مجلة "آفاق فكرية"

رت م د :2353 - 0367

رت م د إ: 2602-5507

ص. ص. ... - ...

فعاليّة الاتصال ومهارات القائمين عليه في المؤسسة الخدمية الجزائرية: دراسة في المفاهيم والمعوقات

The Effectiveness of Communication and the Skills of its Practitioners in Algerian Service Institutions: A Study of Concepts and Obstacles

بضياف عاطف[1]* حجاج حسان[2]

[1] جامعة قسنطينة3، (الجزائر)،

atef.beddiaf@univ-constantine3.dz

https://orcid.org/0009-0007-6500-1687

[2] جامعة قسنطينة3، (الجزائر)،

hacene.hadjadj@univ-constantine3.dz

https://orcid.org/ 0009-0009-9307-8301

تاريخ الاستلام: 2026-02-24 تاريخ القبول: 2026-04-20 **تاريخ النشر:** 2026-05-19

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري للمهارات الاتصالية في تحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسات الخدمية الجزائرية، من خلال الكشف عن مدى اعتماد هذه المؤسسات على الكفاءات البشرية المتخصصة في تنفيذ استراتيجياتها التواصلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أداة تحليل المحتوى لدراسة الأدبيات والمفاهيم النظرية المرتبطة بمهارات الاتصال ومعوقاته. توصلت النتائج إلى أن توظيف المهارات الاتصالية بشكل صحيح يساهم في تعزيز العلاقات مع البيئتين الداخلية والخارجية، ويساعد في الحفاظ على "رأس المال المعنوي" المتمثل في ولاء الجمهور المستهدف. كما أكدت الدراسة على ضرورة قيام المؤسسات الخدمية بمسح شامل للمعوقات الاتصالية ومعالجتها، باعتبار ذلك مدخلاً أساسياً لتحقيق الاتصال الفعال، والارتقاء بمستوى أدائها لمصاف المؤسسات في البلدان المتقدمة.

كلمات مفتاحية: الاتصال المؤسساتي؛ مهارات الاتصال؛ الاتصال الفعال؛ المؤسسة الخدمية؛ المعوقات الاتصالية.

Abstract:

This study aims to highlight the pivotal role of communication skills in achieving effective communication within Algerian service institutions, by examining the extent to which these institutions rely on specialized human competencies in implementing their communication strategies. The study adopted the descriptive analytical approach, using content analysis as a tool to examine the literature and theoretical concepts related to communication skills and their obstacles. The findings revealed that the proper employment of communication skills contributes to strengthening relationships with both internal and

* المؤلف المرسل.

external environments, and helps preserve "intellectual capital" represented in the loyalty of the target audience. The study also emphasized the necessity for service institutions to conduct a comprehensive survey of communication obstacles and address them, considering this as an essential prerequisite for achieving effective communication and elevating their performance to the level of counterpart institutions in developed countries.

Keywords: Institutional communication; Communication skills; Effective communication; Service institution; Communication obstacles.

مقدمة:

يمثل الاتصال المؤسساتي في الوقت الراهن شريان الحياة الحقيقي للمؤسسات والمنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها وتخصصاتها. فهو يشكل القاعدة الصلبة والأساس المتين الذي يقوم عليه استقرار المؤسسات الخدمية، باعتبارها أنظمة فرعية تتفاعل وتنشط في إطار نظام كلي شامل ومتكامل الأركان (أبو النصر، 2009). ويمكن رد هذه الأهمية المتنامية إلى مجموعة المتغيرات والمستجدات العميقة التي طرأت على الفكر الاقتصادي والإداري، والمتمثلة في التحول الجذري من مبادئ الفكر الاقتصادي التقليدي إلى فكر اقتصادي حديث قائم على أسس ورؤى مغايرة في كثير من جوانبه. وقد أدى هذا التحول إلى نشوء نظرة مختلفة تماماً في كيفية تسيير المؤسسات وإدارتها، سواء على مستوى تحديد الأهداف، أو صياغة السياسات، أو وضع الاستراتيجيات، أو التخطيط للمستقبل (Shockley-Zalabak, 2015) .

هذا التحول النوعي الذي ارتكز بشكل كبير على مفاهيم ومبادئ الاتصال الفعال كأحد الرهانات الأساسية لبناء مؤسسات قوية ومتينة وفق قواعد الحوكمة الرشيدة، دفع العديد من الباحثين والدارسين إلى التأكيد على الدور البارز الذي تؤديه مهارات الاتصال الفعال في تحقيق هذه المعادلة الصعبة. ويتجلى ذلك بشكل خاص في ظل التغيرات الاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة التي شهدتها المؤسسات الخدمية على المستويين الإقليمي والعالمي، والتي فرضت عليها إعادة النظر في آليات عملها وأساليب تواصلها (القاضي وحميدان،2010).

إن مفهوم مهارات الاتصال في مؤسساتنا الخدمية يشير عادة إلى مجموعة القدرات والملكات التي يتحلى بها القائم على العملية الاتصالية، وتمكنه من توظيف ما لديه من معارف نظرية وخبرات عملية متراكمة في مجال علوم الاتصال وأدواته، إلى جانب فهمه العميق لطبيعة الجمهور المتلقي، بما يمكنه من إيصال الرسالة الاتصالية بالصورة المطلوبة وفي حدود الإمكانات المتاحة (الطائي والعلاق،2009). لقد ساهم هذا الفهم في ترسيخ فكرة توظيف هذه المهارات كضرورة حتمية لمواكبة التطورات المتسارعة، إلا أن لب الإشكال وجوهره يكمن في مدى وعي هذه المؤسسات وإدراكها العميق للغايات الحقيقية المنتظرة من تفعيل هذه المهارات، ومدى استيعابها للتطور الكبير الذي بلغته السياسات والاستراتيجيات والخطط الاتصالية في المؤسسات الغربية (Mukhopadhyay, 2023). كما يتعلق الأمر بفهم الدور الحقيقي الذي يمكن للقائم على الاتصال أن يؤديه من خلال كفاءته في انتقاء الرسائل والوسائل المناسبة للجماهير المستهدفة، ليساهم بذلك

