

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة

مهارات الاتصال لدى العاملين والعلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

نهلة حفيظي

إعداد الطلبة:

أسيا لوماشي

صارة درفلو

السنة الجامعية: 2020 / 2019

## شكر وعرفان

(كن عالما فان لم تستطع فكن متعلما، فان لم تستطع فأحب العلماء ،فان لم تستطع فلا تبغضهم)

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد بانجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمته التي من بها علينا فهو العلي القدير ،كما لا يسعنا إلا أن نخص باسمي عبارات الشكر والتقدير لأستاذة المشرفة على مذكرتنا "تهلة حفيظي" لما قدمته لنا من تشجيع ونصح ومعرفة وما بذلته من جهد ومنحته من وقتها الثمين لتعلمنا وتثري فكرنا وصبرها علينا وتساهم في استثمار فينا لنكون مؤهلين لنحمل صفة الباحثين .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه المذكرة جزآكم الله عني كل خير

كما يشرفني أن أتقدم بالثناء الخالص إلى كل "أستاذة علوم الإعلام والاتصال" كل باسمه على إرشاداتهم ونصائحهم وتوجيهاتهم العلمية لكم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان

ولكل من دعمنا و شجعنا على المواصلة ولو بكلمة زملاء وأصدقاء او حتى معارف أبعث تحية شكر واحترام لكم جميعا

الطالبة اسيا

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من علمتني أن الحياة كتاب يقرأ وان القلم يكتب وان الحلم حلو والنجاح ممكن

إلى أعلى وأحلى من في الوجود "أمي الغالية" حفظك الله وأطال في عمرك

إلى من ناضل لإسعادي وكافح من أجل تربيتي، "أبي" رحمه الله واسكنه فسيح جناته زرعت البذور

تمنيت أن تكون معي لتجني الثمار كل الفخر لأنك أبي ...

إلى من منحني الثقة والإرادة، ومن جعلني أرى الدنيا بألوان الخير والفرح "زوجي" لك مني كل

الاحترام...

إلى أقرب الناس لقلبي ومن قاسموني أفراحي وأحزاني كل أصدقائي في العمل كل باسمه وصفاته ومقامه

إلى من جمعني بهم منبر العلم والصداقة زملائي وزميلاتي، وإلى كل من أعانني ولو بكلمة سديدة أو رأي

حكيم أو دعا لي دعوة خالصة

حفظكم الله ورعاكم إياي

# الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم : { قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله

والمؤمنون } صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى رحمة ونور العالمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

اهدي هذا العمل المتواضع إلى :

من علمني العطاء بدون انتظار إلى أجمل اسمه بافتخار ، أرجو من الله أن يمد في عمرك والدي العزيز

إلى من بها اكبر وعليها اعتمد إلى من بوجودها اكتسب قوة لا حدود لها أُمي الحبيبة

إلى كل إخوتي ( عزا لدين ، سمية ، إسماعيل ، عبد الغاني ، محمد ، منال ، أنس ) والى أختي التي لم

تلدها أُمي والعزيزة ( أحلام )

والى صديقاتي ( سمية ، نوال ، إكرام ، سهيلة )

الطالبة صارة

## شكر وعرّفان :

الحمد لله رب العالمين \_ حمد طيبا وطاهرا مباركا فيه و أصلي واسلم على خير خلقه محمد صل الله عليه وسلم صاحب المقام المحمود والموقف المشهود أما بعد :

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة : " حفيظي نهلة " التي ساعدتني على انجاز هذه المذكرة بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والتي كانت بمثابة الأستاذ الموجه والأخت الناصحة شكرا كثيرا أستاذتي

كما اشكر زميلتي : " أسيا لوماشي " على قبولها العمل معي وكان خير عون لي في انجازنا هذه المذكرة

كما اشكر الزملاء والأخوة الأفاضل الذي ساعدونا في انجاز هذا البحث لو حتى بكلمة صغيرة.  
كما لا انسي الشكر والثناء لأساتذة علوم الإعلام والاتصال الكرام الذين لولاهم لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم

الطالبة صارة

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** مهارات الاتصال لدى العاملين والعلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية.دراسة حالة لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

**التخصص:**اتصال وعلاقات عامة 2020/2019

**المؤطر:** نهلة حفيظي

**التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة:** كيف يمكن أن تؤثر مهارات الاتصال لدى العاملين على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة؟

**الإجراءات المنهجية:** بما أن هذه الدراسة تندرج ضمن البحوث الوصفية فإننا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، بالاستناد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية، والمقابلة كأداة ثانوية، أما فيما يخص مجتمع البحث فهو يتمثل في موظفي قطاع التضامن لدى مديرية النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة - المقدر عددهم ب: 40 موظف باعتماد أسلوب المسح بالعينة ، وتم تقسيم الدراسة إلى فصول نظرية تتمثل في: الفصل الأول حول مهارات الاتصال، أما الفصل الثاني فقد تناول العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة، كما تم تحليل نتائج الدراسة الإحصائية على ضوء المقاربات النظرية المعتمدة في الدراسة والمتمثلة في: نظرية العلاقات الإنسانية .

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مما لا شك فيه أن وجود مهارات اتصالية لها وقع كبير في بناء وتوطيد علاقات اتصالية بين الأفراد وخلق فضاء يساعد على الفهم والثقة والاحترام المتبادل والحفاظ على الإنتاج وتطوير الأداء الجيد للعاملين .
- العلاقات الجيدة بين الأفراد لها دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان وكذا التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج ، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها وبالتالي تساهم في تحسين أدائه وزيادة كفاءته الإنتاجية.

## **Résumé:**

**Titre de l'étude:**compétences en communication des travailleurs et relations de communication au sein de l'établissement algérienne

**Spécialité:** Communication et Relations publiques 2019/2020

**Encadré par:** professeure NAHLA HAFIDHI

**Problématique :** comment les compétences en communication des travailleurs peuvent-elles affecter les relations de communication au sein de l'organisation ?

### **Procédures méthodologiques :**

Cette étude faisant partie de la recherche descriptive, nous nous sommes appuyés sur la méthodologie de l'étude de cas, basée sur l'outil questionnaire comme outil principal. Quant à la communauté de recherche, elle est représentée par les salariés du secteur solidaire à la Direction de l'Activité Sociale du Wilayat de Biskra - le nombre estimé est de: 40 salariés par accréditation La méthode d'enquête par sondage, et l'étude a été divisée en chapitres théoriques représentés dans: Le premier chapitre sur les compétences de communication, et le deuxième chapitre traitait les relations de communication au sein de l'institution, puis le chapitre pratique appliqué dans lequel les résultats de l'étude statistique ont été analysés à la lumière de l'approche théorique adoptée dans l'étude représentée dans: théorie des relations humaines.

### **Les résultats atteints:**

- Il ne fait aucun doute que la présence de compétences en communication a un grand impact sur la construction et le renforcement des relations de communication entre les individus et la création d'un espace qui favorise la compréhension, la confiance et le respect mutuel, la préservation de la production et le développement de la bonne performance des travailleurs.
- Les bonnes relations entre les individus ont un grand rôle pour apporter confiance et réconfort, ainsi que l'adaptation psychologique de l'individu, y compris les résultats professionnels qu'elle contient, comme la satisfaction du travailleur par rapport à l'environnement de travail auquel il appartient, et contribuent ainsi à améliorer ses performances et à augmenter son efficacité productive.

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداء
	خطة البحث
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
	<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>
3	1- إشكالية الدراسة
4	2- أسباب اختيار الموضوع
4	3- أهداف الدراسة
5	4- أهمية الدراسة
6	5- المفاهيم الإجرائية للدراسة
7	6- الدراسات السابقة
10	7- منهج البحث وأدوات جمع البيانات
13	8- مجتمع البحث وعينة الدراسة
14	9- المقاربات النظرية المفسرة للدراسة
16	10- صعوبات الدراسة

	<b>الإطار النظري للدراسة</b>
	<b>الفصل الأول: مهارات الاتصال</b>
18	1-1 مفهوم مهارات الاتصال
18	2-1 مكونات مهارات الاتصال
19	3-1 أهمية مهارات الاتصال
20	4-1 أنواع مهارات الاتصال
30	5-1 خطوات اكتساب مهارات الاتصال
	<b>الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة</b>
33	1-2 ماهية العلاقات الاتصالية
34	2-2 العلاقات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية
37	3-2 عوامل تشكيل العلاقات الاتصالية غير الرسمية
39	4-2 دور العلاقات الاتصالية في تشكيل الجماعات
42	5-2 أثر الجماعات غير الرسمية على جماعات العمل
	<b>الإطار التطبيقي للدراسة</b>
46	أولاً: مدخل عام حول لمحة عامة لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة
49	ثانياً: تفريغ البيانات وتحليلها
106	ثالثاً: عرض النتائج النهائية للدراسة
ج	خاتمة
	التوصيات والمقترحات
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	توزيع متغير الجنس	01
50	توزيع متغير المستوى التعليمي	02
51	توزيع متغير الاقدمية المهنية	03
52	إجابات المبحوثين حول كيف تبدو حدود علاقتهم مع زملائهم في العمل	04
56	إجابات المبحوثين حول كيف علاقتك بين زملائهم في العمل	05
59	إجابات المبحوثين حول طبيعة علاقتهم مع رئيسهم	06
61	الإجابات المبحوثين حول وجود تفاعل بينهم داخل المنظمة	07
63	إجابات المبحوثين أثناء حوارهم ومناقشتهم مع رئيسهم في العمل واخذ آراءهم في الحسبان	08
65	إجابات المبحوثين حول الإدارة التي ينتمي إليها مصلحتهم توفر لهم الجو الملائم للعمل	09
67	إجابات المبحوثين حول مساعدة ظروف العمل على تقديم الأحسن في مهامهم	10
69	إجابات المبحوثين حول علاقة الجيدة بزملائهم ومساهمة في تحسين الأداء	11
71	إجابات المبحوثين حول مساهمة العلاقات الاتصالية في تحقيق الإنتاج الجيد للمؤسسة	12
73	إجابات المبحوثين حول استخدام المهارات الاتصالية لتبادل المعلومات مع زملائهم	13
75	يوضح إجابات المبحوثين استخدام المهارات الاتصالية التي يستخدمها أكثر للتواصل مع زملائهم في العمل.	14
78	إجابات المبحوثين استخدام المهارات الغير لفظية أثناء تعاملهم مع زملائهم	15

81	إجابات المبحوثين حول وجود الإنصات الجيد لحديث زملائهم لهم	16
83	إجابات المبحوثين حول استخدام رئيسهم لمهارات اتصالية أثناء تواصله معهم في أمور المتعلقة بالعمل	17
85	إجابات المبحوثين على سعيهم إلى تنوع طرق الاتصال مع زملائهم خلال فترة العمل	18
87	إجابات المبحوثين اشتراط القائم بالاتصال في المؤسسة تميزه بمهارات اتصالية	19
89	إجابات المبحوثين حول تطلب التواصل مع رئيسهم استخدام مهارات اتصالية للإقناع	20
92	إجابات المبحوثين حول المهارات الاتصالية تزيد من كفاءة العاملين وتميزهم في العمل	21
94	إجابات المبحوثين حول وجود علاقات جيدة مع زملاء في العمل يساعد على حسن أداء العمل	22
96	إجابات المبحوثين حول منح مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن فرص للاتصال ومناقشة الشكاوي الخاصة بالموظفين	23
98	إجابات المبحوثين حول وقوع خلاف بين زميلين لك	24
100	إجابات المبحوثين حول توظيف مهارات الاتصال بين العاملين يحد من وقوع الخلافات داخل المؤسسة	25
102	إجابات المبحوثين حول وقوع خلافات داخل المؤسسة يؤثر على مستوى الأداء في العمل	26
104	إجابات المبحوثين حول توظيف مهارات الاتصال يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي	27

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	توزيع متغير الجنس	01
52	توزيع متغير المستوى التعليمي	02
53	توزيع متغير الاقدمية المهنية	03

مقدمة

## مقدمة

يعتبر الاتصال مرتكزا أساسيا من ركائز الشخصية الإنسانية، ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها ونشوءها لو لا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف عن طريق الاتصال والتواصل، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات والخبرات مكن الإنسان من السيطرة التدريجية على الطبيعة، إذ يؤدي الاتصال دورا فعالا على المستوى الذاتي والحصول على الاعتراف بكيانها الشخصي (الاتصال والتواصل) من قبل الآخرين، وإذا تم الاعتراف المتبادل يمكن للاتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الآنية ومستقبلا، باعتباره أصبح حاجة ملحة بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى اطر وعمليات الاتصال الإنساني.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر أو مجموعة إلى أخرى وبناء علاقات اجتماعية هي ما يميز الاتصال الفعال بالنسبة للإنسان ويؤثر على حياته وعلى حالته النفسية. ونظرا لأهمية التواصل مع الآخرين فإن امتلاك مهارات الاتصال غدا احد المتطلبات للنمو الشخصي والمؤسسة وأكد "الفين توفلر" على أهمية أن يتسلح جميع أفراد المجتمع بمهارات اتصالية هامة لا غنى للتواصل الإنساني والتكامل الاجتماعي، ويرجع أهمية ذلك إلى توقعاته المستقبلية من صعوبات تواجه البشرية نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي المذهل وما سيحدثه من صدمة في مستقبل البشر فهو يشير إلى تزايد مشكلات في إنشاء العلاقات والروابط الإنسانية والحفاظ عليها، فللمهارات الاتصالية تأثير على العلاقات الإنسانية من خلال الأداء والرضا المهني لما لها من أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها من خلال العمل على تشكيل العلاقات الإنسانية بين العاملين باختلاف مهامهم ومستوياتهم الإدارية .

وقد تم دراسة موضوع مهارات الاتصال لدى العاملين والعلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية، وفقا للخطة البحثية التالية: التطرق في الإطار المنهجي إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، أما الإطار النظري، فقد اشتمل على فصول النظرية للدراسة المتمثلة في: الفصل الأول المعنون بمهارات الاتصال، أما الفصل الثاني فقد عنون ب: العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة، أما

الإطار التطبيقي فقد خصص للدراسة الإحصائية الذي تم تطرقنا في الجزء الأول لتفريغ البيانات وتحليلها، أما الجزء الثاني فقد خصص للنتائج العامة للدراسة أما الجزء الثالث فقد خصص للنتائج النهائية التي توصلت لها الدراسة. وفي الأخير خاتمة، التوصيات والمقترحات وقائمة الملاحق ثم قائمة المراجع.

# الإطار المنهجي للدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

لقد نال موضوع الاتصال اهتماما واسعا ومتزايدا من قبل الباحثين والمهتمين لما له من أهمية بالغة في المجتمع، إذ يعتبر عضد العصر لتتنوع استخداماته وتعدد مجالاته فهو يؤدي مهام مختلفة في حياة الإنسان حتى أصبح القلب الذي تصب فيه العلاقات الإنسانية في تفاعلهم وتواصلهم فهو وظيفة حيوية تعمل على ربط جسور التواصل بين الأفراد واستمرارهم في المجتمع .

فالالاتصال بجميع أشكاله ركيزة التواصل وركنا أساسيا لبناء العلاقات الإنسانية بين الأفراد سواء كان مباشرا أو غير مباشر فهو الذي يتمكن من خلاله الفرد من توصيل أفكاره وخبراته وتلقي أفكار غيره. ومع تطور تكنولوجيات العصر الحديث خاصة الاتصالية منها، أدت إلى تطوير مهارات الإنسان التواصلية مما سهل عملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد والجماعات ضمن المنظومة الإدارية، حيث أصبحت العملية الاتصالية من العمليات الإدارية التي توليها المؤسسة أهمية بالغة مهما كانت طبيعة نشاطها حكومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية نظرا لفاعليتها في تحقيق التفاعل والترابط الوظيفي بين العاملين في المؤسسة باعتبار أنها بنية متكاملة خاصة من ناحية التكامل في الأدوار، وذلك لتجسيد وتعزيز العلاقات الاتصالية بين أفرادها داخل كيانها الإداري وتحسين سير العمل ودعم التفاهم بين العاملين وهذا لما تقوم به مهارات الاتصال من تأثير في بناء وتشكيل روابط إنسانية بين مختلف المستخدمين لذا عنيت العديد من المنظمات باهتمام كبير بموضوع الاتصال وتجسيد وتطوير المهارات الاتصالية بين العاملين وهذا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وضمان بقاءها، ولأن الاتصال هو عصب العملية الإدارية في شكلها الرسمي وفي نفس الوقت أساس تشكل العلاقات الإنسانية بين العاملين نجد مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن من بين المنظمات التي سعت إلى تطوير المهارات الاتصالية بين موظفيها على عدة مستويات من خلال تسطير دورات تكوينية واستغلال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير كفاءاتها من أجل تحسين أداءهم وتوفير الجو الملائم للعمل مما ينعكس على مردودية الإنتاج وهذا خلال استخدام مهارات الاتصال بين العاملين وأهميتها البالغة في توطيد العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة وكيفية التنسيق بين جهود الأفراد والجماعات من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد وهذا يعني الإحساس بالثقة والشعور بالانتماء إلى فريق عمل. ومنه نطرح التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن أن تؤثر مهارات الاتصال لدى العاملين على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة؟

## التساؤلات الفرعية:

- 1/ ما طبيعة العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية (مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن) ؟
- 2/ ما هي مهارات الاتصال المستخدمة في مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن؟
- 3/ ما هي تأثيرات مهارات الاتصال على العلاقات الاتصالية بين العاملين؟
- 4/ ما علاقة مهارات الاتصال بتحسين العلاقات الإنسانية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي؟

## 1- أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في الاطلاع على مدى مساهمة مهارات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي ومعرفة ما إذا كانت العلاقات الاتصالية قائمة على أساس ممارسة مهارات اتصالية أم هي علاقات اتصالية تمارس الاتصال العادي في ظل أداء المهام.
- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط بين مهارات الاتصال بالعلاقات الاتصالية لدى العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن .
- كذلك الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال في تحسين العلاقات بين الموظفين والعاملين وانعكاسها على أداء المؤسسة.
- الدور الهام الذي تؤديه مهارات الاتصال في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.
- التعرف على مدى تأثير مهارات الاتصال على العلاقات الاتصالية .
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة جديدة تتناول موضوع مهارات الاتصال وعلاقتها بالعلاقات الاتصالية لدى العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة .

## 3-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تسليط الضوء على موضوع الاتصال والمهارات الاتصالية من اجل التواصل مع الآخرين وتحسين العلاقات الإنسانية، وتعزيز ممارستها في الحياة اليومية والعملية باستخدام أساليب اتصالية تعتمد على التدريب والتقويم المتنوع والفعال من اجل المساعدة على تقديم أفكار بأكثر الطرق فعالية

- التعرف على أنماط ووسائل الاتصال في بيئة العمل واكتساب مهارات الاتصال بكفاءة داخل هذه البيئة (المؤسسة)

- معرفة تأثيرات مهارات الاتصال على العلاقات الاتصالية بين العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن .

#### 4-أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية البحث كونه يعالج موضوع هام وحساس ألا وهو مهارات الاتصال والعلاقات الاتصالية ودورها في تهمين العلاقات الإنسانية في بيئة العملية وهذا مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وهذا ما يترتب عنه زيادة في الإنتاج والمردود الايجابي.

تكمن أهمية الدراسة كالتالي :

#### \*الأهمية العلمية :

- توعية المؤسسة بأهمية مهارات الاتصال ودورها في تهمين العلاقات الاتصالية.
- أهمية توافر المهارات الاتصالية لدى العاملين لتحسين العلاقات وتحقيق الرضا الوظيفي.
- اعتبار مهارات الاتصال أداة مهمة وقوية في دعم التطوير والتفاعل بين الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن كما تعزز التفاعل بين الأفراد داخل المديرية .
- تساهم مهارات الاتصال في تبادل الخبرات بين العاملين بالمديرية .

#### \*الأهمية العملية:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي نام لان تسفر عنها والتي قد تساهم في تفعيل مهارات الاتصال بين العاملين والإداريين والتي يتم من خلالها توطيد العلاقات وتحسين الأداء الوظيفي وهذا ما ينعكس ايجابيا على أداء العاملين مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة في اقصر وقت واقل تكلفة ممكنة.

## 5-تحديد المفاهيم:

**المهارة : لغة :** تعني مهر في الشئ أي حذق فيه والمهارة هي الحذاقة والإتقان في العمل.<sup>1</sup>

(ركان حبيب وعبد الكريم وآخرون .2008 ص.28)

**اصطلاحاً:** كلمة مهارة لها معان كثيرة وعديدة قد تشير إلى نشاط معقد ويتطلب فترة من التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بحيث يتم ملائمتها لتحقيق هدف مفيد كقيادة السيارة او الضرب على آلة الكاتبة.<sup>2</sup> (سعيد عبد العزيز.2007 ص.288)

وقد تعني المهارة درجة عالية من الكفاءة والجودة في الأداء ومثال ذلك إتقان العامل الماهر او مهاراته في استخدام ماكينة الخياطة وفي الميدان الصناعي تستخدم المهارة لتدل على أن الشخص الماهر هو الشخص القدير في إحدى مجالات العمل التي ترتبط بالإنتاج والتي تحتاج إلى فترة تدريب معترف بها من الجهات المسؤولة<sup>3</sup> (فيصل محمود الغرابية، 2009، ص209)

**التعريف الإجرائي للمهارة:**

المهارة هي التمكن من انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ من خلال الكفاءة والفعالية والجودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

**تعريف مهارة الاتصال:**

هي القدرة على تطبيق المعلومات والمبادئ بتناسق وإتقان مع فهم العوامل المختلفة التي تؤثر في المواقف الاجتماعية وتظهر أثناء المستويات المهنية.<sup>4</sup> (نجلاء، محمد صالح، 2012، ص 109)

هي قدرة الشخص على التعبير عن أفكاره وأرائه لفظيا بصورة واضحة مرتبطة منطقيا وتطبق مهارات غير اللفظية باليد والرأس في عرض تلك الأفكار على نحو يسمح بتقوية معنى الرسالة اللفظية وتحقيق أهداف الاتصال التي تتمثل عادة بتأثير في المتلقي وحثه على قبول وتنفيذ ما يطرح عليه من أفكار ومقترحات .<sup>5</sup> (شريف الحموي، 2004، ص115)

### التعريف الإجرائي لمهارة الاتصال:

هي عملية يتم فيها توصيل او نقل معرفة او فكرة او اتجاه او خبرة من شخص لأخر حيث تؤدي في النهاية إلى مشاركة في المعلومات والخبرات والأفكار بين الأفراد ومن ثم إحداث تغيير في سلوك الفرد او الجماعات وذلك من خلال الاتصال المباشر او غير مباشر.

### تعريف العلاقات الاتصالية: يعرف مفهوم العلاقات الاتصالية على أنها :

هي مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة التي تنشأ عن اتصال بعضهم ببعض والتفاعل فيما بينهم.<sup>1</sup> (ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 143)

### التعريف الإجرائي للعلاقات الاتصالية

هي عملية تبادل الحوار والأفكار التي تتم بين الأشخاص حيث يمثل احد الطرفين دور المرسل بينما يمثل الآخر دور المستقبل يتم فيه استعمال الحواس والتي تحدث في العلاقات الاجتماعية (الصدقة الزمالة).

## 6- الدراسات السابقة

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة الأجزاء ولا بد أن يستعين الباحث بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث، فالدراسة السابقة هي كل الدراسات والأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي تناولها الباحث في موضوع مهارات الاتصال التي نحن بصدد دراستها وقام بتناولها العديد من الباحثين وذلك لتمييزها بأهمية بالغة في جميع المجالات لأنها سر بقاء وتواصل الناس والعلاقات الاتصالية التي تربط بين الموظفين والعاملين داخل المؤسسة لابد أن تولي أهمية بضرورة ممارسة مهارات اتصالية من اجل تحسين الأداء.

وتكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها تجعل الباحث يطلع على الطريقة التي استخدمها الباحثون في دراساتهم وبالتالي تشكل الأرضية التي يستند عليها من اجل اغناء وإثراء بحثه فهو لا يستطيع الانطلاق من فراغ فهناك ما يجعله ينطلق بمنهج سليم لا يخرج عن مسار دراسته.

ونظرا لحدثة الموضوع محل دراستنا وعدم توفر دراسات سابقة توفر لنا المعلومات إلا أن هناك دراسات مشابهة استطاعت أن تعطينا دفعة في عملية بحثنا .

ومن بين الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراساتنا :

• الدراسة الأولى : بعنوان اثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

صاحب الدراسة **جعرون أمينة** تهدف هذه الدراسة لمعالجة الجوانب الاتصالية لمهارات وأساليب ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات مع تقويم اثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة وخدماتها لإيصال رسالتها لجمهورها الداخلي والخارجي .

**\*التساؤل المحوري:** هل المهارات لاتصالية التي تعتمدها إدارة العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حاليا كافية لتحسين صورتها داخليا وخارجيا ؟

#### \*فرضيات الدراسة:

- إدارة العلاقات العامة لها دور كبير في المؤسسة لكسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- تساهم المهارات الاتصالية التي يستعملها ممثل العلاقات العامة في تقديم صورة حسنة عن المؤسسة داخليا وخارجيا.
- تستعمل إدارة العلاقات العامة وسائل وأساليب اتصالية حديثة تتماشى والمهارات الاتصالية لكل موظف تابع لإدارة العلاقات العامة.

#### \*النتائج المتوصل إليها:

- لا يوجد وعي كاف لدى المؤسسة بأهمية ودور العلاقات العامة في التسيير في الإدارة، وهذا ما يفسر وجود مكتب واحد على مستوى المؤسسة للعلاقات العامة يعرف بخلية الاتصال والعلاقات الخارجية يتكفل به موظف واحد، يباشر مهامه تحت الإشراف المباشر للمدير ويسعى إلى تنفيذ قراراته ويقوم بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية والقسم التجاري.

- تسعى المؤسسة إلى تنمية وتطوير بعض المهارات الاتصالية وكذا المهارات الفنية للموظفين عن طريق برمجة دورات تكوينية تدريبية لتطوير وتنمية أداء العاملين خاصة في المجال التكنولوجي قصد تحسين صورتها خارجيا .
- تعاني إدارة العلاقات العامة من مجموعة من المشاكل ، في مقدمتها التهميش وسوء الفهم والتقدير الصحيح لعمل العلاقات العامة ، وهذا ما يفسر وجود مكتب واحد يسيره عامل واحد.
- **الدراسة الثانية:** بعنوان طبيعة العلاقات الاتصالية ما بين المواطن والإدارة المحلية-دراسة ميدانية ببلدية ورقلة.

صاحب الدراسة: مسعودي عبد الباسط جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014.

انحصرت إشكالية الدراسة في تحديد نوع الاتصال القائم مابين المواطن والإدارة المحلية وما ينتج عن العملية الاتصالية في حالة حدوث خلل في عملية التواصل.

