظفين، مما يُساهِم في تحسين عملية التواصل داخل المؤسسة.

• **وضع سياسات وإجراءات اتصالية:** تساهِم السياسات والإجراءات الاتصالية في تنظيم عملية التواصل داخل المؤسسة، حيث تحدد القنوات والأدوات التي يمكن استخدامها للتواصل، وقواعد وأخلاقيات الاتصال.

• **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** تساهِم التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عملية التواصل داخل المؤسسة، حيث يمكن استخدامها لإنشاء قنوات اتصال جديدة، مثل موقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات الدردشة.

• **خلق بيئة عمل داعمة للتواصل:** تساهِم بيئة العمل الداعمة للتواصل في تعزيز عملية التواصل بين الموظفين، حيث تشجع على التواصل المفتوح والصريح.

هناك عدد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الثقافة الاتصالية في المؤسسة، بما في ذلك:

• **القيادة:** يلعب القادة دوراً مهماً في تعزيز الثقافة الاتصالية الإيجابية من خلال النموذجية والدعم، خصوصاً ما يقوم القائد المسؤول بدعوة زملائه في الفريق للحضور ومشاركة أفكارهم، أو طرح الأسئلة، أو

التماس التعليقات، أو حتى الدردشة، بل الأهم من ذلك أن تفتح المجال لتلقي الاقتراحات أو الشكاوى" .(Lauren Rice. 2023)

• **السياسة والإجراءات:** يمكن أن تساهم السياسات والإجراءات التنظيمية في تعزيز التواصل الفعال من خلال توفير إطار عمل واضح للتواصل.

• **الأدوات التقنية للاتصال:** يمكن أن تساعد التكنولوجيا في تسهيل التواصل بين الموظفين من خلال توفير مجموعة متنوعة من الأدوات والقنوات.

باختصار، بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين مما يساعدهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة، وتعزز نجاح واستدامة المؤسسة على المدى الطويل، كما تؤثر بصفة مباشرة على الثقافة التنظيمية والقيم التي تتبناها المؤسسة وتشكل من خلالها هويتها بالإضافة إلى المعايير والقواعد التي تحكم وتنظم العلاقة بين العاملين بالمؤسسة، وتسهل عملية التواصل بين أعضائها، وتعزز الاستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي" (حسن زغلول. 2021. ص (345).

في المحصلة نجد أن عملية بناء الثقافة الاتصالية تهدف إلى تعزيز التواصل وتحسين العلاقات البينية بين الموظفين داخل المؤسسة، وتعتبر الثقافة الاتصالية عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة، حيث تساهم في تحسين العمل الجماعي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة، ومن المهم أن تنسجم الثقافة الاتصالية مع الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة لضمان فعاليتها، ويكون هذا باستمرار من خلال برامج التدريب وورشات العمل الدورية للموظفين خصوصاً لمواكبة التطورات التكنولوجية واحتياجات المؤسسة، مما يرتب عليه أحياناً جذب للكفاءات والموهوب للعمل في المؤسسة.

## المحاضرة الثالثة: مصادر تشكيل الثقافة الاتصالية

### مقدمة:

تُعد الثقافة الاتصالية في المؤسسات الحديثة نتاجاً لتفاعل متزامن بين عدة عوامل ومصادر متنوعة تؤثر في تشكيل أنماط وسلوكيات الاتصال داخل البيئة التنظيمية، هذه المصادر لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تتدخل وتفاعل لخلق نسيجاً متكاملاً من الممارسات والقيم والمعايير التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد وتبادل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة.

إن فهم هذه المصادر وتحليل تأثيرها يُعتبر أمراً ضرورياً لكل من يسعى إلى تطوير وتحسين الثقافة الاتصالية في مؤسسته، حيث أن التحكم في هذه العوامل والتأثير عليها يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الاتصال وفعاليته، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تستعرض هذه المحاضرة العوامل والمصادر التي تساهم في تشكيلها وصياغة ملامحها داخل المؤسسة عبر طرح تساؤل جوهري مفاده من أين تأتي هذه الثقافة؟ كونها لا تنشأ من فراغ، ولا بشكل عشوائي، بل هي نتاج تفاعل بين مجموعة من المصادر الداخلية والخارجية التي ترك بصماتها الواضحة على طبيعة التواصل داخل المؤسسة.

### أولاً: العوامل التنظيمية:

#### • الهيكل التنظيمي وأنماط الاتصال:

يمثل الهيكل التنظيمي في المؤسسة "الأداة التي تبيّن توزيع السلطات والمسؤوليات على وظائف في المستويات الادارية المختلفة، كما يوضح وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الالشراف عليها، فهو بل أداة

ووسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها، وكلما كانت هذه الاداة او الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تساعد المؤسسة على النجاح وتحقيق أهدافها" (الجيوسى؛ جاد الله. 2008. ص 98).

من جانب آخر يُعد الهيكل التنظيمي المحدد الأساسي لطبيعة وأنماط الاتصال داخلها، حيث يرسم الخريطة التي تحدد مسارات تدفق المعلومات والقرارات، فمثلاً في الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية يسود الاتصال الرأسي كنمط أساسي، حيث تتدفق المعلومات والتوجهات من أعلى إلى أسفل في شكل أوامر وتعليمات، بينما تتحرك التقارير والاقتراحات من أسفل إلى أعلى، هذا النمط يخلق ثقافة اتصالية تتسم بالرسمية والتحكم المركزي في المعلومات.

أما في الهياكل التنظيمية الشبكية، فإن الاتصال الأفقي يلعب دوراً أكثر بروزاً، حيث يتم تشجيع التفاعل المباشر بين الأقسام والوحدات المختلفة على نفس المستوى التنظيمي، وهذا النوع من الاتصال يعزز من روح التعاون والتنسيق، ويساهم في تكوين ثقافة اتصالية أكثر مرونة وتفاعلية.

الاتصال القطري، الذي يربط بين مستويات تنظيمية مختلفة في أقسام متنوعة، يمثل نمطاً متقدماً من الاتصال يتطلب مستوى عالٍ من النضج التنظيمي، ناهيك على أن هذا النوع يخلق ثقافة اتصالية متطرفة تتسم بالشمولية والتكامل، حيث يتم كسر الحواجز التقليدية بين الأقسام والمستويات الإدارية.

#### • السياسات والإجراءات الداخلية:

تلعب السياسات والإجراءات الداخلية دوراً محورياً في تشكيل الثقافة الاتصالية من خلال وضع الأطر والقواعد التي تحكم عملية التفاعل والتواصل، هذه السياسات تحدد من له الحق في الوصول إلى المعلومات، وما هي القنوات المعتمدة للاتصال، وكيفية التعامل مع المعلومات الحساسة أو السرية.

السياسات التي تشجع على الشفافية وتبادل المعلومات تخلق ثقافة اتصالية مفتوحة تتسم بالثقة والتعاون، بينما السياسات المقيدة التي تحد من تدفق المعلومات تؤدي إلى تكوين ثقافة اتصالية مغلقة تتسم بالحذر والتحفظ، كما أن وجود إجراءات واضحة للتعامل مع الشكاوى والاقتراحات يعزز من ثقافة الاتصال الصاعد ويشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم.

## ثانياً: العوامل الثقافية والاجتماعية:

### • القيم والمعتقدات المشتركة:

تشكل القيم والمعتقدات المشتركة بين الموظفين الأساس الفكري والأخلاقي للثقافة الاتصالية، هذه القيم تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في عملية التواصل، وتؤثر على طريقة تفسير الرسائل وفهم المعاني، فعندما تسود قيم الصدق والشفافية؛ فإن الاتصال يتسم بالوضوح وال المباشرة، بينما في البيئات التي تهيمن عليها قيم الحذر والتحفظ، قد تتطور ثقافة اتصالية أكثر تعقيداً تعتمد على الرموز والإشارات الضمنية.

المعتقدات حول طبيعة السلطة والهيكل الاجتماعي تؤثر أيضاً على أنماط الاتصال، في المؤسسات التي تؤمن بالمساواة والديمقراطية، يميل الاتصال إلى أن يكون أكثر تفاعلية ومشاركة، بينما في التي تؤكد على الهيكل الظبيقي والاحترام للسلطة، قد يكون الاتصال أكثر رسمية وتحكماً.

نقطة أخرى مهمة لا بد من توفرها وتعزيزها في المؤسسة؛ وهي الزيارات غير الرسمية التي يقوم بها المسئول لعماله خلال المناسبات التي تخصهم، فهي تخلق صدى معنوي كبير لما تحمله من معانٍ الاهتمام والمؤازرة والمواساة، وان المسئول مهتم لأمرهم خاصة ما تعلق بالجانب الاجتماعي، وهذا ما ترکز عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، التي ترى ان توطيد العلاقات بين العمال من شأنه أن يخلق جو مناسب للعمل، تتلاشى فيه كل الخلافات والصراعات الموجودة داخل المؤسسة وخارجها، (مسعودي؛ مولدي. 2024. ص 336).

#### • تأثير الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية:

تتأثر الثقافة الاتصالية بشكل كبير بالثقافة الوطنية السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، حيث تنعكس القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد والأعراف الثقافية على أنماط التواصل وأساليبه داخل بيئة العمل، فالمجتمعات ذات الثقافة الجماعية مثلاً تميل إلى تفضيل الاتصال الجماعي، بينما المجتمعات الفردية تشجع على الاتصال المباشر والصريح، كما أن مستوى احترام السلطة والتسلسل الهرمي في الثقافة الوطنية يؤثر بشكل واضح على طبيعة الاتصال الصاعد والنازل داخل المؤسسة، وعلى مدى جرأة الموظفين في التعبير عن آرائهم ومناقشة قرارات الإدارة.

من جهة أخرى، تلعب الثقافة التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة دوراً محورياً في تشكيل ثقافتها الاتصالية، فهي تحدد القيم والمعتقدات والممارسات المقبولة داخل المؤسسة، وتضع الإطار الذي يحكم سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم، فالمؤسسات التي تبني ثقافة تنظيمية منفتحة ومرنة تشجع على الابتكار والمبادرة، تكون ثقافتها الاتصالية أكثر حيوية وشفافية، بينما المؤسسات ذات الثقافة المحافظة والجامدة قد تعاني من حواجز اتصالية وضعف في تدفق المعلومات، وبالتالي، فإن التفاعل بين الثقافة الوطنية والجانب التنظيمية يخلق نسيجاً اتصالياً فريداً لكل مؤسسة، يعكس هويتها الخاصة ويزعها عن غيرها من المؤسسات.

#### ثالثاً: التكنولوجيا كمحرك للتغيير في الثقافة الاتصالية:

#### • الوسائل التكنولوجية الحديثة:

لقد أحدثت التكنولوجيا ثورة حقيقة في مجال الاتصال المؤسسي، حيث غيرت بشكل جذري من طبيعة وأنماط التفاعل داخل المؤسسات. فالبريد الإلكتروني، الذي كان يُعتبر ثورة في وقته، أصبح الآن مجرد أداة أساسية من أدوات الاتصال الرقمي، هذه الأداة قد ساهمت في تسريع عملية تبادل المعلومات وتوثيقها،

كما أنها قللت من الحاجة إلى الاجتماعات الشخصية وفتحت المجال أمام التفاعل عبر المناطق الجغرافية المختلفة.

المؤتمرات المرئية والصوتية عبر الإنترنت قد أضافت بعدها جديداً للاتصال المؤسسي، حيث مكنت من إجراء اجتماعات فعالة دون الحاجة للتواجد الفيزيائي في مكان واحد، هذه التقنيات لا تقتصر على توفير الوقت والمال فحسب، بل تخلق أيضاً ثقافة اتصالية جديدة تتسم بالمرنة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

منصات التواصل الاجتماعي المؤسسي ونظم إدارة المحتوى قد خلقت مساحات جديدة للتفاعل والمشاركة، حيث يمكن للموظفين تبادل الأفكار والخبرات بطريقة تفاعلية وдинاميكية، هذه المنصات تعزز من روح الانتفاء والمشاركة، وتساهم في تكوين مجتمعات عمل افتراضية تتجاوز الحدود التقليدية للأقسام والوحدات التنظيمية.

#### • التحول الرقمي وتأثيره على أنماط الاتصال:

التحول الرقمي لا يقتصر على تبني التقنيات الحديثة فحسب، بل يشمل أيضاً تغيير الطريقة التي يتم التفكير بها والتي تتفاعل مع المعلومات والأشخاص، كما أن الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة يفتحان آفاقاً جديدة لفهم أنماط الاتصال وتحسين فعاليته، هذه التقنيات تمكن من تحليل تدفقات الاتصال وتحديد نقاط الضعف والقوة في الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة.

الأجهزة الذكية تخلق بيئات اتصالية متصلة ومتفاعلة، حيث تمكن التواصل فيما بين المعينين وتبادل المعلومات بشكل آني، هذا التطور يتطلب إعادة تعريف مفهوم الاتصال المؤسسي ليشمل التفاعل بين الإنسان والآلة والبرمجيات والتطبيقات الرقمية.

تأسيساً على ما سبق؛ يتضح أن مصادر تشكيل الثقافة الاتصالية متعددة ومتنوعة لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تتفاعل وتتدخل لخلق نسيجاً معقداً من التأثيرات المتبادلة، تتطلب فهماً عميقاً وتعاملاً متوازناً من قبل القيادات المؤسسية وحتى بين الموظفين أنفسهم في مختلف المستويات التنظيمية، فالعوامل التنظيمية توفر الأساس الهيكلي، بينما العوامل الثقافية والاجتماعية تضفي الطابع الإنساني والقيمي، والتكنولوجيا تقدم الأدوات والإمكانيات اللازمة للتطوير والتحسين المستمر.

#### **المحاضرة الرابعة: أنواع الثقافة الاتصالية في المؤسسة**

مقدمة:

الثقافة الاتصالية في المؤسسات ليست نمطاً واحداً موحداً، بل تتعدد أشكالها وتتنوع صورها بتنوع المؤسسات ذاتها وفلسفتها الإدارية، فكما أن لكل مؤسسة شخصيتها المميزة وهويتها الفريدة، فإن لكل منها أيضاً ثقافتها الاتصالية الخاصة التي تعكس قيمها وتوجهاتها وطريقة إدارتها للمعلومات والعلاقات، هذا التنوع ليس مجرد اختلافات سطحية، بل هو انعكاس حقيقي لعوامل عميقة تشمل طبيعة العمل، وحجم المؤسسة، ونمط القيادة، والبيئة الخارجية، وخصائص القوى العاملة.

بينما تبني بعض المؤسسات ثقافة اتصالية منفتحة تقوم على الشفافية الكاملة وحرية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات، نجد مؤسسات أخرى تفضل النمط الهرمي المنضبط الذي يحترم خطوط السلطة والتسلسل الإداري، وغيرها تميل إلى الانغلاق والسرية في التعامل مع المعلومات.

إن فهم هذه الأنواع المختلفة للثقافة الاتصالية ليس ترفاً معرفياً، بل هو ضرورة استراتيجية تمكناً من تشخيص الواقع الاتصالي في مؤسساتنا بدقة، ومقارنته بالأنماط المثبتة علمياً وعملياً، و اختيار النمط الأنسب

الذي يتواافق مع طبيعة العمل والأهداف المؤسسية، كما أن معرفة خصائص كل نمط ومزاياه وتحدياته تساعد القيادات على اتخاذ قرارات واعية بشأن تطوير أو تغيير الثقافة الاتصالية القائمة، وإدارة عمليات التحول الثقافي بفعالية أكبر، وفي هذه المحاضرة، سنستعرض الأنماط الرئيسية للثقافة الاتصالية، مع التركيز على خصائص كل نمط، والسياقات التي يناسبها، وكيفية التمييز بينها، والعوامل المؤثرة في تشكيلها، وصولاً إلى فهم شامل يمكننا من بناء أو

في هذه المحاضرة، سيتم عرض التصنيفات المختلفة للثقافة الاتصالية في المؤسسات، وتقديم مفاهيم وخصائص لكل منها، إضافة إلى رصد جملة من الالتزامات التي من شأنها أن تحسن من أنماط التواصل داخل المناخ التنظيمي.

#### 1. المعايير المتعددة لتصنيف الثقافات الاتصالية:

تؤكد الأدبيات العلمية والدراسات الميدانية المتخصصة في مجال الاتصال المؤسسي على وجود تنوع واسع وثري في أنماط الثقافات الاتصالية السائدة في المؤسسات، هذا التنوع ليس عشوائياً، بل ينبع من مجموعة متشابكة ومتراقبة من المعايير والعوامل المؤثرة التي تتفاعل فيما بينها لتشكل النسيج الاتصالي الخاص بكل مؤسسة.

من أبرز هذه المعايير نجد طبيعة نشاط المؤسسة و مجال عملها، حيث تختلف متطلبات الاتصال في المؤسسات الصناعية عنها في المؤسسات الخدمية أو الإبداعية، كذلك يلعب حجم المؤسسة وعدد العاملين فيها دوراً حاسماً في تحديد نمط الثقافة الاتصالية، فالمؤسسات الصغيرة تميل إلى أنماط اتصالية أكثر مرونة وبساطة، بينما تحتاج المؤسسات الكبيرة إلى أنظمة اتصالية أكثر تعقيداً وهيكلة، كما توجد بعض التصنيفات التي تتفرع عن كل نوع والتي تمثل فقط جزء من الثقافة الاتصالية السائدة.

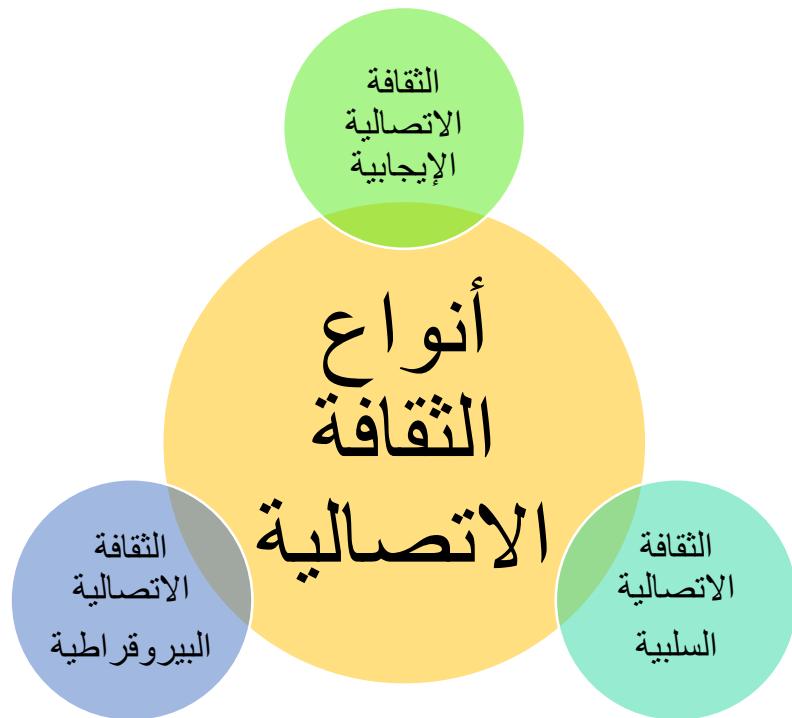
يُضاف إلى ذلك مستوى التنسيق المطلوب بين مختلف الإدارات والمصالح، حيث أن المؤسسات التي تتطلب تكاملاً عالياً بين أقسامها تحتاج إلى ثقافة اتصالية تشجع التواصل الأفقي والتعاون، بينما قد تكتفي المؤسسات ذات الأقسام المستقلة نسبياً بقنوات اتصالية أبسط، كما أن طبيعة العلاقة بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى تُعد محدداً رئيسياً لنوع الثقافة الاتصالية، فالقيادة التشاركية تفرز ثقافة اتصالية مختلفة تماماً عن تلك التي تنتج عن القيادة الأتوقراطية.

