



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال



## عنوان المذكرة

دور مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي في  
المؤسسة الخدمية  
دراسة مسحية على عينة من موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتورة:

\_ رحمانى أمال

إعداد الطالبة:

\_ صوطي صونيا

\_ دريالي نور الهدى

السنة الجامعية: 2020/2019 م

# شكراً واحترافاً لأستاذتنا الدكتورة

نتقدم بالشكر الجزيل والحمد الكثير في الأول والأخير للخالق تبارك وتعالى  
والذي بعونه ومشينته تم انجاز هذه المذكرة. كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى  
أستاذتنا الدكتورة "رحماني أمال" التي تفضلت بقبول الإشراف علينا ولما بذلته معنا من  
جهد جهيد وتوجيه رشيد ورأي سديد، فلها عظيم الشكر وخالص الامتنان والتقدير.  
ونتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى جميع أساتذتنا أفاضل بقسم علوم  
الإعلام والاتصال كما نشكر كل الأسرة الجامعية وكل العاملين بكلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

صونيا  
نور الهدى

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي عملنا هذا إلى أستاذتنا المشرفة الدكتورة " رحمانى أمال "

التي تفضلت بالإشراف عن هذا البحث فجزاها الله كل خير فلها منا كل التقدير والاحترام.

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه

بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار لي

أعلى إنسان في هذا الوجود أبي الغالي

إلى الذراع الواقي والكنز الباقي إلى من جعل العلم منبع اشتياقي لكي أقدم وسام

الاستحقاق أُمِّي العزيزة أطال الله في عمرك

إلى مصدر افتخاري وقوتي إخوتي الأعزاء.

إلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة اتصال وعلاقات عامة

إلى من لهم انطلاقة الماضي، وعون الحاضر، وسند المستقبل

وفي الأخير أهدي هذا العمل بمنتهى الاعتزاز إلى نفسي

## ملخص الدراسة

عالجت هذه الدراسة الدور المهم الذي تلعبه مهارة الكتابة في تفعيل أداء الموظفين، حيث هدفت إلى التعرف على أنواع مهارة الكتابة التي تتوفر لدى جمهور الداخلي، ومعرفة أساليب الكتابة الجيدة لدى الجمهور الداخلي، وتبيان أن مهارة الكتابة الجيدة لدى الجمهور الداخلي تتمتع بالقدرة على تفعيل أدائهم. والتي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها وتعد هذه الدراسة من الدراسات المسحية التي حاولنا فيها رصد وجهات النظر المختلفة حول دور مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي عن طريق أداة بحثية متمثلة في استمارة الاستبيان التي احتوت على مجموعة من الأسئلة، والتي وُزعت على 22 مفردة من المجتمع الأصلي وتم استرجاع 20 مفردة من المجتمع الأصلي، وهم موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة، وتمثلت عينة الدراسة في رؤساء مصالح أقسام المديرية. وبعد استلام الإجابات والقيام بترجمتها وتحليلها وفق الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل للنتائج العامة للدراسة والمتمثلة في: تبين لنا بأن معظم المبحوثين يرون أن نوع الكتابة التي يتم اعتمادها داخل المؤسسة تتمثل في كتابة الرسائل الإدارية، كما أقر المبحوثين أن الوسائل التي يستخدمونها لكتابة وإيصال المعلومات والأفكار للجمهور الداخلي هي وسائل مكتوبة عن طريق لوحة الإعلانات والبريد الإلكتروني وغيرها، ومن خلال سؤال حول الطرق التي يستخدمها رؤساء مصالح أثناء الكتابة من أجل إيصال الأفكار والمعلومات للجمهور الداخلي، كانت إجاباتهم من خلال إتباع التعبير الواضح والدقيق في الكتابة من خلال الابتعاد عن الغموض واستخدام الألفاظ غير المألوفة، أو كل ما يؤدي إلى فهم الرسالة المكتوبة بطريقة مختلفة عن المعن، وأن معظم المبحوثين يرون أن إتباع هذه الطرق في الكتابة يساهم في إيصال الأفكار والمعلومات بطريقة جيدة، وهذا ما يفسر أن مهارة الكتابة لدى رؤساء المصالح لها دور كبير في تفعيل أداء جمهور الداخلي وحثه أكثر على عمل، كما تبين لنا أن معظم المبحوثين يرون أن نوع مهارة الكتابة الذي يعتبر أنجح لتفعيل أداء الجمهور الداخلي كان من خلال مهارة الكتابة التقليدية باعتبارها عملية تواصل ومن أسهل وأشهر أنواع الكتابة في تبادل المعلومات والأفكار، ومن خلال سؤال حول رأي

## ملخص الدراسة

---

المبحوثين كيف يمكن لمهارة الكتابة أن تساهم في تفعيل أداء الجمهور الداخلي، كانت إجاباتهم من خلال تحقيق التواصل داخل المؤسسة.

This study has dealt with the role of writing skill in activating the performance of the internal public where it aimed to figure out the types of writing skill that are provided for the internal public.

Being aware of good writing techniques for the internal public ,setting forth that the skill of good writing among the internal public has the ability to activate their performance, therefore, this study is endeavoring to ascertain this matter and in which we tried to observe the various points of view regarding the role of writing skill in activating the performance through a research tool illustrated by a questionnaire form that consisted of a set of questions which were doled out on 22 samples from the original community, 20 individuals were retrieved from the original community who are the Education Directorate employees of Biskra province, furthermore; the study sample was represented in the heads of departments of the Education Directorate, and after receiving the answers, translating as well as analyzing them according to the appropriate methodological methods, there have been general results of the study which revealed that most of the people being asked believe that the type of writing that is adopted within the institution is writing administrative letters, they also admitted that the means they use to write and communicate information and ideas to the internal public are written means such as notice board, e-mail, etc.

Through a question about the methods that the heads of organizations use during writing in order to communicate ideas and information to the internal public, their answers were by following the clear and accurate expression in writing by steering clear of ambiguity and using unfamiliar words, or whatever leads up to understanding the written message differently from its meaning.

Most of the questioned ones believe that following these methods of writing contributes in communicating ideas and information in a good way, and this clarifies that the writing skill of the heads of departments has a great role in activating the performance of the internal public and motivating them more to work.

It also showed us that most of the respondents believe that the type of writing skill that is considered the most effective for activating the performance of the internal public was through the traditional writing skill as a process of communication and it is the easiest and most popular type of writing in the exchange of information and ideas.

The respondents were asked about their opinion of the way that the skill of writing can contribute to activating the performance of the internal public, their answers were through achieving communication within the institution.

	الشكر والعرقان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ_ ب	مقدمة.....
	<b>الإطار المنهجي</b>
8	1- الإشكالية.....
10	2- أهداف الدراسة.....
10	3- أسباب اختيار الدراسة.....
11	4- أهمية الدراسة.....
11	5- مفاهيم الدراسة الإجرائية.....
12	6- الدراسات السابقة.....
16	7- المنهج الدراسة.....
19	8- مجتمع البحث والعينة الدراسة.....
22	9- وأدوات جمع بيانات الدراسة.....

### الفصل الأول: مهارة الكتابة وتفعيل الأداء

28	تمهيد: .....
29	المبحث الأول: مدخل عام حول مهارة الاتصال.....
29	المطلب الأول: تعريف مهارة الاتصال.....

31	المطلب الثاني: طرق تحسين مهارة الاتصال .....
33	المطلب الثالث: انواع مهارات الاتصال.....
43	المطلب الرابع: أهمية مهارات الاتصال .....
44	المبحث الثاني: ماهية مهارة الكتابة .....
44	المطلب الأول: تعريف مهارة الكتابة.....
45	المطلب الثاني: خصائص وأنواع مهارة الكتابة.....
49	المطلب الثالث: شروط ووظائف مهارة الكتابة.....
51	المطلب الرابع: أهداف وأهمية الكتابة.....
52	المطلب الخامس: مزايا ومعوقات مهارة الكتابة .....
54	المبحث الثالث: ماهية الأداء.....
54	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
55	المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته.....
57	المطلب الثالث: أهداف وعناصر الأداء.....
58	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء.....
61	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثاني: عرض وتحليل البيانات

63	تمهيد : .....
64	1- التعريف بالمؤسسة .....
65	2- تفرغ الجداول وتحليلها.....
89	3-الإستنتاجات العامة.....
90	خاتمة .....
91	قائمة المراجع.....
	الملاحق.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	يمثل متغير النوع	01
66	يمثل متغير السن	02
67	يمثل متغير مستوى التعليمي	03
68	يمثل متغير الخبرة المهنية	04
69	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على نوع الكتابة المعتمدة دائما في المؤسسة	05
71	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على الوسائل التي يستخدمها رؤساء المصالح في المؤسسة لكتابة وإيصال المعلومات والأفكار للجمهور الخارجي	06
72	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على طريقة كتابة وإيصال المعلومات	07
74	تأثير متغيرات الدراسة على الطرق التي يستخدمها رؤساء مصالح أثناء الكتابة من اجل إيصال الأفكار والمعلومات للجمهور الداخلي	08
76	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على مساهمة إتباع طرق الكتابة في إيصال الأفكار والمعلومات بطريقة جيدة	09
78	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على القواعد التي يستخدمها رؤساء المصالح للكتابة الجيدة للمعلومات والأفكار داخل المؤسسة	10
80	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على كيفية مساهمة القواعد على الكتابة الجيدة للمعلومات الجمهور الداخلي في المؤسسة	11
82	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على دور مهارة الكتابة الجيدة لدى رؤساء المصالح في إشاعة روح الفريق وتفعيل الأداء	12
83	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على نوع مهارات الكتابة الأنجع لتفعيل أداء الجمهور الداخلي	13



## قائمة الجداول

85	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على رأي المبحوثين في اختياره لمهارة الكتابة عن غيرها من المهارات لتفعيل أداء الجمهور الداخلي	14
87	يمثل تأثير متغيرات الدراسة على رأي المبحوثين في مساهمة مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي	15

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
66	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	الشكل رقم 01
67	يوضح توزيع العينة حسب السن	الشكل رقم 02
68	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 03
69	يوضح توزيع العينة الخبرة المهنية	الشكل رقم 04

مقدمة

### مقدمة:

يعد الاتصال من أمور الأساسية ومهمة التي تساعد في نقل المعلومة وفكرة والمعنى بين أفراد داخل المؤسسة بصورة تحقق الأهداف المنشودة، ويسعى الأفراد من خلال عملية الاتصال إلى التأثير في أفكار الفرد المستقبل لتعديلها أو التأثير في سلوكياته واتجاهاته، ولهذا فإن الاتصال من الأمور التي توليها المؤسسات الخدماتية أهمية كبيرة في المحافظة عليها، فالمؤسسات الخدمية تسعى إلى النجاح والتميز وتحاول دوماً إلى تفعيل أداء الجمهور الداخلي وتحفيزه لأنه الجمهور الذي يحقق أهداف المؤسسة وربحها.

بشكل يضمن توجيه سلوكياتهم بما يتوافق مع الأهداف المرسومة لذلك استدعى تواجد مهارات اتصالية تمكنه من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته، ومن بين هذه المهارات مهارة الكتابة التي تعد من بين المهارات التي يجب على الموظفين امتلاكها داخل المؤسسة باعتبارها من أهم المهارات الاتصالية داخل، فهي تقوم على مساعدتهم من تحقيق مهامهم بكفاءة واقتدار. لان المؤسسة الناجحة، هي التي يكون موظفيها لهم القدرة على امتلاك مهارة الكتابة. حيث تعتبر هذه الأخيرة مهارة في غاية الأهمية بحيث إذ كان الموظف كاتباً جيداً يمكنه استمالة العمال و تفعيل أدائهم.

فمهارة الكتابة الجيدة لدى الموظف تساعد بشكل كبير في الفهم المتبادل لدى العاملين وتفعيل الأداء وتحسينه بشكل أفضل فالموظف الذي يتمكن من أداء عمله بسهولة ويسر وسرعة بالاستفادة من مميزات الاتصال ومهارته يحب عمله ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، فأهمية مهارات الاتصال تكمن في تأثيرها المباشر على اتجاهات الأفراد التي تنعكس سلباً أو إيجاباً على سلوكياتهم.

ومن أجل إبراز أهمية ودور مهارة الكتابة في تفعيل أداء جمهور الداخلي قمنا بتقسيم دراستنا من خلال خطة البحث التي اشتملت على مقدمة والإطار المنهجي، والإطار النظري والإطار التطبيقي حيث جاء في **الإطار المنهجي**: إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة مع الوقوف على أهم أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها بالإضافة إلى تحديد أهم المفاهيم الإجرائية المتعلقة بالإطار العام للدراسة، كذلك الدراسات السابقة نوع الدراسة

## مقدمة

والمنهج المستخدم وتحديد مجتمع البحث والعينة وأدوات جمع البيانات، أما الإطار النظري للدراسة: فقد قمنا بتخصيص له ثلاثة مباحث حيث جاء المبحث الأول بعنوان مدخل عام حول مهارات الاتصال واندراج تحته أربعة مطالب متضمنة تعريف مهارات الاتصال، وطرق تحسين مهارات الاتصال، وأنواع المهارات الاتصالية، وأهمية مهارات الاتصال، أما بالنسبة للمبحث الثاني فهو بعنوان ماهية مهارة الكتابة واندراج تحته خمسة مطالب متضمنة، تعريف مهارة الكتابة، وخصائص وأنواع مهارة الكتابة، وشروط ووظائف مهارة الكتابة، وأهداف وأهمية الكتابة، ومزايا ومعوقات مهارة الكتابة، أما في ما يخص المبحث الثالث بعنوان ماهية الأداء فاندراج تحته أربعة مطالب متضمنة تعريف الأداء، وأنواع الأداء ومحدداته، وأهداف وعناصر الأداء، والعوامل المؤثرة على الأداء، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تضمن بطاقة فنية عن مديرية التربية لولاية بسكرة بإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة حسب المتغيرات خلصنا بذلك إلى عرض النتائج العامة والإجابة على أسئلة الدراسة أمكن استنباطها من الدراسة بجوانبها.

# الإطار المنهجي

# الإطار المنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهمية موضوع الدراسة

خامساً: مفاهيم الإجرائية للدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: منهج الدراسة

ثامناً: مجتمع البحث وعينة الدراسة

تاسعاً: أدوات جمع البيانات للدراسة

### أولا الإشكالية:

أصبح الاتصال الجوهر المهم في حياتنا اليومية، لما له من دور مهم وفعال في حياة المجتمع، فنحن من خلال تواجد الاتصال نتبادل المعلومات والأفكار والمواضيع وننقل وجهات نظرنا من خلاله، فهو بمثابة الجسر الرابط بين طرف وطرف آخر، ويهدف الأفراد من خلال عملية الاتصال إلى التأثير في أفكار الفرد المستقبل لتعديلها أو التأثير في سلوكياته واتجاهاته، ولهذا فإن الاتصال من الأمور التي توليها المؤسسات الخدماتية أهمية كبيرة في المحافظة عليها، فالمؤسسات الخدمية تسعى إلى النجاح والتميز وتحاول دوماً إلى تفعيل أداء الجمهور الداخلي وتحفيزه لأنه الجمهور الذي يحقق أهداف المؤسسة وربحها.

ذلك أن الاتصال ناجح يتطلب توافر عديد من المهارات الاتصالية، كالقدرة على، الحديث والتعبير أو الاستماع، والقراءة، والخطابة وإدارة الوقت والكتابة.....)، والتي يجب أن يتحل بها الجمهور الداخلي في علاقاتهم المهنية والشخصية، باعتبارها أحد المتطلبات للنمو الشخصي والمؤسسي ومن هنا تأتي أهمية إتقان المهارات الاتصال لأنها جاءت لتقديم جملة من التوجيهات التي تعمل على تحسين المؤسسة من خلال التفاعل بين جمهورها الداخلي، فتمتية مهارات الاتصال لديه وبالتحديد مهارة الكتابة تأتي من قوى العمل التي يتعين على جمهور الداخلي التحلي بها واكتسابها وتطبيقها، لتساعدهم من تحقيق مهامهم بكفاءة واقتدار. لان الموظف الناجح، هو الذي تكون له القدرة على امتلاك مهارة الكتابة.

وفي ضوء التطورات الهائلة في تكنولوجيات الاتصال تسعى المؤسسات الخدمية دوماً إلى مواكبة هذه التطورات التكنولوجية خاصة في مجال الإدارة الحديثة من خلال استخدامها للمواقع الالكترونية والبريد الالكتروني للتواصل مع جمهورها الداخلي وإطلاعها على مختلف التقارير والإعلانات الخاصة بسير عمل المؤسسة حيث أصبحت هذه المهارة إحدى المعايير التي يتم الاستناد إليها في قياس مدى كفاءة العاملين وتفعيل أدائهم، ويعد توفرها رصيذاً ايجابياً يضاف إلى سمعة المؤسسة، فالكتابة مهارة ضرورية لكل من يتطلع إلى أن يعبر عن نفسه أو من يريد تعميم معلومات بأسلوب مهني بسيط وواضح ومفهوم وجذاب ومؤثر ومن خلال القدرة على توصيل الأفكار والآراء إلى الطرف المقابل وتحقيق الأهداف مبتغاة..



ومن خلال تمكن الجمهور الداخلي من مهارات الكتابة، تزداد مشاعر الانتماء لديه، وتساعد على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة وواضحة وذلك عن طريق استخدام الوسائل المكتوبة من تعليمات وتقارير ولوحة الإعلانات وغيرها ... أو استخدام الوسائل الالكترونية من بريد الالكتروني أو موقع المؤسسة الالكتروني أو غيرها .....

لهذا وجب من الضروري على الجمهور الداخلي من إتقان وتوظيف المهارة الكتابة في حياتهم العملية ومع جميع الأفراد، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالعمل من أجل تحفيزهم وتفعيل أدائهم.

حيث يعد تفعيل أداء في مؤسسات الخدمية أمراً حيوياً للعاملين فيها، فهو يعبر عن مستوى إنجاز العمل داخل المؤسسة، ولذلك يتأثر بمستوى كبير بالبيئة العمل، والتي من أهم عناصرها الاتصال ومهاراته التي تيسر طرق العمل، من خلال زيادة إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات إيجابية، مما تتيحه هذه الوسائل من سهولة وسرعة في أداء العمل، ومن ثم تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على مستوى أدائهم، فالفرد الذي يتمكن من أداء عمله بسهولة ويسر وسرعة بالاستفادة من مميزات الاتصال ومهارته يحب عمله ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، فأهمية مهارات الاتصال تكمن في تأثيرها المباشر على اتجاهات الأفراد التي تتعكس سلباً أو إيجاباً على سلوكياتهم.

وبناء على ما سبق ذكره فإن مشكلة الدراسة تتحدد في تقديم صورة حول الدور الذي تقوم به مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي، كما تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يمكن لمهارة الكتابة أن تؤدي دوراً في تفعيل أداء الجمهور الداخلي في المؤسسة الخدمية؟**

### \_ تساؤلات الدراسة:

1. ماهي انواع مهارة الكتابة التي تتوفر لدى جمهور الداخلي؟
2. ماهي أساليب الكتابة الجيدة لدى الجمهور الداخلي؟
3. هل مهارة الكتابة الجيدة لدى الجمهور الداخلي تتمتع بالقدرة على تفعيل أدائهم؟.

### ثانياً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على انواع مهارة الكتابة التي تتوفر لدى جمهور الداخلي.
2. معرفة أساليب الكتابة الجيدة لدى الجمهور الداخلي.
3. تبيان أن مهارة الكتابة الجيدة لدى الجمهور الداخلي تتمتع بالقدرة على تفعيل أدائهم.

### ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تتعدد أسباب اختيار الباحث لموضوع معين، فهي تكون إما أسباباً ذاتية تفرضها طبيعة تخصصه أو اهتماماته وقدراته ورغباته، أم لأسباب يفرضها الواقع الاجتماعي والضرورة الملحة لمواضيع تطرح نفسها بنفسها، ومن بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نجد:

#### أسباب ذاتية:

- \_ الرغبة والميول الشخصي في دراسة مهارة الكتابة في المؤسسات الخدمائية.
- \_ الشعور بأهمية موضوع مهارات الكتابة والعمل على تقديم صورة عنه.
- \_ الفضول العلمي الذي دفعنا إلى معرفة دور مهارة القراءة في تفعيل الأداء.