**التساؤل المحوري: ما طبيعة العلاقة الاتصالية بين المواطن والإدارة المحلية ؟**

نتائج المتوصل إليها:

ظهرت في محورين الاتصال الشخصي وتحقيق أهدافه، والاتصال وارتباطه بالعنف كتغذية رجعية ومحتملة في أي علاقة اتصالية حيث تبينت أسباب الاتصال بالإدارة المحلية تركزت في استخراج الوثائق وهي عملية محورية وشكل واضح من جوانب العلاقة وتقوم على الاتصال المباشر والشخصي بحيث يحدث بصورة مستمرة رغم الصعوبات والمشاكل التي تتخلل العلاقة كما يعيب على العلاقة استراتيجيات الإقناع والاقتناع بسياستها العامة مع المواطن والتعامل مع الأزمات على مستوى الإدارة المحلية.

### • نقد الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع مهارات الاتصال من خلال الزوايا الرئيسية لدراستنا فاعلمنا على منهج المسح الاجتماعي والوصفي مستندة في ذلك على أداة الاستبيان كأداة مؤكدة في نتائجها وتركيز اهتمامها بالجمهور الخارجي على حساب الجمهور الداخلي حيث وجدنا اتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية حيث أن كلا منهما يبحث في مجال مهارات الاتصال وأيضاً كلاهما

استخدموا المؤسسة الجزائرية ، ومن خلال النتائج يمكن الاستفادة من حيث الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال.

## 7- منهج البحث وأدوات جمع البيانات:

### أ/ المنهج المستخدم :

يعرف المنهج على انه أسلوب مناسب لجمع معلومات شاملة عن حالة محددة وتحليل ما تم جمعه من معلومات حولها بطريقة معمقة وشاملة لمختلف الفترات الزمنية التي مرت بها الحالة باستخدام أدوات تحليلية تتناسب ومضمون الحالة وخصائصها<sup>1</sup>(منذر الضامن.2007.صص.39.40)

المنهج في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج والمنهاج اللتين تعنيان الطريق الواضح، أما في اللغة الفرنسية فان كلمة منهج (Méthode) التي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة لبلوغ نتيجة ما في البحث العلمي فان المنهج كما عرفه "موريس انجرس" هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من اجل الوصول إلى نتيجة كما يمثل المسألة الجوهرية في العلم ، فالإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج وعليه يجب إتباع تلك السلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي استخدامها بكيفية منسقة ومنظمة.<sup>2</sup>(موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، 2004.صص.36)

واعتمدنا في هذه الدراسة على:

**منهج دراسة الحالة :** يعرف منهج دراسة الحالة بأنه المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية بموقف واحد فيأخذ الفرد او مجموعة من الأفراد كوحدة للدراسة المفضلة بغرض الوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الوحدات المشابهة لها ، وهو تعبير آخر دراسة معمقة لجمع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة.<sup>3</sup>(احمد بن مرسللي.2003.صص.284)

تستخدم دراسة الحالة في المواقف اليومية في الحياة العملية، فالإنسان حين يريد أن يختار صديقا فانه يدرس سلوكه الحالي والسابق وتعتبر دراسة الحالة بمثابة الوسيلة الفعالة لدراسة الأسرة وظروف العمل وغير ذلك من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية.<sup>4</sup>(عبد الرحمان بدوي .1986.صص.34)

-استخدامات منهج دراسة الحالة في علم النفس الاجتماعي.

- إن استخدام منهج دراسة الحالة يهدف إلى تحقيق أغراض تتمثل في تشكيل النظرية أو الأفكار النظرية وإنشائها.

- فحص النظرية أو الأفكار ودعمها.

- اشتقاق الفرضيات ومن ثم فحصها بمنهج أخرى غير منهج دراسة الحالة.

### \* مبررات الاعتماد على منهج دراسة الحالة:

بما أن دراستنا ستطبق على مؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن وجدنا أن المنهج الذي يسهل علينا عملية جمع المعلومات والبيانات بكل دقة هو منهج دراسة الحالة لان مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن هي واحدة من بين المؤسسات التي تمارس عملية الاتصال والتواصل بين أفرادها فهذا المنهج يمكننا من دراسة ومعرفة أساليب والطرق التي تستخدم مهارات الاتصال وتأثيرها على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة.

### ب/ أدوات جمع البيانات: منهج البحث وأدوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من الأمور المهمة في أي بحث للحصول على نتائج صحيحة وسليمة فهي تعرف بأنها: "مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز بحث حول موضوع معين.<sup>1</sup> ( منال هلال مزاهرة. 2011. ص 280)

1/ الاستمارة الاستبائية: نظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المستخدم اعتمدنا على أداة الاستمارة الاستبائية التي هي حسب المختصين أداة لجمع المعلومات من أفراد هم جزء من الظاهرة او عايشوا الظاهرة ، وهي عبارة عن صحيفة متعددة الصفحات تبدأ بتقديم البيانات الخاصة بالموضوع والباحث والمشرف وما هو مطلوب من المستجوب ومن ناحية أخرى هي مجموعة من الأسئلة المنظمة في شكل محاور متسلسلة في تتابعها مختلفة الأشكال والأحجام والأنواع.<sup>2</sup> (إحسان محمد الحسن. 1982. ص 58)

### وقد تم تصميم الاستمارة وفقا للمحاور التالية:

1- محور خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

- 2- طبيعة العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية.
- 3- مهارات الاتصال المستخدمة في مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن.
- 4- تأثيرات مهارات الاتصال على العلاقات الاتصالية بين العاملين.
- 5- الملاحظة :

نتطرق أولاً إلى مفهوم الملاحظ بصفة عامة وتتمثل في :

تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال الظواهر الطبيعية مثل خسوف القمر والزلازل وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها إلى العلوم الاجتماعية والإنسانية.

يمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهدف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته " 1999<sup>1</sup>. (محمد عبيدات ومحمد أبو نصار، 1999، ص 73)

#### الملاحظة بالمشاركة :

في هذا النوع يكون الباحث دور ايجابي وفعال في أحداث الملاحظة بمعنى أن الباحث يقوم بالدور نفسه ويشارك أفراد الدراسة في سلوكهم والممارسة المراد دراستها.<sup>2</sup> (محمد عبيدات ومحمد أبو نصار، المرجع نفسه، ص 74).

حيث يجب مراعاة حين استخدام الملاحظة بعض المقاييس التي تخضع لها:

- تجنب الأحكام القيمية، والاستنتاجات الذاتية.
- نقل الأحداث بموضوعية، وبتفصيلاتها الواقعية.
- دراسة السلوكيات العفوية عند حدوثها مباشرة وبكثير من التلقائية.

#### لدراسة:

إن نجاح أي دراسة يقوم بها الباحث العلمي في أي مجال من المجالات الدراسية يقوم بالأساس على مدى قدرته على تحديد مجتمع البحث والعينة اللازمة والصحيحة والتي تمكنهم من الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة يمكن تعميمها على بقية فئات المجتمع الكلي.<sup>1</sup> (بوحوش عمار، 1999، ص74) ويعرف مجتمع البحث على أنه مجموعة محدودة أو غير محدودة من المفردات والوحدات المحددة، وكذلك يعرف على أنه جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث.<sup>2</sup> (موريس انجريس، 2002، ص300)

ويتمثل مجتمع البحث الخاص بدراستنا في موظفي قطاع التضامن لدى مديرية النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة والذي يبلغ عددهم 80 موظف .

#### د/ عينة الدراسة:

يشكل موضوع اختيار العينة جزءا أساسيا من المنهجية في العلوم الاجتماعية ولذا حظي هذا القسم باهتمام كبير من الباحثين لأنها القاعدة التي تبنى عليها البحوث الميدانية ، وبالتالي فهي بشكل مبسط عبارة عن مجموعة من الأفراد المختارين من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي وهي أيضا مجموعة صغيرة من مجتمع البحث.<sup>3</sup> (منذر الضامن، المرجع نفسه، 2007، ص98)

لكي تكون الدراسة مقبولة وقابلة للإنجاز لا بد من تحديد مجتمع البحث الذي نريد فحصه فهو يمثل العاملين الإداريين بما فيهم رؤساء المصالح والمكاتب والعاملين التابعين للوحدات بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

ونظرا لطبيعة الموضوع المختار للدراسة استلزم ذلك أن نقوم بتحديد العينة بدقة من مجتمع البحث البالغ عددهم 80 موظف موزعة كالتالي 40 موظف دائمون و 40 مؤقتين فانصب اختيارنا على الإداريين الدائمين البالغ عددهم 40 موظف فهذه العينة هي تمثيلية للمجتمع المستهدف ولهذا الغرض قمنا باختيار عينة قصدية من موظفي مديرية النشاط الاجتماعي وتعني أنها تعتمد على الاختيار العمدي والتحكم ياي اختيار عناصر مقصودة من طرف الباحث بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا .

العينة القصدية : هي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم وتكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.<sup>1</sup>(احمد بن مرسللي، المرجع نفسه، 2010، ص.297).

## 9- المقاربة النظرية للدراسة:

تعد النظريات الإعلامية من بين أهم الخلفيات النظرية التي يمكن أن تحدد للباحث الزاوية البحثية ومنطلق البحث في ضوء الفرضيات والمقاربات التي تشترك في تفسير الظاهرة المدروسة، ومنه استندنا في دراستنا على نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو).

### 1- تعريف نظرية العلاقات الإنسانية:

**مفهومها ونشأتها:** هي نظرية تشير إلى أن هناك دوافع أخرى غير المادي قد تكون محفزة للموظفين لتقديم مل ما لديهم لتطوير المنشأة من خلال مجموعة من العوامل الاجتماعية مثل الثناء والشعور بالانتماء وحب العمل، تهتم هذه النظرية بالآثار النفسية والاجتماعية وأنماط السلوك داخل المنشأة تمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات، جاءت هذه النظرية لعلاج نقاط الضعف الموجودة في المدرسة الكلاسيكية، حيث ركزت على جانب العلاقات الإنسانية ولم تهتم فقط بالنواحي المادية ومن روادها "التون مايو Elton Mayo"

2- ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930 كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشييد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

3- ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية :

- 4- الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير المناخ المناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع.
- 5- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرار.
- 6- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، وارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات الرسمية .
- 7- اهتم أصحاب هذا الاتجاه ومن أبرزهم "التون مايو" بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة نوردها كالتالي:

- ✓ تفسير سلوك الفرد في المنظمة بدراسة حاجاته الاجتماعية والنفسية .
- ✓ الاهتمام بمشاعر الأفراد بالتركيز على الحوافز .
- ✓ الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة، تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية للعاملين.
- ✓ إشراك العاملين في القرارات و المناقشة حول أهداف المنظمة ومحاولة الموافقة بينها وبين أهدافها. <sup>1</sup>(محمود سلمان العميان، 2005، ص 45)

إذ أن نظرية العلاقات الإنسانية تعمل على تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي للوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني وارتفاع افتتاحتية وزيادة الفاعلية.

## 2- إسقاط النظرية على الدراسة:

كلما كانت مهارات الاتصال لدى القائم بالاتصال عالية وفعالة بين الأفراد ساهم في تحسين العلاقات بين الجماعات وبالتالي تحقق الرضا وتحسن الأداء لديه وتعمل على زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي يكون غالبا حاجزا بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل فالعلاقات الإنسانية توفر روح العمل الجماعي داخل المؤسسة والشعور بالانتماء وإثارة الدافع للعمل والإنتاج أكثر وسط جو ملائم لتقديم الأفضل .

فالعلاقات الإنسانية في الأساس هي الروابط التي تنشأ بين الناس نتيجة لتفاعلهم او عملهم سويًا داخل المنظمة تتضمن العلاقات الإنسانية بناء علاقات مع الآخرين سليمة وطويلة الأمد والتعامل بشكل فعال فعلى صاحب القرار أو القائم بالاتصال الاستماع لمطالب وأراء العاملين والتحدث معهم وتبادل الآراء هذا من شأنه يزيد من الثقة بينهم والعمل بأريحية.

## 10- صعوبات الدراسة:

من البديهي وجود صعوبات في كل دراسة علمية وخاصة في البحوث الاجتماعية منها حيث يختلف وتتنوع هذه الصعوبات من بحث لآخر التي تقف أمام الباحث في عملية دراسته لمواضيع معينة. وبالرغم الصعوبات التي واجهتنا في رحلة بحثنا حول مهارات الاتصال وعلاقتها بالعلاقات الاتصالية لدى العاملين إلا أننا أبيناً أن لا نقف أمام جل العوائق والصعوبات في إتمام بحثنا هذا وقد تمثلت هذه الصعوبات في النقاط التالية:

- ✓ عدم توفر المراجع التي تقدم تفصيلاً أكثر حول العلاقات الاتصالية وأوجه التداخل بينها وبين مهارات الاتصال والعلاقة الرابطة بينهما من خلال التأثيرات لدى العاملين.
- ✓ قلة الدراسات التي تعالج مهارات الاتصال لدى العاملين وعلاقتها بالعلاقات الاتصالية فجل الدراسات تتحدث من منظور العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

**الفصل الأول:**

**مهارات الاتصال**

يعتبر الاتصال نشاط اتصالي ينتقل بموجبه الأفكار والمعلومات والخبرات بين الناس، واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر، فالفرد يمضي يومه متحدثاً أو مستمعاً أو قارئاً. فإذا هو يعيش في اتصال في كل مكان وزمان فلا بد من إتقان أساسيات و مهارات الأفعال حتى نستطيع تحقيق أهداف وتحسين العلاقات بين الناس، وهذا ما نجده اليوم أيضا في المنظمات التي يتوقف نجاحها إلى حد كبير على فاعلية الاتصال داخلها، فقد أصبح الاتصال الفعال ضرورة حتمية من خلال القراءة الجيدة والكتابة والتحدث ومهارات الاستماع جميعها مهارات ضرورية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

## الفصل الأول: مهارات الاتصال

### 1-1 تعريف مهارات الاتصال:

- تعرف مهارة الاتصال بأنها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وتطبيقها بطريقة صحيحة وهادفة.<sup>1</sup>
- الكيسي عامر خيضر، 2010، ص14)
- ويعرفها آخرون أنها بمثابة آلية التي يستخدمها الإنسان في مجال من المجالات لتحقيق فائدة.<sup>2</sup>(راكان حبيب عبد الكريم وآخرون، 2008، ص 112)
- ويقصد بها تلك القدرات الإبداعية والمكتسبة لدى الإنسان والتي يستخدمها من أجل إكمال عملية الاتصال.<sup>3</sup> ( أبو عرقوب إبراهيم، 1993، ص76)
- ويعرفها ويستتر: على أنها " القدرة على استخدام الفرد للمعلومات بكفاية واستعداد للانجاز ".
- ويعرف وايتنج: "مهارة الاتصال هي الاستجابة التي تؤدي إلى موقف محدد يشمل. أساسا في مضمونه معايير الحكم على الأداء. <sup>4</sup> ( فهمي مصطفى، 1998، ص 117)
- وتعد مهارات الاتصال عنصرا مهما في تطوير التواصل مع الآخرين بصورة صحيحة وسليمة، وتساعد على كيفية إيصال المعلومات دون حدوث أخطاء قد تؤثر على إيصالها بطريقة مناسبة.<sup>5</sup> (الصبان احمد عبد الله وآخرون، 2012، ص99)
- كما أنها عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية او مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.<sup>6</sup> (عبد الله طلال والكردي موسى، 2010، ص11)

### 1-2 مكونات مهارات الاتصال:

تناول العديد من الباحثين والدارسين عناصر ومكونات المهارات الاتصالية من زوايا متعددة أهمها تقسيم بيدل على النحو التالي:

- **السلوك اللفظي:** ويشمل على:

✓ محتوى الكلام من خلال نبرة الصوت والسرعة في الكلام، حيث تتركز على آداب الحديث والحوار وان تكون أشكال الكلام تتضمنها المودة للحفاظ على ما قد يضر بالطرف الآخر.

✓ تجنب صيغة الإلزام والتخفيف من استخدام صيغة الأمر والمطالب المباشرة معرفة كيفية الاعتراض من خلال الحرص على تأكيد نقاط الاتفاق وتجنب مواقع الاختلاف عند التفاوض كأن يتم الاعتراض بإبداء الأسف مصحوبا بإشارات ايجابية مثل الابتسامة.

• **السلوك الغير لفظي:** ترتبط بالمسافة بين الشخصين تشتمل على:

أ- **منطقة العلاقات شديدة الخصوصية:** يطلق عليها منطقة المودة وهي تمتد إلى مسافة نراع بين الشخصين، ويسمح بها فقط للأفراد الذين تربطهم علاقة مقربة.<sup>1</sup> (آل شايع القحطاني حمد سعيد، 2013، ص35)

ب- **منطقة العلاقات الشخصية:** تبدأ من مسافة 4 إقدام عن الجسم يسمح فقط للأصدقاء بدخول هذه المنطقة.

ج- **المنطقة الاجتماعية:** تتراوح بين 4 إلى 8 أقدام من الجسم وهي المنطقة التي نمارس فيها غالبية أعمالنا العادية وعلاقاتنا الاجتماعية، وعادة ما يتم ذلك في أماكن العمل والمكاتب فهي منطقة الاتصالات الرسمية المباشرة.<sup>2</sup> (آل شايع القحطاني حمد سعيد، المرجع نفسه، ص35)

### 1-3 أهمية مهارات الاتصال :

ترجع أهمية مهارات الاتصال إلى دورها الفعال في تمكين القائم بالاتصال من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمتلقي، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفعال لذلك يعد الأفراد الذين يجيدون مهارات الاتصال أكثر فعالية في علاقاتهم مع الآخرين نتيجة قدرتهم وبراعتهم في التأثير على المشاعر الآخرين وتوجهاتهم مما ينعكس عليهم بشكل ايجابي.<sup>3</sup> (راكان حبيب عبد الكريم وآخرون، المرجع نفسه، 2008، ص ص 185، 186).

فمهارات الاتصال هي الخطوة التمهيدية للحوار الفعال الذي يسعى للاتفاق وتصحيح الأفكار الخاطئة وتبني الأفكار الصحيحة والموضوعية دون تحيز ذاتي بحيث تدعم الحوار وتساعد على الإفصاح عن كل ما يدور في الذهن بصدد الموضوع المتحاور.<sup>4</sup> (لويس كامل نعيمة، 1999، ص 186)

كذلك تسهم في تحقيق التفاعل عن طريق التواصل اللفظي وغير لفظي مع الآخرين، مما يستدعي الحوار الايجابي الذي يركز على قبول احترام الآخرين .

إن تحسين مهارات الاتصال داخل المؤسسات يؤثر بفعالية في درجة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وينعكس بشكل ايجابي على زيادة الإنتاجية نتيجة وجود قنوات الاتصال مفتوحة بين القيادة الدراية وجمهور

العاملين، مما يترتب عليه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإقبال على العمل وتعديل الاتجاهات بصورة ايجابية والمشاركة في التغيير والتطوير للأفضل وبالتالي المساهمة في زيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة .<sup>1</sup> (لويس كامل مليكة، المرجع نفسه، 1999، ص 186)

كذلك على القائد أن يتمتع بمهارات اتصالية تؤهله لنقل المعلومات بالقدر الذي تتفق به مع رغباته وتوجهاته وانفعالاته، لكي يسير عليه الحديث باللغة البسيطة والمفردات المنظمة والمتسلسلة، بالإضافة إلى زيادة القدرة على التحليل والعرض والتعبير، وتجنب التعنن والشروذ الذهني الذي يعطل القدرة على فهم العاملين وأسلوب نقل الرسالة.<sup>2</sup> (الشاعر عبد الرحمان إبراهيم، 2012، ص 53).

أي أن مهارات الاتصال تتيح للقائد الإداري نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بسهولة للعاملين، بالإضافة إلى زيادة قدرته على التحليل والعرض من خلال الوصول إلى قناعاتهم من خلال ما يعرض عليهم من اقصر طريق .

#### 1-4\_ أنواع مهارات الاتصال :

تتطلب عملية الاتصال في مختلف مستوياتها وظروفها إلى مهارات اتصالية أساسية يجب على المرسل والمستقبل، وعلى درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ قرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها .  
وتتلخص هذه المهارات في :

##### 1\_ مهارة القراءة :

تعد مهارة القراءة واحدة من أهم المهارات التي لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف مراحل التعلم والحياة.<sup>3</sup> (ربحي مصطفى عليان، 2005، ص 143)

والقراءة تعتبر لغة منطوقة وهذا النوع من اللغات يستخدمه الإنسان للاتصال بالآخرين من خلال الحديث والحوار معهم . ويطلق عليها أحيانا بالاتصال الشفهي .

وأوامر لجميع المسلمين جاء في أو الآية قرآنية نزلت على سيدنا محمد (ص)، حيث يقول الله سبحانه وتعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم: (اقرأ باسم ربك الذي خلق 1 خلق الإنسان من علق 2 اقرأ وربك الأكرم

3 الذي علم بالقلم 4 علم الإنسان ما لم يعلم) سورة العلق.<sup>4</sup> (مدحت أبو النصر، 2009، ص 174)

-وتقع القراءة ضمن أنواع ثلاثة رئيسية هي :

✓ القراءة للثقافة العامة والمعرفة .

- ✓ القراءة الوظيفية ، للتحضير للامتحان أو لندوة أو مؤتمر أو لإلقاء الدروس والمحاضرات
  - ✓ القراءة للتسلية والاستمتاع وشغل أوقات الفراغ .
- وقد أظهرت الدراسات إن القراءة عملية ذات أربع خطوات:

1\_ الإدراك.

2\_ الفهم.

3\_ ردة فعل .

4\_ التطبيق.

وتعد القراءة من أساليب اكتساب المعرفة والثقافة، والحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة كالكتب والمجلات والجرائد والقصص والبحوث والدراسات وغيرها من المطبوعات . وعلى الرغم من منافسة المواد السمعية والبصرية للمواد المطبوعة، إلا أن القراءة لا زالت تلعب دوراً متميزاً في مجال الثقافة والعلوم . وقد تطور مفهوم القراءة من عملية الإدراك البصري للرموز المكتوبة إلى عملية عقلية يتفاعل فيها المتعلم مع ما يقرأ، ويقوم بالنقد والتحليل والمقارنة والاستنتاج، ويستخدم ما يقرأه في حل مشكلات الحياة اليومية فالقراءة عنصر فعال في تنمية المفاهيم والقيم عند القارئ وفي تطوير خبراته المختلفة وخاصة التفاعل مع الآخرين .

#### ○ أنواع القراءة : تنقسم إلى :

- أولاً: القراءة الصامتة : وتستخدم حاسة البصر فقط، ويستخدمها الكبار غالباً، وتؤدي إلى السرعة في القراءة وإدراك المعاني المقروءة، وتساعد في التحليل والمقارنة والتمعن في المادة المقروءة .
- ثانياً: القراءة الجهرية أو الشفوية : وتستخدم فيها حاستي البصر والسمع وهي جيدة لتعليم الأطفال النطق السليم وسرعة القراءة وعلامات الترقيم وقواعد اللغة، وهي ضرورية لاغني عنها في المحاضرات والندوات والمؤتمرات والاجتماعات وفي الإذاعة والتلفزيون ... الخ.<sup>1</sup> (إبراهيم خليل خضر، 2013، ص 92).

#### ○ تنمية مهارة القراءة :

تتعلق مهارة القراءة بمدى قدرة القارئ من خلال الممارسة الجيدة على استيعاب النص المكتوب والتعامل معه وفهمه فقد تعددت العوامل التي تساعد في تنمية مهارة القراءة أهمها :

\_ تحديد الأولويات حيث يكون ذلك عن طريق تحديد الأكثر أهمية فالأقل أهمية فالاختيار يكون وفقا لاهتمام أو الاحتياج ويتم الترتيب على حسب شهرة الكاتب أو النص أو الاعتبارات الشخصية .

\_ الإلقاء أثناء القراءة الذي يعتبر نشاط عقلي يتغلب على كل المؤثرات الأخرى التي شلت التركيز والانتباه ، ويعتبر عدم الانتباه من المعوقات الهامة التي تؤثر على فعالية مهارة القراءة .

\_ تنمية مهارة الفهم للمادة المقروءة وذلك من خلال القراءة بالسرعة المناسبة لطبيعة المادة المقروءة وفقا لغرض من القراءة وممارسة القراءة مع التفكير لما يقرأ كذلك التعرف على الأفكار الرئيسية والفرعية .

\_ توفير البيئة المناسبة للقراءة من خلال مراعاة الحالة المزاجية فالإحساس بالراحة والهدوء يعد عامل مساعد للقراءة عكس مشاعر الضيق والقلق التي تكون حاجز أمام التركيز والاندماج في المادة المقروءة وكذلك عدم مراعاة الاتجاهات السلبية نحو المادة المقروءة أو نحو الكاتب وذلك لأنه يجعل القارئ يأخذ موقفا سلبيا حتى قبل قراءة المضمون .

\_ استخدام الأسلوب الأمثل للقراءة والطريقة المثلى للقراءة من خلال:

- 1\_ المسح : وهو القراءة العابرة .
- 2\_ الفحص : وهو قراءة بتركيز أكثر من السابقة تساعد في تقييم الموضوع ونقده .
- 3\_ الاسترجاع : وهو محاولة التأكد مما تم استيعابه .
- 4\_ المراجعة : وهي خطوط ضرورية تساعد على التأكد من الأفكار غير واضحة .<sup>1</sup> (ياسر عبو حيمري ، 1998، ص 49)

### ج\_ مهارة الاستماع :

تعرف مهارة الاستماع على " انه استقبال بذذبات صوتية من مصدر معين دون إعارتها انتباها مقصودا".

<sup>2</sup>(رشدي خاطر محمود وآخرون، 1994، ص160)

- هي مجموعة من المهارات التي تتضمن الوعي والانتباه للأصوات والاستجابة إلى الأصوات محددة ، والتمييز السمعي والتعرف على الكلمات وتحديدتها وتفسيرها .<sup>3</sup> (جنكيز فرانسيس وهوايت، ترجمة عبد الفتاح الشاذلي وسعيد البسيوني، 1992، ص108)

ويعرف أيضا على انه" عملية يعطي فيها المستمع اهتماما وانتباها مقصودا لما تتلقاه أذنه من الأصوات مهارة الاستماع هي الوجه الآخر لمهارة الحديث ومنهما مما يتحدد طرفا عملية الاتصال الرئيسيين فهي

تمثل الوسيلة الأساسية للحصول على منبهات خارجية .<sup>1</sup>(مذكور على احمد، 1982، ص162)

تعرف مهارة الاستماع أيضا : " أنها عملية يعطي فيها المستمع اهتماما خاصا وانتباها مقصودا لما تتلقاه من أصوات " .<sup>2</sup> (حصة محمد ال ساعد، 2011 ، ص151) .

