

## العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي

### قراءة تحليلية للعوائق والتحديات

## Cultural and social barriers and its impact on internal communication Reading analytical of the barriers and challenges

خوف ميلود\*

جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف،

مخبر التربية، الانحراف والجريمة في المجتمع، الجزائر، [m.khenouf@univ-eltarf.dz](mailto:m.khenouf@univ-eltarf.dz)

سبرطعي مراد

جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف،

مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، الجزائر، [Sbrtai-mourad@univ-eltarf.dz](mailto:Sbrtai-mourad@univ-eltarf.dz)

تاريخ الاستلام 2024/05/23 تاريخ القبول 2024/06/28

### الملخص

أن تنجح المؤسسة الاقتصادية يتطلب الأمر توفر العديد من العوامل وتضافرها مثل: الموارد البشرية المؤهلة ورأس المال والتكنولوجيا الحديثة والمواد الأولية والسوق المناسبة والتنظيم الجيد للعمل ومنظومة الاتصال بشقيها الخارجي والداخلي، هذا الأخير الذي يعتبر أمرا بالغ الأهمية لضمان سير العمل وداعما أساسيا لأي نشاط في المؤسسة، حيث يساهم في تعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة، غير أن الأمر ليس بالسهولة التي نتصورها فغالبا ما يواجه الاتصال داخل المؤسسات العديد من التحديات والحوجز التي تعيق عملية الاتصال وتحد من فاعليته ومن بين هذه المشكلات: العوائق الثقافية والاجتماعية.

لذا تهدف هذه الورقة البحثية إلى استكشاف وفهم هذه العوائق وتحليل تأثيراتها على نجاعة وفاعلية الاتصال الداخلي مبينين دوره وأهميته في حياة المؤسسة، بالإضافة إلى استعراض السبل الممكنة للتغلب على هذه العوائق أو على الأقل التقليل من تأثيراتها السلبية .

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، عوائق الاتصال، فاعلية الاتصال، العوائق الثقافية، العوائق الاجتماعية.

### Abstract:

*For an economic institution to succeed, it requires the presence and alignment of various factors such as qualified human resources, capital, modern technology, raw materials, a suitable market, effective organizational structure, and an effective externally and internally communication systems, the latter is crucial for ensuring seamless workflow and acts as a fundamental pillars for all activities within the*

*institution, fostering communication, collaboration, and goal achievement. However, internal communication often faces numerous challenges and barriers, including cultural and social obstacles, which impede its effectiveness.*

*So, this research paper aims to explore and understand these obstacles, analyzing their impact on the effectiveness of internal communication, highlighting its role and importance in the organization's life. Additionally, it reviews possible ways to overcome these barriers or at least mitigate their negative effects."*

**Keys Words:** *internal communication, communication barriers, Communication effectiveness, cultural barriers, social barriers.*

\*المؤلف المرسل

### مقدمة:

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الحياة فوق الأرض في شكل نظام متكامل ومن بين ما يميز هذا النظام أن كل من يعيش فيه يمتلك خاصية الاتصال وهي ظاهرة لا يختص بها الإنسان وحده باعتباره قد سخر الله له كل ما في الأرض دلولا، بل أن جميع الكائنات الحية الأخرى تملك خاصية الاتصال أيضا لكنها محدودة التطور وتحكمها الغرائز، أما الإنسان فهو الكائن الوحيد الذي ظلت حاجته تتطور وتتعدى ولانه لا يستطيع إشباعها بمفرده لجأ إلى التعاون مع إخوانه من البشر. الأمر الذي مكنه من التحكم في مختلف عناصر بيئته.

ومنذ أن تم اكتشاف دور وأهمية الاتصال في حياة الأفراد والمؤسسات على اختلاف نشاطاتها، أصبحت منظومة الاتصال تحظى بمكانة كبيرة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة واستراتيجيتها العامة باعتبارها أداة تسييرية هامة و ضرورية لنقل كل عمليات التفاعل التي تتم بين الأفراد وتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات وسهولة الاتصال فيما بينهم لاسيما مع ما وفرتها التطورات والاختراعات والابتكارات منذ منتصف القرن الماضي، فبالطبع استطاعت المؤسسات بما تمتلكه من قدرات مادية وبشرية أن تستفيد كثيرا مما يعرف اليوم بتكنولوجيا الإعلام والاتصالات الحديثة NTIC بكل اشكالها فضلا عن التطور الهائل والمساهمة الكبيرة للسيربرنطيقا وفي أيامنا زادها الاستخدام المتسارع للرقمنة وما تولده من مناهج جديدة للعمل والتنظيم الجيد للجهد الإنساني وبقية الموارد.

ويمكن تشبيه وظيفة الاتصال في حياة المؤسسة والأفراد بالحالة التي تعمل فيها مجموعتان أو أكثر معا بطريقة تنتج تأثيرا أكبر من مجموع تأثيراتها الفردية بمعنى أن الاتصال يمتلك تلك القوة الخفية التي تنسق وتنظم وتنشط مجموع أنشطة المجموعة البشرية والتراث المادي للمؤسسة مثل: ترتيب الهياكل، وتنسيق العلاقات والتغلب على المشكلات الداخلية وتخفيض التوترات... وغيرها من العوامل، وفي المحصلة أنه كلما انخفضت التوترات كلما كانت الاتصالات أفضل، وزاد النشاط الذي تقوم به المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة. ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا اجتماعيا تفاعليا

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

نلاحظ من خلاله اندماج الأفراد في الجماعات وتأثيرهم بخصائصها وتوجهاتها وقيمها المتنوعة سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية.

لقد حددنا في ورقتنا البحثية هذه متغيرين هامين وهما المعوقات الثقافية والاجتماعية، بيد أن العديد من الباحثين يستخدمون عوض الثقافية والاجتماعية مفهومي العوائق الفردية والجماعية كما يتم استخدام مكان العوائق مفهوم الحواجز أو الصعوبات والمشكلات وقد تشمل هذه العوائق عناصر وعوامل عديدة منها المعوقات التنظيمية والنفسية والبيئية إلا أننا في هذه الدراسة تم تركيز اهتمامنا على العوائق الثقافية والاجتماعية، حيث تعتبر هذه العوائق من أبرز التحديات التي تواجه الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية، فالاختلاف في الثقافات الفرعية بين القوى العاملة غالباً ما تؤدي إلى سوء التفاهم والتأزم في عملية الاتصال، حيث تتباين التوقعات وطرق التعبير وأنماط التفاعل من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى بناء على الخلفية الثقافية لكل منهما، فعلى سبيل المثال قد يعتبر بعض الموظفين الاتصالات المباشرة والصريحة علامة على الاحترام بينما ينظر إليها آخرون تعبيراً عن الفضاضة وعدم التقدير، وهذا الاختلاف في الفهم قد يؤدي إلى تدهور العلاقات الداخلية وانعدام الثقة وعدم فاعلية الاتصال بشكل عام.

على هذا الصعيد لا بد أن نشير إلى دراسات المهتمين بسوسيولوجيا التنظيمات والعمل، حيث أكدت على أهمية الإطار الثقافي والنسق القيمي الذي يتضمن مجمل السلوكات والممارسات والقيم التي يحملها جميع الموظفين - في قمة الهرم التنظيمي وقاعدته - والالتزام بالثقافة السائدة في المؤسسة كموجه لأفعال وسلوكيات الأفراد، حيث يعد الإطار الثقافي والنسق القيمي من أهم الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل أصحاب المدخل الثقافي في مجال العمل ودراسة التنظيمات وذلك لارتباطها بهذا الحقل وتأثيرها الهائل الذي تحدثه في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات، إذ يتم من خلالها ضبط العلاقات التي تربط الموظفين برؤسائهم وزملائهم، خاصة إذا كان يتقاسم جميع الأفراد قيم العمل وثقافة المؤسسة وفلسفتها ومبادئها.

أن المؤسسات المعاصرة باعتبارها كائن متحرك يقوم بنشاطات من أجل تحقيق الأهداف ونسق فرعي مفتوح على البيئة الاجتماعية والثقافية وتتفاعل معها؛ يفرض عليها التكيف وأن تكون واعية ومنفتحة كثيراً على ضغوط وعوائق هذه البيئة التي تعمل ضمنها، لأنها نظام مفتوح على المحيط<sup>1</sup>، حيث أكدت العديد من الأبحاث التي اهتمت بدراسة الإطار الثقافي والنسق القيمي وأثره على الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية مثل دراسات بشير محمد - "الثقافة والتسيير في الجزائر" وأحمد هني - "الشيخورب العمل"، المهدي بن عيسى "ثقافة المؤسسة" وسعيد شيخي - العمال في مواجهة العمل - وعلي الكنز - العلاقة بين التصنيع والمجتمع - وغيرهم على وجود تناقضات لدى العامل الجزائري، حول نظرته للعمل وقيمة الوقت والانضباط والالتزام بمواقيت العمل ومدى

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

اهتمامه بالقيم التنظيمية، وإن السمات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع المحلي والتي يحملها جميع الموظفين- كمسؤولين أو عاملين- تلعب دورا حيويا في تحديد تصرفاتهم وسلوكياتهم وأنماط اتصالاتهم داخل المؤسسة، بمعنى أن الأفراد العاملين يتأثرون بأبعاد ثقافة المجتمع المحلي، حيث تمتد هذه الأخيرة الى داخل المؤسسة كموجهات سلوكية للفعل الاجتماعي وفي دراسته الميدانية التي أجريت في سبعة وحدات صناعية بمدن مختلفة بالغرب الجزائري لاحظ الباحث غياث بوفلجة بأن نظام الاتصال داخل هذه المؤسسات يتأثر إلى حد كبير بالطابع الثقافي للمجتمع المحلي من حيث حرارة العلاقات كون أغلب العاملين ينتمون إلى منطقة وقبيلة واحدة وغلبة الاتصالات الشخصية الشفهية والعلاقات الأولية على الإتصالات الرسمية المهنية بالإضافة إلى كثرة الاجتماعات وضعف القدرة على الإصغاء وعدم قبول آراء الآخرين وتعدد اللهجات والازدواجية في اللغة - فرنسية وعربية - والتي اعتبرها الباحث من مظاهر سوء الاتصالات فهي تؤثر سلبا على تدفق المعلومات وفعالية الاتصال داخل المؤسسة<sup>2</sup>، بالإضافة إلى العوامل الثقافية تعاني بيئة العمل أيضا من التحديات الاجتماعية مثل سوء العلاقات بين الموظفين فيما بينهم ومع رؤسائهم والتفاوت في المستويات الاجتماعية والاقتصادية و المراكز الوظيفية والفارق الجيلي- صراع الأجيال- و النوع الاجتماعي- الجندر- وغيرها من الخصائص الشخصية والفروقات الفردية مما يؤثر على قدرة الأفراد في التواصل داخل المؤسسة .

وبالتالي جاءت هذه المساهمة البحثية من أجل دراسة الاشكالية المستعصية التي كثيرا ما عانت منها المؤسسات الاقتصادية وهي كالتالي :

ما هي أهم العوائق الثقافية والاجتماعية التي تحد من فاعلية الاتصال داخل المؤسسة والآثار المترتبة عنها؟

### 1. الإتصال الداخلي وماهيته internal communication

يرجع اصل كلمة الاتصال إلى الفعل اللاتيني communis و communicare والتي تعني الشيء المشترك أما كلمة commun فتعني الاتصال بين الأشخاص بقصد الوصول إلى اتفاق عام، حيث وردت هذه الكلمة في لسان العرب لابن منظور "الوصل والاتصال هو ما اتصل بالشيء، قال الليث كل شيء اتصل بشيء يكون بينهما وصلة اي اتصال وسريعة ووصلت الشيء وصلا وصلة، والوصل يعني ضد الهجران ، ولقد وصلنا لهم القول، فالفصل بخلاف الفصل فالاتصال بهذا المعنى يشير إلى العلاقة المتضمنة التي تقيمها الكائنات الحية عندما تلتقي مع بعضها وعليه نفهم بأن مفهوم الاتصال يحمل معنيين اثنين، من جهة بناء علاقة بين طرفين أو أكثر وتعني كذلك الربط بين شخصين أو مستويين أو أجهزة مختلفة كما يتم من خلال هذه العملية نقل وتبادل الأخبار

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

والمعلومات والأفكار عبر وسائل متنوعة، قد تشمل الكتابة أو الكلام المنطوق أو عبر الصور والاشارات وتهدف إلى نقل المعاني والدلالات بين الجهات المشاركة.

