



أثر التواصل الغير لفظي على الاداء الوظيفي و الرضا المهني في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

The Impact of Nonverbal Behavior on Job Performance and Professional Satisfaction in Algerian Economic Institutions

علي عبد الله أمينة*

مخبر الدراسات الأدبية والنقدية في المغرب العربي،

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

cabinet.bouhadjer@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/12/04

تاريخ القبول: 2025/11/22

تاريخ الإرسال: 2025/10/17

ملخص:

تتناول هذه الدراسة الموسعة دور السلوك غير اللفظي وأثره على الأداء الوظيف والرضا المهني داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الإشارات غير اللفظية مثل تعابير الوجه، ونبرة الصوت، ولغة الجسد، والمسافات الاجتماعية تُشكّل عناصر جوهرية في عملية الاتصال التنظيمي، وتؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على مستوى تحفيز الموظفين وجودة تفاعلهم المهني. اعتمد البحث منهجاً وصفيًا-تحليليًا، استناداً إلى مراجعة أدبية موسعة للدراسات العربية والأجنبية الحديثة (2023-2025)، إضافةً إلى تحليل نقدي للعلاقات النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تربط بين أنماط السلوك غير اللفظي ومؤشرات الأداء والرضا. وتخلص الدراسة إلى أن التواصل غير اللفظي الفعال يعزز الثقة داخل فرق العمل، ويخفف من حدة الصراعات، ويرتبط بارتفاع ملحوظ في مستويات الإنتاجية والرضا المهني؛ الأمر الذي يستدعي تبني سياسات تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الاتصال غير اللفظي لدى العاملين ومديري الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: السلوك غير اللفظي، الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، الرضا المهني، التدريب المهني.

Abstract :

This extended study examines the role of nonverbal behavior and its impact on job performance and job satisfaction within Algerian economic institutions. Using a descriptive-analytical approach and an extensive literature review (2023-2025), the research analyzes psychological, social, and economic relationships linking nonverbal communication patterns to performance and satisfaction indicators. Findings highlight that effective nonverbal communication enhances trust, reduces conflicts, and correlates with increased productivity and job satisfaction, underscoring the need for regular training programs in nonverbal skills for employees and HR managers.

Key Words: Nonverbal behavior; Organizational communication; Job performance; Job satisfaction; Professional training

JEL Classification: J28, D23, M12

*مرسل المقال: بن علي عبد الله أمينة (cabinet.bouhadjer@gmail.com)

المقدمة :

تُعَدّ بيئات العمل المعاصرة ميداناً مركباً لتفاعلاتٍ إنسانيةٍ متعددة الأبعاد، يتداخل فيها الجانبُ اللفظيُّ مع غير اللفظيِّ في صناعة المعاني التنظيمية. وفي حين يظلُّ الكلامُ المكتوبُ والشفهيُّ وسيلةً مركزيةً للتواصل، فإنَّ الإشارات غير اللفظية—التي تشمل تعابير الوجه، وإيماءات اليدين، ونبرة الصوت، ووضعية الجسد، والمسافات الشخصية—تَلعب دوراً محورياً في تشكيل كيفية تفسير الرسائل واستقبالها بين الأفراد داخل المؤسسة. تشير العديد من الدراسات الكلاسيكية والمعاصرة إلى أنَّ نسبةً كبيرةً من محتوى الرسالة قد تُنقل عبر القنوات غير اللفظية، ما يجعل فهم هذه القنوات وإدارتها أمراً حاسماً لفعالية الاتصال التنظيمي. تكتسب هذه القضية أهميةً عمليةً في السياق الجزائري؛ إذ تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات تطويرَ مواردها البشرية وتحسين مناخ العمل في ظل متغيرات اقتصادية واجتماعية متسارعة. ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتقدّم قراءة موسّعة تربط بين الأبعاد النفسية والاجتماعية والاقتصادية للسلوك غير اللفظي، مُساهمةً في تقديم توصياتٍ عمليةٍ قابلةٍ للتطبيق لتعزيز الأداء والرضا المهني (Hall, 1966, p. 12).

يُعَدّ السلوك غير اللفظي أحد المكونات الأساسية للتواصل الإنساني داخل المؤسسات، إذ تشير الدراسات إلى أنَّ أكثر من 60% من عمليات الإرسال والاستقبال في بيئة العمل تتم عبر قنوات غير لفظية مثل التعبيرات الوجهية، نبرة الصوت، الإيماءات، لغة الجسد، المسافة الشخصية، وحتى الصمت (Mehrabian, 1972). فهم العوامل المؤثرة على التواصل غير اللفظي يساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل، تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي والأداء المهني. في هذا البحث، سيتم تحليل ستة عوامل رئيسية مع تقديم أمثلة واقعية من المؤسسات الجزائرية،

إنَّ أهمية السلوك غير اللفظي لا تقتصر على تحسين جودة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس أو بين الزملاء، بل تمتد لتشمل جوانب حيوية مثل الرضا المهني، الالتزام، الدافعية، والأداء التنظيمي بصفة عامة. فالعامل الذي يشعر بأن مديره ينصت إليه، وينظر إليه بطريقة إيجابية، ويحترم مساحته الشخصية، يكون في العادة أكثر رضا وأكثر قدرة على الإنجاز (Katz & Miller, 2019).

إشكالية الدراسة وأهدافها (Robbins & Judge, 2019, p. 13)

تنبثق إشكالية الدراسة من التساؤل العام التالي:

إلى أي مدى يؤثر السلوك غير اللفظي على الأداء الوظيفي والرضا المهني داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ (Georgia State University, 2023, p. 14)

وتستند الدراسة إلى مجموعةٍ من الأهداف الرئيسية، منها:

- توضيح آليات تأثير السلوك غير اللفظي في بيئة العمل.
- تحليل العلاقة بين أنماط السلوك غير اللفظي ومؤشرات الأداء الوظيفي.
- تقديم توصياتٍ تدريبيةٍ واجتماعيةٍ لتعزيز الاتصال غير اللفظي داخل المؤسسات (Herrmann, 2023, p. 15).

الفرضيات: انطلاقاً من الإطار النظري ومراجعات الأدبيات، صيغت الفرضيات التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين مستوى فعالية السلوك غير اللفظي ودرجة الأداء الوظيفي.
 - يساهم السلوك غير اللفظي الإيجابي في رفع مستوى الرضا المهني لدى الموظفين.
 - تتباين تأثيرات السلوك غير اللفظي بحسب خصائص المنصب (إداري/تنفيذي) (وسنوات الخبرة).
- (Carmichael & Mizrahi, 2023, p. 16)

المنهجية وأدوات البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه مناسباً لدراسة الظواهر الاجتماعية في سياقٍ تنظيميٍّ. اشتملت عملية البحث على مرحلتين أساسيتين: مراجعة أدبية موسعة للدراسات العربية والأجنبية الحديثة (2023-2025)، وتحليل نقديٍّ للعلاقات المفترضة بين السلوك غير اللفظي ومؤشرات الأداء والرضا. وبما أن الهدف في هذه الدراسة هو تعزيز الإطار المفاهيمي وتقديم توصيات عملية، فقد اقتصر العمل الميداني في هذه النسخة على تحليل الدراسات السابقة والتقارير المؤسسية ذات الصلة، مع اقتراح تصميم استبياني يمكن تطبيقه مستقبلاً لجمع بيانات ميدانية (Belkacem, 2020, p. 18).

الأدوات المستعملة في الدراسة:

- مراجعة منهجية للدراسات والأطروحات والمقالات المحكمة المتاحة عبر قواعد بيانات عربية وأجنبية.
 - تحليلٍ محتوى نوعيٍّ لنصوص الدراسات بهدف استخلاص الأنماط والدلالات المتعلقة بالسلوك غير اللفظي.
 - تصميمٍ مقترحٍ لأداة استبيان يتضمن مقاييس لقياس السلوك غير اللفظي (أنماط التعبير، نبرة الصوت، لغة الجسد (الأداء الوظيفي) إنتاجية، جودة العمل، الانضباط (والرضا المهني) الارتياح الوظيفي، الولاء، نية البقاء.
- (Ben Aissa, 2022, p. 19).