### ○ أهمية الاستماع :

لو كنت شخصا مثاليا فانك ستقضي حوالي نصف عملية الاتصال في الاستماع، فالاستماع مهارة ضرورية لأنها تدعم العلاقات الفعالة داخل المؤسسة، وتقوي من قدرة المؤسسة على تسليم المنتجات، وتتبه المؤسسة إلى عمليات التطوير والتجديد الناتجة عن القوى الداخلية والخارجية وتتيح للمؤسسة الفرصة للتعامل مع كل فئات المستهلكين المختلفة وكذلك القوى العاملة المختلفة للثقافة.<sup>3</sup> (والتر ستيفينز، ترجمة حبيب سعدان، 1978، ص24)

إن الشخص الذي يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح حيث إن الاستماع الجيد يزيد من الأداء، للحصول على ترقية وعلاوات وتحسين الأوضاع، ومع ذلك فلا يوجد شخص قد ولد ولديه قدرة عالية على الاستماع فهي مهارة يتم اكتسابها وتعلمها وتحسينها من خلال الممارسات العملية.

وخلاصة القول يعتبر الاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال في حياتنا مثل المحادثات والمقابلات والاجتماعات والمحاضرات والتفاوض وإدارة المواقف مثل الندوات والبيع والشراء والنصح والمشورة وإلقاء التعليمات والأوامر. فان صلح الاستماع صلحت حياة الناس في الكثير من جوانبها .

### ○ أنواع الاستماع :

وهذه الأنواع تختلف من حيث الهدف وكذلك في درجة المعلومات المرتدة أو التفاعلات التي تظهر بين الأشخاص

الاستماع إلى المحتوى : والهدف منه فهم والاحتفاظ بالمعلومات التي يلقيها المتحدث

فدورك هنا هو تحديد النقاط الأساسية للرسالة والاحتفاظ في ذهنك بإطار عام عن

الملاحظات التي ألقاها المتحدث ثم بعد ذلك مراجعة ما تعلمته .

ويمكن تصنيف الأشخاص بالنسبة لعملية الاستماع إلى أربعة أقسام :

1\_غير منصت: وهو الشخص الذي لا يستمع لما يقال ولا يحاول بذل أي مجهود للاستماع والإنصات للأخر.

2\_المنصت جزئيا: وهو الشخص الذي يسمع الأصوات والكلمات لكنه لا ينصت لها ليفهم ما يقوله الأخر.

3\_ المنصت المقوم: وهو الشخص الذي يستمع بتركيز واهتمام ويبدل مجهودا لفهم ما يقال وتقويمه لكنه ليحاول التعمق في نية المتحدث ومقصده وفهم مشاعره.

4\_ المنصت النشط " الفعال " : وهو الشخص الذي يستمع بتركيز واهتمام ويبدل مجهودا ليس فقط لفهم ما يقال ولكن لفهم ما وراء ذلك من أحاسيس ومشاعر المتحدث.<sup>1</sup> (حسين جلوب، 2010، ص94) . تلقائية لا يمكن اعتبارها استماعا ما لم يبدأ المستمع في المراحل التالية لهذه المرحلة وهي:

### ○ مراحل عملية الاستماع :

الاستماع لا بد أن يمر بعدة مراحل حتى يمكن اعتباره استماعا نشطا وفعالاً، يرى بعض الباحثين أنها أربع مراحل بينما يقسمها البعض إلى ست مراحل بشكل أكثر تفصيلاً ، وهذه المراحل هي :

1\_ السماع : وهي مرحلة استقبال الصوت عن طريق الأذن ، وهذه عملية فسيولوجية.

2\_ الفهم : مرحلة الفهم وتعد احد الفروقات الأساسية بين السماع والاستماع وتتضمن هذه المرحلة معالجة المعلومات ، وأوضح مثال على عملية فهم ما سمعناه هو قدرتنا على متابعة اتجاهنا وطريقنا للوصول لعنوان المكان الذي سمعنا وصفه من احد أصدقائنا.

3\_ التفسير : وفي هذه المرحلة يحاول المستمع أن يضع معنى للمعلومات التي تم استقبالها وذلك باختيار بعضها وربطه بالخبرات السابقة التي لديه ، وفي العادة فإننا نستخدم كل حواسنا من اجل تفسير ما سمعناه.

<sup>2</sup> (ماهر احمد، 1997، ص212)

4\_ التقويم : وفي هذه المرحلة يحتاج المستمع إلى تحليل الأحداث والتمييز بين الحقائق والآراء الشخصية، ويتم في هذه المرحلة الحكم على مدى حقيقة وصدقة العبارات التي يطرحها المتحدث ومدى تعارضها أو توافقها مع ما نعتقد ونؤمن به من خلال عرض الآراء والمعلومات والحقائق التي يطرحها المتحدث.

5\_ الاستجابة : في هذه المرحلة يلجا المستمع إلى سلوك كلامي أو غير كلامي لإعلام المتحدث انه فهم أو انه لم يفهم رسالة المتحدث، فمن السلوك الكلامي طرح سؤال أو تعليق على المتحدث لاستيضاح المعلومة التي تحتاج إلى وضوح أكثر. مع الانتباه إلى إن مثل هذا السلوك الكلامي يجب أن لا يتم بطريقة تقطع استرسال المتحدث.

6\_ التذكر : المرحلة الأخيرة من مراحل الاستماع و هي تذكر واستعادة الرسالة التي تم استقبالها، وتشير الأبحاث إلى إننا نتذكر اقل من نصف الرسالة التي سمعناها قبل لحظات . ولكن وجد انه بقدر الاستجابة التي نقوم بها عند استقبال الرسالة (المعلومات) يكون تذكرنا لها.<sup>1</sup> (حميد الطائي وبشير العلق، 2009،

ص 113\_114)

## ○ عوائق مهارة الاستماع :

هناك مجموعة من المعوقات التي تفقد الاستماع فاعليته يمكن إجمالها فيما يلي :

- 1\_ فقدان الإحساس بالمسؤولية لدى المستمع وفقدان الإحساس بأهميته كعضو أساسي ومشارك وفعال في عملية الاتصال.
- 2\_ فقدان الهدف : فالمستمع الذي يشعر أن الحديث لن يقدم له معلومات جديدة لن يشعر بأهمية الحديث .
- 3\_ عدم الإعداد الجيد للحديث يجعل المستمع ينصرف عن الاستماع له .
- 4\_ وجود عوائق ذهنية مثل عدم التركيز والسرхан وضعف الطلاقة اللغوية .
- 5\_ وجود عوائق مشاعرية مثل الضغط، والإجهاد، والغضب، والتحيز .
- 6\_ وجود عوائق بيئية مثل : الضوضاء، الجلسة غير مريحة، أو عدم القدرة على تسجيل وتدوين ما تم الاستماع إليه .
- 7\_ اللامبالاة وعدم الاهتمام بالمتحدث أو بموضوع الحديث .
- 8\_ السلوك النقدي المتشدد ضد المتحدث .
- 9\_ الاتجاه السلبي ضد المتحدث أو عدم قبوله، أو عدم الارتياح له .<sup>2</sup> (حصة ال ساعد، المرجع نفسه، ص 158)

## ○ تنمية مهارة الاستماع :

يمكن تنمية مهارات الاستماع بثلاث طرق :

- أولاً: تنمية القدرة على التذكر : وذلك بتنظيم المعلومات وحفظها في شكل تتابعي أو مسلسل واستخدام الأساليب المختلفة لتقوية القدرة على التذكر والتخيل والصور الذهنية .
- ثانياً: الاستفادة من طبيعة البناء المعرفي للفرد : وهي أن نتعرف على طبيعة الثقافة السائدة بمكوناتها المختلفة .

ثالثاً : الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد : والتي منها :

- \_ الانتباه للمتحدث .
- \_ تلاقي تأثير العوامل التي تؤثر على الانتباه مثل العوامل النفسية الطبيعية، الفيزيولوجية، البيئة .
- \_ مراعاة اللغة اللفظية .
- \_ الاهتمام بالتعبيرات غير اللفظية .

- \_ الانتباه لتأثير عامل السن .
- \_ تجنب السرعة في الاستنتاج أو التقويم .
- \_ تجنب تصنيف المتحدث أو إصدار الأحكام القطعية عليه .<sup>1</sup> (ربحي مصطفى عليان، المرجع نفسه، ص 152)

### ج\_ مهارة الحديث:

- تعريفها : هي القدرة على توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين سواء على الاستيعاب أو التعبير .<sup>2</sup> (حصّة محمد ال مساعد، أحلام عبد السميع العقباوي، 2011، ص160)

كما تعني القدرة على الاتصال شفويا أو التحدث مع الآخرين بطريقة لها تأثير معتبر على النجاح في عالم الأعمال وفي العلاقات الاجتماعية .<sup>3</sup> (الخالدي إبراهيم وشهاب بدر، 2011، ص111)

وتعد مهارة التحدث احد فنون اللغة، ومن أكثرها شيوعا واستخداما حيث يستخدم الفرد هذه المهارة التعبير عن المطالب والرغبات، والاشترار في المحادثات والمناقشات، وإبداء الآراء والتعليقات، والمشاركة في حل المشكلات وقد اعتبر اللغويون الكلام هو الشكل الرئيس للاتصال بالنسبة للإنسان لدرجة أنهم قالوا : " أن الكلام هو اللغة ."<sup>4</sup> (بن راشد بن سعيد احمد، 1418هـ، ص182)

والاتصال الناجح والفعال مع الآخرين، يحتاج منا إلى لباقة في الحديث، واللباقة في مخاطبة الناس تحتاج إلى صفات نذكر منها :

- \_ وضوح الفكرة لدى المتحدث .
- \_ اختيار وسيلة الاتصال المناسبة ( مثل مكالمة الهاتفية أو إرسال خطاب أو فاكس أو عقد مقابلة أو الاجتماع )
- \_ البساطة في الحديث .
- \_ الاستفادة من حركات الجسم ( الإيماءات )
- \_ الاختصار في الكلام .
- \_ انتقاء الكلمات المعبرة والمؤثرة .<sup>1</sup> (حميد الطائي وبشير العلق، المرجع نفسه، ص 155\_156)
- \_ عرض بعض الأمثلة و الخبرات والتجارب وسرد بعض القصص، بما يحقق عنصر التشويق وجذب الانتباه لدى الحاضرين .

- \_ الموضوعية في التعامل مع الناس .
- \_ الإنصات للآخرين عندما يتحدثون .
- لكي يتمكن المرسل من التحدث بفعالية إلى المستقبل يجب أن يراعي :
  - \_ التعرف أولاً على ما يريده المستمع قبل التحدث إليه .
  - \_ اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع .
  - \_ يفضل الكثيرون أن يكون الحديث الموجه إليهم خاصة .
  - \_ يجب إرسال أفكار المرسل إلى المستمع بطريقة منظمة بحيث يستطيع أن يتابع حديثه بوضوح .
  - \_ ركز على المحتوى الحديث بتقديم معلومات كافية وصادقة وتتناسب مع المستوى .
  - \_ استخدام مدخل الإقناع في الحديث بالتركيز على جوهر الموضوع والذي من أجله يتم الاتصال.
  - \_ تبسيط اللغة التخاطب مع المستمع من خلال استخدام المصطلحات واضحة على حسب مستوى كل شخص .
  - \_ التأكد تماماً إن المستمع يفهم الحديث الموجه إليه، وبالتالي يجب إن يطلب منه إبداء رد فعل نحو هذا الحديث.<sup>2</sup>(حسين جلوب، المرجع نفسه، ص120\_121)
- نصائح لتطوير مهارة التحدث :
- \_ تعرف على الأفراد الذين تتحدث إليهم بشكل جيد وذلك من أجل تفصيل الرسالة التي تناسبهم من حيث اللغة والمضمون والشكل .
- \_ تجنب الملزمات الصوتية وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه ويكررها دون وعي ودون داعي .
- \_ استخدام الوسائل السمعية و البصرية كالصور والخرائط والرسومات والشرائح والأشرطة والأفلام المناسبة والتي تخدم العرض .
- \_ الثقة في النفس ضرورية جداً لنجاح المتحدث، ويجب إن يتخطى عقبة الخوف قبل البدء بالحديث .
- \_ يتوقف الجمهور عن الاستماع بمجرد توقف المتحدث عن الكلام .
- \_ يحفظ الجمهور ما يقوله المتحدث تماماً وهم قادرين على إعادته.
- \_ يستجيب الجمهور للمتحدث إذا اقتنع بمصداقيته .
- \_ استخدام الفكاهة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب وبما له علاقة بالموضوع يزيد من اهتمام الجمهور

\_التدريب المسبق على الإلقاء ضروري ويزيد من ثقة المتحدث بنفسه .<sup>1</sup>(مدحت أبو النصر، المرجع نفسه، ص 172-173)

د\_ مهارة الكتابة :

تعد مهارة الكتابة مهارة أساسية وضرورية للاتصال الكتابي وبدونها يتعطل هذا نوع من الاتصال الشائع جدا في مجال الدراسة والعمل والوظيفة وحتى الحياة العامة، والكتابة ليست مهارة طبيعية أنها مهارة حركية مثل العزف على آلة موسيقية فيجب إن تدرّب اليد على الحركات المعقدة للقيام بالكتابة كل حرف كما ويجب أن تعمل اليد والعين معا في هذه المهارة .<sup>2</sup> (ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 149) وتعرف بأنها هي طريقة يمكن بها توثيق النطق ونقل الأفكار والأحداث إلى رموز يمكن قراءتها حسب نموذج متخصص .<sup>3</sup>(على احمد علي، 1983، ص65)

هي مهارة تتضمن النصوص المكتوبة في صفحات الكتب أو الصحف أو صفحات الانترنت والرسائل الشخصية والرسمية .<sup>4</sup>(شريف الحموي، المرجع نفسه، 2007، ص 54)

### • نصائح للكتابة الجيدة :

- 1\_ تحديد الهدف من عملية الكتابة .
  - 2\_ ضع مقدمة بسيطة ثم ادخل الموضوع بشكل مباشر .
  - 3\_ الوضوح
  - 5\_ استخدام الجمل القصيرة والبسيطة .
  - 7\_ الدقة وصحة البيانات والموضوعية .
  - 8\_ يجب أن تكون الأدلة المقدمة مقنعة .
  - 9\_ استخدام وسائل الإيضاح .
  - 10\_ استخدام الجداول والرسوم البيانية .
  - 11\_ الخلو من الأخطاء المهنية واللغوية والمطبعية .
  - 12\_ يتعين عند الكتابة تقسيم الرسالة أو الخطاب أو التقرير إلى فقرات من حيث المقدمة والمحتوى والخاتمة
- <sup>1</sup>. ( إبراهيم خليل الخضر، المرجع نفسه، ص98)

### ○ معوقات الاتصال المكتوب :

هناك معوقات تقلل من فعالية تحقيق الاتصال المكتوب لأهدافه ، نذكر منها :

\_ عدم الدقة في كتابة البراهين والأدلة والحجج.

\_ العاطفية في عرض الآراء والأفكار .

\_ الانفعال عند الكتابة .

\_ المبالغة في عرض وجهات النظر .

\_ عدم السلامة اللغوية .

\_ عرض الآراء غير الموثقة .<sup>2</sup> ( مدحت أبو النصر، المرجع نفسه، ص 186 )

يجب على الأفراد تطوير مهاراتهم الاتصالية وتعزيز قدراتهم على التواصل الفعال مع الآخرين، لتحقيق النجاح في حياتهم الشخصية والمهنية . فكل ما يتم انجازه في مكان العمل ينتج عن التواصل والتي لها عامل أساسي ومشارك في خلق روح النفاعل الايجابي بين الأفراد .وهو إحدى السمات الإنسانية المتميزة سواء كان على شكل مهارات لفظية ومهارات غير لفظية .

### هـ/ مهارة الحوار :

الحوار احد الوسائل الاتصال وكي يتحقق الهدف منه لابد أن يتطلب مهارات معينة ويتمثل هدف الحوار في الوصول إلى نتائج مرضية لطرفي الاتصال، وتصحيح بعض المفاهيم لدى الطرف الآخر، كما يهدف أيضا إلى تثبيت بعض الأفكار أو تهذيب سلوك الطرف الآخر .<sup>3</sup> ( محمد صالح، 2012، ص 139 ).  
و بهذا تعد مهارات الاتصال من متطلبات النمو الشخصي، و المؤسساتي أيضا، و مع زيادة طموحات الإنسان، و أهدافه زادت حاجاته إلى تنمية مهارات الاتصال لديه، و كلما نجح في تنمية مهارات الاتصال لديه تعززت ثقته في ذاته و قدراته و هذا ما يقوده إلى النجاح .

### ● أهمية الحوار :

تحدد أهمية الحوار كوسيلة اتصالية فيما يلي :

- احد الوسائل المستخدمة للإقناع و التأثير .
- يستخدم الحوار لتغيير الاتجاهات السلبية إلى الايجابية .
- التدريب على قبول النقد و احترام آراء الآخرين .
- يعد الحوار وسيلة علاجية حيث يستخدم في حل المشكلات.
- التخفيف من مشاعر الكبت و تحرير النفس من المشاعر العدائية .
- و لابد من مراعاة العديد من الاعتبارات كي يتم تحقيق أهداف الحوار و حتى تتحقق أهميته و يمكن تحديدها في ما يلي :

- تحديد الهدف من الحوار و المحافظة على تحقيقه خلال إجراء الحوار .
- تحديد الأشخاص المتحاور معهم من حيث مستواهم الثقافي و التعليمي و أعمارهم.
- اختيار الوقت و المكان المناسب لإجراء الحوار بحيث يتناسب كل من المحاور و المتحاور
- الاستعداد النفسي و العقلي للحوار لتحقيق الهدف المراد منه مع مراعاة الموضوعية في طرح الموضوع و الالتزام بالهدوء و اللباقة و حضور البديهة و الصدق و الأمانة في العرض .
- تنظيم و ترتيب الموضوع المعروض خلال الحوار و يمكن إعداد بطاقات للاستعانة بها خلال العرض<sup>1</sup>.

(محمد صالح، المرجع نفسه، ص 139)

### 1-5- خطوات اكتساب مهارات الاتصال:

- يمكن للقائم بالاتصال اكتساب مهارات اتصالية من خلال الخطوات التالية:
- **تحديد الغرض من تعلم المهارة:** يتم تحديد الغرض من الاتصال سواء أهداف خاصة بالفرد او المؤسسة او المجتمع، وبناء على أهداف تعلم المهارة التي يجب اكتسابها للقائم بالعملية الاتصالية
  - **تجميع البيانات والمعلومات:** يتم تجميع البيانات والمعلومات عن المهارة من جوانبها المختلفة .
  - **تحديد مجالات الممارسة المهنية:** يجب على القائم بعملية الاتصال تحديد مجال الذي يمارس به عملية الاتصال، وهناك العديد من المجالات لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية ومنها المجال التعليمي والترويجي، والمجال الصحي .... الخ وغيرها من المجالات، حيث تختلف مهارات الاتصال التي يكتسبها القائم بالاتصال وفقا لمجال الممارسة .

- **تحديد إجراءات المهارة :** ومعرفة ما يجب عمله في كل خطوة إلى أن تكتسب المهارة، فكل مهارة تتضمن مجموعة من الخطوات اللازمة للتعرف عليها قبل التدريب على ممارستها، فالخطوات اللازمة لمهارة المقابلة تختلف عن خطوات اكتساب مهارة الملاحظة او الحوار ...

- **التدريب على استخدام المهارة:** يقوم القائم بالاتصال على التدريب على خطوات المهارة، بحيث يتأكد من اكتسابه للمهارة من خلال اختبار كيفية ممارسة المهارة عن طريق الملاحظة وتطبيق بعض الاختبارات والمقاييس للتأكد من مدى فهم القائم بالاتصال للمهارة وإدراكه لجميع خطواتها، لا بد من إجراء متابعة للتدريب على المهارة لتقويم جوانب اكتساب المهارة ويمكن القيام بإجراء تعديلات على الجوانب الخاصة بمكونات المهارة كلما اقتضت الضرورة لذلك.

- **ممارسة المهارة:** يقوم الممارس او القائم بالاتصال بتطبيق المهارة التي قام بالتدرب عليها، حيث أن جمع المعلومات عن المهارة والتدرب عليها لا يكفي لاكتساب المهارة ويتم الممارسة تحت إشراف المدرب لتصحيح جوانب الخطأ في ممارسة المهارة.
- **ممارسة المهارة في مجال محدد:** والمقصود هنا أن تكون هناك تخصصية في استخدام المهارة، وظهرت التخصصية نتيجة للتطور السريع والانتشار الثقافي الناتج عن العولمة، فنجد أن هناك من لديه مهارة إدارة الحوار وهناك من لديه المهارة في التعامل.<sup>1</sup> (محمد صالح، 2012، ص 120)
- **تقويم استخدام المهارة:** حيث يتم تقويم المهارة وإجراء تعديلات عليها سواء في مضمون المهارة او الوسائل المستخدمة فيها.
- التأكد من تطبيق النظريات والحقائق من خلال استخدام المهارة
- **عمليات ومهارات اكتساب مهارات التواصل مع الآخرين:** ويكتسبها القائم بالاتصال من خلال تعلم كيفية الإعداد للمقابلة، محاولة فهم الطرف الآخر، استخدام اللغة اللفظية وغير اللفظية لكسب الطرف الآخر، محاولة تكوين علاقات مع الطرف الآخر باعتبار العلاقة هي الوسيلة للتأثير في الآخرين.<sup>2</sup> (محمد صالح، المرجع نفسه، ص 121)

## الفصل الثاني:

### العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة

نتيجة للاتصالات المتكررة بين الموظفين الرسمية وغير الرسمية في مختلف المؤسسات ينجم عنها تشكيل علاقات اجتماعية ذات طابع اتصالي راجع بالدرجة الأولى إلى الطبيعة الإنسانية التواصلية، بالإضافة إلى الاحتكاك الوظيفي بينهم لتتجاوز مستواها العام أحيانا وتصل إلى علاقات شخصية ناتجة عن الارتياح أو الألفة بين الموظفين أثناء العمل، أو قد تكون علاقات موجودة خارج مجال العمل كالقراية أو الصداقة، وفي نفس السياق يمكن أن تتشكل علاقات اتصالية نتيجة والمنافسة والخلافات بين الموظفين لتتعدى إلى خلافات شخصية أحيانا، ومن هنا يمكن القول أن العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية تتحكم فيها طبيعة الاتصال القائم بين الموظفين من خلال مختلف أنماطه وشبكاته وكذلك مستوى تحكم الموظفين سواء رؤساء أو مرؤوسين في توظيف مختلف مهارات الاتصال داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني: العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة

### 1-2 ماهية العلاقات الاتصالية :

إن وجود تواصل بين شخصين قد تتشكل بينهم علاقة سواء كانت عابرة أو علاقة دائمة، علاقة في إطار العمل كالزمالة أو قد تتعدى لتصبح صداقة أو حتى قرابة، وهذا يخلق جو من التماسك والتعاون بين الموظفين.

#### 1/ مفهوم العلاقات الاتصالية :

كثيرا ما تستخدم كلمة علاقة للتعبير عن صداقة لها أهمية خاصة لنا، ولقد بدا في السنوات الأخيرة استخدام هذه الكلمة بطريقة محددة للدلالة على صداقة من نوع خاص، كما تشير العلاقة إلى صلات أخرى بين الوحدات الاجتماعية كالصلة بين صاحب العمل والموظف او بين الموظف وزميله.<sup>1</sup> (برنت روبن، 1991، ص356).

تتكون الصلات في أيسر صورها عندما يحدث تبادل معالجة للمعلومات، أي عندما يتبادل شخصان الاهتمام بالنشاط اللفظي أو الغير اللفظي الذي يصدر عن كل منهما. إن تبادل المعلومات هذا هو الذي نشير إليه بتعبير الاتصال بين الأفراد وهو الوسيلة التي تنمي العلاقات المختلفة بينهم وتعمل على انطلاقتها وزيادتها، أو تدهورها أحيانا.<sup>2</sup> (برنت روبن، المرجع نفسه، ص357)

يتم الربط بين أجزاء التنظيم من خلال نوعين من الروابط هما العلاقة الرسمية والعلاقة الغير الرسمية، فالعلاقات الرسمية هي التي تنشأ بطريقة رسمية محددة من خلال الكتيبات التنظيمية، الخرائط وتوصيف العمل، أما العلاقات غير الرسمية تتم بين الأفراد داخل المؤسسة وهي غير محددة بطريقة رسمية أو منظمة.<sup>3</sup> (عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، 1996، ص399)

المقصود بالعلاقات الاتصالية الرسمية هي العلاقات التي تخضع لقواعد وأصول مرسومة، لوائح ونظم معينة كعلاقة الجندي بالضابط والمرؤوس بالرئيس، أما العلاقات الغير رسمية فالمقصود بها العلاقات التي تسود بين أعضاء المجتمع المحلي في تفاعلهم المعيشية، ومن هذا المفهوم نصل إلى أن العلاقات غير الرسمية متكونة من علاقات ودية وهي المبنية على صلة الصداقة الحقيقية بين طرفين، وهي علاقة مستمرة ليس

فيها تحديد للمدة ولا تفصيل للالتزامات والواجبات القائمة بين الأطراف الداخلة في العلاقة لذا فان العلاقات الغير رسمية تتسم بطابع خاص أساسه وجود رابطة بين طرفين خاضعة لمعطيات اجتماعية تكونت تلقائيا عن طريق التواصل مثلا الصداقة أو تكونت نظرا لمعايير اجتماعية خاصة يتميز بها الطرفين المعنيين، وتكون هذه العلاقة مبنية على أسس عرفية بين الطرفين وغير خاضعة لمعايير رسمية معترف بها كقوانين تحدد واجبات وحقوق كل طرف، لذا فقد نجد أحيانا في مؤسسات اقتصادية أو اجتماعية علاقات مختلفة قائمة بين العمال لكنها عن إطارها الرسمي الذي نص عليه القانون الداخلي لتلك المؤسسات. <sup>1</sup> (حسين صفوان عصام، 1992/1991، ص 101 )

## 2-2 العلاقات الاتصالية الرسمية والغير الرسمية:

هناك نوعين من العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة وكل علاقة سواء كانت رسمية او غير الرسمية لها تأثير كبير في سير العمل وتتمثل هذه العلاقات في:

1/ العلاقات الرسمية : العلاقات الرسمية هي التي تنشأ بطريقة رسمية ومحددة من خلال الكتيبات التنظيمية، وينطوي تحت هذه المجموعة ثلاث علاقات أساسية:

### 1/ المسؤولية:

بمعنى التزام أو تعهد الفرد بالأداء الملائم للمهام المسندة له بقدر ما يستطيع من جهد بما يتمشى مع التوجيهات التي يحصل عليها، ومن المنطقي أن أول هذه العلاقات تتبنى على تحليل الوظائف المطلوبة لانجاز الهدف يوجد العديد من المبادئ والأساسيات لتشكيل التوزيع الرسمي للمسؤولية، ومن أهم المبادئ ذلك المبدأ الخاص بالتماثل الوظيفي والذي يعني أن المهام المسندة للفرد يجب تجميعها وفقا لدرجة التجانس مع بعضها بغرض تسهيل عملية التخصيص كلما كان ذلك ممكنا فالمهام المسندة تشكل العمل أو الوظيفة، القسم، الإدارة وان تضم إلى بعضها بدرجة تسمح بالاستفادة من مزايا التخصص، ومن الطبيعي كلما تقدمنا إلى الوظائف العليا، حيث نجد أن هذه الوظائف أكثر تبيانا، حيث تتطلب المزيد من المعرفة الشاملة وفي العديد من المجالات .