قد نجد مؤسسات تشمل جميع هذه الأنواع بحيث أنها تتباين من أعلى هرم الإدارة إلى أبسط الموظفين، وهذا تبعاً إلى تشعّب كل فرد وتبنيه للنظام التواصلي السائد أو المتعارف عليه، كما أن القيادة العليا للمؤسسة لها بصمة في تحديد هذا الأنواع سواءً بشكل عام أو بشكل جزئي في مصالح دون أخرى وبين أفراد محددين.

## 2. التصنيفات الرئيسية للثقافة الاتصالية:

استناداً إلى تلك المعايير المتنوعة، بشكل عام يمكن تحديد عدة تصنيفات أساسية للثقافة الاتصالية في المؤسسات، والتي تشكل كل منها نموذجاً متميزاً بخصائصه وآلياته، وتنقسم وفق ما يلي:

- الثقافة الاتصالية الإيجابية.
- الثقافة الاتصالية السلبية.
- الثقافة الاتصالية البيروقراطية.



الشكل يوضح أنواع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات

#### أولاً: الثقافة الاتصالية الإيجابية:

تعرف على أنها "الثقافة الاتصالية المفتوحة التي تشجع على التواصل القوي والشفاف بين جميع أعضاء المؤسسة، تتميز بوجود تدفق منظم للمعلومات، والقدرة على التعبير عن الآراء والأفكار بحرية، والاستعداد لقبول النقد البناء، كما أنها تشمل توفير الموارد الازمة للتواصل الفعال، مثل التدريب والأدوات الاتصالية، واستخدام التكنولوجيا التي تسل الأداء الوظيفي لكل المنتسبين للمؤسسة

تعزز أيضاً صفة كبيرة من مفهوم القيادة التحويلية كنمط قيادة يركز على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة عبر تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر لزيادة دافعيتهم والاستفادة من قدراتهم، فمؤشر التحفيز "في مجال العمل يعد من الأمور الهامة التي تؤثر على سلوك الفرد لكي يغير أدائه

بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة، كما أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفع إلى ذلك" (موسى. 2016. ص 61).

يسمح هذا النوع من الثقافة الاتصالية باعتباره أفضل شكل يتم التعامل به داخل المؤسسة وحتى خارجا مع العملاء والمواطنين للموظفين بتبني أساليب تسهل عملهم، بالإضافة إلى إزالة حواجز التواصل الرسمي المبني على الخوف من المسؤول المباشر أو عدم منح الفرصة لروح المبادرة، ونلمس ذلك في النقاط التالية:

- **ثقافة المشاركة:** تتميز بتشجيع تبادل الآراء وأفكار الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بشكل مفتوح بين جميع المستويات مثل الاجتماعات الدورية لمناقشة الأفكار والمقترنات.
- **ثقافة التعاون:** تركز على بناء فرق العمل وتنمية التفاعل والتعاون بين الأقسام والموظفين. وتشجيع التنسيق بينهم، مثل الفرق المشتركة لإدارة المشاريع بين الأقسام المختلفة.
- **ثقافة التمكين:** تمنح الموظفين صلاحيات ومرؤونة في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، أو "بأمر تتعلق بالسير العام للمؤسسة عبر صنع القرار والتفاعل والتشاور بين مختلف المستويات الإدارية في النسق التنظيمي من أجل التمكّن من الوصول إلى عدد من البدائل أو الحلول لموضوع معين، لتنهي هذه العملية بقرار محدد ونهائي وفيه رضا للأطراف" (محمد اعمر، الرتيمي. 2024. ص 19)،
- **ثقافة التطوير:** تشجع الابتكار والأفكار الجديدة وتتوفر فرص التعلم والتدريب، مثل تنظيم ورشات عمل لتبادل الأفكار والتجدد.
- **ثقافة الشفافية:** تتسم بانسياب المعلومات بوضوح ودقة عبر المستويات الإدارية.
- **ثقافة المساءلة:** تحدد المسؤوليات بوضوح وتطبق معايير الأداء والمحاسبة.

إن جملاً الثقافة الإيجابية تساهم في تدفق المعلومات والتواصل الفعال داخل المؤسسة، ما ينعكس بصفة مريحة وأمنة على تحسين رضا العملاء وتعزيز صورة المؤسسة أو العلامة التجارية حسب طبيعة نشاطها، زيادة على تحسين كفاءة العمليات ما يسمح بضمان مشاركة المعلومات بشكل فعال بين جميع أعضاء المؤسسة.

## ثانياً: الثقافة الاتصالية السلبية:

يمكن تعريف الثقافة الاتصالية السلبية في المؤسسة بأنها "النظام الذي يفتقر إلى الشفافية والانفتاح في التواصل بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة، وتتسم بانعدام الثقة في الكثير من الأحيان في تبادل المعلومات والتواصل بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم، وذلك نتيجة الصراع التنظيمي تصادم المصالح مما ينتج عنه حجب المعلومات المهمة عن بعض فئات الموظفين.

تتميز بوجود قيود تحول دون تقديم الدور الوظيفي بشكل طبيعي، وهذا يجعل المؤسسة عرضة للتشتت وقيام صراعات تنظيمية خفية ومعلنة بين الإدارة والموظفين قد يؤثر على العلاقات بينهم حتى على الصعيد الخارجي للمؤسسة، وهذا قد يضر سمعة المؤسسة ويضر بصورتها أمام الشركاء المعاملين والمواطنين.

يؤدي نقص التواصل إلى صعوبة التنسيق بين الموظفين والانغلاق وعدم المشاركة في مختلف الأنشطة غير الرسمية، مما قد يساهم في انخفاض المردود العملي وتدني الرضا الوظيفي وانتشار الأشاعات وخلق بيئة عمل غير سوية، خصوصاً في ظل طغيان الاتصال غير الرسمي كنمط تواصل بشكال كبير، فهو "لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة لأنه ينتقل عبر مستويات التنظيم دون قيود، كما تتميز معلوماته أحياناً في عدم دقة وصحة المعلومات نظراً لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومات" (مسعودي، مولدي، 2024).

ص (328).

قد تنشأ الثقافة الاتصالية السلبية في المؤسسة لأسباب مختلفة، منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كونه غير من يؤدي إلى تداخل الصالحيات أو عدم التنسيق بين مختلف المصالح وتحقيق التوازن المطلوب بسبب صعوبة تدفق المعلومات بين مستويات المؤسسة، وهذا الأمر غالباً ما يجعل بعض الأفراد ينفردون بالقرارات دون الرجوع إلى زملائهم ذوي الاصالحيات المشتركة، مما يتسبب في فوضى داخلية بسبب عدم وجود مسألة حقيقة للإدارة العليا أمام الموظفين والمحاسبة على الأخطاء، وفيما يلي بعض ملامح الثقافة الاتصالية السلبية:

- انسداد قنوات الاتصال وصعوبة وصول المعلومات للموظفين في ظل غياب التكافؤ في فرص الحصول على المعلومات بين فئات الموظفين.
- عدم احترام الاختلافات الفردية، فبعض المؤسسات لا تدرك أن لكل فرد لديه أسلوب اتصالي مختلف ما يجعلها تفرض أسلوب اتصالي محدد على جميع أعضاءها.
- الاعتماد الزائد على الاتصالات الرسمية والهرمية دون غير الرسمية، وصعوبة الوصول للمسؤولين ومناقشة القضايا والمشكلات معهم.
- عدم تشجيع التفاعل غير الرسمي بين الموظفين مما يؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة تعتبر ضرورية في العمل؛ فإذا ما تميزت هذه العلاقات بالنفور والصراع تصبح من مصادر الضغط والاحباط الوظيفي، والذي ينعكس على علاقة العمال فيما بينهم ويخلق جو من التوتر وهذا ما يعرقل التواصل بينهم وينعكس سلباً على أداء الخدمات" (بوساحة. 2021. ص 295).
- عدم تشجيع الحوار والنقاشات البناءة بين الإدارة والموظفيين مثل طرح الأسئلة أو الاعتراف بالأخطاء والتعامل معها بصرامة، بحيث يشعر بعض أعضاء المؤسسة بالحرج أو الخوف من التعبير عن آرائهم وأفكارهم، ويتلقون ردود فعل سلبية على اتصالاتهم.

- غياب الاحتفال بالإنجازات مما يؤدي إلى عدم الشعور بالتقدير.
- انتهاج أسلوب اللوم والنقد السلبي بدلاً من التوجيه والدعم، وعدم احترام آراء الموظفين أو الأخذ بمقترحاتهم وأفكارهم.
- عدم وجود قنوات واضحة لتقديم الشكاوى والمقترحات من الموظفين.
- ضعف استثمار المؤسسة في تنمية مهارات الاتصال لدى الموظفين.

في هذا الصدد تضيف (عبادي. 2023.ص302): مجموعة من المؤشرات التي تعزز من وجود ثقافة اتصالية سلبية ضعيفة أوردها فيما يلي:

- عدم التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء أو بين الرؤساء ومرؤوسهم.
- كثرة الدوران الوظيفي واستقالة العمال ولعل ذلك بسبب عدم العدل والشفافية في تقييم الموظفين أو النزاعات مع الرئيس أو مع الزملاء .... الخ.
- عدم وجود سلم وظيفي واضح.
- انتشار ثقافة حجب المعلومات بين الزملاء فيما بينهم.
- جو العمل السلبي أو بيئة العمل السامة المحبطة.
- نمط القيادة المسيطرة والسائل ب المؤسسة التي يصعب التواصل معها.
- انعدام برامج التدريب وتكوين العمال.
- انتشار ما يعرف بالموظف السام "Toxic Employee" الناقل لكل شيء داخل المؤسسة.
- طغيان الاتصال النازل ب المؤسسة.

يمكن للمؤسسات تحسين الثقافة السلبية عن طريق اتخاذ جملة من الالتزامات نلخصها كما يلي:

- التعزيز الإيجابي والتقدير لجهود الموظفين وإنجازاتهم من قبل الإدارة.

- التداول على المناصب وعدم حصرها على أشخاص أو اجنبة دون غيرهم وفق مبدأ الديمقراطية التشاركية.
- بناء ثقافة المشاركة من خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتوفير الفرص للموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، ناهيك عن توفير قنوات اتصال مفتوحة تعزيز التعاون عبر إنشاء فرق عمل متعددة الوظائف، وتوفير التدريب على مهارات التعاون في المحصلة، تعد الثقافة السلبية عائقاً أمام نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، نتيجة عدم الاهتمام بآراء ومقترنات الموظفين، وعجم الالتفات إلى التغذية الراجعة الفعالة والبناء، مما قد يفتح المجال أمام انتشار الإشاعات وعدم الثقة بين جميع الأطراف، كما أن هيمنة الاتصال الهرمي من الأعلى إلى الأسفل وعدم تشجيع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار يجعلهم يقومون بوظائفهم من أجل العمل فقط بدن شغف أو الرغبة في تطوير معارفهم وخبراتهم.

### ثالثاً: الثقافة الاتصالية البيروقراطية:

هذا النمط تحديداً لا يمكن فصله عن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإجراءات الرسمية والحازمة، والتي "تقوم على تحديد المسؤوليات والسلطات وتحديد حقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختبارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها" (جموبي. 2023. ص 94).

تميل من زاوية أخرى إلى تبني نمط قيادة أوتوقراطي، يركز على السلطة والتحكم من قبل الإدارة العليا، كما تتميز بوجود هيكل تنظيمي صارم وإجراءات وقواعد محددة تركز على القوانين واللوائح والإجراءات الموثقة بشكل واضح، ويتم تحديد قنوات الاتصال رسمياً، ويتوقع من الموظفين اتباع هذه القنوات فقط، وتتميز بوجود التركيز على الكفاءة والفعالية، وهذه الخصائص تؤثر على ثقافة الاتصال وجعلها أكثر رسمية.

تنشأ الثقافة البيروقراطية من طبيعة البيروقراطية نفسها، بحيث يوجد هيكل تنظيمي واضح ومحدد، مع سلسلة واضحة من القيادة والسلطة، يكون الاتصال فيها رسمي ومن أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، كما يتم الاعتماد فيها الاتصال الرسمي المكتوب على الشفهي غير الرسمي، ويلاحظ عليها تبع التسلسل الهرمي واحترام السلطة ولا تشجع على النقد، كما تتميز "بهيكل متكون من مستويات عديدة؛ كل مستوى يقوم برفع تقاريره للمستوى الأعلى منه، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد" (موسى. 2016. ص 71).

هذا النوع يتميز ببيروقراطية مفرطة وروتين يصعب تغييره، بهتم بتوثيق كل شيء وإنشاء السجلات وقواعد البيانات لتتبع الأداء والإنتاجية، كما أنه لا تشجع الموظفين على المبادرة أو الإبداع أو حل المشكلات بأساليب جديدة، وقد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الالتزام لدى الموظفين، كما نلمس عنصران هاماً فيها وهما أنها تفضل الاستقرار وتجنب المخاطرة والتغيير، وتفتقر إلى المرونة والقدرة على التكيف السريع مع المواقف المستجدة.

تتوارد الثقافة الاتصالية البيروقراطية غالباً المؤسسات الحكومية التي تحمل الطابع الرسمي والخاص جداً، بالإضافة إلى المؤسسات الكبيرة والضخمة بسبب العدد الكبير من الموظفين والعمليات المعقدة، كما نجدها أيضاً في المؤسسات التي تركز على الجودة والربح بسبب الحاجة إلى دقة المعلومات، وتحقيق القيمة السوقية والموقع الجيد بين المنافسين.

تتميز الثقافة الاتصالية البيروقراطية بالعديد من الخصائص، منها:

- الرقابة: بحيث تفضل نظام الإشراف والرقابة المباشرة على الموظفين، بدلاً من تفويض السلطة والمسؤولية.

- التركيز على الهرمية التنظيمية: يتم تقييد تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل، ويشعر الموظفون الأقل مرتبة بأنهم لا يتمتعون بالسلطة للتواصل مع الإدارة العليا، ما يجعل تلك الهرمية والرسمية تقييد مشاركة الموظفين، وتزيد من صعوبة التكيف مع التغييرات.
  - التركيز على الإجراءات والقواعد: يتم تحديد قنوات الاتصال رسمياً، ويشعر الموظفون بأنهم ملزمون باتباع هذه القنوات فقط، ويمكن أن تؤدي الإجراءات والقواعد المحددة إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار.
  - التركيز على الرسمية: يتم استخدام اللغة الرسمية في الاتصالات، ويشعر الموظفون بأنهم بحاجة إلى الحفاظ على مسافة في اتصالاتهم وقمع الأفكار الجديدة.
  - التركيز على الدقة: هذا يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مسؤولين عن تقديم معلومات دقيقة.
  - الافتقار إلى المرونة: بمعنى عدم وجود سرعة في الاستجابة للتغييرات في بيئة العمل واحتياجات العملاء.
  - مقاومة التغيير: نجد أن النسق الوظيفي يميل إلى عدم القابلية للتغيير ما لم يتم فرضها من الإدارة العليا، ومنه يمكن أن تمنع الثقافة البيروقراطية الابتكار من خلال تقييد تدفق المعلومات والإبداع.
  - انخفاض الرضا الوظيفي: يمكن أن يؤدي التركيز على الرسمية والدقة إلى انخفاض الرضا الوظيفي من خلال جعل بيئة العمل غير مريحة وغير جذابة.
- ما سبق ذكره أعلاه لا يعني أنها لا تتمتع بسمات إيجابية، بحيث يمكن أن تضفي على النسق الوظيفي والعمل بشكل عام فعالية قوية، نلخصها في النقاط التالية:
- الكفاءة: يمكن أن تساعد الثقافة البيروقراطية في تحسين الكفاءة من خلال توفير هيكل تنظيمي واضح وإجراءات وقواعد محددة وضمان تدفق المعلومات بسلامة

- العدالة: يمكن أن تساعد الثقافة البيروقراطية في ضمان العدالة من خلال توفير إجراءات واضحة وعادلة لاتخاذ القرارات.
- الاستمرارية: يمكن أن تساعد الثقافة البيروقراطية في ضمان استمرارية المؤسسة من خلال توفير هيكل تنظيمي ثابت.

من المهم ملاحظة أن الثقافة الاتصالية البيروقراطية يمكن أن تكون مناسبة لمؤسسات دون أخرى وليس مناسبة لجميع المؤسسات، لأنها بشكل عام لا تكون فعالة في البيئات التي تتطلب سرعة وابتكار، والتي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي والتسخير بالكفاءة.

#### **المحاضرة الخامسة: مؤشرات وأدوات قياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة**

##### **مقدمة:**

يمثل قياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات تحدياً استراتيجياً يتطلب تبني منهجية متكاملة من المؤشرات والأدوات التي تعكس جوانبها المتعددة، تشمل هذه المنظومة القياسية مجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تغطي جوانب السرعة والدقة والشمولية والشفافية في التواصل المؤسسي، إلى جانب أدوات قياس كمية ونوعية.

يتيح التكامل بين هذه المؤشرات والأدوات للمؤسسات تشخيصاً دقيقاً لبيئتها الاتصالية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تحسين تعزز التماسك المؤسسي وتحفز المشاركة الفعالة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام وسمعة المؤسسة في محيطها الداخلي والخارجي. في هذه المحاضرة، سيتم استعراض الأدوات والتقنيات ومعايير التقييم مثل مؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن من قياس الأداء الاتصالي بشكل شامل، كما سيتم التطرق إلى المؤشرات الكمية والنوعية التي

تمكننا من رصد فعالية البيئة الاتصالية داخل المؤسسة بدقة وموضوعية، مع الإشارة إلى الأدوات والمنهجيات المستخدمة في قياس هذه المؤشرات، مع التركيز على أهمية القياس الدوري المستمر لمتابعة التطور في الثقافة الاتصالية وتقدير فعاليتها.

#### 1. تحليل مؤشرات قياس للثقافة الاتصالية:

تمثل الثقافة الاتصالية أحد الركائز الأساسية في بناء المؤسسات الناجحة، إذ تشكل البنية التحتية غير المرئية التي تدعم كافة العمليات الإدارية والتنظيمية، وتكون أهمية تحليل مؤشرات قياس هذه الثقافة الاتصالية في كونها تعكس صورة حقيقية عن طبيعة العلاقات الداخلية وتدفق المعلومات وآليات صنع القرار. قياس هذه الفعالية داخل المؤسسة يتطلب استخدام مجموعة من المؤشرات الرئيسية، الكمية والنوعية التي تعكس مدى نجاح التواصل بين الأفراد والفرق، هذه المؤشرات تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو تحسين الثقافة الاتصالية.

إن تطوير ثقافة اتصالية فعالة يتطلب قياساً مستمراً وتقريباً دقيقاً لهذه المؤشرات، مما يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف في نظامها الاتصالي واتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة لتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

#### 2. أنواع المؤشرات المعتمدة في قياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات:

تقييم جودة الاتصال وفعاليته داخل بيئة العمل يتطلب عدة المؤشرات، تتنوع وفق التالي:

- **المؤشرات الرئيسية:** (KPIs) تمثل المقاييس الأساسية التي تعكس الصورة الشاملة للثقافة الاتصالية وتأثيرها على أداء المؤسسة.
- **المؤشرات النوعية:** تهتم بجودة الاتصال وتأثيره العاطفي والمعرفي، مثل جودة المحتوى ومستوى الثقة والشفافية.

- **المؤشرات الكمية:** تركز على الجوانب القابلة للقياس العددي مثل معدلات المشاركة ووقت الاستجابة ونسب الحضور.