وبالرغم من اختلاف الاتصال بين المجتمع الإنساني والحيواني إلا أنهما يشتركان في استعمال المعلومات عن طريق الحواس الخمس المعروفة واستخدامها بمثابة مصادر للحصول على البيانات عن بيئتها ونقل الأعمال والأنشطة المتعلقة بحياتها وأساسا للسلوك من أجل البقاء والتكيف مع البيئة وبالتالي يعد الاتصال عملية ضرورية ومستمرة في الحياة إذ من خلالها تستطيع الكائنات الحية - الحيوان و البشر - المحافظة على النفس والنمو والتطور<sup>3</sup>، كما يعد الاتصال أيضا عملية اجتماعية تفاعلية يستخدمها الأشخاص من أجل بناء معان تشكل في أذهانهم صورا للعالم حولهم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عبر مجموعة من الرموز والإشارات، ويتم ذلك من خلال المشاركة في اتجاهات معينة أو مواقف وأفكار، حيث لا يشترط أن تكون هذه المشاركة بالاتفاق والتطابق إنما المشاركة هنا تعني الأفكار والمواقف والمشاعر والاتجاهات في حالات الاتفاق كما في حال الاختلافات الجزئية أو الكلية<sup>4</sup>.

يعرف الاتصال عموما كما جاء في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه "انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز ويوصف بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل إلى المستقبل دون تحريف أو تشويش"<sup>5</sup>، أما الاتصال الداخلي فقد جاء تعريفه حسب دليل التواصل الداخلي الصادر عن وزارة الإعلام لسلطنة عمان بأنه عبارة عن "كافة الأنشطة التي تتبنى خلق قنوات تواصل مشتركة بين الموظفين داخل المؤسسة، ونشر المعلومات والمستجدات المتعلقة بالعمل والتأكد من إلمام الموظفين بالأخبار والتحديثات المهمة. كما ينظر التواصل الداخلي الى الموظفين باعتبارهم شركاء فاعلين بالمؤسسة، مما ينتج عن ذلك زيادة مستوى الرضا وتعزيز الولاء للمؤسسة. وتتم عملية المشاركة هذه عبر سلسلة من الممارسات والأنشطة التي يتم تخطيطها وتنفيذها داخل المؤسسة"<sup>6</sup>، استنادا إلى هذا تنظر المؤسسة إلى الاتصال الداخلي أنه مجال رئيسي من مجالات استراتيجيتها الذي تستخدمه لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء بين الأفراد عبر وسائل معينة ومحددة لغرض تحقيق الغايات المنتظرة للمنظمة<sup>7</sup>.

إذن نخلص إلى أن الاتصال الداخلي يعد إحدى أدوات المؤسسة البالغة الأهمية في تسيير وإدارة مختلف نشاطاتها من خلال نقل وتبادل البيانات والمعلومات والآراء بين جميع العاملين في المؤسسة باستخدام وسائل متعددة وفرتها وسائل الاتصال الحديثة بغرض إنجاز المهام المنوطة بكل فرد أو جماعة في إطار الخطة - الاقتصادية، الاجتماعية- للمؤسسة، فالاستراتيجية الاتصالية الداخلية من حيث هي: مجموعة الأعمال التي تحدث داخل المؤسسة والتي تتجسد في شكل مبادئ وإجراءات

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

وممارسات تهدف إلى تشجيع الانتماء للمؤسسة و تعزيز روح التماسك بين المستخدمين. ثم حث جميع الأفراد على التواصل بشكل أفضل لتشجيع العمل الجماعي كجسد واحد.

### 1.1. أنواع الاتصال الداخلي:

لقد ازدادت مكانة وأهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمات الحديثة وأصبحت تمثل مع مرور الوقت الركيزة الرئيسية التي تستند عليها كافة أنماط الاتصال في المنظمات، وانطلاقاً من فكرة أنه لا يوجد نوع واحد من الاتصالات التنظيمية حيث تتعدد أنواع هذه الاتصالات بتعدد المعايير المتبناة في التمييز بينها وبحسب الأهداف من دراسة موضوع الاتصال ووفقاً للمعايير التي يركز عليها كل تصنيف.

وفي هذا السياق لقد أثبتت نتائج التجارب المعملية التي قام بها ألتون مايو وفريقه بأن عمليات التفاعل بين العاملين لا تنحصر على العلاقات المهنية والاتصالات الرسمية التي يحددها الهيكل الرسمي فحسب وإنما تمتد لتشمل تفاعلات واتصالات غير رسمية وعلى العموم فقد تم تصنيف الاتصالات داخل أي منظمة من حيث الرسمية إلى نوعين وهما الاتصالات الرسمية وبجانباها اتصالات غير الرسمية -الخفية-.

#### أ. الاتصالات غير الرسمية:

وهي عبارة عن التفاعلات والمحادثات اليومية التي تشمل الأحاديث العادية بين الموظفين في مكان العمل مثل المحادثات التي تحصل داخل المكاتب وفي النوادي و المطعم أو الكافيتيريا أو خلال فترة الاستراحة كما تشمل الاتصالات غير الرسمية الرسائل التي تتم عبر وسائل التكنولوجيا مثل الرسائل السريعة WhatsApp ووسائل التواصل الاجتماعي Facebook و messenger والرسائل الإلكترونية القصيرة SMS، هذا بالإضافة إلى الشبكات الاجتماعية الداخلية والتي تتمثل في جماعات العمل غير الرسمية والفرق المشتركة ومختلف الجمعيات غير الرسمية داخل المؤسسة؛ حيث تساهم هذه الاتصالات في بناء العلاقات الودية وتعزيز روح التماسك والتعاون والتفاهم وحل المشكلات اليومية بالإضافة إلى تبادل المعلومات غير الرسمية فيما بين الموظفين.

#### ب. الاتصالات الرسمية:

بداية لابد ان نشير الى ان هناك علاقة وطيدة بين عمليات التسيير الإداري وعملية الاتصال داخل جميع المنظمات مهما كان نشاطها وحجمها، حيث نلاحظ أن التنظيم الرسمي يقوم من خلال هيكله التنظيمي الداخلي بتحديد نوع شبكات الاتصالات الرسمية وتحديد الصلاحيات وتقسيم المسؤوليات بناء على نطاق الإشراف ووحدة السلطة الامر، حيث تعمل هذه الأخيرة على ضمان سلامة الهيكل التنظيمي وتنسيق المهام بين المستويات الوظيفية والإدارية المختلفة كما تساعد على الانسجام وعدم التعارض في التعليمات والتوجيهات والأوامر التي توجهها الإدارة العليا للمنظمة

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

إلى المرؤوسين في مختلف مراكز التنفيذ حيث تصلهم معلومات موحدة لطرق العمل وبالتالي لا تتشنت مجهوداتهم ما بين أوامر وأخرى متعارضة معها الأمر الذي يؤثر على أدائهم وروحهم المعنوية<sup>8</sup>.

لقد تم تعريف الاتصالات الرسمية "بأنهاكل عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصال الرسمي في المؤسسة، بحيث تعمل هذه الأخيرة على نقل المعلومات والقرارات من أعلى قمة في المنظمة إلى أدنى المستويات الوظيفية أو بالعكس كما بين المستويات المتشابهة داخل الوحدات الإدارية للمؤسسة"<sup>9</sup>، وتتسم الاتصالات الرسمية عادة؛ بأنها قانونية وتأخذ الشكل الكتابي وتتعلق بأداء مهام العمل، فهي تتم داخل المؤسسة وتتخذ نمطا منظما حسب التسلسل الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف وتتعلق بما هو ملزم للأطراف<sup>10</sup>.

من خلال التعريفات السابقة نرى بأن الاتصالات الرسمية تمثل إحدى أنواع الاتصال الموجهة نحو تحقيق هدف حيث تنتقل الرسائل الرسمية وتتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة من خلال اتباع معايير وقواعد الاتصال التي تسمح به الإدارة والمحددة مسبقا ضمن الخرائط التنظيمية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي ويكون ذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات توضح إجراءات العمل أو في شكل تقارير حول ماتم انجازه.

لا يفوتنا هنا أن نشير إلى أن هذا الشكل من الاتصال ينقسم من حيث الاتجاه إلى ثلاثة أنواع:

#### **أولاً: الاتصالات النازلة من أعلى إلى أسفل**

حيث يكون منطوق هذا الإتصالات: (إدارة ↔ عمال). ويهدف إلى تلبية متطلبات إعلام المستخدمين ومدتهم بالمعلومات الكافية والضرورية والمعرفة المثلى بخصوص إنجاز مهامهم المختلفة وتعريفهم على الحياة الداخلية للمؤسسة بهدف الارتقاء بهم إلى مستوى المشاركة والشعاع في ذلك "هي ذي الطريقة التي نعمل بواسطتها مع بعضنا البعض".

#### **ثانياً: الاتصالات الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى:**

(عمال ↔ إدارة). ورسالة هذا النوع من الاتصال أنه ينطلق من المستخدمين نحو الإدارة وهو يحمل انشغالات واهتمامات وهموم وآمال المستخدمين والمشكلات التي يواجهونها أثناء العمل وبالتالي تعبر هذه الاتصالات عن طبيعة القيم التنظيمية الإيجابية وعن مدى ديمقراطية إدارة المؤسسة من حيث مشاركة الأفراد في نشاط المؤسسة.

#### **ثالثاً: الاتصالات الأفقية:**

(عمال ↔ عمال)، (إدارات ↔ إدارات). تتم هذه الاتصالات بين مختلف زملاء العمل بين الأقسام والوحدات في نفس المستوى الوظيفي، وتشكل أداة هامة لتسهيل التنسيق بين مختلف المصالح والوحدات وهي ضرورية للحصول على المعلومات وتبادلها بين الأفراد، وتكوين علاقات صداقة بينهم.

### 2.1. الخطة الاستراتيجية للاتصال الداخلي:

تقوم المؤسسات ببناء عملية الاتصال داخل المؤسسة وفق خطة استراتيجية تهدف إلى تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة، حيث تشمل هذه الاستراتيجية عناصر ضرورية وتمر بمجموعة من المراحل ينبغي أخذها في الاعتبار عند وضع الاستراتيجية الاتصالية لضمان تنفيذها بنجاح، حيث أن أي خطة اتصالية لا بد أن تقوم على مجموعة من المبادئ مثل الاستمرارية والفعالية والتميز والشفافية بالإضافة إلى الانسجام والموافقة مع قرارات المؤسسة والواقعية، والقبول الداخلي والذي يعتبر أمراً ضرورياً من أجل تحقيق التأييد والتفاهم الداخلي وتجنب حالات المقاومة والرفض<sup>11</sup>، والآن سنعرض المراحل التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية وهي كالتالي:

– تحديد الأهداف القريبة والبعيدة المدى، الأساسية منها والثانوية وتعيين الغاية منها وما الذي يراد تحقيقه من خلالها حيث تركز على طبيعة المهام وتوزيع المعلومات على جميع الأفراد.

– يتم في هذه المرحلة، تحديد الجمهور المستهدف منها، أي تحديد الأفراد الذين يقومون بتنفيذها والقائم بعملية الاتصال بالإضافة إلى تحديد الموظفين الذين يكونون جزءاً من عملية الاتصال الداخلي.

– اختيار وسائل الاتصال الملائمة مثل المقابلات الشخصية والاجتماعية الدورية المنتظمة والرسائل والمواقع الإلكترونية الداخلية ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.