### المبادئ الأخرى التي تطبق في مجال المسؤولية هي:

❖ لا يجب أن يكون هناك تداخل في المسؤوليات، حيث لا يجب أن يقوم بنفس الوظيفة أكثر من فرد.

- ❖ يجب التحديد الواضح لحدود المسؤولية.
- ❖ لا يجب أن يكون هناك فجوات في المسؤولية حيث يجب إسناد العمل الواجب أدائه لبعض الأفراد.
- ❖ لا يجب أن تتضمن المسؤولية الأعمال غير الضرورية وألا يؤثر ذلك على هدف التنظيم.

### 2/ علاقة السلطة:

السلطة بمعنى الحق في تقرير ما يجب أدائه والحق في انجازه أو طلب شخص آخر أدائه والمبدأ الأساسي الذي يحكم هذه العلاقة هو مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية والذي يعني ضرورة أن تكون السلطة بقدر المسؤولية وكما المسؤولية مشتقة من التحليل الوظيفي، فإن السلطة مشتقة من المسؤولية وبذلك نجد أن الشخص لا سلطة له طالما أنه ليس لديه أي مسؤولية، فالقلة تقربان السلطة التي يتمتعون بها تتجاوز المسؤولية، ولكن الشكوى العامة هي أن المسؤولية وأعباءها تتجاوز السلطة المفوضة للشخص مما يؤدي إلى القصور في تنفيذها، فإن كان هذا الوضع واقعا فعلا فقد توجد بعض المبررات لتبرير عدم التطابق أو التوازن بين السلطة والمسؤولية، لكن تبقى مشكلة إساءة استعمال السلطة.

### 3/المساءلة:

تعتبر المساءلة هي أساس التصرف والتحقق من إتمام الفرد المسؤولية، فهي الجانب المقابل أو العكسي للمسؤولية، فالمسؤولية تستند من أعلى لأسفل بينما تتم المساءلة أمام المستوى الأعلى للفرد عن مستوى الأداء فإذا ما تم تفويض السلطة المكافئة للمسؤولية فإنه من المنطقي مساءلة الفرد عن النتائج، والمساءلة هي أن يحاسب الفرد نتيجة أعماله التي قام بها من قبل رئيسه، ولا تتم المساءلة إلا من خلال إعطاء الأوامر أي السلطة وهذا ما يربط الرئيس بمرووسيه إعطاء أوامر لتنفيذ المهام ثم مسائلتهم حولها.

**ب/ العلاقات غير الرسمية:** تتكون في إطار الهياكل التنظيمية الرسمية مجموعة من العلاقات غير الرسمية تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو الجماعات والعمل وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدوارا واضحة في حياة المؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، فالعلاقات غير الرسمية غالبا ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل.<sup>1</sup> (خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، 2000، ص173)

وتتعمق بين الأفراد تدريجياً أواصر العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومؤثرة ،لذلك تسعى المؤسسة المعاصرة إلى دراسة وتحليل الجماعة الصغيرة والاستفادة منها لغرض زيادة كفاءة الأداء وتعزيز دور الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة ومن الأشكال التنظيمية غير الرسمية شائعة الانتشار في المؤسسات:

1- **النموذج الشخصي:** ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين الأفراد بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم ، و غالبا ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وطبيعة التفاعلات مع الآخرين من خلالها إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق المودة والثقة والتعاون بينهم

والعلاقات الشخصية هذه تنشأ من خلال الاتصال الشخصي الذي يركز بشكل خاص على العملية الاتصالية التي من خلالها نقوم كأفراد باستهلاك وصيانة علاقاتنا الإنسانية بالآخرين وإنهاءها في أحيان أخرى. الاتصال الشخصي في جوهره يشير إلى أننا دائما في احتياج للتعبير عن مكنونات ذاتنا ورغباتنا ووجهات نظرنا للآخرين ،فطبيعتنا كمخلوقات اجتماعية تدفعنا إلى أن نكون قريبين ومقربين من الآخرين، وهذا يدفعنا دوما إلى إقامة علاقات مع الآخرين من اجل لن تضفي هذه العلاقة أبعاد ايجابية على حياتنا.

<sup>1</sup>(عبد الله الطويرقي، 1998، ص128)

## 2/ **النموذج الاجتماعي:**

يمثل العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المؤسسة من أواصر الصداقة أو الانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة أو لأسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا وهكذا، وغالبا ما تكن الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة وبالتالي مؤثرة في المؤسسة، مثل عامل الاشتراك في مجتمع محلي واحد، هذا قد يؤدي إلى تشكل العديد من العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة بحكم وجود ارتباط بعادات وتقاليد مشتركة وأفكار ولهجات تختلف عن باقي الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تشكيل تكتلات وجماعات غير رسمية على أساس اشتراك في مجتمع محلي واحد.

## 3/ **النموذج الوظيفي:**

ينشا هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المؤسسة مع المتعاملين معها، خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمر لهذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمي بين الأفراد جراء ذلك.<sup>1</sup> (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع نفسه، ص 174)

#### 4/ نموذج القوة:

يطلق أحيانا على نموذج القوة مسمى نموذج التأثير حيث ينشا أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لمتعة فرد أو أفراد معينين بقدرة تأثيرية متأنية من خلال قوة الشخصية، أو الانتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية وهكذا، وغالبا ما يدعو هذا الاعتبار إلى النفاذ الجماعة حول الفرد ويؤثرون فيه اجتماعيا، كما أن المنافع التي ينبغي على الأفراد تحقيقها نتيجة لانتمائهم أو انطوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالبا ما تفرز أواصر التفاعل القائم بينهم وبصورة مستمرة.

### 2-3 عوامل تشكيل علاقات اتصالية غير رسمية:

إن أي علاقة لا بد لها أن تقوم على أبعاد عديدة، فقد تتمحور العلاقة حول جوانب مادية أو فكرية أو عاطفية، ولا بد لأي علاقة بين طرفين حتى تتأسس على جانب محدد من هذه الجوانب، فقد تكون علاقتنا بشخص ما محورها الفكر وما يتعلق به من تبادل للأفكار والآراء حيال مختلف القضايا، وقد تكون علاقتنا بالآخرين قائمة على العواطف كالحب بين الأصدقاء وقد تأخذ العلاقة اتجاها ماديا بحث تحكمه مصالح تجارية نفعية متبادلة بين الأفراد ولظهور مثل هذه العلاقات داخل التنظيم يوجد هناك عوامل متعددة تساهم في تشكل هذه العلاقات بين الأفراد من أهمها ما يلي :

#### 1/ الاشتراك في مجتمع محلي واحد :

أن أي مؤسسة تتكون من مجموعة من الموظفين كل وفق اختصاصه ويختلفون في المجتمع المحلي الذي اتو منه، لذا قد يكون للعلاقات التي تتشكل من خلال الاشتراك في مجتمع محلي واحد جذور خارج المؤسسة إلا انه لا يأخذ شكله الاجتماعي المؤثر إلا في تفاعله داخل المؤسسة، وهذه الجذور تجعل المجتمع الجديد الذي يتكون داخل المؤسسة من بيئات اجتماعية مختلفة يساهم في تشكيل تكتلات لها صلة بالمجتمع

المحلي .عموما يمكن القول أن الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع محلي واحد من المحتمل أن تقوم بينهم علاقات وثيقة داخل المؤسسة، وذلك لان لكل مجتمع محلي تقاليده وعاداته وأفكار ولهجات تختلف نوعا ما عن باقي القرى والمدن، لهذا فان الفرد في المؤسسة عندما يقابل عاملا من قريته يشعر بالراحة نحوه باعتبار أنهم يتشابهون في لخصائص الثقافية.<sup>1</sup>(سيف الإسلام شوية، 1985/1984، ص 61)

### ب/الاشتراك في المهنة:

يوجد ميل قوي إلى تكوين علاقات يعود ذلك إلى عامل الوظيفة أو المهنة ،فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك بمعاني وعلاقات اتصالية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانان الأعلى والأدنى،فموظفو المكاتب مثلا لا يتحاشون الاختلاف بالعمال وهكذا فان كل فئة تحاول تشكيل جماعة تتفق مع طبيعة العمل الذي يقوم به. ومن هنا نلاحظ أن العمال الذين يمارسون مهنا متشابهة من المحتمل أن تتكرر الاتصالات بينهم لتبادل المعلومات، بالإضافة إلى أنهم يتقاسمون نفس الظروف في العمل وكل هذا يساهم بشكل كبير في تشكيل علاقات اتصالية غير رسمية.<sup>2</sup>(سيف الإسلام شوية، المرجع نفسه، ص 61)

### ج/الاختلاف والتنوع الثقافي:

تشير الثقافة إلى مجموعة القيم والمعتقدات ومعايير السلوك المشتركة التي تستخدم لتفسير الظواهر البيئية وكمرشد لكافة أنواع السلوك وتشير معظم الدراسات إلى أن التنوع الثقافي بين العاملين في المؤسسات المختلفة يؤثر على فاعلية الأداء وعلى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومجموعات العمل ،وانه كلما زادت نسبة التنوع الثقافي بين الأفراد ضعفت إمكانية التفاعل بينهم، فلأشخاص المتشابهون في ثقافتهم ميالون إلى التعامل بعضهم مع بعض وإقامة علاقات اجتماعية أكثر من الأشخاص المختلفين مما يزيد من حجم الاتصال والتفاعل.<sup>3</sup>(صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، 2007، ص ص 68-69)

## 2-4/ دور العلاقات الاتصالية في تشكيل الجماعات:

لكل من العلاقات الرسمية والغير الرسمية مفاهيمها الخاصة ، لكن الشئ الذي يجمع بين المصطلحين هو التكامل الموجود بينهما وبين العلاقات الرسمية ، ولاشك أن العلاقات الرسمية بين العاملين في المؤسسة تؤدي إلى ظهور جماعات رسمية في حين تؤدي العلاقات غير الرسمية إلى ظهور ما يعرف بالجماعات غير الرسمية.

### 1- مفهوم الجماعات:

تعرف الجماعات بأنها "كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة" <sup>1</sup> (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص27) وهذا يعني أن الجماعة وجدت أصلا لتحقيق مصالح المنتمين إليها سواء بشكل علني أو سري، وسواء كانت هذه المصالح اجتماعية أو نفسية أو لأمر متعلقة بالعمل مثل الحصول على ترقية وحوافز وهذا لكون الجماعات تشكل ورقة ضغط على الإدارة .هناك تعريف آخر للجماعة على أنها "مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته" <sup>2</sup> (محمد سعيد أنور سلطان، المرجع نفسه، ص32)

أما صلاح الدين محمد عبد الباقي فقد ركز في تعريفه للجماعة على الجانب النفسي الذي يربط بين مختلف أعضاء الجماعة بأنها "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ،وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة" <sup>3</sup> (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص161)

فحسب هذا التعريف فإن الرابط بين أفراد الجماعة هو رابط نفسي في إطار تبادل نفس القيم والاتجاهات وقد اتفق الباحثين على أن الجماعة تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

❖ ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين بينهم نوع من التفاعل الاجتماعي وذلك عن

طريق الاتصال المستمر بين أفراد الجماعة، لأن الجماعة لا تعني فقط التجمع المادي لمجموعة

من الأفراد في مكان واحد وإنما ينبغي أن يكون هناك نوع من التأثير والتأثر بين أعضاء الجماعة.<sup>1</sup>

(محمد سعيد أنور سلطان، المرجع نفسه، ص 282)

- ❖ ضرورة وجود ثبات نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً، ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة مثل: ذلك التجمع لمشاهدة حادث معين في الشارع، فالجماعة تمتاز بالاستمرارية لفترة طويلة وهذا ما يعطي نوعاً من الثبات النسبي في العلاقات داخل الجماعة.
- ❖ ضرورة وجود أهداف واحدة ومصالح مشتركة يجمع الأعضاء حولها، وتهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف.
- ❖ ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك يلتفت حولها الأعضاء، وتعتبر مرشداً وضابطاً لسلوك محل أعضاء الجماعة ويجب أن يلتزم كل عضو بمراعاتها والتمسك بها.
- ❖ ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذا يعني أن كل عضو يساهم بدور معين في تحقيق أهداف الجماعة.<sup>2</sup> (صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 152)

## 2- أنواع الجماعات:

توجد العديد من التصنيفات لأنواع الجماعات والتي من بينها :

### ❖ من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين: يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

**1- الجماعة الرسمية:** ويتم تأسيسها وتصميمها بشكل متعمد من قبل المؤسسة لتوجيه أعضائها نحو هدف تنظيمي هام، حيث يتم تشكيل جماعات عمل ضمن الوحدات التنظيمية وتنقسم إلى قسمين:<sup>3</sup> (محمد سعيد أنور سلطان، المرجع نفسه، ص 281)

**1-1- جماعات الأوامر:** وهي جماعات تتعدد بالروابط المحددة بين الأفراد الذين يشغلون المناصب الرسمية بالمؤسسة، والذين لهم بالتالي حق إصدار الأوامر للآخرين، وهذا يعني أن جماعات الأوامر تتشكل وفقاً للتسلسل الرئاسي المحدد في الهيكل التنظيمي.

**1-2- جماعات المهام :** وهي تتشكل من أفراد لهم مصلحة خاصة في مجال ما يغض البصر عن مواقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فمثلاً يمكن أن يكون لدى شركة ما لجنة متخصصة بالنظر في شؤون تسرب فرص العمل. وهي لجنة يعهد إلى أعضائها بمراجعة بيانات التوظيف بالشركة للتأكد من عدالته وعدم تحيزها ضد أطراف معينة ومن المنطقي أن تتشكل هذه اللجنة من خبراء شؤون الموارد

البشرية بالمؤسسة ونواب رئيس مجلس الإدارة وبعض العاملين. وتتميز الجماعات الرسمية بكثرة أعضائها ومن هنا تبرز مشكلتان: <sup>1</sup> (حسن منسي، 1998، ص 25)

**1- مشكلة الاتصال:** وهي قدرة الفرد على نقل مشاعره إلى شخص آخر أو إلى جماعة أخرى وعادة ما يذهب العمال إلى بيوتهم ويصعب لقاءهم.

**2- مشكلة العلاقات الإنسانية:** إن التنظيم الرسمي يعتبر الناس الذين يشغلون الوظائف أو المراكز المختلفة أشياء ثابتة وغير متغيرة، وهو يفترض أن جميع العمال في أية مؤسسة أفراد مفككون ولا يتصل بعضهم ببعض.

## 2- الجماعات غير الرسمية:

تتصف هذه الجماعات بان العضوية لا تتشكل ولا تتحدد فيها وفقا لمقتضيات التنظيم بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية، حيث يجتمع عدد من الأفراد حول أهداف معينة يسعون لتحقيقها من خلال الاتصاف بمجموعة من القيم والمميزات المشتركة بين أعضاء الجماعة الذين لا يتلقون أي توجيه من الإدارة العليا فيما يخص نشاط الجماعة التي ينتمون إليها، بمعنى أن انضمامهم للجماعة يكون اختياريًا وتناشده الجماعة خارج الإطار الرسمي وتصنف الجماعات غير الرسمية إلى صنفين: <sup>2</sup> (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص 133-134)

**1- جماعات المصالح:** تتصف هذه الجماعة بأنها تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون للازمات، أو تهتم بتنظيم النشاطات، أي الدافع للدخول إليها هو الحصول على منافع.

**2- جماعات الصداقة:** التي تتشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة وإنما للتوافق والمشاعر بين أفرادها، وهو أمر مهم لكافة الناس إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن والاحترام.

إلا أن هناك تصنيفات أخرى منها التصنيف الذي وضعه عالم النفس الاجتماعي "لوكي" والذي ميز بين نوعين من الجماعات هما الجماعات الأولية والجماعات الثانوية، فالجماعة الأولية هي التي يعيش أفرادها مع بعضهم البعض ويتفاعلون ويستجيبون لبعضهم البعض وينطبق مثل هذا على الجماعات التي تعيش مع بعضها كالأسرة حين تعيش وجها لوجه، أما الجماعات الثانوية فهي لا يعيش أفرادها

مع بعضهم البعض وينطبق هذا النوع على الحزب السياسي حيث يكون اختلاط أعضاء الحزب مع بعضهم قليل.

بالإضافة إلى هذا التصنيف يوجد أيضا تصنيف "فيدلر" لأنواع الجماعات حيث حدد ثلاثة أنواع للجماعة الإدارية الإنتاجية كالتالي :

1- جماعة التفاعل: يعتمد إنتاج احد أعضائها على إنتاج الآخرين.

2- جماعات تعاونية: يعمل أعضائها بنوع من الاستقلالية

3- جماعات مضادة: كجماعات التفاوض.

## 2-5 اثر الجماعات غير الرسمية على جماعات العمل :

إن الجماعات غير الرسمية تعد ذات تأثير على جماعات العمل الرسمية بالمؤسسة، فالإدارة لا يمكنها أن تتجاهل الجماعات غير الرسمية كما لا تستطيع إلغائها على الرغم من هذه الجماعات من تأثيرات سلبية على سير العمل فان لها فوائد كثيرة في سير العمل هو إذا الإدارة بالسماح لعمل هذه الجماعات بالنشاط لتستفيد من الجوانب الايجابية، هل الجانب الايجابي يفوق الجانب السلبي، أي أن الإدارة تسعى إلى إيجاد حالة من التكامل بين نشاط الجماعات غير الرسمية والرسمية حيث تكون مكملة لها لا بديلا عنها أو معيقا لنشاطها، فمن مصالح الإدارة إن تقوي نشاط الجماعات غير الرسمية بحيث تكون الجماعات الرسمية هي المسيطرة وتكون مصحوبة بجماعات غير رسمية تحافظ على تماسك جماعات العمل وروح الفريق هو فيما يلي أهم الآثار الايجابية والسلبية للجماعات غير الرسمية على جماعات العمل الرسمية :<sup>1</sup> (احمد عرفة سمية شلبي، 2000، ص ص 339-342)

### أ\_ الآثار الايجابية :

إن الجماعات غير الرسمية تعد ذات آثار ايجابية بالنسبة إلى المؤسسة ككل، ولعل من أهم الآثار الايجابية هو إن تلك الجماعات غير الرسمية تعد من قنوات الاتصال الفعالة والتي يمكن أن تمد

جماعات العمل الرسمية للمؤسسة بالمعلومات ذات الفائدة لصالح العمل من جهة وتنمية الروابط الاجتماعية من جهة أخرى، وقد تبين من الدراسات المتعلقة بالاتصالات إن 60 من الاتصال الذي يتم وجها لوجه داخل المؤسسة يتعلق بالعمل فمعظم الأعمال لا يمكن أن تتم دون بعض الاتصالات غير رسمية نظرا لتعدد الأعمال وتشابك العلاقات، فالاتصالات غير الرسمية تلعب دورا في سير العمل الرسمي، وقد وجد أيضا في عدد من الدراسات للمستويات الإدارية أن المديرين يفضلون قنوات الاتصال الشفوية غير الرسمية على قنوات الاتصال الرسمية الكتابية والتي تعتمد على المستندات المكتوبة، فالمديرين عادة ما ينفقون 65 إلى 80 من وقتهم بالمؤسسة في الاتصال الشفوي وينفقون 45 في المتوسط من وقتهم بالاتصال خارج سلطة السلسلة الرسمية، فعادة ما يفضل المديرين قنوات الاتصال غير الرسمية لان القنوات الرسمية تكون بطيئة وقد تكون محددة جدا فيما تحمله من معلومات، فقد يتم ببساطة تجاهل بعض المعلومات في نظام الاتصال الرسمي بالمعلومات المتوافقة والسهلة والبسيطة أو غير الملموسة والمرتبطة بعدم التأكد أو المخاطرة وذلك بالرغم من أهمية تلك المعلومات واعتماد المديرين عليها، وذلك لان قنوات الاتصال الرسمي لا يمكنها أن تستوعب كل المعلومات ولهذا فقد ينسى العامل بعض المعلومات أو قد لا يعطيها أهمية مما يؤدي إلى تضييع الكثير من المعلومات والتي يمكن أن تنتقل عبر الاتصال غير الرسمي وإن من أهم الأمور التي قد تستفيد منها الإدارة العليا من خلال نشاط الجماعات غير الرسمية هو الاستفادة من العلاقات التي تربط بين الأفراد هذه الجماعات في عدة جوانب منها على وجه الخصوص في مجال الاتصال، تستعمل الاتصالات غير الرسمية في نشر المعلومات التي لا يريد أن يتلقاها المرؤوسين عن طريق شبكة الاتصال الرسمية و اكتساب تعاون الجماعة غير الرسمية تعمل الإدارة على تفهم أهدافها ومصالحها وأحيانا استمالة القائد فيها واستغلال تأثيره على أعضاء الجماعة، ولا يتوقف التأثير على هذا الحد بل أن الجماعات غير الرسمية تعد الأفراد بالإشباع الاجتماعي والرضا والذي يؤدي بدوره إلى رفع معنويات من خلال انضمامهم إلى جماعات متألفة مما يمكنهم من العمل كفريق، لهذا فقد تغيرت النظرة لمثل هذه التجمعات غير الرسمية على أنها جزء متداخل من النظام ككل بحيث تفاعل تلك الجماعات من أجل تحقيق المصالح المستهدفة من قبل المؤسسة وذلك من خلال محاولة الإدارة المؤسسة التوفيق بين التفاوت والاختلاف الموجود بين أهداف المؤسسة وأهداف تلك الجماعات غير الرسمية وذلك عن طريق إيجاد طريقة للتوافق بين وجهات النظر المتعارضة بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، لان الأفراد ينتمون إلى الجماعات لإرضاء

وإشباع بعض حاجاتهم العامة فان الجماعات توفر للأفراد الإشباع الاجتماعي لحاجاتهم<sup>1</sup>. (محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص ص 318-319)

### ب الآثار السلبية :

بالرغم من الآثار الايجابية للجماعات الغير الرسمية فان لها أثارا سلبية والتي من بينها :

**1\_ مقاومة التغيير:** ففي اتجاه الجماعة غير الرسمية للإبقاء والحفاظ على القيم الثقافية وأنماط الحياة للجماعة، فإنها قد تقف حجر عثر أيام أي تغيير تطرحه المؤسسة ففي العادة ينتج التغيير عدم توازن وتحاول الجماعة إعادة التوازن بنفسها الاجتماعي، ومحاولة الجماعة هذه يطلق عليها التوازن الذاتي ويظهر ذلك بوضوح في حالة إدخال أي تحسينات تقنية بالمنشأة، قد تؤثر ايجابيا أو سلبيا على تغيير مراكز بعض الأطراف بالمقارنة بالأطراف الأخرى، فقد لا يتمشى ذلك مع أنماط الجماعة غير الرسمية ومن ثم فإنها تقف كالصخرة أمام ذلك التغيير، ولذا فان الإدارة في تلك الحالة تدرس تلك المواقف جيدا، وان تتبنى الاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن من إدخال ذلك التغيير من الناحية الفنية والاجتماعية بطريقة ملائمة وبالتمهيد له فنيا واجتماعيا قبل إدخاله وتنفيذه وفقا لتلك الاستراتيجيات .

**2\_ صراع الدور :** فما هو جيد للعاملين قد لا يكون كذلك للمنظمة، فإذا حقق العاملين الإشباع الاجتماعي على سبيل المثال فقد يصل ذلك إلى درجة كبيرة التي قد تدفعهم لإضاعة وقتهم في التحدث مع بعضهم البعض واخذ فترات راحة أطول مما ينعكس أثره بالسلب على الإنتاجية يحقق أهداف المؤسسة، ولذا على الإدارة أن تعمل على التخطيط من اجل تحقيق تكامل وتوازن الاهتمامات المتعلقة بالأفراد والجماعات غير الرسمية والاهتمامات المتعلقة بالمؤسسة لكل حتى يمكن التوقيع بين الاهتمامات الرسمية والاهتمامات غير الرسمية، بما يحقق أهداف

جميع الأطراف على امثل وجه ممكن ويوصل إلى سد فجوة بين الأهداف المرغوبة والأهداف المتاحة على أفضل وجه ممكن<sup>1</sup>. (احمد عرفة.سمية شلبي، المرجع نفسه، ص 345)

**3\_ تداول الكلمة المنطوقة السالبة :** ويقصد بالكلمة المنطوقة السالبة الاتصال الشفهي المباشر أو غير المباشر من شخص إلى آخر أو آخرين، يتناول الجوانب السالبة في شخص أو أشخاص وهي عبارة عن توصيل معلومات سالبة ولكن من دون أن يكون ضمان أو إثبات لصحتها، فالكلمة السالبة هي ذلك الجانب

غير صحيح وغير المؤكد من نظام الاتصال. وقد تكون الكلمة السالبة بالصدفة صحيحة ولكن في أحيان كثيرة قد تكون غير صحيحة والكلمة السالبة تكون عادة محصلة الاهتمام والغموض مما يؤدي إلى نشر الكلمة السالبة هو أهمية الموضوع الذي تتناوله أو غموض الموقف المحيط به ونفس المعلومات وتناقله من شخص لآخر .

و لعلاج الكلمة السالبة تقوم بعض الشركات بنشر ما يقال في لوحة إعلانية ثم ذكر حقائق أسفل ذلك بطريقة واضحة ولكن من الأفضل على الكلمة السالبة فان على الإدارة أن تعمل على إزالة أسبابها مع الإمداد بالحقائق وجها لوجه مجردة دون ربطها بالكلمة المتداولة حتى لا ترتبط الحقائق بما يقال بالسالب فقد تتبين الحقيقة وتظل الكلمة عالقة بالذاكرة ولذا فانه ينبغي الإشارة للحقائق مجرد ربطها بأية معلومات سالبة تم تداولها . ويرى "سكيفر" إن من أفضل أساليب علاج الكلمات السالبة والشائعات هو إخبار جميع العاملين بكل المعلومات .

# الإطار التطبيقي للدراسة

## أولاً: مدخل عام حول لمحة عامة حول مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

إذ يعتبر من الضروري الوقوف عند ماهية مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة، وذلك لكي يتسنى لنا إبراز مهارات الاتصال لدى العاملين والعلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية.

### 1-تعريف مديرية النشاط الاجتماعي :

هي مؤسسة إدارية اجتماعية تعمل على التكفل بالفئات الهشة من المجتمع هدفها الأساسي حماية وترقية ذوي الاحتياجات الخاصة وإدماجهم في المجتمع ، تحت وصاية وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة. أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 128-169 المؤرخ في 28/04/1996 المتضمن تعديل وتنظيم مديرية النشاط الاجتماعي للولاية وبدا نشاطها الفعلي في شهر ماي 1997، وذلك بعد فصلها عن مديرية الصحة والسكان .