في بلوغ الأهداف الاتصالية المدروسة التي تشكل بدورها عاملاً أساسياً وحاسماً في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ككل، خاصة وأن هذه الأخيرة لا تعيش بمعزل عن محيطها ولا يمكنها أن تنأى بنفسها عن المجتمع الذي تنشط فيه وتتفاعل معه .(Karanges et al 2014)

ومما تقدم، أصبح من المحتم على المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها أن تتبع المنحى العلمي والمعرفي في ممارساتها الاتصالية، وبصفة خاصة في الجانب المتعلق بمهارات الاتصال الفعال ومعوقاته المختلفة (طعيمة،2004). ويأتي ذلك بهدف مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، وانتظار النتائج المرضية والهادفة التي تتناسب وتتلاءم مع متطلبات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الخدمية (الغرابية،2009). وانطلاقاً من هذه المعطيات، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي :**كيف يمكن لمهارات القائم بالاتصال أن تساهم بفعالية في إنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة الخدمية الجزائرية، وفي تجاوز مختلف المعوقات التي تعترض سبيلها؟**

1. المفاهيم الأساسية للدراسة

1.1 الاتصال المؤسساتي:

يمكن النظر إلى الاتصال المؤسساتي بوصفه الوظيفة الإدارية المتخصصة التي تتولى مسؤولية الإشراف على الجهود الاتصالية وتنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في مختلف التخصصات ذات الصلة، كالإعلام والعلاقات العامة والشؤون العامة والاتصال الداخلي. وفي هذا السياق، يعرف الباحث "فان ريل" الاتصال المؤسساتي بأنه "أداة إدارية تعتمد على الوسائل الاتصالية المستخدمة في التواصل الداخلي والخارجي، بهدف العمل بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة، مع التركيز المستمر على تحقيق الهدف العام للمؤسسة" (البومحمد،2014). ويقصد بهذا الهدف العام خلق مناخ إيجابي وملائم للعلاقات مع مختلف الفئات المستهدفة التي تتعامل معها المؤسسة. ويمكن أيضاً تعريف الاتصال المؤسساتي بأنه "منهج متكامل وشامل لكافة أشكال الاتصالات التي تنتجها المؤسسة، والتي تستهدف الفئات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بنشاطها" (السلمان.et al ،2022) . وعليه، يعد الاتصال المؤسساتي وظيفة إدارية استراتيجية توفر الإطار العام للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية، بهدف بناء سمعة إيجابية للمنظمة والحفاظ عليها وتعزيزها لدى مجموعات أصحاب المصالح المختلفة التي تقوم عليها المنظمة وتستمد منها شرعيتها (أبو سمرة، 2008).

2.1 مهارات الاتصال:

يقصد بمهارات الاتصال عموماً مجموعة القدرات والمؤهلات المتميزة التي يمتلكها الفرد القائم على العملية الاتصالية، والتي تمكنه من توظيف معارفه النظرية وخبراته العملية المتعلقة بعلم الاتصال ووسائله

المتعددة، وفهمه العميق لطبيعة الجماهير المتلقية، وذلك بهدف إيصال الرسالة الاتصالية على النحو المطلوب وفي حدود الموارد والإمكانيات المتاحة (الحموي،2007).

التعريف الإجرائي :هي مجموع الإمكانات الفنية والتواصلية المتوفرة لدى القائم بالاتصال، ومدى قدرته على توظيفها بشكل فعال في العملية الاتصالية اليومية، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويرفع من كفاءة أدائها (Men & Yue، 2019) .

3.1 الاتصال الفعال:

يعرف الاتصال الفعال بأنه عملية تواصلية ذات أهداف مشتركة ومتفق عليها بين كل من مرسل الرسالة ومستقبلها، وذلك من خلال استخدام رموز وأدوات محددة تمكن من تحقيق حالة من التوازن والتفاعل الإيجابي بين مدخلات العملية الاتصالية ومخرجاتها، وبما يتوافق مع البيئة التي تنشط فيها المؤسسة (بوري، ولحياني، 2025).

التعريف الإجرائي :الاتصال الفعال هو قدرة القائم بالاتصال على أداء مهامه ووظائفه التواصلية بمهارة وكفاءة عالية وبشكل دائم ومستمر، بما يحقق توقعات واهتمامات الجماهير الداخلية (كالموظفين) والخارجية (كالعملاء والجمهور العام) (Saks,2006) ولا يمكن بلوغ هذه المرتبة إلا بتمكين إدارات الاتصال من مكانة لائقة تسمح لها بممارسة كامل صلاحياتها على الوجه الأكمل، مما يقود في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتجسيد الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبناء صورة ذهنية إيجابية وحسنة عن المؤسسة في أوساط جماهيرها.

4.1 المؤسسة الخدمية:

يمكن تعريف المؤسسة الخدمية بأنها منظمة اقتصادية واجتماعية تقوم في الأساس على مجموعة من الأفراد القادرين والمتمكنين من إدارة العملية الاقتصادية باستخدام وسائل خاصة، وتهدف إلى تحقيق الأرباح من خلال تتبع وتلبية حاجيات ورغبات الزبون (حجازي،2010). وتحرص هذه المؤسسة على تقديم خدماتها بمستوى عالٍ من الجودة يلبي تطلعات المتعاملين معها.

التعريف الإجرائي :هي هيكل تنظيمي متكامل يقوم على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات بهدف تلبية حاجيات ورغبات الزبائن، وذلك من خلال الاستجابة لكل التوقعات المشروعة للجماهير المستهدفة والعمل على تحقيق رضاها.

2. المقومات الأساسية للاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال بدرجة كبيرة على توفر مجموعة من المقومات والعوامل الأساسية التي أشار إليها العديد من الباحثين والكتاب المتخصصين في هذا المجال. ويمكن إجمال أهم هذه المقومات فيما يلي:(Shockley-Zalabak, 2015)

1.2الإنصات الفعال:

يقصد بالإنصات الفعال الاستماع الجيد والمركز إلى الآخرين بفهم عميق وأدب جم واحترام متبادل، مع تجنب مقاطعتهم أثناء حديثهم، واستيعاب كامل للرسائل التي يعبرون عنها سواء كانت لفظية أو غير لفظية (القاضي وحميدان،2010). ويشكل إنصات المسؤول (كالمدير) لموظفيه أحد أهم مقومات الاتصال الفعال في المؤسسة، فمن خلال هذه الممارسة يمكن للمدير أن يتعرف بدقة على ما يريد الموظف قوله والتعبير عنه، كما تتاح للموظف الفرصة الكاملة للتعبير عن ذاته وأفكاره ومشاعره. إضافة إلى ذلك، فإن إنصات المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها تستند في الغالب إلى معلومات دقيقة تنتقل إليه عبر القنوات الشفوية المباشرة.