#### أسباب موضوعية:

- \_ لفت الانتباه لضرورة مراعاة أهمية المهارة الكتابة نظراً لدورها في تفعيل أداء المؤسسات الخدمائية.
- \_ اكتشاف مهارة الكتابة المستخدمة من طرف الجمهور الداخلي.
- \_ التعمق أكثر في دراسة مهارة الكتابة وتفعيل الأداء ومدى فائدتها بالنسبة للجمهور الداخلي في المؤسسات الخدمائية.
- \_ الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في الدراسات العلمية المستقبلية.

رابعاً: أهمية موضوع الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في:

\_ التوعية بضرورة تفعيل مهارات الكتابة بين الجمهور الداخلي داخل المؤسسة .

\_ تبرز أهمية مهارة الكتابة من خلال تفعيل أداء العامل وتحفيزه لزيادة عطائه كما ونوعاً مما يؤثر بصورة ايجابية على مستوى الأداء.

\_ أهمية الجمهور الداخلي كعنصر فعال وحيوي في المنظمة لأن نجاحها وتطورها واستمرارها يتوقف عليه لأنه المحرك الأساسي لجميع الموارد الأخرى المكونة للمؤسسة.

\_ تلعب مهارة الكتابة دوراً أساسياً وحساساً في تفعيل الأداء الجمهور الداخلي مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

\_ تفعيل العلاقة بين الجمهور الداخلي خاصة من ناحية الاتصالية.

خامساً: مفاهيم الدراسة الإجرائية:

مهارة الكتابة إجرائياً: هي القدرة على ترجمة الأفكار ومعلومات على شكل رموز مكتوبة بطريقة منظمة وبلغة صحيحة وأسلوب سليم والتواصل بها مع الآخرين لتوصيل أفكاره.

تفعيل الأداء إجرائياً: والمقصود به هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة التي يبذلها الجمهور الداخلي في المؤسسة الخدمائية من خلال القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

### سادسا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة في البحث العلمي عنصرا مهما في البحث، حيث تشكل تراثا مهما في تكوين البحث وبنائه ومصدر للباحث لا بد من الاطلاع عليه فالدراسات السابقة هي تراكم علمي يستفيد منه الباحث في الوصول إلى نتائج جديدة، ووضع الأطر المنهجية والنظرية لدراستها كما أشار " أحمد عظيمي" على الباحث الاطلاع على ما سبق نشره حول موضوعه أي استعراض الأدبيات والقراءات الأولية تعين في اكتشاف الموضوع وتكوين صورة عامة حوله.<sup>1</sup>

### الدراسة الأولى

أشواق شريط، مهارات التحدث لدى القائد الإداري ودورها في تحقيق الرضى الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بسكرة تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.<sup>2</sup>

1\_ إشكالية الدراسة: إلى أي مدى تساهم مهارة التحدث لدى القائد الإداري في خلق الرضى الوظيفي لدى جمهور العاملين؟

### 2\_ اهداف الدراسة:

\_ التعرف على واقع مهارة التحدث لدى القائد الإداري في مؤسسة سونلغاز.

\_ التعرف على مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري في مؤسسة سونلغاز.

\_ التعرف على كيفية تأثير مهارة التحدث لدى القائد الإداري على الرضى الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup> أحمد عظيمي، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 39.

<sup>2</sup> أشواق شريط، مهارات التحدث لدى القائد الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - بسكرة، مذكرة ماستر قسم علوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

\_ التعرف على إمكانية رضى العاملين بمؤسسة سونلغاز عن مهارة التحدث الخاصة بالقائد الإداري.

**3\_ العينة والاداة والمنهج:** مجتمع البحث من عمال الوكالة التجارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ولاية بسكرة - والذي كان عددهم 30 حيث تم القيام بالمسح الشامل لهذه الوكالة كم تم استخدام المنهج دراسة الحالة ومنهج المسح الشامل باستخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات.

#### 4\_ نتائج الدراسة:

\_ يتمتع القائد الإداري بسمات المتحدث الناجح بشكل مرتفع خاصة الجدية في حديثه والقدرة على طرح الأفكار والتعبير.

\_ إن حديث القائد الإداري مؤثر بشكل جيد من خلال مراعاته لعامل السرعة في الحديث حيث أكد العمال أنها متوسطة أي لا هي سريعة جدا تزجج العاملين ولا ببطيئة تشعرهم بالملل والرغبة في إنهاء الحديث.

\_ يتحقق الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة حول علاقة العاملين بقائدهم الإداري والأسلوب الذي يعتمده في حديثه معهم ويتحقق بدرجة متوسطة فيما يتعلق ببيئة العمل.

#### أوجه الاختلاف والتشابه

تشابهت دراستي مع دراسة أشواق شريط في متغير الدراسة وهو مهارات الاتصال، كما تشابهت مع دراستي في استخدام استمارة الاستبيان.

واختلفت مع دراستي في استخدامها للمنهج دراسة الحالة ومنهج المسح الشامل، بينما استخدمت أن منهج المسح الاجتماعي، كما اختلفت مع دراستي في مجتمع البحث والعينة حيث استخدمت هي مجتمع البحث من عمال الوكالة التجارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ولاية بسكرة - والذي كان عددهم 30 حيث تم القيام بالمسح الشامل لهذه الوكالة بينما كان مجتمع بحثي أنا موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة باستخدام العينة القصدية.

### الدراسة الثانية

زغدودي نورة، سيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017.<sup>1</sup>

**1\_ إشكالية الدراسة:** كيف يساهم الاتصال الإداري في تفعيل أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي؟

### 2\_ أهداف الدراسة:

1. التعرف على طبيعة الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي
2. الكشف عن وسائل وأساليب الاتصال الإداري المستعملة في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي
3. التأكيد على الاستخدام الفعلي للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
4. التعرف على نوع الاتصال الأكثر اعتمادا بين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.
5. معرفة دور الاتصال الإداري ومدى تأثيره على فاعلية المكتبة التي تكمن في أساس العلاقة الرابطة بين المسؤول والمكتبي من خلال التفعيل الصحيح لعملية الإداري بين الطرفين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.

### 3\_ العينة ومنهج والأداة:

<sup>1</sup> زغدودي نورة، سيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، مذكرة الماستر، تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017.

تم الاعتماد على العينة القصدية استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبيان.

### 4\_ نتائج الدراسة:

\_ أن العاملين داخل المكتبة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التواصل فيما بينهم.

\_ تؤثر الاتصالات الإدارية على العاملين بالمكتبة المركزية على تحسين مستوى أدائهم.

\_ تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة.

### أوجه التشابه والاختلاف:

تشابهت دراستي مع دراسة زغدودي نورة، سيوان سعيدة في متغير الدراسة وهو تفعيل الأداء، كما تشابهت مع دراستي في عينة من خلال استخدام العينة القصدية وأداة الاستبيان واختلفت مع دراستي في مجتمع البحث حيث استخدمت دراسة زغدودي نورة، سيوان سعيدة مجتمع البحث في موظفي الكتبة المركزية بجامعة ام البواقي بينما مجتمع بحثي أنا موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة كما اختلفت مع دراستي في منهج البحث حيث استخدمت منهج مسح الاجتماعي واستخدمت دراسة زغدودي نورة، سيوان سعيدة للمنهج الوصفي.

**الدراسة الثالث** جعرون أمينة، أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.<sup>1</sup>

**1\_ إشكالية الدراسة:** هل المهارات الاتصالية التي تعتمد عليها إدارة العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حاليا كافية لتحسين صورتها داخليا وخارجيا ؟

<sup>1</sup> جعرون أمينة، أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر، قسم علوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.

### 2\_ أهداف الدراسة:

- إبراز أهم المهارات الاتصالية التي يمكن لأخصائي العلاقات العامة استخدامها سواء على المستوى الداخلي أو في علاقاته مع الخارج.

\_ معرفة مهارات الاتصال الناجحة المعتمدة لاستقطاب الجمهور.

- التأكيد على الدور الهام الذي تلعبه العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة.

\_ تشخيص عملية الاتصال في الإطار ألداتمي انطلاقا من المهارات والأساليب الاتصالية.

\_ معرفة السبل الفعالة في استخدام مهارات الاتصال من طرف أخصائي العلاقات العامة بما يتماشى مع رضا أفراد المؤسسة والجمهور الخارجي.

3\_ المنهج والأداة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة المقابلة.

### 4\_ نتائج الدراسة:

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: للمهارات الاتصالية اثر بالغ الأهمية في تحسين العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة وفعاليتها، كونها تسعى إلى إبراز الصورة الايجابية عنها ومنه نجاح المؤسسة.

### أوجه التشابه والاختلاف:

تشابهت دراستي مع دراسة جعرون أمنة في متغير الدراسة وهو مهارات الاتصال، كما اختلفت مع دراستي في منهج الدراسة حيث استخدمت دراسة أمنة جعرون للمنهج الوصفي التحليلي وأداة المقابلة ، بينما استخدمت أنا المنهج المسح الاجتماعي والأداة الاستبيان.

### \_ حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

\_ استفدت من الاطلاع على هذه الدراسات في صياغة مشكلة الدراسة.



- \_ ساعدت هذه الدراسات في ضبط وصياغة تساؤلات دراستها.
- \_ أفادنتي هذه الدراسات في اختيار المنهج المناسب.
- \_ ساعدت هذه الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.
- \_ الاستفادة من الإطار المعرفي للدراسات السابقة والمصادر العلمية والمراجع التي تشملها.
- \_ أفادني الاطلاع على دراسات السابقة في الإلمام بموضوع الدراسة، ووضوح أهداف الدراسة.

### سابعا- المنهج الدراسة:

إن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وهكذا يقول ديكرت، لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لان الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى حقيقة.

ويعتبر المنهج ضروريا في أي بحث علمي لأنه مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقه بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون إن يبذل مجهودات غير نافعة.<sup>1</sup>

ويعرفه رونز: "هو إجراء يستخدم في بلوغ غاية محددة".

أما بتل فعرفه: "هو ترتيب للعمليات العقلية التي تقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها".<sup>2</sup>

ويعرفه موريس أنجريس: هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الورق، عمان، 2000، ص60.

<sup>2</sup> محمد قاسم، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 23.

أما الباحث محمد زيان عمر فعرف المنهج بأنه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة مجهولة، أو من أجل البرهنة الحقيقة لا يعرفها الآخرون.

أما لباحث نوقان عبيدات فعرفه: أننا نستخدم طريقة علمية منظمة في مواجهة مشكلاتنا اليومية ومشكلاتنا العامة.

عرف عبد الرحمان بدوي من جهته: بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة..<sup>1</sup>

ويعرف المنهج كذلك بأنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة أو من أجل البرهنة على حقيقة لم يعرفها آخرون".<sup>2</sup> ومن خلال هذا المنطلق التمهيدي لمفهوم المنهج وطبيعة نوع الدراسة التي سوف نقوم بدراستها، والمتعلقة بدور مهارات الكتابة في تفعيل الأداء الجمهور الداخلي في مؤسسة الخدماتية ارتأينا أنه من المناسب الاعتماد على المنهج المسح الاجتماعي لما يمتلكه من مقومات تتلائم مع هذه الدراسة.

### المنهج المسحي:

مفهوم المسح: المسح في اللغة العربية يفسد إمرار اليد على الشيء السائل، أو المتلطح لإذهابه وهو يعني هنا إزالة ما لطح الشيء من غبار، أو تراب، أو غير ذلك من المواد، حتى نبرزه عن حقيقته لغيرنا.

ويستخدم المنهج المسحي لدراسة مشكلة راهنة وذلك بوصف دقيق لمجموعة من الأفراد يعيشون معا في منطقة جغرافية معينة بقصد تشخيصها والعمل على وضع برنامج لإصلاح الاجتماعي.

<sup>1</sup> احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2009، ص 283\_282.

<sup>2</sup> عبد الله سليمان، المنهج وكتابة تقرير البحث في العلوم السلوك، المكتبة الانجلو مصرية القاهرة، 2009، ص 87.

وهناك من يرى أن الدراسات المسحية "الدراسات التي تقوم على محاولات منظمة للحصول على معلومات ضخمة من أعداد كبيرة لجمهور معين أو عينة " وهناك من يرى أن "الدراسات المسحية هي من أكثر الطرق المباشرة لتحديد الكيفية التي يشعر الأفراد ويفكرون بها حول الموضوع الذي يسألون. وتتمثل إجراءات هذا النوع من الدراسات في سؤال مجموعة من الأفراد (المبحوثين) عدة أسئلة تدور حول سلوكهم واتجاهاتهم وأرائهم ومعتقداتهم".

وهناك من يعرف المنهج المسحي بأنه أسلوب لجمع البيانات عن طريق جماعة معينة في بيئة محددة. وقد يتناول المسح الاجتماعي دراسة احد الجوانب الاجتماعية مثل الرعاية الصحية، والنشاط الزراعي والاقتصادي عموما في منظمة أو مجتمع محلي أو المجتمع ككل".

وهناك من يذهب بعيدا في تحديد معنى المنهج المسحي عندما يتحدث عن تفاصيل البيانات المجمعة عبره، فيقول إن: المسح البحثي هو ذلك النوع من الاستقصاءات العلمية الاجتماعية الذي يهتم بدراسة الظروف الاجتماعية والاقتصادية وغيرها في مجتمع معين عن طريق العينة بقصد تجميع البيانات والحقائق واستخلاص النتائج اللازمة لحل المشاكل الاجتماعية، بمعنى آخر يستخدم البحث المسحي للإشارة إلى البحث الميداني الوصفي الذي يتضمن بيانات كمية عن مشكلة اجتماعية معينة".<sup>1</sup>

ويستخدم منهج المسح في دراسات الرأي العام، للتعرف على اتجاهات الجمهور المبحوثين أو أرائهم في الموضوعات المثيرة للجدل، خاصة ما تعلق منها بالسياسات الحكومية المختلفة، كما تستخدم البحوث المسحية لمعرفة تأثيرات برامج إذاعية أو تلفزيونية معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص49.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح حمدي، منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال، دروس نظرية وتطبيقات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص65.

ويعرف أيضا على أنه: "تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية، وذلك خلال فترة زمنية معينة".<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن الدراسات المسحية: الدراسات التي تقوم على محاولات منظمة للحصول على معلومات ضخمة من أعداد كبيرة لجمهور معين أو عينة.<sup>2</sup>

وعليه فإن منهج المسح الاجتماعي هو المنهج الأنسب لهذه الدراسة ذلك لأنه يساعدنا في تقديم وجمع الحقائق والمعلومات من طرف المبحوثين ( أفراد العينة ) بحكم التخصص الدراسي حول مهارات الاتصال وتشخيصها ودراسة الظروف المحيطة بها، كما يساعدنا في معرفة آراء واتجاهات الموظفين وكذا تقديم تفسير للدور الذي تقوم به مهارات الاتصال عبر تفعيل أداء الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة ومن ثم الوصول إلى استنتاجات، بالإضافة إلى كون المنهج المسحي الأسلوب الأمثل لجمع المعلومات عن طريق طرح الأسئلة على موظفي مديرية التربية ومعرفة تقييمهم حول مهارات الاتصالية ودورها في تفعيل الأداء.

وعليه فإن المنهج المسحي هو المنهج الأنسب لهذه الدراسة لأنه يساعدنا في جمع الحقائق والمعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مديرية التربية حول ما إذا كان لمهارة الكتابة دور في تفعيل أداء جمهور الداخلي.

### ثامنا: - مجتمع البحث وعينة الدراسة:

**مجتمع البحث:** "يقصد بالمجتمع POPULATION المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص105\_106.

<sup>2</sup> عبد الغفار رشاد القصيبي، مناهج البحث في العلوم السياسية، مكتبة الأدب، القاهرة، 2004، ص 226.

<sup>3</sup> مصطفى فؤاد عبيدات، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، فلسطين، 2003، ص 28.

أو كما عرفه الباحثون "مجموع محدود أو غير محدود من المفردات، حيث تنصب الملاحظات.

أي أن تعريف مجتمع البحث حسب باحثين آخرين هو: "جميع مفردات الظاهرة، التي يدرسها الباحث.

ويعرف أيضا بأنه " يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة".<sup>1</sup>

"وهو مجموعة من الناس ( أو الوثائق ) محددة تحديدا واضحا ويهتم الباحث بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها".<sup>2</sup>

ويقصد بمجتمع البحث جميع المفردات والأشياء التي نريد معرفة حقائق عليها فقد تكون إعداد في حالة تقييم مضمون وسائل الإعلام كما قد تكون برامج إذاعية أو نشرات إخبارية وفي حالة دراسة رأي عام فإن المجتمع هو جميع الأفراد التي تستهدفهم الدراسة.<sup>3</sup>

وفيما يخص دراستي يتمثل أفراد مجتمع بحثنا المتعلق بدور مهارة الكتابة في تفعيل أداء جمهور الداخلي في مؤسسة الخدماتية، حيث اقتصرت الدراسة على موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة (ذكور، إناث).

### عينة الدراسة:

تعتبر دراسة العينات من الدراسات الأساسية في بحوث الإعلام والاتصال، لأن الباحث يعتمد في إجراء دراسته على اختيار عينات تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا صحيحا.

وقد وردت العديد من التعريفات المحددة لمعانيها وهناك من يرى أن العينة هي العينة في اللغة العربية مشتقة من الفعل عين، والذي يفيد خيار الشيء، وفي البحث العلمي فإن العينة تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلا سليما.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 13.

<sup>2</sup> محمد سويلم البسيوني، أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2013، ص 309.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، مصر، 2000، ص 29.

حيث تعرف بأنها: " جزء من وحدات المجتمع لها نفس خواص المجتمع الأصلي وعليه فإن اختيار العينة وقياس المتغيرات موضوع البحث تكون ممثلة لوحدات المجتمع الأصلي".<sup>2</sup>

وهي كما يعرفها محمد عبد الحميد: "عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل الباحث معها منهجياً"، لأنه وفي الكثير من الحالات يتعامل مع مجتمع كبير العدد من جهة، وغير متجانس من جهة ثانية، ومنتشر في إطارات واسعة من جهة ثالثة، لهذا فإن العينة تساعدنا في دراسة هذا المجتمع عبر دراسة عدد محدود من وحداته على أساس أنها تتماثل معه في خصائصه، وان دراسة هذا العدد المحدود يعني في نهاية المطاف دراسة المجتمع المقصود ككل.<sup>3</sup>

ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث والمتمثل في رؤساء المصالح التابعة لمديرية التربية لولاية بسكرة وعددهم 22 عامل فقد تم إجراء عملية المسح الشامل للعمال ولهذا فإن رؤساء المصالح تمثل عينة الدراسة وذلك راجع أن رؤساء مصالح هم المسؤولين عن كتابة الرسائل الإدارية والتعليمات والتقارير وغيرها والتي يقدموها إلى باقي موظفي مديرية.

ومنه ونظراً لتباين أفراد مجتمع البحث في دراستنا من حيث الجنس، السن، ومستواهم الدراسي، وتخصصهم العلمي فإن اختيار العينة في هذه الدراسة كان عن طريق إجراء مسح شامل، وتمثلت عينة الدراسة في رؤساء مصالح مديرية التربية بولاية بسكرة.

### تاسعا: -أدوات جمع البيانات الدراسة:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي من أهم الخطوات المنهجية للبحث ويقدر ما تكون البيانات دقيقة وعلى درجة عالية من الموضوعية بقدر ما تكون موضوعية النتائج ودقتها والى جانب استخدام المصادر والمراجع لجمع المعلومات النظرية فهناك بعض الطرق الأخرى لجمع البيانات والمعلومات الميدانية حيث يوظف

<sup>1</sup> احمد بن مرسلتي، مرجع سابق، ص 170.

<sup>2</sup> لحسن عبد الله باشبوية، وآخرون، البحث العلمي: مفاهيم \_ أساليب \_ تطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2010، ص258.

<sup>3</sup> يوسف تمار، تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، طاكسيج كوم، الجزائر، 2007، ص 24\_25.

الباحثون العديد من الوسائل وتتنوع هذه الوسائل حسب: طبيعة الموضوع، ومجالات البحث، ونوع الدراسة، والتصميم المنهجي.<sup>1</sup>

وإن استعمال أدوات جمع البيانات من طرف الباحثين يخضع لنوع البحث والمواقف الاجتماعية التي تتطلب وسائل معينة دون غيرها.

والأداة هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف والجدولة.<sup>2</sup>

وفي دراستي هذه استعنت في جمع البيانات على أداة: استمارة الاستبيان والتي تعرف على أنها:

هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث.