### 2-الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة :

تضم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن وفق للقرار الوزاري المشترك رقم 01 المؤرخ في 17/03/1998 والمعدل طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 صفر عام 1436 الموافق لـ 11 ديسمبر 2014، يتضمن تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية والتي تضم 05 مصالح و10 مكتب و121 موظف منهم 104 مرسمين و17 متعاقدين من الصنف الأول منهم بالتوقيت الجزئي والتوقيت الكامل إضافة إلى موظفي الإدماج المهني 14 موظف "DAIP" و عمال منحة الإدماج للنشاطات الاجتماعية DAIS" والمقدر عددهم بـ 09 موظفين .

#### 1\_ مصلحة الإدارة العامة والوسائل :

\_مكتب الميزانية والوسائل ومتابعة المشاريع .

\_ مكتب المستخدمين والتكوين .

**2\_ مصلحة الاتصال الاجتماعي ونظام إعلام التسيير :**

\_ مكتب الإعلام والتوجيه و الاتصال الاجتماعي والإحصائيات.

\_ مكتب تسيير النظام الإعلامي ومتابعة النظام المعلوماتي .

**3\_ مصلحة حماية الأشخاص المعاقين وترقيتهم :**

\_ مكتب البرامج الاجتماعية والوقاية والإدماج وترقية الأشخاص المعوقين

\_ مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية والخاصة للتربية والتعليم المتخصصين .

**4\_ مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن:**

\_ مكتب متابعة تنفيذ أجهزة الإدماج الاجتماعي وبرامج التنمية الاجتماعية .

\_ مكتب النشاطات التضامنية ومتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والإنساني وتقييمها.

**5\_ مصلحة العائلة والتلاحم الاجتماعي والطفولة والشبيبة :**

\_ مكتب الوساطة الاجتماعية و العائلية.

\_ مكتب حماية وترقية العائلة والمرأة والأشخاص المسنين والطفولة والمراهقة في وضع اجتماعي صعب

والطفولة المحرومة من العائلة .

**3- طبيعة نشاط مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن:**

تعد مديرية النشاط الاجتماعي من الهيئات الاجتماعية ذات البعد الاجتماعي، التي تسعى لتحقيق تنمية المحلية للمجتمع.

تعمل مديرية النشاط الاجتماعي في هذا المجال، من خلال السهر على قسمين المستوى المعيشي للمواطن بتوفير عمل لكل عاطل وتأمين الحياة لكل مواطن، وكذا توفير الرعاية الصحية لكل عاجز محروم وقد قام المشرع الجزائري لأجل تجسيد ذلك بإنشاء مديرية على مستوى وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة حيث مديرية برامج مكافحة الفقر والإقصاء الاجتماعي .

- \_ مكافحة البطالة والاستغلال الإقصاء والطفل .
- \_ برامج الإدماج المهني المسيرة من مديرية النشاط الاجتماعي وذلك من خلال :
- \_ المخطط الوطني لمكافحة البطالة الذي يندرج ضمن فكرة التضامن الوطني التي حلت محل العقلانية الاقتصادية .
- \_ إدماج التضامن الاجتماعي من خلال :
- \_ برامج الدعم والنشاط الاجتماعي للأسر المعوزة .
- \_ الشبكة الاجتماعية .
- \_ العمليات التضامنية الموسمية تعكس العمليات التضامنية الموسمية فكرة التضامن والتلاحم الوطنيين مع الفئات المعوزة من المجتمع و قد كرس ذلك من خلال إنشاء الصندوق خاص بالتضامن الوطني وكذا أحداث وطنية ولجان عملية التضامن من اجل تنفيذ برامج وتدابير المساعدة والدعم الموجه للعائلات المحرومة ومن بين هذه المساعدات :
- \_ قفة رمضان المتخصصة كل سنة لفئة المحرومين .
- \_ تقديم مساعدات مالية لمرضى وضمان النقل سواء كان جويًا أو حضريًا .
- \_ تقديم مساعدات متمثلة في أفرشة وأغطية ومواد غذائية للمتضررين من جراء الكوارث الطبيعية أو المحتاجين وهنا يبرز دور الخلايا الجوارية من خلال القيام بتحقيقات اجتماعية لفائدة هؤلاء المعوزين عملية عبارة عن همزة وصل مع مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن .
- \_ المنتجات الربيعية والصيفية للأطفال المعوزين .
- \_ التكفل بالأطفال المشردين من خلال الملابس و الأدوات المدرسية .
- بالإضافة إلى ذلك تعمل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن على التكفل بالنساء في وضع اجتماعي صعب والمرأة المعنفة .

ثانياً: تفرغ البيانات وتحليلها:

### 1- تفرغ البيانات في الجداول البسيطة:

سوف نقوم في هذه المرحلة بالتعرض إلى بعض الخصائص المميزة لمجموعة أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

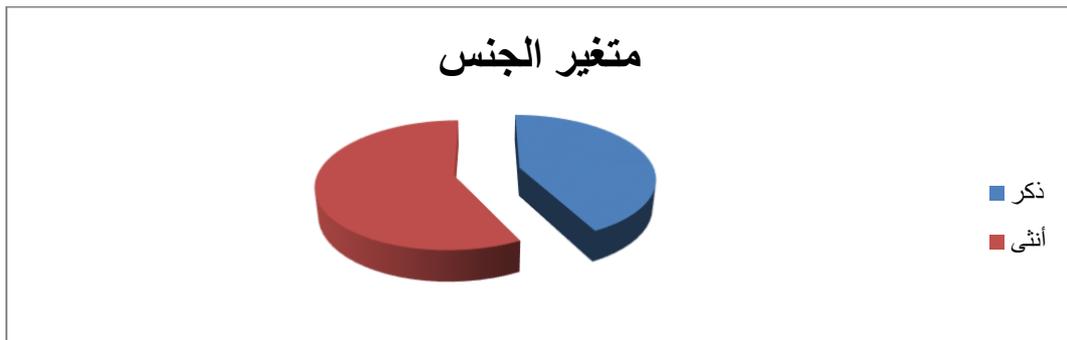
الجدول رقم 01: يوضح توزيع متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	متغير الجنس
42.5%	17	ذكر
57.5%	23	أنثى
100%	40	المجموع

التعليق رقم (01):

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع متغير الجنسان نسبة 42.5% من أفراد عينة الدراسة التي تتمثل في موظفي مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن-بسكرة-هم من الذكور، مقابل نسبة 57.5% من أفراد العينة هن من الإناث، وهذا ما يفسر أن أعلى نسبة من المبحوثين في هذه الدراسة هي للإناث تقابلها نسبة أقل منها للذكور، من المجموع الكلي للمبحوثين.

الشكل رقم(01): متغير الجنس



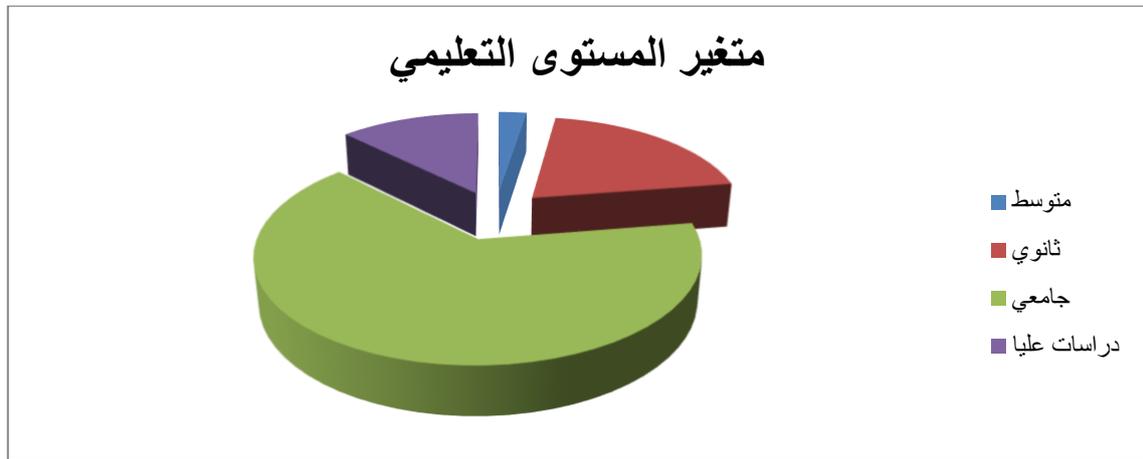
الجدول رقم 02: يوضح توزيع متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	متغير المستوى التعليمي
2.5%	1	متوسط
20%	8	ثانوي
65%	26	جامعي
12.5%	5	دراسات عليا
100%	40	المجموع

التعليق رقم (02):

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع متغير المستوى التعليمي، أن نسبة 2.5% من أفراد العينة بشكل ضئيل لديهم مستوى تعليمي متوسط من عينة الدراسة بين ذكور وإناث مقابل نسبة تقدر بـ 20% من أولئك الذين لديهم مستوى ثانوي من التعليم من العينة في مقابل أكبر نسبة تقدر بـ 65% من أولئك الذين لديهم مستوى جامعي أما في ما يخص الدراسات العليا قدرت بـ 12.5% من العينة بين ذكور وإناث.

الشكل رقم (02): متغير المستوى التعليمي



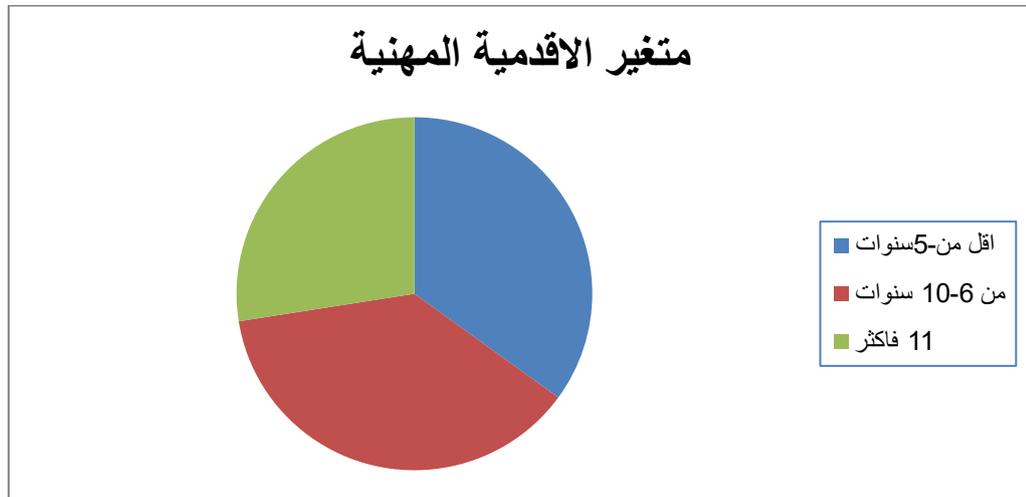
الجدول رقم 03: يوضح توزيع متغير الاقدمية المهنية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	متغير الخبرة المهنية
35%	14	اقل من 5 سنوات
37.5%	15	6-10 سنوات
27.5%	11	11 فأكثر
100%	40	المجموع

التعليق رقم (03):

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع متغير الاقدمية المهنية للمبحوثين المعنيين بالدراسة، أن الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات تقدر نسبة بـ 35% من مفردات العينة تحتل متغير الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات نسبة أكبر تقدر بـ 37.5% من مفردات العينة في حين سجلت الخبرة المهنية من 11 فأكثر نسبة ضئيلة تقدر بـ 27.5% من مفردات العينة.

الشكل رقم (03)



الجدول رقم 04: يوضح إجابات المبحوثين حول كيف تبدو حدود علاقتهم مع زملائهم في العمل:

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.50	23	%7.50	3	%30	12	%20	8	أنثى	الجنس
%42.50	17	%00.00	0	%27.50	11	%15	6	ذكر	
%100	40	%7.50	3	%57.50	23	%35	14	المجموع	
%2.5	1	%00.00	0	%2.5	1	%00.00	0	متوسط	المستوى التعليمي
%20	8	%00.00	0	%10	4	%10	4	ثانوي	
%65	26	%7.50	3	%32.50	15	%25	8	جامعي	
%12.50	5	%00.00	0	%7.50	3	%5	2	دراسات عليا	
%100	40	%7.50	3	%57.50	23	%35	14	المجموع	
%35	14	%7.50	3	%17.50	7	%10	4	اقل من 5 سنوات	الاقدمية المهنية
%37.50	15	%00.00	0	%22.50	10	%15	5	من 6-10 سنوات	
%27.50	11	%00.00	0	%12.50	6	%15	5	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%7.50	3	%57.50	23	%35	14	المجموع	

#### تحليل رقم (04)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول كيف تبدو حدود علاقاتهم بزملائهم في العمل، أن نسبة متوسطة من الإناث اللواتي أجبن بجيدة تمثلها 20%، تقابلها أعلى نسبة منهن من أجبن بحسنة تمثلها 30% في مقابل نسبة ضئيلة منهن من أجبن سيئة تمثلها 7.50%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بجيدة تمثلها 15%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 27.50%، في مقابل نسبة منعدمة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بجيدة تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بحسنة 2.5% في مقابل نسبة منعدمة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بجيدة تمثلها 10%، تقابلها نسبة متقاربة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 10%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بجيدة تمثلها 25%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 32.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بجيدة تمثلها 5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 7.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة جيدة تمثلها 10%، تقابلها أعلى نسبة من أجابوا بحسنة تمثلها 17.50%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 7.50%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بجيدة تمثلها 15%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 22.50%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بسيئة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة جيدة تمثلها 15%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 12.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بسيئة تمثلها 00.00%

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** معايير علاقة الزملاء ببعضهم البعض في العمل تقاس بشخصية الفرد وقدرته على التأقلم مع مختلف أفكار واتجاهات وعقلية زملاءه بالإضافة إلى الود، والتعاون والوفاء، والاحترام المتبادل بين الموظفين عبر مختلف المستويات الوظيفية، لان أهم شيء في تحسين مستوى العلاقات الاتصالية في المؤسسة هو عدم إعاقة روح العمل الجماعي مهما كانت طبيعة العلاقات بين الأفراد سواء جيدة أو حسنة أو سيئة لان في النهاية سيعمل على التأثير في طبيعة العمل .

الجدول رقم 05: يوضح إجابات المبحوثين حول كيف علاقتهم بين زملائهم في العمل:

المجموع		ضعيفة		مقبولة		جيدة		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.50	23	%5	2	%35	14	%17.5	7	أنثى	الجنس
%42.50	17	%00.00	0	%25	10	%17.5	7	ذكر	
%100	40	%5	2	%60	24	%35	14	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط	المستوى التعليمي
%20	8	%00	0	%10	4	%10	4	ثانوي	
%65	26	%5	2	%40	17	%20	7	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%5	2	%7.5	3	دراسات عليا	
%100	40	%5	2	%60	24	%35	14	المجموع	
%40	16	%5	2	%27.5	11	%7.5	3	اقل من 5 سنوات	الاقدمية المهنية
%32.5	13	%00	0	%20	8	%12.5	5	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%00	0	%12.5	5	%15	6	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%5	2	%60	24	%35	14	المجموع	

### تحليل رقم (05)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول كيف هي علاقاتهم بزملائهم في العمل، أن نسبة متوسطة من الإناث اللواتي أجبن بجيدة تمثلها 17.5%، تقابلها أعلى نسبة منهن من أجبن بحسنة تمثلها 35%، في مقابل نسبة ضئيلة منهن من أجبن سيئة تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بجيدة تمثلها 17.5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 20%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بجيدة تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بحسنة 2.5% في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي

الذين أجابوا بجيدة تمثلها 10%، تقابلها نسبة متقاربة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 10%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا ا بجيدة تمثلها 20%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 40%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بجيدة تمثلها 7.5 %، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 5% ، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة جيدة تمثلها 7.5%، تقابلها أعلى نسبة من أجابوا بحسنة تمثلها 27.50%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بجيدة تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 20%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بسيئة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة جيدة تمثلها 15%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 12.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بسيئة تمثلها 00.00%.

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** علاقة الإنسان بزملائه في العمل جزء من حياته الاجتماعية، ولا شك أن هذه العلاقة تخضع لمؤثرات عدة ومنها: التنافس والرغبة في التفوق وإحراز النجاح على الصعيد الشخصي، الأمر الذي قد يشعر البعض بالتهديد ومحاولة اقتناص الفرص بطرق غير سوية فهذا من شأنه خلق توتر بين الزملاء في العمل وخلق حساسيات وهذا ما يؤثر سلبا على أداء العاملين وصولا إلى حالة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وخلق شلل على مستوى دعائم وركائز العلاقة في بيئة العمل، كما أن عدم انتظام الاتصال بين الموظفين يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار في المؤسسة. فالعلاقات الداخلية بين العاملين في المؤسسة الواحدة كفيلة بان تكون مصدر للاضطرابات والمشاكل مهما كانت صغيرة في الحجم الأمر الذي يؤدي إلى زعزعة استقرارها، فلا بد من تدعيم سبل الاتصال المتكرر في بيئة العمل لانجاز وضمن السير الحسن للعمل والذي يتطلب تحليل أو نقاش لمختلف القضايا المثارة بالمؤسسة، وهنا تكون الحاجة إلى المساندة من جانب زملاء العمل لبعضهم البعض وكذلك لتحقيق التوازن في هذه العلاقة يأتي هنا دور المدير أو رئيس العمل، فهو الذي يحدد

صيغة العلاقة بين الموظفين وتعزيز النجاح الفردي وفي الوقت ذاته إذكاء روح فريق العمل والحفاظ على التنافس النزيه وإذا حدث هذا التوازن فان العلاقات الإنسانية الاجتماعية الطيبة تسود بين الموظفين وترفع من مستوى الأداء والإنتاجية .

الجدول رقم 06 : يوضح إجابات المبحوثين حول طبيعة علاقتهم برئيسهم:

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		الإجابة المتغيرات	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
%57.5	23	%2.5	1	%20	8	%35	14	أنتى	الجنس
%42.5	17	%00	0	%20	8	%22.5	9	ذكر	
%100	40	%2.5	1	%40	16	%57.5	23	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط	
%20	8	%00	0	%15	6	%5	2	ثانوي	
%65	26	%2.5	1	%20	8	%42.5	17	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%2.5	1	%10	4	دراسات عليا	
%100	40	%2.5	1	%40	16	%57.5	23	المجموع	
%37.5	15	%2.5	1	%12.5	4	%22.5	10	اقل من 5 سنوات	الاقدمية المهنية
%35	14	%00	0	%22.5	7	%12.5	7	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%00	0	%15	5	%12.5	6	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%2.5	1	%40	16	%57.5	23	المجموع	

### تحليل رقم (06)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول طبيعة علاقتهم برئيسهم في العمل، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن بجيدة تمثلها 35%، تقابلها نسبة متوسطة منهن أجبن بحسنة تمثلها 20% في مقابل نسبة ضئيلة منهن من أجبن سيئة تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بجيدة تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة متقاربة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 20%، في مقابل نسبة منعدمة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بجيدة تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بحسنة 2.5%، في مقابل نسبة منعدمة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بجيدة تمثلها 5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 15%، في مقابل نسبة معدومة

منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 00.00%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بجيدة تمثلها 42.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 20%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بجيدة تمثلها 10%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من يجيبوا بسيئة تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة جيدة تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة 22.50% الذين أجابوا بحسنة تمثلها ، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بسيئة تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بجيدة تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 22.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بسيئة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة جيدة تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بحسنة تمثلها 15%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بسيئة تمثلها 00.00%

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** العلاقة بين المدير والموظف لا بد أن تبنى في الأساس على الاحترام والتقدير من الاتجاهين، وأن يحفظ كل طرف حقوق الطرف الآخر حسب ما تتضمنه القوانين وأخلاقيات المهنة واحترام مختلف الآراء وأن لا يسعى المدير إلى تجاهلها وتهميشها والانتقاص منها، فالعلاقة الجيدة بين الرئيس ومرؤوسيه تضمن السيورة الجيدة للعمل وتحافظ على توازن واستقرار المؤسسة وبالتالي تضمن لها البقاء ورسم صورة طيبة للمنظمة ككل .

الجدول رقم 07: يوضح إجابات المبحوثين حول وجود تفاعل بينهم:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%7.5	3	%25	10	%25	10	أنثى	الجنس
%42.5	17	%2.5	1	%17.5	7	%22.5	9	ذكر	
%100	40	%10	4	%42.5	17	%47.5	19	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط	المستوى التعليمي
%20	8	%7.5	3	%5	2	%7.5	3	ثانوي	
%65	26	%2.5	1	%35	14	%27.5	11	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%00	0	%12.5	5	دراسات عليا	
%100	40	%10	4	%42.5	17	%47.5	19	المجموع	
%37.5	15	%5	2	%15	6	%17.5	7	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%2.5	1	%17.5	7	%15	6	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%2.5	1	%10	4	%15	6	من 11 سنة فما فوق	الاقدمية المهنية
%100	40	%10	4	%42.5	17	%47.5	19	المجموع	

### تحليل رقم (07)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول وجود تفاعل بين العاملين داخل المنظمة، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 25%، تقابلها نسبة مقاربة منهن أجبن أحيانا تمثلها 25%، في مقابل نسبة ضئيلة منهن من أجبن نادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا أحيانا تمثلها 17.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا نادرا تمثلها 2.5% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا أحيانا 2.5% في مقابل نسبة منعدمة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين

أجابوا بدائماً تمثلها 7.5%، تقابلها نسبة 5%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة متقاربة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 27.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 35%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة معدومة منهم لم يجيبوا باحيانا تمثلها 00.00%، في مقابل نسبة معدومة منهم من يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الإقديمية المهنية، نلاحظ نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة 15% الذين أجابوا باحيانا تمثلها ، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 15%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 17.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 15%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 10%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%.

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** نجاح أي منظمة ووصولها للقمة والتطور وتحقيق أهدافها يستدعي وجود تفاعل بين أفراد المنظمة سواء بين الرئيس والموظفين أو بين العاملين حسب الهيكل التنظيمي، حيث يعتبر التفاعل من بين المحركات الأساسية لتجسيد أهداف المنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي، حيث تتزايد أهمية التفاعل بين الموظفين بالنسبة للعديد من المنظمات سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية حيث كشفت الدراسات أن الموظفين الذين لديهم قدرة على التفاعل في المنظمات تزيد من توطيد العلاقات الاتصالية والاجتماعية بين العاملين، لذلك تحرص الإدارة العليا على وضع تفاعل الموظفين في أعلى قائمة أولوياتهم، ومن ناحية أخرى يمثل تفاعل بين الموظفين بشكل دائم في مكان العمل تحدياً ، وتكمن الخطوة الأولى في تحقيق ذلك في وضوح أهداف المنظمة بالنسبة للموظفين ووجود خطة واضحة لتحقيق هذه الأهداف، وكلما زاد تفاعل الموظفين في اتخاذ القرارات زاد التزامهم، ويكمن التفاعل بين الزملاء داخل المؤسسة من خلال الاحترام المتبادل حسب السلم الوظيفي، الثقة المتبادلة بينكما في العمل، الأريحية في تأدية المهام، فعالية عملية الاتصال بين الموظفين ووضوحها.

الجدول رقم 08: يوضح إجابات المبحوثين أثناء حوارهم ومناقشتهم مع رئيسهم في العمل واخذ آراءهم في الحسبان:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%17.5	7	%2.5	1	%37.5	15	أنثى	الجنس
%42.5	17	%15	6	%00	0	%27.5	11	ذكر	
%100	40	%32.5	13	%2.5	1	%65	26	المجموع	
%2.5	1	%2.5	1	%00	0	%00	0	متوسط	المستوى التعليمي
%20	8	%00	0	%2.5	1	%17.5	7	ثانوي	
%65	26	%40	11	%00	0	%25	15	جامعي	
%12.5	5	%2.5	1	%00	0	%10	4	دراسات عليا	
%100	40	%52.5	13	%2.5	1	%45	26	المجموع	
%37.5	15	%12.5	5	%00	0	%25	10	اقبال من 5 سنوات	الاقدمية المهنية
%35	14	%10	4	%2.5	1	%22.5	9	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%10	4	%00	0	%17.5	7	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%52.5	13	%2.5	1	%45	26	المجموع	

### تحليل رقم (08)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين أثناء حوارهم ومناقشتهم مع رئيسهم في العمل واخذ آراءهم في الحسبان: أن نسبة الإناث اللواتي أجبن بنعم تمثلها 37.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهن أجبن ب لا تمثلها 2.5% في مقابل نسبة ضئيلة منهن من أجبن بسيئة تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بنعم تمثلها 27.5%، تقابلها نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بلا تمثلها 00.00%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 15% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بنعم تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة معدومة أجابوا ب لا 00.00% في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 2.5% ، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بنعم

تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة تمثلها 2.5% منهم من أجابوا بـ لا ، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا ا بنعم تمثلها 25%، تقابلها نسبة منعدمة منهم من أجابوا بـ لا تمثلها 00.00%، في مقابل نسبة اعلى منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 40%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بنعم تمثلها 10 %، تقابلها نسبة منعدمة منهم من أجابوا ب لا تمثلها 00.00% ، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 2.5% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة نعم تمثلها 25%، تقابلها نسبة 00.00% الذين لم يجيبوا بـ لا تمثلها ، في مقابل نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 12.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بنعم تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بـ لا تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة متوسطة منه من أجابوا باحيانا تمثلها 10%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة جيدة تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة منعدمة منهم من أجابوا ب لا تمثلها 00.00%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا بأحيانا تمثلها 10%.

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** الحوار بين الرئيس والموظفين يعتبر من أهم مراحل التطور الإداري في أي منظمة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حالة من الرضا الوظيفي بين جميع أفراد المنظمة إلى جانب عكس صورة ايجابية عن المنظمة وقياداتها التنفيذية، حيث يعتبر الحوار بين الموظفين ورؤيسهم واخذ بآرائهم من بين استراتيجيات ومناهج الإدارة الرشيدة وذلك من خلال خلق مناخ تحفيزي وتنمية مهارات اتخاذ القرار والتي من خلالها يتم تشكيل بيئة عمل محفزة للابتكار وبالتالي تطور الكفاءات وتحسين وزيادة الإنتاج .