فيما يلي؛ جدول يوفر إطاراً متكاملاً لتقدير الثقافة الاتصالية من مختلف الجوانب، مما يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة الاتصال لديها:

المؤشرات الكمية	المؤشرات النوعية	المؤشرات الرئيسية (KPIs)
معدل فتح رسائل البريد الإلكتروني	جودة محتوى الرسائل المؤسسية	معدلات المشاركة في الاتصالات الداخلية
عدد الاجتماعات الدورية المنعقدة	مستوى وضوح التوجيهات الإدارية	الوقت المستغرق لحل المشكلات
نسبة حضور الفعاليات التواصلية	درجة الثقة في القنوات الرسمية	مستويات الرضا الوظيفي
عدد التعليقات على المنشورات الداخلية	مستوى تقبل التغذية الراجعة	سرعة تدفق المعلومات بين الأقسام
نسبة المشاركة في استطلاعات الرأي	جودة الحوار في الاجتماعات	الشفافية في نقل القرارات الإدارية
عدد الصراعات الناتجة عن سوء التواصل	مستوى الاستماع الفعال	معدلات الاستجابة للاستفسارات
نسبة تنفيذ المهام بناءً على التوجيهات	درجة الانفتاح في مشاركة المعلومات	التفاعل مع محتوى التواصل الداخلي
عدد قنوات الاتصال المستخدمة	مستوى التناغم بين الاتصال الشفهي والكتابي	جودة التغذية الراجعة
معدل دوران الموظفين المرتبط بالتواصل	ملاءمة لغة الخطاب للثقافة المؤسسية	وضوح الرسائل المؤسسية
نسبة وصول المعلومات للفئات المستهدفة	مستوى الشعور بالانتماء والمشاركة	فعالية قنوات الاتصال المختلفة
وقت معالجة الشكاوى والمقترنات	درجة الاحترام المتبادل في التواصل	المشاركة في الفعاليات التواصلية
نسبة القرارات المتخذة بمشاركة الموظفين	فعالية آليات حل النزاعات	نسبة تحقيق الأهداف المرتبطة بالاتصال

جدول يوضح مؤشرات قياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

### 3. أدوات قياس الثقافة الاتصالية:

تتطلب عملية قياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات تطبيق مجموعة متنوعة ومتكاملة من الأدوات والتقنيات التي تمكن من الحصول على صورة شاملة ودقيقة لواقع التواصل المؤسسي، تعتمد هذه الأدوات على منهجيات علمية متقدمة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وتنوع لتشمل الاستبيانات المنظمة والمقابلات المعمقة، تحليل المحتوى، الملاحظة المباشرة، تحليل الشبكات الاجتماعية ومجموعات التركيز والتحليل الإحصائي للبيانات، كما تشمل أدوات حديثة مثل تحليل البيانات الرقمية ومراقبة الأنشطة على المنصات الإلكترونية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل أنماط التواصل.

يتيح التنوع في هذه الأدوات للمؤسسات اختيار المنهجية الأنسب لطبيعتها وأهدافها، كما يضمن التكامل بينها الحصول على رؤية متعددة الأبعاد تغطي الجوانب الرسمية وغير الرسمية للتواصل، وتراعي الاختلافات الثقافية والفردية بين الموظفين، وتتوفر أساساً علمياً موثوقاً لاتخاذ قرارات التطوير والتحسين في منظومة الاتصال المؤسسي، مما يسهم في بناء ثقافة اتصالية فعالة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزز الأداء التنظيمي الشامل، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

- **الاستبيانات الدورية:** تصميم استبيانات متخصصة لقياس جوانب محددة من ثقافة الاتصال داخل المؤسسة.
- **المقابلات الشخصية:** إجراء مقابلات مع عينات مختلفة من الموظفين لفهم تصوراتهم عن عمليات الاتصال.
- **مجموعات التركيز:** تشمل تنظيم جلسات نقاش مركزة حول قضايا محددة تتعلق بالاتصال المؤسسي.
- **تحليل شبكات الاتصال:** دراسة أنماط تدفق المعلومات وتحديد المراكز الرئيسية لاتصال داخل المؤسسة.
- **تحليل محتوى الرسائل الاتصالية:** دراسة مضمون ولغة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

يمثل تحليل مؤشرات وأدوات قياس الثقافة الاتصالية خطوة حاسمة وضرورية نحو تطوير منظومة الاتصال المؤسسي وتعزيز فعاليتها، والفهم الشامل لهذه المؤشرات يمكن القيادات الإدارية من تشخيص واقع الاتصال داخل مؤسساتهم وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، ولا يمكن النظر إلى هذه المؤشرات بمعزل عن بعضها البعض، بل يجب تحليلها كمنظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتكامل لتشكل صورة شاملة عن الثقافة الاتصالية السائدة.

## المحاضرة السادسة: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

### مقدمة:

لم يعد كافياً أن تمتلك إدارة المؤسسة ثقافة اتصالية دون أن تكون قادرة على قياسها وتقييم فعاليتها بشكل دقيق وموضوعي، فما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره وتحسينه، ومن هنا تبرز أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية كأدوات علمية ومنهجية لقياس مدى نجاح القوة وتحديد نقاط الضعف فيها، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين استراتيجياتها الاتصالية.

توفر مؤشرات الأداء الرئيسية رؤية واضحة وقابلة للقياس حول مختلف جوانب الثقافة الاتصالية، من مستوى الشفافية والانفتاح، إلى سرعة تدفق المعلومات، ومدى رضا الموظفين عن قنوات الاتصال المتاحة، وصولاً إلى تأثير الاتصال على الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي، فإن اختيار المؤشرات المناسبة وتطبيقها بشكل منظم يمكن المؤسسات من المراقبة المستمرة والتدخل السريع عند الحاجة.

ستتناول هذه المحاضرة التعريف بمفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية وأهميتها في قياس الثقافة الاتصالية، كما تستعرض أنواعها المختلفة التي يمكن استخدامها في هذا السياق.

## 1. مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي اختصار لعبارة "Key Performance Indicators" ، هذه المؤشرات هي مقاييس قابلة للاقياس الكمي تستخدمنها المؤسسات والشركات لتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية (Parmenter. 2010. P4)، وتعتبر أدوات قياس حيوية في عملية تقييم فعالية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات، بحيث تتيح قياساً موضوعياً للتواصل الداخلي والخارجي، وتتميز بقدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة الاتصال، مما يسمح بتطوير استراتيجيات تحسين مستمرة تعزز من الترابط المؤسسي وتخلق بيئة عمل أكثر انفتاحاً وتعاوناً، وتشمل ما يلي:

- **معدلات المشاركة في الاتصالات الداخلية:** يقيس هذا المؤشر مدى تفاعل الموظفين مع وسائل الاتصال الداخلية كالبريد الإلكتروني والإنترنت والمجتمعات، كما يمكن قياسه من خلال نسب فتح رسائل البريد الإلكتروني، ومعدلات حضور الاجتماعات، والمشاركة في المناقشات الجماعية، كما أن المعدلات المرتفعة للمشاركة تعكس ثقافة اتصالية صحية يشعر من خلالها الموظفون بالانتماء والرغبة في المساهمة.
- **الوقت المستغرق لحل المشكلات:** يقيس هذا المؤشر الفترة الزمنية بين ظهور المشكلة وحلها، مما يعكس كفاءة قنوات الاتصال في نقل المعلومات وتسهيل اتخاذ القرارات، فكلما قل الوقت المستغرق لحل المشكلات؛ دل ذلك على فعالية أكبر للثقافة الاتصالية في تسهيل تدفق المعلومات وتنسيق الجهود.
- **مستويات الرضا الوظيفي:** قياس الرضا الوظيفي هو "عملية منهجية تهدف إلى جمع وتحليل آراء وتجارب الموظفين داخل بيئة العمل، يشمل هذا القياس تقييم عدة جوانب أساسية مثل بيئة العمل المادية والمعنوية، مستوى جودة العلاقات بين الرملاء والإدارة، فرص التطور والترقى، إضافة إلى مدى تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية" (ناسوفت. 2024).

يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بجودة الاتصال داخل المؤسسة، فيمكن قياسه من خلال استبيانات دورية تستطلع آراء الموظفين حول وضوح التوجيهات، وسهولة الوصول للمعلومات، والشعور بالإنصات لآرائهم كما أن المستويات المرتفعة للرضا الوظيفي تشير إلى ثقافة اتصالية تلبي احتياجات الموظفين النفسية والمهنية.

• سرعة تدفق المعلومات بين الأقسام: يقيس هذا المؤشر مدى سلاسة انتقال المعلومات بين الأقسام المختلفة، وهو عامل حاسم في تنسيق الجهد وتحقيق التكامل المؤسسي، يمكن قياسه من خلال تتبع الوقت المستغرق لوصول المعلومات من قسم لآخر، ومدى دقة المعلومات المنقولة، لذلك فإن الثقافة الاتصالية الفعالة تضمن تدفقاً سريعاً وسليماً للمعلومات عبر الهيكل التنظيمي، ومن جهة أخرى يمكن أن يكون لاتصال غير الرسمي دور في سرعة انتقال المعلومات مما يساعدهم في ايجاد بعض الحلول للمشكلات الطارئة، ويخفف من عبء التفاصيل عن رئيس المؤسسة، كما يمكن من خلاله جمع الكثير من المعلومات التي يتغدر على الاتصال الرسمي الحصول عليها، فقنوات الاتصال غير الرسمي تمد أعضاء التنظيم بما يحتاجونه من معلومات واتصالات اجتماعية" (مسعودي؛ مولدي. 2024. ص 328).

• الشفافية في نقل القرارات الإدارية: تقيس درجة وضوح القرارات الإدارية وأسبابها للموظفين، مما يعزز الثقة ويقلل من الإشاعات والتفسيرات الخاطئة، ويمكن قياسها من خلال استطلاعات رأي حول مدى وضوح أسباب القرارات المتخذة، ومدى توفر المعلومات حول التوجيهات المستقبلية للمؤسسة.

• معدل الاستجابة للاستفسارات: يقيس سرعة وفعالية ونوعية الردود على استفسارات ومتطلبات الموظفين أو العملاء، يمكن قياسه من خلال متوسط وقت الرد على الاستفسارات، ونسبة الاستفسارات التي تمت معالجتها بشكل مرضٍ، ويُحسب من خلال قسمة عدد الاستفسارات التي تم الرد عليها على إجمالي عدد

الاستفسارات المستلمة خلال فترة زمنية محددة، هذا المؤشر يعكس مستوى الاهتمام بالتواصل التفاعلي ومدى احترام المؤسسة لمخاوفهم واحتياجاتهم.

• **التفاعل مع محتوى التواصل الداخلي** يقيس مدى تفاعل الموظفين مع المحتوى المنشور على منصات التواصل الداخلية، مثل معدلات القراءة والتعليق والمشاركة، ويعكس هذا المؤشر جاذبية المحتوى ومدى ملاءمته لاحتياجات الموظفين المعرفية.

• **جودة التغذية الراجعة**: تقيس مدى فعالية آليات التغذية الراجعة داخل المؤسسة، سواء من المدراء للموظفين أو العكس، ويمكن قياسها من خلال نوعية وكمية التغذية الراجعة المقدمة، ومدى الاستفادة منها في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

• **وضوح الرسائل المؤسسية**: يقيس مدى وضوح وتناسق الرسائل المؤسسية الداخلية والخارجية، وسهولة فهمها من قبل المستهدفين، يمكن قياسها من خلال استطلاعات للرأي حول مدى فهم الموظفين للرسائل المؤسسية الرئيسية والقيم والأهداف.

• **فعالية قنوات الاتصال المختلفة** تقيس مدى نجاح كل قناة اتصال (اجتماعات، بريد إلكتروني، منصات رقمية) في تحقيق أهدافها، كما أنها "تميّز بسرعة الوصول، تفاعلية، إمكانية تتبع الأداء، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة" (العوضي. 2024)، ويمكن قياسها من خلال معدلات المشاركة والتفاعل مع كل قناة، ومدى ملاءمتها للرسائل المختلفة.

• **المشاركة في الفعاليات التواصلية** تقيس نسبة حضور ومشاركة الموظفين في الفعاليات التواصلية كورشات العمل والندوات واللقاءات المفتوحة، وتعكس المشاركة العالية ثقافة اتصالية تشجع على التواصل المباشر وتبادل الأفكار.

• نسبة تحقيق الأهداف المرتبطة بالاتصال تقيس مدى نجاح استراتيجية الاتصال في تحقيق أهدافها المحددة، سواء كانت زيادة الوعي بقيم المؤسسة، أو تعزيز المشاركة، أو تحسين تدفق المعلومات، ويمكن قياسها من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة مسبقاً.

إن الاستخدام الفعال لمؤشرات الأداء الرئيسية في قياس الثقافة الاتصالية يحول هذا المفهوم من مجرد فكرة نظرية إلى واقع ملموس وقابل للتطوير والتحسين المستمر، فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة القياس والتقييم المنتظم لأداءها الاتصالي تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحديات، وأكثر وعياً باحتياجات موظفها وعملائها، لذا فإن بناء نظام متكامل لمؤشرات الأداء الاتصالية يُعد ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تطمح إلى التميز والريادة في بيئه الأعمال المعاصرة.

## المحاضرة السابعة: المؤشرات النوعية لقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

### مقدمة:

بينما توفر المؤشرات الكمية بيانات رقمية دقيقة حول الثقافة الاتصالية، تبقى المؤشرات النوعية ضرورية لفهم الأبعاد العميقة والجوانب الإنسانية للاتصال داخل المؤسسة، فهي تتجاوز الأرقام لتكشف عن المشاعر والتصورات والتجارب الحقيقية للموظفين، وتساعد على فهم السياقات الثقافية والاجتماعية التي تشكل أنماط الاتصال وممارساته، مما يمنح المؤسسة رؤية شاملة وأكثر عمقاً لواقعها الاتصالي.

إن الاعتماد على المؤشرات النوعية يمكن المؤسسات من استكشاف القضايا المعقدة التي لا يمكن قياسها بالأرقام، مثل جودة العلاقات بين الموظفين، ومستوى الثقة في الإدارة، وطبيعة المناخ التنظيمي، ودرجة الانفتاح في الحوار، وبذلك تكمل المؤشرات النوعية المؤشرات الكمية لتقدم صورة متكاملة ودقيقة عن حقيقة الثقافة الاتصالية في المؤسسة.

ستعالج هذه المحاضرة مفهوم المؤشرات النوعية وخصائصها، وأهميتها في تقييم الجوانب غير الملموسة للثقافة الاتصالية، كما سنستعرض أهم المعايير المستخدمة في هذا المجال.

#### 1. مفهوم المؤشرات النوعية لقياس الثقافة الاتصالية:

تُعد المؤشرات النوعية إحدى الأدوات الأساسية لقياس وتقييم مستوى الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات، حيث تركز على الجوانب الكيفية للعمليات التواصلية بدلاً من الجوانب الكمية المجردة، هذه المؤشرات تستكشف الأبعاد السلوكية والقيمية التي تحكم عمليات التواصل داخل المؤسسة، وتقدم فهماً لطبيعة التفاعلات الإنسانية والثقافية التي تشكل بيئة العمل وتؤثر على الأداء المؤسسي العام، تتسم بطابعها التحليلي العميق وقدرتها على رصد الآليات التي تشكل هوية المؤسسة وتؤثر في طبيعة العلاقات بين منتسبيها، وتشمل ما يلي:

- **جودة محتوى الرسائل المؤسسية:** يتطلب هذا المؤشر تقييم مدى وضوح المعلومات المنقولة ودقتها وملاءمتها للجمهور المستهدف، فالرسائل عالية الجودة تتميز بالبساطة والوضوح والشمولية، وتخلو من التعقيد اللغوي غير المبرر، مما يعزز من مصداقية المؤسسة ويبني الثقة بين مختلف المستويات الإدارية والموظفين، ومن جهة أخرى تساهم في "بناء الهوية المؤسسية" بحيث تكون هذه الرسالة متسقة مع رؤيتها، وأهدافها، لا ينبغي أن تقتصر الرسالة على مجرد الإعلان القرارات أو الخدمات، بل يجب أن تعكس قيم المؤسسة الأساسية مثل الشفافية، الابتكار، الاستدامة، المسؤولية الاجتماعية، أو أي قيمة أخرى تمثل جوهر المؤسسة" (المعهد التكنولوجي للعلاقات العامة والإعلام الرقمي. 2025).

- **مستوى وضوح التوجيهات الإدارية:** يقيس مدى فهم الموظفين للتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارية، فالتوجيهات الواضحة تتضمن تحديد الأهداف والمهام والمواعيد المئائية بشكل محدد ومفصل، وهذا

المؤشر يؤثر مباشرة على كفاءة الأداء وسرعة تنفيذ المهام، ويقلل من احتمالية حدوث أخطاء أو سوء فهم يمكن أن يؤدي إلى إهدار الوقت والموارد.

• **درجة الثقة في القنوات الرسمية:** تعكس مستوى اعتماد الموظفين على المصادر الرسمية للحصول على المعلومات، فعندما تكون هذه الثقة عالية؛ فإن الموظفين يلجؤون إلى القنوات الرسمية بدلاً من المصادر غير الموثوقة، وهذا المؤشر يساعد في تقليل انتشار المعلومات المضللة ويعزز من تماسك البيئة المؤسسية ووحدة الرؤية.

• **مستوى تقبل التغذية الراجعة:** يعكس مدى افتتاح المؤسسة لتلقي الآراء والاقتراحات من موظفيها، سواء كانت إيجابية أم نقدية، فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة اتصالية صحية تشجع على تقديم التغذية الراجعة وتعامل معها بجدية واحترام، وهذا المؤشر يساهم في التطوير المستمر وتحسين الأداء، كما يُشعر الموظفين بأن آراءهم مُقدرة ومحظوظة.

• **جودة الحوار في الاجتماعات:** تقيس فعالية النقاشات والحوارات التي تتم خلال الاجتماعات المؤسسية، فالحوار الجيد يتميز بالاحترام المتبادل، والاستماع الفعال، والمشاركة البناءة من جميع الأطراف، وهذا المؤشر يؤثر على جودة القرارات المتخذة ومستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية صنع القرار.

• **مستوى الاتصالات الفعالة:** يقيس قدرة الأفراد داخل المؤسسة على الاستماع بانتباه وفهم وجهات نظر الآخرين، فالاستماع الفعال لا يقتصر على سمع الكلمات فقط، بل يشمل فهم المعاني الضمنية والمشاعر المصاحبة للرسالة، وهذا المهارة أساسية لبناء علاقات عمل قوية وحل المشكلات بطريقة تعاونية.

- **درجة الانفتاح في مشاركة المعلومات:** تعكس استعداد المؤسسة لتبادل المعلومات بشفافية بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، هذا الانفتاح يساعد في تحسين التنسيق بين الإدارات ويقلل من التضارب في الأهداف، كما يعزز من الشعور بالمسؤولية المشتركة ويساهم في اتخاذ القرارات بكفاءة.
- **مستوى التناغم بين الاتصال الشفهي والكتابي:** يقيس مدى التطابق والانسجام بين ما يُقال وما يُكتب في الوثائق والتقارير الرسمية، هذا التناغم ضروري لضمان وضوح الرسالة واتساقها، ويساهم في تزداد التباس أو تضارب في المعلومات، فعندما يكون هناك انسجام بين هذين النوعين من التواصل، تزداد مصداقية المؤسسة وثقة الموظفين.
- **ملاءمة لغة الخطاب للثقافة المؤسسية:** تقيس مدى توافق أسلوب التواصل مع طبيعة وقيم المؤسسة، فبعض المؤسسات تتطلب لغة رسمية ومهنية، بينما أخرى قد تتبنى أسلوباً أكثر ودية وانفتاحاً، والمهم هو أن تكون لغة التواصل متسقة مع الثقافة العامة للمؤسسة وتعزز من أهدافها وقيمها.
- **مستوى الشعور بالانتماء والمشاركة:** يقيس مدى شعور الموظفين بأنهم جزء فعال من المؤسسة وأن آراءهم ومساهماتهم مقدرة، هذا الشعور ينعكس من خلال مستوى المشاركة في الناقاشات والمجتمعات، ومدى الاستعداد لتقديم اقتراحات أو تحمل مسؤوليات إضافية، وهذا المؤشر مرتبط بشكل مباشر بالرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.
- **درجة الاحترام المتبادل في التواصل:** تعكس مستوى التقدير والكرامة المتبادلة بين الأفراد في المؤسسة، بعض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، هذا الاحترام يظهر من خلال طريقة الحديث والانصات والتعامل مع الآراء المختلفة، فبيئة العمل التي تتسم بالاحترام المتبادل تساهم في تقليل التوتر والصراعات وتعزز من الإبداع والابتكار.