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأسئلة مكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.<sup>3</sup>

كما عرفت على أنها "أداة يستخدمها باحثو البحوث التربوية على نطاق واسع، للحصول على الحقائق وتجميع البيانات، عن الظروف، الأساليب القائمة بالفعل، بالإضافة إلى استخدامه في البحوث التي تقيس الاتجاهات والآراء والخبرات السابقة وربطها بالسلوك الحالي، من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده وتقنيته ويقوم المجيب بملئه بنفسه".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر أبو القاسم، المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية، ط1، مركز البحث العلمي والدراسات الخارجية، السودان، 2001، ص 71.

<sup>2</sup> سلاطينة بلقاسم، الجيلاني حسان، منهجية العلوم الاجتماعية: أدوات جمع البيانات وكتابة تقرير البحث الاجتماعي، جزء2، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، 2017، ص 62.

<sup>3</sup> رحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص82.

<sup>4</sup> عوض صابر فاطمة، علي خفاجة مرفت، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 116.

ويعتمد اختيار الأداة على المنهج البحثي المستخدم في الدراسة، ومدى ملائمته لتلك الأداة كما يعتمد على معرفة الباحث وفهمه وخبرته في استخدام أداة معينة، فالأداة هي الوسيلة التي تخرج البيانات من مجتمع الدراسة.<sup>1</sup>

كما عرفت على أنها: عبارة عن استمارة يعدها الباحث ويطورها، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الفقرات وثيقة الصلة بمشكلة البحث ويوزعها على أفراد عينة البحث، ثم يجمعها بعد التأكد من الإجابة عن جميع أسئلتها أو فقراتها ومن ثم تفرغ بياناتها وتحليلها وتصنيفها.<sup>2</sup>

كما عرفها "خالد حامد" بأنها: نموذج يظم أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة. وقد ترسل عن طريق البريد وتسمى الاستبيان البريدي أما الاستمارة بالمقابلة فيقصد بها قائمة الأسئلة أو استمارة التي يقوم بها الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث.<sup>3</sup>

ولذلك فإن الأداة البحثية المناسبة التي تمكنني من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تجيب على تساؤلات دراستنا، وتسمح بتوفير الوقت والجهد والنفقات، وتحقيق الوصول غالى نتائج دقيقة ويمكن تعميمها والاحتكام إليها هي أداة الاستبيان عن طريق الاستمارة وذلك نظرا لطبيعة مجتمع البحث.

ويرجع سبب اختيارنا لهذه الأداة ألا وهي استمارة الاستبيان إلى:

- قلة التكاليف والجهد حيث أنها تطبق على جماعات مهما كبرت بجهد محدود وبتكلفة محدودة وسهولة التأكد من صدقها وثباتها قبل استخدامها.

<sup>1</sup> فتحي إبراهيم محمد احمد، منهج البحث في إدارة الأعمال، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2014، ص38.

<sup>2</sup> وانا عبد الرحمان نلي وآخرون، مناهج البحث العلمي، دار الرجاء، 2007، ص107.

<sup>3</sup> نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، الجزائر، 2017، ص 352.



- سهولة تحليل النتائج إحصائياً وأيضاً إعطاء المفحوص وقتاً كافياً لقراءتها والإجابة عليها دون إلحاح من صاحب الاستبانة أو التأثير عليه أو التدخل في الإجابة أي حرية الإجابة والتعبير عن الرأي.

\_ أن استمارة الاستبيان تعد وسيلة مناسبة في تعرف على دور مهارة الكتابة في تفعيل الأداء.

بعد إن تطرقنا إلى مفهوم الاستمارة يجدر بنا الإشارة إلى طريقة توزيع الاستمارة حيث انه بعد الانتهاء من تحديد عينة الدراسة كما وكيفاً، شرعنا في بداية الأمر باقتراح استمارة أولية على الأستاذة المشرفة قصد معرفة جوانب النقص ومدى صلاحيتها للدراسة، وعلى هذا الأساس تم حذف بعض الأسئلة وإضافة بعض التعديلات ليتم فيما بعد عرضها على أساتذة محكمين\* ذوي خبرة في مجال الدراسة والحقول المنهجية، حيث قاموا على مراجعة الاستمارة سواء من حيث الشكل العام أو من حيث تفرعاتها إلى محاور وكذلك من حيث ترتيب الأسئلة وأسلوب صياغتها وغير ذلك من الأمور، وقد مكنتني هذه الخطوة من التأكد من سلامة الموضوعات التي دارت حولها الأسئلة من حيث ارتباطها علمياً بموضوع الدراسة وأهدافها الأساسية.

وعلى ضوء هذا التحكيم تم إعداد الاستمارة في صورتها النهائية، حيث قمنا بانجاز (22) استمارة تم توزيعها على موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة في الفترة الزمنية الممتدة من 20 جويلية إلى 30 جويلية 2020، بحيث تم استرجاع (20) استمارة، فيما ألغيت (2) استمارات لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لسلبية الاستجابة، وبقي (20) استمارة صالحة لتحليل وهي التي شكلت عينة الدراسة.

وعلى هذا الأساس صممت أسئلة الاستمارة بما يتوافق مع طبيعة الموضوع، كذلك حاولت أن تكون أسئلة الاستبيان واضحة وذات لغة مفهومة ومعبرة وذلك بهدف الإجابة

\* أستاذة طلحة مسعودة، سراي سعاد، قوراري صونيا، محمود عياد.

على التساؤل الرئيسي، حيث احتوت على 15 سؤال مقسم إلى بيانات شخصية وثلاثة محاور بحسب تساؤلات الدراسة وهي:

**البيانات الشخصية:** يتمثل في جمع المعلومات عن خصائص الاجتماعية، والتي تمثل متغيرات الدراسة وهذا المحور يطرح أسئلة تتعلق ب: النوع أو الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة التعليمية.

**المحور الأول:** انواع مهارة الكتابة التي تتوفر لدى الجمهور الداخلي، ويضم 4 أسئلة.

**المحور الثاني:** أساليب الكتابة الجيدة لدى الجمهور الداخلي ، والذي ضم 4 أسئلة.

**المحور الثالث:** مهارة الكتابة الجيدة لدى جمهور الداخلي تتمتع بالقدرة على تفعيل أدائهم، والذي ضم 4 أسئلة.

ثم بعد استلام الاستمارة معبئة من طرف المبحوثين قمنا بتفريغ كل الردود في برنامج Spss على شكل رموز ثم قمنا بتحليل تلك البيانات إلى معلومات وخرجنا بالنتائج الخاصة بالدراسة، اعتمدنا على الأساليب الإحصائية المناسبة، وتتمثل في:

**1\_ التكرارات:** ومن خلالها تم التعرف على أكبر نسبة من الاستجابة من طرف العينة قصد التعرف على آرائهم حول دور مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي، ونقصد بالتكرارات عدد المرات تكررت فيها نفس الإجابة أو الخيار بحيث يكون مجموع هذه التكرارات مساوي لعدد مفردات العينة.

**2\_ النسب المئوية:** وتمت الاستعانة بهذا الأسلوب من أجل المقارنة بين متغيرات الدراسة، بحيث تزداد سهولة المقارنة بين المتغيرات بدلا من اعتمادنا على أسلوب التكرار فقط.

# الفصل الأول

مهارة الكتابة وتفعيل الأداء

# الفصل الأول

## تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام حول مهارات الاتصال

المطلب الأول: تعريف مهارات الاتصال

المطلب الثاني: طرق تحسين مهارات الاتصال

المطلب الثالث: انواع المهارات الاتصالية

المطلب الرابع: أهمية مهارات الاتصال

المبحث الثاني: ماهية مهارة الكتابة

المطلب الأول: تعريف مهارة الكتابة

المطلب الثاني: خصائص وأنواع مهارة الكتابة

المطلب الثالث: شروط ووظائف مهارة الكتابة

المطلب الرابع: أهداف وأهمية الكتابة

المطلب الخامس: مزايا ومعيقات مهارة الكتابة

المبحث الثالث: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته

المطلب الثالث: أهداف وعناصر الأداء

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تستخدم مهارات الاتصال في المؤسسات بهدف إيصال الأفكار أو الرسائل بوضوح تام، لتجنب الوقوع في الفهم الخاطئ للرسالة أو سوء تفسيرها، وعلى الرغم من تزايد أهمية مهارات التواصل في الحياة العملية، إلا أن الكثيرين مازالوا يواجهون صعوبة مما يُشكلُ لهم عائقًا كبيرًا في خوض غمار المنافسة في العمل وتحقيق تفعيل الأداء، ومن بين مهارات الاتصال نجد أن مهارة الكتابة تعتبر عنصر هام من عناصر النجاح التي لا يستغني عنها المؤسسات فهي نشاط ضروري لتفعيل أداء الموظفين.

باعتبار أن تفعيل الأداء نشاط يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، حيث أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة، يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها، كما تستخدم إدارة الأداء كوسيلة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور، وتحديد الوسائل اللازمة لتحسين مهارات الموظف بشكل يساهم في رفع قدراته وتحقيق المستوى المطلوب من الأداء.

## المبحث الأول: مدخل عام حول المهارات الاتصالية:

### المطلب الأول: تعريف المهارات الاتصالية

يتكون مصطلح مهارة الاتصالية من كلمتين أساسيتين هما: المهارة والاتصال، قبل الولوج في تعريف مهارات الاتصالية سوف نتطرق إلى تعريف المهارة والاتصال أولاً لتسهيل عملية فهم المصطلح.

حيث تعرف المهارة لغة على أنها: "الحذق في الشيء. والماهر: الحاذق بكل عمل وأكثر ما يوصف به السابح المجيد... والجمع مهرة يقال مهرت بهذا الأمر أمهر به مهارة أي صرت به حاذقاً. قال ابن سيدة: وقد مهر الشيء فيه وبه ويمهر مهراً ومهوراً ومهارة ومهارة."<sup>1</sup>

وعرفت المهارة اصطلاحاً على أنها: "أداء العمل بإتقان مع اقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف."<sup>2</sup>

المهارة هي " القدرة على القيام بالأعمال المقدمة بسهولة ودقة مع القدرة على التكيف  
الأداء مع الظروف المتغيرة."<sup>3</sup>

لمهارة تعني " الخطوة أو العملية المعرفية ( الذهنية ) أو الأدائية الوجدانية ( الاتجاهية) والعلاقة مع الظروف المتغيرة."<sup>4</sup>

وتعرف المهارة على أنها جوهر الأداء الذي يتميز بانجاز كبير من العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط، وأهـي قدرة عالية على الانجاز سواء كانت بشكل منفرد أو داخل فريق أو ضد خصم بأداة أو بدونها..<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صالح بن خالد بن صالح الشقير، مهارات نبوية في الاتصال للمفتي، للفاضل، للواعظ، للمربي، للقائد للمعلم، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 13، جامعة الوادي، 2015، ص9.

<sup>2</sup> ميعاد جاسم سلمان، ألهم جبار فارس، مهارات التواصل الرياضي لدى مدرسي رياضيات المرحلة المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 50، جامعة بغداد، 2008، ص9.

<sup>3</sup> فيصل محمود الغرابية، مهارات العمل الاجتماعي، دار وائل، الأردن، 2009، ص209.

<sup>4</sup> سامي محمد ختانتة، أحمد عبد اللطيف ابواسعد، علم النفس الإعلامي، دار الميسرة، الأردن، 2010، ص6.

<sup>5</sup> حسين جلوب، مهارات الاتصال مع الآخرين، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2009، ص81.

أما الاتصال فقد عرف انه كلمة اتصال communication مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة communes وتعني عام أو مشترك ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة للاتصال ووظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد... عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص فرد أو جماع، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين المرسل Sender والمستقبل Receiver.<sup>1</sup>

كما يعرف الاتصال بالمفهوم العام للعلم على أنه انتقال المعلومات، الحقائق، الأفكار، الآراء المشاعر أيضا، والاتصال هو نشاط أنساني حيوي وأن الحاجة إليه في ازدياد مستمر، فالإنسان كائن اجتماعي فهو لا يعيش بمفرده ولكن بالتعاون مع الأشخاص الآخرين.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا انه العملية المقصودة أو غير المقصودة التي يتم فيها التعبير عن المشاعر والأفكار في رسائل شفوية أو غير شفوية والتي يتم إرسالها و استلامها واستيعابها وهي عملية يمكن أن تحدث دون قصد أو تعبر عن حال شعور الفرد أو كنتيجة عن أهداف معينة للمتصل.<sup>3</sup>

وعليه فإن الاتصال عملية نظرية أساسها الحاجة إلى الكلام، الكتابة، الاستماع والتفاعل مع الآخرين.<sup>4</sup>

ومن خلال تعريف كل من المهارة والاتصال على حد نجد أن المهارات الاتصالية عرفت على أنها: "فهم لطبيعة الاتصال الإنساني والتعرف على فنونه ووسائله ثم توظيفه بقدرة وحكمة لاختبار كيفية الاستخدام الأمثل لاتصال فعال يؤثر ويقنع الآخرين ويحقق الأهداف".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، الطبعة العربية، دار اليازوردي، الأردن، 2009، ص ص16-17.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي، الإسكندرية مصر، 2002، ص 18.

<sup>3</sup> جما أكو شنب، العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 19.

<sup>4</sup> محمد عبد الغني حسن هلا، مهارات الاتصال والتسويق السياسي، ديك للنشر والتوزيع، مصر 2012، ص 14.

<sup>5</sup> مصطفى ع السميع محمد، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر العربي، الأردن، 2005، ص 64.

تعرف أيضا بأنها: "تمثل درجة المقدرة على توفير المعلومات شفهيًا وتحريرها إلى مختلف أفراد المنشأة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة".

وتتميز المهارة بأنها: مكتسبة ويمكن تدريب الفرد عليها، كما يمكنه تطويرها بنفسه من خلال القراءة والتعلم والخبرة في المواقف المختلفة التي تحتاج إلى عمليات اتصال بإشكالها وأنواعها المختلفة.<sup>1</sup>

وعرفت أيضا على أنها: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: طرق تحسين مهارات الاتصال:

**تكامل العناصر المكونة للرسالة:** حين نتواصل مع الغير نستخدم ثلاثة عناصر،

وخاصة في الاتصال الشفهي: العنصر اللفظي، وهو الكلمات التي نقولها، وعنصر صوتي وهو: رنين الصوت وحماسته ووضوحه، وعنصر بصري وهو: تعبيرات الوجه وحركة الجسم، ولا بد من انسجام هذه العناصر الثلاثة وتكاملها، إذ يعد التناقض بينها هو العائق الأكبر لإتمام الاتصال الفعال كما أن عدم التوازن بينها من حيث النسبة يؤثر كذلك بالسلب على عملية الاتصال.

**مخاطبة العاطفة أولاً:** يعني الاتصال الفعال ارتباط المتكلم مع المستمع على مستوى عاطفي وليس على مستوى فكري فقط، فلا بد أن نحرص على أن نتواصل مع الآخرين عن طريق إثارة المشاعر والعواطف مرتكزين على الاتصال الصوتي والبصري.

**التركيز على الاتصال البصري:** فالنظرة الحانية الهادئة للمستمع تشعره بالألفة والارتياح والرغبة في المشاركة، وتعطيه الإحساس بأنك تتحدث إليه مباشرة، فتركيز النظر على المستمع بصدق وثبات أثناء الحديث يجذبه إلى دائرة الانتباه، وإذا كانت الفئة

<sup>1</sup> جميلة كتفي، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2015، ص 61.

<sup>2</sup> عبد الله طلال والكردي موسى، مهارات الاتصال الجماهيري، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010، ص 12.



المستهدفة مجموعة فيستحسن أن تقوم في بداية حديثك بإجراء مسح بصري لمدة قصيرة على جميع الحاضرين ثم تبدأ بعد ذلك بالاتصال البصري مع كل فرد على حدة.

**قف معتدلاً وثقاً من نفسك:** الوقفة المعتدلة والتحرك بشكل طبيعي يعطي مظهر

الثقة بالنفس، أما الانحناء أو الاتكاء على المنضدة أو الجدار فيعطي انطباعاً بعدم الاكتراث أو التوتر. كما يجب أن تكون إشاراتك إيجابية نحو المتلقي والحركة الواعية تعكس الثقة بالنفس، وتقوى الطاقة وتدخل لمسة تنويع في طريقة الاتصال.

**تبسم:** الابتهاج والمحافظة على الابتسامة يجعلان ملامح الوجه طبيعية ويعزز هذا من القدرة على التأثير في الغير، ومن المهم أن نتدرب على البسمة الودودة ونتذكر دائماً أن الابتسامة الحقيقية هي التي تتبع من الداخل بصدق.

**جملٌ مظهرك:** للمظهر الحسن دور رئيسي وتأثير أكبر مما نعتقد في إحداث انطباع جيد حين نتواصل مع الآخرين، فحين يشعر المرسل بالانزعاج أو عدم الراحة بسبب مظهره فإنه لن يستطيع الاتصال مع الآخر بشكل فعال، وإذا لم يكن مظهره محققاً لتوقعات المستمع ومراعياً لمتطلبات المكان والزمان والوضع الاجتماعي فسيحول ذلك دون نجاح عملية الاتصال، والعناية بالمظهر في أول عملية اتصال مع الآخر تكون الانطباع الجيد الأول والذي قد لا تتاح فرصة ثانية لتكوينه.

**استثمر صوتك:** الصوت هو الوسيلة الرئيسية التي تنتقل للآخرين ما تريد، فالصوت

العذب مثل سهم ينفذ إلى القلب، فأثره أكبر مما نعتقد؛ حيث يعطي فكرة عن الحالة المزاجية للمرسل ومدى قناعته بما يقول، ويقال أن نغمة الصوت ورنينه تشكل 84% من الثقة والمصدقية، وعندما لا يتم التمكن من رؤية المرسل والاكتفاء بسماع صوته فقط يكون لوتيرة الصوت، ونوعه والتحكم في نغمته، وتضمينه ابتسامتك أبلغ الأثر على المتلقي، فتحديد الأفكار الرئيسية بصوت واضح والبعد عن القراءة من الورق والصوت المملئ بالحيوية كلها عناصر تقود إلى أداء ناجح واتصال فعال.

**حسن لغتك ونمها:** إن تنمية اللغة باستمرار تساعد على الارتقاء بمستوى الحديث، كما أن استخدام كلمات مباشرة، ولغة واضحة ملائمة، وتعلم مفردات جديدة، وتجنب المصطلحات واللغة الخاصة مع من لا يفهمها، كلها نقاط تعين على حدوث اتصال جيد.

**اجعل مستمعك مهتماً بحديثك:** حافظ دائماً على تفاعل المستمع واهتمامه بما تقوله، وأشركه في الجانب التطبيقي والممارسة حتى تتمكن من تحريك مشاعره إلى جانب عقله، فكلما كان المستمع مهتماً ومشاركاً بصورة كبيرة زادت فرصتك في إقناعه والتأثير عليه، فطرح الأسئلة والألغاز والطرائف، والعمل في مجموعات والعمل بشكل فردي وطرح القصص والأشعار كلها أساليب تبقى المستمع متابعا لما تقوله حاضر الذهن معك إلى جانب استمتاعه بما يحدث.

**كن مرحاً خفيف الظل:** الناس يحبون الفكاهة، ويتعلمون بشكل أفضل من خلالها كما أن الفكاهة تزيد من ارتباطهم بمن يتحدث إليهم وتنمي ثقتهم وتعاطفهم معه كما يشجع هذا على تقبل أفكاره بشكل أكبر مما لو طرح هذه الأفكار بشكل جاد مجرد. فالنصيحة دائماً أن تبعد عن جفاف الأحاسيس، وابذل جهداً واعياً لتجعل من تتواصل معه يستمتع بحديثك، ويساعدك في هذا تعبيرات الوجه مع الابتسامة وذكر بعض المواقف الطريفة ذات الصلة بالموضوع والتعليق على آراء الآخرين بشكل طريف يدخل البهجة على نفوس مستمعك ويسهل عملية الاتصال.

**دع الافتعال:** كن طبيعياً، صادقاً مع نفسك، تلقائياً، هادئاً تظهر مشاعرك ببساطة، مبتعداً عن اصطناع المواقف، وافتعال العبارات فذلك يشعر مستمعك بالثقة فيمن يتحدث إليهم وكذا في مصداقية ما يقول.

**اضبط أحاسيسك:** قد يصدر من بعض المستمعين ما يستفزك، عندها دع الغضب والانفعال واضبط أحاسيسك وحاول جاهداً ألا تفقد القدرة على التركيز في تفكيرك حيث يكسر هذا حلقة الاتصال ويحول دون نضج طرحك.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع المهارات الاتصالية

#### مهارة التحدث

#### 1\_1 تعريفها

وعرف التحدث لغة على أنه: "هو من الفعل حدث (الحديث) الخبر قليله وكثيره وجمعه (أحاديث) على غير القياسي. قال الفراء: نرى أن واحد الأحاديث (أحدثه) بضم

<sup>1</sup> عازة محمد سلام، مهارات الاتصال، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2008، ص 32.