– تطوير المحتوى وتحديد نوعية المعلومات والاتفاق على محتوى الرسائل التي سيتم توزيعها على الموظفين بعد التأكد من اتساقها ووضوحها.

– قياس الأداء وتقييم نتائج الاتصالات الداخلية ومدى تأثيرها على أداء المستخدمين والمؤسسة بصورة عامة وإدخال بعض التعديلات والتحديات الضرورية إذا استلزم الأمر ذلك.

– ضرورة تحديد الموارد والامكانيات المطلوبة وتخصيص ميزانية ملائمة للاتصال الداخلي.

### 3.1. خصائص ومتطلبات الاتصال الداخلي الفعال:

يعتبر الاتصال الداخلي الفعال أمراً ضرورياً لنجاح أي منظمة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها وهذه بعض المتطلبات والخصائص التي ينبغي توفرها وأخذها بالاعتبار من أجل تحقيق اتصالات داخلية فعالة:

– الشفافية حيث يجب أن تكون كافة المعلومات والرسائل واضحة ولها مصداقية دون إخفاء للمعلومات أو تضليل للحقائق.

– تنوع وسائل الاتصال: ينبغي استخدام وسائل متعددة مثل المقابلات الشخصية والاجتماعات ووسائل تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة لضمان وصول الرسائل بفعالية وعدم الاكتفاء بالوسائل التقليدية.

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

- ضرورة توجيه وإبلاغ الرسائل الصحيحة في الوقت المناسب دون تأخير والاهتمام باحتياجات وانشغالات الموظفين لضمان السير الحسن للعمل
- تشجيع المناقشات والاتصالات الثنائية والتواصل المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين لتعزيز العلاقات الاجتماعية الداخلية وخلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة والتعاون بين الأفراد.
- قبول التغيير والتعامل بمرونة مع الموظفين وتعزيز ثقافة التطوير والتحسين المستمر.
- مبدأ المشاركة والتكامل والتنسيق بين الوحدات: وتشير إلى ضرورة أن تحقق عملية الاتصال مجموعة من الأهداف للأفراد والمؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف أقسام المؤسسة والتنسيق بين المهام، كما يجب أن تضمن عملية الاتصال الداخلي مبدأ التشاور والمشاركة بين مختلف الموظفين في مختلف الدرجات السلمية بهدف ضمان التأييد الضروري لأي تغيير وأن لا يكون مفروض على الجميع<sup>12</sup>.

#### 4.1. مزايا وأهمية الاتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي مزايا كثيرة، فقد أكدت بعض الدراسات من أن عمل المدير: هو الاتصال. فالتفاعل المباشر والمستمر مع عموم المجموعة الإنسانية قاطبة في المؤسسة: مع العمال في المركز الفاعل و الزملاء في الخط الهرمي والاجتماعات المتعددة والتي تمثل في بعض الأوقات 80 % من وجود ونشاط المدير في المؤسسة لأبلغ مثال على أهمية الاتصال ولا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال.

حيث تتجلى أهم مزايا الاتصالات الداخلية الفعالة كونها تؤثر بشكل إيجابي على فعالية المؤسسة وعلى أداء المستخدمين من خلال عدة طرق نذكر منها:

- الشعور بالارتباط وزيادة الإنتاجية: حيث ظهر هذا جليا من خلال التقرير الذي قدمته حالة الاتصالات التجارية لسنة 2023 برئاسة harrispoll هاريس بول نيابة عن grammarly بأن 72 % من مديري الأعمال ويوافقهم على ذلك 52% من العاملين يرون بأن فرق العمل ذات التواصل الفعال والعلاقات الجيدة تعرف زيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء، بالإضافة إلى ذلك اتفق قادة الأعمال والبالغ عددهم 251 بأن التواصل الجيد يزيد من ثقة الموظفين، كما صرح 56% أي ما يعادل 1001 من العاملين الذين شملتهم الدراسة أن ذلك يحقق الرضا عن العمل أيضا<sup>13</sup>.

وتأكيدا لهذه الأهمية ومن منطلق وظيفة الاتصال الداخلي فإن المشاكل التي يتعين حلها هائلة:

- الاحتفاظ بالعمالة المؤهلة: حيث أظهر التقرير الحديث لمشاركة العاملين والاحتفاظ بهم والصادر عن معهد achievers work force لعام 2024 بأن 72% من العاملين الذين شملهم الاستطلاع بقاؤهم بقالهم في وظيفتهم بسبب شعورهم بالتقدير والاحترام والرعاية الشاملة كما وجد نفس

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

التقرير أن 41 ٪ من الموظفين سيبحثون عن وظيفة جديدة أخرى خلال سنة 2024، وهو ما يعبر عن عدم ارتياحهم في عملهم<sup>14</sup>.

– تحقيق المشاركة الفعالة: وفقا لتقرير جالوب حول حالة العمل العالمي: لسنة 2023، فإن الموظفين غير المندمجين داخل العمل يكلفون المؤسسات عبر العالم ما يقارب 8,8 ترليون دولار من الإنتاجية الضائعة وهو مبلغ ضخم جدا إلا أن البيانات أظهرت بعض التحسينات، حيث ارتفعت نسبة مشاركة العاملين من 20 إلى 23 ٪ مؤخرا<sup>15</sup>.

– نشر القيم التنظيمية: يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في نشر وتقاسم القيم المشتركة التي ترغب المؤسسة في التعريف بها، حيث يساعد على تعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد، ونقل الرؤى والأهداف.

– وعلى هذا الصعيد لقد تولى الاتصال الداخلي في المنظمات الحديثة إدارة انسياب المعلومات التي يتم تداولها داخل المنظمة، بكيفية يضمن من خلالها تفهم العاملين ودعمهم ومشاركتهم لجميع الجهود الرامية للحفاظ على وتيرة التقدم في حصد النتائج الباهرة، من خلال ربط الموظفين بعضهم ببعض لتسهيل عملهم الجماعي، والسماح بتطبيق أفضل للقرارات.

– ومن وجهة نظرنا فإن الاتصال الداخلي وهو يسد حاجة المستخدمين إلى المعلومات، فإنه في تطوره أدى إلى توسيع التشاور ووجهات النظر، فيما بين جميع الموظفين، إذ مكنهم من أن يكونوا جهات فاعلة في مؤسساتهم، حيث عززت الديناميكية التي تم إنشاؤها على هذا المستوى من حياة المؤسسة التعاون وروح الجماعة، كما انه حصل على موضع تقدير خاص من بين بقية مجالات التسيير في المؤسسة.

إضافة إلى ما سبق فإن الاتصال الداخلي أصبح يشكل أكثر الوسائل التي تدعم وتعزز التبادل الفعال للمعلومات وتماسك الأفراد العاملين في أوقات الرخاء كما في زمن الشدة.

كما أنه على النقيض من الاتصال الخارجي، فإن الاتصال الداخلي، وبغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها فهو يقوم على التفكير المستمر في مشكلات العاملين والعمل ويقوى هذا الأمر خاصة أثناء حدوث الأزمات، حيث يتعين على قادة المؤسسات مضاعفة جهودهم لتحفيز المستخدمين وطمأنتهم وإضفاء معنى على أفعالهم وقيمهم لاستثمار حياتهم المهنية في هذه المؤسسة بالذات، فضلا عن إشباع مختلف الحاجات الإنسانية الأعلى مثل: إثبات الذات وتحقيق الرضى بوجود الحياة المهنية وغيرها، ولعله لهذا السبب بات الاتصال الداخلي يحتل أهمية تفوق بكثير الاتصال الخارجي الذي سيطر فترة من الزمن للأسباب السالفة الذكر، إلا أننا نلاحظ أنه في السنوات الأخيرة وبسبب أن الصحة الجيدة الداخلية للمؤسسة باتت هي المؤشر الأقوى عن النجاح الاقتصادي

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

والاجتماعي، فقد اعتبرت تحديات الاتصال الداخلي من أهم الرهانات التي يجب مواجهتها، فتظهر بذلك أهمية الاتصال الداخلي لاحتواء الأزمة وليس الاتصال الخارجي.

وفي العصر الحديث غدت المؤسسات وبالخصوص الاقتصادية منها تتمتع بمراكز مراقبة الأزمات وهو المكتب الذي يولي أهمية بالغة لكل جوانب التشغيل في المؤسسة. لهذه الأسباب لم تجد المؤسسات بدا إلا تامين الاتصال الداخلي وأنه هو الحل لجميع المشكلات حيث يوفر للمؤسسة القدرة الواسعة على تعزيز التعاون ومشاركة الخبرات والمعارف والتفاعلات بين جميع المستخدمين وقد لا يكلفها ميزانية وتكلفة كبيرة على عكسما استخدمت الاتصال الخارجي، وهذا يعني أن الاتصالات الداخلية أصبحت تشكل

حالات الإخفاق كما في حالات النجاح. وعلى الرغم من هذه الأهمية التي اصبح يحظى بها والدور الذي يقوم به فإن هناك معوقات ومشكلات تشوش قنواته، وتحد من فاعليته، فتصاب رسائله بالغموض، فتنتشر الشائعات والاختلالات في مستويات التنظيم، حيث أظهرت الإحصائيات الحديثة التي أجراها مركز بامبل pumble حول الاتصالات داخل المؤسسات لسنة 2024 أن 86٪ من المديرين والموظفين يؤكدون على ان الاتصالات غير الفعالة وضعف التعاون تعد من اهم الأسباب الرئيسية لفشل عمل المؤسسات، بينما فرق العمل التي تتواصل بفعالية تزيد انتاجيتها بنسبة 25٪ كما أشارت نفس الدراسة إلى أن ثلث العاملين غير راضين عن القنوات المستخدمة في عملية الاتصال حيث يرى 70٪ من هؤلاء العاملين بان إضاعة الوقت تعد احدي اسوأ النتائج المترتبة عن ضعف عملية الاتصال، في حين يعتمد 84٪ منهم على مديرهم في عملية التواصل من جهة اخرى بين المركز أن الاصغاء إلى آراء العاملين يزيد من الثقة لديهم بنسبة 75٪، كما يرى 70٪ و 81٪ من مديري المؤسسات في العالم؛ أن حسن التواصل والكفاءة في الاتصال عبر الثقافي تعد من اهم المهارات الاتصالية الضرورية والمرغوبة التي ينبغي توفرها لدى الأشخاص المترشحين لوظيفة ما، في حين يرى 74٪ من مسؤولي التوظيف أن حسن استخدام وسایل الاتصال الرقمية تعتبر ايضا مهارة بالغة الأهمية لدى هؤلاء حيث يعتقد 68٪ من الأشخاص أن الدكاء الاصطناعي سيكون له تأثير كبير في مجال الاتصالات التنظيمية خلال الخمس سنوات القادمة<sup>16</sup>، وفيما يلي نعرض بعضا للمشكلات والعوائق ذات الصلة بالعوامل الثقافية والاجتماعية التي تحد من فاعلية الاتصال

## 2. المعوقات الثقافية والاجتماعية cultural and social obstacles

أما بالنسبة لمعوقات الاتصال داخل المنظمات فيعرفها العثيمين: "بأنها عبارة عن جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل ونقل المعلومات او تعطيلها وتأخير إرسالها أو تشويه معانيها أو تؤثر في كميتها"<sup>17</sup>، بمعنى كل عائق يقلل من فاعلية الاتصال وبالتالي تعوق تحقيق أهداف العملية الاتصالية.

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

إن فشل عملية الاتصال الداخلي يرجع أساسا الى العوامل الثقافية والاجتماعية- السياق الذي تحدث فيه عملية الاتصال- والتي تعد إحدى أهم العقبات والتحديات الأساسية التي تساهم بصورة سلبية في تآزم عملية الاتصال داخل المؤسسات حيث تشمل الاختلاف في اللغة واللهجات المحلية المتنوعة ومنظومة القيم والمعتقدات السائدة لدى العاملين داخل المؤسسة وخارجها والتفاوت في الفروق الفردية والفهم المختلف للتصورات والعادات والطقوس، بالإضافة الى الصعوبات الناجمة عن اختلاف الجنسيات والخلفية الثقافية لمختلف القوى العاملة المتنوعة، كما يمكن أن تبرز التحديات الاجتماعية ضمن هيكل المؤسسة بسبب تنوع الخصائص الديمغرافية وتوتر المناخ الاجتماعي وسوء العلاقات بين الجماعات والأفراد فيما بينهم وبين رؤسائهم، كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر بطريقة ما على نجاعة الاتصال الداخلي والتقليل من فاعليته وتؤدي إلى تأويلات خاطئة وسوء الفهم لمحتوى الرسائل.