2.2 الحديث المؤثر:

يعد الحديث المؤثر أهم وسيلة وأداة للاتصال بالآخرين والتأثير فيهم، وقد يكون في كثير من الأحيان الوسيلة الوحيدة المتاحة لتحقيق ذلك (الطائي والعلاق،2009). ويصنف المدراء من حيث أسلوبهم في الحديث إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- **المتجنب** :وهو الشخص الذي يميل إلى تجنب أو الابتعاد عن المهام والأعمال التي تتطلب منه حديثاً منظماً أو عاماً مع الآخرين.
- **المتردد** :وهو الشخص الذي يشعر بالخوف والارتباك كلما سنحت له فرصة للحديث أو التعبير عن رأيه.
- **المرحب** :وهو الشخص الذي يبادر بتقديم الأحاديث وبدء المحادثات مع الآخرين.
- **الباحث** :وهو الشخص الذي يبحث بنشاط عن الفرص المناسبة للحديث والتواصل مع الآخرين.

ويذكر الباحثون أن النوع الرابع (الباحث) هو الأكثر تأثيراً في الآخرين. ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين من خلال حديثه، يجب عليه أن يصوغ رسائله بلغة واضحة ومفهومة لتسهيل عملية الفهم على المتلقين. فالرسالة غير الواضحة أو غير المحددة في صياغتها يصعب فهمها، أو قد يتطلب فهمها جهداً ووقتاً كبيرين.

3.2 استخدام لغة الجسد (التواصل غير اللفظي):

يقصد بلغة الجسد جميع الوسائل والرسائل غير اللفظية التي تصاحب عملية الاتصال، مثل حركات الجسم وإيماءاته، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وأسلوب اللبس، والابتسامة،

وتعبيرات الوجه، وغيرها (الشاعر،2012). وقد سبقت الإشارة إلى الأهمية البالغة لهذه اللغة في عملية الاتصال، حيث يكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى وأعمق من تأثير الرسائل اللفظية نفسها. ويميل الناس عموماً إلى تصديق لغة الجسد عندما يحدث تعارض بينها وبين الكلام المنطوق.

4.2 السؤال والمناقشة:

على المتصل قبل أن يبدأ في أي عملية اتصالية أن يسأل نفسه بدقة عن الهدف الذي يريد تحقيقه من هذا الاتصال (طعيمة،2004). وعلى ضوء هذا الهدف يمكنه أن ينتقي كلماته ويحدد لهجته في مخاطبته للموظف أو الجمهور المتلقي. ولكي يضمن المدير فعالية الاتصال، لا بد له من أن يتيح لموظفيه الفرصة الكافية للسؤال والاستفسار عن كل ما يرد في الرسائل الاتصالية، وأن يشجعهم على المبادرة بإبداء آرائهم وأفكارهم، وذلك من خلال إزالة الخوف من النقد من نفوسهم وخلق مناخ من الثقة والأمان.

5.2 التقويم المستمر:

إن قيام المدير بتقويم اتصالاته المستمرة مع مرؤوسيه يفيد كأسلوب فعال للرقابة على الأداء وتحفيز العاملين، فهو يساعد على تحسين الأداء وتطويره باستمرار. فالمدير الفعال، كما يشير بعض الباحثين (كنعان)، هو الذي يحرص على الوقوف على ردود فعل رسائله من جانب مستقبليها. ويمكنه الاعتماد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه، وذلك من خلال رصد وتحليل ردود الفعل التي يظهرونها تجاه المعلومات التي يرسلها إليهم، والتي تتخذ أشكالاً متعددة كالأسئلة والاستفسارات أو الانتقادات أو الاقتراحات (الغرابية،2009). وهذه المعلومات المرتدة تفيده بشكل كبير في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل، بما يضمن تحقيق أهدافه الاتصالية.

6.2 الاستجابة للموقف:

تعني الاستجابة مراعاة المدير لمتطلبات الموقف الاتصالي في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية (البومحمد،2014). وذلك بأن يغتنم الفرص المتاحة لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة، أو ما يساعد على فهم المعلومات بشكل أفضل. كما تتضمن مراعاة المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل سير الاتصالات، وتفهم الظروف المحيطة بالموقف، بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم واستيعابهم لكلامه.

3.. عوامل فاعلية الاتصال

إن الاتصال الفعال هو ذلك الاتصال الذي يستطيع التأثير في اتجاهات المتلقين وأفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم. وتتوقف فاعلية الاتصال على مجموعة من العوامل المرتبطة بمكونات العملية الاتصالية الأساسية، ويمكن تفصيلها على النحو التالي: (السلمان وآخرون، 2022)

1.3.عوامل فاعلية المصدر:

تتمثل عوامل فاعلية المصدر (المرسل) في ثلاث خصائص رئيسية:

- **المصداقية** :وتعني المدى الذي ينظر فيه المستقبلون إلى المرسل باعتباره خبيراً في مجاله يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل بأمانة وموضوعية ودون تحيز. ولكي يتحلى المرسل بالمصداقية، يجب أن يكون خبيراً ومدرباً وقادراً على استخدام مهارات الاتصال بفاعلية (أبو سمرة، 2008).
- **الجاذبية** :تتحقق جاذبية المصدر عندما يكون قريباً من المتلقين من النواحي النفسية والاجتماعية والفكرية، مما يخلق حالة من الانجذاب والتقبل لرسائله.
- **السلطة** :يستطيع الشخص الذي يشغل مركزاً قيادياً يتمتع بالسلطة أن يقدم الحوافز بأنواعها الإيجابية والسلبية، ويهتم بالحصول على الموافقة والقبول حول مضامين الرسائل التي يرسلها، وأن يتم تداولها ومناقشتها من جانب المستقبلين. ويمكن القول إن مصداقية المصدر تؤدي بالمستقبلين إلى التفاعل الداخلي مع الأفكار الجديدة وتبنيها، بينما تحقق جاذبية المصدر الشعور بالانتماء والتوحد معه، أما السلطة فتقود إلى الموافقة والقبول والامتثال الظاهري.