الجدول رقم 09 : يوضح إجابات المبحوثين حول الإدارة التي تنتمي إليها مصلحتهم توفر لهم الجو الملائم للعمل :

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%22.5	9	%30	12	%5	2	أنثى	الجنس
%42.5	17	%5	2	%27.5	11	%10	4	ذكر	
%100	40	%27.5	11	%57.5	23	%15	6	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	00%	0	متوسط	المستوى التعليمي
%20	8	%5	2	%12.5	5	%2.5	1	ثانوي	
%65	26	%17.5	7	%37.5	15	%10	4	جامعي	
%12.5	5	%5	2	%5	2	%2.5	1	دراسات عليا	
%100	40	%27.5	11	%57.5	23	%15	6	المجموع	
%37.5	15	%17.5	7	%17.5	7	%2.5	1	اقل من 5 سنوات	الاقدمية المهنية
%35	14	%7.5	3	%22.5	9	%5	2	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%2.5	1	%17.5	7	%7.5	3	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%27.5	11	%57.5	23	%15	6	المجموع	

### تحليل رقم (09)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول الإدارة التي ينتمي إليها مصلحتهم توفر لهم الجو الملائم للعمل، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 5%، تقابلها أعلى نسبة منهن أجبن أحيانا تمثلها 30%، في مقابل نسبة 22.5% منهن من أجبن، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 10%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا أحيانا تمثلها 27.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا نادرا تمثلها 5% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بأحيانا 2.5%، في مقابل نسبة منعدمة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00% ، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين

أجابوا بدائماً تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة 12.5%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 10%، تقابلها اعلي نسبة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 37.5%، في مقابل نسبة متوسطة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 17.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم لم يجيبوا باحيانا تمثلها 5%، في مقابل نسبة متساوية منهم من يجيبوا بنادرا تمثلها 5% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة 17.5% الذين أجابوا باحيانا تمثلها ، في مقابل نسبة متساوية منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 17.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 22.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 7.5%، تقابلها اعلي نسبة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 17.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%.

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** توفير الجو الملائم للموظفين من طرف المصلحة التي ينتمي إليها تجعله يشعر بالأريحية النفسية في العمل، وتقديم أحسن ما لديه حيث يعمل رئيس المصلحة على تقديم بيئة عملية تجعل الموظف يشعر بالانتماء والرضا، وهذا ما يزيد في مردودية العمل ومن جانب آخر لا ينتظر رئيس مصلحة الإدارة من موظف تقديم الجودة مادامت الظروف العملية غير ملائمة له، في العديد من المرات قد يتعرض الموظف للضغوطات او تهميش من طرف مسؤوليه أو عدم توفر أدنى الوسائل المريحة والتي تضمن للموظف قيمته في المنظمة وهذا من شأنه يساهم في انخفاض مردود الموظف وعدم تقديم الأحسن في العمل .

الجدول رقم 10: إجابات المبحوثين حول مساعدة ظروف العمل على تقديم الأحسن في مهامهم:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%20	8	%35	14	%2.5	1	أنثى	الجنس
%42.5	17	%00	0	%30	12	%12.5	5	ذكر	
%100	40	%20	8	%65	26	%15	6	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط	المستوى التعليمي
%20	8	%2.5	1	%15	6	%2.5	1	ثانوي	
%65	26	%17.5	7	%40	16	%7.5	3	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%7.5	3	%5	2	دراسات عليا	
%100	40	%20	8	65%	26	%15	6	المجموع	
%37.5	15	%17.5	7	%20	8	%00	0	اقل من 5 سنوات	الاقدمية المهنية
%35	14	%00	0	%30	12	%5	2	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%2.5	1	%15	6	%10	4	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%20	8	%65	26	%15	6	المجموع	

### تحليل رقم (10)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول مساعدة ظروف العمل على تقديم الأحسن في مهامهم، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 2.5%، تقابلها اعلي نسبة منهن أجبن بأحيانا تمثلها 35% في مقابل نسبة متوسطة منهن من أجبن نادرا تمثلها 20%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 12.5%، تقابلها اعلي نسبة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 30%، في مقابل نسبة منعدمة منهم من يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا باحيانا 2.5% في مقابل نسبة منعدمة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00% ، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بدائما تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة 15%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة ضئيلة منهم من

أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 7.5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا باحياناً تمثلها 40%، في مقابل نسبة متوسطة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 17.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم أجابوا باحياناً تمثلها 7.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة معدومة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين لم يجيبوا بصفة دائماً تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة 20% الذين أجابوا باحياناً تمثلها، في مقابل نسبة متوسطة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 17.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا باحياناً تمثلها 30%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بـ: نادراً تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة متقاربة منهم من أجابوا بأحياناً تمثلها 15%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادراً تمثلها 2.5%.

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** توفير الجو والظروف الملائمة للموظفين داخل المنظمة يمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة، والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه نحو نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها، كما تساعد إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات حسب متطلبات العمل، والكشف عن الإمكانيات و قدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زادت في تحسين أداء الموظفين والعكس صحيح كلما زاد سوء الجو الملائم للعمل زادت من رداءة الأداء لدى العاملين ولعل من بين أسبابها ضعف قنوات الاتصال بينك وبين زملائك، عدم احترام السلم الوظيفي، عدم وضوح الرسالة الاتصالية بينك وبين زملائك. ويمكن الوصول إلى هذه المعادلة من خلال تكثيف قنوات الاتصال بين العاملين والمسؤولين في المؤسسة، إذ أن الاتصال الدائم يمكن من كشف ما يريده العامل في بيئة العمل وما يشجعه أكثر على تحسين أداءه.

الجدول رقم 11: يوضح إجابات المبحوثين حول العلاقة الجيدة بزملائهم ومساهمتها في تحسين الأداء:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإيجابية	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%00	0	%22.5	9	%35	14	أنثى	الجنس
%42.5	17	%2.5	1	%10	4	%30	12	ذكر	
%100	40	%2.5	1	%32.5	13	%65	26	المجموع	
%2.5	1	%2.5	1	%00	0	%00	0	متوسط	
%20	8	%00	0	%7.5	3	%12.5	5	ثانوي	
%65	26	%00	0	%25	10	%40	16	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%00	0	%12.5	5	دراسات عليا	
%100	40	%2.5	1	%32.5	13	%65	26	المجموع	
%37.5	15	%00	0	%22.5	9	%15	6	اقل من 5 سنوات	الإقديمة المهنية
%35	14	%2.5	1	%7.5	3	%25	10	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%00	0	%2.5	1	%25	10	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%2.5	1	%32.5	13	%65	26	المجموع	

### تحليل رقم (11)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول العلاقة الجيدة بزملائهم ومساهمتها في تحسين الأداء، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 35%، تقابلها نسبة متوسطة منهم أجبن أحيانا تمثلها 22.5% في مقابل نسبة معدومة لم يجبن بنادرا تمثلها 00%، يلي ذلك أعلى نسبة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 30%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا أحيانا تمثلها 10%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من يجيبوا بنادرا تمثلها 2.5% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة معدومة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة معدومة من لم يجيبوا باحيانا 00.00%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بدائما تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة 7.5%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائما تمثلها 40%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 25%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من

المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائما تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة معدومة منهم لم يجيبوا باحيانا تمثلها 00.00%، في مقابل نسبة معدومة منهم من يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة منعدمة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائما تمثلها 15%، تقابلها نسبة 22.5% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائما تمثلها 25%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 7.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة أعلى من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائما تمثلها 25%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%.

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** العلاقات التي تتكون داخل المنظمة بين العاملين تعتبر علاقات إنسانية بالدرجة الأولى تنشأ بين الأفراد من خلال احتكاكهم الدائم وتعاملاتهم المباشرة ببعضهم البعض في الإطار الوظيفي، مما يكون علاقات إنسانية اجتماعية ومن خلال تلك العلاقات سواء كانت جيدة أم لا لها وقع كبير في التأثير على الأداء والمرود الإنتاجي للموظفين، فالعلاقات الجيدة بين الأفراد لها دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان وكذا التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها وبالتالي تساهم في تحسين أداءه وزيادة كفاءته الإنتاجية.

كما يمكن القول أن الاتصال الدائم بين الزملاء يعمل على توطيد العلاقات الاتصالية بينهم في إطار متناسق الأدوار ويحفظ مكانة كل شخص في السلم التنظيمي للعاملين، خاصة إذا ما كان الاتصال فعال وتمكن العامل من توظيف مهارات اتصالية مختلفة تتناسب مع كل موقف اتصالي يمكن أن يواجهه في بيئة العمل مما ينعكس إيجابا وضمنيا على أداء كل عامل في قطاعه او المصلحة التي ينتمي إليها على وجه الخصوص والمؤسسة على وجه العموم.

الجدول رقم 12: يوضح إجابات المبحوثين حول مساهمة العلاقات الاتصالية في تحقيق الإنتاج الجيد للمؤسسة:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%7.5	3	%12.5	5	%37.5	15	أنثى	
%42.5	17	%00	0	%25	10	%17.5	7	ذكر	
%100	40	%7.5	3	%37.5	15	%55	22	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%00	0	%2.5	1	متوسط	
%20	8	%00	0	%7.5	3	%12.5	5	ثانوي	
%65	26	%7.5	3	%27.5	11	%30	12	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%2.5	1	%10	4	دراسات عليا	
%100	40	%7.5	3	%37.5	15	%55	22	المجموع	
%37.5	15	%7.5	3	%20	8	%10	4	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%00	0	%17.5	7	%17.5	7	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%00	0	%00	0	%27.5	11	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%7.5	3	%37.5	15	%55	22	المجموع	

### تحليل رقم (12)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول مساهمة العلاقات الاتصالية في تحقيق الإنتاج الجيد للمؤسسة، أن أعلى نسبة من الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 37.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهن أجبن أحيانا تمثلها 12.5%، في مقابل نسبة ضئيلة اللواتي اجبن بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 17.5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا أحيانا تمثلها 25%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة معدومة من لم يجيبوا باحيانا 00.00%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم

مستوى ثانوي الذين أجابوا بدائماً تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة 7.5%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا ا بدائماً تمثلها 30%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 27.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 15%، تقابلها نسبة 22.5% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 25%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 7.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة أعلى من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 25%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:**

تعتبر العلاقات الاتصالية من بين أهم الركائز التي تبنى عليها أي وحدة اجتماعية سواء كانت في الإطار الاجتماعي او الوظيفي المهني من منطلق أنها البنية التي يتم من خلالها تفعيل الأداء الوظيفي عبر شبكات الاتصال المختلفة وحسب المواقف الاتصالية المختلفة، ومنه يمكن القول انه كلما كانت علاقات اتصالية جيدة طيبة بين العاملين داخل المؤسسة كلما انعكس إيجابا على أدائها عامة، كما تجدر الإشارة إلى أن الصراع التنظيمي في حد ذاته يعتبر ناتج من نواتج قيام العلاقات الاتصالية بين العاملين مما قد يؤثر إيجابا في بعض الأحيان على الأداء خاصة إذا تميز بالمنافسة في تحقيق الأرباح سواء المادية منها او المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

الجدول رقم 13: يوضح إجابات المبحوثين حول استخدام المهارات الاتصالية لتبادل المعلومات مع زملائهم:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%12.5	5	%27.5	11	%17.5	7	أنثى	
%42.5	17	%2.5	1	%17.5	7	%22.5	9	ذكر	
%100	40	%15	6	%45	18	%40	16	المجموع	
%2.5	1	%2.5	1	%00	0	%00	0	متوسط	
%20	8	%2.5	1	%12.5	5	%5	2	ثانوي	
%65	26	%10	4	%27.5	11	%27.5	11	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%5	2	%7.5	3	دراسات عليا	
%100	40	%15	6	%45	18	%40	16	المجموع	
%37.5	15	%15	6	%20	8	%2.5	1	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%00	0	%15	6	%20	8	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%00	0	%10	4	%17.5	7	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%15	6	%45	18	%40	16	المجموع	

### تحليل رقم (13)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول استخدام المهارات الاتصالية لتبادل المعلومات مع زملائهم، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 17.5%، تقابلها أعلى نسبة منهن أجبن أحيانا تمثلها 27.5% في مقابل نسبة ضئيلة اللواتي اجبن نادرا تمثلها 12.5%، يلي ذلك أعلى نسبة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا أحيانا تمثلها 17.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة معدومة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط لم يجيبوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة معدومة من لم يجيبوا باحيانا 00.00%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين

لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة 12.5%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا ا بدائماً تمثلها 27.5%، تقابلها نسبة متساوية منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 27.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 10%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 7.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 5% ، في مقابل نسبة معدومة منهم من يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة 20% الذين أجابوا باحيانا تمثلها ، في مقابل نسبة متوسطة منهم أجابوا بنادرا تمثلها 15%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 20%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 15%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة أعلى من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 10%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** قدرة الفرد على تطبيق أنواع مهارات الاتصال تتأثر بعوامل محددة، وترتبط هذه العوامل إما بالفرد نفسه أو بالبيئة المحيطة به، فلا بد أن يكون الفرد على دراية بتلك العوامل التي تؤثر على مهارته في التواصل، ومن العوامل المؤثرة في ذلك، القدرة على استخدام مهارات اتصالية تتعلق بالوصول إلى الهدف المنشود في إطار العمل المنوط للموظف، وتجسيد الهدف في شكل معلومات وبيانات دقيقة يمكن أن يتبادلها الموظفون فيما بينهم، ومنه يمكن القول أن اعتبار قدرة العامل على تبادل المعلومات مع زملائه بكل وضوح وبساطة ودقة يعتبر مؤشرا رئيسيا لتمكنه من مهارات الاتصال التي يمكن أن تندرج في مهارة الحديث او الكتابة على وجه الخصوص.

الجدول رقم 14: يوضح إجابات المبحوثين استخدام المهارات الاتصالية التي يستخدمها أكثر للتواصل مع زملائهم في العمل:

المجموع		القراءة		الكتابة		الاستماع		الحديث		الإجابة المتغيرات
النسبة المئوية	التكرار									
%57.5	23	%00	0	%2.5	1	%15	6	%40	16	أنثى
%42.5	17	%00	0	%5	2	%10	4	%27.5	11	ذكر
%100	40	%00	0	%7.5	3	%25	10	%67.5	27	المجموع
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	%00	0	متوسط
%20	8	%00	0	%00	0	%5	2	%15	6	ثانوي
%65	26	%00	0	%5	2	%17.5	7	%42.5	17	جامعي
%12.5	5	%00	0	%00	0	%2.5	1	%10	4	دراسات عليا
%100	40	%00	0	%7.5	3	%25	10	%67.5	27	المجموع
%37.5	15	%00	0	%2.5	1	%5	2	%30	12	اقل من 5 سنوات
%35	14	%00	0	%2.5	1	%10	4	%22.5	9	من 6-10 سنوات
%27.5	11	%00	0	%2.5	1	%10	4	%15	6	من 11 سنة فما فوق
%100	40	%00	0	%7.5	3	%25	10	%67.5	27	المجموع

### تحليل رقم (14)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول استخدام المهارات الاتصالية التي يستخدمها أكثر للتواصل مع زملائهم في العمل، أن نسبة الإناث الذين أجبن بمهارة الحديث تمثلها %40، تقابلها نسبة متوسطة منهن أجبن بمهارة الاستماع تمثلها %15 في مقابل نسبة ضئيلة الذين أجبن بمهارة الكتابة تمثلها %2.5، أما في مهارة القراءة سجلت نسبة معدومة %00.00، يلي ذلك أعلى نسبة من الذكور الذين أجابوا بمهارة الحديث تمثلها %27.5، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بمهارة الاستماع تمثلها %10، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بمهارة الكتابة تمثلها %5 تليها نسبة معدومة تمثلها %00.00 من المبحوثين لم يجيبوا بمهارة القراءة. ومنه يمكن القول أن أكبر نسبة تمثلها مهارة الحديث ذلك على أساس أنها الوسيلة الأكثر وضوحاً في عملية نقل المعلومات بين العاملين

وهنا يجب التوضيح أن مهارة الحديث لا تعني فعل الكلام العام بقدر ما تعبر على الحديث الجيد والواضح والمقنع.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بمهارة الحديث تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة معدومة من لم يجيبوا بمهارة الاستماع 00.00%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بمهارة الكتابة تمثلها 2.5%، في المقابل نسبة معدومة حيث أن المبحوثين لم يجيبوا على مهارة القراءة يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بمهارة الحديث تمثلها 15%، تقابلها نسبة 5%، منهم من أجابوا بمهارة الاستماع في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بمهارة الكتابة تمثلها 00.00%، في المقابل نسبة معدومة حيث أن المبحوثين لم يجيبوا بمهارة القراءة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بمهارة الحديث تمثلها 42.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بمهارة الاستماع تمثلها 17.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بمهارة الكتابة تمثلها 5%، تقابلها نسبة معدومة لم يجيبوا المبحوثين بمهارة القراءة بنسبة 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بمهارة الحديث تمثلها 10%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم أجابوا بأحيانا تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بمهارة الكتابة تمثلها 00.00% في مقابل نسبة معدومة منهم من يجيبوا بمهارة القراءة تمثلها 00.00%.

بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة بمهارة الحديث تمثلها 30%، تقابلها نسبة 5% الذين أجابوا بمهارة الاستماع، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا بمهارة الكتابة تمثلها 15%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بمهارة القراءة تمثلها 00.00%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بمهارة الحديث تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بمهارة الاستماع تمثلها 10%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا بمهارة الكتابة تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بمهارة القراءة تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة أعلى من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة بمهارة الحديث تمثلها 15%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بمهارة الاستماع تمثلها 10%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا بمهارة الكتابة تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بمهارة القراءة تمثلها 00.00%.

ومنه يمكن أن نستنتج أن: عملية الاتصال داخل المنظمة في مختلف مستوياتها وظروفها تتطلب مهارات أساسية يجب على المرسل والمستقبل أن يتقنها والتي لها أهمية كبيرة في عملية التواصل بين الموظفين فمن جهة تحدث عملية الاتصال ومن جهة أخرى يبرز الإقناع وجذب الآخرين. فمهارات الاتصال بقدر ما تتطلب تدريب وإتقان من طرف الموظف بقدر ما ترتبط بالرغبة في تحقيق الأهداف الوظيفية، فمثلا إذا تحدثنا على مهارة الحديث فهذا يعني الكفاية اللغوية على المستوى الأول والتي يقصد بها معرفة أطراف النقاش بين المرسل والمستقبل باللغة ودلالات مفرداتها وتراكيبها وأساليبها التعبيرية مثل المجاز، والقدرة على تنظيم الرسالة الاتصالية والتعبير عن أفكارها بوضوح ودقة، فكلما زادت القدرة اللغوية زادت قدرة المرسل على إرسال رسالته بوضوح وزادت قدرة المستقبل على تفهم معانيها وبالتالي بلوغ الأهداف المنشودة في أقصى مدى زمني. وفي الغالب ترتبط مهارة الحديث بمهارة الاستماع من كلا الطرفين إذ أن الفرد المستمع جيدا يمكن أن يفهم مقاصد الرسالة الاتصالية بكل دقة.

الجدول رقم 15: يوضح إجابات المبحوثين حول استخدام مهارات غير اللفظية أثناء تعاملهم مع زملائهم:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة المتغيرات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%57.5	23	%2.5	1	%37.5	15	%17.5	7	أنثى
%42.5	17	%15	6	%10	4	%17.5	7	ذكر
%100	40	%17.5	7	%47.5	19	%35	14	المجموع
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط
%20	8	%7.5	3	%5	2	%7.5	3	ثانوي
%65	26	%7.5	3	%35	14	%22.5	9	جامعي
%12.5	5	%2.5	1	%5	2	%5	2	دراسات عليا
%100	40	%17.5	7	%47.5	19	%35	14	المجموع
%37.5	15	%00	0	%22.5	9	%15	6	اقل من 5 سنوات
%35	14	%2.5	1	%17.5	7	%15	6	من 6-10 سنوات
%27.5	11	%15	6	%7.5	3	%5	2	من 11 سنة فما فوق
%100	40	%17.5	7	%47.5	19	%35	14	المجموع

#### تحليل رقم (15):

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول استخدام مهارات الغير اللفظية أثناء تعاملهم مع زملائهم، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 17.5%، تقابلها أعلى نسبة منهن أجبن أحيانا تمثلها 37.5% في مقابل نسبة ضئيلة اللواتي اجبن نادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك أعلى نسبة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 10%، في مقابل نسبة متوسطة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 15% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بأحيانا 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم مستوى

ثانوي الذين أجابوا بدائماً تمثلها 7.5%، تقابلها نسبة 5% منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة أعلى منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 35%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة متساوية منهم أجابوا باحيانا تمثلها 5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 15%، تقابلها نسبة 22.5% الذين أجابوا باحيانا تمثلها ، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 15%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 17.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة متقاربة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 7.5%، في مقابل نسبة متوسطة منهم أجابوا بنادرا تمثلها 15%.

**ومنه يمكن ان نستنتج أنه:** من خلال علاقاتنا الاتصالية نستخدم إشارات غير لفظية والتي تعتبر من بين مهارات الاتصال والتي لها وقع كبير للتأثير في المتلقي وتعبير عن قبوله او رفضه لفكرة معينة ومن بين مهارات الغير لفظية لغة الجسد حيث انقل معان عاطفية لجمهور معين ومن خلال الجدول الذي يبين إجابات المبحوثين حول استخدام مهارات اتصالية أثناء تعاملهم مع زملاءهم نلاحظ أن نسبة المبحوثين والمقدرة بـ 35% الذين أجابوا بدائماً كانت إجاباتهم متمثلة في تعبيرات الوجه .

إذ تحدد المهارات غير اللفظية مدى نجاح عملية التواصل، وهي لا تقل أهمية عن المهارات اللفظية فهي التي تحدد مدى رضا ومدى اندماج وتفهم الموقف التواصل، ومن أهم المهارات غير اللفظية الآتي:

- التواصل البصري: يقال إن العين يمكن أن تهدد كالبندقية، ويمكن بشعاع رققتها وعطفها أن تجعل القلب يرقص فرحاً، فالعين مفتاح الروح، وهي محرك أساسي لعملية التواصل، ولكن لا يقصد بالتواصل البصري إطالة النظر للأشخاص بل إنه في الظروف العادية يكون لمدة من 5 إلى 15

ثانية، ثم يقوم الفرد بإزاحة نظره إلى شيء آخر ثم الرجوع مرة أخرى والاستمرار في عملية التواصل البصري.

- السلوك الحضورى: يعنى السلوك الحضورى وضعية الجلوس ومواجهة الشخص الآخر، والاسترخاء فعندما يسلك الفرد سلوكاً حضورياً مع الأفراد يعنى أنه يظهر التقدير والاحترام لهم ولنفسه، فيجب أن يختار الفرد وضعية جلوس أو وقوف تكون باتجاه من يتحدث معه فتكون عملية التواصل أكثر فاعلية، ويجب على الفرد أن يكون في وضعية مرنة غير متوترة.
- تعابير الوجه: تعابير الوجه تعطي تغذية راجعة فورية للآخرين، قد لا يعيها الفرد نفسه وقد ينتهي الأمر بأن تفشل عملية التواصل بسبب تعابير الوجه الفورية، ولكي يضمن الفرد عملية تواصل فعالية يجب أن يحافظ على تعابير مبتهجة في الوجه والإيماءات، ولضمان ذلك يجب على الفرد التدريب والممارسة.

الجدول رقم 16: يوضح إجابات المبحوثين حول وجود الإنصات الجيد لحديث زملائهم لهم:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%25	10	%2.5	1	%30	12	أنتى	
%42.5	17	%12.5	5	%00	0	%30	12	نكر	
%100	40	%37.5	15	%2.5	1	%60	24	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%00	0	%2.5	1	متوسط	
%20	8	%2.5	1	%00	0	%17.5	7	ثانوي	
%65	26	%32.5	13	%2.5	1	%30	12	جامعي	
%12.5	5	%2.5	1	%00	0	%10	4	دراسات عليا	
%100	40	%37.5	15	%2.5	1	%60	24	المجموع	
%37.5	15	%20	8	%2.5	1	%15	6	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%10	4	%00	0	%25	10	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%7.5	3	%00	0	%20	8	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%37.5	15	%2.5	1	%60	24	المجموع	

### تحليل رقم (16)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول وجود الإنصات الجيد لحديث زملائهم لهم، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن بنعم تمثلها 30%، تقابلها نسبة ضئيلة منهن أجبن بـ لا تمثلها 2.5% في مقابل نسبة متوسطة اللواتي اجبن أحيانا تمثلها 25%، يلي ذلك أعلى نسبة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 30%، تقابلها نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بـ "لا" تمثلها 00.00%، في مقابل نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 12.5% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بنعم تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بـ "لا" 00.00%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا باحيانا تمثلها 00.00% ، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بنعم تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة 00.00% منهم لن يجيبوا بـ "لا" في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائما تمثلها 30%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بـ "لا" تمثلها 2.5%، في مقابل أعلى نسبة

منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 32.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بنعم تمثلها 10%، تقابلها نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بـ"لا" تمثلها 00.00%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 2.5% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة نعم تمثلها 15%، تقابلها نسبة 2.5% الذين أجابوا بـ"لا"، في مقابل نسبة أعلى منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 20%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بنعم تمثلها 25%، تقابلها نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بلا تمثلها 00.00%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 10%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 20%، تقابلها نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بـ"لا" تمثلها 00.00%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 7.5%.

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** يعد الإنصات من المهارات الاتصالية الأكثر عمقا وهو إحدى المهارات الأساسية والفاعلة في الاتصال مع الآخرين، إن الإنصات الجيد لحديث بين الطرفين يؤدي في النهاية إلى فهم محتوى الحديث وتفسيره مما يخلق بينهم التفاعل، إن القدرة على الإنصات جيدا هو محاولة التعمق بما يقوله الطرف الآخر من خواطر وأفكار وعدم وجود إنصات جيد بين الطرفين في العمل قد يعود إلى عوائق اتصالية تتمثل في مشوشات بيئية المحيطة بالعمل المتمثلة بنسبة 2.5% وهذا حسب إجابات المبحوثين إضافة إلى اللامبالاة لحديث احد الأطراف إلى زملاءه .

الجدول رقم 17 : يوضح إجابات المبحوثين حول استخدام رئيسهم لمهارات اتصالية أثناء تواصله معهم في أمور المتعلقة بالعمل:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%10	4	%12.5	5	%35	14	أنثى	
%42.5	17	%5	2	%15	6	%22.5	9	ذكر	
%100	40	%15	6	%27.5	11	%57.5	23	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%00	0	%2.5	1	متوسط	
%20	8	%2.5	1	%5	2	%12.5	5	ثانوي	
%65	26	%12.5	5	%17.5	7	%35	14	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%5	2	%7.5	3	دراسات عليا	
%100	40	%15	6	%27.5	11	%57.5	23	المجموع	
%37.5	15	%12.5	5	%7.5	3	%17.5	7	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%00	0	%12.5	5	%22.5	9	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%2.5	1	%7.5	3	%17.5	7	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%15	6	%27.5	11	%57.5	23	المجموع	

### تحليل رقم (17)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول استخدام رئيسهم لمهارات اتصالية أثناء تواصله معهم في أمور المتعلقة بالعمل، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 35%، تقابلها نسبة متوسطة منهن أجبن أحيانا تمثلها 12.5%، في مقابل نسبة متقاربة اللواتي اجبن نادرا تمثلها 10%، يلي ذلك أعلى نسبة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا أحيانا تمثلها 15%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 5% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة معدومة منهم لم يجيبوا باحيانا 00.00%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% ، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم

مستوى ثانوي الذين أجابوا بدائماً تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة 5% منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا ا بدائماً تمثلها 35%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 17.5%، في مقابل نسبة متقاربة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 12.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 7.5%، تقابلها نسبة متقاربة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة 7.5% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة متوسطة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 12.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 12.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 7.5%، في مقابل نسبة متقاربة منهم أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** باعتبار إن الاتصال جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للرئيس مع رؤوسيه فهو يمثل أيضا القدرة على التفاعل والتفاهم بين أفراد المنظمة وخلق روح العمل كفريق واحد حيث صنفت من بين الشروط التي تجعل القائد ناجحا هو تمكنه وامتلاكه مهارات اتصالية واستخدامها مع رؤوسيه في المؤسسة وتزيد من فعالية الاتصال وترفع من الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي لديهم روح الانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه.