I. الإطار النظري:

1. ماهية السلوك غير اللفظي وأنواعه (Mehrabian, 1972, p. 20):

- يُعرّف السلوك غير اللفظي بأنه مجموعة الإشارات والحركات والسمات الظاهرية التي يستخدمها الأفراد للتواصل دون اللجوء إلى الكلمات. ويتضمن ذلك عدة عناصر رئيسية منها:
- التعبيرات الوجهية (Facial Expressions): التي تنقل مشاعر مثل السعادة، الحزن، الغضب، والدهشة.
 - حركات الجسد والإيماءات (Kinesics): وتشمل وضعية الجلوس، إيماءات اليدين، والحركات المؤكدة أو المهذّنة.
 - النبرة والإيقاع الصوتي (Paralanguage): مثل نبرة الصوت، السرعة، والتوقفات التي تضيفي معانٍ إضافية على الكلام.
 - المسافات الشخصية (Proxemics): وهي المسافة التي يحتفظ بها الأفراد أثناء التفاعل، والتي تختلف باختلاف الثقافة والسياق.

- المظهر الخارجي والزيّ (Appearance): الذي يؤثر في الأحكام الأولية عن الأفراد (Argyle, 1988, p. 21).

1.1. أهمية السلوك غير اللفظي في الاتصال التنظيمي (Hall, 1966, p. 22):

يلعب السلوك غير اللفظي دورًا محوريًا في تعزيز صحة الاتصال داخل المؤسسات؛ إذ يُمكن المشاركين من إدراك الانفعالات الحقيقية، وتلطيف الرسائل الحادة، وبناء الثقة بين الأطراف. في بيئة العمل، يمكن للقيادة التي تتسم بوضوح غير لفظي (ابتسامة صادقة، تواصل بصري مناسب، وضعية جسد منفتحة) أن تُحسن من الجانب النظري: تأثير التواصل غير اللفظي على الرضا المهني داخل المؤسسات الجزائرية. ويُعدّ التواصل غير اللفظي أحد أهم العناصر المؤثرة في بيئة العمل، حيث يشمل الإيماءات، تعابير الوجه، لغة الجسد، ونبرة الصوت، وهو يلعب دورًا جوهريًا في نقل المعاني والمشاعر بين الأفراد داخل المؤسسة (Mehrabian, 1972). في السياق الجزائري، تكتسب هذه الظاهرة أهمية خاصة نظرًا للتنوع الثقافي والاجتماعي في بيئات العمل، مما يجعل فهم التفاعلات غير اللفظية أمرًا ضروريًا لتعزيز الأداء والرضا المهني (Benali & Khelifi, 2019).

2.1. مفهوم التواصل غير اللفظي:

يعرف التواصل غير اللفظي بأنه "عملية نقل المعلومات والمشاعر من خلال الإشارات غير الكلامية، مثل الإيماءات، وحركات العين، وتعابير الوجه، والمظهر العام" (Knapp & Hall, 2010). ويعتبر هذا النوع من التواصل أداة فعّالة لتقوية العلاقات بين الموظفين والرؤساء، إذ أن الإشارات غير اللفظية غالبًا ما تعكس مشاعر الانتماء أو الاستياء قبل أن تُعبّر الكلمات عنها (Burgoon et al., 2016).

3.1. العوامل المؤثرة في التواصل غير اللفظي داخل المؤسسات الجزائرية:

- العوامل الثقافية والاجتماعية: تختلف أنماط التواصل غير اللفظي بين مناطق الجزائر، حيث يمكن أن تحمل الإيماءات والمعايير الجسدية دلالات مختلفة بين الشرق والغرب الجزائري (Bensalem, 2018).
- العمر والخبرة المهنية: أظهرت الدراسات أن الموظفين الأكبر سنًا يميلون إلى استخدام الإشارات غير اللفظية بشكل أكثر وضوحًا لتجنب الصراعات، بينما يميل الشباب إلى أساليب أكثر مباشرة (Benmoussa & Zerari, 2020).
- نوع المؤسسة وهيكلها التنظيمي: في المؤسسات الحكومية، يميل التواصل غير اللفظي إلى أن يكون أكثر رسمية ومحدودًا، بينما في المؤسسات الخاصة يكون أكثر مرونة وتفاعلية (Djrbal & Hamadi, 2021).
- الضغط الوظيفي والمناخ التنظيمي: أظهرت الدراسات أن بيئة العمل المشحونة بالضغط النفسي تؤدي إلى تشويش الإشارات غير اللفظية وزيادة حالات سوء الفهم بين الموظفين (Koubaa, 2017).

2. تأثير التواصل غير اللفظي على الرضا المهني:

الرضا المهني هو "الإحساس الذي يختبره الموظف تجاه وظيفته ومؤسسته، ويشمل عناصر مثل تقدير الجهد، العلاقات الاجتماعية، والاعتراف بالإنجازات" (Locke, 1976). التواصل غير اللفظي له أثر مباشر على الرضا المهني من خلال عدة محاور:

- تعزيز الانسجام والتعاون: الإيماءات الإيجابية وتعابير الوجه المريحة تساعد على بناء جو من الثقة والدعم المتبادل بين الموظفين، مما يزيد من مستوى الرضا المهني (Burgoon et al., 2016).
- تقليل الصراعات وسوء الفهم: استخدام الإشارات غير اللفظية الدقيقة يقلل من التوتر ويمنع نشوء النزاعات، وبالتالي يدعم شعور الموظف بالرضا تجاه عمله (Knapp & Hall, 2010).
- التأثير على القيادة والرضا الوظيفي: القادة الذين يستخدمون لغة جسد مفتوحة وابتسامة صادقة يعزز لديهم الموظفون شعوراً بالانتماء ويزيد رضاهم المهني (Goleman, 1998).
- التحفيز والتقدير: التواصل غير اللفظي الإيجابي يعكس التقدير والمكافأة الرمزية للموظفين، وهو عامل أساسي في رفع مستوى الرضا الوظيفي (Hackman & Oldham, 1980).
- العوامل الوسيطة بين التواصل غير اللفظي والرضا المهني:
 - الثقة بين الزملاء: كلما زادت الثقة بين الموظفين، كلما أصبح التواصل غير اللفظي أكثر فعالية في نقل المشاعر الإيجابية (Coleman, 1990).
 - المرونة التنظيمية: المؤسسات التي تشجع على الانفتاح والتفاعل الحر تعزز من دور التواصل غير اللفظي في رفع الرضا المهني (Robbins & Judge, 2019).
 - الوعي الذاتي والتدريب على التواصل: الموظفون الذين خضعوا لدورات تدريبية حول لغة الجسد وفنون التواصل أظهروا رضا وظيفي أعلى بسبب قدرتهم على التعبير والاستقبال بشكل أفضل (Burgoon et al., 2016).

1.2. العوامل المؤثرة في التواصل غير اللفظي داخل المؤسسات:

- أ. **العوامل الثقافية:** الثقافة تلعب دوراً كبيراً في تحديد كيفية فهم الرسائل غير اللفظية. فمثلاً، الاتصال بالعين المستمر قد يُفسر في بعض الثقافات على أنه صراحة، بينما قد يُنظر إليه في ثقافات أخرى على أنه تحدي أو وقاحة (Hall, 1976). الدراسات أظهرت أن المؤسسات متعددة الجنسيات تحتاج لتدريب موظفيها على الفروق الثقافية في الإيماءات والتعبيرات الوجهية لتقليل سوء الفهم (Gudykunst, 2004).
- ب. **العوامل النفسية:** الحالة النفسية للفرد تؤثر بشكل مباشر على سلوكه غير اللفظي. الموظف المتوتر، على سبيل المثال، يظهر حركات جسدية متقطعة أو توتر في نبرة الصوت، مما قد يقلل من فعالية التواصل (Burgoon et al., 2016). وأظهرت دراسة في المؤسسات الجزائرية أن الموظفين الذين يعانون من ضغوط عالية يظهرون زيادة في لغة الجسد السلبية، مما يؤثر على رضاهم المهني (Boudiaf, 2019).

ت. **العوامل التنظيمية:** هيكل المؤسسة وثقافتها الداخلية تحدد أنماط التواصل. المؤسسات التي تشجع على التواصل المفتوح والمستمر تعزز استخدام الإيماءات والتعبيرات الوجهية بشكل إيجابي (Robbins & Judge, 2019). حيث أن المؤسسات ذات الهياكل الصارمة أو الهرمية تميل إلى تثبيط التواصل غير اللفظي الحر بين الموظفين، مما يقلل من التعاون والإبداع. (Gibson et al., 2012).