2.3 عوامل فاعلية الرسالة:

تتعلق فاعلية الرسالة بعدة اعتبارات شكلية وموضوعية يجب مراعاتها. وقد حدد الباحث "جورج كلير" خمسة متغيرات أسلوبية رئيسية ترتبط بفاعلية الرسالة، وهي (الحموي،2007):

- قابلية الرسالة للاستماع أو القراءة، وهي صفات ترتبط بسهولة فهم الرسالة، مما يستوجب استخدام كلمات سهلة وبسيطة وجمل قصيرة.
- أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي وتعبر عن مشاكله وتطلعاته.
- تنوع المفردات المستخدمة وتجنب تكرار الكلمات بشكل ممل.
- الواقعية، أي التعبير عن الواقع الفعلي وتجنب استخدام الألفاظ المجردة في وصف الأحداث والظروف والمواقف.
- قابلية التحقق، ومعناها اشتمال الرسالة على جمل وعبارات عملية يمكن اختبارها والتأكد من صدقها في الواقع.

بالإضافة إلى هذه المتغيرات، هناك متغيرات أخرى ترتبط بنوعية الاستمالات المستخدمة في بناء الرسائل، والتي تتضمن ثلاث استمالات رئيسية هي: الاستمالات العقلانية التي تخاطب العقل والمنطق، والاستمالات العاطفية التي تخاطب المشاعر والأحاسيس، واستمالات التخويف التي تعتمد على إثارة الخوف لدفع المتلقي إلى تغيير سلوكه.

3.3 عوامل فاعلية وسائل الاتصال:

تتعدد العوامل التي تحدد فاعلية وسائل الاتصال المستخدمة، ومن أبرزها: (بوري ولحياني،2025)

- الوسائل الحية المسموعة والمرئية (كالمقابلات الشخصية والاجتماعات) تكون أكثر فاعلية في تغيير الاتجاهات مقارنة بالوسائل الأخرى.
- الوسائل المكتوبة (كالتقارير والمذكرات) تكون أسهل في التعلم والاستيعاب من الرسائل المسجلة صوتياً أو بالصوت والصورة.
- المواد المكتوبة تكون أكثر فاعلية في تغيير الاتجاهات من المواد المسجلة صوتياً أو بالصوت والصورة، وذلك عندما تكون الرسالة المراد إيصالها صعبة ومعقدة. أما عندما تكون الرسالة سهلة وبسيطة، فإن أشرطة الفيديو والمواد المرئية تكون أكثر فاعلية من الوسائل المكتوبة.

4.3 عوامل فاعلية المتلقي:

يرتبط نجاح عملية الاتصال بالدرجة الأولى بمدى معرفة المصدر لنوعية المتلقين وخصائصهم واهتماماتهم. وقد أشارت الدراسات التي تناولت جمهور المتلقين إلى مجموعة من المبادئ التي تبرر دورهم المؤثر في فاعلية الرسالة، ومنها: (Karanges et al,2014)

- ليس بالضرورة أن يتجنب الأفراد المعلومات التي تتناقض مع آرائهم واتجاهاتهم وسلوكهم، فهناك خصائص عديدة للرسائل تجعلها مؤثرة في المستقبلين، مثل أن تحمل لهم منفعة خاصة أو حوافز إيجابية معينة.
- الإدراك غالباً ما يكون انتقائياً وذاتياً، فكل فرد لديه ميل لتنظيم المعلومات والظروف المحيطة به بطريقة تتفق مع معتقداته وقيمه، حتى عندما تكون المعلومات الملائمة غير متوفرة.
- يمكن تقديم تصورات دقيقة ومرغوبة عن الرسائل باستخدام الأشياء والرموز المألوفة لدى المتلقين، وبناء روابط إيجابية معهم منذ بداية الاتصال، واستخدام الرموز التي يمكن فهمها واستيعابها بسرعة.
- هناك أدلة وبراهين كثيرة تؤكد أن المتلقي يعير اهتماماً أكبر للرسائل التي تدعم آراءه وتوجهاته، أكثر من ميله للرسائل التي تعارضها.
- من الممكن أن يقوم المصدر بتعديل رسالته عند نشوب خلاف في الرأي حولها، وذلك بهدف تقليل حدة الخلافات والصراعات التي قد تحدث بين المتلقين أنفسهم أو بينهم وبين المرسل.

ويمكن الاعتماد على عوامل أخرى تزيد من فاعلية الاتصال نوجزها في الآتي:

• الثقة في مصدر الرسالة.

•لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.

•اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.

•استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).

•جذب الانتباه الكامل.

•التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.

•ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح (كالبصرية، أو السمعية البصرية....)

•التعرف على ردود الفعل من جانبي مستقبلي الرسالة والتأكد من فهمها.

•عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.

•اختيار المكان المناسب لإبلاغ لمعلومات. ا

لفكري واتجاهاته، ودوافعه، وأن يصوغ الرسالة بالأسلوب

• يجب أن يكون المرسل حساسا لوجهات نظر المستقبل و اطاره الفكري و اتجاهاته و دوافعه و أن يصوغ الرسالة بالأسلوب الذي فهمه وينقلها إليه خلال القناة التي تناسبه، ويرسلها في الوقت الذي يلائمه.(عبير حمدي،2015)

4. المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة

توجد مجموعة من المهارات الأساسية التي لا غنى عنها لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين الأطراف المتصلة (حجازي،2010)، ويؤدي اكتساب هذه المهارات وتنميتها إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات بشكل ملحوظ. وأهم هذه المهارات يمكن تفصيلها على النحو التالي:

1.4 مهارة التحدث:

يقصد بمهارة التحدث اللباقة في القول، وحسن انتقاء الألفاظ الأكثر مناسبة للتعبير عن المعاني التي تنطوي عليها الرسالة الاتصالية (Shockley-Zalabak;2015). وتحتل هذه المهارة مكان الصدارة بين المهارات الأساسية للاتصالات الفعالة منذ أقدم العصور. وفي هذا المجال، يجب مراعاة الأمور التالية:

- مراعاة المسافة الشخصية والمسافة الاجتماعية المناسبة عند التحدث إلى الجمهور أو المخاطبين.
- الاستعداد الجيد للكلام، ويشمل ذلك تحديد الهدف من الكلام بوضوح (هل هو الإقناع، أم التعليم، أم التسلية؟)، وعند تعدد الأفكار وتواردها يجب تقييم كل منها لاختيار الأنسب والأقوى تأثيراً.
- جذب انتباه الجمهور في بداية الحديث، وذلك من خلال عرض حقائق مثيرة، أو فقرة مقتبسة عن أحد المشاهير، أو حكاية قصيرة ذات مغزى، أو توجيه سؤال محفز للتفكير، أو عرض خريطة أو رسم بياني.
- تركيز الاهتمام على موضوع الحديث، وبيان نفعه وأهميته ومدى ارتباطه بواقع المستمعين ومصالحهم الشخصية، مع تحقيق التوازن المنشود بين نبرة الصوت واللغة المستخدمة والمعنى المراد التعبير عنه.