الهمزة والدال ثم جعله جمعا للحديث و(الحدوث) بالضم كون الشيء بعد أن لم يكن وبابه دخل و(أحدثه) الله (فحدث)، و(استحدث) خبرا وجد خبرا جديدا. و(المحادثة) و(التحدث) و(التحدث) و(التحديث) معرفات.<sup>1</sup>

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرف التحدث على أنه: "عملية تبادلية لبناء المعنى، وهذا يتضمن إنتاج الأفكار والمعاني شكلا، ومضمونا، ومعنى الكلام المنتج يعتمد على السياق الذي يحدث فيه، كما يعتمد على المشاركين أنفسهم، ومجموعة خبراتهم، وبيئاتهم، وهدف التحدث".<sup>2</sup>

كما عرف أيضا على أنه: "عملية تبادل المعلومات والأفكار بطريقة شفوية بين طرفي الاتصال من خلال الكلمات والأصوات المفهومة المعنى، ويمكن تعريف التحدث بأنه: "عملية توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين وتبادل نقل المشاعر والآراء والأفكار بين طرفي الاتصال".<sup>3</sup>

وتعرف مهارة الحديث على أنها: "القدرة على الاتصال شفويا أو التحدث مع الآخرين بطريقة لها تأثير معتبر على النجاح في عالم الأعمال وفي العلاقات الاجتماعية".<sup>4</sup>

كما عرفت أيضا على أنها: "قدرة الفرد على إيصال الرسالة بنجاح أثناء الاتصال اللفظي. وهي مهارة نتمكن بها من تحقيق اتصال حقيقي مع الآخرين، ضعف هذه المهارة يفقدنا الكثير من الوقت كالفرص المتاحة كالصداقات نتيجة الحديث اللامبالي وغير الدقيق.

وتعتبر مهارة الحديث هامة بالنسبة للأفراد الذين يتضمن عملهم قدرا عاليا من التعامل سواء على صورة مقابلات أو التحدث معهم في الهاتف وبالرغم من أن القدرة على التحدث متوافرة لدى غالبية البشر، بغض النظر عن السن أو المستوى الثقافي

<sup>1</sup> جلال عزيز فرمان البرقاوي، علياء وهاب إبراهيم هودان، أثر المدخل الاتصالي في تنمية مهارتي التحدث والاستماع في مادة قواعد اللغة العربية عند تلميذات الصف الخامس، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد35، جامعة بابل، 2018، ص6.

<sup>2</sup> غادة خليل أسعد منسي، أثر برنامج تعليمي قائم على المنحى التواصل في تحسين مهارات التحدث لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في محافظة الزلفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية-المجلد الرابع، العدد16، السعودية، 2016، ص122.

<sup>3</sup> الجامعة الإلكترونية السعودية، مهارات الاتصال، ط1، المملكة العربية السعودية، 2012، ص38.

<sup>4</sup> الخالدي إبراهيم وشهاب بدر، الاتصال الإداري والعلاقات العامة، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص111.

والاجتماعي، إلا أن هناك فرق بين القدرة على الحديث ومضمونه واستخدام الصوت المناسب ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد الذين نتحدث إليهم واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة الأثر الذي يتركه الحديث على الآخرين.<sup>1</sup>

## 2\_1 أنواع مهارة الحديث:

هناك ثلاث أنواع من الحديث على النحو التالي:

**الحديث للإخبار:** الهدف الرئيسي لمعظم المحادثات هو إخبار أو تبليغ شخص ما أو أكثر عن شيء ما، أو عن أمر معين وعندما يكون الهدف من الكلام هو الإعلام أو الإخبار، يجب أن يكون الحديث في صلب الموضوع، وعدم إعطاء الآخرين معلومات غير ضرورية، يمكن أن تضيع أوقاتهم، وعليه أن يقول المتحدث ما يريد قوله بوضوح وجدية وبالسرعة المناسبة.<sup>2</sup>

**الحديث للإقناع:** هو الجهد المنظم الهادف إلى التأثير في آراء الآخرين وأفكارهم، بحيث يجعلهم يوافقون على ما يتحدث عنه.

ومن خلال الحديث فإن الفرد يؤثر على الأفراد الآخرين في مواقفهم وآراءهم وأنماط سلوكهم.

وما يتم من خلال الحديث للإقناع هو أنك تحاول فيه تغيير بعض أوجه سلوكيات أو اتجاهات أو معتقدات مستمعيك.

## 3\_1 مكونات مهارة التحدث

ويمكن تصنيفها إلى مايلي:

<sup>1</sup> شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص41.  
<sup>2</sup> الخالدي إبراهيم وشهاب بدر، الاتصال الإداري والعلاقات العامة، دار الإعلام، عمان، 2011، ص 113.

1\_ المكونات المرتبطة بالأفكار وتتضمن هذه المكونات عدد من المهارات الفرعية مثل اختيار الأفكار الملائمة وترابط الأفكار وتسلسلها، وصحة الأفكار، وإبرازها للموضوع.

2\_ المكونات المرتبطة بالكلمات تتضمن هذه المكونات المهارات الفرعية الآتية اختيار الكلمات المناسبة، التنويع في استخدام الكلمات، وعدم التكرار، انتقاء الكلمات العربية الفصيحة.

3\_ المكونات المرتبطة بمستوى السياق ويندرج تحت هذه المكونات المهارات الفرعية الآتية:

اختيار التعبيرات اللغوية المناسبة للمواقف الملائمة بين الكلمات والجمل، استخدام أدوات الربط المناسبة، ترابط العبارات وعدم تفككها والتشويق والتأثير في المستمعين، ومراعاة المواقف والوصول بصورة ميسرة.

4\_ المكونات المرتبطة بالمحتوى وتتضمن هذه المكونات المهارات الفرعية الآتية الدقة في التمهيد مع الإيجاز، وضوح الموضوع، تقديم الأدلة والحجج والبراهين، استعمال الأمثلة للشرح والتفسير، الربط بين الأسباب والنتائج والتركيز على الموضوع الأساسي.

5\_ المكونات المرتبطة بالقواعد والنحوية وينبثق عنها المهارات الفرعية الآتية : ضبط الكلمات المنطوقة ضبطا صحيحا باستخدام جمل مركبة تركيبيا سليما، انتقاء الأزمنة لأحداث الموضوع.

6\_ المكونات المرتبطة بالأصوات، وتتضمن هذه المكونات المهارات الفرعية الآتية إخراج الحروف من مخرجها الصحيحة، نطق الكلمات والجمل نطقا خاليا من التلعثم، استخدام التنغيم المناسب في نطق الجمل والأساليب، القدرة على محاكاة الأصوات وتقليدها.<sup>1</sup>

#### 1\_4 شروط مهارة التحدث

<sup>1</sup> هدى محمود الناشف، تنمية المهارات اللغوية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص 57.

هناك قواعد أساسية ينبغي مراعاتها في الحديث الشفهي تتمثل في " دراسة الموضوع المراد التحدث به بدقة، استخدام ألفاظ مطابقة للمعاني المقصودة، الابتعاد عن الثثرة والمراوغة، الأخذ بعين الاعتبار كيف نجعل التغذية الراجعة للمعلومات عملية مقبولة للشخص الأخر، تجنب التعميم على الآخرين بسرعة، تشجيع الآخرين على التفاعل الجيد من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، عدم مقاطعة المتحدث قبل إنهاء كلامه، عدم تشكيك المتحدث بنفسه، أهمية تذكر أسماء الأشخاص المراد التحدث معهم، وهناك قدرات يجب أن تتوفر في القائد الناضج الذي يدير نقاشاً تتمثل في الشخصية القوية المؤثرة في سلوكيات الآخرين، وتشمل الذكاء، مهارات الاتصال، التحفيز.<sup>1</sup>

### 1\_5 أهمية مهارة التحدث

تتجلى أهمية مهارة التحدث في أنها تحدد مدى قدرة الفرد على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين، حيث يتكون موقف الحديث من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة، أو طرح رأي محدد، أو موضوع بعينه، ويعد هو الطرف المعني بالحديث والمستمع له، والظروف لمحيطة بموقف الحديث سواء أكانت هذه الظروف مادية أم معنوية كما يعد التحدث من أهم ألوان النشاط اللغوي، وأكثرها استعمالاً في الحياة اليومية، فهو وسيط التواصل اللغوي بين البشر قبل القراءة والكتابة، ويمثل الجانب الإيجابي من التواصل اللغوي. ولا تقتصر براعة الحديث على أسلوب الكلام وجودة محتواه بل إن حسن الإصغاء أيضاً يعد فناً من فنون الحوار، وكما تحدث أناس وهم لا يريدون من يحاورهم، بل يريدون من يصغي إليهم كي يبوحوا بما في صدورهم، ونقل ابن عبد ربه في العقد الفريد عن بعض الحكماء قوله لابنه: يا بني تعلم حسن الاستماع، كما تتعلم حسن الحديث وليعلم الناس أنك أحرص على أن نسمع منك على أن نقول كما تعد هذه المهارة من المهارات الأساسية اللازمة في القرن الحادي والعشرين، فهي ترتبط ارتباطاً دقيقاً بكيفية التعامل مع الفرد أو الجماعة، حيث يكتسب المتعلمون من خلالها آداب المخاطبة ولياقة التصرف واحترام الآخرين، والتعاون معهم للانتقال من المدرسة إلى دنيا العمل،

<sup>1</sup> محمد عبدا لله حسين حميد، مدى توفر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة جامعة النصر، العدد السادس، المجلد الثاني، 2015، ص 07.

حيث سيجد نفسه في حالة حوار دائم مع الآخرين بدءاً من الأسرة التي يعيش فيها وانتهاءً بالعالم الذي أضحي قرية كونية صغيرة فمهارة التحدث تعطي الفرصة الملائمة للمتعلم ليبين قدراته، ويعبر عما يريد، وعما يختلج في نفسه من مشاعر وأحاسيس، ونظراً لأهميتها من الناحية النفسية واللغوية، فهي تجعل المتعلم يكتسب منها قوة وحيوية فيناقش، ويحاور، ويشارك ويبرز بروزاً كبيراً في التحدث مع ذويه ومعلميه وزملائه في الصف، وقد أصبح من الضروري أن يتاح لكل متعلم حرية الحديث، من خلال السؤال والجواب، والمناقشة والمحادثة، وجميع الأنشطة اللغوية الأخرى يكون الكلام محوراً، وأساس العمل بها هو التحدث، فالتحدث هو من أهم الأسس في العملية التعليمية كلها.<sup>1</sup>

## مهارة الاستماع

### 1\_2 تعريفها

هو العملية التي يستقبل فيها الإنسان المعاني والأفكار الكامنة وراء ما يسمع من ألفاظ والعبارات التي ينطبق بها القارئ قراءة جاهرة أو المتحدث في موضوع ما أو ترجمة لبعض الرموز والإشارات ترجمة مسموعة.<sup>2</sup>

وعرف على أنه عملية استقبال الكلمات أو الأصوات في صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع وتحويل هذه الموجات إلى ذبذبات تنتقل إلى المخ من خلال العصب السمعي.<sup>3</sup>

كما يعرف السماع على أنه مجرد التقاط الأذن لذبذبات صوتية من مصدرها دون إعارتها أي انتباه، وهو عملية غير معقدة، تعتمد على فسيولوجية الأذن وسلامتها العضوية، وقدرتها على التقاط الذبذبات.<sup>4</sup>

### 2\_2 أنواع الاستماع:

<sup>1</sup> رافد صباح التميميم، بلال إبراهيم يعقوب، المهارات اللغوية ودورها في التواصل اللغوي، مجلة مداد العرب، العدد 11، العراق، ص 283.  
<sup>2</sup> سعد علوان حسن، فلاح صالح حسين، مهارة الاستماع وكيفية التدريب عليها، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، العدد 1، المجلد 6، العراق، 2004، ص 3.  
<sup>3</sup> عادل صالح، مهارات الاتصال الفعال شبكة الألوكة الإلكترونية، 2014، ص 46.  
<sup>4</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2012، ص 42.

- \_ الاستماع بقصد الحصول على معلومات.
- \_ الاستماع بقصد الاستمتاع.
- \_ الاستماع بقصد التحليل والنقد.
- \_ الاستماع المقطع، كالاستماع إلى الخطيب لفترة ثم الانصراف عنه.
- \_ الاستماع العابر، كالاستماع إلى مناقشة لا للتأثر بها، ولكن للإسهام في المناقشة على ضوء ما طرح.
- \_ الاستماع التذوقي، والذي يكون فيه المستمع في حالة يقظة ذهنية، فيستجيب عاطفياً  
لما يستمع إليه.<sup>1</sup>

## 2\_3 شروط الاستماع

- يعد الاستماع مهارة أساسية للاتصال الشفوي أو اللفظي ومن شروطه:
- \_ إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية ما يقوله.
- \_ فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي.<sup>2</sup>

## 3\_3 أهمية مهارة الاستماع:<sup>3</sup>

- \_ يعتبر الاستماع أساس فنون اللغة في التعليم والتعلم معاً.

<sup>1</sup> نائل خميس محمد جمعة، فاعلية إستراتيجية مثلث الاستماع في تنمية مهارتي التحدث والقراءة لدى كلاب الصف الثالث الأساسي بمحافظة رفح، مذكرة ماجستير، تخصص مناهج وطرق، جامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 22.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 53.

<sup>3</sup> هناء خميس أبو دية، فاعلية برنامج محوسب لتنمية بعض مهارات تدريس الاستماع في اللغة العربية لدى الطالبات /المعلمات في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، مذكرة ماجستير، تخصص مناهج وطرق، جامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 23.



\_ مهارة مهمة لفهم المتحدث، لأن المستمع يستثمر كل جوارحه فيصغي بعينيه وقلبه.

\_ وسيلة فعالة في مساعدة الأفراد والجماعات على الفهم المتبادل، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم.

\_ طريقة مجدية لاكتساب المعلومات والمعرفة والثقافة بكل أنواعها.

\_ يساعد الاستماع في حفظ التراث الحضاري والثقافي، حيث يستطيع الشخص حفظ تراثه وتاريخه عن طريق الاستماع.

\_ يعتبر عماد كثير من المواقف التي تستدعي الإصغاء والانتباه، كالمناقشات والأحاديث وسرد القصص وبرامج الإذاعة وغيرها.

\_ يعمل الاستماع على تدريب الأفراد على حسن الإصغاء، وحصر الذهن، ومتابعة المتكلم، وسرعة الفهم.

\_ يساعد المعلم على إيصال المعلومة، وضبط الفصل، وحسن إدارته.

\_ تعتبر عملية الاستماع المقدمة الطبيعية لمعظم العمليات الفكرية الموجهة للسلوك البشري.

## مهارة القراءة:

### 1\_3 تعريفها

فالقراءة "عملية يراد بها الربط بين الرموز المكتوبة وأصولها، أي عملية ربط الكلام المكتوب بلفظه، فاللغة المكتوبة تتكون من معنى ورموز تشكل ألفاظا تحمل المعاني وعلى هذا الأساس فإن المقروء يتكون من معنى ورموز، ولفظ الرمز، وهذا اللفظ يعبر

عن معنى . "كما تعرف على أنها "عملية لغوية تتطلب فهم اللغة المكتوبة، والتفاعل معها" وهي "نشاط فكري يقوم به الإنسان لاكتساب معرفة أو تحقيق غاية".<sup>1</sup>

وتعني مهارة الوصول إلى المعنى بسرعة وسهولة، والفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وضعه كمرسل أو مستقبل عنصرا فعالا في تحقيق اتصال فعال.<sup>2</sup>

### 2\_3 أنواع القراءة:

**القراءة الصامتة:** وهي التي تعتمد على العين فقط دون تحريك للشفيتين أو إصدار أي صوت مسموع، ولذلك هي تعتمد أساسا على الفهم والاستيعاب وعامل السرعة فيها ضروري لتوفير الوقت والاطلاع على قدر كبير من المادة المقروءة.

**القراءة الجهرية:** هي تعبير شفوي عن المدلولات والمعاني التي يقع عليها البصر ويدركها الذهن من النص المقروء، وهي تزيد على القراءة الصامتة بنطق الكلمات والجهر بها والتعبير بالنبرة والتنغيمية الصوتية عن المعنى الوارد في النص.<sup>3</sup>

### 3\_3 المهارات اللازمة للقراءة:

تتدخل في أداء هذه العملية حواس الفرد وقدراته وخبراته ومعارفه وذكائه ومجموعة أخرى من القدرات التي ينبغي توفرها لدى القارئ ليتمكن من القراءة الجيدة ومنها:<sup>4</sup>

\_ القدرة على النظر إلى الكلمات المكتوبة وإدراك النقاط الأولية المهمة في الموضوع.

<sup>1</sup> راتب قاسم عاشور، وآخرون، المهارات القرائية والكتابية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009، ص75.

<sup>2</sup> إبراهيم علي رابعة، مهارات الاتصال، شبكة الالوكة الالكترونية، 2012، ص57.

<sup>3</sup> أسامة زكي السيد علي، مهارات الاتصال (الإنساني والأكاديمي)، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2016، ص 250\_251.

<sup>4</sup> بشرى شواط، حنان نايلي، علاقة مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية على فعالية التعلم الحركي لدى تلاميذ الطور المتوسط [ 21 - 21سنة ]دراسة ميدانية على بعض متوسطات ولاية جيجل، مذكرة ماستر، تخصص حركة الإنسان وحركيته، جامعة أم

البواقي، 2017، ص 26.

\_ القدرة على ترتيب وتنظيم المادة المقروءة.

\_ القدرة على القراءة والتنبؤ بالنتائج.

\_ القدرة على التمييز بين أجزاء وفصول وتعريفات المادة المقروءة.

\_ القدرة على نقد المادة المقروءة.

### 3\_4 أهمية مهارة القراءة:

\_ القراءة تتيح للإنسان حرية اختيار الكتاب والموضوع والزمان والمكان، أما الوسائل الأخرى عن طريق الاستماع فقد تحقق فرص التسلية والاستمتاع، لكنها لا تتيح حرية الاختيار، فالكلمة المسموعة تفرض على المستمع فرضاً، والقراءة توفر للإنسان حرية اختيار الكتاب الذي يقرؤه، والموضوع الذي يهتمه، والزمان الذي يناسبه، والمكان الذي يرتاح فيه. فالكتاب هو الصديق الذي لا يمل ولا يمل، والشاعر يقول: "خير رفيق في الزمان كتاب".

\_ القراءة تحقق للإنسان التنوع في المعرفة فتنقل بالقارئ من فكر إلى فكر ومن مجال إلى مجال، وبذلك تزدهر شجرة المعرفة، وتتمو الأفكار وتزيد، فيستفيد القارئ ويفيد الآخرين.

\_ تعد الكلمة المكتوبة في صحيفة أو مجلة أو كتاب -وخاصة بعد تطور وسائل الطباعة والتصوير السريع- تعد من أرخص وسائل المعرفة وأيسرها، ففي الصحيفة اليومية يقرأ الإنسان عن السياسة والاقتصاد والزراعة والأدب والأخبار المحلية والعالمية والألغاز والحوادث بأساليب متنوعة وأفكار متعددة، وكل ذلك يقدم للإنسان بطريقة ميسرة تتلائم ذوق وطبيعته.

\_ إن الكلمة المكتوبة في صحيفة أو مجلة أو كتاب تقدم للقارئ في سطور قليلة أفكار متنوعة، ومعارف متجددة، فقد تقرأ في صحيفة واحدة أفكار عن الماضي والحاضر

والمستقبل وأفكار عن النظم والحياة، وتكتسب من خلالها ألفاظاً وعبارات وتراكيب جديدة، وصور جمالية متنوعة. وكل هذا لا يمكن أن تحققه الوسائل الأخرى.