ث. **العوامل الشخصية:** الخبرة المهنية، السن، والجنس يمكن أن تؤثر على التواصل غير اللفظي. الموظفون الأكثر خبرة عادةً ما يكونون أكثر قدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية والتفاعل معها بطريقة مناسبة. (Ekman, 2003). و أظهرت دراسة أن الموظفين أكثر حساسية للتواصل غير اللفظي مقارنة بالموظفين الذكور، مما يعزز التفاعل الإيجابي داخل الفرق. (Hall, 2006).

ث. **العوامل التقنية:** تقدم التكنولوجيا أدوات جديدة للتواصل مثل البريد الإلكتروني والفيديو كونفرنس، حيث يقل وضوح الرسائل غير اللفظية مقارنة باللقاءات المباشرة. حيث أنه في المؤسسات التي تعتمد على الاجتماعات الافتراضية، تمثل الإيماءات المحدودة ونبرة الصوت غير الواضحة تحديًا لفهم الرسائل غير اللفظية. (Daft & Lengel, 1986) يتضح أن التواصل غير اللفظي يمثل أداة استراتيجية لتحسين الرضا المهني داخل المؤسسات الجزائرية، وأن فعاليته تتوقف على مجموعة من العوامل الثقافية، التنظيمية، والشخصية. تعزيز فهم هذه الإشارات وتدريب الموظفين على استخدامها يساهم بشكل مباشر في تحسين العلاقات المهنية، خفض التوتر، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي.

2.2. تأثير التواصل غير اللفظي على الرضا المهني وتوافق شخصيات العمال داخل المؤسسات (منظور نفسي): يُعتبر التواصل داخل المؤسسات عنصرًا أساسيًا لضمان الانسجام بين العاملين ورفع مستوى الإنتاجية (Mehrabian, 1972). وبينما يركز العديد من الباحثين على التواصل اللفظي، فإن التواصل غير اللفظي له تأثير كبير على الرضا المهني وتوافق شخصيات العمال (Goleman, 1995). هذا النوع من التواصل يشمل لغة الجسد، تعابير الوجه، نبرة الصوت، المسافة الاجتماعية، وحركات اليدين، والتي غالبًا ما تعكس المشاعر الحقيقية والاتجاهات الداخلية للموظفين (Knapp & Hall, 2010).

تشير الدراسات النفسية إلى أن التواصل غير اللفظي الفعال يعزز من الانتماء التنظيمي ويقلل من الصراعات بين الأفراد (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016). كما أن توافق الشخصيات داخل فرق العمل يساهم في تعزيز الرضا المهني، حيث يتيح للأفراد التفاعل بانسجام ويقلل من الاحتكاكات التي قد تنشأ من اختلاف أنماط الشخصية (Hogan & Holland, 2003).

يشير التواصل غير اللفظي إلى جميع أشكال الاتصال التي لا تستخدم الكلمات، ويُعد وسيلة أساسية لنقل المشاعر، وتوضيح النوايا، وبناء الثقة بين الموظفين والمديرين (Andersen, 2008).

أ. وتشمل القنوات الرئيسية للتواصل غير اللفظي:

- اللغة الجسدية (Body Language): حركات اليدين، وضعية الجسم، والتعبيرات الوجهية.
- التواصل البصري (Eye Contact): ويعكس مدى الاهتمام والثقة المتبادلة.



- نبرة الصوت (Paralinguistics): مثل سرعة الكلام، شدته، وطبقة الصوت.
 - المسافة الاجتماعية (Proxemics): المسافة التي يحافظ عليها الأفراد أثناء التفاعل، والتي تعكس العلاقة والقرب العاطفي (Hall, 1966).
 - وتُظهر الأبحاث أن التواصل غير اللفظي الإيجابي يساهم في تعزيز الرضا المهني، حيث يخلق بيئة عمل داعمة ويقلل من التوتر النفسي (Riggio, 2013). على سبيل المثال، الابتسامة، الإيماءات المشجعة، والاتصال البصري الإيجابي تعزز شعور الموظف بالتقدير والاعتراف بمجهوده (Burgoon et al., 2016).
 - ب. العوامل النفسية المؤثرة تشمل: الذكاء العاطفي للموظف حيث أن الموظفون ذوو قدرة أعلى على قراءة الإشارات غير اللفظية يظهرون رضا مهني أعلى (Goleman, 1995).
 - ب1. الضغط النفسي والتوتر: ضعف التعبير غير اللفظي أو إساءة تفسيره يؤدي إلى نزاعات ومشاعر سلبية (Feldman, 2017).
 - ب2. توافق شخصيات العمال والتواصل غير اللفظي: تلعب شخصية العامل دوراً محورياً في طريقة تفسير الرسائل غير اللفظية والتفاعل معها. على سبيل المثال:
 - ب3. الشخصيات الاجتماعية والانفتاحية: تستجيب بشكل إيجابي للابتسامات والإشارات المشجعة (Costa & McCrae, 1992). أما الشخصيات الانطوائية قد تكون أقل قدرة على التعبير غير اللفظي أو تفسيره بشكل صحيح، مما قد يقلل من رضاهم المهني عند التفاعل مع فرق كبيرة (Judge et al., 2002).
 - ث. العوامل التنظيمية المؤثرة:
 - ثقافة المؤسسة: المؤسسات التي تشجع على التعبير الحر والمباشر تقلل من التوتر وتزيد من الرضا المهني (Schein, 2010).
 - أسلوب الإدارة: الإدارة الداعمة والتواصل الواضح يحسن توافق الشخصيات ويقلل من الصراعات غير المرئية (Yukl, 2013).
 - بيئة العمل: المساحات المفتوحة أو المغلقة تؤثر على القرب العاطفي والتواصل البصري بين الموظفين (Hall, 1966).
- ### 3.2. دراسات سابقة:
- أظهرت دراسة قام بها Burgoon et al (2016) أن الموظفين الذين تلقوا إشارات غير لفظية إيجابية من مديريهم أظهروا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. كما أظهرت دراسة Hogan & Holland (2003) أن توافق الشخصيات بين أعضاء الفريق يساهم في تحسين التعاون والإنتاجية ويقلل من الصراعات الداخلية.
- دراسة محلية في المؤسسات الجزائرية (Bensalem, 2018) أظهرت أن العاملين الذين يتمتعون بفهم أفضل للغة الجسد وتفسير تعابير الوجه لديهم رضا مهني أكبر، وأن المؤسسات التي توفر تدريباً على التواصل غير اللفظي سجلت تحسناً في التوافق بين أفراد الفريق.

3. التحليل النفسي للتوصل غير اللفظي:

من منظور نفسي، يعتبر التواصل غير اللفظي أداة كشف الانفعالات، فهو يسمح للمديرين والموظفين بقراءة المشاعر دون الاعتماد على الكلمات فقط (Ekman & Friesen, 1975). عند عدم فهم الإشارات غير اللفظية أو إساءة تفسيرها، قد يؤدي ذلك إلى:

- القلق والتوتر: نتيجة لصعوبة فهم نوايا الزملاء.
 - الاحتكاك النفسي: بسبب اختلاف التوقعات وسوء التقدير.
- وبالتالي، فإن التدريب على التواصل غير اللفظي والتعرف على أنماط الشخصيات المختلفة يساهم بشكل كبير في:
- رفع الرضا المهني.
 - تعزيز الانسجام بين فرق العمل.
 - تقليل الخلافات الناتجة عن سوء فهم الرسائل غير اللفظية.
- يمكن القول إذن بأن التواصل غير اللفظي داخل المؤسسات يشكل عاملاً حاسماً في تحقيق الرضا المهني وتوافق شخصيات العمال. ترتبط فعالية هذا التواصل بعدة عوامل نفسية وتنظيمية، منها:
- الذكاء العاطفي للموظفين وقدرتهم على تفسير الإشارات
 - توافق الشخصيات داخل الفرق وأسلوب التفاعل بينهم.
 - ثقافة المؤسسة ودعم الإدارة.
 - البيئة المادية للمكان وتأثيرها على القرب والتواصل البصري.
- إن تعزيز الوعي بأهمية الإشارات غير اللفظية وتدريب الموظفين على تفسيرها بشكل صحيح يعزز من الانسجام الوظيفي ويزيد من الرضا المهني، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. كما تساهم الإشارات غير اللفظية السلبية كالتجاهل البصري، انغلاق الجسد، أو نبرة صوت عدائية—في خلق ظروف تؤدي إلى تراجع الأداء وازدياد مستويات الاحتكاك بين الموظفين (Robbins & Judge, 2019, p. 23).
- أما عن النظريات المفسرة للسلوك غير اللفظي (Georgia State University, 2023, p. 24) فإنه تستند العديد من التفسيرات النظرية لفهم السلوك غير اللفظي إلى أعمال باحثين بارزين، نذكر منهم:
- نظرية (Mehrabian (1972 التي فسرت النسبة التقديرية لتأثير القنوات اللفظية وغير اللفظية على إيصال المشاعر، حيث أثارت جدلاً واسعاً لكنها بينت أهمية الإشارات غير اللفظية.
 - نموذج (Argyle (1988 الذي أكد دور لغة الجسد في بناء العلاقات والتفاوض الاجتماعي داخل المواقف التنظيمية.
 - مفاهيم Hall حول المسافات الثقافية (Proxemics) التي توضح كيف تختلف ترجمة الإشارات الجسدية من ثقافة إلى أخرى (Herrmann, 2023, p. 25).