إن البحث في موضوع الاتصالات بمختلف أشكالها يجرنا إلى البحث عن مدى فعاليتها وخلوها من الصعوبات والعقبات التي تواجهها والكشف عن مصادرها ومحاولة فهمها ومعالجتها، لذلك سنحاول في هذا العنصر أن نستكشف بعض أهم هذه المعوقات -الثقافية والاجتماعية- من أجل تجنبها والتغلب عليها أو على الأقل التخفيف من تأثيراتها السلبية.

فإذا نظرنا إلى مصادر هذه العوامل نجدها تنشأ وتتكون من مصدرين أساسيين وهما كالتالي:

#### أ. المصادر الخارجية:

وتتمثل في عناصر البيئة الثقافية والاجتماعية التي يتضمنها المجتمع المحلي باعتبار المؤسسات أنساق فرعية منفتحة على البيئة الخارجية فهي دائما في حالة تفاعل دينامي مستمر معها تؤثر وتتأثر بخصائصها الاجتماعية والثقافية؛ فهي تؤثر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وطرق تواصلهم وتفاعلاتهم داخل العمل، حيث تعتبر هذه السلوكيات نتاج تأثير عادات وأعراف ومعتقدات وطقوس المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد العاملين وجماعتهم التي ينتمون إليها والتي تلزمهم بأنماط معينة من السلوكيات المرغوبة والمقبولة اجتماعيا<sup>18</sup>.

#### ب. المصادر الداخلية:

يقصد بمصادر المعوقات الداخلية كافة العناصر الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة حيث عرف علي السلمي البيئة الداخلية بأنها عبارة عن "مجموعة الأفراد والعلاقات والنظم والإجراءات التي تنشأ داخل المؤسسة ويتم من خلالها تنفيذ المهام والوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة"<sup>19</sup>.

وبالتالي تتمثل معوقات الاتصال المتعلقة بالبيئة الداخلية في تنوع القوى العاملة وخصائصهم الشخصية والديمغرافية ووسائل الاتصال المستخدمة وطبيعة العلاقات بين جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية - توتر المناخ الاجتماعي وسوء العلاقات- ومدى تجانسها، وأنماط القيادة وأساليب

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

الاتصال المتبعة وأبعاد الثقافة التنظيمية من حيث أهمية الوقت وعنصر الثقة بين الأفراد بالإضافة إلى عملية الرقابة وطرق اتخاذ القرارات واللغة المستخدمة في التواصل بين الإدارة والرؤساء والمرؤوسين وغيرها...

## 1.2. المعوقات الثقافية:

### 1.1.2. تأثير البعد - المنظومة - القيمي على فاعلية الاتصال الداخلي:

لقد اهتم الباحثون والمختصون في موضوع الاتصالات التنظيمية بالسبل التي تحقق للمؤسسات أهداف العملية الاتصالية، حيث أن فاعلية الاتصال لا ترتبط بالمكونات والبنية الداخلية للمؤسسة وما تتضمنه من هياكل وتقسيم العمل ولا ترتبط أيضا بمدى توفر وسائل الاتصال الحديثة وغيرها، حيث أكدت نتائج العديد من الأبحاث في هذا المجال أن للبعد الثقافي وما يحمله من معايير وقيم ومعتقدات أهمية بالغة في تحقيق فعالية المؤسسات وفاعلية الاتصال بشكل خاص.

أن ما يهمننا في هذا المقام هو طبيعة العلاقة بين سلوكيات الأفراد والمنظومة الثقافية ومدى تأثيرها على عملية الاتصال الداخلي، وفي ضبط سلوكيات العاملين في مختلف المواقف المهنية حيث تحولت النظرة التي كانت سائدة لدى المداخل الكلاسيكية حول التنظيمات كونها أنساق مغلقة تعتمد على عملياتها الداخلية إلى اعتبارها أنساق مفتوحة تتبادل التأثير وتتفاعل مع البيئة الخارجية بمختلف مكوناتها الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، حيث ظهر في نهاية القرن الماضي تيار فكري تنظيمي يأخذ بالاعتبار العوامل البيئية لما لها من أهمية وتأثير كبير على العمليات التنظيمية وسلوكيات العاملين داخل المؤسسة واتجاهاتهم وأنماط تواصلهم ومختلف تفاعلاتهم، وهذا ما ذهب إليه سميرسيش 1983 في قولها "لقد أصبحت نظرية التنظيم تتحول من نمط الأنساق المغلقة والمفتوحة للتنظيمات إلى نمط الأنساق الثقافية وهي الأنماط التي تهتم بالوظائف الفكرية والعقلية العليا للسلوكيات الإنسانية مثل اللغة والقيم وإنشاء المفاهيم"<sup>20</sup>.

تؤثر القيم التنظيمية السلبية على عملية الاتصال داخل المنظمات من خلال تشويش الفهم والرؤى المشتركة إذ يمكن أن تؤدي إلى انعدام الثقة وضعف الشفافية بين الموظفين مما ينتج عنه سوء التفاهم خاصة لما تكون هناك تفاوتات كبيرة بين قيم الأفراد العاملين وبين القيم التي تتبناها المنظمة والتي ينظر إليها على أنها قيم هامشية ليست لديها قيمة، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة فعالية الاتصال، وفي هذا السياق يمكننا تحديد بعض القيم التنظيمية السلبية التي قد تشكل عوائق أمام قيام اتصالات فعالة داخل المنظمات وهي كالتالي:

– قد تؤدي قيم التسلسل والانفرادية في التسيير واتخاذ القرارات لدى بعض الرؤساء إلى تثبيط عزيمة المرؤوسين وعدم تشجيعهم على التواصل مما يؤثر ذلك سلبا على مشاركة المعلومات والأفكار وتبادل وجهات النظر وتؤدي إلى احتكار المعلومات وحبسها.

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

- كثيرا ما تؤدي القيم التي تشجع على مقاومة التغيير التنظيمي إلى حدوث مشكلات كبيرة في تبادل ونقل المعلومات بين الموظفين أثناء القيام بأي عملية تغيير ترغب الإدارة القيام بها.
- تعمل القيم السلبية على تعقد وتؤزم عملية الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية وظهور الصراعات بين العاملين.
- عدم التقدير والاحترام: تؤدي قيم عدم تقدير الآخرين وعدم احترام الاختلاف في وجهات النظر إلى إعاقة عملية الاتصالات وينعكس ذلك سلبا على طبيعة العلاقات بين الأفراد في العمل.
- التناقض بين التصرفات الفعلية والقيم المعلنة: لاسيما إذا كان هناك اختلاف وتعارض بين السلوكيات الفعلية للقادة والمديرين وبعض القيم المعلنة مما يؤدي ذلك إلى فقدان ثقة المرؤوسين في الاتصال مع رؤسائهم.

من خلال ماسبق يتضح لنا جليا ضرورة الأخذ بالاعتبار كل من البعد الثقافي والاجتماعي للقوى العاملة وتأثيره على أساليب التسيير وعملية الاتصال بالخصوص لاسيما أثناء وضع الاستراتيجية الاتصالية حيث تتأثر عملية الاتصال الداخلي بصورة عامة إما إيجابا تعززها - أو سلبا - تعيقها - بما تفرضه البيئة الخارجية من قيود تحد من فاعلية الاتصال.

## 2.1.2. معوقات الاتصال المتعلقة بالسياق الاتصالي:

تتم معظم عمليات الاتصال سواء تلك التي تحدث في حياة الأفراد الشخصية أو داخل بيئات العمل ضمن سياق عام وإطار اجتماعي، حيث يكون البعض من هذه السياقات ملائموالتالي تساعد في نجاح العملية الاتصالية، بينما تؤثر السياقات الضعيفة سلبا وتشكل مصدرا لبعض العوائق تحد من فاعلية الاتصال، لهذا ينبغي أن نوضح مفهوم السياق ومكوناته وعلاقته بعملية الاتصال، حيث يعرف ديني بينوا Benoît السياق على أنه "الوضعية التي تحيط بعملية الاتصال والتي يتفاعل من خلالها فرد أو مجموعة أشخاص وهي تشمل لقطات التبادل وشبكات المعلومات وبالتحديد هو عبارة عن مجموعة من الظروف التي تندرج فيها الواقعة"<sup>21</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن عملية الاتصال تتم ضمن سياق اتصالي وهو مهم وضروري حيث انه يؤثر بشكل كبير في عملية الاتصال كونه يمثل الإطار العام للموقف وطبيعة العلاقات بين أطراف الرسائل بالإضافة إلى مختلف الأساليب المستخدمة في التواصل، كما يظهر تأثيره بصورة عامة أثناء مرحلة الترميز وفك الشيفرات، لأن الأفراد يتفاوتون في تأويلاتهم لهذه الرموز ومختلف الإيماءات كل حسب قدراته الإدراكية ومستواه التعليمي وهي عوامل تفشل فاعلية الاتصال وتؤزمها. لذلك ينبغي أن نكون مدركين بفهم هذه الظروف (السياق) لأن كل ميزة من مميزات هذا السياق تؤثر لا محالة على عملية الاتصالات، كما يضيف الباحث بأنه لا نستطيع أن نفهم سلوكيات بعض الأفراد اعتمادا على شخصيتهم فحسب وإنما يجب الإحاطة ودراسة محيطهم والنسق الذي يحدد

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

سلوكياتهم والذي يشمل كل من الأسرة والجماعات والمنظمات ومختلف التفاعلات بالإضافة إلى ثقافة المجتمع المحلي وهي الطريقة الوحيدة التي تمكننا من فهم هؤلاء الأفراد فهما صحيحاً<sup>22</sup>.

### 3.1.2. التنوع الثقافي (تنوع القوى العاملة) وأثره على الفعل التواصلي:

يعتبر التواصل بين الأفراد ذوي مرجعيات ثقافية متباينة ظاهرة ترافق عملية الاتصال داخل المنظمات حيث ينشأ تنوع القوى العاملة من الاختلافات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة فيما يتعلق بالخصائص الشخصية والاجتماعية والنفسية وفي بعض الحالات، الحالة الزوجية أو العائلية، لذلك ينبغي أن يدمج هذا التنوع على كافة المستويات وأن يكون ضمن اهتمام إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات، حيث يمكن أن يشكل التنوع الثقافي والاختلافات بين الأفراد أو التنوع في القوى العاملة تأثيرات سلبية أو إيجابية بمعنى أنه قد يكون أحد عوامل ومصادر الابتكار والإبداع من خلال تقديم حلول للمشكلات التي تنشأ داخل العمل وبالتالي فهو يساهم في فتح آفاق جديدة لتبادل المعلومات والخبرات والأفكار لذلك تسعى المنظمات أثناء فتح أبواب التوظيف والاستقطاب إلى العمل بمبدأ الانصاف والمساواة وعدم التمييز بين مختلف القوى العاملة من أجل خلق بيئة عمل تتسم بالتنوع ويشعر فيها كل الأفراد بالتقدير والقبول ولن يتحقق ذلك إلا من خلال دمج المنظمة لهؤلاء الأعضاء في أهدافها ورسالتها ورؤيتها المشتركة.