• فعالية آليات حل النزاعات: تقيس قدرة المؤسسة على التعامل مع الخلافات والمشاكل التي قد تنشأ بين الأفراد أو الأقسام، فالآليات الفعالة تتميز بالعدالة والشفافية والسرعة في التعامل مع المشاكل قبل أن تتفاقم، وهذا المؤشر ضروري للحفاظ على بيئة عمل صحية ومنتجة، إن المؤشرات النوعية توفر العمق والسياق اللازمين لفهم الأرقام وتفسيرها بشكل صحيح، فالقيادة الناجحة هي التي تدرك أن الثقافة الاتصالية ليست مجرد إحصائيات ومعدلات، بل هي نسيج من العلاقات والقيم والممارسات التي تتطلب أدوات تقييم متنوعة ومتكاملة، وبالتالي، فإن التوظيف الذكي للمؤشرات النوعية إلى جانب الكمية يضمن للمؤسسة فهماً أعمق وأشمل لثقافتها الاتصالية، ويمكّنها من تطوير استراتيجيات تحسين أكثر دقة وفعالية.

## المحاضرة الثامنة: المؤشرات الكمية لقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

مقدمة:

تُعتبر المؤشرات الكمية من أهم الأدوات العلمية التي تمكن المؤسسات من قياس ثقافتها الاتصالية بدقة و موضوعية، حيث تعتمد على البيانات الرقمية والإحصائية القابلة للقياس والمقارنة عبر الزمن، فهـي توفر معلومات واضحة ومحددة يمكن تتبعها ورصد تطورها، مما يسهل على صناع القرار تحديد مستوى الأداء الاتصالي الفعلي للمؤسسة، ومقارنته بالمعايير المرجعية أو الأهداف المحددة مسبقاً.

إن الاعتماد على الأرقام والبيانات الكمية يمنح المؤسسة القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة ملموسة بدلاً من الانطباعات الذاتية أو التقديرات العشوائية، كما أن المؤشرات الكمية تسهل عملية المتابعة الدورية والتقييم المستمر لفعالية الاستراتيجيات الاتصالية المطبقة، وتساعد في الكشف المبكر عن المشكلات والاختلالات قبل أن تتفاقم وتأثير سلباً على الأداء المؤسسي.

ستستعرض هذه المحاضرة تعريف المؤشرات الكمية وخصائصها من حيث طبيعة البيانات وطرق جمعها وتحليلها، كما ستقدم صورة لكيفية تفسير النتائج الكمية، وطرق ربط هذه المؤشرات بالأداء العام للمؤسسة.

## 1. مفهوم المؤشرات الكمية لقياس الثقافة الاتصالية:

تُعد المؤشرات الكمية أدوات قياس دقيقة وموضوعية لتقدير مستوى الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات، حيث تعتمد على البيانات الرقمية والإحصائيات القابلة للاستimation، هذه المؤشرات توفر رؤى واضحة ومحددة حول فعالية أنظمة التواصل المؤسسي، وتساعد في اتخاذ قرارات مدققة لتطوير استراتيجيات التواصل وتحسين الأداء العام للمؤسسة، تتميز بسهولة قياسها وقابليتها للمقارنة والتتبع الزمني، مما يجعلها نقطة انطلاق مثالية لأي عملية تقييم شاملة للثقافة الاتصالية، وتشمل ما يلي:

- **معدل فتح رسائل البريد الإلكتروني:** يعتبر مؤشرًا مهمًا لقياس مدى تفاعل الموظفين مع الاتصالات الرسمية الإلكترونية، ويتم حسابه من خلال قسمة عدد الرسائل المفتوحة على إجمالي عدد الرسائل المرسلة، ثم ضرب الناتج في مئة للحصول على النسبة المئوية، كما المعدل العالي يشير إلى اهتمام الموظفين بالمحظى المرسل وثوقيتهم في القنوات الرسمية، بينما المعدل المنخفض قد يدل على ضعف في جودة المحتوى أو توقيت الإرسال أو مشكلة في التصميم والعرض.

- **عدد الاجتماعات الدورية المنعقدة:** يقيس مستوى النشاط التواصلي المباشر داخل المؤسسة. هذا المؤشر يتضمن الاجتماعات على مختلف المستويات، من المجتمعات الفرق الصغيرة إلى الاجتماعات الإدارية العليا، فالعدد المناسب من الاجتماعات يشير إلى توازن صحي بين التواصل والإنتاجية، حيث أن الإفراط في الاجتماعات قد يؤثر سلباً على الوقت المخصص للعمل الفعلي، بينما قلتها قد تؤدي إلى ضعف التنسيق والتواصل.

- **نسبة حضور الفعاليات التواصلية:** تعكس مستوى الاهتمام والمشاركة الفعلية للموظفين في الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز التواصل المؤسسي، وتحسب هذه النسبة بقسمة عدد الحاضرين على العدد المدعو، وتشمل المؤتمرات الداخلية وورشات العمل والفعاليات المجتمعية، فالنسبة العالية تشير إلى قوة الثقافة التواصلية وشعور الموظفين بأهمية هذه الفعاليات، بينما النسبة المنخفضة قد تدل على عدم ملاءمة التوقيت أو المحتوى أو ضعف في التحفيز.
- **عدد التعليقات على المنشورات الداخلية:** يقيس مستوى التفاعل والمشاركة الفعلية للموظفين مع المحتوى المؤسسي المنشور على المنصات الداخلية، هذا المؤشر يعكس درجة الاهتمام بالموضوعات المطروحة ومستوى المشاركة الإيجابية في النقاشات المؤسسية، فالعدد المرتفع من التعليقات البناءة يشير إلى بيئة تواصلية نشطة وتفاعلية، بينما قلة التعليقات قد تدل على عدم الاهتمام أو عدم الثقة في القنوات المستخدمة.
- **نسبة المشاركة في استطلاعات الرأي:** تعكس مستوى استعداد الموظفين للمشاركة في عمليات جمع الآراء والتقييم المؤسسي، وتحسب بقسمة عدد المشاركين في الاستطلاع على العدد الإجمالي للموظفين المؤهلين للمشاركة، فالنسبة العالية تشير إلى ثقة الموظفين في استخدام آرائهم لتطوير المؤسسة وشعورهم بأهمية مساهماتهم، بينما النسبة المنخفضة قد تدل على عدم الثقة في سرية الاستطلاعات أو الشك في جدوى المشاركة.
- **عدد الصراعات الناتجة عن سوء التواصل:** يقيس مدى تأثير ضعف التواصل على العلاقات المهنية داخل المؤسسة، ويتم رصد هذا المؤشر من خلال تتبع الشكاوى والنزاعات التي يكون سببها الرئيسي سوء فهم أو نقص في المعلومات أو ضعف في التواصل، فالعدد المنخفض يشير إلى فعالية أنظمة التواصل في منع سوء الفهم، بينما العدد المرتفع يدل على ضرورة تحسين آليات التواصل وتوضيح الإجراءات.

- **نسبة تنفيذ المهام بناءً على التوجيهات:** تقييس مدى فعالية التوجيهات الإدارية في تحقيق النتائج المطلوبة، وتحسب من خلال قسمة عدد المهام المنجزة بشكل صحيح وفي الوقت المحدد على إجمالي عدد المهام الموكلة، فالنسبة العالية تشير إلى وضوح التوجيهات وفهمها من قبل الموظفين، بينما النسبة المنخفضة قد تدل على غموض في التعليمات أو ضعف في قنوات التواصل.
- **عدد قنوات الاتصال المستخدمة:** يقيس تنوع وسائل التواصل المتاحة داخل المؤسسة ومدى استخدامها الفعلي، وهذا المؤشر يشمل البريد الإلكتروني، الرسائل النصية، منصات التواصل الداخلية والاجتماعات، المكالمات الهاتفية وغيرها، فالتنوع المناسب في القنوات يضمن وصول المعلومات لجميع الفئات وفقاً لفضيلاتهم واحتياجاتهم، بينما قلة القنوات قد تحد من فعالية التواصل.
- **معدل دوران الموظفين المرتبط بالتواصل:** يقيس نسبة الموظفين الذين يتركون المؤسسة بسبب مشاكل في التواصل أو البيئة التواصلية، ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال مقابلات الخروج والاستطلاعات التي تحدد أسباب ترك العمل، فالمعدل المنخفض يشير إلى بيئة تواصلية صحية ومرحة للموظفين، بينما المعدل المرتفع يدل على ضرورة إعادة النظر في استراتيجيات التواصل المؤسسي.
- **نسبة وصول المعلومات للفئات المستهدفة:** تقييس مدى فعالية أنظمة التوزيع والنشر في ضمان وصول المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، وتحسب من خلال مقارنة عدد الأشخاص الذين استلموا المعلومة فعلياً بالعدد المفترض أن يستلمها، فالنسبة العالية تشير إلى دقة في استهداف الجمهور وفعالية في آليات التوزيع، بينما النسبة المنخفضة تدل على حاجة لتحسين أنظمة التوجيه والتصنيف.
- **وقت معالجة الشكاوى والمقترنات:** يقيس مدى سرعة وكفاءة المؤسسة في التعامل مع التغذية الراجعة من الموظفين، ويُحسب من خلال متوسط الوقت المستغرق من استلام الشكوى أو المقترن حتى

تقديم رد أو حل نهائي، فالأوقات القصيرة للمعالجة تشير إلى اهتمام المؤسسة بآراء موظفيها وفعاليتها أنظمة

المعالجة، بينما الأوقات الطويلة قد تؤثر سلباً على ثقة الموظفين في جدوى تقديم الشكاوى أو المقترنات.

• **نسبة القرارات المتخذة بمشاركة الموظفين:** تقيس مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ التواصل التشاركي

في عملية صنع القرار، تُحسب من خلال قسمة عدد القرارات التي شارك في اتخاذها الموظفون المعنيون على

إجمالي عدد القرارات المتخذة خلال فترة محددة، فالنسبة العالية تشير إلى ثقافة تواصلية ديمقراطية

وتشاركية، بينما النسبة المنخفضة قد تدل على نهج إداري أكثر هرمية وأقل تفاعلية.

تمثل المؤشرات الكمية أداة لا غنى عنها في قياس وتطوير أداء المؤسسة، فهي توفر الأساس الموضوعي

للتقييم واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومع ذلك يجب على المؤسسات أن تدرك أن هذه المؤشرات، رغم

أهميتها، لا تقدم صورة كاملة عن الواقع الاتصالي ما لم تُدمج مع المؤشرات النوعية التي تكشف عن الأبعاد

الإنسانية والسياسية، لذا فإن التوازن بين القياس الكمي والنوعي هو المفتاح لبناء نظام تقييم شامل وفعال

يخدم التحسين المستمر.

## **المحاضرة التاسعة: متطلبات تطوير الثقافة الاتصالية في المؤسسات**

**مقدمة:**

إن تطوير الثقافة الاتصالية في المؤسسات ليس عملية مؤقتة، بل هو مشروع استراتيجي متكامل

يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات والشروط الأساسية التي تضمن نجاحه واستدامتها، فالثقافة الاتصالية

القوية لا تُبني بمجرد الرغبة أو النوايا الحسنة، وإنما تحتاج إلى إرادة مؤسساتية واضحة، وموارد كافية،

وخطط محكمة، والتزام جاد من جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

تنوع هذه المتطلبات بين ما هو تنظيمي وإداري، وما هو بشرى وثقافي، وما هو تقني وتكنولوجي، وما هو مالي ولوجيسي، وكلما كانت المؤسسة أكثر وعيًا بهذه المتطلبات وأكثر استعدادًا لتوفيرها، كانت فرص نجاحها في بناء ثقافة اتصالية فعالة ومستدامة أكبر، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام وقدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

ستتناول هذه المحاضرة تحديد المتطلبات الأساسية الازمة لتطوير الثقافة الاتصالية في المؤسسات، بالإضافة الأدوات التي تساهم في الامر، مع التنويه إلى بعض الممارسات التي يمكن أن تساعده في تأهيل وتدريب الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم الاتصالية.

#### 1. الأساليب المساهمة في ترقية الأداء الاتصالي داخل النسق الوظيفي:

باعتبار أن الثقافة الاتصالية هي القيم والممارسات التي تحكم كيفية التواصل بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، ونظراً لما تلعبه من دور في نجاح المؤسسة، فإنها تقوم على مجموعة من الأدوات والأساليب مثل التدريب، التوجيه واستخدام التكنولوجيات الحديثة، وفيما يلي توضيح لكيفية استخدام هذه الأدوات لبناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

• **التأكيد على الرؤية والقيم:** تحديد رؤية وقيم واضحة للمؤسسة هو أحد العوامل الأساسية في بناء ثقافة اتصالية قوية، بحيث يجب أن تكون معروفة لجميع أفراد المؤسسة ويجب أن يتم تعزيزها وترسيخها في جميع جوانب العمل، فعندما تكون هنالك ضبابية يهار التواصل في مكان العمل، وتكون النتيجة عادةً التوتر والارتباك، فالموظفون الذين لا يعرفون ما هو المتوقع منهم سيكونون أقل إنتاجية ويفضّلون وقتاً أطول في البحث عن المعلومات من خلال الاتصالات الداخلية ووقتاً أقل في العمل لتحقيق أهدافهم المهنية" (Rice, 2023).

- **الملاحظة والتقييم:** من المهم أن تكون هناك آليات لمراقبة وتقدير الأداء الاتصالي في المؤسسة، بحيث يجب استخدام إجراءات معينة للتقدير المنتظم وتقديم التغذية الراجعة لتحسين جودة وفعالية الاتصال.
  - **تفعيل التدريب:** يتضمن التدريب على مهارات الاتصال الفعالة دروسا حول كيفية التحدث بوضوح وفعالية، وكيفية الاستماع بفعالية، وكيفية حل النزاعات بالتوافق، بمعنى تنظيم تدريبات وورشات عمل تركز على تطوير مهارات الاتصال والتواصل لدى أفراد المؤسسة، ويمكن لهذه الفعاليات تعزيز الوعي بأساليب الاتصال الفعالة وتقديم أدوات واستراتيجيات لتعزيز التواصل الداخلي والخارجي
  - **التواصل الداخلي:** تشجيع التواصل الفعال والمفتوح بين جميع أفراد المؤسسة يعزز بناء ثقافة اتصالية قوية، ويمكن استخدام وسائل التواصل المختلفة مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، والمنتديات الداخلية، وتطبيقات المراسلة لتعزيز التواصل وتبادل المعلومات.
  - **التوجيه:** يمكن أن يتضمن التوجيه للمديرين حول التواصل الفعال مناقشات حول أهمية التواصل المفتوح والشفاف، وكيفية بناء الثقة مع الموظفين، وكيفية التعامل مع ردود الفعل السلبية.
  - **وضوح السياسة الاتصالية:** يمكن أن تتضمن السياسات المتعلقة بالتواصل داخل المؤسسة قواعد واضحة تحدد قنوات وأدوات ومعايير الاتصال المعتمدة مثل التواصل عبر البريد الإلكتروني والمراسلات الداخلية والندوات عبر الإنترنت.
  - **التقنيات:** يمكن أن تساعد التقنيات في تسهيل الاتصال داخل المؤسسة من خلال توفير أدوات مثل تطبيقات الدردشة والتعاون عبر الإنترنت، بحيث يتيح توفير التقنيات تفعيل نظام إدارة المحتوى الرقمي لتنظيم ونشر المعلومات، زيادة على إصدار نشرة داخلية دورية ترصد أخبار ونشاطات المؤسسة.
- بالإضافة إلى هذه الأدوات، هناك بعض الممارسات التي يمكن أن تساعد في بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة، مثل:

• تشجيع المناقشات المفتوحة: يجب أن تخلق المؤسسة بيئة تشجع الموظفين على مشاركة أفكارهم وأرائهم، فهذا يشجع العاملين والموظفين على التواصل والتفاهم فيما بينه، كما يسمح بإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، فإذا تم الاعتناء بهذا الأمر فسيجعل الموظف داخل المؤسسة يشعر بالانتفاء ويشعر بالرضا الوظيفي له، مما سينعكس بشكل إيجابي على أدائه المهني مباشرة، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة" (بوساحية. 2021. ص 194).

• توفير مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد الأساسية في الحوار: لا يكون هذا إلا بتنظيم اتصالي متواتر دل المنظمة متعارف عليه بين جميع العاملين هذه الثقافة داخل المؤسسة مبنية على عامل فريد من نوعه وهو الاتصال ولن تستطيع هذه الأخيرة تحقيق أهدافها دون وجود عنصر الاتصال خاصة ذلك النوع البناء الثقة: يجب أن تركز المؤسسة على بناء الثقة بين الموظفين والمديرين، مثل تفعيل نظام إدارة المقتراحات لاستقبال أفكار ومبادرات الموظفين.

• إجراء استطلاعات رأي دورية لقياس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل، مع عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية لتبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام لتحديد النقائص الاعتراف والاحتفال بالإنجازات: يعزز الاحتفال بالإنجازات والنجاحات المشتركة في المؤسسة روح الفريق ويعزز الثقة والمشاركة، فتنظيم حفلات تكريمية وتوزيع الشهادات وإقامة فعاليات احتفالية للتعبير عن التقدير يعزز من ثقافة النجاح والتواصل الاحترافي.

## 2. متطلبات تطوير الثقافة الاتصالية في المؤسسات:

يستلزم ذلك العمل على عدة جوانب، يمكن تحقيق ذلك من خلال:

• إنشاء بيئة عمل مفتوحة: يجب أن تشجع المؤسسات الموظفين على التفاعل والتواصل بشكل مفتوح، وذلك عبر إنشاء بيئة عمل مفتوحة وإجراء اجتماعات دورية، مما يعزز من التواصل الداخلي بين

الجميع، "فلتأسيس ثقافة فعالة لا بد من تهيئة البيئة المناسبة أولاً، ويتعلق الأمر بتصميم المكاتب خصوصاً لما يكون الفضاء مفتوحاً مما يشجع التبادلات وتكون لهم القدرة على التحدث مع بعضهم البعض بسهولة نسبياً" (Dynamique Entrepreneuriale. 2023).