\_ إن اللغة التي تستخدم في الكتابة -غالبا- هي اللغة العربية الفصحى، لغة الثقافة والمعرفة، بخلاف الكلمة المسموعة أو المرئية من التلفاز، فقد تكون باللغة العامية الدارجة، ولذلك فإن الكلمة المكتوبة أكثر فائدة للإنسان؛ لأنها تربطه بالأسلوب الأرقى، والفكر الأسمى، والأداء السليم، والأسلوب الرصين ومن الناحية الاقتصادية فليس هنالك من جهد مادي كبير لتعلم القراءة، وتتعدى الجهد المادي إلى الجهد المعنوي، فهي أقل وسيلة للحصول على المعرفة، وهي الأساس الذي يقرب المرء من الصحة ويبعده عن الخطأ.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أهمية مهارة الاتصال

وتكمن أهمية مهارات الاتصال في إتاحة استخدام الوسائل الاتصالية بكل أنواعها؛ والتي تشمل القدرة على استخدام كافة أشكال ووسائل التخاطب التي حددها الخبراء فيما يلي:

\_ التخاطب اللساني أو الشفوي

\_ التخاطب بلغة الجسد، أو التخاطب الجسدي.

\_ استخدام وسائل الاتصال الحديثة، أو ما يُعرف بالتواصل التكنولوجي.

\_ القدرة على خلق لغة خاصة لإكمال عملية التواصل.

يتطلب كل ذلك امتلاك بعض المهارات الفردية التي تؤدي إلى نجاح عملية التواصل، وتحقيق الهدف والغاية منها، ومن أهم هذه المهارات :

1. القدرة على صياغة الرسالة بشكل يتوافق مع مستوى المستقبل.

<sup>1</sup> عماد بن فاروق محمد العمارنه، عادل بن عبد الله القحطاني، تطور مهارات القراءة في كتب لغتي لصفوف المرحلة الابتدائية الأولية في

المملكة العربية السعودية دراسة وصفية تحليلي، المجلة التربوية، العدد الثالث والخمسون، جدة، 2018، ص 93.

2. العمل قدر الإمكان على الابتعاد عن تأثيرات التشويش في عملية الاتصال.

3. تحليل استجابة المتلقي للرسالة، وتقييم مدى تأثيرها علي.

- كما تهيئ مهارات الاتصال للعاملين في مختلف المجالات الفرصة لتحقيق أهدافهم. فمن يمتلك مهارات الاتصال، هو الأقدر على إقناع من حوله بأفكاره، وهو أيضاً القادر على تحليل الإشارات وردود الفعل من الطرف الأخرى وقراءة رسائلهم؛ وبالتالي فهو من يستطيع أن يؤثر على جمهوره ويحقق النجاح في مجال عمله.

ونستطيع من خلال التواصل أن نتبين الكثير من الحقائق التي يمكن أن تكون مغيبة أو مجهولة بالنسبة لنا عن الآخرين أو للآخرين عنا؛ وتتيح رؤية الصورة على حقيقتها دون تكهنات أو توقعات أو فرضيات، والتي قد تكون في أغلبها مبنية على غير الحقيقية ومشوهة. كذلك فإن للتواصل دور كبير في تبادل الخبرات والمعارف والمهارات بين البشر؛ مما يسهم في رفع مستوى المعرفة بكل أشكالها بين الناس، وتحقيق أهداف كل طرف في المعرفة، وتحقيق الإنجازات على المستوى الفردي أو المؤسسي الجماعي، أو حتى على مستوى الدولة والعالم. كما ويُعد التواصل أحد الوسائل التي يمكننا من خلالها إبلاغ الرسائل للآخرين، وتحقيق الأهداف الموضوعية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، كذلك فإن التواصل هو الوسيلة الوحيدة لحلّ الخلافات والاختلافات، والتقريب في وجهات النظر بين الفرقاء.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية مهارة الكتابة

#### المطلب الأول: تعريف مهارة الكتابة

تعتبر الكتابة من المهارات الأساس التي لا يمكن استبعادها من تعلّم أية لغة، فهي الهدف الأساس في كل عملية تعليمية، يسعى المعلم لتحقيقها لدى المتعلمين.

ورد في معجم لاروس أن الكتابة:

<sup>1</sup> موسى عساف، مهارات التواصل السياسي، معهد البحرين للتنمية السياسية، 2016، ص 9.

**لغة:** كَتَبَ ، يَكْتُبُ ، كَتَبَا ، وَكَتَبَا وَكَتَابَةٌ فَهُوَ كَاتِبٌ. <sup>1</sup>

كتب الكتاب: عقد الزواج كتب العقد ونحوه، سجله، قال الله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا إذا تدبنتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه". البقرة 282.

**اصطلاحاً:** يعرف معجم علوم التربية الكتابة " Ecrit " بأنها: "نتاج فعل الكتابة التي هي عملية إنتاج نص خطاب"، باعتباره سلسلة من الجمل، تحكمه بنية جمالية " وروابط بين هذه الجمل، ينسق بينها بنية بين جمالية" تتحكم فيها قواعد النحو، وتعرف الكتابة بأنها تصوير اللفظ بواسطة حروف الهجاء، ونظام لتسجيل الكلام، وهي بتعريف آخر بمثابة تلفظ غرافي خطي".<sup>2</sup>

**وتعرف الكتابة بأنها:** نظام للاتصال الإنساني بواسطة الرموز البصرية أو الإشارة. وهي طريقة مباشرة لتسجيل وإيصال الأفكار والمعلومات وهي نتاج للعقل واليد معا في تمثيل مرئي ومسجل على الورق وقد أنتجت لنا التكنولوجيا الحديثة العديد من طرق الاتصال الكتابي الأخرى مثل الكتابة من خلال معالج النصوص في الحاسوب.<sup>3</sup>

والكتابة فهي بمفهوم ضيق يرجع إلى النسخ أو التهجئة. وفي معناها الواسعة فهي مختلف العمليات العقلية اللازمة للتعبير عن النفس، وحسب التصور الأخير نشاط ذهني يعتمد على الاختيار الواعي لما يريد الفرد التعبير عنه والقدرة على تنظيم الخبرات وعرضها بشكل يتناسب مع غرض الكاتب والكتابة عملية ضرورية للحياة العصرية سواء بالنسبة للفرد أم بالنسبة للمجتمع، ومن ثم تعتبر الكتابة الصحيحة عملية مهمة في تعليم اللغة باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر الثقافة. وضرورة اجتماعية لنقل الأفكار والتعبير عنها للوقوف على أفكار الآخرين والإمام ا، وفي إطار النظرة التكاملية للغة، إن تدريب الطلاب على الكتابة يتركز في العناية بثلاثة أنواع من القدرات، قدرة في الخط وقدرة في الهجاء وقدرة في التعبير بالكتابة الجيدة. إذن، كانت مهارة الكتابة وسيلة من وسائل

<sup>1</sup> احمد عابد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، لاروس، للنشر والتوزيع، 1989 ص 1027.

<sup>2</sup> مصطفى بن عطية، الأداءات الكتابية ودورها في تنمية المهارات اللغوية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية (دراسة لسانية ميدانية، كلية الآداب واللغات، قسم اللغة والأدب العربي، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016، ص.49.

<sup>3</sup> علاء محمد القاضي، عكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، ط1، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص48.

الاتصال وهي وسيلة للتعبير عما يدور في النفس والباطن وهي أيضا أداة مهمة لبيان ما تم تحصيله من معلومات وهي وسيلة للتفكير المنظم والإتقان وقت الملاحظة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع مهارة الكتابة:

#### أولاً: خصائص مهارة الكتابة:

تتميز الكتابة بخصائص عدة، وهي:

1. **الكتابة فن اتصالي:** تحقق الكتابة وظيفة الاتصال بين مرسل (كاتب) ومستقبل (قارئ)، من أجل نقل المعلومات، أو إعطاء تعليمات... الخ، لكنها فن اتصالي معقد؛ لأنها تحتاج إلى خبرة، وبصيرة بمواضع الكلم، فالكاتب يحدد غرضه، وأفكاره، ومفرداته، وجمله، وتراكيبه، وعباراته، الخ..، كما انه يحدد كيف يكتب؟ ولمن يكتب؟ حتى تتم عملية الاتصال بنحو فاعل.

2. **الكتابة عملية معقدة:** من خصائص الكتابة أنها عملية عقلية معقدة مركبة، تتضمن مراحل إجرائية، وهي: (عملية التخطيط للكتابة، وعملية التحرير أو الإنشاء، وعملية المراجعة)، وهذه المراحل ليست منفصلة، بل متداخلة تسير بنحو دائري، وليس خطي، فالكاتب يبدأ بمرحلة التخطيط، مروراً بمرحلة الإنشاء وصولاً لمرحلة المراجعة، فالتقيح، ومن ثم يعود إلى مرحلة التخطيط مرة أخرى؛ من أجل تجويد العمل الكتابي.

3. **الكتابة عملية ترميز للرسالة اللغوية:** الكتابة في أساسها عملية سيميائية رمزية تهدف إلى ترميز اللغة بنحو خطي، ويتم ذلك من طريق ترابط مجموعة من الحروف، بحيث يكون لكل حرف صوت لغوي يدل عليه، حتى يفهم المستقبل (القارئ) رسالة المرسل (الكاتب).

4. **الكتابة فن محكوم بقواعد:** الكتابة فن منظم محكوم بقواعد، وأصول، وهذه القواعد تنطبق على أنواع الكتابة: وظيفة وإبداعية الخ، وتنطبق على مجالاتها من:

<sup>1</sup> فرجيل هادي، أهمية الجوانب في تعليم الكتابة العربية، بدون مكان وبلد نشر، 2015، ص 3.

رسالة، مقالة... الخ، ومن هذه القواعد ما يرتبط بتنظيم العمل الكتابي من: مقدمة، وصلب الموضوع، وخاتمة، ومنها ما يرتبط بكتابة الفقرة، ومنها ما يتصل بآليات الكتابة من: إملاء ونحو وترقيم واستعمال أدوات الربط، وغيرها.

5. الكتابة عملية تفكير: تعد الكتابة المظهر الخارجي لعملية التفكير، فالإنسان يفكر بكل مرحلة من مراحل الكتابة، أي يفكر قبل الكتابة، وفي أثناءها، وبعد الكتابة، وهو يفكر بقلمه، ويفكر في معانيه، وألفاظه، وطريقة عرضه للعمل الكتابي.

6. للكتابة أشكال سلوكية دالة عليها: الكتابة منتج يتبدى في عمل مكتوب مرئي للعيان، وهذا الفن له مهارات متشابهة في عن واحد، صنفت على:

\_ مهارات تنظيمية: مهارات ترتبط بتنظيم الموضوع، من: مقدمة وصلب وخاتمة.

\_ مهارات فكرية .

\_ مهارات أسلوبية: ألفاظ وجمل وعبارات و فقرات وجمال الأسلوب.

\_ مهارات شكلية: مراعاة الهوامش، والمسافات بين الكلمات، وترك مسافة بداية كل فقرة... الخ.

\_ مهارات خاصة بآليات الكتابة: (خط، وإملاء)

\_ مهارات الصحة اللغوية<sup>1</sup>

ثانيا: أنواع الكتابة:

هناك أنواع مختلفة تندرج تحت مفهوم الكتابة، منها الخط بأنواعه (النسخ والرقعة..) ومنها الإملاء بأنواعه (منقول، منظور، اختباري) ومنها التعبير بأنواعه (المقيد والموجه والحر) ومن أنواع الكتابة:

<sup>1</sup> سعد علي زاير، إسراء فاضل أمين، الكتابة الإبداعية .. النشأة والمهارات، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، عدد 35، جامعة بابل، 2018، ص 5.



**1\_ الكتابة الوظيفية** هي ذلك النوع من الكتابة والذي يتعلق بالمعاملات، والمتطلبات الإدارية، وتيسير الأعمال بالمصارف والدواوين الحكومية، وهي كتابة رسمية ذات قواعد محددة. وهي لا تحتاج إلى موهبة، فهي كتابة مباشرة وصريحة، يخلو أسلوبها من الإيحاء، وألفاظ محددة وقاطعة، وعباراتها لا تحمل التأويل.

ويرى الباحث أن الكتابة الوظيفية هي التي تؤدي إلى وظيفة للإنسان في مواقف حياتية وفيه تكون الألفاظ دالة على المعنى من غير إيحاء أو تلوين، فهو الذي تقتضيه ضروريات الحياة المختلفة، ويستدعيه التعامل مع الناس، مثل كتابة الرسائل، ومحاضر الجلسات، والمذكرات، والتعليمات، والإرشادات وحيرها، وعن طريق هذا النوع من الكتابة ينظم الناس حياتهم، ويقضون حوائجهم المادية والاجتماعية، لذلك كان هذا النوع من الكتابة ضروريا لكل إنسان يعيش في المجتمع بما يحقق له من مطالب مادية واجتماعية، لان هدف الكتابة الوظيفية قضاء المصالح وانجاز الأعمال، والكتابة الوظيفية لا تحتاج إلى الموهبة ولا تتطلب ملكات لغوية مميزة لأنها كتابة مباشرة وصريحة تخلو من الإيحاء، وألفاظها محددة وقاطعة وعباراتها لا تحتل التأويل، فالغرض منها هو اتصال الناس ببعضهم لقضاء حاجاتهم وتنظيم شؤونهم.

## **2\_ الكتابة الإبداعية :**

يقوم هذا اللون من الكتابة على كشف المشاعر والأحاسيس والعواطف الإنسانية، والابتكار في الفكرة، فهي تعتبر عن رؤية شخصية بأبعاد شعورية نفسية فكرية، تتوفر في صاحبها استعدادات خاصة وخبرة فنية وجمالية، وتستند إلى الاطلاع والمتابعة والثقافة، كما أنها تخضع للتطور.

فيجب أن تنتقى فيها العبارات انتقاء وتختار فيها الكلمات اختيارا، ويكون حافلا بالمحسنات اللفظية والصور الخيالية، حيث تتيح الكتابة الإبداعية الفرصة للتعبير عن مشاعرهم وخيالاتهم وأفكارهم وإثارة حماسهم وتشجيعهم على الكتابة الإبداعية، كما أنها فرصة للكشف عن الموهوبين وتوجيههم إلى ألوان الأدب الجيد الذي يصلق مواهبهم،

فالعامل الإبداعي لكي يتسم بالإبداع لا بد أن يحتوي على تجديد في الفكرة، وان يكون دالا على الأصالة، محكما في أسلوبه، متقنا في صيحاته، مشتملا على الخيال الفني.<sup>1</sup>

### 3\_ الكتابة الإقناعية:

تسعى إلى إقناع القارئ بفعل شيء معين، أو بتحقيق تغير ما، وهذا النوع من الكتابة فيه وعي واضح بما تحدثه المعلومات المنطقية، والمقاولات والجدال والحجاج في أنفس المخاطب، وتستلزم الكتابة الإقناعية توظيف مهارات معينة كالتحليل والاستنباط والبناء والتركيب، والتفوييم، وتتطلب الموضوعات الإقناعية أن يكتبوا رسائل موجهة لرئيس التحرير.....، يفتدون فيها مقالات معينة أو ينازرون فيها إلى طرف من الطرفين.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: شروط ووظائف مهارة الكتابة:

#### أولاً: شروط مهارة الكتابة

**\_ الموهبة والاستعداد الفطري:** يساعد الإنسان على تفهم الحقائق الأشياء، وهذا الاستعداد ليخلو من أهمية في اكتساب التعارف على وجه العموم والقدرة على إصابة المعاني على وجه الخصوص، وقد اصطلح الأقدمون على تسمية الموهبة بالعقل الغريزي أي القوة الإدراكية التي فطر عليها الإنسان، وهذه تعتمد على قوى طبيعية أخرى أهمها المخيلة.

**المخيلة:** في الواقع أن المخيلة بتفاعلها مع سائر القوى الإدراكية تستطيع أن تخلق من الصورة المحفوظة مادة خيالية، تكون أساسا في كل توليد معنوي جديد، فهي إذن ذات وظيفتين: الحفظ والتوليد، من هنا كانت ذات طابعين المخيلة الحافظة والمخيلة المبدعة.

<sup>1</sup> محمد فايز أبو دية، أثر استخدام حقائب العمل في تنمية المهارات الكتابية لدى تلاميذ الصف الثالث الأساس بغزة، مذكرة ماجستير، تخصص مناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 55\_56.

<sup>2</sup> عبد المحسن بن سالم العقيلي، مهارات الكتابة واستراتيجياتها رؤية معاصر، رابطة التربية الحديثة، 2009، ص 09.

**الذاكرة:** إذا كانت المخيلة قوة لحفظ صور المحسوسات والعمل على توليد صور جديدة، فالذاكرة قوة تحفظ صور المعاني المجردة عندما يدركها العقل، ولذلك سميت أيضا الحافظة.

والشأن في الحافظة كما هو في المخيلة فعملها لا يقف عند الحفظ فحسب، فتمو الذاكرة بعوامل الإدراك والاطلاع المستمر كفيل بان يخلق من المعاني المختزنة، معاني جديدة مولدة. وعمل المخيلة أو الذاكرة لا يأتي إلا بإشارتهما عن طريق الشعور والإدراك الذين يشكلان المنافذ بين الذات والعلم الخارجي.

**الشعور:** ويقال له الحس أيضا وهو قوة تثير الإنسان وتحرك عاطفته بما تحمل إليه من إحساسات مختلفة، تولد بدورها مشاعر مختلفة، يعبر عنها صاحبها بضروب من الكلام، فالألم واللذة والحزن والغضب كل هذه تثير عواطفنا فتجدنا في حاجة إلى تصوير وجداننا المنفعل بها.

**الإدراك:** قوة تثير العقل قد يقال لها الذكاء وهو عبارة عن سرعة الفطنة، وعليه المعول في تفهم الحقائق المختلفة.

**عملية التعبير:** للنفس إذن نافذتان هما: الحس والإدراك. وبهما تتسرب الصور الخارجية، الحسية منها أو المعنوية إلى وجدان والعقل فتثيرهما، وهذان يثيران بدورهما المخيلة والحافظة، وما ضروب الإنشاء إلا تعبيراً عن المشاعر والإدراكات المختلفة التي تولدها عملية الانفعال بين الذات.<sup>1</sup>

### ثانيا: وظائف مهارة الكتابة:

يمكن إجمال ابرز وظائف الكتابة أو التعبير الكتابي في النقاط الآتية:

\_ أن التعبير طريقة اتصال الفرد بغيره، وأداة فاعلة لتقوية الروابط الاجتماعية والفكرية بين الأفراد والجماعات، كما أنه أداة للتعلّم والتعليم.

<sup>1</sup> سمير بن يحي المعير، الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة 'مرتكزات أساسية لعلوم اللغة العربية'، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2003، ص93.

\_ أن التعبير غاية في دراسة اللغات، في حين أن فروع اللغة الأخرى كالقراءة، والخط، والإملاء، والنصوص، والمحفوظات، والقواعد، كلها وسائل تسهم في تمكين الطالب من التعبير الواضح.

\_ أنه يساعد على حلّ المشكلات الفردية والاجتماعية؛ عن طريق تبادل الآراء ومناقشتها.

\_ أن الفشل فيه يؤدي إلى الاضطراب، وفقدان الثقة بالنفس، وتأخر النمو الاجتماعي والفكري.

\_ أن عدم الدقة في التعبير؛ يؤدي إلى الإخفاق في تحقيق الأهداف، وقد يوصل إلى عكس المطلوب، وكثيراً ما يكون لدقة التعبير دخل في مقاييس الكفاءة والنجاح في العمل.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أهداف وأهمية الكتابة:

##### أولاً: أهداف مهارة الكتابة:

إن الهد الأساس من تعليم الكتابة هو خلي القدرة على التعبير السليم الواضح المتعمق لدى المتعلم، وهذا الهدف العام يتطلب تحقيق مجموعة أهداف خاصة لتعليم الكتابة وهي:

\_ اكساب المتعلم القدرة على التعبير عن الأفكار والأحاسيس والانفعالات والعواطف بشكل راق ورفيع ومؤثر في سعة الأفق ورحابة الإبداع.

\_ إكساب المتعلم القدرة على التعبير بلغة سليمة تراعي قواعد الاستخدام الجيد لأنظمة اللغة التركيبية والصرفية والدلالية.

<sup>1</sup> حاتم حسين البصيص، تنمية مهارات القراءة والكتابة: استراتيجيات متعددة للتدريس والتقويم، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011، ص 32.

\_ إكساب المتعلم القدرة على ممارسة التفكير المنطقي في عرض أفكاره وتسلسلها والبرهنة عليها لتكون مؤثرة في نفس المتلقي.

\_ تنمية قدرة المتعلم على مواجهة المواقف الحياتية المختلفة ككتابة بطاقة تهنئة أو رسالة لصديق، أو كتابة المذكرات والخواطر.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية مهارة الكتابة

من المعلوم أن الكتابة إحدى مهارات اللغة الأربع الاستماع والكلام والقراءة والكتابة. ولكل مهارة من هذه المهارات الأربع أهميتها واستخدامها في الواقع وما من شك أن هذه المهارات تتضافر فيما بينها لتكون المهارة الكبرى وهي المهارة اللغوية التي تساعد الفرد في استخدام اللغة استخداماً سليماً في التعبير شفهاً كان أو تحريراً، ولتعلم أي لغة لابد أن يعني بالمهارات الأساسية عناية كاملة وإذا كانت الكتابة رسماً وإملاء تعد من أسس الاتصال والنقل وترجمة الأفكار.