كما يمكن أن يؤدي التنوع إلى التحيزات اللاواعية Unconscious biases والصور النمطية stéréotypes والأفكار المسبقة Preconceptions ضد بعض الأقليات والجنسيات حيث أكدت الأبحاث في هذا المجال على وجود علاقة قوية بين تمايزات الموظفين من خلفيات ثقافية متنوعة والعملية الاتصالية لذلك يعتبر العلم والدراسة بخصائص الأفراد وما تنتجه من سلوكيات أمر ضروري بالنسبة للمسيرين لأن انسياب المعلومات وتبادلها بين المستخدمين من ثقافات مختلفة يعتمد بدرجة عالية على مدى قدرة التواصل فيما بينهم إذ ينطوي تنوع القوى العاملة على صور عديدة نتيجة سوء الفهم والتأويل للرسائل.

كما يمكن أن يشكل التنوع اللغوي والثقافي عقبة كبيرة أمام الإتصالات التنظيمية الفعالة في عالم تتزايد فيه العولمة وتواجه فيه المنظمات جماعات وفرق متعددة الثقافات تتكون من أفراد ذوي خلفيات لغوية وعرقية وثقافية متباينة، حيث قد يفسر الأفراد الرسائل بطرق متعددة بناء على السياق الاجتماعي والثقافي الخاص بهم وللتغلب على هذه العقبات وتجاوزها ينبغي على قادة المنظمات تعزيز الوعي الثقافي بين العاملين من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية والاستثمار في التدريب اللغوي والاعتماد على مبادئ إدارة التنوع الثقافي فضلاً عن تعزيز ثقافة إيجابية تقوم على الشمول والتنوع واحترام الاختلافات الثقافية.

### 4.1.2. الاتصالات الداخلية وصعوبات اللغة

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

تعتبر اللغة احدى وسائل عملية الاتصال التي يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والمعاني بين الأفراد لتحقيق اتصالات فعالة وهادفة ،حيث تقوم لغة الاتصال على استعمال الإشارات والرموز لنقل المعاني من أشخاص آخرين بغرض الحصول على معنى موحد ومتفق عليه لمضامين الرسالة المتبادلة والابتعاد عن الألفاظ الغامضة التي تؤدي إلى معاني مختلفة ومتعددة. يعرف أحمد محمد مرسى اللغة بأنها "عبارة عن نبرات ونغمات وأصوات مركبة لها مقاطع تتكون من ألفاظ وكلمات وعبارات ذات دلالة يستخدمها الأفراد بغرض الإفصاح عما يجول بخاطرهم من أفكار وآراء ومعاني ويتفاهمون مع الآخرين"<sup>23</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن اللغة هي الأداة الرئيسية والقناة التي يتفاعل ويتواصل عبرها الأفراد مع بعضهم البعض وينقلون من خلالها أفكارهم ومشاعرهم للآخرين وأن هؤلاء الأفراد يتأثرون باللغة التي يستعملونها في التعبير عن آرائهم وأفكارهم وسلوكياتهم، وأثناء استخدام الأفراد لتلك الرموز اللغوية عند اتصالهم بالآخرين فإن تلك الرموز تكون حاملة لنفس الدلالات والمعاني لكل من الشخص المتحدث (المرسل) والشخص المستمع (المستقل).

لقد اهتم أنصار النظرية التفاعلية الرمزية بعملية اللغة كونها تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لعملية الاتصال بين الأفراد في مختلف المواقف فهي تعبر عن جميع الإشارات والرموز ومختلف التعبيرات والإيماءات أثناء الاتصالات التفاعلية بين الأفراد، حيث تؤكد النظرية على الدلالات الرمزية والمعاني في عملية الاتصال فقد بدأ جورج ميد تصوره ونظريته للتفاعلية الرمزية من خلال تحليله لعملية الاتصال وتمييزه بين صنفين من الاتصالات، اتصالات رمزية وأخرى غير رمزية كما يؤكد جورج ميد على أهمية التفاعلات والاتصالات الرمزية التي تحدث عن طريق اللغة وما تتضمنه من دلالات وعبارات ومعاني وأفكار

وفي هذا الصدد يسجل المختصون جملة من العوائق المتعلقة باللغة نوجزها فيما يلي:

- معوقات متعلقة بسيمياء الاتصال والمعاني الواردة بالرسالة : ويقصد بها المعاني والدلالات التي تتميز بها اللغة اللفظية لاسيما اللغة الشفهية وبعض ألفاظها ومفرداتها بالإضافة إلى لغة الجسد أو ما يدعى (بالإيماءات الحركية)، وهي مرتبطة باختلاف المعاني ومدلولاتها من شخص لآخر.
- تعدد المعاني وعدم وضوح لغة الرسالة الاتصالية: حيث تعدد معاني اللغة الواحدة بتعدد استخداماتها في مختلف المواقف، لأن فهم الأشخاص لمعاني الكلمات والألفاظ التي ينطقونها ويستعملونها في المواضيع المختلفة يتوقف على مدى فهمهم المشترك لدلالات ومعاني هذه الألفاظ وعلى مدى إدراكهم لنفس المعاني أثناء تواصلهم، فالكلمات غالباً ما تفقد معناها حسب المواقف وحسب طريقة الصياغة التي تصاغ بها الرسائل.

- تعدد اللهجات وازدواجية اللغة في المنظمة ومعوقات الاتصال التنظيمي: يؤدي الاختلاف بين لهجات المناطق المختلفة واللهجات غير المألوفة إلى صعوبات ومعوقات في عملية التواصل خاصة في المجتمع الجزائري حيث تعد عملية المزج اللغوي ظاهرة شائعة حتى داخل المنظمات إذ يتم المزج بين اللهجات المحلية أثناء عملية التواصل بين الموظفين بمختلف فئاتهم المهنية سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين فالجهل وعدم الدراية بهذه اللهجات التي تستخدمها الأطراف المتواصلة تخلق مشكلات في سوء الفهم وصعوبة إدراك الرسائل الاتصالية وبالتالي حدوث تأزم وفشل عملية الاتصال بينهم.

أما بالنسبة إلى ازدواجية اللغة فبالرغم من أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية في الدولة الجزائرية إلا أننا نجد اللغة الفرنسية هي السائدة في معظم إدارات المؤسسات الجزائرية، مما يدل على وجود ثقافتين مختلفتين، إن هذه الازدواجية تؤثر حتما على فعالية المنظومة الاتصالية حيث نجد فئة الإطارات في الإدارة العليا والمديرين يتواصلون ويتعاملون باللغة الفرنسية نتيجة تكوينهم باللغة الفرنسية بالرغم من علمهم بأن معظم العمال لا يفهمونها وحتى للذين يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط بينما نجد العاملين البسطاء في القاعدة يتواصلون باللغة العربية أو الدارجة لعدم إتقانهم اللغة الفرنسية وبالتالي تؤثر هذه الازدواجية على عملية الاتصال حيث غالبا ما يشتكي الموظفون من غموض الرسائل وسوء الفهم خاصة أثناء الاجتماعات الدورية واللقاءات المباشرة بسبب أن المسؤولين يتواصلون معهم بغير اللغة التي يفهمونها وهذا ما يؤدي إلى نتائج سلبية ويثير قطيعة و حساسيات بين الرؤساء والمسؤولين ويظهر هذا بوضوح على مستوى المنظمات في مختلف الوثائق المتداولة بين الإداريين والمذكرات الداخلية والرسائل ومختلف الاعلانات حيث تنشر معظمها باللغة الفرنسية التي يجهلها أغلبية العاملين وهذا ما يشكل عائقا في فهم محتويات الرسائل الاتصالية التي ترسلها الإدارة إلى هؤلاء العاملين<sup>24</sup>.

#### 5.1.2. فقدان عنصر الثقة (الشك، عدم المصادقية):

تتمثل عدم الثقة بين الأفراد داخل المنظمة في الإتجاهات السلبية التي تؤثر على نوعية المعلومات المتبادلة فيما بينهم وكميتها كما أن انعدام وضعف الثقة بين العاملين فيما بينهم أو مع رؤسائهم قد يكون من المعوقات الهامة أمام تحقيق اتصالات فعالة، فعندما لا توجد ثقة لا تكون هناك اتصالات فعالة، بمعنى عندما لا يثق الموظفون في قادتهم ورؤسائهم، كما "يؤثر فقدان عنصر الثقة بين الموظفين فيما بينهم أو بينهم وبين رؤسائهم على فعالية عملية الاتصال ويسود المنظمة جو يفتقد الى روح التعاون والتفاهم وبالتالي قد تكون النتيجة بطبيعة الحال هي تشويه و حجب واحتكار المعلومات المهمة والأخبار التي يكون باستطاعة الموظفين إيصالها الى الرؤساء بسبب الخوف من الرؤساء أو نتيجة عزوف هؤلاء عن الاتصال بالمسؤولين لاسيما إذا كان هؤلاء القادة من النمط الدكتاتوري أو التسلطي الذين يرفضون المشاركة في اتخاذ القرارات"<sup>25</sup>.

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

أن المناخ التنظيمي الذي يتسم بخلل في بناء الثقة بين العاملين والترقب والتهديد والخوف من الرؤساء ذوي النزعة التسلطية يؤدي إلى تأزم في عملية الاتصالات و تقويضها وخلق مسافة نفسية بين الأفراد حيث تصبح كل رسالة اتصالية ينظر إليها بعين الشك كما قد يكون انعدام الثقة في العلاقات الاجتماعية نتيجة سلوكيات غير متسقة من قبل كبار المسؤولين في قمة الهرم الإداري أو يمكن أن تحدث بسبب تجارب سابقة تمت فيها معاقبة أحد الموظفين لأنه أبلغ احد المسؤولين بمعلومات صحيحة ومهمة لكنها غير مرغوبة بالنسبة لذلك المسؤول ،وفي مناخ يتسم بمثل هذه السلوكيات والاتجاهات السلبية غالبا ما يتجه الموظفون إلى التشدد والتحول إلى اتخاذ مواقف دفاعية والعمل على تشويه المعلومات والشعور بحالات من الترقب وعدم الراحة أثناء تبادلهم الأفكار والآراء وبعض الاقتراحات.

هذا بالإضافة إلى عامل عدم المصادقية لأن العاملين يؤمنون بأفعال رؤسائهم أكثر مما يقولونه فالأفعال بالنسبة إليهم تتحدث بصوت أكثر موثوقية ومصادقية من العبارات حيث يمثل التناقض بين مايقوله المديرون وما يفعلونه فجوة كبيرة في مصداقية الاتصال لدى العاملين مما يؤدي إلى سوء العلاقات وتدهورها مثل فقدان الثقة في الرؤساء لأن الاتصالات الفعالة تقوم على الثقة والتفاعل مع المشاعر والتي تعد مهمة في العلاقة بين المديرين ومرؤوسيهم أكثر من أنها مجرد تبادل ونقل المعلومات؛ لهذا أصبح من أهداف المنظمات الناجحة أنها تسعى إلى خلق بيئة عمل آمنة يسودها الثقة والألفة و علاقات تتسم بالشفافية والموثوقية والانفتاح يشعر فيها المرؤوسين بمزيد من الاطمئنان والحرية في التواصل والرد على الرسائل وتقديم الاقتراحات.

## 6.1.2. ضغوط الوقت وعدم اختيار الوقت المناسب للاتصال:

يعد عامل الوقت مهما بالنسبة لعملية الاتصال فالوقت من الموارد النادرة فيالمجتمعات المتقدمة حيث يتم تقديسه في الثقافة اليابانية والمحافظة عليه وفي هذا الإطار يعبر الفيلسوف والناقد الأمريكي لويس ممفورد 1895-1990 عنقيمة الوقت في قوله (إن مفتاح الآلة للعصر الصناعي الحديث هو الساعة وليس المحرك البخاري).