وعادة ما يتم ربط الكفاءة الإدارية بالمقدرة على الاتصال الفعال، وتتوقف فاعلية أي نظام على درجة توفر شبكة اتصالات فعالة وناجحة، ومن هذا المنطلق لا بد من توافر مهارات الاتصال لدى المديرين وهذا لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على بقاءها وتحقيق الإنتاجية الايجابية .

الجدول رقم 18 : يوضح إجابات المبحوثين حول سعيهم إلى تنويع طرق الاتصال مع زملائهم خلال فترة العمل:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%57.5	23	%12.5	5	%45	18	أنثى
%42.5	17	%5	2	%37.5	15	نكر
%100	40	%17.5	7	%82.5	33	المجموع
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	متوسط
%20	8	%2.5	1	%17.5	7	ثانوي
%65	26	%15	6	%50	20	جامعي
%12.5	5	%00	0	%12.5	5	دراسات عليا
%100	40	%17.5	7	%82.5	33	المجموع
%37.5	15	%5	2	%32.5	13	اقل من 5 سنوات
%35	14	%10	4	%25	10	من 6-10 سنوات
%27.5	11	%2.5	1	%25	10	من 11 سنة فما فوق
%100	40	%17.5	7	%82.5	33	المجموع

### تحليل رقم (18)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول سعيهم إلى تنويع طرق الاتصال مع زملائهم خلال فترة العمل، أن أعلى نسبة من الإناث اللواتي أجبن بنعم تمثلها 45%، تقابلها نسبة متوسطة منهن أجبن بـ لا تمثلها 12.5% ، يلي ذلك نسبة أعلى من الذكور الذين أجابوا بنعم تمثلها 37.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بلا تمثلها 5%.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بنعم تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة معدومة لم يجيبوا بـ لا 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بنعم تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة تمثلها 2.5% منهم من أجابوا بـ لا ، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بنعم تمثلها 50%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بـ لا تمثلها 15%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين

لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بنعم تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة معدومة منهم من أجابوا ب لا تمثلها 00.00%.

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة نعم تمثلها 32.5%، تقابلها نسبة 5% الذين أجابوا ب — لا، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بنعم تمثلها 25%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا ب — لا تمثلها 10%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة جيدة تمثلها 25%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا ب لا تمثلها 2.5%.

**ومنه يمكن أن نستنتج أنه:** عادة ما ينظر للاتصال على انه مجرد عملية اجتماعية من اجل التواصل وتبادل الأخبار والمعلومات بين الأفراد، لكن في حقيقة الأمر الاتصال هو وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات، لتحقيق نتائج ايجابية له دور كبير في حياتنا اليومية ولا يمكن للناس أن تتفاعل وتنجز وتعمل بدون قدرتها على الاتصال، وان الهدف الرئيسي من عملية الاتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر في الذهن إنما الهدف هو الإقناع ولكي نصل إلى درجة الإقناع لابد من تنويع طرق الاتصال بين الجماعات داخل بيئة العمل من اجل الفهم والإدراك .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الموقف الاتصالي يحتم على الفرد ضرورة التنويع في مهارات الاتصال ولا يجب الاعتماد على شكل او مهارة واحدة في جميع المواقف التي يمكن أن تواجه الفرد في بيئة العمل. لكي يتمكن من الخروج من نمطية الاتصال والتواصل بين زملائه وبالتالي الحفاظ على علاقاته الاتصالية معهم.

الجدول رقم 19: يوضح إجابات المبحوثين حول اشتراط القائم بالاتصال في المؤسسة تميزه بمهارات اتصالية:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	
%57.5	23	%00	0	%57.5	23	أنثى	
%42.5	17	%7.5	3	%35	14	ذكر	
%100	40	%7.5	3	%92.5	37	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	متوسط	
%20	8	%5	2	%15	6	ثانوي	
%65	26	%2.5	1	%62.5	25	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%12.5	5	دراسات عليا	
%100	40	%7.5	3	%92.5	37	المجموع	
%37.5	15	%00	0	%37.5	15	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%2.5	1	%32.5	13	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%5	2	%22.5	9	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%7.5	3	%92.5	37	المجموع	
						الاجدية المهنية	

### تحليل رقم (19)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول اشتراط القائم بالاتصال في المؤسسة تميزه بمهارات اتصالية، أن أعلى نسبة من الإناث اللواتي أجبن بنعم تمثلها 57.5%، تقابلها نسبة معدومة منهن لم يجبن بـ لا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة أعلى من الذكور الذين أجابوا بنعم تمثلها 35.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بلا تمثلها 7.5%.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بنعم تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة معدومة لم يجيبوا بـ لا 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بنعم تمثلها 15%، تقابلها نسبة تمثلها 5% منهم من أجابوا بـ لا ، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بنعم تمثلها 62.5%، تقابلها

نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بـ لا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بنعم تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة معدومة منهم من أجابوا ب لا تمثلها 00.00%.

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة نعم تمثلها 37.5%، تقابلها نسبة معدومة 00.00% الذين لم يجيبوا بـ لا تمثلها، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بنعم تمثلها 32.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بـ لا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة جيدة تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا ب: لا تمثلها 5%.

**ومنه يمكن أن نستنتج:** أنه من الضروري ان يتميز بالقائم بالاتصال سواء كان مرسلا او مستقبلا بمجموعة من المهارات الاتصالية لكي يحدث التأثير المطلوب على الأفراد وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة من العملية الاتصالية، من منطلق ان التأثير لا يحدث الا اذا توافرت شروط محددة في القائم بالاتصال أبرزها حسب ما حدده الباحث **ديفيد برلو** في النقاط التالية :

- توافر مهارات الاتصال وهي "الكتابة، الحديث، القراءة، الإنصات، القدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال، مهارة التمكن من استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة.
- اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقي، وكلما كانت هذه الاتجاهات ايجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.
- مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليته.
- مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعة الأدوار التي يؤديها والوضع الذي يراه الناس فيه ويؤثر على فعالية الاتصال.
- معرفة السياسة الإعلامية للمؤسسة ويتم معرفة ذلك حسب وارين بريد بعد عدة طرق منها :القراءة المستمرة لجريدة المؤسسة.
- المشاركة في الدورات والمحاضرات التي تقيمها المؤسسة.
- الاحتكاك مع الزملاء ذوي الخبرة في المؤسسة.

الجدول رقم 20: يوضح إجابات المبحوثين حول التواصل مع رئيسهم يتطلب استخدام مهارات اتصالية للإقناع:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%00	0	%40	16	%17.5	7	أنثى	
%42.5	17	%2.5	1	%22.5	9	%17.5	7	ذكر	
%100	40	%2.5	1	%62.5	25	%35	14	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%00	0	%2.5	1	متوسط	
%20	8	%00	0	%12.5	5	%7.5	3	ثانوي	
%65	26	%2.5	1	%47.5	18	%17.5	7	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%5	2	%7.5	3	دراسات عليا	
%100	40	%2.5	1	%62.5	25	%35	14	المجموع	
%37.5	15	%00	0	%35	14	%2.5	1	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%2.5	1	%20	8	%12.5	5	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%00	0	%7.5	3	%20	8	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%2.5	1	%62.5	25	%35	14	المجموع	

### تحليل رقم (20)

الإقناع هو عملية التأثير على قيم الشخص الآخر ومعتقداته ومواقفه وسلوكه، ويشكل مفهوم التأثير مفتاح فهم عملية الإقناع، ففي الغالب نساوي بين عملية الإقناع والقوة، ولكن الإقناع لا يعادل بالضرورة القوة (فالقوة تشير إلى السيطرة أو التحكم بالآخر)، ومنه فإن الإقناع يعادل بشكل أدق التأثير أكثر مما يعادل القوة، وكمرسل تحاول أن تؤثر على جمهورك ليتبنى موقفك، وقد يكون لديك بعض القوة تجاه جمهورك، ولكن بالمقابل سيكون لديهم الحرية في رفض رسالتك.

ومنه نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول التواصل مع رئيسهم يتطلب استخدام مهارات اتصالية للإقناع:، أن نسبة متوسطة من الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 17.5%، تقابلها أعلى

نسبة منهن من أجبن بأحيانا تمثلها 40% في مقابل نسبة معدومة منهن من أجبن بنادرا تمثلها نسبة 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائماً تمثلها 17.5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 22.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بصفة دائماً تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة معدومة لم يجيبوا بأحيانا ونادراً تمثلها 00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بدائماً تمثلها 7.50%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 12.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 15%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 47.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 5% ، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الإقضية المهنية، نلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من " 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 2.5%، تقابلها أعلى نسبة من أجابوا بأحيانا تمثلها 35%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 12.50%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 20%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 20%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 7.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** توظيف مهارات الاتصال بين الموظفين ورؤسهم يعمل على تدعيم من اجل إقناع وذلك بالتأثير على الطرف الآخر وإخضاعه لفكرة او رأي ويعتمد في عملية الإقناع من خلال توظيف مهارات اتصالية

1- التفاعل الايجابي الصادق مع الطرف الأخر.

- 2- التمكن من مهارات الإقناع والياتة من خلال امتلاك مهارات الاتصال وإيجاد فنون الحوار مع الالتزام بأدابه.
- 3- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع.
- 4- ربط المضمون بالمصدر أو المرجع.
- 5- درجة الوضوح والغموض في الرسالة.
- 6- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة.

الجدول رقم 21: يوضح إجابات المبحوثين حول المهارات الاتصالية تزيد من كفاءة العاملين وتميزهم في العمل:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%00	0	%25	10	%32.5	13	أنثى	
%42.5	17	%00	0	%20	8	%22.5	9	ذكر	
%100	40	%00	0	%45	18	%55	22	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط	
%20	8	%00	0	%10	4	%10	4	ثانوي	
%65	26	%00	0	%30	12	%35	14	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%2.5	1	%10	4	دراسات عليا	
%100	40	%00	0	%45	18	%55	22	المجموع	
%37.5	15	%00	0	%25	10	%12.5	5	اقل من 5 سنوات	
%35	14	00	0	%15	6	%20	8	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%00	0	%5	2	%22.5	9	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%00	0	%45	18	%55	22	المجموع	

### تحليل رقم (21)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول المهارات الاتصالية تزيد من كفاءة العاملين وتميزهم في العمل، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 32.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهن أجبن أحيانا تمثلها 25%، في مقابل نسبة معدومة منهن لم يجبن بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة متقاربة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 20%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة معدومة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بأحيانا 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00% —، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم

مستوى ثانوي الذين أجابوا بدائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة متساوية 10%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 35%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 30%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 2.5% ، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة 25% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 20%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 15%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%.

ومنه يمكن ان نستنتج ان : نجاح اي مؤسسة والسبب الرئيسي في تحقيق أهدافها، ورفع إنتاجها يتمثل في توافر مهارات الاتصال لدى عاملها سواء من يمثلون الإدارة العليا او الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك لما له من أهمية بالغة في إحداث التأثير على الأفراد حتى الجمهور الخارجي أيضا يتأثر بمهارات الاتصال المعتمدة من طرف الموظف، وبالتالي يتحقق الربح المادي والمعنوي للمؤسسة وتتوسع دائرة العلاقات الاتصالية في شكل ايجابي محفز للأداء الجيد والفعال.

الجدول رقم 22: يوضح إجابات المبحوثين حول وجود علاقات جيدة مع زملاء في العمل يساعد على حسن اداء العمل:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%2.5	1	%27.5	11	%27.5	11	أنثى	
%42.5	17	%00	0	%12.5	05	%30	12	ذكر	
%100	40	%2.5	1	%40	16	%57.5	23	المجموع	
%2.5	1	%00	00	%2.5	1	%00	0	متوسط	
%20	8	%00	0	%7.5	3	%12.5	5	ثانوي	
%65	26	%2.5	1	%25	10	%37.5	15	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%5	2	%7.5	3	دراسات عليا	
%100	40	%2.5	1	%40	16	%57.5	23	المجموع	
%37.5	15	%2.5	1	%20	8	%15	6	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%00	0	%15	6	%20	8	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%00	0	%5	2	%22.5	9	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%2.5	1	%40	16	%57.5	23	المجموع	

### تحليل رقم (22)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول وجود علاقات جيدة مع زملاء في العمل يساعد على حسن اداء العمل، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 27.5%، تقابلها نسبة متساوية منهن أجبن بأحيانا تمثلها 27.5% في مقابل نسبة ضئيلة منهن من أجبن نادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك أعلى نسبة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 30%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 12.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة معدومة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بأحيانا 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى

ثانوي الذين أجابوا بدائماً تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة ضئيلة 7.5%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 37.5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 25%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 7.5%، تقابلها نسبة متقاربة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%.

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 15%، تقابلها نسبة 20% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 20%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 15%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بأحياناً تمثلها 5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%.

**ومنه يمكن القول:** أن البيئة الجيدة للعمل هي التي تحفز الموظف على العطاء أكثر وتحسين أداءه على المستوى الشخصي وكذا الجماعي للمؤسسة، ومن مؤشرات البيئة الجيدة وجود علاقات جيدة وطيبة بين الموظفين في المؤسسة في مختلف المستويات الوظيفية تقوم على أساس الاحترام المتبادل، المشاركة في اتخاذ القرار، التعاون في تأدية الوظائف على أساس التكامل، كما أن العلاقات الاتصالية القائمة بين الموظفين في الأساس تكون من منطلق الراحة في بيئة العمل المشتركة والقدرة على إحداث التوافق الفكري في الآراء والاتجاهات وتبادل الخبرات وإيصالها بمختلف المهارات التي يكتسبها الفرد من ذات البيئة.

الجدول رقم 23: يوضح إجابات المبحوثين حول منح مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن فرص للاتصال ومناقشة الشكاوي الخاصة بالموظفين:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%17.5	7	%30	12	%10	4	أنثى	
%42.5	17	%10	4	%15	6	%17.5	7	ذكر	
%100	40	%27.5	11	%45	18	%27.5	11	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط	
%20	8	%7.5	3	%7.5	3	%5	2	ثانوي	
%65	26	%15	6	%32.5	13	%17.5	7	جامعي	
%12.5	5	%5	2	%2.5	1	%5	2	دراسات عليا	
%100	40	%27.5	11	%45	18	%27.5	11	المجموع	
%37.5	15	%15	6	%10	4	%12.5	5	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%7.5	2	%25	10	%5	2	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%7.5	3	%10	4	%10	4	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%27.5	11	%45	18	%27.5	11	المجموع	

### تحليل رقم (23)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول منح مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن فرص للاتصال ومناقشة الشكاوي الخاصة بالموظفين، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 10%، تقابلها نسبة أعلى منهن أجبن أحيانا تمثلها 30% في مقابل نسبة متوسطة منهن من أجبن نادرا تمثلها 17.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة متقاربة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 15%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا بنادرا تمثلها 10% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة معدومة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بأحيانا 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00% ، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى

ثانوي الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة متقاربة 7.5%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة متقاربة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 17.5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 32.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 15%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 5% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة 10% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة متقاربة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 15%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 25%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة متساوية منهم من أجابوا بأحياناً تمثلها 10%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5% من خلال الإحصائيات السابقة يتضح لنا انه من الضروري منح الموظفين فرصة للاتصال الدائم بالإدارة العليا ورفع انشغالاتهم وشكاويهم المختلفة في حدود الاحترام المتبادل للأفكار والآراء والاتجاهات وفقاً لسياسة الباب المفتوح الذي يعد من أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمدها الإدارة العليا مع موظفيها، لأنه كلما شعر الموظف باحترام رأيه وتلقى قبول انشغاله كلما أدى ذلك إلى شعوره بالانتماء للمؤسسة في إطار علاقات اتصالية جيدة، وكوحدة او عنصر مهم داخل كيانها التنظيمي.

الجدول رقم 24: يوضح إجابات المبحوثين حول وقوع خلاف بين زميلين لك:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%10	4	%35	14	%12.5	5	أنثى	الجنس
%42.5	17	%7.5	3	%25	10	%10	4	ذكر	
%100	40	%17.5	7	%60	24	%22.5	9	المجموع	
%2.5	1	%2.5	1	%00	0	%00	0	متوسط	المستوى التعليمي
%20	8	%5	2	%7.5	3	%7.5	3	ثانوي	
%65	26	%7.5	3	%45	18	%12.5	5	جامعي	
%12.5	5	%2.5	1	%7.5	3	%2.5	1	دراسات عليا	
%100	40	%17.5	7	%60	24	%22.5	9	المجموع	الاقدمية المهنية
%37.5	15	%5	2	%22.5	9	%10	4	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%5	2	%22.5	9	%7.5	3	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%7.5	3	%15	6	%5	2	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%17.5	7	%60	24	%22.5	9	المجموع	

### التحليل رقم (24)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول وقوع خلاف بين الزملاء في العمل، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 12.5%، تقابلها نسبة أعلى منهن أجبن أحيانا تمثلها 35%، في مقابل نسبة ضئيلة منهن من أجبن نادرا تمثلها 10%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 10%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 25%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا بنادرا تمثلها 7.5% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة معدومة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بأحيانا 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بدائما تمثلها 7.5%، تقابلها نسبة متساوية 7.5%، منهم من أجابوا بأحيانا في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين

أجابوا بدائماً تمثلها 12.5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 45%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة متقاربة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 7.5% ، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة 22.5% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 7.5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بأحياناً تمثلها 22.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا بأحياناً تمثلها 15%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%.

**ومنه يمكن أن نستنتج انه:** من البديهي وقوع خلافات بين الموظفين في اي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كانت السياسة الاتصالية المعتمدة فيها، لان الخلاف يدل على التعارض في وجهات النظر او الأفكار او ممكن يكون لأسباب شخصية تتعدى الجانب المهني ( مثل الأشخاص الذين يعانون بعض الاضطرابات النفسية مثلاً: حب التسلط او النرجسية في العمل، ...وغيرها) كما يعد الخلاف شكل من أشكال الصراع التنظيمي داخل المؤسسة مما يتطلب من الرؤساء منح الفرصة للموظفين لإبداء آراءهم واحترامها وتشجيع المبادرات المثمرة في الأداء المهني، كما يجب ان تكون هناك رقابة مستمرة لقنوات الاتصال التي يمرر من خلالها الموظفين رسائله الاتصال لأنه في كثير من الأحيان يكون سبب الخلاف تشويش معرفي او تقني في العملية الاتصالية.

الجدول رقم 25: يوضح إجابات المبحوثين حول توظيف مهارات الاتصال بين العاملين يحد من وقوع الخلافات داخل المؤسسة:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة المتغيرات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%57.5	23	%10	4	%32.5	13	%15	6	أنثى
%42.5	17	%2.5	1	%30	12	%10	4	ذكر
%100	40	%12.5	5	%62.5	25	%25	10	المجموع
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط
%20	8	%7.5	2	%12.5	5	%2.5	1	ثانوي
%65	26	%5	2	%45	18	%17.5	7	جامعي
%12.5	5	%2.5	1	%5	2	%5	2	دراسات عليا
%100	40	%12.5	5	%62.5	25	%25	10	المجموع
%37.5	15	%7.5	3	%22.5	9	%7.5	3	اقل من 5 سنوات
%35	14	%2.5	1	%25	10	%7.5	3	من 6-10 سنوات
%27.5	11	%2.5	1	%15	6	%10	4	من 11 سنة فما فوق
%100	40	%12.5	5	%62.5	25	%25	10	المجموع

### التحليل رقم (25)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول توظيف مهارات الاتصال بين العاملين يحد من وقوع الخلافات داخل المؤسسة، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 15%، تقابلها نسبة متقاربة منهن أجبن أحيانا تمثلها 32.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهن من أجبن نادرا تمثلها 10%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 10%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 30%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم أجابوا نادرا تمثلها 2.5% .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بأحيانا 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا نادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي

الذين أجابوا بدائماً تمثلها 2.5%، تقابلها نسبة 12.5%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 17.5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 45%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 5%، تقابلها نسبة متساوية منهم أجابوا باحيانا تمثلها 5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 7.5%، تقابلها نسبة 22.5% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 7.5%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 25%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة متقاربة منهم من أجابوا بأحيانا تمثلها 15%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%.

**ومنه يمكن أن نستنتج أن:** للاتصال دورا هاما في التعبير عن الآراء والمشاعر، والانسجام مع الأفراد داخل المؤسسة، وعلى الصعيد المهني يقضي الموظفون معظم أوقاتهم في ممارسة الاتصال واستخدام مهارات اتصالية، تزيد من فعالية التواصل بين الزملاء، ولا نستغرب حرص المؤسسات على تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين لأثرها الواضح في التخفيف من وقوع الخلافات، وسوء الفهم الذي يؤدي إلى خلق التوتر و النزاع بين الأفراد وهذا ما يقف أمام وصول المؤسسة إلى أهدافها الإستراتيجية يهدد في استمراريتها .

الجدول رقم 26: يوضح إجابات المبحوثين حول وقوع خلافات داخل المؤسسة يؤثر على مستوى الأداء في العمل:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإيجابية	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%7.5	3	%27.5	11	%22.5	9	أنثى	
%42.5	17	%00	0	%22.5	9	%20	8	ذكر	
%100	40	%7.5	3	%50	20	%42.5	17	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط	
%20	8	%2.5	1	%10	4	%7.5	3	ثانوي	
%65	26	%5	2	%35	14	%25	10	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%2.5	1	%10	4	دراسات عليا	
%100	40	%7.5	3	%50	20	%42.5	17	المجموع	
%37.5	15	%7.5	3	%22.5	9	%7.5	3	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%00	0	%15	6	%20	8	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%00	0	%12.5	5	%15	6	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%7.5	3	%50	20	%42.5	17	المجموع	

### التحليل رقم (26)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول وقوع خلافات داخل المؤسسة يؤثر على مستوى الأداء في العمل، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها 22.5%، تقابلها نسبة متقاربة منهن أجبن أحيانا تمثلها 27.5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهن من أجبن نادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها 20%، تقابلها نسبة متقاربة منهن من أجابوا أحيانا تمثلها 22.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها 00.00%، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا بأحيانا 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي

الذين أجابوا بدائماً تمثلها 7.5%، تقابلها نسبة 10%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 25%، تقابلها أعلى نسبة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 35%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين لم يجيبوا بصفة دائماً تمثلها 7.5%، تقابلها نسبة 22.5% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 7.5%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 20%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 15%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 15%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 12.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%.

**ومنه يمكن أن نستنتج إن :** حدوث خلافات بين الزملاء داخل العمل هي نتيجة لاختلاف السمات الشخصية بينهم، وتكمن أهمية هذه الخلافات أنها قد تهدد الأمن الوظيفي للفرد، مما يؤثر على استقراره النفسي والاجتماعي وبالتالي قد تؤدي هذه الخلافات إلى توتر على مستوى الأداء في العمل مما يؤثر سلبا على الإنتاجية داخل المنظمة وهذا ما قد يهدد أهداف المؤسسة واستقرارها.

الجدول رقم 27: يوضح إجابات المبحوثين حول توظيف لمهارات الاتصال يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي:

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات							
%57.5	23	%00	0	%10	4	%47.5	19	أنثى	
%42.5	17	%2.5	1	%20	8	%20	8	ذكر	
%100	40	%2.5	1	%30	12	%67.5	27	المجموع	
%2.5	1	%00	0	%2.5	1	%00	0	متوسط	
%20	8	%2.5	1	%5	2	%10	5	ثانوي	
%65	26	%00	0	%20	8	%45	18	جامعي	
%12.5	5	%00	0	%2.5	1	%10	4	دراسات عليا	
%100	40	%2.5	1	%30	12	%67.5	27	المجموع	
%37.5	15	%00	0	%20	8	%17.5	7	اقل من 5 سنوات	
%35	14	%00	0	%5	2	%30	12	من 6-10 سنوات	
%27.5	11	%2.5	1	%5	2	%20	8	من 11 سنة فما فوق	
%100	40	%2.5	1	%30	12	%67.5	27	المجموع	

### التحليل رقم (27)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين حول توظيف لمهارات الاتصال يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي:

، أن نسبة الإناث اللواتي أجبن دائما تمثلها %47.5، تقابلها نسبة متوسطة منهن أجبن أحيانا تمثلها %10، في مقابل نسبة معدومة منهن من أجبن بنادرا تمثلها %00.00، يلي ذلك نسبة متوسطة من الذكور الذين أجابوا بدائما تمثلها %20، تقابلها نسبة متساوية منهم من أجابوا أحيانا تمثلها %20، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها %2.5 .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن نسبة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط أجابوا بدائما تمثلها %00.00، تقابلها نسبة ضئيلة أجابوا أحيانا %2.5، في مقابل نسبة معدومة منهم

من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00% ، يلي ذلك نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي الذين أجابوا بدائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة 5%، منهم من أجابوا باحيانا في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%، يلي ذلك أعلى نسبة من المبحوثين الجامعيين الذين أجابوا بدائماً تمثلها 45%، تقابلها نسبة متوسطة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 20%، في مقابل نسبة معدومة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا الذين أجابوا بدائماً تمثلها 10%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم أجابوا باحيانا تمثلها 2.5%، في مقابل نسبة معدومة منهم من يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00% .

بالنسبة لمتغير الاقدمية المهنية، نلاحظ نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات الذين لم يجيبوا بصفة دائماً تمثلها 17.5%، تقابلها نسبة 20% الذين أجابوا باحيانا تمثلها، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات الذين أجابوا بدائماً تمثلها 30%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 5%، في مقابل نسبة معدومة منهم لم يجيبوا بنادرا تمثلها 00.00%، يلي ذلك نسبة متوسطة من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة" الذين أجابوا بصفة دائماً تمثلها 20%، تقابلها نسبة ضئيلة منهم من أجابوا باحيانا تمثلها 5%، في مقابل نسبة ضئيلة منهم من أجابوا بنادرا تمثلها 2.5%.