- **إدارة التغير:** يجب أن تكون المؤسسات قادرة على التأقلم مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، ويتتحقق ذلك من خلال إجراء تدريبات لتحسين مهارات إدارة التغير.
  - **إعطاء الأولوية للاستماع:** يجب أن يستمع الموظفون بانتباٌ للاستفادة من آراء وأفكار زملائهم.
  - **إدارة الصراعات:** يجب أن تكون المؤسسات قادرة على إدارة الصراعات بطريقة فعالة من خلال إجراء تدريبات لتحسين هذه المهارة.
  - **إطلاق حملات توعية:** يجب أن تطلق المؤسسات حملات توعية لزيادة الوعي بأهمية الثقافة الاتصالية في المؤسسات وتحديد الأهداف والرؤى المشتركة بحيث يجب أن يكون لدى الموظفين رؤى مشتركة لأهداف المؤسسة والطريقة التي سيتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف.
  - **إدارة التغذية الراجعة:** يجب أن تستخدم المؤسسات التغذية الراجعة كأداة لتحسين الأداء الوظيفي.
  - **إطلاق برامج تدريبية دورية:** يجب أن تطلق المؤسسات برامج تدريبية لتحسين مهارات التواصل لدى الموظفين.
- إن توفير متطلبات تطوير الثقافة الاتصالية يمثل استثماراً استراتيجياً طويلاً المدى في مستقبل المؤسسة ونجاحها، فالمؤسسات التي تدرك أهمية هذه المتطلبات وتعمل جاهدة على توفيرها بشكل متكامل ومتوازن، تكون أكثر قدرة على بناء بيئة عمل صحية ومنتجة، وتحقيق التميز في الأداء والتكيف مع التحديات المستقبلية.

## المحاضرة العاشرة: دور القيادة في تعزيز الثقافة الاتصالية

### مقدمة:

تُعد القيادة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، كونها تحوز على دور محوري في بناء وتشكيل البيئة الاتصالية الفعالة، كما تعتبر الشريان الحيوي لانسياب المعلومات والأفكار داخل المنظمة، فالقيادة ليست مجرد منصب إداري أو سلطة تنفيذية، بل هي فلسفة وممارسة تؤثر بشكل مباشر على طبيعة العلاقات والتفاعلات بين مختلف المستويات التنظيمية.

لضمان فعالية الجهود المبذولة في تطوير الثقافة الاتصالية؛ تحتاج القيادة إلى وضع جهود معتبرة تساهم في ترقية النظام الاتصالي داخل المؤسسة، مع تعزيز الرؤى المتنوعة لمواجهة التحديات والرهانات التي تواجهه مختلف المصالح والأقسام والموارد البشرية، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، ويوفر بيانات موضوعية لاتخاذ قرارات التطوير.

ستتناول هذه المحاضرة دور القيادة كمشكل للثقافة الاتصالية، حيث سيتم تحليل أدوار المستويات التنظيمية العليا في التعامل مع المورد البشري ومختلف ظروف العمل، مع الإشارة إلى المؤهلات الواجب توفرها لبناء الثقة وتشجيع المشاركة الفعالة، زيادة على التحديات التي تواجه المسؤولين في المؤسسة في سبيل إدارة الأزمات الاتصالية ومعالجة الفجوات في التواصل الداخلي.

### 1. القيادة كمشكل للثقافة الاتصالية:

يمتلك القائد القدرة على تحديد نمط الاتصال السائد في المؤسسة، سواء كان عمودياً أو أفقياً، رسمياً أو غير رسمي، منفتحاً أو منغلاً، فمن خلال سلوكياته اليومية، وأسلوبه في الحوار، ومدى انفتاحه

على الآراء المختلفة، يرسم الخطوط العريضة لثقافة اتصالية إما تشجع على الشفافية والمشاركة، أو تكرّس البيروقراطية والتكتم.

مساهمة القيادة في هذا الشأن تبني على مؤشرات متعددة المستويات والأبعاد، والتي من زاوية أخرى ترسل رسالة للموظفين حول جديتها في تحسين بيئة العمل الاتصالية والعملية التنظيمية ككل، وفيما يلي بعض النقاط التي تعزز الثقافة الاتصالية الصحية:

- **القدوة والنماذج السلوكية:**

يبدأ دور القيادة في تعزيز الثقافة الاتصالية من خلال كونها قدوة للسلوك الاتصالي المرغوب، فالقادة الذين يتواصلون بوضوح وشفافية، ويستمعون بفعالية، ويظهرون الاحترام للآراء المختلفة، يرسلون رسالة قوية حول نوعية الاتصال المتوقعة في المنظمة، هذا النوع من القيادة يكون أكثر تأثيراً من أي سياسة مكتوبة أو تعليمات شفهية.

عندما يعبر القائد عن أفكاره بطريقة منظمة ومفهومة، ويبدي اهتماماً حقيقياً بوجهات نظر الآخرين، فإنه يخلق نموذجاً يحتذى به الموظفون، وهذا السلوك النموذجي يجعله يتسلل تدريجياً عبر جميع مستويات المنظمة، مما يساهم في تكوين ثقافة اتصالية إيجابية ومنتجة.

من جانب آخر يقع على عاتق القائد في هذا الخصوص بأن يكون قادراً على "فهم ودراسة ديناميكيات الجماعة، وإدراك وفهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي والتصريف بذكاء اجتماعي لتحقيق التزام الجماعة، ومن ثم تشجيع المسؤولين للعمل بفعالية ومساهمة في تطوير المؤسسة وظروف العمل والدفع بها" (مهيري.

.(583. ص 2024

## • بناء قنوات الاتصال المتعددة:

القيادة الفعالة تدرك أن الاتصال الفعال يتطلب وجود قنوات متنوعة للتواصل، هذا لا يعني فقط وجود وسائل تقنية مختلفة، بل يتضمن أيضاً إنشاء مساحات آمنة للحوار المفتوح والنقاش البناء، فالقادة يحتاجون إلى تطوير آليات للاتصال الصاعد والنازل والأفقي، مما يضمن تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات.

يشمل هذا إقامة اجتماعات دورية، منتديات مفتوحة، أنظمة اقتراحات، وآليات للتغذية الراجعة، كل هذه القنوات تساهم في إثراء البيئة الاتصالية وتمكين أعضاء المنظمة من المشاركة الفعالة في عملية التواصل.

## • تطوير برامج التدريب والتكوين والاتصال الرقمي:

الاستثمار في تطوير المهارات الاتصالية للموظفين يمثل استراتيجية طويلة المدى لبناء ثقافة اتصالية قوية، هذا يشمل الإشراف على تدريبات على مهارات الاتصال الشفهي والكتابي، وإدارة الاجتماعات، والعرض والتقديم، وحل النزاعات والصراعات التنظيمية بين الموظفين، هذه الأخيرة تتطلب جهد وسعة صبر كبيرة من طرف القادة كونها ترتبط بهم "اختلاف القيم والأدراك والعادات والتقاليد وتبابين الخلفيات والتجارب لدى الأفراد، والتي تؤثر على تقويمهم للأمور والمواقف، كذلك بالنسبة للقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل" (مسعودي؛ مولدي. 2024. ص 330).

بالإضافة إلى ما سبق؛ يجب توفير موارد مادية وتقنية لاستخدام التكنولوجيا في تعزيز الاتصال، لكن النجاح في استخدام هذه الأدوات والموارد يتطلب أكثر من مجرد توفيرها، فالقادة بحاجة إلى التأكد من أن الموظفين يتقنون استخدامها، وأنها تخدم أهداف الاتصال الفعال وليس مجرد التعقيد التقني، علاوة على ذلك فإن القيادة مطالبة بجلب الكفاءات والبرامج التدريبية الفعالة التي تضمن التفاعلية والمشاركة البناءة، وتركز على المواقف الحقيقية التي يواجهها الموظفون في عملهم اليومي.

## • تعزيز الشفافية والوضوح:

الشفافية تمثل أحد أهم ركائز الثقافة الاتصالية الصحية، لذلك فإن القادة الذين يتزمون بمبدأ الشفافية، ويساركون المعلومات الضرورية مع فرقهم، مع توضيح الأهداف والتوقعات، وتفسير القرارات المتخذة؛ يمنحهم هذا القدرة على بناء الثقة وتقليل الشكوك والتكتنفات التي قد تضر بالبيئة التنظيمية.

الوضوح في الاتصال يعني استخدام لغة بسيطة ومفهومة، وتجنب المصطلحات المعقدة أو الغامضة، ومنه القادة الفعالون يتأكدون من أن رسائلهم واضحة ومحددة، وأنها تصل إلى المتلقين بالشكل المطلوب، وهذا يتطلب مهارات في التبسيط والتفسير والتأكد من الفهم.

## • تطوير مهارات الاستماع الفعال:

الاستماع الفعال ليس مجرد سماع الكلمات، بل هو عملية نشطة تتضمن الفهم والتفسير والاستجابة المناسبة، فالقادة الذين يتقنون فن الاستماع النشط والانصات يظهرون احتراماً حقيقياً للآخرين، ويعملون معلومات قيمة، ويبنون علاقات أقوى مع فرقهم.

تطوير هذه المهارة يتطلب ممارسة واعية، لذلك القادة بحاجة إلى تعلم كيفية إعطاء انتباهم الكامل للمتحدث، وطرح الأسئلة التوضيحية، وإظهار الاهتمام من خلال لغة الجسد وتعبيرات الوجه، كما هذا النوع من الاستماع يشجع الآخرين على المشاركة بصراحة ويساهم في تحسين جودة المعلومات المتبادلة.

## 2. التحديات التي تواجه القيادة في تشكيل البيئة الاتصالية:

تواجه القيادة المؤسسية مجموعة من التحديات التي تؤثر على قدرتها في بناء بيئة اتصالية متطرفة، وتتنوع هذه التحديات بين ما هو تقني وثقافي وتنظيمي، مما يتطلب من القائد مهارات استثنائية وقدرة على

التكيف المستمر، بالإضافة إلى قدرات نفسية وسلوكية تجعله يتصرف بحكمة وسعة صدر والتحكم في

مختلف المواقف التي تواجه المؤسسة ومواردها البشرية، التقنية والمادية، ومن بين هذه التحديات نجد ما يلي:

- التحديات التقنية وال الرقمية:

تشهد البيئة المؤسسية تطورات تقنية متسرعة بشكل دوري في وسائل الاتصال والمعلومات؛ من المنصات الاجتماعية والبوابات الرقمية إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وهذا يفرض على القيادة تحدي مواكبة هذه التطورات و اختيار الأدوات المناسبة دون الوقوع في التعقيد التقني أو فقدان اللمسة الإنسانية في التواصل.

من جانب آخر؛ تختلف مستويات المهارات الرقمية بين الموظفين، مما يخلق فجوة قد تعيق الاتصال الفعال، فبينما يتقن البعض التقنيات الحديثة خصوصاً من الجيل الجديد من الشباب؛ يعاني آخرون من صعوبة في استخدامها، وهو ما يضع القيادة أمام تحدي تحقيق التوازن وضمان شمولية الاتصال، وتحقيق التوازن بين الأجيال والتنسيق فيما بينها لضمان تحقيق أداء وظيفي متكامل.

- التحديات التنظيمية والهيكلية:

تعاني العديد من المؤسسات من هيكل تنظيمية معقدة ومتعددة المستويات، مما يؤدي إلى بطء انتساب المعلومات وتشوهها أثناء انتقالها عبر المستويات الإدارية، هذا التحدي يتطلب من القيادة إعادة هندسة قنوات الاتصال وتبسيطها.

في شق آخر؛ تركيز السلطة في يد فئة محدودة يحد من تدفق المعلومات ويضعف مشاركة العاملين، وهذا ما يسبب المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات، وخلق بيئة اتصالية أحادية الاتجاه تفتقر للдинاميكية

والإبداع، كما أن انعزل الأقسام والمصالح عن بعضها البعض من حيث التنسيق يخلق حواجز اتصالية تعيق التنسيق والتعاون، وتحد من الرؤية الشاملة للمؤسسة.

#### • التحديات القيادية الذاتية:

بعض القادة يفتقرن إلى المهارات الاتصالية الأساسية مثل الإنصات الفعال، التعبير الواضح، أو القدرة على قراءة الإشارات غير اللغوية، مما يعيق بناء بيئة اتصالية صحيحة، كما أن الضغوط اليومية وكثرة المسؤوليات قد تدفع القادة لإهمال الجوانب الاتصالية أو اختصارها، مما يؤدي إلى فجوات في التواصل وسوء فهم، ناهيك عن وجود أمر آخر مهم وهو تتناقض أفعال القيادة مع أقوالها، وهو ما يجعلها تفقد المصداقية، والتي بدورها تجعل الموظفون يشككون في كل رسالة تصلهم.

نقطة أخرى تشكل تحدياً صعب بالنسبة للقيادة؛ وهي العمل عن بعد، لأنها يُفقد المؤسسة التفاعلات العفوية والمحادثات غير الرسمية التي كانت تحدث في بيئة المكتب، وهي مصدر مهم للمعلومات والترابط.

كثرة الاجتماعات الافتراضية والرسائل الإلكترونية تؤدي إلى إرهاق نفسي وذهني، مما يقلل من فعالية الاتصال وجودة التفاعل، كما أن إدارة فرق العمل عن بعد والتي تكون موزعة جغرافياً وفي أوقات مختلفة مثل رهان متعدد الأبعاد من حيث الوقت والانضباط وتحديد المسؤوليات،

علاوة على ذلك؛ إدارة الاتصال في أوقات الأزمات يتطلب مهارة خاصة في نقل المعلومات بدقة وسرعة دون إثارة الذعر، وهو تحدي يختبر قدرات القيادة الحقيقية.

#### • مقاومة التغيير من طرف المورد البشري:

تغير الثقافة الاتصالية بالمؤسسة يواجه غالباً مقاومة من بعض أعضاء المنظمة، خاصة أولئك الذين اعتادوا على أنماط اتصالية معينة، فهذه المقاومة طبيعية ومفهومية، لكنها تتطلب إدارة حكيمة من القيادة،

هذه الأخيرة يجب أن يكون لها توجهات طموحة ومتتبعة بأفكار حديثة ترسم بالبحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد والمنظمة ككل؛ عبر التحفيز وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية والولاء للمنظمة ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير (مقبل؛ بن مكي. 2019. ص 166).

للتغلب على هذا التحدي؛ يحتاج القادة إلى شرح أهمية التغيير ومنافعه، وإشراك الموظفين في عملية التطوير، وتقديم التدريب والدعم اللازم، كما أن التدرج في التطبيق والاحتفال بالنجاحات الصغيرة يساعد في تسهيل عملية التحول.

#### • إدارة التنوع الثقافي:

في البيئات متعددة الثقافات، تصبح مهمة بناء ثقافة اتصالية موحدة رهانا هاما، لذلك يحتاج القادة إلى فهم الاختلافات الثقافية في أنماط الاتصال والتفاعل، واحترام هذا التنوع مع الحفاظ على التماسك التنظيمي، ويتم هذا عبر "بث وترسيخ التماسك بين أعضاء المنظمة والتعرف على حاجات ورغبات أفراد التنظيم تحديد مشاكلها المشتركة والعمل على تحقيق هذه الحاجات وفق درجة أهميتها" (مهيري. 2024. ص 537)، وهذا الجهد يتطلب حساسية ثقافية عالية ومرنة في أساليب التواصل، كما أن القادة أحياناً قد يحتاجون إلى تكييف رسائلهم ووسائل اتصالهم لتناسب جمهوراً متنوّعاً يشمل الموظفين من خلفيات ثقافية ولغوية متنوعة، مع الحفاظ على وضوح الرسالة الأساسية وأهدافها.

تأسيساً على ما سبق؛ يتبيّن أن دور القيادة في تعزيز الثقافة الاتصالية يتّجاوز مجرد إصدار التعليمات أو وضع السياسات؛ إلى دور شامل يتطلّب رؤية واضحة، والتزاماً طويلاً المدى، ومهارات متطورة في التواصل والإدارة، كما أن القيادة الحكيمة والفعالة ترتكز على الاستثمار في تطوير الثقافة الاتصالية وفق رؤى متعددة بما يضمن استثمار يساهم بشكل إيجابي في مستقبل المنظمة ونجاحها، مع خلق بيئة عمل محفزة ومرضية يشعر كل فرد فيها بأن صوته مسموع وأن مساهنته فعالة.

## المحاضرة الحادية عشر: أثر الهيكل التنظيمي على الثقافة الاتصالية في المؤسسة

مقدمة:

يُمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام والصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة، وهو بمثابة الخريطة التي توضح العلاقات الوظيفية وخطوط السلطة والاتصال بين مختلف الوحدات والأفراد، وبقدر ما يؤثر هذا الهيكل على كفاءة العمل والإنتاجية، فإنه يلعب دوراً محورياً في تشكيل طبيعة الاتصال داخل المؤسسة وتحديد أنماطه واتجاهاته وفعاليته.

إن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة الاتصالية علاقة تفاعلية ومتبادلة، فالهيكل التنظيمي المرن والمفتوح يشجع على الحوار والشفافية وتبادل الأفكار، بينما الهيكل الجامد والهرمي قد يخلق حواجز اتصالية ويفيد من تدفق المعلومات، لذا فإن فهم هذه العلاقة يعد ضرورياً لأي مؤسسة تسعى إلى بناء ثقافة اتصالية صحية وفعالة تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ستتناول هذه المحاضرة التعريف بنوعين من الهياكل التنظيمية وخصائص كل منها، وكيف يؤثر كل نوع على طبيعة الاتصال ومساراته داخل المؤسسة، علاوة على دور الهيكل التنظيمي في تحديد القنوات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية، وتأثيره على مشاركة الموظفين وانخراطهم في العملية الاتصالية.

### 1. علاقة الهيكل التنظيمي بتشكيل مسارات الاتصال داخل المؤسسة:

الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو "الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على وظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما تُبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليه، فهو ليس هدف في حد ذاته بل أداة ووسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها" (عبادي. 2023. ص 295).

يسمح هذا النظام "بتوزيع الاتصال والصلاحيات وتدفق العمل، فإذا تطابق مع الاستراتيجيات الآنية والمستقبلية فإن ذلك يعتبر نقطة قوة كبرى في داخل المنظمة، والعكس صحيح فإن عدم التجانس والتواافق ينتج عنه ضعف قد يعيق المنظمة وينعها من تنفيذ استراتيجية ملائمة، وينعكس ذلك على أدائها العام" (موسى. 2016. ص 67).

يعكس الهيكل التنظيمي القيم والمبادئ التي تحكم المؤسسة، فإذا كان يشجع على التعاون والتواصل المفتوح فمن المرجح أن تكون الثقافة الاتصالية مبنية على التعاون والمشاركة، وعلى العكس إذا كان يشجع على السيطرة والقرارات المركزية فقد يكون له تأثير سلبي على ثقافة الاتصال ويقلل من التواصل الفعال والتفاعل.

الهيكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تشكيل وتأثير ثقافة الاتصال في المؤسسة، ويوضح هذا من خلال نوع تداول المعلومات، فهو يحكم كيفية تدفق المعلومات داخل المؤسسة خصوصا في بعض الهياكل التنظيمية التقليدية التي تكون فيها هناك هرمية صارمة في تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأقدم إلى الأحدث بالنسبة للخبرة والرتبة، ومن القادة إلى الموظفين، وهذا يمكن أن يكون له تأثير سلبي على قوة الاتصال بحيث يكون التواصل غير متكافئ ومحدود، على عكس الهياكل التنظيمية الحديثة والمستندة إلى الفرق العاملة يتم تشجيع التواصل الأفقي والتبادل المباشر للمعلومات بين الفرق والأقسام المختلفة.

تمثل قوة الاتصال أيضا عنصرا هاما في عملية بناء ثقافة الاتصال في المؤسسة، وتتجدر الإشارة إلى أنه في الهياكل التنظيمية الحديثة يتم تشجيع الاتصال الأفقي والتواصل الجماعي، كما يمكن للموظفين من جميع المستويات التواصل والمشاركة في صنع القرارات والتأثير في الثقافة الاتصالية مما يبرز قوة الاتصال ويساهم في تعزيز الابتكار وحل المشكلات بشكل أفضل، بينما في الهياكل التنظيمية الرسمية والتقليدية التي

تعتمد على السيطرة المركزية يكون الاتصال محسوباً في القادة والمديرين والموظفين ذوي السلطة دون وجود فرص للتواصل ذو الطابع الجماعي أو التبادل الحر للأفكار واللاحظات.