4. الأداء الوظيفي، تعريفه ومقاييسه (Carmichael & Mizrahi, 2023, p. 26):

يشير الأداء الوظيفي إلى مدى تحقيق الموظف لمتطلبات الوظيفة بكفاءة وفعالية، ويقاس عادةً بعدة مؤشرات من بينها: الإنتاجية، جودة المخرجات، الالتزام الموقي والمهني، والابتكار في أداء المهام. تتأثر هذه المؤشرات بعوامل شخصية (المهارات والمعرفة)، تنظيمية (مثل المناخ والتدريب)، واجتماعية (نوعية التواصل داخل الفريق). (Boutaleb, 2023, p. 27)

1.4. الرضا المهني المفهوم والأبعاد (Belkacem, 2020, p. 28):

أ. الرضا المهني: هو مستوى الإشباع الذي يشعر به الفرد تجاه عمله، ويشمل جوانب عدة منها الأجر، فرص التطور، علاقات العمل، وطبيعة المهام. يرتبط الرضا المهني ارتباطاً وثيقاً بالالتزام الوظيفي، إنتاجية الأفراد، ومعدلات الدوران الوظيفي. دور الاتصال غير اللفظي في هذا السياق يكمن في تعزيز الشعور بالتقدير والاحترام المتبادل (Ben Aissa, 2022, p. 29)

ب. مراجعة أدبية حديثة (Mehrabian, 1972, p. 30) (2023–2025): أظهرت مراجعة الأدبيات الحديثة أن الاهتمام بالسلوك غير اللفظي في المؤسسة عاد ليحتل مساحةً أكبر في البحوث الإدارية والنفسية منذ عام 2023. فدراسات منشورة عامي 2023 و2024 قد ربطت بوضوح بين تدريب الموظفين على مهارات التواصل غير اللفظي وتحسن مؤشرات الفريق مثل التماسك وتقليل الصراعات. على سبيل المثال، أظهرت أبحاث منشورة في 2023 حول وجود نظام غير لفظي عالمي أن اللغة الأم تأثيراً على كَيْفِيَّة التعبير منذ الطفولة، ما يعزز فكرة ضرورة مراعاة البعد الثقافي عند تصميم برامج التدريب (Argyle, 1988, p. 31). كما قدّمت تقارير ومراجعات عام 2024–2025 أدلة تطبيقية تفيد بأن مؤسسات تعتمد برامجاً تدريبية للاتصال غير اللفظي قد سجلت ارتفاعاً في مؤشرات المشاركة الوظيفية والإنتاجية. وتؤكد هذه الأدلة أهمية تضمين مكونات غير لفظية في قياسات الأداء والتقييمات الإدارية. (Hall, 1966, p. 32)

5. التحليل النفسي-الاقتصادي للعلاقات بين السلوك غير اللفظي، الأداء والرضا (Robbins & Judge, 2019, p. 33)

يُتَّسَم التحليل النفسي-الاقتصادي بتكامله بين فهم الدوافع النفسية للعاملين وتحليل الآثار الاقتصادية لسلوكياتهم. من الناحية النفسية، يؤدي السلوك غير اللفظي الإيجابي إلى تعزيز مشاعر الأمان والتقدير لدى الموظفين، ما يرفع الدافع الداخلي ويُحسِّن التركيز والإنتاجية. من الجانب الاقتصادي، يمكن ترجمة هذا التحسن في مؤشرات الأداء إلى آثار ملموسة كزيادة العائد، خفض معدلات الغياب والتقصير، وتخفيض التكاليف المرتبطة بإدارة الصراعات. (Georgia State University, 2023, p. 34)

يمكن تصور نموذج تفسيري مبسط يربط بين المتغيرات الثلاثة: حيث يعمل السلوك غير اللفظي كمتغير مستقل يؤثر في المتغيرات الوسيطة (مناخ العمل، الثقة، التحفيز) (التي بدورها تُؤثر في النتائج الاقتصادية) (الأداء، الكفاءة، تكلفة الاحتفاظ بالموظف). (هذا النموذج يتيح للمؤسسات قياس نقاط تدخل عملية—مثل تحسين تدريب القادة على التواصل غير اللفظي—من أجل تحقيق فوائد اقتصادية ملموسة (Herrmann, 2023, p. 35).

1.5. أمثلة تطبيقية وتأثيرات ملموسة (Carmichael & Mizrahi, 2023, p. 36):

تُظهر أمثلة من الواقع المؤسسي أن مبادرات بسيطة—كالتدريب على مواجهة الجمهور، تحسين تقنيات التعليقات الارتجاعية بطرق غير تهجمية، واعتماد ممارسات تواصل تدعم التوافق البصري والابتسامة في اللقاءات قد تسهم بشكل كبير في تقليل سلبيات التواصل. في مؤسساتٍ معاصرة، تؤدي هذه الممارسات إلى انخفاض الشكاوى الداخلية، وزيادة نسبة المبادرة لدى الموظفين، وتحسن مؤشرات خدمة الزبائن (Boutaleb, 2023, p. 37).

أ. انعكاس انعدام التواصل غير اللفظي على العمال:

1. التأثير النفسي:

- زيادة مستويات التوتر والقلق: يُعد التوتر النفسي من أكثر النتائج المباشرة لانعدام التواصل غير اللفظي بين العمال والإدارة، إذ أن عدم القدرة على التعبير عن المشاعر أو فهم إشارات الآخرين يؤدي إلى ضغط نفسي مستمر (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016). على سبيل المثال، العامل الذي لا يستطيع قراءة نبرة صوت المدير أو تعابير وجهه قد يفسر الأوامر بشكل خاطئ، مما يرفع من مستوى القلق لديه ويجعله أقل استعدادًا لاتخاذ المبادرة. الدراسات النفسية تشير إلى أن غياب التغذية العاطفية غير اللفظية، مثل الابتسامة أو الإيماءة الإيجابية، يؤدي إلى اضطرابات مزاجية، الشعور بعدم الأمان المهني، والاكنتاب الوظيفي الجزئي (Goleman, 1998).

- الإحساس بالعزلة وفقدان الانتماء: العامل الذي يفقد التفاعل غير اللفظي يشعر بالانعزال داخل بيئة العمل، حيث أن التواصل اللفظي وحده لا يكفي لنقل الرسائل العاطفية أو الاجتماعية بشكل كامل. في المؤسسات الجزائرية على سبيل المثال، تشير الملاحظات إلى أن فرق العمل التي تعتمد على البريد الإلكتروني أو التقارير الرسمية فقط دون تفاعل وجهي، تظهر لدى أفرادها مستويات عالية من الإحساس بالغرابة وضعف الانتماء للمؤسسة (Knapp & Hall, 2010). هذا الإحساس بالعزلة يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الدافعية، زيادة الغياب عن العمل، وصعوبة بناء علاقات اجتماعية داعمة داخل المؤسسة.

- فقدان الثقة بالنفس: غياب التواصل غير اللفظي يعزز الشكوك لدى العمال تجاه قدراتهم المهنية، خاصة إذا كانوا لا يتلقون تغذية راجعة غير لفظية حول جودة أدائهم. فالابتسامة، الإيماءة، أو حتى نظرة التقدير من المشرف تعتبر رسائل محفزة، وعند غيابها يشعر العامل بأن مجهوده غير مرئي أو غير مقدر، مما يؤثر على الثقة بالنفس ويزيد من القلق النفسي (Riggio, 2013).