2.4 مهارة الإنصات:

يقصد بمهارة الإنصات القدرة على التركيز في صمت تام أثناء الاستماع إلى الآخرين، وتنظيم الأفكار والمعاني والكلمات المعبرة التي يوردونها، وذلك تمهيداً للرد عليهم ومحاولة إقناعهم بوجهة نظر معينة (القاضي وحميدان،2010). وقد وضع العلماء ثلاثة أسئلة أساسية يمكن للمرسل أو المستقبل الماهر أن يأخذها في الاعتبار أثناء إنصاته للآخرين، وهي:

- ماذا يقصد المتحدث بالضبط؟ أي ما هو المعنى الحقيقي الذي يحاول التعبير عنه وإيصاله؟
- كيف عرف ذلك؟ أي ما هو الدليل أو البرهان الذي يستند إليه فيما يحاول قوله؟
- ما الذي يخفيه المتحدث أو يتجنب البوح به؟ أي ما هي المضمرات والمسكوت عنه في كلامه؟

3.4 مهارة الكتابة:

يقصد بمهارة الكتابة القدرة على التعبير بخط واضح ومقروء عن المعاني التي تشكل مضمون الرسالة الاتصالية، وذلك مع مراعاة الوضوح التام والبساطة في الأسلوب، وحسن الصياغة والعرض، واستخدام التراكيب اللغوية السليمة، وتجنب الأخطاء النحوية والهجائية والإملائية الطائي والعلاق، (2009). والحقيقة أن الكتابة الجيدة تتطلب تفكيراً منهجياً منظمًا ومرتباً بشكل علمي. كما أنه لا يمكن الارتقاء بمستوى أسلوب الكتابة وتطويره دون قراءة مستمرة ومطالعة دؤوبة، بهدف زيادة الحصيلة اللغوية وتنمية المعارف الأساسية، وبالتالي تنمية مهارة الكتابة وصقلها باستمرار.

4.4 مهارة القراءة:

يقصد بمهارة القراءة التمتع بذاكرة بصرية (فوتوغرافية) قادرة على التقاط الرموز والكلمات بسرعة، ومحاولة التدريب المستمر على تنميتها وصقلها. ولا يمكن بلوغ هذه المهارة إلا من خلال اتباع مجموعة من القواعد والإرشادات، من أهمها: (الشاعر،2012)

- المثابرة والتدريب المستمر بهدف التقاط المعاني من خلال الكلمات والفقرات دفعة واحدة، وذلك لتحقيق السرعة في القراءة مع الدقة في الفهم والاستيعاب.
- التركيز على قراءة العبارات كاملة وجمل متكاملة، وليس قراءة كلمات مفردة بشكل منعزل.
- التخلص من عادة متابعة القراءة بالإصبع أو القلم، وكذلك التخلص من عادة تحريك الشفتين أثناء القراءة الصامتة، فالقراءة السريعة الفعالة تتم بالعينين فقط.
- تجاوز ما ليس مهماً أو أساسياً في النص، فالاختيار والاستبعاد متلازمان ولا بد أن يتم كلاهما في وقت واحد.
- التدريب على التركيز الذهني وتنحية جميع الشواغل والأفكار الأخرى جانباً، حتى لا تصرف القارئ عن التركيز فيما يقرأ، مما يتيح له ربح الوقت وتحقيق سرعة وفعالية أكبر في القراءة.
- تطبيق مبدأ "الكتاب يقرأ من عنوانه"، حيث تتيح مهارة القراءة المثمرة للقارئ تكوين فكرة سريعة وشاملة عن المادة التي يقرؤها قبل أن يتوغل في صفحاتها ويستهلك الكثير من وقته في قراءتها بالكامل.

5.4 مهارة التفكير المنظم:

يقصد بمهارة التفكير المنظم القدرة على تطبيق المنهجية العلمية في عمليات التفكير المختلفة، واتباع التسلسل المنطقي السليم في ترتيب الأفكار وربطها، وطرح التساؤلات الواقعية ذات الصلة بالموضوع (طعيمة، 2004). وتشكل هذه المهارة البنية الأساسية والركيزة التي تقوم عليها مهارات التحدث والكتابة والإنصات، حيث تتطلب جميعها قدرة عالية على تفهم الأحداث والوقائع، والإدراك المنظم للعلاقات القائمة بين المتغيرات المختلفة. وفي هذا السياق، يجب على الفرد أن يبتعد عن التحيز والتعصب بكل أشكالهما، حيث يعتبر كل منهما عدواً لدوداً لهذه المهارة. كما يجب التزود بالمعلومات الكافية والصحيحة والدقيقة، وعدم القفز إلى استنتاجات خاطئة تؤدي إلى إصدار أحكام غير سليمة واتخاذ قرارات غير صائبة.

6.4 مهارة استخدام الوسائل الاتصالية:

يؤدي عدم القدرة على استخدام الوسائل الاتصالية المتاحة بالشكل الصحيح إلى انخفاض ملحوظ في فعالية عملية الاتصالات، وذلك مهما توافرت المهارات الأخرى للاتصالات الفعالة. فمثلاً، لا بد من إتقان كيفية التحدث في الهاتف، وطريقة إنهاء المكالمة الهاتفية بلباقة، ومراعاة آداب اللياقة واللباقة اللازم اتباعها عند استخدام هذه الوسيلة. وكذلك الأمر بالنسبة للمهارة الخاصة بالتعامل مع الجوانب الفنية للاجتماعات

وفقاً لمكانة الفرد ودوره فيها. وتتطلب هذه المهارة أيضاً ضرورة الإلمام الكافي بتكنولوجيا الأدوات الاتصالية الحديثة، ومعرفة كيفية التعامل معها والاستفادة منها على الوجه الأمثل (الغرابية،2009).