لقد أظهرت بعض الدراسات بان هناك ارتباطوثيق بينالمحافظة على الوقت وعملية الاتصال التنظيمي حيث أن اختيار الوقت الملائم يعد من أهم المبادئ عند وضع الخطة الاتصالية فمن أجل الحصول على رسالة ناجحة لابد ان من تحديد الوقت الملائم للاتصال لأن الرسائل التي تستلم في وقت مبكرا جدا أو المتأخرة كثيرا غالبا ما تقلل من أهميتها؛ لإن الموظفين عادة ما يكونون أكثر تقبلا للرسائل لما تكون لديهم حاجة للحصول على المعلومات فإذا تم استلامهم المعلومات في وقت متأخر جدا قد لا يكون لها أي قيمة، فقد يكونون غير مستعدين لاستقبالها والعكس اذا وصلت الرسالة

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

متأخرة قد تجد الموظفين قد فقدوا الرغبة في استقبالها ، أو ربما تكون أطراف في التنظيم غير الرسمي قدمتها لهم من خلال الاتصالات غير الرسمية كما أن الاتصال بالموظفين في آخر نهاية الدوام أو في اوقات غير مناسبة نظرا لعدم تقدير قيمة الوقت يعمل احراج للموظفين وزيادة الضغوط المهنية وبالتالي فشل الرسالة الاتصالية.

وضمن هذا السياق قد بينت الدراسات والأبحاث التي حاولت تحديد سمات الثقافة الجزائرية في إدارة الأعمال بأن العمال لا يهتمون بالالتزام بالتوقيت لاسيما في المؤسسات والإدارات العمومية حيث تتجلى مظاهر عدم الاهتمام بعامل الوقت في عدم احترام الموظفين مواعيد الحضور للعمل والانصراف منه هذا بالإضافة إلى عدم تواجدهم في مناصبهم كما يمكن أن تتغير المواعيد. لأكثر من يوم بعد الوقت المحدد، ويحدث هذا حتى مع الشركاء الأجانب، كما قد يتأخر الموظفون الجزائريون عن وقت بدء الاجتماعات أو تسليم مختلف المشاريع وبالتالي فإن مفهوم الوقت في الثقافة الجزائرية يتسم بالمرونة وانه فضفاض وعدم إعطاء أهمية له<sup>26</sup>.

### 7.1.2. القصور في مهارات التحرير الإداري:

تعتمد الاتصالات التنظيمية بشكل خاص على الوسائل الكتابية وبالتالي يمكننا القول أن فعالية الاتصال ترتبط بمدى سلامة الوثائق المحررة، مما يتطلب على الموظفين الإداريين توفرهم على مهارات ومؤهلات كافية لتحرير الوثائق والمراسلات بمختلف أنواعها سواء كانت مقررات أو محاضر أو مراسلات بصورة صحيحة وسليمة شكلا ومضمونا حيث أن أي ضعف في هيكل وبنية التحرير الإداري يؤدي بصورة مباشرة إلى قصور وضعف فيمخرجات الرسالة في تحقيق أهدافها وبالتالي يؤثر سلبا على انسياب المعلومات داخل المنظمة وينعكس ذلك بشكل مباشر على فعالية الاتصالات، كما يؤدي التحرير السيء للرسائل إلى تأخر تداول المعلومات أو ضياع معلومات مهمة أو الفهم الخاطئ لها كما تؤدي إلى التباين والاختلاف في فهم محتويات الرسالة وبالتالي اتخاذ قرارات خاطئة لأن الرسائل الغامضة التي تحوي أفكار غير مرتبة وغير متسلسلة أو استخدام اللغة المعقدة تعمل على ضعف الانتباه وتشتت من التركيز على الأولويات.

### 2.2. المعوقات الاجتماعية

#### 1.2.2. توتر المناخ التنظيمي وسوء العلاقات بين الموظفين:

يعد الاتصال الداخلي ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز فاعلية العمل الجماعي فهو يهدف إلى إقامة علاقات بين مختلف الفاعلين حيث تسمح لهم هذه العلاقة بحصول التفاهم المشترك في وجهات النظر وتبادل الخبرات والمعلومات والمشاعر، إلا أن توتر المناخ التنظيمي وسوء العلاقات بين الموظفين يعد من أبرز العوائق التي تحد من فاعلية الاتصال حيث يمكن تقسيمها إلى نوعين تبعا للعلاقات المختلفة يتمثل النوع الأول في العوائق التي تعترض العلاقات الشخصية بين العاملين

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

فيما بينهم والنوع الثاني يتمثل في العوائق التي تعترض العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين، فعندما تسود بيئة العمل التوترات والصراعات والخلافات يتأثر التواصل بشكل كبير لعدة عوامل نذكر البعض منها:

– عندما تتدهور العلاقات تنعدم الثقة بين الأفراد والتي تعتبر الأساس لأي تواصل ناجح مما يؤدي إلى تحفظ الأفراد وإخفاء بعض المعلومات المهمة وعدم مشاركتهم لهذه المعلومات مع بعضهم البعض.

– قد يتحول التواصل إلى نمط سلبي يتسم بالانتقادات اللاذعة والاتهامات بدلاً من الحوار البناء. هذا النوع من التواصل يعزز الأجواء السلبية ويعوق تبادل الأفكار والآراء.

– قلة التعاون: العلاقات السيئة تجعل الموظفين أقل ميلاً للعمل الجماعي والتعاون، مما يؤثر على تحقيق الأهداف المشتركة ويعيق تنفيذ المشاريع بفعالية.

– انتشار الشائعات والمعلومات الخاطئة بسرعة مما يؤدي إلى سوء الفهم وتفاقم المشاكل بين الموظفين.

تؤثر سوء العلاقات على انخفاض الروح المعنوية للموظفين، مما يؤدي إلى تقليل حماسهم ورغبتهم في المشاركة في حوارات هامة تتعلق بعملهم بالإضافة إلى زيادة الضغوط النفسية والمهنية.

وفي هذا الإطار يشير ميشال كروزي وفريد بارغ إلى أن الاتصالات داخل المنظمات تمثل إحدى وسائل التحكم والسيطرة على مناطق النفوذ والحصول على السلطة، حيث يسعى الفاعلين للتحكم في الاتصالات والاستحواذ على امتلاك المعلومات واستخدامها من أجل تدعيم مكانتهم وهي من الاستراتيجيات التي تمنحهم القدرة على المساومة والتفاوض لاسيما إذا كانت هذه المعلومات ذات أهمية وتؤثر على عمل الأطراف الأخرى حيث تمكنهم من إقامة استراتيجيات دفاعية أو هجومية أو تساومية تحد بدورها من فعالية العملية الاتصالية وتحولها من وظيفة للتفاعل وتقوية العلاقات بين الأفراد إلى فضاء للنزاعات والصراعات وتحقيق المصالح الشخصية<sup>27</sup>.

## 2.2.2. اتجاهات القادة في العمل وأنماط السلطة وعلاقتها بصعوبات الاتصال:

تحدد اتجاهات وسلوكيات القادة في المنظمات نوع الثقافة التنظيمية وتؤثر على منظومة الاتصال من خلال تحديد طرق وأساليب الاتصال بين الجماعات والأفراد حيث تعمل القيادة الأوتوقراطية التسلطية ذات الإشراف السيء على خلق بيئة عمل غير مشجعة على التواصل الفعال، واتخاذ القرارات دون مشاركة الآخرين، مما يجعل الموظفين يشعرون بأن آرائهم ومقترحاتهم غير مهمة. وهذا يؤدي إلى تراجع رغبة الموظفين في التعبير عن أفكارهم وآرائهم، بالإضافة إلى الشعور بالخوف من التعبير حيث يخشى الموظفون من التعبير عن آرائهم بصدق خوفاً من الانتقام أو النقد

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

اللاذع. هذا الخوف يؤدي إلى كتمان المشكلات وعدم مناقشتها بصراحة. مما يجعل الموظفين في هذه البيئات التسلطية يلجؤون إلى القنوات غير الرسمية للتعبير عن تدمرهم وشكاواهم، وبالتالي زيادة الشائعات والنزاعات الداخلية التي تؤثر على فاعلية الاتصال، على عكس القيادة الديمقراطية التشاركية التي تهتم بأراء واقتراحات المرؤوسين فهي تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل التفاعلي والمفتوح على كل الاتجاهات وبالتالي نجد أن أشكال الاتصالات التنظيمية تختلف حسب مواقف القادة واتجاهاتهم نحو عملية الاتصال كما تختلف معوقاتهما من نمط قيادي لآخر، حيث تعد الخصائص المزاجية والشخصية من أهم العوامل المؤثرة في عملية الاتصالات و التسيير بصورة عامة.

عموما يتميز القادة ذوي النزعة التسلطية بتركيز جميع مهام عمليات الاتصال في أيديهم واحتكار المعلومات واتباع الأساليب الاتصالية أحادية الاتجاه التي تقوم على الاتصالات النازلة وعدم تشجيع الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين حيث يكون هذا النوع من الاتصالات مستحيلة وصعبة التحقيق.

### 3.2.2. عدم وجود أنشطة اجتماعية وترفيهية داخل المؤسسة:

يسهم تنظيم بعض الأنشطة الثقافية والترفيهية والاجتماعية في المنظمات على إرساء وتعزيز التفاعل والعلاقات الجيدة بين الموظفين وبناء روح الفريق وبالتالي فهي تساعد على تفعيل وتنشيط عملية التواصل الإيجابي فيما بينهم كما أن عدم وجود أنشطة اجتماعية وترفيهية داخل المؤسسة يمكن أن يعيق بشكل كبير فاعلية الاتصال الداخلي للأسباب التالية:

– ضعف العلاقات الشخصية: تتيح الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للموظفين فرصاً للتعرف على بعضهم البعض خارج نطاق العمل الرسمي، مما يساهم في بناء علاقات شخصية قوية. في غياب هذه الأنشطة، تظل العلاقات بين الموظفين سطحية، مما يعوق التعاون والتواصل الفعال.

– قلة التفاعل غير الرسمي: التفاعل غير الرسمي خلال الأنشطة الترفيهية يمكن أن يكسر الحواجز بين الموظفين من مختلف المستويات التنظيمية. بدون هذه الفرص، تبقى التفاعلات مقتصرة على السياقات الرسمية فقط، مما يقلل من فرص التواصل المفتوح والمباشر.

– انعدام التآلف الجماعي: الأنشطة الاجتماعية تساهم في تعزيز روح الفريق والتآلف الجماعي. بدون هذه الأنشطة، قد يشعر الموظفون بالعزلة والانفصال عن الفريق، مما يؤثر على تناغم العمل الجماعي والتواصل الداخلي.

– ضعف التماسك المؤسسي: الأنشطة الاجتماعية تعزز من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة. بدونها، قد يشعر الموظفون بالانعزال واللامبالاة تجاه أهداف المؤسسة وقيمها، مما ينعكس سلباً على جودة الاتصال والتعاون.

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

– تأثير الضغط والإجهاد: تساعد الأنشطة الترفيهية في التخفيف من الضغوط المتعلقة بالعمل . وأن غياب مثل هذه الأنشطة يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر بين الموظفين، مما يؤثر سلباً على حالتهم النفسية وقدرتهم على التواصل بفعالية.

– نقص التحفيز: تعتبر الأنشطة الترفيهية جزءاً من برامج التحفيز والتقدير التي تقدمها المؤسسة لموظفيها. وأندم وجودها يمكن أن يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية والدافع للعمل، مما يؤثر بدوره على جودة وفعالية الاتصال الداخلي.

لذلك تعد الرحلات والدورات الرياضية والخرجات الترفيهية واللقاءات الجماعية في أيام الراحة والمناسبات المختلفة والاحتفالات فضاء جيد يعمل على تعزيز التواصل غير الرسمي وتقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين مما يساهم في بناء بيئة عمل تعاونية وإيجابية هذا بالإضافة الى دورها في التخفيف من بعض ضغوط العمل والحد من المعوقات التي تواجهها الاتصالات الرسمية في المنظمة.

#### 4.2.2. التباعد والتحيزات الاجتماعية:

عند الحديث عن معوقات الاتصال داخل المؤسسة من الضروري التطرق الى التأثير الكبير الذي يحدثه التباعد الاجتماعي حيث يشكل هذا الأخير في كثير من الأحيان عائق من العوائق الرئيسية أمام تحقيق الاتصالات الفعالة داخل المنظمات.