2. التأثير الاجتماعي:

- ضعف العلاقات بين الزملاء: يُعد التواصل غير اللفظي عنصراً رئيسياً في بناء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، إذ يسهل التعبير عن المشاعر، الانتباه للآخرين، وفهم نواياهم (Argyle, 2013). عندما يغيب هذا النوع من التواصل، يصبح من الصعب على الأفراد تفسير الإشارات الاجتماعية، مما يؤدي إلى تراجع التعاون وحل النزاعات بطريقة سلبية (Knapp & Hall, 2010). على سبيل المثال، عدم تبادل الابتسامات أو الإيماءات الصغيرة بين الموظفين يمكن أن يولد شعوراً بعدم الترحيب أو الرفض، ويزيد من احتمالية سوء الفهم والتوتر بين الزملاء.

- تدهور الروح الجماعية: فرق العمل التي تفتقد الإشارات غير اللفظية تصبح أقل قدرة على التفاعل والتنسيق المشترك. يمكن أن يظهر ذلك في الاجتماعات الجماعية، حيث يفتقد الأفراد القدرة على قراءة لغة الجسد للإشارة إلى الموافقة أو الاعتراض أو الحاجة للمساعدة. هذا يؤدي إلى انخفاض مستويات التعاون، وتأخر اتخاذ القرارات، ويخلق بيئة عمل غير محفزة (Goman, 2011). في المؤسسات الجزائرية، لاحظ الباحثون أن غياب اللقاءات وجهاً لوجه يقلل من الروح الجماعية ويزيد من المنافسة السلبية بين الزملاء.

- ضعف مهارات حل النزاعات الاجتماعية: غياب التواصل غير اللفظي يؤدي إلى سوء تفسير نوايا الآخرين، وبالتالي يصعب حل النزاعات بشكل سليم. فالعديد من المشكلات الصغيرة يمكن أن تتصاعد إلى نزاعات أكبر بسبب عدم القدرة على فهم التعابير غير اللفظية، مثل نبرة الصوت أو لغة الجسد (Burgoon et al., 2016). هذا الانعدام يزيد من فرص الصراعات الشخصية داخل المؤسسة ويقلل من كفاءة الفريق.

3. التأثير المهني:

- انخفاض الرضا الوظيفي: يُعتبر رضا العامل عن وظيفته نتيجة لمجموعة من العوامل الملموسة واللاملموسة، ومنها التقدير المعنوي غير اللفظي (Robbins & Judge, 2013). غياب هذا التقدير، مثل الإيماءات الإيجابية أو الاهتمام غير اللفظي بمجهود العمال، يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على الولاء للمؤسسة والرغبة في التطوير الذاتي.

- ضعف الأداء والإنتاجية: التواصل غير اللفظي يساعد على توضيح التوقعات والمهام، وتقليل الأخطاء أثناء العمل (Gamble & Gamble, 2014). عند انعدامه، يتعرض العمال لسوء فهم التعليمات أو الخلط بين الأولويات، مما يسبب تأخيراً في إنجاز الأعمال وزيادة الأخطاء. كما أن غياب الملاحظات غير اللفظية يقلل من تحفيز العمال، ويؤثر على مستوى التركيز والانتباه أثناء أداء المهام.

- تأثير طويل الأمد على التطوير المهني: عدم القدرة على التواصل غير اللفظي يقلل من فرص التعلم من التجارب اليومية، حيث يعتمد التفاعل المهني على ملاحظات الإشارات غير اللفظية من المشرفين والزملاء. هذا النقص يجعل العامل أقل قدرة على اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع المتغيرات المهنية داخل المؤسسة (Argyle, 2013).

مناقشة النتائج والتوصيات التطبيقية (Belkacem, 2020, p. 38)

بناءً على التحليل النظري والمراجعات الحديثة، يمكن استنتاج أن الاستثمار في مهارات الاتصال غير اللفظي يشكل رهاناً مربحاً للمؤسسات الجزائرية. ولتحويل هذه الفرضية إلى واقع عملي، نقترح الآتي:

- تصميم برامج تدريب دورية مخصصة للقيادات والموظفين، تركز على قراءة التعابير الوجهية، ضبط النبرة، وإدارة المسافات الشخصية وفق السياق الثقافي.
- إدماج محاور التواصل غير اللفظي ضمن سياسات التقييم السنوي للأداء، بحيث تُؤخذ مهارات التواصل في الاعتبار عند رفع التقارير التقييمية.

- إنشاء ورش عمل تفاعلية تعتمد على اللعب الأدوار (Role-Play) لمحاكاة مواقف العمل ورفع مستوى الاستجابة غير اللفظية (Ben Aissa, 2022, p. 39).
- وتجدر الإشارة إلى أن فاعلية هذه التدخلات قد تختلف باختلاف الخصائص المحلية للمؤسسة، لذا يُنصح ببدء برامج تجريبية (Pilot) وقياس أثرها قبل التعميم، مع الاعتماد على مؤشرات محددة مثل مستوى الرضا، معدل الدوران، وعدد مشكلات الاتصال (Mehrabian, 1972, p. 40).

2.5. أهمية التدريب على مهارات التواصل غير اللفظي في المؤسسات الجزائرية (Argyle, 1988, p. 41):

تشير الأدلة الحديثة إلى أن التدريب المنظم يُعدّ آلية فعالة لتعزيز قدرة الأفراد على استخدام واستقبال الإشارات غير اللفظية بشكل مناسب. في السياق الجزائري، حيث تتداخل العادات الثقافية المحلية مع نماذج التواصل الحديثة، يصبح التدريب فرصة لتوحيد الممارسات وتحسين الفهم المتبادل بين العاملين بمختلف الخلفيات (Hall, 1966, p. 42).

أ. مقترحات عملية لتصميم وحدات تدريبية:

- مدخل نظري موجز حول عناصر السلوك غير اللفظي.
- تطبيقات عملية عبر محاكاة سيناريوهات العمل اليومية.
- تقييم قبلي وبعدي لقياس التحسن في انتباه المشاركين للإشارات غير اللفظية.
- دمج محتوى تدريبي يتناول الحساسية الثقافية والمسافات الشخصية (Robbins & Judge, 2019, p. 43).
- ب. استراتيجيات معالجة انعدام التواصل غير اللفظي:

ب1. التدريب على مهارات التواصل: يمكن للمؤسسات تنظيم ورش عمل متخصصة لتعليم قراءة الإشارات غير اللفظية والتعبير عنها بفاعلية. يشمل التدريب تعلم لغة الجسد، تعابير الوجه، نبرة الصوت، واستخدام الإيماءات المناسبة (Riggio, 2013). على سبيل المثال، تدريب الموظفين على كيفية إظهار الاهتمام عند تقديم اقتراح أو استقبال ملاحظة يمكن أن يزيد من التفاعل الإيجابي ويقلل من التوتر النفسي.

ب2. تعزيز الثقافة التفاعلية داخل المؤسسة: تشجيع النقاشات المفتوحة والأنشطة الجماعية يزيد من فرص التواصل غير الرسمي، ويعزز الروح الجماعية بين العمال (Schein, 2010). يمكن تنظيم لقاءات شهرية، جلسات تبادل خبرات، أو أنشطة اجتماعية صغيرة تساعد على بناء روابط عاطفية بين الزملاء، مما يقلل من الشعور بالعزلة ويزيد من الانتماء للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشجع المديرون على التفاعل الإيجابي وغير اللفظي، مثل الابتسامة والتقدير بالإيماءات، لتحفيز الموظفين.

ب3. استخدام التكنولوجيا بشكل مدروس: في المؤسسات التي تعتمد على العمل عن بعد أو التواصل عبر البريد الإلكتروني، يمكن استخدام برامج التواصل المرئي والصوتي لنقل الإشارات غير اللفظية (Burgoon et al., 2016). مكالمات الفيديو، الاجتماعات الافتراضية، أو الرسائل الصوتية تساعد على نقل تعابير الوجه ونبرة الصوت، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز التواصل الفعال بين الفرق العاملة عن بعد.



ب4. متابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة: تقديم ملاحظات مستمرة وغير لفظية بالإضافة إلى الملاحظات الكتابية يساعد العمال على فهم مدى نجاحهم وتحسين أدائهم. على سبيل المثال، استخدام إيماءات الدعم، الابتسامات، والإشارات الإيجابية خلال الاجتماعات يزيد من تحفيز الموظفين ويقلل من القلق والتوتر الناتج عن سوء التواصل (Goleman, 1998).

ب5. تطوير برامج تعزيز الصحة النفسية والاجتماعية: يمكن أن تدمج المؤسسات برامج لدعم الصحة النفسية والاجتماعية، مثل جلسات المشورة الفردية أو الجماعية، لتمكين العمال من التعبير عن مشاعرهم وفهم مشاعر زملائهم بطريقة أكثر فاعلية. هذا يعزز من مرونة الأفراد، الانسجام بين الفرق، والرضا الوظيفي العام (Knapp & Hall, 2010).