7.4 مهارة الحساسية الاجتماعية:

يقصد بمهارة الحساسية الاجتماعية القدرة على تطبيق مبدأ تبادل الأدوار مع الآخرين (سواء كانوا زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين) أثناء التعامل معهم. ويعني ذلك أن يتصور الفرد نفسه مكان الطرف الآخر الذي يتعامل معه، وأن يتفهم مشاعره وظروفه، بل وألا يتأثر بمشكلاته الأسرية أو العملية أثناء تعامله مع الآخرين (البومحمد،2014). وهذا من شأنه أن يقربه كثيراً من هؤلاء الآخرين، ويسهل عملية التفاهم، ويؤدي إلى سرعة الوصول إلى نقطة التلاقي والاتفاق المشترك بين طرفي الاتصال.

8.4 مهارة الذكاء الاجتماعي:

يقصد بمهارة الذكاء الاجتماعي القدرة على حسن التصرف في مختلف المواقف الاجتماعية، والتفاعل الاجتماعي الرشيد مع الآخرين، وتحقيق التوازن الانفعالي، وإظهار الميل الإنساني الإيجابي (Men & Yue, 2019). وتتطلب هذه المهارة إدراكاً واعياً وعميقاً للطبيعة البشرية، ونضجاً كافياً للتكيف والتوافق مع متغيرات كل موقف على حدة، وحضوراً ذهنياً وقبولاً اجتماعياً من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم الفرد.

9.4 مهارة حسن إدارة الوقت:

يقصد بمهارة إدارة الوقت القدرة العالية على تطبيق ما يسمى بقاعدة "باركنسون" في التعامل مع الوقت، والتي تقضي بعدم ترك الوقت يتمدد ويستطيل ليشغل أكثر مما هو مخصص للمهمة الاتصالية (السلمان وآخرون، 2022). كما تعني هذه المهارة القدرة على التعامل مع الوقت باعتباره مورداً ثميناً يجب استثماره، وليس قيداً أو عائقاً يجب التخلص منه. ونظراً لأن التكنولوجيا المعاصرة للاتصالات تعترف بأهمية وقيمة الوقت، وتتيح فرصاً كبيرة ومتعاظمة للتعامل معه، فإن مهارة حسن إدارة الوقت تتطلب الأخذ في الاعتبار أن المنافسة على الوقت أصبحت الآن أحدث أشكال المنافسة المعاصرة وأكثرها أهمية. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة على كل من المرسل والمستقبل على حد سواء.

10.4 مهارة الاهتمام بالمظهر:

تتضمن هذه المهارة الظهور المستمر والمتواصل بالمظهر اللائق المقبول، سواء من حيث نظافة وجمال الملابس والهندام، أو من حيث التصرفات المناسبة والسلوكيات المتزنة التي تتناسب مع كل موقف، مع مراعاة الأصول العلمية والعملية لقواعد البروتوكول واللياقة في التعامل مع الآخرين (أبو سمرة،2008). وهذا كله يضمن للفرد الشعور بالارتياح والثقة بالنفس، ويساعد على التهيئة الذهنية والنفسية المناسبة للوصول إلى مرحلة الإقناع والاقتناع المتبادل بين طرفي عملية الاتصال.

5. معوقات الاتصال وأساليب مواجهتها

يقصد بمعوقات الاتصال بشكل عام مجموعة المشاكل والعقبات التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية أو أكثر، وتؤثر سلباً على قدرتها في أداء الدور المنوط بها على الوجه المطلوب، الأمر الذي ينعكس حتماً على إتمام عملية الاتصال بشكل سليم، وتحقيق الهدف المرجو منها. ويمكن التمييز بين نمطين رئيسيين من الخلل الذي قد يطرأ على العملية الاتصالية ويشكل معوقاً في سبيل تحقيقها لأهدافها: (Mukhopadhyay, 2023)

- **النمط الأول: الخلل الفني** :وهو الخلل الذي يعيق انتقال الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المستقبل، ويتعلق بمشاكل في قناة الاتصال أو الوسيلة المستخدمة أو الضوضاء المحيطة (الحموي، 2007).
- **النمط الثاني: الخلل الدلالي** :وهو الخلل الذي يحدث داخل الفرد نفسه، حينما يسيء صياغة الرسالة أو يفهم مضمونها بشكل خاطئ لأي سبب من الأسباب، مما يؤدي إلى حدوث اختلاف كبير في المعنى بين الرسالة كما أرادها المرسل، وكما فهمها وتلقاها المستقبل. ويكون الاتصال فعالاً عندما يقوم المستقبل بتفسير الرسالة بنفس الطريقة التي قصدها المرسل، في إطار الخبرة المشتركة والمرجعية الثقافية الموحدة بينهما.

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال بالتفصيل حسب عناصر العملية الاتصالية على النحو التالي:

1.5 معوقات متعلقة بالمرسل:

- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة أو الهدف المراد تحقيقه.
- عدم التطابق في تفسير مضمون الرسالة بين المرسل والمستقبل، نتيجة لاختلاف الخبرات السابقة والإدراك الحسي والذهني بينهما (بوري ولحياني،2025).
- سوء العلاقة الشخصية بين المرسل والمستقبل، أو وجود فروق شخصية كبيرة بينهما، أو انعدام الثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى الاختلاف في تفسير مضمون الرسالة.
- عدم مراعاة اختيار الوقت المناسب أو المكان الملائم لإرسال الرسالة.

2.5 معوقات متعلقة بالمستقبل:

- تعامل المستقبل مع كمية هائلة من الرسائل في وقت واحد، مما يؤدي إلى معالجته لبعضها وإهمال البعض الآخر أو نسيانه.
- التفسير الخاطئ للرسالة، نتيجة لميل المستقبل إلى "قراءة ما بين السطور" بشكل غير صحيح، أو لرفضه المسبق لمضمون الرسالة، أو لموقفه العدائي من المرسل، أو لتفسيره للرسالة على ضوء ما يتوقعه هو وليس على ضوء ما تعنيه المعلومات بالفعل (Karanges et al, 2014).