لا نقصد بالتباعد الاجتماعي هنا، تلك الإستراتيجية الملائمة التي يتم اللجوء إليها أثناء انتشار الأوبئة حيث تم توظيف المفهوم بشكل خاطيء، فمفهوم التباعد في مثل هذه الحالات يعني التباعد المكاني أو الجسدي والذي يشير الى ترك مسافة لا تقل عن متر واحد بين الأشخاص من أجل منع انتشار العدوى بين الأشخاص وإنما نقصد به الاختلاف في البيئات الاجتماعية التي ينتمي إليها الأفراد العاملين بمعنى المسافة العاطفية والعلائقية التي قد تكون موجودة بين الموظفين ويزداد أثر هذا التباعد على عملية الاتصالات مع زيادة الفوارق الدينية والمذهبية واللغوية والعرقية والفكرية...الخ.

تتأثر عملية الاتصال وعمليات التبادل والتفاعل بالفوارق الناتجة عن اختلاف البيئات الاجتماعية وما تحمله من عادات وطقوس وقيم ومعتقدات وانتماءات حضرية بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ذلك أن لكل بيئة اجتماعية عاداتها وتقاليدها التي تميزها عن غيرها وهو ما يؤثر على عملية الاتصالات التنظيمية وفعاليتها نتيجة عدم التجانس في القيم التي يحملونها معهم العاملين إلى مكان العمل.

كما تعتبر التحيزات الاجتماعية ضد فئات معينة والصور النمطية ظاهرة اجتماعية مكملة للتباعد الاجتماعي، قد تكون هذه التحيزات قبلية عشائرية أو إقليمية أو دينية مذهبية أو عرقية أو جنسانية أو مصلحة حيث تؤدي هذه التحيزات إلى التفرقة و الأنانية والتعصب للرأي، وعنهما تظهر مشاعر العدائية والانانية التي تهدد الجماعات بنشوء الصراعات الداخلية والاتجاهات السلبية تجاه الأشخاص الآخرين لاسيما في المنظمات التي توظف قوى عاملة مختلفة الجنسيات.

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

من خلال ما سبق نرى بأن التباعد والتحيزات الاجتماعية و القوالب النمطية تمثل مشكلة كبيرة ضمن السياق التواصلي وإحدى عوائق العملية الاتصالية داخل المنظمات مما يتوجب مواجهتها لاسيما داخل العمل حيث يتوجب على قادة المنظمات تعزيز ثقافة التنوع والشمولية وتشجيع الحوار المفتوح بين مختلف القوى العاملة.

## 5.2.2. معوقات مرتبطة بالخصائص الاجتماعية والديموغرافية للقوى العامة:

– صعوبات فارق السن بين الأفراد (صراع الأجيال) غالبا ما يؤدي الاختلاف في الأعمار إلى استحالة العثور على مواضيع مشتركة للمحادثة وبالتالي فهو يشكل إحدى العوائق في عملية الاتصال حيث تظهر تلك المعوقات في الطرق والأساليب الاتصالية وبعض التوقعات حول أفضلية استخدام وسائل الاتصال الكتابية والشفوية طرق استيعاب المعلومات ونوع الخبرات فكل جيل خبراته .

– اختلاف النوع الاجتماعي (الجندر) يمكن أن تؤثر عوائق الاتصال بين الجنسين -الجنسانية- على منع تبادل الآراء ووجهات النظر ونقل المعلومات بطريقة فعالة إلى أفراد ينتمون إلى الجنس المغاير حيث يمكن ان يؤدي الاختلاف في التواصل والتفاعل بين النساء والرجال مع بعضهم البعض إلى تأزم وفشل عملية الاتصال وإلى سوء التفاهم وعدم الرغبة في التواصل وبالتالي عدم تحقيق اتصالات فعالة ويكون ذلك غالبا نتيجة اختلاف التوقعات والأدوار المتعلقة بكل نوع اجتماعي.

– التخصص الوظيفي وعلاقته بصعوبة الاتصال بالرغم من أهمية التخصص الوظيفي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية إلا أنه قد يصبح يمثل عائقا في العملية الاتصالية داخل المنظمات ،حيث يمكن للمرسل أن يستعمل بعض المصطلحات التي لها علاقة بتخصص ما قد لا يفهمها الطرف الآخر فالمصطلحات التي يستخدمها المهندس المعماري أو المحامي قد لا يفهمها الإداري إذ من المتعارف عليه أن لكل تخصص وظيفي أو فئة مهنية مصطلحاتها ورموزها ولغتها الخاصة بها وبالتالي قد يصبح التخصص عائقا لفعالية الاتصال.

– يعتبر التفاوت في المستويات التعليمية إحدى العوائق الاجتماعية والشخصية التي تؤثر سلبا على عملية الاتصال داخل العمل ويتجلى تأثير هذا العائق بدرجة أكبر لاسيما في عملية الاتصالات الكتابية النازلة من الإدارة إلى العمال في قاعدة الهرم التنظيمي (العمال التنفيذيين) بحكم أن كل الوسائل الكتابية تقوم بدرجة كبيرة على المستويات التعليمية للأفراد العاملين حيث خلصت نتائج الدراسة التي قام بها محمد علي محمد سنة 1975 فيما يتعلق في مدى معرفة العاملين لمضمون الرسائل النازلة من الإدارة العليا بأن ما نسبته 47,8 من أفراد العينة كشفت عن عدم معرفتهم و جهلهم لما تتضمنه الرسائل الكتابية والمنشورات التي تصدرها الإدارة وهذا نتيجة التدني في المستوى التعليمي واللغة مما ينعكس سلبا على إدراك و فهم العاملين لما تحمله الرسائل الاتصالية

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

من معلومات تتضمنها المذكرات والنشرات الداخلية التي تصدرها الإدارة بطريقة كتابية خاصة إذا كانت صياغتها بلغة يجهلها هؤلاء العاملين<sup>28</sup>.

### 6.2.2. تهميش الاتصالات الداخلية وضعف الميزانية المخصصة لها:

بالرغم من أهمية الاتصالات الداخلية حيث أصبح المنظور الحديث للمنظمات المعاصرة تتجه نحو التحكم في مساراتها باعتبارها محور كل العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة ومحور استراتيجي من العناصر التي توجه وتحدد نشاطاتها، لاسيما في ظل التطور الهائل الذي أحدثته ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال CIT، إلا أن المتتبع للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أنها لازالت تعتمد على الوسائل التقليدية في اتصالاتها الداخلية وتعاني من ضعف استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، حيث جاء في تقرير التنافسية العالمية للابتكار الصادر عن المنتدى الاقتصادي الدولي لسنة 2018 بأن الجزائر احتلت المرتبة 9 عربيا والمرتبة 83 دوليا وفق مؤشر الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT Adoption كما احتلت المرتبة 113 دوليا فيما يخص الاشتراكات في ألياف الانترنت (Fibre subscriptions Internet)<sup>29</sup>.

مما يدل على نقص توافر ما وصلت إليه ثورة تقنيات الاتصال وضعف استخدام مثل هذه الوسائل داخل المؤسسات، ويدل أيضا من جهة أخرى على تهميش مكانة الاتصال الداخلي وعدم استغلاله كعنصر استراتيجي في تحقيق سياسة وأهداف وتوجهات المؤسسة، حيث غالبا ما يتعامل مع منظومة الاتصال الداخلي كعملية روتينية و عنصر هامشي ويتضح ذلك من خلال نقص الموارد وضعف الإمكانيات وحجم الميزانية المخصصة بعملية الاتصال بالإضافة الى عدم وجود استراتيجية للاتصال داخل معظم المؤسسات الاقتصادية، وفي هذا الصدد لقد بينت الدراسات التي أجريت حول مدى توفر الإمكانيات وحجم الميزانية المخصصة للاتصال الداخلي في مختلف المؤسسات بصورة عامة وليس في المؤسسات الجزائرية فحسب، أنه ما يمثل 30 إلى 40 ٪ من المؤسسات تخصص ما قيمته 1 ٪ من رقم أعمالها للاتصالات الداخلية وأن هناك بعض المؤسسات تخصص ما بين 0.5 ٪ إلى 2 ٪ من مجمل ميزانيتها العامة، في حين وجد أن أقل من 20 ٪ من هذه المؤسسات تقدم أكثر من 20 ٪ من ميزانيتها للاتصال الداخلي، إلا أنه في بعض المؤسسات الاقتصادية أصبحت تخصص ميزانية معتبرة وأن كانت لا تتاح لجميع المؤسسات<sup>30</sup>.

### 3. كيف تؤثر العوائق الثقافية والاجتماعية على فاعلية الاتصال داخل المؤسسة:

تلعب العوائق الاجتماعية والثقافية دوراً هاماً في تأثيرها على أداء المؤسسة بشكل عام وعلى فاعلية الاتصال التنظيمي والاتصال الداخلي بالخصوص، حيث تحدد العوامل الثقافية من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، فالثقافة والعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة وكيفية تبادل الرسائل

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

والمعلومات من خلال عدة آليات وهذه بعض الآثار التي قد تحدث نتيجة لهذه العوائق نذكر أبرزها بإيجاز:

– تشويش الاتصال وضعف التعاون عندما تكون هناك عوائق ثقافية مثل التفاوت في المستويات الثقافية بين الأفراد قد يؤدي ذلك سوء التفاهم وصعوبة التوصل وتشويش في عملية الاتصال مما يجعل من الصعب على الموظفين تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والمشاعر بشكل فعال.

– انخفاض فاعلية التواصل: حيث تؤدي العوائق الاجتماعية والثقافية الى عدم قدرة على التعبير بوضوح عن آرائهم وأفكارهم الأمر الذي ينتج عنه انخفاض نجاعة التواصل داخل العمل.

– انخفاض الإنتاجية: سوء الفهم وضعف التواصل يمكن أن يؤدي إلى أخطاء وتكرار في العمل، مما يقلل من الكفاءة والإنتاجية.

– زيادة حدة التوترات والصراعات: كما يمكن أن تسهم هذه العقبات في خلق بيئة عمل مسمومة تتسم بالعداء الأمر الذي يعكر الأجواء وتؤثر سلبا على أداء الموظفين وجودة العمل الجماعي والتعاون والانسجام بين الأفراد ويجعل من الصعب بناء علاقات عمل فعالة. إذا كانت هناك قيم سلبية مثل عدم الشفافية، وتهميش الآخرين، فقد يصعب على الموظفين فهم ما يحدث في المنظمة وما هي الأهداف والتوجهات الرئيسية، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية وتشتت الجهود، حيث خلصت نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها معهد العلوم الاجتماعية بجامعة البليدة سنة 2000 فيما يتعلق بعلاقة الرضا الوظيفي والأداء المهني وسوء العلاقات بين الموظفين بالاتصال داخل الجماعات المحلية، بأن أسباب ضعف الأداء يرجع بنسبة كبيرة إلى نقص التماسك والترابط وضعف التواصل بين العاملين، وعدم وجود سياسة استراتيجية واضحة بشأن تأدية مهام العمل، وتناقض في التعليمات والأوامر الصادرة من المسؤولين، حيث اشتكى 58٪ من المبحوثين من تهميشهم وأن الإدارة لاتخبرهم بمشاريع المصالح التي يعملون فيها ولا تصغي إلى اقتراحاتهم وملاحظاتهم التي تخص تحسين سير العمل، كما أجاب 88٪ منهم بضرورة إشراكهم في تسيير المصلحة واتخاذ القرارات، بينما يرى حوالي ٪ وجوب أخبارهم بكل المعلومات المهمة، وهذا ما يوضح أهمية قيم العدالة التنظيمية والشفافية وتقدير الآخرين<sup>31</sup>.

– مقاومة عملية التغيير: تعمل معوقات الاتصال الثقافية والاجتماعية على إعاقة عملية التغيير التي ترغب المؤسسة القيام بها، حيث تشجع مثل هذه الحواجز الموظفين على رفض أي عملية تغيير ومقاومتها وذلك بسبب الغموض وغياب الشروحات والمعلومات المتعلقة بمشروع التغيير وأهدافه بالإضافة إلى عدم مشاركة الأفراد في التخطيط لهذه التغييرات مما يولد المقاومة لديهم.