نشير أيضاً إلى نقطة مهمة وهي أن الهيكل التنظيمي يؤثر على مدى سهولة الوصول إلى القادة في المؤسسة، فنجد أحياناً في الهياكل ذات البيروقراطية العالية أن الوصول إلى القادة صعب ومقيد بالإجراءات الرسمية، في حين نظيرها الهياكل التنظيمية المرنة يتم تشجيع الوصول المباشر والتواصل مع القادة والمديرين بصورة أكثر سهولة مما يعزز التواصل الفعال والتفاعل.

من جهة أخرى يكون الوصول إلى المعلومات متفاوت بين المؤسسات، فالهياكل التنظيمية التقليدية، يواجه فيها الموظفون صعوبة في الوصول إلى المعلومات المهمة والحصول على البيانات الضرورية لأداء مهامهم بشكل فعال، وهذا يمكن أن يقوض قوة الاتصال ويؤدي إلى انقطاع التواصل أو تداول المعلومات غير الدقيقة، على العكس من ذلك نجد في الهياكل التنظيمية الحديثة يتم تشجيع الوصول المفتوح إلى المعلومات وتبادلها بين جميع المستويات، مما يعزز قوة الاتصال ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

يؤثر الهيكل التنظيمي على مستوى الثقة والشفافية في المؤسسة، فعندما يكون هناك نقص في الثقة والشفافية يتم اتخاذ القرارات وتداول المعلومات في الدوائر المقيدة والمحدودة، وهذا يمكن أن يعرقل الاتصال ويؤدي إلى انعدام الثقة بين الموظفين، على العكس في الهياكل المفتوحة والشفافة، يتم تشجيع الموظفين على المشاركة والتواصل بحرية، ويتم مشاركة المعلومات بصورة شفافة، كما أن "الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة تساعد على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات أو بين الأفراد داخلها، فكثيراً ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيداً عن موقع الرسمي وال العلاقات الرسمية (مسعودي؛ مولدي. 2024. ص 335).

بشكل عام، يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي على قوة الاتصال في المؤسسة من خلال توجيهه الاتصال، سهولة الوصول إلى المعلومات، التواصل الجماعي، ومستوى الثقة والشفافية، ومن المهم أن يكون هناك توافق وتوازن بين الهيكل التنظيمي وثقافة الاتصال المرغوبة، حيث يتم تشجيع التواصل الفعال والمفتوح وتمكين الموظفين من المشاركة والتفاعل بشكل إيجابي.

## المحاضرة الثانية عشر: الاتصال غير الرسمي في الثقافة الاتصالية في المؤسسة

### مقدمة:

إلى جانب قنوات الاتصال الرسمية التي تحكمها القواعد والإجراءات المؤسساتية، يوجد نمط آخر من الاتصال يتشكل بصورة عفوية وطبيعية بين العاملين، وهو ما يُعرف بالاتصال غير الرسمي، هذا النوع من الاتصال يحدث خارج الهياكل التنظيمية الرسمية، سواء في أوقات الاستراحة، أو خلال اللقاءات العفوية، أو عبر المحادثات الودية بين الزملاء، غالباً ما يكون أسرع وأكثر مرونة من الاتصال الرسمي.

رغم أن الاتصال غير الرسمي قد يُنظر إليه أحياناً على أنه ثانوي أو هامشي، إلا أن له تأثيراً كبيراً وعميقاً على الثقافة الاتصالية للمؤسسة وعلى أدائها بشكل عام، فهو يساهم في بناء العلاقات الإنسانية، وتعزيز الانتماء المؤسسي، ونقل المعلومات بسرعة، كما أنه قد يكشف عن مشاعر الموظفين الحقيقية واتجاهاتهم تجاه القرارات الإدارية والسياسات المؤسساتية.

ستتناول هذه المحاضرة مفهوم الاتصال غير الرسمي وبعض خصائصه، كما سيتم تحليل بعض النقاط السلبية المحتملة فيه وآثارها على النسق الوظيفي.

## 1. مفهوم الاتصال غير الرسمي في الثقافة الاتصالية:

الاتصال له دور محوري في بناء الثقافة الاتصالية وتعزيز العلاقات الاجتماعية والمنهية بين مختلف الاطراف الفاعلة في المؤسسة، حتى في تحقيق التوازن بين مختلف المستويات التنظيمية، فحسب ما تشير إليه (عبادي. 2021. ص 299): فإن "نوع الاتصال السائد بعد الاتصال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعمل بشكل أساسى على تنظيم تدفق المعلومات بين الموظفين (الاتصال الداخلي) أو بين المؤسسة وببيتها الخارجية (الاتصال الخارجي)، ويشتمل على نوعين أساسين هما: الاتصال الرسمي وغير الرسمي".

الاتصال غير الرسمي في الثقافة الاتصالية في المؤسسة يعبر عن التواصل والتفاعل الذي يحدث خارج القنوات الرسمية المعتمدة داخل المؤسسة، وعادةً ما يكون هذا النوع من الاتصال غير هيكلية وغير رسمي، ويتم بين الأفراد داخل المؤسسة على مستوى أقل هرميا، "ويتم من خلال تدفق المعلومات وتبادلها بين الموظفين دون ضوابط رسمية مفروضة، كما يقوم هذا النوع على أساس العلاقات الشخصية التي تجمع بين الموظفين، ويظهر في التنقلات بين المكاتب وفي اللقاءات في فترات الراحة القصيرة" (عبادي. 2021. ص 299)، وفيما يلي بعض جوانب الاتصال غير الرسمي في الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

- **شبكات العلاقات الشخصية:** تكون المؤسسات من مجموعة من الأفراد الذين يقومون بالتفاعل والتواصل مع بعضهم البعض، وبالتالي يؤدي التواصل غير الرسمي إلى تكوين شبكات علاقات شخصية بين الموظفين، وهذا يمكن أن يساعد في تعزيز التفاهم والتعاون وتبادل المعلومات بينهم، كما أن هذا النمط من الاتصال "يعطي الاحساس بالانتماء وتزويد العامل دفعه للرفع من معنوياته وتقوي الحافز له، وقد يدعم الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها المؤسسة وترفع من مستوى خدماتها" (بوساحة. 2021. ص 291).

يضاف إلى ذلك؛ قدرة هذا النمط على خلق تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمي والتنظيمي، والذي يبني على الرؤية الاجتماعية والمهنية المشتركة بين الموظفين في نفس المستويات الإدارية غالباً، وبدوره يحافظ على البنية الاتصالية للمؤسسة بعيداً عن الإجراءات الرسمية، "فالتنظيمات غير الرسمية والتي تكون في شكل صداقات هي التي يعطي للتنظيمات الرسمية صفة الاستمرار، والتي لا يمكن لأحدهما أن يعيش بدون الآخر، وبالتالي فإن فشل أحدهما يؤدي إلى تفكك الآخر ، ولهذا لابد من الاعتراف بأهميته على اعتبار أنه تنظيم اجتماعي يتأثر فيه كل فرد بعده قوى تفاعل فيما بينها وتعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد وسلوكه ومدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي " (زكار. 2013. ص 44).

• الاتصال عبر شبكات التواصل الاجتماعي: مع التطور التكنولوجي أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي مكملاً هاماً للاتصالات داخل المؤسسة، وعادة ما يستخدم العديد من الموظفين مختلف الوسائل مثل فيسبوك والماسنجر والتطبيقات التواصلية مثل الفايبر والواتساب للتواصل مع زملائهم وتبادل المعلومات والأفكار غير الرسمية.

• الحوار العابر للأقسام: يمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي فرصة للتواصل بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، فعلى سبيل المثال يمكن للموظفين من الأقسام المختلفة التواصل والتفاعل خلال فترات الاستراحة، وهذا قد يساعد في تبادل المعرفة وتعزيز التفاهم بين الأقسام المختلفة، كما قد "يحدث الاتصال غير الرسمي وفق الشكاوى التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الإدارية" (مسعودي، مولدي، 2024. ص 327).

• الإشاعات والتداول الشفهي: قد يحدث تداول الإشاعات والمعلومات غير الرسمية داخل المؤسسة، وهذا يمكن أن يؤثر على ثقافة الاتصال، وانتشار هذا التداول هو نتاج عن "الظروف التي تعيشها جماعة العمل داخل النسق التنظيمي، أو

نتيجة بعض مطالب العمال، وقد تنشر الإشاعة حتى تلتف انتباه المسؤولين لطلب معين، ومن بين الآليات التي تساهم أيضاً في انتشار الإشاعة بين أوساط العمال هي تلك اللقاءات بين العمال خارج محيط المنظمة" (محمد اعمر، الرتيمي. 2024. ص 31)، ومن المهم أن يتم التعامل مع هذا النوع من الاتصال بشكل مناسب وتوفير وسائل للتواصل الرسمي لتصحيح أي معلومات خاطئة وتوفير الشفافية والوضوح.

عموماً يمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي في الثقافة الاتصالية في المؤسسة فرصة لتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين، وتبادل الأفكار والخبرات، ومع ذلك، يجب أن يتم التعامل معه بحذر وتوجيهه بشكل مناسب لضمان ألا يتسبب في انتشار المعلومات الخاطئة أو الإشاعات التي قد تؤثر سلباً على المؤسسة وثقافتها وألا يتعارض مع الاتصال الرسمي والرسالة العامة للمؤسسة.

\* هل يمكن للاتصال غير الرسمي أن يؤثر سلباً على ثقافة المؤسسة؟

نعم؛ الاتصال غير الرسمي قد يؤثر سلباً على ثقافة المؤسسة إذا لم يتم التعامل معه بشكل مناسب، وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن أن يؤثر بها الاتصال غير الرسمي سلباً على ثقافة المؤسسة:

- **نشر المعلومات الخاطئة:** قد ينتشر في الاتصال غير الرسمي المعلومات غير الصحيحة إذا لم يتم التصدي لهذه المعلومات بشكل سريع وفعال، فقد يتسبب ذلك في انتشار السلبية وعدم الثقة بين الموظفين وحتى بين الموظفين والإدارة، بالإضافة إلى "انتشار الشائعات لعدم الاستناد على حقائق ومعلومات دقيقة بالنسبة لبعض الموضوعات، وهذه قد تضر بسياسات واتجاهات المنظمة وتحد من خدماتها مع محطيها الداخلي والخارجي (بوساحة. 2021. ص 293).

- **تشتيت الانتباه وتشويش الاتصال:** في بعض الأحيان يمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي مشتتاً للانتباه ويشوش على الاتصال الرسمي، إذا كان هناك تداخل كبير بين الاتصال المنظم والغير رسمي فقد

يكون من الصعب على الموظفين تحقيق التركيز والتفاعل بشكل فعال مع الرسائل الهامة التي يتم تبادلها في المؤسسة.

• **تكوين صراعات ونزاعات:** قد يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى تكوين صراعات ونزاعات بين الموظفين إذا تم تداول المعلومات السلبية أو الانتقادات غير المؤسسة قانونياً بشكل عام، مما قد يتسبب في تدهور العلاقات العملية وتأثير سلبي على المناخ العام في المؤسسة.

• **عدم الشفافية وفقدان السيطرة:** إذا كان هناك طغيان للاتصال غير الرسمي في المؤسسة فسيصعب على الإدارة متابعة وفهم ما يجري بين الموظفين، وقد يؤدي ذلك إلى فقدان السيطرة على تداول المعلومات وعدم القدرة على تنظيم الاتجاهات الرئيسية للمؤسسة.

• **طغيان التواصل الشخصي على حساب السلطة العامة والتنظيمية:** في المؤسسات التي يطغى فيها الاتصال غير الرسمي قد يتخذ منه الكثير من الأفراد في المؤسسة وسيلة للتواصل وتبادل المعلومات دون الرجوع إلى السلم التنظيمي المتعارف عليه في المؤسسة، وهذا بسبب بروز العلاقات الاجتماعية كتنظيم غير رسمي أو موازي للسلطة الرسمية، هذا التنظيم يعرف على أنه "نسق العلاقات الشخصية الذي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي، وهو يمثل أيضاً نسق من الارتباطات التي تشكل العلاقة الشخصية ما بين الأعضاء هذه التي تنشأ هي نتيجة تواجد وتفاعل أعضاء التنظيم فيما بينهم" (زكار، 2013).

ص (38).

لتجنب التأثيرات السلبية على ثقافة المؤسسة ينبغي على الإدارة التعامل مع الاتصال غير الرسمي بشكل فعال، من خلال تعزيز الشفافية في الاتصال الرسمي، وتوفير وسائل للتواصل الفعال داخل المؤسسة، وتشجيع التفاعل البناء بين الموظفين، والتعامل مع الإشاعات والمعلومات الخاطئة بشكل سريع ومنهجي.

## المحاضرة الثالثة عشر: التدريب والتكتوين في الثقافة الاتصالية

### مقدمة

يُعد التدريب والتكتوين من الركائز الأساسية لبناء ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسات، حيث لا يمكن تحقيق التميز في الأداء التنظيمي دون الاستثمار في تطوير المهارات الاتصالية للعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية، فالاتصال ليس مجرد موهبة فطرية، بل هو مهارة مكتسبة يمكن صقلها وتحسينها من خلال برامج تدريبية مدرستة ومنهجية، تساهم في تعزيز قدرات الأفراد على التواصل الفعال، وفهم الرسائل بوضوح، وإدارة الحوار البناء، وحل النزاعات بطرق مهنية.

إن المؤسسات الناجحة اليوم تدرك جيداً أن الثقافة الاتصالية القوية لا تتشكل بشكل عفوي، وإنما تتطلب جهداً مؤسسيّاً واعياً ومستمراً، يبدأ من مرحلة التوظيف ويستمر طوال المسار المهني للعامل، ومن هنا تبرز أهمية وضع استراتيجيات تدريبية شاملة تستهدف تنمية الوعي الاتصالي، وتطوير الكفاءات التقنية والإنسانية اللازمة لمواكبة التطورات المتسارعة في وسائل وأساليب الاتصال المؤسسي.

في هذه المحاضرة، سنستكشف معاً الأبعاد المختلفة للتدريب والتكتوين كأدوات محورية في تشكيل وتطوير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات، حيث يتم تقديم مفاهيم التدريب الاتصالي وأهميته الاستراتيجية في بناء بيئة عمل تواصلية فعالة ومنتجة، مع التركيز على أهم المهارات الاتصالية الفعال التي ترافق عملية التكتوين، مع التركيز على المنهجيات الحديثة التي تجمع بين الجانب النظري والتطبيق العملي، والمتمثل في المحاكاة كأسلوب تدريسي هام، ليتم التعرّيج بعدها إلى برامج التدريب على التحكم في البيئة الرقمية كضرورة حتمية في عصر تتسمّع فيه المعلومات والتهديدات السيبرانية.

## 1. مفهوم التدريب والتكوين:

التدريب والتكوين في الثقافة الاتصالية يعتبران عنصرين أساسين في تطوير المهارات الاجتماعية والاتصالية لدى الأفراد في بيئة العمل، ويشملان مجموعة من الأدوات والمهارات التي تساعد الأفراد على تعزيز التفاهم والتواصل الإيجابي مع الآخرين وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم في الاتصال، كما يعمل على إكساب المهارات التي تؤهل الموظفين للترقية وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضاء لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد والسيطرة على تسرب الموظفين الأمر الذي تظهر اثاره على مستوى أداء المنظمة وخدماتها" (إبراهيم صابر. 2018. ص 302).

يعرف التدريب بأنه "عملية منظمة ومحاطة بها ومستمرة تركز على الفرد وذلك لغرض إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية لتصحيح أو تطوير الأداء والمعرفة والمهارة لمواكبة احتياجات العمل الحالية أو المستقبلية التي يحتاج إليها الفرد أو بتطليها العمل الذي يؤديه ذلك الفرد وكذلك تطليها المنشأة ذاتها" (دادي؛ نق. 2012. ص 174).

يشار أيضاً إلى مفهوم التكوين أنه "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويذ العمال بالمعرفة، المهارات، المواقف والتصورات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة" (الباحي. 2018. ص 145).

تعتمد برامج التدريب والتكوين على مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات لتطوير مهارات الاتصال الفعالة، مثل الاستماع النشط، المحاكاة، وتجربة السيناريوهات المختلفة، وتهدف هذه البرامج إلى

تعزيز الوعي لدى المشاركين، وتعلم مهارات أخرى مثل فهم اللغة الجسدية وتفسير العواطف والمشاعر،

والقدرة على الاستماع الفعال والتعبير بوضوح، كما يشمل أيضا تعزيز مهارات الاتصال الرئيسية والمتمثلة في:

• **ال التواصل اللفظي:** يتضمن تعزيز مهارات الكلام والاستماع الفعال، وفهم كيفية استخدام اللغة بطريقة واضحة ومؤثرة، يمكن تضمين هذا الجانب من خلال تدريبات عملية تتضمن محاكاة المواقف وتقديم التعليقات والارتباط الجيد مع الجمهور.

• **ال التواصل غير اللفظي:** يشمل فهم الإشارات غير اللفظية، مثل لغة الجسد وتعابير الوجه والتوتر العضلي، وكذلك التفاعلات الشخصية والتعبير عن المشاعر.

• **ال التواصل الكتابي:** يتضمن تعزيز مهارات الكتابة الفعالة والتواصل الكتابي عبر الرسائل الإلكترونية والرسائل النصية والتقايرير والمستندات الرسمية.

• **التحكم في البيئة الرقمية:** يتم تدريب الموظفين على استخدام الانترنت وتطبيقاتها بشكل مرن وآمن.

• **إدارة الوقت:** يشمل كيفية التنظيم وإدارة الوقت في البيئة الرقمية، بحيث يتعلم المشاركون استخدام أدوات وتطبيقات إدارة الوقت لتحقيق الإنتاجية العالية في العمل.

يعزز التدريب الثقة والاستعداد من خلال المعاكاة بحيث يمكن للمشاركين بناء الثقة في قدراتهم الاتصالية وتحسين استعدادهم للتعامل مع المواقف الحقيقية. وعيش تجربة واقعية تسمح لهم بالتدريب على التعامل مع التحديات والأخطاء والضغوط، مما يساعدهم على التأقلم بشكل أفضل عندما تحدث في الواقع.

يسمح التدريب بتنوع السيناريوهات، بحيث يمكن تصميم برامج تشمل مجموعة من السيناريوهات التدريبية تمكن المشاركين من التعرف على ظروف مختلفة للمؤسسة، كما يساهم في التقليل من المخاطر عن طريق تجربة سيناريوهات تشمل تحديات دون تعريض المشاركين للمخاطر الحقيقية، وهذا يكسيهم كيفية التعامل مع المواقف الصعبة واتخاذ القرارات المناسبة دون التأثير على العمل الفعلي أو المنظمة.

عند اختيار برنامج التدريب والتكوين، يجب أن يتم اختيارها وفقاً لاحتياجات المؤسسة وخصوصاً الشخصية والمهنية للموظفين، وقد يكون من المفيد الاطلاع على المراجعات وتوصيات الآخرين حول الدورات المتاحة والبحث عن البرامج التي تتناسب مع المؤسسة وظروفها.

## 2. المحاكاة في التدريب والتكوين:

يعد استخدام المحاكاة في التدريب والتكوين أداة فعالة لتعزيز الثقافة الاتصالية، وهي أسلوب تعليمي نشط يعزز التعلم ويسمح باكتساب المعرفة وتعزيز المعرفة السابقة والتفكير الجماعي وتحسين العمل الجماعي والثقة بالنفس، كما توفر الإحاطة ولعب الأدوار واستخلاص المعلومات، وتستخدم في موقع بيئه العمل لكي تكون واقعية قدر الإمكان، كما تسمح للمشاركين بتوفير تجربة تعليمية شاملة وفعالة تشمل سيناريوهات واقعية ومحاكاة لمواقف الاتصال المختلفة التي يمكن أن تصادفهم في بيئه العمل الحقيقية، كما يمكن للمشاركين عبرها تنمية مجموعة من المهارات الاتصالية والقيادية يمكن أن تساهم في تحسين فهمهم لдинاميكيات العمل وتعزيز قدراتهم على تكوين علاقات فعالة مع الآخرين، إضافة إلى تحسين الأداء وتعزيز الثقة والاستعداد.