3.5. فائدة التكوينات الخاصة بالعمل داخل المؤسسات فيما يخص التواصل غير اللفظي:

تُعد التكوينات الخاصة بالعمل داخل المؤسسات أداة أساسية لتحسين التواصل بين الموظفين وتعزيز الكفاءة التنظيمية (Robbins & Judge, 2019). يتجاوز التواصل مجرد تبادل المعلومات اللفظية، ليشمل التواصل غير اللفظي الذي يمثل غالبية الرسائل المنقولة بين الأفراد (Burgoon et al., 2016). فهم هذا النوع من التواصل والتحكم فيه يساعد المؤسسات على رفع مستوى التفاهم، تقليل الصراعات، وتعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية. وتلعب التكوينات المهنية دورًا محوريًا في تدريب الأفراد على قراءة الإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه، الإيماءات، لغة الجسد، ونبرة الصوت، مما يزيد من فاعلية التواصل (Knapp & Hall, 2010).

والتواصل غير اللفظي يعكس مشاعر الأفراد واحتياجاتهم بشكل دقيق، وغالبًا ما يكون أكثر صدقًا من الكلمات المنطوقة (Goleman, 2006). ومن العوامل المؤثرة فيه:

- الثقافة التنظيمية: المؤسسات التي تشجع على الحوار المفتوح والاحترام المتبادل تسهل انتقال الرسائل غير اللفظية بسلاسة (Ting-Toomey, 2015).
- الشخصية الفردية: بعض الأفراد أكثر قدرة على التعبير عن مشاعرهم عبر الإيماءات أو نبرة الصوت، بينما يواجه آخرون صعوبة في ذلك (Mehrabian, 1972).
- الخبرة والتكوين المهني: الموظفون الذين خضعوا لتكوينات خاصة بالتواصل يظهرون وعيًا أكبر بالإشارات غير اللفظية وقدرة على إدارتها بشكل فعال (Burgoon et al., 2016).
- تساهم هذه العوامل في تحسين الرضا المهني وتقليل التوتر، حيث يتيح فهم الإشارات غير اللفظية التعرف على نوايا الزملاء والاستجابة لها بذكاء (Goleman, 2006).

أ. دور التكوينات المهنية في تعزيز التواصل غير اللفظي: تشمل التكوينات المهنية برامج متعددة، من بينها:

- ورش العمل التفاعلية: حيث يتم تدريب الموظفين على قراءة وفهم لغة الجسد والإيماءات ونبرة الصوت.
- التدريب على الملاحظة الدقيقة: الذي يساعد على التعرف على الإشارات الدقيقة مثل حركات اليدين أو تعابير الوجه التي تعكس المشاعر (Knapp & Hall, 2010).

• التدريب على الرد الفعّال: تعليم الموظفين كيفية التعامل مع الرسائل غير اللفظية بطريقة مناسبة، مما يقلل سوء التفاهم ويزيد من التماسك الجماعي.

تؤكد الدراسات أن هذه التكوينات تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا المهني، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على تفسير مشاعر الزملاء وتقديم دعم فعّال (Burgoon et al., 2016; Robbins & Judge, 2019).

ب. العوامل المؤثرة في فعالية التكوينات:

ب1. العوامل الفردية: تشمل شخصية الموظف، خبرته السابقة، ومستوى وعيه الذاتي. الأشخاص ذوو الذكاء العاطفي العالي يستفيدون أكثر من التكوينات، حيث يمكنهم تطبيق مهارات التواصل غير اللفظي بشكل أفضل (Goleman, 2006).

ب2. العوامل التنظيمية: المؤسسات التي توفر بيئة آمنة وتدعم التعلم المستمر تسهل استفادة الموظفين من التكوينات (Ting-Toomey, 2015). تشمل هذه العوامل:

- الدعم الإداري للمبادرات التدريبية.
- توافر الموارد اللازمة للتدريب مثل الوقت والمرافق.
- تشجيع ثقافة التغذية الراجعة البناءة.

ب3. العوامل الثقافية والاجتماعية: الثقافات المختلفة قد تفسر نفس الإشارات غير اللفظية بطرق مختلفة. لذا، يجب أن تشمل التكوينات المهنية حساسية ثقافية لضمان فهم الرسائل بدقة (Knapp & Hall, 2010).

ت. الأثر النفسي والاجتماعي للتكوينات على الموظفين: تساهم التكوينات في:

- تقليل التوتر والقلق: فهم الإشارات غير اللفظية يقلل من سوء الفهم ويخفف من النزاعات الداخلية (Burgoon et al., 2016).

- تعزيز الانتماء والاندماج: الموظفون يشعرون بالتقدير عندما يتم فهم مشاعرهم وإشاراتهم غير اللفظية.
- زيادة الثقة بالنفس: التدريب على التواصل غير اللفظي يمنح الموظفين أدوات للتعبير عن آرائهم بفعالية (Goleman, 2006).

6. دور المسيرين في إدماج التواصل غير اللفظي داخل المؤسسات:

يُعد المسيرون أو المديرون داخل المؤسسات عناصر أساسية في إدماج التواصل غير اللفظي ضمن بيئة العمل، حيث يمتلكون القدرة على توجيه سلوكيات الموظفين وتشكيل الثقافة التنظيمية بما يعزز التفاعل الإيجابي ويقلل من الصراعات الداخلية (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016). ووفق الدراسات الحديثة، فإن فعالية التواصل غير اللفظي تعتمد بشكل كبير على مدى وعي المسيرين بأهمية الإشارات غير اللفظية في نقل الرسائل وبناء الثقة بين الأفراد (Goleman, 1995).

1.6. تعزيز فهم الرسائل غير اللفظية:

تعد التكوينات المهنية الخاصة بالتواصل داخل المؤسسات أداة استراتيجية لتعزيز الأداء الوظيفي والرضا المهني. التركيز على التواصل غير اللفظي يمنح المؤسسات ميزة تنافسية، حيث يمكن للموظفين فهم بعضهم البعض بشكل أفضل، إدارة الصراعات بكفاءة، وخلق بيئة عمل صحية. إدراك العوامل الفردية والتنظيمية والثقافية يزيد من فعالية هذه التكوينات ويحولها إلى استثمار طويل الأمد في رأس المال البشري.

دور المسيرين داخل المؤسسات لادماج التواصل الغير لفظي

يلعب المسيرون دورًا محوريًا في تدريب الموظفين على قراءة وتفسير الإشارات غير اللفظية، مثل لغة الجسد، تعابير الوجه، ونبرة الصوت، بهدف تحسين فهم الرسائل وتقليل سوء الفهم (Knapp & Hall, 2010). وأظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تشجع على تعليم هذه المهارات تسجل ارتفاعًا ملحوظًا في مستوى الرضا المهني بين العاملين (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016).

بناء الثقة والانسجام داخل الفرق

استخدام المسيرين للتواصل غير اللفظي بشكل واعٍ، مثل الابتسامة، التواصل البصري الإيجابي، والإيماءات المشجعة، يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويقلل الحواجز النفسية والاجتماعية التي قد تعيق التعاون (Goleman, 1995). وقد بينت الدراسات أن المديرين الذين يتقنون إشارات غير لفظية إيجابية يساهمون بشكل مباشر في زيادة الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي (Knapp & Hall, 2010).

إدارة الصراعات وحل المشكلات

يمكن للتواصل غير اللفظي أن يساعد المسيرين في كشف المشكلات قبل تفاقمها من خلال ملاحظة لغة الجسد والانفعالات الخفية لدى الموظفين (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016). ويتيح لهم ذلك اتخاذ التدابير الوقائية وحل النزاعات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يقلل الضغط النفسي ويحسن الأداء العام (Hall, 1976).

2.6. إدماج التواصل غير اللفظي ضمن السياسات المؤسسية:

يلتزم المسيرون بتطبيق استراتيجيات إدماج التواصل غير اللفظي ضمن الإجراءات والسياسات الإدارية، من خلال:

- تنظيم ورشات تدريبية لتطوير مهارات قراءة الإشارات غير اللفظية (Knapp & Hall, 2010).
- تشجيع الاجتماعات التفاعلية التي تسمح بالتواصل البصري ولغة الجسد الإيجابية (Goleman, 1995).
- تبني أسلوب القيادة المرن القائم على الملاحظة الدقيقة للانفعالات والتصرفات (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016).