ومهارة الكتابة هي وسيلة من وسائل الاتصال وهي وسيلة للتعبير عما يدور في النفس والباطن. وهي أداة مهمة لبيان ما تم تحصيله من معلومات وهي وسيلة للتفكير المنظم والإتقان وقت الملاحظة. والكتابة لها قيمة تربوية حيث أنها أداة بين أدوات التعليم حيث يحتفظ المتعلم بما يدرسه بها، وهي مجال لاكتشاف مواهب المتعلمين من الناحية الأدبية ووسيلة من وسائل التقويم عن طريق الاختبارات التحريرية.

والكتابة مهارة اتصالية حفظت سجل البشرية من الضياع وسجلت حضارة الإنسان على مر العصور والأزمان فنقلت ما كتبه السابقون من فكر وتراث دفع البشرية إلى ما تنعم به من رقي وازدهار وعلى ذلك فهي أداة اتصال بين الماضي والحاضر كما هي أداة اتصال مستمر بين البشر على الرغم من تباعد المسافات واختلاف البلاد وتنوع الأجناس. مهارة الكتابة تحتاج إلى قدرة عقلية عليا، فالعين تنظر

<sup>1</sup> إبراهيم علي دبابة، مهارة الكتابة ونماذج تعليمها، شبكة الالوكة، ص 07.

واليد تخط والعقل يتابع وهذه القدرات تفوق القراءة وغيرها من الفنون وهذا أدى إلى القول من يملك القدرة على الكتابة يملك القدرة على القراءة وليس العكس.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس : مزايا ومعوقات مهارة الكتابة:

#### أولاً: مزايا مهارة الكتابة

- \_ سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل اكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة.
- \_ إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.
- \_ إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.
- \_ إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.
- \_ إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأن. واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.
- \_ إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكنه من الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضاً.

#### ثانياً: معوقات مهارة الكتابة:

- \_ الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.
- \_ الافتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة ومتسلمها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زين كامل الخوسكي، المهارات اللغوية الاستماع، التحدث، القراءة والكتابة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص169.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال، ط1، دار اليازوردي، عمان، 2009، ص 49.

## المبحث الثالث: ماهية الأداء

### المطلب الأول: تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققتها الفرد.<sup>1</sup>

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

وهو أيضا الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.<sup>3</sup>

يعرف الأداء "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"<sup>4</sup>

ويعرف أيضا: بأنه القدرة في شكلها الظاهر الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه أي أنها مقدار ما يحققه الفرد من أداءات في عمله.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 25 .

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004، ص 14.

<sup>3</sup> طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 24.

<sup>4</sup> خنصري خيضر، بورنيسة مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات "نموذجاً"، مجلة

المستقبل الاقتصادي، عدد الخامس، جامعة بومرداس، ص 07.

<sup>5</sup> ماهر شعبان عبد الباري، مهارات التحدث العملية والأداء، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 212.

## المطلب الثاني انواع الأداء ومحدداته

أولاً: انواع الأداء:<sup>1</sup>

## أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي على النحو التالي:

## 1.الأداء الداخلي:

يطلق عليه أداء الوحدة، وهو الذي ينتج مما تملكه المؤسسة من موارد ضرورية لتسيير نشاطها من موارد بشرية، مادية ومالية، ويتكون الأداء الداخلي للمؤسسة من التوليفة التالية

\_ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\_ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

\_ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام . الوسائل المالية المتاحة.

## 2.الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يشكله، فهذا النوع بصفة تامة يظهر في النتائج البعيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذا التغيرات تنعكس على الأداء سواء ايجابيا أو سلبيا، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها كما انه مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

<sup>1</sup> بلحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسس، دراسة حالت وحدة غاز البترول المميع GPLالبويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2014، ص 66\_69.



## ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي كما يلي:

### 1\_ الأداء الكلي:

الأداء الكلي هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تكوينها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح والنمو.

### 2\_ الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدور إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أف ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

## ثانيا: أبعاد الأداء

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

### 1\_ البعد التنظيمي:

يشير البعد التنظيمي للأداء إلى الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية وبخلاف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية.

## 2 \_ البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا البعد ودوره في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أهداف وعناصر الأداء

## أولاً: أهداف أداء

للأداء أهداف عديدة يمكن حصرها في ثلاث أهداف جوهرية والتي توضح كالاتي

**أهداف إستراتيجية:** يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق

الربط بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات المرسومة من طرف المكتبات الجامعية، حيث يستند التنفيذ الاستراتيجي الفعال إلى تحديد النتائج المرغوبة.

**أهداف إدارية:** تعتمد المكتبات الجامعية على المعلومات خاصة في تقييم

الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية أبرزها: الميزانية، سياسة الاقتناء. وبالرغم من أهمية الإدارة في هذه القرارات فإن المرؤوسين اللذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، لا يشعرون بالراحة يرون عملية تقييم الآخرين شر لا بد منه. للقيام بمتطلباتهم الوظيفية.

<sup>1</sup> بلحجار حياة، مرجع سابق، ص 69.

. **أهداف تنموية** : يهدف هذا الجانب إلى تنمية العاملين وتطوير مهاراتهم وأفكارهم وأساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء.

### ثانياً: عناصر الأداء :

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المكتبات الجامعية ، وتتمثل عناصر أداء العاملين في:

\_ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.

\_ **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه العامل عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم والعمل دون الوقوع في الأخطاء.

**كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

**المثابرة والوثوق** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقات المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زغدودي نورة، سيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - مذكرة ماستر، تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة 8 ماي، 2017، ص 93.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول bajt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تثر في الأداء " وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

\_ عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

#### العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه : الأداء = القدرة X البيئة X الدافعية

#### الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

#### التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة . إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا يجب أن تكون

بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق، المستجدات الراهنة.

### بيئة العمل:

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والعيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

### طبيعة العمل

وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

### العوامل الفنية

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

أهداف إستراتيجية : تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.

أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

-تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:

مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، لا لتعاون .....إلخ.

-تحديد عدة المعدلات وترشيد استخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد

المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

-تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية

الأعمال وأهمية كل منها.

-بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996ص 87.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم تطرق إليه في فحوى هذا الفصل نستنتج أن مهارة الاتصالية، لها دور مهم في تنظيم، تنسيق الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الأفراد فيما بينهم ، داخل المؤسسة ، من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون مضمون الرسائل الاتصالية بالإضافة إلى تطوير جهودهم في اكتساب الخبرات والقدرات التي تمكنهم من تطوير المهارات الكتابية، حيث أن هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في عملية التواصل فمن جهة تحدث عملية اتصال ومن جهة أخرى يبرز الإقناع وجذب الآخرين، والحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساهم على تفعيل أداء الموظف لعمله، لتحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق أهدافه الخاصة.

# الفصل الثاني

عرض البيانات وتحليلها



**تمهيد**

تعتبر الدراسة الميدانية مكملة للدراسة النظرية في إجراء البحوث، حيث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق، تفسر وتوضح وتكشف عن التساؤلات البحث، وتبين مدى ارتباط الجانب النظري بالجانب الموجود في الواقع.

وبعد أن تعرفنا في الفصل السابق على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وحاولنا ضبطها نظريا، سوف نحاول في هذا الفصل تقديم تعريف عن مديرية التربية ببسكرة ثم نتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق إجابات أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

ويتضمن الفصل التطبيقي للدراسة ثلاثة عناصر يتناول الأول: بطاقة فنية عن مديرية التربية ببسكرة، ثانيا: تحليل نتائج الدراسة حسب المتغيرات أما الثالث والأخير فيتم فيه عرض النتائج العامة.

### أولاً: بطاقة فنية عن مديرية التربية لولاية بسكرة

مديرية التربية لولاية بسكرة هي عبارة على مؤسسة خدماتية يتواجد مقرها في ولاية بسكرة تقوم على السير الحسن للمؤسسات التربوية وتسير شؤون الموظفين والإداريين والتقنيين الأعوان في المؤسسات.

تتمحور نشاطات وخدمات مديرية التربية لولاية بسكرة في: إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية، جمع الإحصاءات المدرسية معالجتها، وتحليلها والقيام بالتحقيقات في هذا المجال، السهر على احترام المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية، السهر على تنظيم المؤسسات التربوية ومراقبتها إداريا وتربويا، السهر على تطبيق البرامج والمواقيت الرسمية والتنظيم المدرسي، تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي، القيام بعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، تنظيم نشاط أسلاك التفتيش، إنعاش الأنشطة التربوية، الثقافية والرياضية في الوسط المدرسي، السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في المؤسسات التعليمية.

## المطلب الأول : تحليل وتفسير البيانات

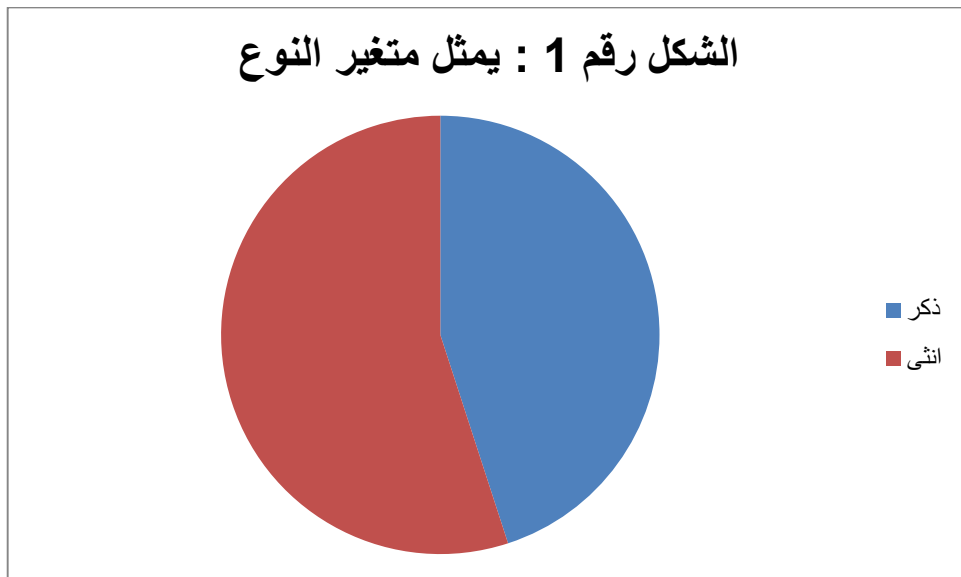
لتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 01: يمثل متغير الجنس

النسبة المئوية	تكرار		
45	9	ذكر	الجنس
55	11	انثى	
100	20	المجموع	

إن متغير النوع سواء كان ذكرا أو أنثى يؤثر في إجابات المبحوثين، لهذا كانت عينة الدراسة تتكون من ذكور وإناث حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير النوع إلى 20 فرد، حيث تظهر نتائج الجدول أن عينة البحث كان أغلبها الإناث تفوق بكثير نسبة الذكور حيث بلغت نسبتهم 55 % مقابل 45% مثلت نسبة الذكور، و بذلك يتجاوز عدد الإناث عدد الذكور، وعليه فان عنصر الإناث يمثل تقريبا ثلاثة أرباع العينة المستهدفة، ونرى أن نسبة الذكور أقل من الإناث وذلك راجع إلى إحصائيات الولادات تؤكد أن نسبة الإناث أكثر من الذكور و كذلك نجاح الإناث في دراستهم واهتمامهم عكس الذكور أغلبهم يطردون في مرحلة الثانوي، وكذلك راجع إلى طبيعة علو نسبة الإناث على نسبة الذكور في توظيف والالتحاق بمناصب الشغل وفرص العمل.

الشكل رقم 1 : يمثل متغير النوع

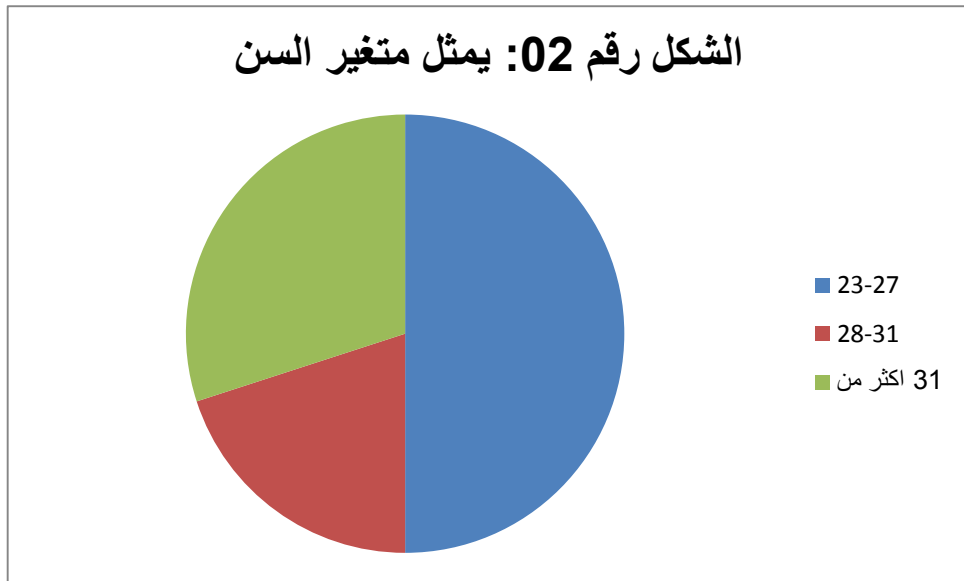


## الجدول رقم 02: يمثل متغير السن

النسبة المئوية	تكرار		
50	10	27-23	السن
20	4	31-28	
30	6	أكثر من 31 سنة	
100	20	المجموع	

يؤدي متغير العمر دور جد مهم في الإجابات التي يدلي بها أفراد العينة سواء كان المبحوثين كبارا أو صغارا ذلك أن العمر يدل على امتلاك أفراد العينة للخبرات والمعلومات، فكلما كان أفراد العينة صغيرا كلما قلت خبراته ومعلوماته وتجاربه، لذا يعد العمر من الأمور الأساسية والمهمة والمؤثرة في إجابات المبحوثين .

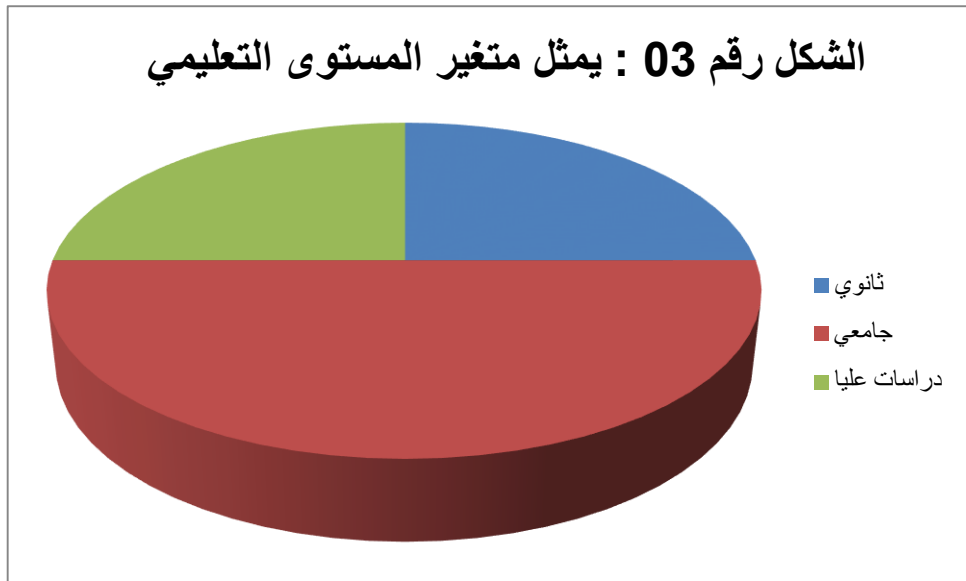
وبما أن أفراد عينتنا من فئة الشباب فقد أظهرت نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن تم بطريقة غير متكافئة حيث نجد أن نسبة الذين يتراوح أعمارهم من "23 إلى 27" سنة تشكل أكبر نسبة بـ 50% ثم تليها الذين يتراوح أعمارهم أكثر من 31 سنة " سنة حيث بلغت النسبة 30 % وكانت أقل نسبة الذين تفوق أعمارهم 28 إلى 31" حيث بلغت، 20% و يمكننا حصر معظم المبحوثين في "فئة 23 و 27" وهذا راجع أساسا إلى طبيعة مجتمع البحث في حد ذاته الذي يمثل شريحة الموظفين الشباب و الذين تتراوح أعمارهم في العشرينات.



الجدول رقم 03: يمثل متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	تكرار		
25	5	ثانوي	المستوى التعليمي
50	10	جامعي	
25	5	دراسات عليا	
100	20	المجموع	

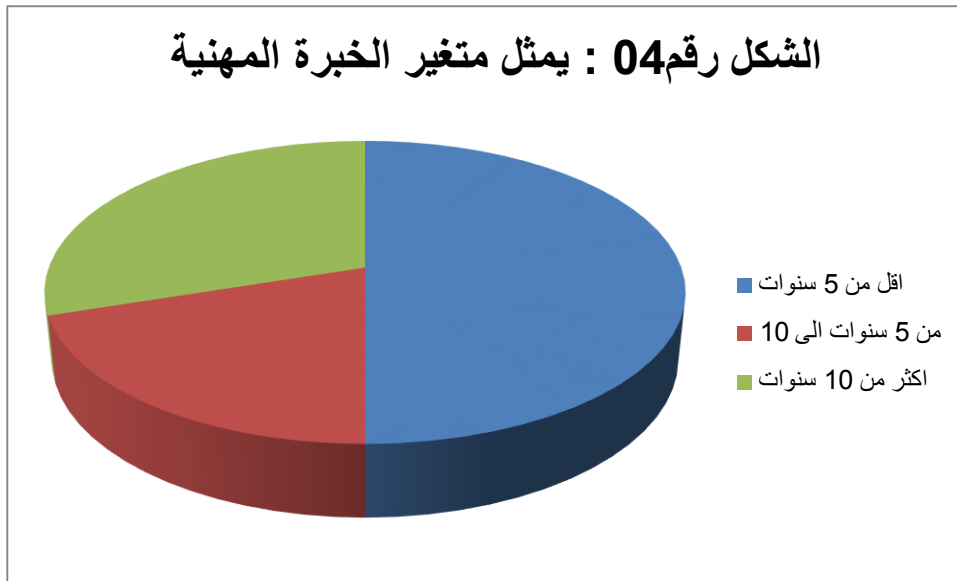
المستوى التعليمي له دور فعال في الإجابات التي يعطيها المبحوثين حيث أن إجابات كل مبحوث تعتمد على مكتسباته المعرفية ومعلوماته حيث تبين بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المستجيبين من مستوى الجامعي قد بلغت نسبة 50%، في حين نجد أن المستوى الثانوي والدراسات العليا تمثل نسبة 25%، وترجع أسباب ارتفاع نسبة المبحوثين من مستوى التعليم الجامعي لأنهم الفئة الأكثر توظيفا من قبل الوظيف العمومي.



الجدول رقم 04: يمثل متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	تكرار	الخبرة المهنية
50	10	اقل من 5 سنوات
20	4	من 5 الى 10 سنوات
30	6	10 سنوات فما فوق
100	20	المجموع

تظهر نتائج الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية التي ينتمي إليها أفراد العينة أن هناك تباين فنجد أن النسبة الكبرى كانت أقل من خمسة سنوات حيث "يشكلون نسبة 50% من العينة المدروسة، أما 10 سنوات فما فوق" فيشكلون 30%، أما من 5 إلى 10 سنوات " فيشكلون نسبة 20 % الباقية من مجموع أفراد العينة المدروسة.