المحاكاة هي أسلوب تعليمي نشط يعزز التعلم ويسمح باكتساب المعرفة وتعزيز المعرفة السابقة والتفكير الجماعي وتحسين العمل الجماعي والثقة بالنفس، كما توفر الإحاطة ولعب الأدوار واستخلاص المعلومات، وتستخدم في موقع بيئه العمل لكي تكون واقعية قدر الإمكان"

من الجدير بالذكر أن استخدام المحاكاة يعتمد على تصميم وتنفيذ بشكل مدروس، بحيث يجب تحديد أهداف التدريب بوضوح وتطوير سيناريوهات ملائمة وتوفير آليات تقييم فعالة، كما يجب أن تكون المحاكاة جزءاً من برنامج تدريب شامل يشمل أيضاً النقاش والملاحظة والتعلم المستمر، كما تشير إلى أن "عمليات

المحاكاة تحتاج إلى عناصر مماثلة لتلك الموجودة في بيئة العمل، إذ يحتاج المحاكي إلى الاستجابة تماماً مثل المعدات الموجودة تحت الشروط والاستجابة التي يقدمها المتدرب" (حيدر. 2020. ص 139).

باتت المحاكاة تستلهم ما هو موجود على الصعيد التكنولوجي والرقمي بشكل كبير في السنوات الأخيرة، خصوصاً لدى المؤسسات العملاقة ذات المقدرات المالية الكبيرة، مما يوفر تجارب أكثر واقعية وتفاعلية مثل استخدام أنظمة الواقع الافتراضي والواقع المعزز والمحاكاة الحاسوبية لخلق بيئات حقيقية مثل الواقع العملية والمكاتب والمخبرات لتدريب المشاركين.

توفر أيضاً توفير التكلفة والوقت والجهد مقارنة بالتدريب التقليدي، فبدلاً من تنظيم ورشات عمل وتدريبات واقعية يمكن للمؤسسات استخدام المحاكاة لتوفير التكاليف المتعلقة بالسفر والإقامة والتجهيزات، كما يمكن تنفيذ المحاكاة في أي وقت وفي أي مكان مع إمكانية إعادة استخدامها في المستقبل.

توفر المحاكاة في التدريب تجربة تمكن "الموظفين من استكشاف الموقف وفهم القواعد واللوائح، كما تسمح العمل في سيناريوهات افتراضية لتكرار ما سيواجهونه في وظائفهم الفعلية، كما يتلقى الموظفون من خلالها تعليقات فورية مما يعزز من أداء الموظف بشكل كبير على المدى الطويل، غالباً ما يتزدّد الموظفون عند استخدام الأدوات الجديدة بسبب الخوف من ارتكاب الأخطاء والعواقب الناتجة عنها ومع ذلك عندما يتم إجراء التدريب في بيئة محاكاة تتم إزالة هذا الخوف من العادلة" (Julia Suk. 2023)، وفيما يلي بعض الفوائد الرئيسية لاستخدام المحاكاة في التدريب والتكوين:

- **تجربة عملية واقعية:** من خلال المحاكاة، يمكن للمشاركين تجربة مواقف اتصال واقعية بشكل مباشر، بحيث يمكنهم التفاعل مع سيناريوهات تمثل تحديات ومشاكل حقيقية قد يواجهونها في العمل، وهذا يسمح لهم بتطبيق المهارات والاستراتيجيات الاتصالية المكتسبة واختبار فعاليتها.

- **تطوير المهارات العملية:** يساعد المشاركون على تطبيق مهارات التواصل والتفاوض وحل المشكلات في سياق آمن ومحاكي، وذلك من خلال تجربة أنماط مختلفة من الظروف وتقنيات تقديم العروض بثقة.
  - **تعزيز التعلم التفاعلي:** المحاكاة تعزز التعلم التفاعلي والمشاركة الفعالة، ويتعين على المشاركون في التفاعل واتخاذ قرارات ومواجهة تحديات خلال المحاكاة، وهذا يعزز التفكير النقدي والقدرة على التأقلم مع المواقف المختلفة.
  - **تعزيز التعاون والفريق:** يمكن أن تكون فرصة لتعزيز التعاون والعمل الجماعي، يشارك المشاركون في سيناريوهات المحاكاة كفرق أو فرق متعاونة، مما يعزز التواصل والتنسيق بينهم، ناهيك عن تعلم كيفية الاستماع لبعضهم البعض والتفاعل بشكل من لتحقيق أهداف مشتركة.
  - **تقييم الأداء والتحسين:** يمكن استخدام المحاكاة كأداة لتقييم أداء الأفراد وتحديد نقاط القوة والضعف في مهاراتهم الاتصالية، وعليه يتلقى المشاركون ملاحظات فورية وتقييمات بناءً على أدائهم في المحاكاة، ويتم استخدام هذا التقييم لتحديد المجالات التي يحتاج المشاركون إلى تحسينها وتطويرها.
3. **برامج التدريب على التحكم في البيئة الرقمية:**

- تهدف إلى تزويد الأفراد بمهارات والمعرفة الالزمة للتعامل والتحكم في البيئة الرقمية التي يتعامل معها الموظف، وتتضمن مجموعة متنوعة من المواضيع والمهارات مثل:
- **الأمان الرقمي:** يتعلم المشاركون كيفية حماية البيانات الخاصة بالمؤسسة عبر الإنترنت، بما فيها معلوماتهم الشخصية، يتضمن ذلك فهم مفاهيم الأمان الرقمي مثل كلمات المرور القوية والتعرف على التهديدات السيبرانية وكيفية تجنبها.

- **التواصل الرقمي:** يتعلم المشاركون كيفية التواصل بفعالية عبر الوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني والراسل الفوري ونشر المحتوى عبر شبكات التواصل الاجتماعي، ويشمل ذلك تطوير مهارات الكتابة الرقمية وفهم قواعد الاتصال الرقمية.
- **إدارة المعلومات:** يتعلم المشاركون كيفية البحث واستخلاص المعلومات المهمة من الإنترنت وتنظيمها وحفظها بطرق فعالة، وتشمل هذه المهارات استخدام أدوات إدارة المراجع واللاحظات.
- **الاستدامة الرقمية:** يتعلم المشاركون كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل مسؤول ومستدام، مع التركيز على قضايا الخصوصية والأمان والتأثير الإيجابي لاستخدام الرقمي.

برامج التدريب على التحكم في البيئة الرقمية تهدف إلى تمكين الأفراد وتزويدهم بالمهارات الضرورية للاستفادة الأمثل من التكنولوجيا والتواصل الرقمي، بينما يحافظون على الأمان والخصوصية، تساعد هذه المهارات في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل والحياة الشخصية في العصر الرقمي.

#### **المحاضرة الرابعة عشر: الاتصال الفعال في المؤسسة**

**مقدمة:**

يمثل الاتصال الفعال الآلية التي تضمن تدفق المعلومات بوضوح ودقة بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز روح العمل الجماعي، فعندما يكون الاتصال فعالاً، تتحسن الإنتاجية، وتقل الأخطاء، وتزداد قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة.

لا يقتصر الاتصال الفعال على مجرد نقل المعلومات، بل يتعداه إلى بناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار، كما أنه يلعب دوراً محورياً في

حل المشكلات التنظيمية، واتخاذ القرارات السليمة، وتحفيز الموظفين مما يعزز الصورة الذهنية للمؤسسة داخلياً وخارجياً.

ستتناول هذه المحاضرة المفاهيم الأساسية للاتصال الفعال في البيئة المؤسسية، حيث سيتم استعراض بعض المتطلبات الضرورية التي يجب أن تتوفر في المؤسسة لتحقيق تواصل ناجح، إضافة إلى الأدوات والوسائل الحديثة التي تدعم الاتصال الفعال كونها مقومات أساسية.

#### 1. الاتصال الفعال في المؤسسة:

يمثل "العملية" التي تتضمن نقل المعلومات والأفكار والرؤى بشكل فعال ومؤثر بين جميع أفراد المؤسسة وبينهم وبين الجمهور المستهدف وأصحاب المصلحة الأخرى، ويهدف إلى تحقيق التواصل الجيد والتفاهم الواضح، وتبادل المعرفة والمعلومات بشكل من، وتعزيز التعاون وبناء الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة".

يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة، حيث يساهم في تعزيز التنسيق والتعاون بين الفرق والإدارات المختلفة، وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف بشكل أفضل، وتعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء، وتعزيز الهوية والسمعة الإيجابية للمؤسسة، كما يؤدي التواصل الواضح إلى تحسين التعاون وزيادة مشاركة الموظفين وزيادة الإنتاجية وبيئة عمل أكثر إيجابية، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي ضعف التواصل إلى عدم وضوح الأهداف، وسوء الفهم، وانخفاض الروح المعنوية، وثقافة العمل السامة، كما تتمتع المؤسسات التي تعطي الأولوية للتواصل الفعال بثقافة عمل أكثر ملاءمة، ومعنويات أعلى للموظفين، وإنتاج أعلى، كما ننوه إلى دور القادة تأثير حاسم في تشكيل ثقافة الاتصال للمؤسسة من خلال التأكيد على التواصل، ووضع منهجيات اتصال واضحة، وتشجيع التواصل المفتوح والشفاف بين الموظفين" (Michael Peters. 2023).

تشمل عناصر الاتصال الفعال المهارات اللغوية والتواصلية للتعبير عن الأفكار والمعلومات بوضوح ودقة مثل مهارات التواصل اللفظي والكتابي والقدرة على الانصات الفعال وفهم احتياجات ومتطلبات الآخرين والتواصل غير اللفظي مثل لغة الجسد، استخدام وسائل الاتصال المناسبة، التواصل الثنائي والجماعي بين القادة والموظفين وبين الفرق المختلفة، ونضيف إلى ذلك تشجيع المناقشات الفردية والجلسات التفاعلية لتبادل الأفكار واللاحظات، ناهيك عن ترسیخ ثقافة المشاركة في المناسبات الاجتماعية.

زيادة إلى ذلك يستلزم تشجيع التواصل الجماعي من خلال الاجتماعات العامة وورشات العمل، والتعامل مع التحديات المتعلقة بالاتصال، وعادة ما تشمل هذه العناصر مختلف الأساليب الاتصالية مثل الاجتماعات الشخصية، البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، المنصات الرقمية الداخلية، النشرات الإخبارية وما إلى ذلك، كما يتم تحديد أفضل وسيلة للتواصل تبعاً لطبيعة المعلومات والجمهور والحدث أو الوضع.

الاتصال الفعال يقوم أيضاً على هيكلية التواصل، بحيث يجب تحديد مستويات واضحة للتواصل في المؤسسة، بما يتضمن تحديد سلاسل القيادة والهرمية وتحديد المسؤوليات والواجبات، كما ينبغي أيضاً وبشكل مهم أن يعرف كل موظف الأطراف التي يتوجب عليه التواصل معها فيما يخص الأنشطة والتنسيق مع بقية الأقسام والمصالح.

## 2. متطلبات تفعيل الاتصال في المؤسسة:

يستلزم تفعيل الاتصال في المؤسسة توفير آليات وأدوات وظروف تضمن تدفق المعلومات بسلامة، مع تدريب الموظفين على مهارات الاتصال وتقنياته، وتوفير أدوات قياس وتقدير مستمرة لضمان جودة وكفاءة العملية الاتصالية، ومن بين هذه المتطلبات نجد:

- **وضوح الرؤية والأهداف:** يجب أن تكون الرؤية مفهومة بوضوح لجميع أفراد المؤسسة، بمعنى يجب أن يكون الجميع على دراية بما تسعى لتحقيقه المؤسسة وكيف يساهم عمل كل فرد في تحقيق هذه الأهداف.

- استخدام وسائل اتصال متعددة: ينبغي استخدام وسائل الاتصال المتعددة لنقل المعلومات والتواصل مع الموظفين، مثل الاجتماعات الشخصية، البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية، المدونات الداخلية والمحادثات المباشرة وغيرها من وسائل الاتصال المناسبة لتبادل المعلومات بشكل فعال.
  - التواصل الثنائي والتواصل الجماعي: تشجيع التواصل بين الإدارة والموظفين وبين أعضاء الفريق مطلوب، بحيث يمكن تنظيم اجتماعات فردية لمناقشة الأداء وتبادل الأفكار والاستفسارات، والمشاركة في منصات التواصل الداخلية، لأنه هنالك من "يخشى بعض الموظفين أن تؤدي صراحتهم في التواصل إلى عواقب سلبية على مكانهم أو تقييمهم الوظيفي، ما يولد بيئة اتصالية غير صحيحة" (العوضي. 2024).
  - الاستماع والانصات الفعال: يجب أن يكون لدى القادة والموظفين مهارات الاستماع الفعال والاهتمام بما يقوله الآخرون ويعبرون عن آرائهم وملحوظاتهم بشكل صادق، كما يجب معالجة المخاوف والاحتياجات والمشاكل التي يعبر عنها الأفراد بصورة جدية ومهتمة، هذا الأمر "يساعد على فهم احتياجات وتوقعات الجمهور المستهدف، والقدرة على التحدث بثقة وإقناع" (دبيح. 2025. ص 7).
  - رفع الوعي والتدريب: يمكن تعزيزه من خلال رفعوعي الموظفين بأهمية الاتصال وتدريبهم على مهاراته المختلفة، ويتم هذا عبر تنظيم دورات تدريبية لتعزيز مهارات التفاوض وحل المشكلات وإدارة الصراع.
  - التقييم المستمر: يجب أن يتم تقييم فعالية الاتصال والتحسين المستمر، وهذا عبر وجود آليات لتقييم أداء الاتصال وتقديم التغذية الراجعة المنتظمة.
3. وسائل التواصل الفعال داخل المؤسسة:
- يُعد التواصل الفعال الجسر الذي يربط بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام الوظيفية، ويضمن تدفق المعلومات بسلامة ووضوح، بحيث أصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسات منظومة اتصال متعددة الأسلوب والأدوات، وقد تشمل ما يلي:

- البريد الإلكتروني الداخلي: يُعد واحداً من أهم وسائل التواصل في البيئة العملية، يتم استخدامه لإرسال الرسائل الرسمية والإعلانات وتوزيع المعلومات الهامة للموظفين.
- المنتديات الداخلية: يتم إنشاء منتديات داخلية عبر الإنترنت حيث يمكن للموظفين مناقشة المواضيع ذات الاهتمام المشترك، وتبادل الأفكار والخبرات، والتعاون والابتكار.
- الشبكات الاجتماعية الداخلية: يمكن إنشاء شبكات اجتماعية داخلية تشبه وسائل التواصل الاجتماعي العامة مثل "تيمز" (Teams) لتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين، وللمشاركة في المجموعات والمناقشات ونشر المعلومات والإعلانات.
- الاجتماعات الداخلية وورشات العمل: يتم تنظيم اجتماعات دورية داخل المؤسسة لتوفير فرصة للتواصل المباشر بين الموظفين، وتشمل الاجتماعات العامة، وورشات العمل، والمناقشات الفردية أو الجماعية.
- نشرات الأخبار الداخلية: يمكن إنشاء نشرات داخلية منتظمة لتوزيع الأخبار والمعلومات الهامة للموظفين، وتشمل هذه النشرات التحديثات الداخلية، والإنجازات، والتغييرات في السياسات والإجراءات، وأخبار المؤسسة.
- الجلسات التفاعلية عبر الفيديو: مثل الاجتماعات عبر الإنترنت والمؤتمرات عبر الفيديو لتمكن عموماً الاتصال الفعال يساعد على تعزيز "الثقافة الديموقراطية" القائمة على المشاركة الفاعلة بين العاملين في اتخاذ القرار، بحيث تتتنوع أنشطة الاتصال، وتمثل بأشكال واتجاهات متعددة، مما يوفر السهولة في تبادل المعلومات، ويساعد في تحقيق نسبة عالية من الاستجابة حول طبيعة الثقافة التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها، وهذا بدوره ينعكس على توجهات العاملين وسلوكهم داخل المؤسسة بناءً على محصلة

القيم التي يتوصلون إليها عبر الأنشطة الاتصالية، وروح التعاون والمشاركة التي يتم بناؤها في ذهن العاملين، مما يتولد شعوراً بالانتماء، ويخلق حالة من الانسجام داخل المؤسسة" (منصور، 2022)، كل هذه المتغيرات قد تصنع للمؤسسة هوية خاصة بها تسمح تحقيق نموذج تنفرد به عن بقية المنافسين وهو ما يجعلها في مصاف المؤسسات، يقابلها مستوى متتطور من اتخاذ القرارات وتحسين مردودية العمال.

## المحاضرة الخامسة عشر: التحديات التي تواجه بناء الثقافة الاتصالية

### مقدمة:

بناء الثقافة الاتصالية وترسيخها لا يخلو من العديد من التحديات والعقبات التي قد تعيق مسار تطويرها، فالمؤسسات اليوم تواجه بيئة متغيرة باستمرار، تفرض عليها التعامل مع إشكاليات متعددة المستويات، سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو بشرية أو ثقافية، وكل منها يتطلب فهماً عميقاً واستراتيجيات محددة للتعامل معه بفعالية.

إن إدراك هذه التحديات والوعي بطبعتها يعد الخطوة الأولى نحو إيجاد الحلول المناسبة وتطوير آليات التكيف معها، فمن المقاومة الداخلية للتغيير، إلى الفجوات التكنولوجية، مروراً بالاختلافات الثقافية وصراع الأجيال بين العاملين، تتعدد العوامل التي تشكل عائقاً أمام تحقيق ثقافة اتصالية متماسكة وفعالة داخل المؤسسة.

ستتناول هذه المحاضرة استعراضاً شاملاً لأبرز التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسات في مساعها لبناء وتطوير ثقافة اتصالية قوية ومستدامة، حيث سيتم تحليل مختلف التحديات داخل البيئة التنظيمية، والتي لا تقتصر على جانب واحد، بل تمتد لتشمل الأبعاد التنظيمية والثقافية والتكنولوجية والبشرية

والقيادية وحتى السلوكية والنفسية، مما يخلق شبكة من العوائق التي تحتاج إلى فهم شامل وتعامل استراتيجي محكم.

#### 1. أبرز العوائق والتحديات التي تواجهه بناء الثقافة الاتصالية:

إن الاستثمار في فهم ومواجهة تحديات الثقافة الاتصالية ليس مجرد خيار تنظيمي، بل ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى للتميز والاستدامة في بيئه الأعمال المعاصرة، هذا الاستثمار يتطلب رؤية طويلة المدى وإرادة قوية للتغيير والتطوير المستمر، ولكن العوائق التي يحققها تفوق بكثير التكاليف والجهود المبذولة في سبيل تحقيقه، فيما يلي أبرز التحديات التي تصطدم بها المؤسسات في سبيل بناء ثقافة اتصالية صحية:

##### • التحديات التنظيمية:

تمثل التحديات التنظيمية إحدى أكبر العقبات التي تواجهه بناء ثقافة اتصالية فعالة، حيث ترتبط بطبيعة الهيكل التنظيمي وأدوات العمل الداخلية، فعدم وضوح الهيكل التنظيمي ومستوياته يخلق حالة من الغموض والارتباك بين الموظفين، فعندما لا يعرف الموظفون والعمال بوضوح من يتبعون ومن يتبعهم من حيث الموارد البشرية، ومن لديه السلطة في اتخاذ القرارات المختلفة؛ فإن عملية التواصل تصبح مشوشاً وغير منتظمة.