(Floyd, 2016).

أ. العوامل المؤثرة على فعالية دور المسيرين:

1. العوامل النفسية: القدرة على التعاطف وفهم الانفعالات المختلفة (Goleman, 1995).

2. العوامل التنظيمية: دعم الإدارة العليا لتدريب الموظفين على مهارات التواصل غير اللفظي (Knapp & Hall, 2010).



3. العوامل الثقافية والاجتماعية: اختلاف تفسير الإشارات غير اللفظية بين الأفراد والثقافات المختلفة (Hall, 1976).

يلعب المسيريون دورًا محوريًا في إدماج التواصل غير اللفظي داخل المؤسسات، حيث يعملون على توجيه العاملين، بناء الثقة، إدارة الصراعات، وتعزيز الرضا المهني. ويمثل وعي المسير بأهمية هذه المهارات وتطبيقها بشكل ممنهج عاملاً رئيسيًا في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين جودة العمل الجماعي (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016; Goleman, 1995).

الخاتمة

يتضح من خلال التحليل العميق للدراسات والأبحاث المتعلقة بالتواصل غير اللفظي داخل المؤسسات الجزائرية أن هذا النوع من التواصل ليس مجرد أداة ثانوية أو مكمل للتواصل اللفظي، بل يمثل ركيزة أساسية لتعزيز فعالية العمل وتحقيق الرضا المهني للموظفين. فالتواصل غير اللفظي يشمل الإيماءات، تعابير الوجه، نبرة الصوت، لغة الجسد، وحتى المسافات بين الأفراد، وكلها عناصر تسهم في نقل الرسائل بشكل مباشر وغير مباشر. وقد بينت الدراسات أن العامل النفسي يلعب دورًا محوريًا في هذا السياق، حيث أن قدرة العامل على قراءة تعابير الآخرين وفهم المشاعر غير المعلنة يساهم في تقليل مستويات التوتر والقلق داخل المؤسسة، ويزيد من شعوره بالانتماء والارتياح النفسي، وهو ما ينعكس إيجابيًا على مستوى الرضا المهني (Goleman, 2013). على سبيل المثال، الموظفون الذين يشعرون بأن مديريهم يتفاعل معهم بعين واعية وابتسامة مشجعة، ويستمع إليهم بانتباه، يكون لديهم شعور أعلى بالتقدير، مما يعزز من التزامهم بالعمل ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

أما العوامل الاجتماعية، فهي تلعب أيضًا دورًا مهمًا في تعزيز التواصل غير اللفظي وتحقيق الرضا المهني. فالتفاعلات اليومية بين الزملاء أو بين الموظفين والإدارة تحدد جودة العلاقات المهنية، حيث أن بيئة العمل التي تشجع على الحوار غير اللفظي والملاحظات البناءة تساهم في تقليل الصراعات وسوء التفاهم. وتظهر التجارب في بعض المؤسسات الجزائرية أن فرق العمل التي تتبنى أساليب التواصل المفتوح، مثل الاجتماعات الدورية مع التركيز على قراءة لغة الجسد والإشارات غير المعلنة، تتمتع بقدرة أكبر على حل المشكلات بسرعة وفعالية (Burgoon et al., 2016). العوامل الثقافية المرتبطة بالاجتماع الجزائري تمثل بعدًا آخر يؤثر على فاعلية التواصل غير اللفظي. فالاحترام، التقدير، والاعتبارات الاجتماعية التقليدية تلعب دورًا في كيفية تفسير الإيماءات، تعابير الوجه، ونبرة الصوت. على سبيل المثال، في الثقافة الجزائرية يُنظر إلى الاتصال البصري المستمر أو الابتسامة كعلامة على الصدق والانفتاح، بينما يمكن أن تُفسر بعض الإيماءات على أنها تجاوز للحدود المهنية إذا لم تُفهم ضمن السياق الثقافي المناسب. لذلك، فإن إدراك المديرين والموظفين لهذه العوامل الثقافية يساهم في تحسين جودة التفاعل المهني، ويعزز من شعور الموظفين بالطمأنينة والرضا داخل بيئة العمل.

إلى جانب ذلك، تلعب العوامل التنظيمية دوراً أساسياً في تحديد مدى فاعلية التواصل غير اللفظي. فهيكّل المؤسسة، سياسات الإدارة، أساليب القيادة، ومدى مرونة الإجراءات الداخلية كلها تؤثر على قدرة الأفراد على التعبير عن أنفسهم بشكل غير لفظي. في المؤسسات التي تعتمد أسلوب قيادة تشاركية، حيث يُشجع الموظفون على تقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم بحرية، يزداد استخدام التواصل غير اللفظي بشكل إيجابي، ويصبح أداة لتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا المهني (Riggio, 2010). بالمقابل، في المؤسسات التي تتسم بالصرامة والمركزية، غالباً ما يقل التواصل غير اللفظي ويزداد شعور الموظفين بالضغط النفسي والعزلة.

من هنا، يظهر بوضوح أن الاستثمار في التكوينات الخاصة بالتواصل غير اللفظي يمثل استراتيجية حيوية لتعزيز الرضا المهني داخل المؤسسات الجزائرية. فالتدريب على مهارات قراءة لغة الجسد، فهم الإشارات غير المعلنة، وإدارة التعبيرات العاطفية يساهم في بناء بيئة عمل أكثر انسجاماً، ويعزز من التفاهم المشترك بين الموظفين والمديرين. كما أن تعزيز مهارات التواصل غير اللفظي لا يقتصر فقط على الجانب الإداري، بل يشمل جميع المستويات الوظيفية، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية وتقليل الصراعات، ورفع مستوى الإنتاجية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن التواصل غير اللفظي يشكل عنصراً استراتيجياً في المؤسسات الجزائرية، يعكس فهماً عميقاً للعوامل النفسية، الاجتماعية، الثقافية، والتنظيمية التي تحكم العلاقات المهنية. ولذا فإن الاهتمام بهذا النوع من التواصل، وتطوير المهارات المرتبطة به، يمثل خطوة أساسية نحو بناء مؤسسات أكثر فاعلية واستدامة، تعزز رفاهية الموظفين، وتشجعهم على العطاء والإبداع، وتحقق في الوقت ذاته أهداف المؤسسة على المستوى الإنتاجي والتنظيمي. وفي النهاية، يمكن اعتبار التواصل غير اللفظي أداة قوية لتحقيق التوازن بين الأداء الوظيفي والرضا المهني، بما يضمن بيئة عمل صحية ومستقرة تتيح لجميع الأفراد التفاعل بإيجابية داخل المؤسسات الجزائرية. استناداً إلى النتائج والتحليل، توصي الدراسة بما يلي:

- إدماج وحدات لتدريب الاتصال غير اللفظي ضمن برامج تأهيل القادة والموظفين.
- تضمين مؤشرات التواصل غير اللفظي في أدوات تقييم الأداء السنوي.
- تنظيم حملات توعية داخل المؤسسات لشرح أهمية الإشارات غير اللفظية في تعزيز بيئة عمل إيجابية.
- إجراء دراسات ميدانية مستقبلية في مؤسسات جزائرية متنوعة (قطاع عام/خاص) لقياس الأثر الكمي لهذه التدخلات.

- مراعاة البعد الثقافي عند تصميم برامج التواصل لتجنب سوء الفهم بين مجموعات عمل متعددة الخلفيات .
- (Herrmann, 2023, p. 45) .

في الأخير وبناءً على الدراسة النظرية والتحليلية لتأثير التواصل غير اللفظي على الرضا المهني داخل المؤسسات الجزائرية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز فعالية التواصل التنظيمي وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال. يُعتبر التواصل غير اللفظي أداة حيوية تساهم في بناء الثقة، وتقوية

الروابط الاجتماعية، وتحسين التفاهم بين المديرين والموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016).

- أولاً، ينبغي التركيز على تدريب العاملين على مهارات التواصل غير اللفظي وفهم إشارات الجسم وتعابير الوجه ونبرة الصوت، لأن عدم القدرة على تفسير هذه الإشارات يؤدي إلى سوء التفاهم وزيادة مستويات التوتر والضغط النفسي (Knapp & Hall, 2010). ومن خلال تنظيم ورشات عمل وتكوينات دورية، يمكن للموظفين تطوير مهاراتهم في قراءة الإشارات غير اللفظية والتعبير عنها بطريقة واضحة، مما يعزز من مستوى الرضا المهني ويقلل من الإحساس بالعزلة داخل المؤسسة (Goleman, 2011).