3.5 معوقات متعلقة بقناة الاتصال:

- اضطرار المرسل إلى استخدام قناة اتصال بعينها دون مراعاة مدى ملاءمتها لطبيعة الرسالة أو الهدف منها أو لخصائص المستقبل نفسه، مما يؤدي إلى استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع متطلبات الرسالة (Saks, 2006).
- الافتقار إلى وجود وسائل اتصال مناسبة ومتعددة تتيح للمرسل حرية الاختيار.

4.5 معوقات متعلقة بالسياق العام للاتصال:

- وجود بعض المعوقات الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالبيئة المحيطة، كالعادات والتقاليد والقيم والمعايير الاجتماعية السائدة، والظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي قد تكون مقاومة ومعيقة لهدف الاتصال، وبالتالي تحد من تأثيره الإيجابي.
- ما يصاحب التقدم التكنولوجي الهائل من سرعة مذهلة في تدفق العديد من الرسائل، مما يؤدي إلى التعامل مع كم كبير منها في وقت واحد، وما يصاحب ذلك من اختلاف في التفسير والفهم نتيجة لتداخل هذه الرسائل وتشويشها على بعضها البعض بسبب هذا التراكم الكمي والنوعي (Shockley-Zalabak, 2015).

إضافة الى هده العوائق الخاصة بالعملية الاتصالية ، تبرز كدلك عوائق تنظيمية توضح العلاقة بين الوظائ ف وإنسياب السلطة و المسؤولية تحدد خطوط الاتصال بين العاملين ، فالمعوقات الناشئة عن حالة التنظي م الرسمي تخص كل العراقيل التي تمنع إنسياب الاتصال و توزيعه ، وهذا ما لا يتماشى مع نمو المؤسسة و آفا قها المستقبلية .

أما المعيقات الناشئة عن التنظيم غير الرسمي تبرز من خلال خرق التنظيم الرسمي مثل الاتصالات السري ة تنجم عنها تحريف للواقع و نقل معلومات مشوهة ما ينعكس سلبا على الاتصال الرسمي و فعالية الاتص الات الوظيفية، وكما لا يستهان بالمعوقات الناشئة عن سوء استعمال أدوات الاتصال أين يظهر من خلال إ نعدام المنهجية العلمية في استخدام الأدوات المتوفرة في المؤسسة، وعدم ملائمتها للجماهير المستهدفة وك ذا الظرف الاتصالي المناسب للضمون المناسب.

و قد أشار الباحث ايضا الى المعوقات الاجتماعية و التي تتجلى في العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظي م ، و التي تتحكم فيها حاجات الأفراد كونهم جماعات عمل يتقاسمون فيها نفس المعايير الاجتماعية، و هدا لا يختلف عن الجانب الاجتماعي خارج التنظيم أو بـالأحرى البيئة التي تنشط فيها المؤسسة وهنا تسم ى بالعوائق البيئية .

وقد تطرقت أيضا الى العوائق داخل التنظيم منها الادارية و هي الناجمة عن سوء التسيير و التنسيق الادار ي و الذي يلعب فيه الجانب الاتصالي الفعال الأساس لتحقيق أو تجاوز غالبية العوائق السابقة.(محمود فتو ح محمد سعدات،2016)

6. تطوير استراتيجية الاتصال بالمؤسسة الخدماتية

يتوجب على مختلف المؤسسات أن تمتلك استراتيجية مصاغة بوضوح لمختلف أعمالها عن طريق تخطيط استراتيجي مع جماهيرها و بيئتها الخارجية ، وسيكون الاسقاط على المؤسسة الخدمية في هذه الورقة البحثية، فأساس التطوير و التخطيط الاستراتيجي يقوم على قاعدة شاملة و كاملة و مدروسة للمعلومات للاستفادة منها في رسم القرارات و توقع الرهانات المستقبيلة، وهذا لن يكون الا بتأسيس استراتيجية اتصالية فعالة لبلوغ الأهداف المرجوة و رسم خطط مدروسة تراعي فيها كل الامكانات المتاحة، و حتى تضمن المؤسسة الخدمية استراتيجية اتصالية سليمة يجب تتبع المراحل الخمس التالية:

1.6 ضمان التزام الادارة العليا: يتجلى من خلال الدعم الذي يأتي من الادارة العليا (المدير، مجلس الادارة) في تبني الاستراتيجية الاتصالية الفعالة و تعميمها على كامل المستويات الادارية و توفير كل الآليات و الوجستيك المناسب لتنفيدها بدقة.

2.6 تحديد الممارسة الحالية: و هدا الأمر يسمح للمدراء بالتقصي و الفهم الصحيح لمكان المؤسسة في شقها الاتصالي بمصداقية و موضوعية، و بعيدا عن أي تحيز في التشخيص لأن ذلك يحيد دون الوصول الى الأهداف المسطرة بطريقة سليمة.

3.6 وضع سياسة واضحة لتوجيه الاتصال: بالاستناد الى قرارات مدروسة توضح من هم الجمهور المستهدف من الرسالة الاتصالية، و ماهو الظرف الاتصالي الدي تتم فيه العملية الاتصالية، وبأي وسيلة مناسبة، وكذا مشاركة كل الأطراف من جهة الموظفين.

4.6 وضع مقاييس لقياس النجاح: يتجلى ذلك من خلال ما توصلت اليه السياسة و الاستراتيجية الاتصالية للؤسسة و مدى الوصول الى نتائج الاهداف المسطرة، ومن نتائجه نشر المعلومات و اتخاد القرارات و تمكين الموظفين من توقعاتهم و آداء القيادة السليم.