**الجدول رقم 05:** يمثل تأثير متغيرات الدراسة على نوع الكتابة المعتمدة دائما في المؤسسة

النوع	الذكور	كتابة الرسائل الادارية		كتابة البريد الالكتروني		كتابة التقارير		المجموع	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
الذكور	ذكر	10	2	20	4	15	3	45	9
	انثى	45	9	0	0	10	2	55	11
المجموع		55	11	20	4	25	5	100	20
المستوى التعليمي	ثانوي	0	0	0	0	25	5	25	5
	جامعي	30	6	20	4	0	0	50	10
	دراسات عليا	25	5	0	0	0	0	25	5
المجموع		55	11	20	4	25	5	100	20
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	50	10	0	0	0	0	50	10
	5-10 سنوات	5	1	15	3	0	0	25	4
	10 سنوات فما فوق	0	0	5	1	25	5	30	6
المجموع		55	11	20	4	25	5	100	20

يوضح لنا الجدول أعلاه نوع الكتابة المعتمدة في المؤسسة حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا كتابة الرسائل الإدارية كانت بنسبة 10%، في حين قدرت

نسبة الإناث 45%، أما الذين اختاروا كتابة البريد الإلكتروني كانت بنسبة 20% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا كتابة التقارير بالنسبة للذكور كانت بنسبة 15%، أما الإناث فكانت بنسبة 10%.

أما نوع الكتابة المعتمدة في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي ، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا كتابة الرسائل الإدارية كانت بنسبة 0%، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 30%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد كانت 25% أما الذين اختاروا كتابة البريد الإلكتروني كانت بنسبة 0% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 20%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0% أما الذين اختاروا كتابة التقارير بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 25%، أما الجامعي فكانت بنسبة 0% أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%.

أما نوع الكتابة المعتمدة في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا كتابة الرسائل الإدارية كانت بنسبة 50% أقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات نسبة 5% ، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا كتابة البريد الإلكتروني كانت بنسبة 0% بالنسبة أقل من 5 سنوات أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 15% ، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 5% أما الذين اختاروا كتابة التقارير بالنسبة أقل من 5 سنوات كانت بنسبة 0%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 25% أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0%.



**الجدول رقم 06:** يمثل تأثير متغيرات الدراسة على الوسائل التي يستخدمها رؤساء المصالح في المؤسسة لكتابة وإيصال المعلومات والأفكار للجمهور الخارجي

المجموع		وسائل الكترونية		وسائل مكتوبة			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
45	9	15	3	30	6	ذكر	النوع
55	11	10	2	45	9	انثى	
100	20	25	5	75	15	المجموع	
25	5	25	5	0	0	ثانوي	المستوى التعليمي
50	10	0	0	50	10	جامعي	
10	5	0	0	10	5	دراسات عليا	
100	20	25	5	75	15	المجموع	
50	10	0	0	50	10	5سنوات	الخبرة المهنية
20	4	0	0	20	4	5-10 سنوات	
30	6	25	5	5	1	10سنوات فما فوق	
100	20	25	5	75	15	المجموع	

يوضح لنا الجدول أعلاه الوسائل التي يستخدمها رؤساء المصالح في المؤسسة لكتابة وإيصال المعلومات والأفكار للجمهور الخارجي حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا وسائل مكتوبة كانت بنسبة 30%، في حين قدرت نسبة الإناث 45%، أما الذين اختاروا وسائل إلكترونية كانت بنسبة 15% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 10%.

أما نوع الوسائل التي يستخدمها رؤساء المصالح في المؤسسة لكتابة وإيصال المعلومات والأفكار للجمهور الخارجي حسب متغير المستوى التعليمي ، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا وسائل مكتوبة كانت بنسبة 0%، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 50%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد كانت 10% أما الذين اختاروا وسائل إلكترونية كانت

بنسبة 25% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 0%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%.

أما نوع الوسائل التي يستخدمها رؤساء المصالح في المؤسسة لكتابة وإيصال المعلومات والأفكار للجمهور الخارجي حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا وسائل مكتوبة كانت بنسبة 50% اقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات بنسبة 20%، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا وسائل إلكترونية كانت بنسبة 0% بالنسبة اقل من 5 سنوات، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 25%.

**الجدول رقم 07:** يمثل تأثير متغيرات الدراسة على طريقة كتابة وإيصال المعلومات

النوع	النسبة المئوية	لوحة الاعلانات		التقارير		البريد الالكتروني		اخرى		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	5	25	4	20	0	0	0	0	0	9	45
انثى	5	25	1	5	3	15	2	10	11	55	
المجموع	10	50	5	25	3	15	2	10	20	100	
المستوى التعليمي	5	25	0	0	0	0	0	0	5	10	
ثانوي	5	25	4	20	1	5	0	0	10	50	
جامعي	0	0	1	5	2	10	2	10	5	25	
دراسات عليا	10	50	5	25	3	15	2	10	20	100	
الخبرة المهنية	4	20	1	5	3	15	0	0	10	50	
5سنوات	1	5	3	15	0	0	0	0	4	20	
10-5 سنوات	5	25	2	10	0	0	0	0	6	30	
10سنوات فما فوق	10	10	5	25	3	15	2	10	20	100	
المجموع	10	10	5	3	3	15	2	10	20	100	

يوضح لنا الجدول أعلاه طريقة كتابة وإيصال المعلومات حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا لوحة الإعلانات كانت بنسبة 25%، في حين قدرت نسبة الإناث 25%، أما الذين اختاروا التقارير كانت بنسبة 20% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 5%، أما الذين اختاروا البريد الإلكتروني بالنسبة للذكور كانت بنسبة 0%، أما الإناث فكانت بنسبة 15%، أما الذين اختاروا أخرى بالنسبة للذكور كانت بنسبة 0%، أما الإناث فكانت بنسبة 10%.

أما طريقة كتابة وإيصال المعلومات حسب متغير المستوى التعليمي ، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا لوحة الإعلانات كانت بنسبة 25%، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 25%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد كانت 0%، أما الذين اختاروا التقارير كانت بنسبة 0% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 20%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 5% ، أما الذين اختاروا البريد الإلكتروني بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 0%، أما الجامعي فكانت بنسبة 5% أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 10%، أما الذين اختاروا أخرى بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 0%، أما الجامعي فكانت بنسبة 0% أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 10%.

أما طريقة كتابة وإيصال المعلومات حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا لوحة الإعلانات كانت بنسبة 20% أقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات بنسبة 5% ، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 25%، أما الذين اختاروا التقارير كانت بنسبة 5% بالنسبة أقل من 5 سنوات أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 15% ، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 10% ، أما الذين اختاروا البريد الإلكتروني بالنسبة أقل من 5 سنوات كانت بنسبة 15%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0% أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0% أما الذين اختاروا أخرى بالنسبة أقل من 5 سنوات فكانت بنسبة 10%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0% أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0%.

**الجدول رقم 08:** تأثير متغيرات الدراسة على الطرق التي يستخدمها رؤساء مصالح اثناء الكتابة من اجل إيصال الأفكار والمعلومات للجمهور الداخلي

يوضح لنا الجدول أعلاه الطرق التي يستخدمها رؤساء مصالح أثناء الكتابة من اجل إيصال الأفكار والمعلومات للجمهور الداخلي حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين

المجموع		مراعاة استخدام الضمائر الشخصية ( انا ، انت ، .. )		اختيار و اتباع الشكل المناسب للكتابة		اتباع التعبير الواضح و الدقيق في الكتابة			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
45	9	25	5	20	4	0	0	ذكر	النوع
55	11	10	2	5	1	45	8	انثى	
100	20	35	7	25	5	45	8	المجموع	
25	5	25	5	0	0	0	0	ثانوي	المستوى التعليمي
50	10	10	2	25	5	15	3	جامعي	
25	5	0	0	0	0	25	5	دراسات عليا	
100	10	35	7	25	5	45	8	المجموع	
50	5	0	0	10	2	45	8	5سنوات	الخبرة المهنية
20	20	5	1	15	3	0	0	10-5 سنوات	
30	10	30	6	0	0	0	0	10سنوات فما فوق	
100	20	35	7	25	5	45	8	المجموع	

اختاروا إتباع التعبير الواضح والدقيق في الكتابة كانت بنسبة 0%، في حين قدرت نسبة الإناث 45%، أما الذين اختاروا اختيار واتباع الشكل المناسب للكتابة كانت بنسبة 20% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 5%، أما الذين اختاروا مراعاة استخدام الضمائر الشخصية ( أنا، أنت، ..) بالنسبة لذكور كانت بنسبة 25%، أما الإناث فكانت بنسبة 10%.

أما الطرق التي يستخدمها رؤساء مصالح أثناء الكتابة من اجل إيصال الأفكار والمعلومات للجمهور الداخلي حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا إتباع التعبير الواضح والدقيق في الكتابة كانت بنسبة 0%، في حين قدرت نسبة

مستوى الجامعي 15%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد كانت 25% أما الذين اختاروا اختيار وإتباع الشكل المناسب للكتابة كانت بنسبة 0% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 25%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا مراعاة استخدام الضمائر الشخصية ( أنا، أنت، ..) بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 25%، أما الجامعي فكانت بنسبة 10% أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%.

أما الطرق التي يستخدمها رؤساء مصالح أثناء الكتابة من اجل إيصال الأفكار والمعلومات للجمهور الداخلي حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا إتباع التعبير الواضح والدقيق في الكتابة كانت بنسبة 15% اقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات نسبة 0%، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا اختيار وإتباع الشكل المناسب للكتابة كانت بنسبة 10% بالنسبة اقل من 5 سنوات أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 15%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0% أما الذين اختاروا مراعاة استخدام الضمائر الشخصية ( أنا، أنت، ..) بالنسبة اقل من 5 سنوات كانت بنسبة 0%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 5%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 30%.

الجدول رقم 09: يمثل تأثير متغيرات الدراسة على مساهمة اتباع طرق الكتابة في إيصال الأفكار و المعلومات بطريقة جيدة

المجموع		لا		نعم			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
45	9	0	0	45	9	ذكر	النوع
55	11	15	3	40	8	انثى	
100	20	15	3	85	17	المجموع	
25	5	0	0	25	5	ثانوي	المستوى التعليمي
50	10	0	0	50	10	جامعي	
25	5	15	3	10	2	دراسات عليا	
100	20	15	3	85	17	المجموع	
50	10	15	3	35	7	5سنوات	الخبرة المهنية
20	4	0	0	20	4	10-5 سنوات	
30	6	0	0	30	6	10سنوات فما فوق	
100	20	15	3	85	17	المجموع	

يوضح لنا الجدول أعلاه مساهمة إتباع طرق الكتابة في إيصال الأفكار والمعلومات بطريقة جيدة حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا نعم كانت بنسبة 45%، في حين قدرت نسبة الإناث 40%، أما الذين اختاروا لا كانت بنسبة 0% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 15%.

أما مساهمة إتباع طرق الكتابة في إيصال الأفكار والمعلومات بطريقة جيدة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا نعم كانت بنسبة 25%، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 50%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد كانت 10% أما الذين اختاروا لا كانت بنسبة 0% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 0%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 15%.

أما مساهمة إتباع طرق الكتابة في إيصال الأفكار والمعلومات بطريقة جيدة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا نعم كانت بنسبة 35% اقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات بنسبة 20%، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 30%، أما الذين اختاروا لا كانت بنسبة 15% بالنسبة اقل من 5 سنوات، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0%.

الجدول رقم 10: يمثل تأثير متغيرات الدراسة على القواعد التي يستخدمها رؤساء المصالح للكتابة الجيدة للمعلومات والأفكار داخل المؤسسة

النوع	الوضوح و البساطة		الدقة و الموضوعية		وحدة الموضوع و التسلسل المنطقي		اخرى		المجموع	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
ذكر	5	1	25	5	15	3	0	0	45	9
انثى	45	9	0	0	10	2	0	0	55	11
المجموع	50	10	25	5	25	5	0	0	100	20
المستوى التعليمي	ثانوي		0	0	25	5	0	0	25	5
جامعي		25	5	0	0	0	0	0	50	10
دراسات عليا		25	5	0	0	0	0	0	25	5
المجموع	50	10	25	5	25	5	0	0	100	20
الخبرة المهنية	5 سنوات		50	10	0	0	0	0	50	10
5-10 سنوات		0	0	20	4	0	0	0	20	4
10 سنوات فما فوق		0	0	5	1	25	5	0	30	6
المجموع	50	10	25	5	25	5	0	0	100	20

يوضح لنا الجدول أعلاه القواعد التي يستخدمها رؤساء المصالح للكتابة الجيدة للمعلومات والأفكار داخل المؤسسة حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا الوضوح والبساطة كانت بنسبة 5%، في حين قدرت نسبة الإناث 45%، أما الذين اختاروا الدقة والموضوعية كانت بنسبة 25% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا وحدة الموضوع والتسلسل المنطقي بالنسبة للذكور كانت بنسبة 15%، أما الإناث فكانت بنسبة 10%، أما الذين اختاروا أخرى بالنسبة للذكور كانت بنسبة 0%، أما الإناث فكانت بنسبة 0%.



أما القواعد التي يستخدمها رؤساء المصالح للكتابة الجيدة للمعلومات والأفكار داخل المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي ، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا الوضوح والبساطة كانت بنسبة 0%، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 25%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد كانت 25%، أما الذين اختاروا الدقة والموضوعية كانت بنسبة 0% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 25%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا وحدة الموضوع والتسلسل المنطقي بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 25%، أما الجامعي فكانت بنسبة 0%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا أخرى بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 0%، أما الجامعي فكانت بنسبة 0%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%.

أما القواعد التي يستخدمها رؤساء المصالح للكتابة الجيدة للمعلومات والأفكار داخل المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا الوضوح والبساطة كانت بنسبة 50% أقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات نسبة 0%، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا الدقة والموضوعية كانت بنسبة 0% بالنسبة أقل من 5 سنوات أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 20%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 5%، أما الذين اختاروا وحدة الموضوع والتسلسل المنطقي بالنسبة أقل من 5 سنوات كانت بنسبة 0%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0% أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 25% أما الذين اختاروا أخرى بالنسبة أقل من 5 سنوات كانت بنسبة 0%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0% أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0%.

الجدول رقم 11: يمثل تأثير متغيرات الدراسة على كيفية مساهمة القواعد على الكتابة الجيدة للمعلومات الجمهور الداخلي في المؤسسة

النوع	الذكور	توصيل بطريقة مقروءة و واضحة		المعلومات مقروءة و واضحة		ضمان سير عمل و تدفق المعلومات		تحسين الاداء		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	6	30	3	15	0	0	9	45		
	انثى	2	10	2	10	7	35	11	55		
المجموع		8	40	5	25	7	35	20	100		
المستوى التعليمي	ثانوي	5	25	0	0	0	0	5	25		
	جامعي	3	15	5	25	2	10	10	50		
	دراسات عليا	0	0	0	0	5	25	5	25		
المجموع		8	40	7	35	7	35	20	100		
الخبرة المهنية	5سنوات	0	0	7	35	7	35	10	50		
	10-5 سنوات	2	10	0	0	0	0	4	20		
	10سنوات فما فوق	6	30	0	0	0	0	6	30		
	المجموع	8	40	7	35	7	35	20	100		

يوضح لنا الجدول أعلاه كيفية مساهمة القواعد على الكتابة الجيدة للمعلومات الجمهور الداخلي في المؤسسة حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا توصيل المعلومات بطريقة مقروءة وواضحة كانت بنسبة 30%، في حين قدرت نسبة الإناث 10%، أما الذين اختاروا ضمان سير عمل وتدفق المعلومات كانت بنسبة 15% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 10%، أما الذين اختاروا تحسين الأداء بالنسبة لذكور كانت بنسبة 0%، أما الإناث فكانت بنسبة 35%.

أما كيفية مساهمة القواعد على الكتابة الجيدة للمعلومات الجمهور الداخلي في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا توصيل المعلومات بطريقة مقروءة وواضحة كانت بنسبة 25%، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 15%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد كانت 0% أما الذين اختاروا ضمان سير عمل وتدفق المعلومات كانت بنسبة 0% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 25%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا تحسين الأداء بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 0%، أما الجامعي فكانت بنسبة 10% أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 25%.

أما كيفية مساهمة القواعد على الكتابة الجيدة للمعلومات الجمهور الداخلي في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا توصيل المعلومات بطريقة مقروءة وواضحة كانت بنسبة 0% أقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات بنسبة 10%، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 30%، أما الذين اختاروا ضمان سير عمل وتدفق المعلومات كانت بنسبة 35% بالنسبة أقل من 5 سنوات أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0% أما الذين اختاروا تحسين الأداء بالنسبة أقل من 5 سنوات كانت بنسبة 35%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0%.

الجدول رقم 12: يمثل تأثير متغيرات الدراسة على دور مهارة الكتابة الجيدة لدى رؤساء المصالح في اشاعة روح الفريق و تفعيل الأداء

النوع	دائما		نادرا		احيانا		المجموع		
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
ذكر	6	30	3	15	0	0	9	45	
انثى	8	40	1	5	2	10	11	55	
المجموع	14	70	4	20	2	10	20	100	
المستوى التعليمي	ثانوي	3	15	2	10	0	0	5	25
جامعي	6	30	2	10	2	10	10	50	
دراسات عليا	5	25	0	0	0	0	5	25	
المجموع	14	70	4	20	2	10	20	100	
الخبرة المهنية	5سنوات	8	40	0	0	2	10	10	50
5-10سنوات	3	15	1	5	0	0	4	20	
10سنوات فما فوق	3	15	3	15	0	0	6	30	
المجموع	14	70	4	20	2	10	20	100	

يوضح لنا الجدول أعلاه دور مهارة الكتابة الجيدة لدى رؤساء المصالح في إشاعة روح الفريق و تفعيل الأداء حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا دائما كانت بنسبة 30%، في حين قدرت نسبة الإناث 15%، أما الذين اختاروا نادرا كانت بنسبة 15% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 5%، أما الذين اختاروا أحيانا بالنسبة لذكور كانت بنسبة 0%، أما الإناث فكانت بنسبة 10%.

أما دور مهارة الكتابة الجيدة لدى رؤساء المصالح في إشاعة روح الفريق و تفعيل الأداء حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا دائما كانت بنسبة 15%، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 3%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد

كانت 25% أما الذين اختاروا نادرا كانت بنسبة 10% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 10%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0% أما الذين اختاروا أحيانا بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 0%، أما الجامعي فكانت بنسبة 0% أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%.

أما دور مهارة الكتابة الجيدة لدى رؤساء المصالح في إشاعة روح الفريق و تفعيل الأداء حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا دائما كانت بنسبة 40% اقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات نسبة 15%، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 15%، أما الذين اختاروا نادرا كانت بنسبة 0% بالنسبة اقل من 5 سنوات أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 5%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 15% أما الذين اختاروا أحيانا بالنسبة اقل من 5 سنوات كانت بنسبة 10%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0% أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0%.

الجدول رقم 13: يمثل تأثير متغيرات الدراسة على نوع مهارات الكتابة الأنجع لتفعيل أداء الجمهور الداخلي

المجموع		مهارة الكتابة الإلكترونية		مهارة الكتابة التقليدية			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
45	9	0	0	45	9	ذكر	النوع
55	11	45	8	15	3	انثى	
100	20	45	8	60	12	المجموع	
50	10	45	8	10	2	27-23	السن
20	4	0	0	20	4	31-28	
30	6	0	0	30	6	اكثر من 31	
100	20	45	8	60	12	المجموع	
25	5	0	0	25	5	ثانوي	المستوى التعليمي
50	10	15	3	35	7	جامعي	
25	5	25	5	0	0	دراسات عليا	
100	20	45	8	60	12	المجموع	
50	10	45	8	10	2	5سنوات	الخبرة المهنية
20	4	0	0	20	4	10-5سنوات	
30	6	0	0	30	6	10سنوات فما فوق	
100	20	45	8	60	12	المجموع	

يوضح لنا الجدول أعلاه نوع مهارات الكتابة الأنجع لتفعيل أداء الجمهور الداخلي حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا مهارة الكتابة التقليدية كانت بنسبة 45%، في حين قدرت نسبة الإناث 15%، أما الذين اختاروا مهارة الكتابة الإلكترونية كانت بنسبة 0% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 45%.

أما نوع مهارات الكتابة الأنجع لتفعيل أداء الجمهور الداخلي حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا مهارة الكتابة التقليدية كانت بنسبة 10%، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 20%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد كانت 30% أما الذين اختاروا مهارة الكتابة الإلكترونية كانت بنسبة 45% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 0%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%.