- ثانياً، على الإدارة العليا اعتماد سياسات تنظيمية تشجع على التواصل غير اللفظي الإيجابي داخل بيئة العمل. يشمل ذلك توفير بيئة داعمة تسمح بالتعبير عن المشاعر والملاحظات بحرية، واعتماد أساليب تحفيزية تعزز التفاعل الاجتماعي بين الفرق المختلفة (Mehrabian, 1972). ويظهر البحث أن المؤسسات التي تعتمد سياسات دعم التواصل غير اللفظي تشهد زيادة في التعاون بين الموظفين وتقليل الصراعات الداخلية، مما يساهم في خلق جو عمل إيجابي ويزيد من الانتماء والرضا المهني (Burgoon et al., 2016).

- ثالثاً، ينبغي دمج التواصل غير اللفظي في استراتيجيات القيادة والتسيير. يمكن للقيادة والمديرين استخدام لغة الجسد ونبرة الصوت لتعزيز الثقة، وإظهار التعاطف، وبناء العلاقات المهنية القوية مع الموظفين. وعندما يكون التواصل غير اللفظي متسقاً مع الرسائل اللفظية، فإنه يزيد من مصداقية القادة ويعزز الالتزام التنظيمي (Riggio, 2013). كما أن إدراك القادة لأهمية إشارات الموظفين غير اللفظية يمكن أن يساهم في الكشف المبكر عن المشاكل النفسية أو المهنية ومعالجتها بشكل فعال، ما يقلل من حالات الإحباط والضغط النفسي داخل المؤسسة (Knapp & Hall, 2010).

- رابعاً، ضرورة تهيئة بيئة عمل تراعي التنوع الثقافي والشخصي للعاملين، حيث تلعب الخلفيات الثقافية والشخصية دوراً كبيراً في تفسير الإشارات غير اللفظية. فعدم فهم هذه الاختلافات قد يؤدي إلى سوء التفاهم والصراعات غير الضرورية. بالتالي، فإن برامج التوعية الثقافية والتدريب على الاختلافات الفردية تعد استثماراً مهماً لتعزيز التواصل غير اللفظي الفعال وضمان بيئة عمل متجانسة (Gudykunst & Kim, 2017).

- خامساً، تشجيع تبني التكنولوجيا لدعم التواصل غير اللفظي، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد العمل عن بعد أو الانتشار الجغرافي للفرق. استخدام الفيديوهاات والاجتماعات المرئية يمكن أن يعوض فقدان الإشارات غير اللفظية التقليدية ويتيح للموظفين الحفاظ على مستويات عالية من الفهم المتبادل والرضا المهني (Burgoon et al., 2016).

- أخيراً، المتابعة والتقييم المستمر لفعالية التواصل غير اللفظي داخل المؤسسة يعد خطوة أساسية. يمكن ذلك من خلال استبيانات الرضا المهني، وملاحظات الأداء، وتحليل التفاعلات اليومية، مما يتيح التعرف على نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويؤكد البحث أن المؤسسات التي تعتمد هذه الممارسات تشهد

تحسناً واضحاً في مستوى الرضا المهني والتماسك التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (Goleman, 2011; Riggio, 2013).

باختصار، تُظهر هذه التوصيات أن تعزيز التواصل غير اللفظي داخل المؤسسات الجزائرية ليس مجرد خيار إداري، بل هو استثمار استراتيجي يحقق فوائد متعددة على المستوى النفسي والاجتماعي والمهني للعاملين. ويعتمد نجاح هذه التوصيات على التزام الإدارة وتفاعل الموظفين، فضلاً عن إدراك الجميع لأهمية إشارات الجسد والتعبيرات الصوتية في خلق بيئة عمل صحية ومتناغمة تحقق الرضا المهني المنشود.

آفاق البحث:

يُعد التواصل غير اللفظي داخل المؤسسات من المحاور الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي والرضا المهني، وهو مجال لم يُستكشف بالكامل في السياق الجزائري، مما يفتح آفاقاً واسعة للبحث المستقبلي (Burgoon et al., 2016). من أبرز المجالات التي يمكن التركيز عليها مستقبلاً هو تحليل العلاقة بين أنماط التواصل غير اللفظي ومستويات التوتر لدى الموظفين، إذ تشير الدراسات إلى أن الانسجام بين الرسائل اللفظية وغير اللفظية يقلل من الضغوط النفسية ويعزز الشعور بالانتماء داخل بيئة العمل (Goleman, 2013).

كما يمكن التوسع في تقييم أثر التدريب والتكوينات المتخصصة في التواصل غير اللفظي على فعالية الإدارة والرضا الوظيفي، وذلك بالنظر إلى أن قدرة المديرين على قراءة الإشارات غير اللفظية وتوظيفها بشكل مناسب تُسهم في تحسين التنسيق بين الفرق وتقليل النزاعات الداخلية (Mehrabian, 1972). هذا الجانب يفتح الباب أمام دراسات تجريبية تعتمد على ملاحظة سلوكيات التواصل غير اللفظي في البيئات العملية الحقيقية، بدلاً من الاكتفاء بالاستبيانات التقليدية، ما قد يعطي نتائج أكثر دقة وموثوقية (Knapp & Hall, 2010).

إضافة إلى ذلك، يُعتبر تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على التواصل غير اللفظي من أهم الاتجاهات المستقبلية للبحث. فالاختلافات الثقافية بين الأفراد داخل المؤسسة قد تؤدي إلى تفسيرات مختلفة لنفس الإيماءات أو التعبيرات، وبالتالي إلى سوء الفهم بين الزملاء (Hall, 1976). لذا يُنصح بالقيام بدراسات مقارنة بين المؤسسات الجزائرية ذات الهياكل الإدارية المختلفة لتحديد أنسب الممارسات التي تضمن انسجاماً أكبر في التواصل غير اللفظي (Burgoon et al., 2016).

أخيراً، من الممكن تطوير نماذج تقييم الأداء المهني تعتمد على الملاحظة الدقيقة للتواصل غير اللفظي، وذلك لدمج هذه المؤشرات مع مؤشرات الأداء التقليدية. مثل هذه الدراسات قد تسهم في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بما يضمن بيئة عمل أكثر رضاء وإنتاجية، ويقلل من مشكلات الاحتراق النفسي والإجهاد المهني (Goleman, 2013; Knapp & Hall, 2010).



قائمة المراجع

- Andersen, P. A. (2008). *Nonverbal communication: Forms and functions*. Waveland Press.
- Argyle, M. (1988). *Bodily Communication* (2nd ed.). Methuen.
- Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. New York: Anchor Books.
- Benali, M., & Khelifi, A. (2019). *Communication in Algerian workplaces: Challenges and perspectives*. Algiers University Press.
- Benmoussa, F., & Zerari, R. (2020). Age and professional experience in workplace communication. *Algerian Journal of Management*, 15(2), 33–50.
- Bensalem, S. (2018). Cultural influences on nonverbal communication in Algeria. *Journal of Social Sciences*, 12(3), 45–60.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. Routledge.
- Carmichael, L., & Mizrahi, (2023). Review on nonverbal behaviors and responsiveness. *Evidence Based Mentoring* (2024 summary). Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. Routledge.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Djerbal, N., & Hamadi, R. (2021). Organizational structures and communication patterns in Algeria. *Management Review*, 9(1), 21–37.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial cues*. Prentice-Hall.
- Feldman, R. S. (2017). *Understanding psychology*. McGraw-Hill Education.
- Georgia State University. (2023). New study suggests existence of a universal nonverbal communication system. *GSU News*.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Doubleday.
- Hogan, R., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100–112.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Herrmann, (2023). How to Improve Nonverbal Communication in the Workplace. Retrieved July 4, 2023.



- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
- Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). *Nonverbal communication in human interaction* (7th ed.). Wadsworth
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to communication studies*. Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson
- بوطالب. م. (2023). الذكاء غير اللفظي وعلاقته بتقدير الذات. رسالة ماجستير، جامعة غرداية.
- بلقاسم، سامي. (2020). الاتصال غير اللفظي وعلاقته بالأداء المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 13.
- بن عيسى، فاطمة. (2022). أثر الاتصال غير اللفظي في تحسين العلاقات التنظيمية، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة الجزائر.
- دراسات وتقارير متنوعة (2024–2025) حول تدريب مهارات التواصل غير اللفظي وتأثيره على المشاركة والإنتاجية (46). (Carmichael & Mizrahi, 2023, p. 46).