5.6 دمج هده العملية في خطة منظمة: فهي تعتمد على اشراك جميع الاطراف الفاعلة في المؤسسة عند البدء في وضع الأهداف، كما تنص عليه مباديء الادارة بالمشاركة في التنظيم حتى يتسنى كشف جميع نقاط القوة و الضعف بفضل سياسة التفاعل المنتهجة و التي تسمح لكل الأعضاء بالمساهمة الفعلية لتطوير المؤسسة. (Dalton Kehoe, 2011)

7. تحديات الإتصال الفعال بالمؤسسة الخدمية

في سياق المؤسسة الخدماتية يعتبر الاتصال أساس بقائها ووجودها في ظل التنافس الشديد في الحقل الاقتصادي حيث يشكل التفاعل المباشر مع الجماهير أو االزبائن جوهر تقديم القيمة ،و يتجاوز مفهوم الإتصال كونه مجرد نقل للمعلومات ليصبح عملية تفاعلية ثلاثية الأبعاد من خلال تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية على سبيل المثال : تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن المستهدفين ، ضمان العلاقة الايجابية المتبادلة في المسار الاتصالي لأنها تضمن مصالح الطرفين .

ومن خلال هده الفكرة يقدم الباحث "Dalton Kehoe" نموذجاً تحليلياً يستند إلى ركيزتين معرفيتين أساسيتين هما "اليقظة الذهنية "و"التقدير ."فاليقظة الذهنية، تعني إدراك الموظفين بمختلف تصنيفاتهم بما يدور داخل نفسيتهم وخارجها في لحظة التفاعل، هذه الحالة تساعدهم على تجاوز ما يُصطلح عليه بـ" غشوة اليقظة "أي الأداء الآلي الروتيني ، وتدفعهم إلى تجديد الأفكار الجامدة عن العملاء، والانفتاح على معلومات جديدة تتحدى فيها الصور النمطية السابقة ، والتحرر من هيمنة الانطباعات الأولى. و بالتالي ارساء خطوات صحيحة نحو التطور.

أما فيما يخص النقطة الثانية الا وهي التقدير، لأنه يعتمد على ثلاثة معانٍ جوهرية :الفهم الكامل لموقف الزبائن قبل الرد، تقييم وتكريم الزبون كشخص وليس كرقم معاملة، إضافة الى القيمة التي تتجاوز التوقعات .وتترجم هذه العقلية التقديرية إلى سلوكيات اتصالية قابلة للملاحظة والقياس، وأبرزها طلب مدخلات الزبائن او الجماهير المستهدفة في عملية الحلول المتوقعة.

وخلص الباحث "Dalton Kehoe" في تحليله إلى أن فعالية الإتصال في المؤسسة الخدماتية لا يقاس فقط بقدرة الموظف على حل المشكلة وظيفياً، بل أيضاً بقدرته على بناء علاقة قائمة على الاحترام والاعتراف المتبادل، وهو ما يحول تجربة الزبون من مجرد استهلاك خدمة إلى تفاعل قيمي دائم.

(**Owen Hargie,David Dickson and Dennis Tourish,** 2004)

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، يتضح جلياً أن المهارات الاتصالية تمثل ركيزة أساسية لا غنى عنها في تعزيز فعالية التواصل داخل المؤسسات الخدمية الجزائرية، حيث أثبتت النتائج أن توظيف هذه المهارات بشكل سليم يسهم بشكل مباشر في تدعيم العلاقات مع مختلف الأطراف الفاعلة في المحيطين الداخلي والخارجي. كما كشفت الدراسة عن أهمية هذه المهارات في الحفاظ على رأس المال المعنوي للمؤسسة، والمتمثل في ولاء الجمهور المستهدف وثقته، وهو ما يشكل ميزة تنافسية استراتيجية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.

وقد أظهرت النتائج أن التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات الخدمية لا يكمن فقط في امتلاك كفاءات بشرية مؤهلة، بل في قدرتها على استثمار هذه الكفاءات بالشكل الأمثل وتوظيف مهاراتها الاتصالية في رسم وتنفيذ استراتيجيات تواصلية هادفة. كما أكدت الدراسة على أن معالجة المعوقات الاتصالية المختلفة، سواء كانت فنية أو دلالية أو تنظيمية، تشكل مدخلاً ضرورياً لبلوغ مرحلة الاتصال الفعال المنشود.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة إدراج برامج تكوينية متخصصة في المهارات الاتصالية ضمن خطط تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الجزائرية، مع العمل على إنشاء وحدات متخصصة للاتصال تتمتع بصلاحيات كافية تمكنها من القيام بدورها الاستراتيجي على الوجه الأكمل. كما تقترح إجراء دراسات ميدانية مستقبلية تقيس أثر المهارات الاتصالية على أداء المؤسسات الخدمية بشكل كمي، وإجراء بحوث مقارنة بين المؤسسات الخدمية الجزائرية ونظيراتها في الدول المتقدمة للاستفادة من تجاربها الرائدة في هذا المجال.

7. ببليوغرافية/ قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

أبو النصر، م. م. (2009). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو سمرة، م. (2008). الاتصال الإداري والإعلامي. عمّان: دار أسامة.

البومحمد، ب. ص. ع. (2014). مهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقيادة الإبداعية.

السلمان وآخرون .(2022) استدامة تنمية مهارات الاتصال الفعال.

الشاعر، ع. إ. (2012). مهارات الاتصال. عمّان: دار الصفاء.

الطائي، ح.، والعلاق، ب. (2009). أساسيات الاتصال. عمّان: اليازوري.

الغرابية، ف. م. (2009). مهارات العمل الاجتماعي. عمّان: دار وائل.

القاضي، ع. م.، وحميدان، ب. م. (2010). مهارات الاتصال. عمّان.

بوري، م.، ولحياني، ف. (2025). الاتصال المؤسساتي والعلاقات العامة.

حجازي، م. (2010). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية. القاهرة.

حموي، ش. (2007). مهارات الاتصال. عمّان: دار يافا

طعيمة، ر. أ. (2004). المهارات اللغوية. القاهرة: دار الفكر العربي

عبير حمدي، (2015). فن الاتصال الفعال. القاهرة: سما للنشر و التوزيع.

محمود فتوح، م. س. (2016). الاتصال الفعال. القاهرة: دار الأكاديمية العربية الدولية

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Dalton Kehoe,(2011),Effective Communication Skills.
2. Karanges, E. et al. (2014). The influence of internal communication on employee engagement.
3. Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). The effects of employee communication on engagement.
4. Mukhopadhyay, R. (2023). Enhancing organizational communication.
5. Owen H, David D & Dennis M,(2004),Communication Skills for effective management,Palgrave macmilla.
6. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement.
7. Shockley-Zalabak, P. S. (2015). Fundamentals of organizational communication.