كذلك وجود قنوات اتصال غير واضحة ومتدخلة يؤدي إلى تأخير في وصول المعلومات، وأحياناً إلى تشويهاً أو فقدانها تماماً، هذا التعقيد في قنوات الاتصال يخلق ما يُعرف بـ "عنق الزجاجة" في تدفق المعلومات، حيث تراكم المعلومات في نقاط معينة دون أن تصل إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

يمثل غياب الشفافية في تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين أحد أخطر التحديات التنظيمية، فعندما تحتكر الإدارة المعلومات ولا تشاركها مع الموظفين، فإن ذلك يخلق جواً من عدم الثقة والشك، هذا الغياب لا يؤثر فقط على جودة التواصل، بل يقوض أيضاً من معنوياتهم ويقلل من مستوى انخراطهم في العمل.

تشكل البيروقراطية المفرطة تحدياً تنظيمياً آخر، حيث تؤدي الإجراءات المعقدة والمطولة إلى إبطاء عملية التواصل وتجعلها أكثر رسمية وأقل فعالية، هذه البيروقراطية تحد من التلقائية في التواصل وتقلل من حرية الموظفين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم، كما أنها "تعزل انسانية الاتصال في المؤسسات الحكومية، حيث يؤدي التدرج الهرمي المعقد وكثرة المستويات الإدارية إلى تشويه الرسائل؛ فكلما زاد عدد مستويات النقل، زادت احتمالية تحريف أو فقدان أجزاء من المعلومة الأصلية، مما يضعف الاتساق في الفهم والتنفيذ، وقد تؤدي أيضاً إلى صعوبة الوصول إلى صانع القرار؛ مما يشعر الموظفين بانعدام جدوى الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى)، ويقلل من مشاركتهم الفاعلة" (العوضي، 2024).

#### • التحديات الثقافية:

تمثل التحديات الثقافية إحدى أهم العوائق التي تؤثر على الثقافة الاتصالية، حيث تتبع من اختلاف القيم والمعتقدات والممارسات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، فتنوع الثقافات الفرعية داخل المؤسسة الواحدة يخلق تحديات حقيقية في توحيد أساليب التواصل والتفاهم المتبادل، إضافة إلى ذلك قد يتطور كل قسم داخل المؤسسة ثقافته الخاصة بمرور الوقت، تتضمن لغة مهنية متخصصة وأساليب عمل مميزة وقيماً محددة، هذا التنوع الثقافي الداخلي، رغم أنه قد يكون مصدر قوة في بعض الحالات، إلا أنه يمكن أن يصبح عائقاً أمام التواصل الفعال عندما تفشل هذه الثقافات الفرعية في التكامل والتناغم.

فمثلاً في المؤسسات متعددة الجنسيات، يصبح التحدي الأكبر بسبب تأثير الثقافات الوطنية وال محلية المختلفة، فكل ثقافة تحمل معها أساليب تواصل مختلفة، ومفاهيم متنوعة للوقت والمساحة الشخصية، وتوقعات للعلاقات الهرمية والسلطة، هذا التنوع الثقافي يتطلب حساسية عالية وفهمًا لضمان التواصل الفعال بين جميع الأطراف، خصوصاً إذا كان "ال التواصل بين الأفراد ذوي مرجعيات ثقافية متباعدة يرافق عملية الاتصال، فقد ينشأ عنه تنوع في الاختلافات بين العمال فيما يتعلق بالخصائص الشخصية والاجتماعية، لذلك ينبغي أن يدمج هذا التنوع على كافة المستويات حيث يمكن أن يشكل هذا التنوع تأثيرات عديدة، بمعنى أنه قد يكون أحد عوامل ومصادر الابتكار من خلال تقديم حلول للمشكلات التي تنشأ داخل العمل، وبالتالي يسهم في فتح آفاق جديدة لتبادل المعلومات والخبرات" (خنوف، سبرطعي. 2024. ص 313).

تشكل اللغة تحدياً ثقافياً إضافياً، فحتى عندما يتحدث جميع الموظفين نفس اللغة الرسمية، قد تختلف المصطلحات المهنية والعبارات الثقافية المحلية، مما يؤدي إلى سوء فهم أو تفسيرات خاطئة، ففي البيئات متعددة اللغات، يصبح هذا التحدي أكثر وضوحاً وتأثيراً على جودة التواصل.

الاختلاف في أساليب التعلم والتواصل المفضلة لدى الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة يخلق تحدياً آخر، حيث أن ما يُعتبر أسلوب تواصل فعال في ثقافة معينة قد لا يكون كذلك في ثقافة أخرى، وهذا يتطلب مرونة في تطوير استراتيجيات تواصل متنوعة تلبي احتياجات جميع الموظفين.

#### • التحديات التكنولوجية:

العصر الرقمي الحالي يفرض تحديات جديدة ومعقدة على الثقافة الاتصالية، حيث تضطّل العوائق بدور محوري في تشكيل طبيعة التواصل وأساليبه، فعدم توفر الأدوات التكنولوجية المناسبة للتواصل يُعتبر من أبرز هذه التحديات، فالمؤسسات التي تفتقر إلى البنية التحتية التكنولوجية المناسبة تجد صعوبة في مواكبة متطلبات التواصل الحديث.

هذا النقص في الأدوات التكنولوجية لا يقتصر على عدم وجود الأجهزة والبرمجيات فحسب؛ بل يشمل أيضاً "الفجوة بين الإمكانيات والاحتياجات، قد تكون الأدوات الرقمية غير مخصصة لطبيعة العمل، مما يجعل استخدامها غير فعال أو غير قابل للتخصيص المؤسسي" (العوضي.2024)، بمعنى عدم ملاءمة هذه الأدوات لطبيعة العمل ومتطلبات المؤسسة، فقد تستثمر بعض المؤسسات في تقنيات متقدمة دون أن تكون مناسبة لاحتياجات الفعلية للموظفين أو طبيعة العمليات التنظيمية،

غياب منصات اتصال موحدة هي نقطة أخرى تعيق التحول الرقمي للثقافة الاتصالية؛ فقد " تقوم بعض المؤسسات باستخدام وسائل متعددة وغير متكاملة (مثل البريد الإلكتروني، التطبيقات الخارجية، الورقيات دفعه واحدة)، مما يخلق تشويشاً وفوضى في قنوات الاتصال، خصوصاً في حالة افتقار بعض الموظفين للمهارات التقنية، في المناطق أو القطاعات التي لم تصلها برامج تدريب رقمي كافية، مما يحدّ من قدرتهم على التفاعل مع أدوات الاتصال الحديثة" (العوضي.2024).

صعوبة التكيف مع التقنيات الحديثة لدى بعض الموظفين تشكل تحدياً كبيراً، خاصة في المؤسسات التي تضم موظفين من أجيال مختلفة بمستويات متفاوتة من المهارات التكنولوجية، هذا التباين في القدرات التكنولوجية يمكن أن يخلق فجوة رقمية داخل المؤسسة، حيث يستطيع بعض الموظفين الاستفادة من أدوات التواصل الحديثة بينما يجد آخرون صعوبة في استخدامها.

#### • التحديات الاقتصادية والموارد المادية:

تفرض الضغوط الاقتصادية تحديات حقيقية على تطوير الثقافة الاتصالية، حيث تحتاج المؤسسات إلى موارد مالية كبيرة لتطوير أنظمة التواصل وتدريب الموظفين على الممارسات الاتصالية الفعالة،

ففي أوقات الضائقة المالية، قد تضطر المؤسسات إلى تقليل الاستثمار في تطوير التواصل، مما يؤثر سلباً على جودة الثقافة الاتصالية.

نقص الكوادر المتخصصة في مجال التواصل التنظيمي يشكل تحدياً إضافياً، فتطوير ثقافة اتصالية فعالة يتطلب خبرات متخصصة في إدارة التغيير والتواصل المؤسسي، فعدم توفر هذه الخبرات يمكن أن يؤدي إلى جهود غير منظمة أو غير فعالة في تطوير التواصل.

تمثل التكلفة العالية لتطوير البنية التحتية للتواصل، خاصة في المؤسسات الكبيرة أو الموزعة جغرافياً عبئاً مالياً كبيراً، وهذا يشمل تكاليف الأجهزة والبرمجيات والشبكات، بالإضافة إلى تكاليف الصيانة والتحديث المستمر.

#### • التحديات النفسية والسلوكية:

المقاومة الطبيعية للتغيير تُعتبر من أكبر التحديات النفسية التي تواجه تطوير الثقافة الاتصالية، فالموظفون قد يقاومون أساليب التواصل الجديدة أو يفضلون البقاء في مناطق راحتهم، خاصة إذا كانوا معتادين على أساليب معينة من التواصل لفترات طويلة، كما أن هذه المعارضه يمكن أن تنشأ "بسبب الغموض وغياب الشروحات والمعلومات المتعلقة بمشروع التغيير وأهدافه، بالإضافة إلى عدم مشاركة الأفراد في التخطيط لهذه التغييرات مما يولد المقاومة لديهم" (خنوف؛ سبرطجي. 2024. ص 321).

الخوف من المسائلة أو الانتقاد يمنع العديد من الموظفين من التواصل بصراحة وشفافية، مما يحد من فعالية الثقافة الاتصالية، وهذا الخوف يمكن أن ينبع عن تجارب سلبية سابقة أو ثقافة تنظيمية تركز على اللوم بدلاً من التعلم والتحسين.

اختلاف الشخصيات والأساليب الفردية في التواصل يخلق تحديات في توحيد الممارسات الاتصالية، فبعض الأفراد قد يفضلون التواصل المباشر والصريح، بينما يفضل آخرون أساليب أكثر دبلوماسية أو غير مباشرة، كما أن نقص الثقة بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة يشكل عائقاً كبيراً أمام التواصل المفتوح والصادق، فبناء الثقة يتطلب وقتاً وجهداً مستمراً، وقد يكون من الصعب إعادة بناءها بعد تضررها.

ضغوط العمل والوقت تؤثر سلباً على جودة التواصل، بحيث قد يركز الموظفون على إكمال المهام بسرعة دون إعطاء اهتمام كافٍ لجودة التواصل، وهذا يؤدي إلى تواصل سطحي قد يسبب مشاكل لاحقة.

#### • التحديات المتعلقة بالقيادة:

يعتبر غياب الالتزام القيادي بتطوير الثقافة الاتصالية من أبرز التحديات، فعندما لا تُظهر القيادة العليا اهتماماً حقيقياً بال التواصل الفعال، فإن ذلك يرسل رسالة سلبية لبقية الموظفين ويقوض من جهود التطوير، بالإضافة إلى عدم توفر المهارات الاتصالية المناسبة لدى القادة والمديرين يؤثر سلباً على قدرتهم على قيادة التغيير في الثقافة الاتصالية، فالقادة الذين يفتقرن إلى مهارات التواصل الفعال لا يستطيعون أن يكونوا قدوة إيجابية للموظفين.

التناقض بين ما تصرح به القيادة وما تفعله في الواقع يخلق حالة من عدم المصداقية وينقص من ثقة الموظفين في جهود تطوير التواصل، فهذا التناقض يمكن أن يؤدي إلى مقاومة أو تجاهل من قبل الموظفين لمبادرات تحسين التواصل.

صعوبة قياس وتقدير فعالية الثقافة الاتصالية يجعل من الصعب على القيادة اتخاذ قرارات مدرسة حول كيفية تطويرها وتحسينها، فهذا النقص في البيانات والمؤشرات الواضحة يمكن أن يؤدي إلى قرارات غير صائبة أو جهود غير موجهة بشكل صحيح.

## • التحديات البيئية والخارجية:

تفرض التغييرات السريعة في بيئه الأعمال ضغوطاً مستمرة على المؤسسات للتكيف وتطوير أساليب تواصل جديدة، فهذه التغييرات قد تشمل تطورات تكنولوجية أو تغييرات في توقعات العملاء والشركاء أو تحولات في السوق تتطلب استجابة سريعة ومرنة.

المنافسة الشديدة في السوق تضع ضغوطاً على المؤسسات للتركيز على النتائج قصيرة المدى، مما قد يؤثر على الاستثمار في تطوير الثقافة الاتصالية التي تحتاج إلى وقت لإظهار نتائجها، كما أن تغير توقعات الموظفين خاصة الأجيال الجديدة حول طبيعة التواصل في بيئه العمل؛ باتت تتطلب من المؤسسات إعادة تقييم وتطوير ثقافتها الاتصالية لتلبية هذه التوقعات المغيرة.

مما سبق يلاحظ أن التحديات التي تواجه الثقافة الاتصالية متعددة الأبعاد ومتراقبة، وهو ما يتطلب نهجاً متكاملاً وشاملاً للتعامل معها، هذه التحديات، رغم كونها عوائق حقيقة، إلا أنها تمثل أيضاً فرصاً للنمو والتطوير عندما يتم فهمها والتعامل معها بالطريقة الصحيحة.

النجاح في مواجهة هذه التحديات يتطلب التزاماً قوياً من القيادة، واستثماراً مستمراً في تطوير القدرات والموارد، وفيماً عميقاً لطبيعة التحديات المختلفة وتفاعلها مع بعضها البعض، كما يتطلب الأمر صبراً واستمرارية، حيث أن تطوير ثقافة اتصالية فعالة عملية تدريجية تحتاج إلى وقت وجهد مستمرين.

المؤسسات التي تنجح في تحديد والتعامل مع هذه التحديات بفعالية ستجد نفسها في موقع أقوى للاستفادة من فوائد الثقافة الاتصالية المقدمة، بما في ذلك تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز الابتكار وبناء بيئه عمل إيجابية ومحفزة.

قائمة المراجع:

- إبراهيم صابر، محمود. (جانفي 2018). معايير ومحددات بناء البرامج التدريبية كأحد تطبيقات التعليم المستمر. في مجال الملابس والنسيج. مجلة بحوث التربية النوعية. العدد: 49. ص ص 401-425.
- بركان دليلة. (2011). تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة. A.d.e . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. المجلد 5. العدد 2. ص ص 214-234.
- بلحاجي، أمينة. (نوفمبر 2018). التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري. مجلة التنمية البشرية. العدد: 11. ص ص 143-160.
- بوساحة؛ نجاة. (2021). واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية- دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر-عنابة-فرع الصفاصاف. المجلد 13. العدد 2 ص 289-298.
- بوساحية، هشام؛ صحراوي، جهاد. (اكتوبر2021). دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة). مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية. المجلد: 05. العدد: 03. ص ص 190-206.
- جمعة، خير الدين. (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة (EN.I.CA.B). أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية- تخصص اقتصاد وتسخير المؤسسة. جامعة محمد خيضر- بسكرة.

- جموعي فاطمة الزهراء. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على ظهور التنظيم غير الرسمي بالمنظمة – دراسة حالة الشركة الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية Alemo واد حميميم-الخروب- قسنطينة. مجلة اقتصاد المال والأعمال. المجلد 7. العدد 1. ص ص 105-88.
- الجيوسي، محمد رسلان؛ جاد الله، جميلة. (2008). الإدارة علم وتطبيق، ط.3. الأردن: دار الميسرة.
- حسن زغلول، سارة شعبان. (ماي 2021). الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات. المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري. المجلد: 02. العدد: 01. ص ص 331-379.
- حيدر، عصام. (2020). التدريب والتطوير. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- خنوف، ميلود؛ سبرطعي مراد. (جوان 2024). العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي قراءة تحليلية للعوائق والتحديات. مجلة الإعلام والمجتمع. المجلد 8. العدد 1. ص 325-297.
- الخولي، رباب محروس عبد الحميد. (جانفي 2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء. المجلد: 01. العدد: 01. ص ص 50-72.
- دادي، ناصر؛ نبق، بوبكر. (سبتمبر 2012). استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي. المجلد: 3 العدد: 02. ص ص: 171 - 190.
- دبیح یوسف. (2025). ماهیة مهارات الاتصال في العلاقات العامة. محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر الاتصال وال العلاقات العامة. جامعة ابن خلدون. تیارت .

- عبادي، ايمان. (أغرييل 2023). الثقافة الاتصالية في المؤسسة-قراءة في الأسس والمقومات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. المجلد: 08. العدد: 01. ص ص 290-304.
- علي، زكار (جانفي 2013). التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. المجلد 1. العدد 1 ص ص 37-48.
- محروس، رباب عبد الحميد. (جانفي 2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر. المجلد: 01. العدد: 01. ص ص 50-72.
- محمد أعمّر، فتيحة، رتيمي الفضيل. (2021). الاتصال غير الرسمي وأثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد 8. العدد 2. ص ص 15-35.
- مسعودي، صالح؛ مولدي عاشور. (2024). الاتصال غير الرسمي وعلاقته، بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة نظرية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. المجلد 12. العدد 1. ص ص 325-338.
- مقبل، نسيمة؛ بن مكي فطومة. (2019). دور الاتصال التنظيمي في تعزيز تقبل الموارد البشرية للتغيير بالمنظمة وإنجاحه. مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية. المجلد 5. العدد 4. ص ص 161-179.
- مهيري، دليلة. (2024). القيادة التشاركية وعلاقتها في تعزيز ثقافة الاتصال المؤسساتي- دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بجامعة غردية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. المجلد 17. العدد 1. ص ص 532-552.

• موسى أميرة. (2016). الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –

دراسة مقارنة لمؤسسة المرافق العامة والبناءات الحديدية سيدى موسى الجزائر في الفترة الممتدة من

فيفري إلى ماي 2016. أطروحة دكتوراه في الاتصال التنظيمي. جامعة الجزائر 3.

- Alexander Frame. De la culture à la communication au sein de l'organisation : Éléments de méthode pour une approche compréhensive des interactions. Jeunes chercheurs et recherches récentes, Jun 2009, Rennes, France. pp.138-145.
- David Parmenter. (2010). Key Performance Indicators Developing, Implementing, And Using Winning Kpis. 2 Nd Edition. Wiley John Wiley & Sons. Inc.

الروابط الالكترونية:

• منصور، لم. (2021). دور الاتصال المؤسسي الداخلي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية. نشر بتاريخ:

2021/08/16. تم الاسترجاع بتاريخ 2023/10/08 على الرابط:

<https://t.ly/es0De>

• المعهد التكنولوجي للعلاقات العامة والإعلام الرقمي. (2025). الإعلام المؤسسي: كيف يمكن للمؤسسات

تعزيز هويتها من خلال الرسائل الإعلامية؟ تم الاسترجاع بتاريخ 2025/04/08 على الرابط:

<https://shorturl.at/D143H>

• ناسوفت. (2024). ما هو قياس الرضا الوظيفي؟، تم الاسترجاع بتاريخ 2025/05/25 على الرابط:

<https://url-shortener.me/1NH3>

• العوضي، ولاء. (2024). الاتصال المؤسسي في القطاع الحكومي: ما مدى وصول الرسائل إلى الموظفين؟

تم الاسترجاع بتاريخ 2025/09/25. على الرابط:

<https://shorturl.at/r0ZQ2>

## Network links:

- Kristina Martic. (2023). Why and How to Build a Great Communication Culture in the Workplace.

Published on January 08, 2023. Retrieved on October 06, 2023 from:

[https://t.ly/77B\\_5](https://t.ly/77B_5)

- Lauren Rice. (2023). Cultivating a culture of open communication. Published on March 11, 2023.

Retrieved on October 12, 2023 from:

<https://t.ly/zyX6y>

- Michael Peters. (2023). The Impact of Effective Communication on Organizational Culture and Business Outcomes. Published on March 23, 2023. Retrieved on October 22, 2023 from:

<https://t.ly/WpLiy>