أما نوع مهارات الكتابة الأنجع لتفعيل أداء الجمهور الداخلي حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا مهارة الكتابة التقليدية كانت بنسبة 25% اقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات بنسبة 35%، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا مهارة الكتابة الإلكترونية كانت بنسبة 0% بالنسبة اقل من 5 سنوات، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 15%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 25%

الجدول رقم 14: يمثل تأثير متغيرات الدراسة على رأي المبحوثين في اختياره لمهارة الكتابة عن غيرها من المهارات لتفعيل أداء الجمهور الداخلي

النوع	دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
ذكر	4	20	3	15	2	10	9	
انثى	9	45	1	5	1	5	11	
المجموع	13	65	4	20	3	15	20	
المستوى التعليمي	ثانوي	0	0	2	10	3	15	5
جامعي	8	40	2	10	0	0	10	
دراسات عليا	5	25	0	0	0	0	5	
المجموع	13	65	4	20	3	15	20	
الخبرة المهنية	5سنوات	10	50	0	0	0	10	50
5-10سنوات	3	15	1	5	0	0	4	
10سنوات فما فوق	0	0	3	15	3	15	6	
المجموع	13	65	4	20	3	15	20	

يوضح لنا الجدول أعلاه لمهارة الكتابة عن غيرها من المهارات لتفعيل أداء الجمهور الداخلي حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا دائما كانت بنسبة 20%، في حين قدرت نسبة الإناث 45%، أما الذين اختاروا نادرا كانت بنسبة 15% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 5%، أما الذين اختاروا أحيانا بالنسبة للذكور كانت بنسبة 10%، أما الإناث فكانت بنسبة 0%.

أما دور مهارة الكتابة الجيدة لدى رؤساء المصالح في إشاعة روح الفريق و تفعيل الأداء حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا دائما كانت بنسبة 0 %، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 40%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد



كانت 25% أما الذين اختاروا نادرا كانت بنسبة 10% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 10%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0% أما الذين اختاروا أحيانا بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 15%، أما الجامعي فكانت بنسبة 0% أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 0%.

أما دور مهارة الكتابة الجيدة لدى رؤساء المصالح في إشاعة روح الفريق و تفعيل الأداء حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا دائما كانت بنسبة 50% اقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات نسبة 15%، أما 10سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 0%، أما الذين اختاروا نادرا كانت بنسبة 0% بالنسبة اقل من 5 سنوات أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 5%، أما 10سنوات فما فوق فكانت بنسبة 15% أما الذين اختاروا أحيانا بالنسبة اقل من 5 سنوات كانت بنسبة 0%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0% أما 10سنوات فما فوق فكانت بنسبة 15%.

الجدول رقم 15: يمثل تأثير متغيرات الدراسة على رأي المبحوثين في مساهمة مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي .

المجموع		التدريب		الارشاد		تحقيق التواصل داخل المؤسسة			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
45	9	0	0	0	0	45	9	ذكر	النوع
55	11	15	3	25	5	15	3	انثى	
100	20	15	3	25	5	60	12	المجموع	
25	5	0	0	0	0	25	5	ثانوي	المستوى التعليمي
50	10	0	0	15	3	35	7	جامعي	
25	5	15	3	10	2	0	0	دراسات عليا	
100	20	15	3	25	5	60	12	المجموع	
50	10	15	3	25	5	10	2	5سنوات	الخبرة المهنية
20	4	0	0	0	0	20	4	-5 10سنوات	
30	6	0	0	0	0	30	6	10سنوات فما فوق	
100	20	15	3	25	5	60	12	المجموع	

يوضح لنا الجدول أعلاه مساهمة مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي، حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور الذين اختاروا تحقيق التواصل داخل المؤسسة كانت بنسبة 45%، في حين قدرت نسبة الإناث 15%، أما الذين اختاروا الإرشاد كانت بنسبة 0% بالنسبة للذكور أما الإناث فكانت بنسبة 25%، أما الذين اختاروا التدريب بالنسبة لذكور كانت بنسبة 0%، أما الإناث فكانت بنسبة 15%.

أما مساهمة مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي، حسب متغير المستوى التعليمي، حيث أن نسبة المستوى الثانوي الذين اختاروا تحقيق التواصل داخل المؤسسة كانت بنسبة 25

%، في حين قدرت نسبة مستوى الجامعي 35%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فقد كانت 0% أما الذين اختاروا الإرشاد كانت بنسبة 0% بالنسبة للمستوى الثانوي أما المستوى الجامعي فكانت بنسبة 15%، أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 10% أما الذين اختاروا التدريب بالنسبة لمستوى الثانوي كانت بنسبة 0%، أما الجامعي فكانت بنسبة 0% أما ذوي مستوى دراسات العليا فكانت بنسبة 15%.

أما مساهمة مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي، حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن نسبة الذين اختاروا تحقيق التواصل داخل المؤسسة كانت بنسبة 10% أقل من 5 سنوات، في حين قدرت 5-10 سنوات بنسبة 20%، أما 10 سنوات فما فوق فقد كانت بنسبة 30%، أما الذين اختاروا الإرشاد كانت بنسبة 25% بالنسبة أقل من 5 سنوات أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0%، أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0% أما الذين اختاروا التدريب بالنسبة أقل من 5 سنوات كانت بنسبة 15%، أما 5-10 سنوات فكانت بنسبة 0% أما 10 سنوات فما فوق فكانت بنسبة 0%.

ثالثا: عرض نتائج العامة والجزئية والإجابة على أسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة:

قد توصلنا من خلال هذه الدراسة التي تتمحور حول دور مهارة الكتابة في تفعيل الأداء الجمهور الداخلي في المؤسسة الخدمية إلى جملة من النتائج نحاول من خلالها الإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة في الدراسة:

1. تبين لنا بأن معظم المبحوثين يرون أن نوع الكتابة التي يتم اعتمادها داخل المؤسسة تتمثل في كتابة الرسائل الإدارية، كما اقر المبحوثين أن الوسائل التي يستخدمونها لكتابة وإيصال المعلومات والأفكار للجمهور الداخلي هي وسائل مكتوبة عن طريق لوحة الإعلانات والبريد الإلكتروني وغيرها.
2. من خلال سؤال حول الطرق التي يستخدمها رؤساء مصالح أثناء الكتابة من أجل إيصال الأفكار والمعلومات للجمهور الداخلي، كانت إجاباتهم من خلال إتباع التعبير الواضح والدقيق في الكتابة من خلال الابتعاد عن الغموض واستخدام الألفاظ غير المألوفة، أو كل ما يؤدي إلى فهم الرسالة المكتوبة بطريقة مختلفة عن المعنى.
3. معظم المبحوثين يرون أن إتباع هذه الطرق في الكتابة يساهم في إيصال الأفكار والمعلومات بطريقة جيدة، وهذا ما يفسر أن مهارة الكتابة لدى رؤساء المصالح لها دور كبير في تفعيل أداء جمهور الداخلي وحثه أكثر على عمل.
4. كما تبين لنا أن معظم المبحوثين يرون أن نوع مهارة الكتابة الذي يعتبر أنجع لتفعيل أداء الجمهور الداخلي كان من خلال مهارة الكتابة التقليدية باعتبارها عملية تواصل ومن أسهل و أشهر أنواع الكتابة في تبادل المعلومات والأفكار.
5. من خلال سؤال حول رأي المبحوثين كيف يمكن لمهارة الكتابة أن تساهم في تفعيل أداء الجمهور الداخلي، كانت إجاباتهم من خلال تحقيق التواصل داخل المؤسسة.

### خاتمة

من خلال دراستنا اتضح لنا أن مهارة الكتابة تعد المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال الكتابة الجيدة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة مهما اختلف مجال عملها للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتفعيل أدائهم، فنجاح أي مؤسسة معينة مرهون بقدرتها على امتلاك موظفيها لمهارة الكتابة الجيدة، وإتقانها.

وفي الأخير نفتح في هذه الدراسة مقترحات أخرى في البحث العلمي، فهناك من قد يدرس الظاهرة من حيث مهارة الكتابة الإلكترونية ودورها في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهور الخارجي، دور مهارة الكتابة في تحسين الخدمة الاجتماعية، ونأمل أن يكون المجال مفتوح لدراسات أخرى حول هذا الموضوع التي لا نتوقف عن اخذ منحى تصاعدي في التطور.

قائمة المصادر

والمراجع

## الكتب

1. إبراهيم علي دبابعة، مهارة الكتابة ونماذج تعليمها، شبكة الالوكة.
2. إبراهيم علي ربابعة، مهارات الاتصال، شبكة الالوكة الالكترونية، 2012.
3. احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2009.
4. أحمد عظيمي، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
5. أسامة زكي السيد علي، مهارات الاتصال ( الإنساني والأكاديمي)، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2016.
6. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، الطبعة العربية، دار اليازوردي، الأردن، 2009.
7. الجامعة الإلكترونية السعودية، مهارات الاتصال، ط1، المملكة العربية السعودية، 2012.
8. جما أعو شنب، العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
9. حاتم حسين البصيص، تنمية مهارات القراءة والكتابة: استراتيجيات متعددة للتدريس والتقويم، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011.
10. حسين جلوب، مهارات الاتصال مع الآخرين، دار كنوز للمعرفة عمان، 2009.
11. حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال، ط1، دار اليازوردي، عمان، 2009.
12. الخالدي إبراهيم وشهاب بدر، الاتصال الإداري والعلاقات العامة، دار الإعلام، عمان، 2011.
13. هدى محمود الناشف، تنمية المهارات اللغوية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
14. راتب قاسم عاشور، وآخرون، المهارات القرائية والكتابية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009.
15. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

16. ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
17. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، 2007.
18. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2001.
19. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
20. زين كامل الخوسيكي، المهارات اللغوية الاستماع، التحدث، القراءة والكتابة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008.
21. سامي محمد ختاتنة، احمد عبد اللطيف ابواسعد، علم النفس الإعلامي، دار الميسرة، الأردن، 2010.
22. سلاطنية بلقاسم، الجيلاني حسان، منهجية العلوم الاجتماعية: أدوات جمع البيانات وكتابة تقرير البحث الاجتماعي، جزء2، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، 2017.
23. سمير بن يحي المعبر، الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة ' مرتكزات أساسية لعلوم اللغة العربية'، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2003.
24. شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
25. طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
26. عادل صالح، مهارات الاتصال الفعال شبكة الألوكة الالكترونية، 2014.
27. عازة محمد سلام، مهارات الاتصال، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2008.
28. عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
29. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.



30. عبد الغفار رشاد القصيبي، **مناهج البحث في العلوم السياسية**، مكتبة الأدب، القاهرة، 2004.
31. عبد القادر أبو القاسم، **المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية**، ط1، مركز البحث العلمي والدراسات الخارجية، السودان، 2001.
32. عبد الله سليمان، **المنهج وكتابة تقرير البحث في العلوم السلوك**، المكتبة الانجلو مصرية القاهرة، 2009.
33. عبد الله طلال والكردي موسى، **مهارات الاتصال الجماهيري**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.
34. عبد المحسن بن سالم العقيلي، **مهارات الكتابة واستراتيجياتها رؤية معاصر**، رابطة التربية الحديثة، 2009.
35. علاء محمد القاضي، عكر محمد حمدان، **مهارات الاتصال**، ط1، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
36. عوض صابر فاطمة، علي خفاجة مرفت، **أسس ومبادئ البحث العلمي**، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
37. فتحي إبراهيم محمد احمد، **منهج البحث في إدارة الأعمال**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2014.
38. لحسن عبد الله باشيوة، وآخرون، **البحث العلمي: مفاهيم \_ أساليب \_ تطبيقات**، ط1، مؤسسة الوراقة، عمان، 2010.
39. ماهر شعبان عبد الباري، **مهارات التحدث العملية والأداء**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011.
40. محمد سويلم البسيوني، **أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2013.
41. محمد عبد الغني حسن هلا، **مهارات الاتصال والتسويق السياسي**، دعيك للنشر والتوزيع، مصر 2012.
42. محمد عبد الفتاح حمدي، **منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال**، دروس نظرية وتطبيقات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

43. محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1997.
44. محمد قاسم، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
45. محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، مصر، 2000.
46. محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2012.
47. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
48. مصطفى ع السميع محمد، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر العربي، الأردن، 2005.
49. مصطفى فؤاد عبيدات، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، فلسطين، 2003.
50. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996.
51. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي، الإسكندرية مصر، 2002.
52. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2002.
53. نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، الجزائر، 2017.
54. وائا عبد الرحمان تلي وآخرون، مناهج البحث العلمي، دار الرجاء، 2007.
55. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004.
56. يوسف تمار، تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، طاكسيج كوم، الجزائر، 2007.

المجلات:

57. جلال عزيز فرمان البرقعاوي، علياء وهاب إبراهيم هدوان، أثر المدخل الاتصالي في تنمية مهارتي التحدث والاستماع في مادة قواعد اللغة العربية عند تلميذات الصف الخامس، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 35، جامعة بابل، 2018.

58. خنفري خيضر، بورنيسة مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات "تمونجا"، مجلة المستقبل الاقتصادي، عدد الخامس، جامعة بومرداس.

59. رافد صباح التميميم، بلال إبراهيم يعقوب، المهارات اللغوية ودورها في التواصل اللغوي، مجلة مداد العرب، العدد 11، العراق.

60. سعد علوان حسن، فلاح صالح حسين، مهارة الاستماع وكيفية التدريب عليها، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، العدد 1، المجلد 6، العراق، 2004.

61. سعد علي زاير، إسراء فاضل أمين، الكتابة الإبداعية .. النشأة والمهارات، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، عدد 35، جامعة بابل، 2018.

62. صالح بن خالد بن صالح الشقيرات، مهارات نبوية في الاتصال للمفتي، للقاضي، للواعظ، للمربي، للقائد للمعلم، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 13، جامعة الوادي، 2015.

63. عماد بن فاروق محمد العمارنه، عادل بن عبد الله القحطاني، تطور مهارات القراءة في كتب لغتي لصفوف المرحلة الابتدائية الأولية في المملكة العربية السعودية دراسة وصفية تحليلي، المجلة التربوية، العدد الثالث والخمسون، جدة، 2018.

64. غادة خليل أسعد منسي، أثر برنامج تعليمي قائم على المنحى التواصلية في تحسين مهارات التحدث لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في محافظة الزلفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية-المجلد الرابع، العدد 16، السعودية، 2016.

65. فرجيل هادي، أهمية الجوانب في تعليم الكتابة العربية، بدون مكان وبلد نشر، 2015.

66. محمد عبدا لله حسين حميد، مدى توفر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة جامعة النصر، العدد السادس، المجلد الثاني، 2015.

67. ميعاد جاسم سلمان، ألهم جبار فارس، مهارات التواصل الرياضي لدى مدرسي رياضيات المرحلة المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 50، جامعة بغداد، 2008. هدى محمود الناشف، تنمية المهارات اللغوية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.  
مذكرات:

68. أشواق شريط، مهارات التحدث لدى القائد الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - بسكرة، مذكرة ماستر قسم علوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

69. بشرى شواط، حنان نايلي، علاقة مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية على فعالية التعلم الحركي لدى تلاميذ الطور المتوسط [ 21 - 21 سنة ] دراسة ميدانية على بعض متوسطات ولاية جيجل، مذكرة ماستر، تخصص حركة الإنسان وحركيته، جامعة أم البواقي، 2017.

70. بلحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالت وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2014.

جعرون أمينة، أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة ماستر، قسم علوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.

جميلة كتفي، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2015.

زغدودي نورة، سيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -، مذكرة الماستر، تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة 8 ماي 1945 قالة، 2017.

محمد فايز أبو دية، أثر استخدام حقائب العمل في تنمية المهارات الكتابية لدى تلاميذ الصف الثالث الأساس بغزة، مذكرة ماجستير، تخصص مناهج وطرق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة.

مصطفى بن عطية، الأدعاءات الكتابية ودورها في تنمية المهارات اللغوية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية (دراسة لسانية ميدانية، كلية الآداب واللغات، قسم اللغة والأدب العربي، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016.

نائل خميس محمد جمعة، فاعلية إستراتيجية مثلث الاستماع في تنمية مهارتي التحدث والقراءة لدى كلاب الصف الثالث الأساسي بمحافظة رفح، مذكرة ماجستير، تخصص مناهج وطرق، جامعة الإسلامية، غزة، 2017.

هناء خميس أبو دية، فاعلية برنامج محوسب لتنمية بعض مهارات تدريس الاستماع في اللغة العربية لدى الطالبات /المعلمات في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، مذكرة ماجستير، تخصص مناهج وطرق، جامعة الإسلامية، غزة، 2009.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم إنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



السنة: الثانية ماستر  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

## استمارة استبيان لدراسة بغدوان :

دور مهارة الكتابة في تفعيل أداء الجمهور الداخلي في المؤسسة  
الخدمية

دراسة مسحية على عينة من موظفي مديرية التربية \_ بسكرة\_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة.

إشراف أستاذة

\_ رحمانى أمال

من إعداد الطالبتان:

\_ صوطي صونيا

\_ دربالي نور الهدى

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

أسئلة الاستبيان المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة المذكور عنوانها أعلاه، لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذه الأسئلة بصراحة وموضوعية، بوضع علامة (x) في الإجابة المناسبة علما أن كافة المعلومات والبيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

السنة الدراسية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1\_ النوع: ذكر  أنثى
- 2\_ السن : 27-23  31\_27  من 31
- 3\_ مستوى التعليمي: ثانوي  جامعي
- 4\_ الخبرة المهنية: 0\_ 5 سنوات  5\_ 10 سنوات  فما فوق

## المحور الثاني: أنواع مهارة الكتابة التي تتوفر لدى الجمهور الداخلي:

5\_ ماهي مهارات الكتابة التي يستخدمها الجمهور الداخلي في المؤسسة؟

- مهارة الكتابة الوظيفية
- مهارة الكتابة الإبداعية
- مهارة الكتابة الإقناعية

6\_ ماهي الوسائل التي يستخدمها الجمهور الداخلي في المؤسسة لكتابة وإيصال المعلومات والأفكار؟

- وسائل مكتوبة
- وسائل الالكترونية

7\_ إذا كانت إجابتك بوسائل المكتوبة فعن طريق ماذا يتم كتابة وإيصال المعلومات؟

- فاكس
- لوحة الإعلانات
- التقارير
- التعليم

8\_ إذا كانت إجابتك بوسائل الالكترونية فعن طريق ماذا يتم كتابة وإيصال المعلومات؟

- البريد الالكتروني
- موقع المؤسسة الالكتروني
- صفحة المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي

## المحور الثاني: أساليب الكتابة الجيدة لدى الجمهور الداخلي:



09\_ ماهي الطرق التي يستخدمها الجمهور الداخلي للكتابة الجيدة لإيصال الأفكار والمعلومات؟

\_ إتباع التعبير الواضح والدقيق في الكتابة

\_ اختيار وإتباع الشكل المناسب للكتابة

\_ مراعاة استخدام الضمائر الشخصية ( أنا، نحن، أنت.....)

10\_ هل يساهم إتباع هذه الطرق في الكتابة في إيصال الأفكار والمعلومات بطريقة جيدة؟

\_ نعم

\_ لا

11\_ ماهي أساليب التي يعتمدها الجمهور الداخلي للكتابة الجيدة للمعلومات والأفكار داخل المؤسسة؟

\_ معلومات إرشادية

\_ التذكير بأنظمة والقوانين

\_ أسلوب إقناعي

12\_ كيف ساهمت هذه الأساليب في تفعيل أداء الجمهور الداخلي ؟

\_ من خلال توصيل المعلومات وأفكار بطريقة مقروءة وواضحة

\_ من خلال ضمان سير عمل وتدفق المعلومات

\_ من خلال تحسين الأداء

المحور الثالث: مهارة الكتابة الجيدة لدى جمهور الداخلي تتمتع بالقدرة على

تفعيل ادائهم.

13\_ هل ترى أن مهارة الكتابة لها دور في إشاعة روح الفريق وتفعيل الأداء.؟

\_ دائما

\_ أحيانا

\_ نادرا

14\_ أي نوع من مهارات الكتابة تعتقد أنه الأنجع لتفعيل أداء الجمهور الداخلي؟

\_ مهارة الكتابة التقليدية

\_ مهارة الكتابة الالكترونية

15\_ هل اختيار مهارة الكتابة عن غيرها من المهارات يعد أفضل وسيلة لتفعيل أداء الجمهور الداخلي؟

دائما \_

أحيانا \_

نادرا \_

16\_ حسب رأيك كيف يمكن لمهارة الكتابة إن تساهم في تفعيل أداء الجمهور الداخلي؟

تحقيق التواصل داخل المؤسسة \_

الإرشاد \_

التدريب \_