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

- عدم القدرة على اتخاذ القرارات بفعالية وسرعة وذلك نتيجة لعدم قدرة فرق العمل لحصولهم على المعلومات الضرورية من داخل المؤسسة وخارجها ، وبالتالي على النتائج والسياسات التي تتخذ، مما يؤثر على سرعة استجابة المنظمة للتحديات.

- القيود اللغوية: الفروق في اللغة والقواعد اللغوية قد تسبب صعوبات في فهم المعلومات والرسائل مما يزيد من احتمالية وجود سوء الفهم وتفسيرات مختلفة للرسائل المتبادلة. كما يمكن أن تسبب العبارات أو الإيماءات التي تكون مقبولة في ثقافة معينة إرباكاً في ثقافة أخرى مما ينتج عنها سوء فهم بين الموظفين وصعوبة في التعبير عن أفكارهم بوضوح أو فهم الآخرين بدقة عندما تكون اللغة المشتركة ليست اللغة الأم لأي منهم؛ مثلاً: قد تُفهم بعض الكلمات أو الإيماءات بشكل مختلف بين ثقافات متنوعة.

- اختلافات في أساليب التواصل: بعض الثقافات تفضل الاتصال المباشر والصريح، بينما تفضل أخرى الاتصال غير المباشر والضمني التي تعتمد على السياق . هذا الاختلاف يمكن أن يؤدي إلى شعور بعدم الارتياح والانزعاج بين العاملين.

- الفهم الخاطئ للرسائل وينتج عن هذه الاختلافات في التوجهات الاجتماعية تباين وجهات النظر الاجتماعية بين الأعضاء وبالتالي تشويش في الاتصال وتقليل فعالية التواصل.

- إن عدم الوعي الثقافي وعدم وعي الأفراد بالاحترام للثقافات والعادات الأخرى قد يؤثر سلباً على بناء العلاقات والتفاهم حيث أن وجود التحيزات الاجتماعية والثقافية أو الصور النمطية يمكن أن يؤثر على كيفية استقبال الرسائل والتفاعل معها. وقد يؤدي ذلك إلى تقليل التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق من خلفيات ثقافية مختلفة.

- اختلال القيم التنظيمية: يؤدي الاتصال المتأزم إلى إضعاف ثقافة المؤسسة وتتناقض في القيم المتعلقة بالعمل حيث تعتبر الشفافية في الاتصال والمشاركة في المعلومات أحد أركان ثقافة المؤسسة القوية وانعدامها يمكن أن يؤدي إلى ثقافة سلبية يصعب تغييرها، مثل النظرة السلبية للعمل وأهمية العلاقات الشخصية في العمل وتهميش الآخرين وعدم إعطاء أهمية للوقت؛ حيث يرى البعض أن الالتزام بالمواعيد أمر حاسم، بينما قد يكون لدى الآخرين مرونة أكبر.

- أن انعدام الثقة بين الأفراد وسرية المعلومات وإخفائها يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات وأخطاء في العمل وتعارضات في تنظيم المهام، وتدهور الروح المعنوية لدى العاملين وسوء الفهم والخلافات فيما بينهم وأقسام المختلفة داخل المنظمة.

### خاتمة:

لقد أصبح الاتصال الداخلي يحتل أهمية تفوق بكثير الاتصال الخارجي الذي سيطر ردحا من الزمن، إلا أننا نلاحظ انه في السنوات الأخيرة وبسبب أن الصحة الجيدة الداخلية للمؤسسة باتت هي المؤشر الأقوى عن النجاح الاقتصادي والاجتماعي، فقد اعتبرت تحديات الاتصال الداخلي من أهم الرهانات التي يجب مواجهتها، حيث غدت الإتصالات الداخلية توفر للمؤسسات القدرة الواسعة على تعزيز التماسك والتعاون بين المستخدمين في زمن الرخاء كما في حالات الأزمات وتوفر للمؤسسة القدرة الواسعة على تعزيز التماسك والتعاون ومشاركة الخبرات والتبادل الفعال للمعلومات والمعرفة بين جميع الموظفين ولا يكلفها موارد كبيرة على خلاف ما لو اعتمدت على الاتصال الخارجي، وهذا يعني أن الاتصالات الداخلية غدت تشكل أداة تعبئة داخلية لتجنيد كل القوى العاملة في حالات النجاح كما في حالات الإخفاق، غير أن الأمر ليس بالسهولة التي نتصورها فغالبا ما يواجه الاتصال داخل المؤسسات العديد من التحديات والحوجز التي تعيق عملية الاتصال وتحد من فاعليته وتشوش على قنواته ومن بين هذه المشكلات: العوائق الثقافية؛ كونها تمثل أهم التحديات والعقبات الرئيسية التي تساهم بصورة سلبية في تأزم وفشل عملية الاتصال داخل تنظيمات العمل حيث تشمل الاختلافات في اللغة واللهجات المحلية والتناقض في القيم والأعراف وانظمة المعتقدات السائدة داخل المنظمات وخارجها والتفاوتات في الفروق الفردية والفهم المتباين للتصورات والعادات والطقوس، بالإضافة إلى الصعوبات الناجمة عن اختلاف الجنسيات والصراع القيمي والخلفية الثقافية، كما يمكن أن تبرز التحديات الاجتماعية ضمن هيكل المنظمة بسبب توتر المناخ الاجتماعي وسوء العلاقات بين الأفراد والجماعات والتباين في الأعمار وفي مستويات السلطة الهرمية، وما نستنتجه هنا هو ان كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر سلبا على نجاعة الاتصال والتقليل من فاعليته وتؤدي إلى تأويلات خاطئة ونقص في الفهم المتبادل وصعوبات في تبادل الرسائل وانسياب المعلومات بين العاملين والإدارات بصورة غير فعالة، وبالتالي إن اختلاف هذه العوامل المؤثرة على نسق الاتصال تدعو إلى ضرورة الكشف وتحديد مصادر هذه المعوقات ومدى تأثيرها على فاعلية العملية الاتصالية.

كما يرى الباحث أن تحقيق التوازن بين قيم المنظمة وسلوكات الأفراد العاملين يتطلب جهود مستمرة من جميع الموظفين والقادة لضمان بيئة عمل صحية ومتوازنة تعزز التفاهم والتماسك، لذا نؤكد في هذه الدراسة ومن أجل تعزيز وتحسين فاعلية الاتصال الداخلي والتغلب على هذه العوائق يجب على المنظمات ضرورة تطوير وتبني استراتيجيات شاملة وفعالة تقوم على القيم المشتركة والتعاون وتبادل الثقة، تشمل إدارة التنوع وتعزيز الوعي الثقافي بين أفراد المنظمة. كما ينبغي تعزيز الشفافية و التفاهم والاحترام المتبادل بين مختلف افراد المؤسسة وتعزيز الثقافة الشمولية والقيم الإيجابية التي تشجع على التواصل الفعال والحوار المفتوح والصريح وأن تكون هذه القيم محددة

العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي \_\_\_\_\_ خوف / سبرطعي

ومعروفة لدى كافة أفراد المنظمة وأن توليها الإدارة العليا الأهمية البالغة خاصة أثناء صياغة ووضع الاستراتيجية الاتصالية بالإضافة إلى توفير جلسات عمل لمضاعفة الوعي لدى الأفراد بالفروقات الثقافية وضرورة احترامها من أجل تحقيق أهداف المستخدمين وأهداف المؤسسة بشكل عام.

### الهوامش والإحالات:

- <sup>1</sup>-عدون، ناصر دادي، (2007)،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، المحمدية العامة،ص72.
- <sup>2</sup>-غيات، بوفلجة، (2015)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات،الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، ص ص 61-62.
- <sup>3</sup>-برانت، روبن،(1991)،الاتصال والسلوك الإنساني،الاتصال عملية حياتية أساسية، ترجمة محمد العقيلي السعودية، معهد الإدارة العامة،ص59 .
- <sup>4</sup>-أبو سمرة، محمد،(2009)، الاتصال الإداري والإعلامي،الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص105.
- <sup>5</sup>- عزت، محمد فريد محمد، (1984)، قاموس المصطلحات الاعلامية، ط1، القاهرة مصر، دار الشروق للنشر، ص 86. وزارة الإعلام، 2019، دليل التواصل الداخلي،سلطنة عمان ،  
<https://www.omaninfo.om/images/library/file/Book658442.pdf> اطلع يوم 2024/05/21 سا 21.30
- <sup>6</sup>- نفسه.
- <sup>7</sup>-j,pierre, Lehnisch, (2013), communication dan l'entreprise <https://www.cairn.info/la-communication-dans-l-entreprise-9782130621638-page-80.htm>,En date 09/01/2024 20h 38mn.
- <sup>8</sup>-عبد الباقي، صلاح الدين محمد،(2001)،السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية،ص229.
- <sup>9</sup>-عياصرة، معن محمود وبن أحمد، مروان محمد،(2008)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري،ط1، عمان الأردن،دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 174 .
- <sup>10</sup>-عليان، ربحي مصطفى،(1999)،وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم،ط1، عمان،دار الصفاء للنشر، ص71.
- <sup>11</sup>-Décaudin, j,m, la communication marketing, concepts, techniques, stratégies 'economica.
- <sup>12</sup>-قاسيمي، ناصر، (2016)، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص70.
- <sup>13</sup>-<https://www.grammarly.com/business/learn/state-of-business-communications-2023>,En date 22/05/2024 02h 30mn.
- <sup>14</sup>-<https://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2024-engagement-and-retention-report/>, En date 22/05/2024 02h 30mn.
- <sup>15</sup>-<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>, En date 22/05/2024 02h 30mn.
- <sup>16</sup>-<https://pumble.com/learn/communication/communication-statistic/> . En date 22/05/2024 02h 30mn.
- <sup>17</sup>-العثيمين، فهد سعود عبدالعزيز، (1993)، الاتصالات الإدارية، ماهيتها، وأهدافها، وأساليبها، ط3، المدينة المنورة السعودية،داريثرب للنشر والتوزيع، ص39.
- <sup>18</sup>-العقبي، الأزهر،(2008)، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين،أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 137.
- <sup>19</sup>-السلمي، علي، (1998)، إدارة الموارد البشرية،القاهرة،دار غريب للطباعة، ص147.
- <sup>20</sup>-غيات، بوفلجة، مرجع سابق، ص 16.
- <sup>21</sup>-Denis Benoît, (1994),information communication, théories et pratiques, Paris, ed d'organisation.

نقلا عن بومعيزة، سعيد، (2008)، الحواجز السوسيوثقافية في الاتصال الشخصي، المجلة الجزائرية للاتصال، مجلد 11، عدد 20، ص ص 188-207.

<sup>22</sup>-بومعيزة، السعيد، (2008)، نفسا المرجع.

<sup>23</sup>-مرسي، أحمد محمد: (1993)، المدخل الى الاتصال الجماهيري، مصر، مكتبة زهراء الشرق، ص 13.

<sup>24</sup>-غربي علي ونزار يمينة، (2002)، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، ص 94.

<sup>25</sup>-أبو سمرة، محمد، (2009)، مرجع سابق، ص 79.

<sup>26</sup>-بكاوي، عبد المجيد، (2015)، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 62.

<sup>27</sup>-بايع راسو، خلدون، (2020)، المعوقات السوسيوثقافية لفعالية المنظمات الثقافية، أطروحة دكتوراه، قسم علم

الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، ص 91.

<sup>28</sup>-محمد علي محمد، (1980)، مجتمع المصنع، الاسكندرية، الهيئة المصرية للكتاب، ص 92.

<sup>29</sup>-Klaus Schwab, (2018), the global competitiveness report of 2018, Geneva, Switzerland world economic forum, p59.

<sup>30</sup>- Emmanuel Dupuy et Autres, (1988) la communication interne vers l'entreprise transparente , paris, les éditions d'organisation, p75.

<sup>31</sup>- قاسيمي ناصر، (2016)، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص ص 78-79.