**منه يمكن أن نستنتج أن:** إن التواصل بين الموظفين واستخدامهم لمهارات الاتصال في مكان العمل،

له تأثير دائم على تحفيز الموظفين فذلك يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام، هناك علاقة

ايجابية بين الرضا عن الاتصال أي استخدام مهارات اتصالية والرضا الوظيفي، وله اثر قوي وايجابي، لذا

وجب على المسؤولين تكريس جل اهتمامهم في تطوير واستخدام مهارات الاتصال والاهتمام بأبعاد فاعلية

الاتصال الإداري وتعزيزها، لتحقيق الزيادة في الرضا الوظيفي والتواصل مع الموظفين .

**ثانيا: عرض النتائج النهائية للدراسة:**

من خلال ما تم التوصل إليه في الدراسة الإحصائية للموضوع: "مهارات الاتصال لدى العاملين والعلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية- دراسة حال على مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة- وفي محاولة إجابتنا على إشكالية الدراسة التي تنص على : أن مهارات الاتصال لها تأثير كبير في العلاقات الاتصالية بين العاملين وذلك من خلال الانعكاس السلوكي للموظفين والذي يتجسد في الرضا الوظيفي مع توفير جميع الظروف الجيدة وهذا مع يزيد من رفع وتيرة العمل وبالتالي تحسين الأداء و ضمان إنتاجية ايجابية ، فقد تم التوصل إلى النتائج النهائية الآتية التي سنحاول فيها الإجابة على أهم التساؤلات الفرعية التي تم طرحها في إشكالية الدراسة.

**الإجابة الأولى :** تتمثل طبيعة العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية (مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن) في :

- ✓ معايير علاقة الزملاء ببعضهم البعض في العمل تقاس بشخصية الفرد والود ، والتعاون والوفاء ، لان أهم شيء هو عدم إعاقة روح العمل الجماعي مهما كانت طبيعة العلاقات بين الأفراد سواء جيدة او حسنة او سيئة لان في النهاية سيعمل على التأثير في طبيعة العمل .
- ✓ علاقة الإنسان بزملائه في العمل جزء من حياته الاجتماعية، ولا شك أن هذه العلاقة تخضع لمؤثرات عدة ومنها التنافس والرغبة في التفوق وإحراز النجاح، الأمر الذي قد يشعر البعض بالتهديد ومحاولة اقتناص الفرص بطرق غير سوية فهذا من شأنه خلق توتر بين الزملاء في العمل وخلق حساسيات وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة .
- ✓ لتحقيق التوازن في العلاقة بين العاملين نحتاج إلى المساندة من جانب زملاء العمل لبعضهم البعض وكذلك يأتي هنا دور المدير او رئيس العمل ،فهو الذي يحدد طبيعة العلاقة بين الموظفين وتعزيز النجاح الفردي وفي الوقت ذاته إنكفاء روح فريق العمل والحفاظ على التنافس النزيه وإذا حدث هذا التوازن فان العلاقات الإنسانية الاجتماعية الطيبة تسود بين الموظفين وترفع من مستوى الأداء والإنتاجية .

✓ نجاح أي منظمة ووصولها للقمم والتطور وتحقيق أهدافها يستدعي وجود تفاعل بين أفراد المنظمة سواء بين الرئيس و الموظفين او بين العاملين حسب الهيكل التنظيمي والمبني على الاحترام المتبادل حسب السلم الوظيفي والثقة المتبادلة في العمل، الأريحية في تأدية المهام وفعالية عملية الاتصال بين العاملين ووضوحها حيث يعتبر التفاعل من بين المحركات الأساسية لتجسيد أهدافها المنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي .

### الإجابة الثانية:مهارات الاتصال المستخدمة في المؤسسة تتمثل في:(مهارة الحديث،الاستماع،القراءة،الكتابة، مهارات غير اللفظية)

✓ تتطلب عملية الاتصال داخل المنظمة في مختلف مستوياتها وظروفها مهارات أساسية يجب على المرسل والمستقبل أن يتقنها والتي لها أهمية كبيرة في عملية التواصل بين الموظفين فمن جهة تحدث عملية الاتصال ومن جهة أخرى يبرز الإقناع وجذب الآخرين.

✓ إن نشاط أي منظمة مرتبط باستخدام مهارات اتصالية وهذا لضرورة الحتمية لضمان فعالية العملية الاتصالية لذا لا بد من استخدام جميع المهارات للتواصل بين الأفراد والجماعات .

✓ عادة ما يتم ربط الكفاءة الإدارية بالمقدرة على الاتصال الفعال ، وتتوقف فاعلية أي نظام على درجة توفر شبكة اتصالات فعالة وناجحة ، ومن هذا المنطلق لا بد من توافر مهارات الاتصال لدى المديرين وهذا لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على بقاءها وتحقيق الإنتاجية الإيجابية .

✓ توظيف مهارات الاتصال بين الموظفين ورئيسهم يعمل على تدعيم من اجل إقناع وذلك بالتأثير على الطرف الآخر وإخضاعه لفكرة او رأي ويعتمد في عملية الإقناع من خلال توظيف مهارات اتصالية

✓ التفاعل الايجابي الصادق مع الطرف الآخر .

✓ امتلاك مهارات الاتصال يعني التمكن من مهارات الإقناع والياتة وإيجاد فنون الحوار مع الالتزام بأدابه.

### الإجابة الثالثة : يكمن تأثير مهارات الاتصال على العلاقات الاتصالية بين العاملين في المؤسسة في:

✓ أن توظيف مهارات الاتصال والتدريب عليها هو العامل الحاسم في خفض التوتر وزيادة التكيف لدى الأفراد ،وان افتقار لمهارات الاتصال يؤدي إلى زيادة مستوى التوتر ،والى مشكلات عدم الرضا

- عن العمل والى مشكلات التكيف مع الآخرين والتي تظهر من خلال العلاقات الاتصالية الصعبة بين الأفراد والتي تتجم عن سوء الفهم بين الأفراد وضعف فاعلية الاتصال والتواصل .
- ✓ إن وقوع الخلافات بين الموظفين داخل المنظمة راجع لعدم التوافق في الآراء وضعف في فعالية الاتصال مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء مما ينعكس سلبا على مردودية الإنتاج وفي العديد من المنظمات يتدخل الرئيس لحل الخلافات من اجل تهدئة الأوضاع والحفاظ على توازن المؤسسة لتفادي الوقوع في مشاكل قد تهدد سمعة المؤسسة وقد تكون مهارة الاستماع من بين الاستراتيجيات التي يستخدمها المسؤول المحنك لفك الخلاف بحيث لا يمكن التوصل إلى حل فعال دون الاستماع لوجهة نظر أطراف الخلاف .
- ✓ تمنح مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن فرص لتقديم الشكاوي الخاصة بالموظفين وذلك من خلال رفع تقرير للسيد مدير النشاط الاجتماعي من اجل التكفل والنظر في الموضوع و يتم دراسة الشكاوي من خلال عقد اجتماعات أسبوعية لمناقشة شكاوي الموظفين ومحاولة الإنصات لهم بكل شفافية وإنصاف وتكوين لجنة خاصة بتقديم الشكاوي والمقترحات الخاصة بالموظفين .
- ✓ من البديهي وقوع خلافات بين الموظفين في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كانت السياسة الاتصالية المعتمدة فيها، لان الخلاف يدل على التعارض في وجهات النظر او الأفكار او ممكن يكون لأسباب شخصية تتعدى الجانب المهني ( مثل الأشخاص الذين يعانون بعض الاضطرابات النفسية مثلا: حب التسلط او النرجسية في العمل، ...وغيرها) كما يعد الخلاف شكل من أشكال الصراع التنظيمي داخل المؤسسة مما يتطلب من الرؤساء منح الفرصة للموظفين لإبداء آراءهم واحترامها وتشجيع المبادرات المثمرة في الأداء المهني، كما يجب ان تكون هناك رقابة مستمرة لقنوات الاتصال التي يمرر من خلالها الموظفين رسائله الاتصال لأنه في كثير من الأحيان يكون سبب الخلاف تشويش معرفي او تقني في العملية الاتصالية.
- ✓ إن التواصل بين الموظفين واستخدامهم لمهارات الاتصال في مكان العمل، له تأثير دائم على تحفيز الموظفين فذلك يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام، هناك علاقة ايجابية بين الرضا عن الاتصال أي استخدام مهارات اتصالية والرضا الوظيفي، وله اثر قوي و ايجابي، لذا وجب على المسؤولين تكريس جل اهتمامهم في تطوير واستخدام مهارات الاتصال والاهتمام

بأبعاد فاعلية الاتصال الإداري وتعزيزها، لتحقيق الزيادة في الرضا الوظيفي والتواصل مع الموظفين .

خاتمة

## خاتمة

إن ارتباط مفهوم مهارات الاتصال بالعلاقات الاتصالية يعطي مفهوماً واسعاً فعندما نقر بوجود مهارات الاتصال لدى العاملين فإننا نتطلع إلى إدارة على أنها مكان منظم للغاية ، مما ينعكس على الأداء الوظيفي ويتجلى ذلك من خلال أهمية مهارات الاتصال لدى العاملين في بناء وتوطيد العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة بما يخدم غايات المنظمة الوظيفية ، وهو احد الأجزاء الأساسية والهامة التي يبنى على أساسها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تنظيمية كانت ، كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية بين الأفراد ، فهو يرتبط بتنمية العلاقات الإنسانية من خلال استخدام مهارات اتصالية بين المستخدمين الذي يؤدي إلى الايجابية والتفاعل بين طرفي العملية الاتصالية وتحسين أداءهم وبالتالي ضمان الرضا للموظفين إذن مهارات الاتصال جانب تطبيقي تعتمد على الخبرة والتدريب وذلك للوصول إلى أفضل درجات تحسين الأداء ، حيث لا يمكن أن يتحقق للمنظمة غايتها التنظيمية دون العناية تجسيد مهارات الاتصال وشبكة العلاقات الاتصالية بين أفرادها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

### التوصيات والمقترحات : بناء على ما توصلت إليه الدراسة يمكن أن نقترح ما يلي:

- تحسين العملية الاتصالية وبناء سياسة واضحة ومستقرة بين العاملين داخل كل مؤسسة يتم بموجبها التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي لها.
- توعية العاملين أكثر بأهمية الاتصال، من خلال إنشاء خلية مختصة بالاتصال تتولى هذه المهمة.
- تطوير مهارات الاتصال فعالة ومستمرة بين الإدارة و الأفراد لتوفير نظرة عامة لأهدافها والوصول إلى المشكلات العمل المطروحة ومعالجتها .
- العمل على تطوير أساليب المناقشة للرأي الآخر وفتح باب النقاش بين الإدارة والعامل واخذ بآرائه من اجل دمجهم وتحسيسه بالانتماء والعمل ضمن فريق واحد .
- ضرورة تدخل الإدارة العليا ورؤساء المصالح لمعالجة الخلافات بين العاملين ومعرفة أسبابها من الأطراف المعنية.
- على رئيس المؤسسة توفير الظروف الملائمة لتحفيز الموظفين بغية تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تكثيف الدورات التدريبية في مجال الاتصال والإعلام وكذا منح العاملين فرصة المشاركة في اللقاءات العلمية المعرفية في إطار الاتصال والتواصل.
- الاعتماد على أسلوب الحوار والتشاور وهذا من اجل الاستفادة من الخبرات والكفاءات .
- إقامة دورات تدريبية من اجل الإدراك الجيد لمهارات الاتصال ودورها في تفعيل الاتصال .
- إعطاء مفاهيم صحيحة عن مهارات الاتصال والعلاقات الاتصالية.
- الرضا الوظيفي والارتياح بين العاملين وذلك من خلال إشراكهم في العملية الاتصالية وبعض القرارات والأخذ بمقترحاتهم ومناقشتهم.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- توظيف ذوي التخصص في الإعلام والاتصال لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- الاعتماد على تكنولوجيا الحديثة من اجل تبديل الخبرات والأداء وهذا ما ينعكس ايجابيا على أداء المؤسسة ويساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة.

الملاحق



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

حول

مهارات الاتصال لدى العاملين والعلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية  
دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة

في إطار انجاز مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال حول "مهارات الاتصال لدى العاملين والعلاقات الاتصالية داخل المؤسسة الجزائرية" نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بعناية ، ونحيطكم علما بان إجابتكم تبقى في سرية تامة، ولا تستخدم إلا لغرض العلمي

إشراف الأستاذة:

نهلة حفيظي

إعداد الطلبة:

آسيا لوماشي

درفلو صارة

ملاحظة: نرجو منكم قراءة الأسئلة بتمعن ثم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الموسم الجامعي: 2019-2020

## البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر  أنثى

المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الاقدمية المهنية في العمل:

اقل من 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات  من 11 سنة فما فوق

## المحور 1: طبيعة العلاقات الاتصالية داخل مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن -بسكرة-

1/ كيف تبدو حدود علاقتك مع زملائك داخل العمل؟

جيدة  حسنة  سيئة

2/ كيف هي علاقتك بين زملائك في العمل؟

جيدة  مقبولة  ضعيفة

3/ طبيعة علاقاتك برئيسك؟

جيدة  حسنة  سيئة

4/ هل هناك تفاعل بينك وبين رئيسك في العمل؟

دائما  أحيانا  نادرا

إذا كانت إجابتك ب: دائما هل هذا يعود إلى :

- الاحترام المتبادل حسب السلم الوظيفي

- الثقة المتبادلة بينكما في العمل

- الأريحية في تأدية المهام

- فعالية عملية الاتصال بينكما ووضوحها

- أخرى اذكرها.....

5/ أثناء حوارك او مناقشتك مع رئيسك في العمل هل يؤخذ آراءك في الحسبان؟

نعم  لا  أحيانا

6/ هل الإدارة التي تنتمي إليها مصلحتك توفر لك الجو الملائم للعمل؟

دائما  أحيانا  نادرا

7/ هل تساعدك ظروف العمل على تقديم الأحسن في مهامك؟

دائما  أحيانا  نادرا

إذا كانت بـ: نادرا فهل هذا يعود إلى :

-ضعف قنوات الاتصال بينك وبين زملائك

-عدم احترام السلم الوظيفي

عدم وضوح الرسالة الاتصالية بينك وبين زملائك

8/ علاقتك الجيدة بزملائك تساهم في تحسين أدائك

دائما  أحيانا  نادرا

9/ هل تساهم العلاقات الاتصالية في تحقيق الإنتاج الجيد للمؤسسة؟

دائما  أحيانا  نادرا

## المحور II: مهارات الاتصال المستخدمة في المؤسسة

10/ هل تستخدم مهارات اتصالية لتبادل المعلومات مع زملائك؟

دائما  أحيانا  نادرا

11/ ما هي المهارات الاتصالية التي تستخدمها أكثر للتواصل مع زملائك في العمل؟

مهارة الحديث  الاستماع  الكتابة  قراءة

12/ هل تستخدم المهارات غير اللفظية (تعبيرات الوجه، إشارات جسدية) أثناء تعاملك مع زملائك؟

دائماً  أحيانا  نادرا

إن كانت الإجابة بـ "دائماً" فيما تتمثل:

تعبيرات الوجه

إشارات جسدية

13/ هل هناك إنصات جيد لحديث زميلك لك؟

نعم  لا  أحيانا

إن كانت الإجابة بـ "لا" ما هي عوائق مهارة الإنصات التي تحول بينك وبين إنصاتك لزميلك؟

المشوشات البيئية  اختلاف اللهجة بين زميلك  ببالاة لحديثك  آخر   
اذكرها.....

14/ هل يستخدم رئيسك مهارات اتصالية أثناء تواصله معك في الأمور المتعلقة بالعمل؟

دائماً  أحيانا  نادرا

15/ هل تسعى إلى تنويع طرق الاتصال مع زملائك خلال فترة العمل؟

نعم  لا

علل إجابتك؟.....

16/ يشترط على القائم بالاتصال في المؤسسة ان يتميز بمهارات اتصالية

نعم  لا

علل إجابتك.....

17/ هل يتطلب التواصل مع رئيسك استخدام مهارات اتصالية للإقناع؟

دائماً  أحيانا  نادرا

لكي تقنع رئيسك وزملائك بمقترحاتك الوظيفية تستند على :

- الحجج والبراهين المنطقية

- الأخذ بنماذج وظيفية ناجحة
- الاستمالات العاطفية الوجدانية
- الأدلة التوضيحية (المخططات ،الرسومات البيانية،...الخ)

18/المهارات اتصالية تزيد من كفاءتك وتميزك في العمل ؟

- دائماً  أحياناً  نادراً

### المحور III: تأثير مهارات الاتصال على العلاقات الاتصالية

19/هل وجود علاقات جيدة مع زملائك في العمل يساعدك على حسن أداء عملك؟

- دائماً  أحياناً  نادراً

20/هل تمنح مديريةية النشاط الاجتماعي والتضامن فرص للاتصال ومناقشة الشكاوي الخاصة بالموظفين؟

- دائماً  أحياناً  نادراً

21/هل سبق وان وقع خلاف بين زميلين لك؟

- دائماً  أحياناً  نادراً

إذا كانت الإجابة "نعم" فهل سبب الخلاف؟

-رسمي مرتبط بالعمل

-غير رسمي (شخصي)

22/في رأيك هل توظيف مهارات الاتصال بين العاملين يحد من وقوع الخلافات داخل المؤسسة؟

- دائماً  أحياناً  نادراً

23/ هل وقوع خلافات داخل المؤسسة يؤثر على مستوى الأداء في العمل؟

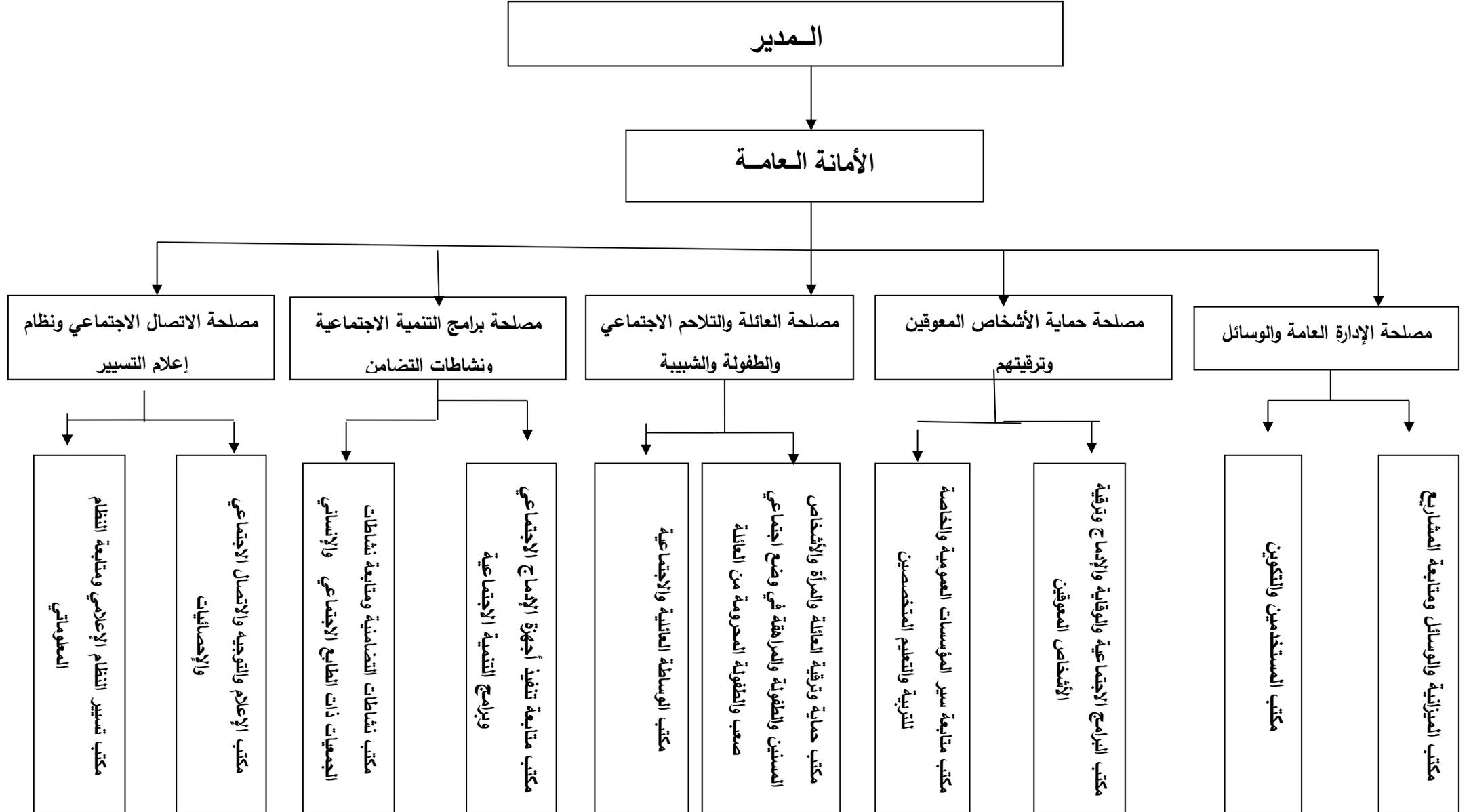
- دائماً  أحياناً  نادراً

24/ توظيفك لمهارات الاتصال يساعدك على تحقيق الرضا الوظيفي ؟

- دائماً  أحياناً  نادراً



## ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة



## وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 18 صفر عام 1436  
الموافق 11 ديسمبر سنة 2014، يتضمن تنظيم  
مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية  
في مكاتب.

إن الوزير الأول،

ووزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،

ووزير المالية،

ووزيرة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة،

- بمقتضى القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب  
عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 07-12 المؤرخ في 28  
ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012  
والمعلق بالولاية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-145 المؤرخ  
في 28 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 28 أبريل  
سنة 2014 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-154 المؤرخ  
في 5 رجب عام 1435 الموافق 5 مايو سنة 2014  
والمضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247 المؤرخ  
في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994  
الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ  
في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995  
الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-128 المؤرخ  
في 13 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 28 أبريل سنة  
2010 والمتضمن تعديل تنظيم مديرية النشاط  
الاجتماعي للولاية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-134 المؤرخ  
في 29 جمادى الأولى عام 1434 الموافق 10 أبريل سنة  
2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التضامن الوطني  
والأسرة وقضايا المرأة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ  
في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014  
الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية  
والإصلاح الإداري،

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ  
في 18 محرم عام 1419 الموافق 17 مارس سنة 1998  
والمضمن تنظيم مديريات النشاط الاجتماعي  
في الولاية،

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8  
جمادى الثانية عام 1419 الموافق 29 سبتمبر سنة 1998  
الذي يحدد مهام المكتب البلدي للنشاط الاجتماعي،

### يقررون ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 9 من المرسوم  
التنفيذي رقم 10-128 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام  
1431 الموافق 28 أبريل سنة 2010 والمذكور أعلاه، يهدف  
هذا القرار إلى تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي  
والتضامن للولاية في مكاتب.

**المادة 2 :** تشمل مديريات النشاط الاجتماعي  
والتضامن لولايات الجزائر وسطيف ووهران  
وتيزي وزو وباتنة والبليدة والشلف وتلمسان  
وقسنطينة وبجاية ست (6) مصالح :

**1 - مصلحة حماية الأشخاص المعوقين  
وترقيتهم، وتضم :**

- مكتب البرامج الاجتماعية والوقاية والإدماج  
وترقية الأشخاص المعوقين،

- مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية  
والخاصة للتربية والتعليم المتخصصين.

**2 - مصلحة العائلة والتلاحم الاجتماعي، وتضم :**

- مكتب حماية وترقية العائلة والمرأة والأشخاص  
المسنين،

- مكتب الوساطة الاجتماعية والعائلية.

**3 - مصلحة الطفولة والشبيبة، وتضم :**

- مكتب المساعدة الاجتماعية وحماية وترقية  
الطفولة والمراهقة في وضع اجتماعي صعب والطفولة  
المحرومة من العائلة،

- مكتب متابعة سير المؤسسات المتخصصة  
العمومية والخاصة للطفولة الصغيرة والطفولة  
والمراهقة.

- مكتب النشاطات التضامنية ومتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والإنساني وتقييمها.

**4 - مصلحة الاتصال الاجتماعي ونظام إعلام التسيير، وتضم :**

- مكتب الإعلام والتوجيه والاتصال الاجتماعي والإحصائيات،

- مكتب تسيير النظام الإعلامي ومتابعة النظام المعلوماتي.

**5 - مصلحة الإدارة العامة والوسائل، وتضم :**

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية والوسائل ومتابعة المشاريع.

**المادة 4 :** تشمل مديريات النشاط الاجتماعي والتضامن لولايات قلمة والأغواط وسوق أهراس والطارف وخنشلة وعين تموشنت وغرداية وسعيدة وتيسمسيلت والبيض والنعامة، أربع (4) مصالح :

**1 - مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم، وتضم :**

- مكتب البرامج الاجتماعية والوقاية والإدماج وترقية الأشخاص المعوقين،

- مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية والخاصة للتربية والتعليم المتخصصين.

**2 - مصلحة التلاحم الاجتماعي والعائلة والطفولة والشبيبة، وتضم :**

- مكتب حماية وترقية العائلة والمرأة والأشخاص المسنين والطفولة والمراهقة في وضع اجتماعي صعب والطفولة المحرومة من العائلة،

- مكتب الوساطة الاجتماعية والعائلية.

**3 - مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن والاتصال الاجتماعي، وتضم :**

- مكتب متابعة تنفيذ أجهزة الإدماج الاجتماعي وبرامج التنمية الاجتماعية،

- مكتب النشاطات التضامنية ومتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والإنساني وتقييمها،

- مكتب الإحصائيات والتوجيه والاتصال الاجتماعي.

**4 - مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن، وتضم :**

- مكتب متابعة تنفيذ أجهزة الإدماج الاجتماعي وبرامج التنمية الاجتماعية،

- مكتب النشاطات التضامنية ومتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والإنساني وتقييمها.

**5 - مصلحة الاتصال الاجتماعي ونظام إعلام التسيير، وتضم :**

- مكتب الإعلام والتوجيه والاتصال الاجتماعي والإحصائيات،

- مكتب تسيير النظام الإعلامي ومتابعة النظام المعلوماتي.

**6 - مصلحة الإدارة العامة والوسائل، وتضم :**

- مكتب المستخدمين والتكوين،

- مكتب الميزانية والوسائل ومتابعة المشاريع.

**المادة 3 :** تشمل مديريات النشاط الاجتماعي والتضامن لولايات الجلفة وسكيكدة والمسيلة وتيارت والمدية وبومرداس ومعسكر وميلة وعين الدفلى ومستغانم وبسكرة والبويرة وتبسة والوادي وجيجل وبرج بوعريريج وأم البواقي وعنابة وسيدي بلعباس وتيبازة وغيلزان وورقلة، خمس (5) مصالح :

**1 - مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم، وتضم :**

- مكتب البرامج الاجتماعية والوقاية والإدماج وترقية الأشخاص المعوقين،

- مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية والخاصة للتربية والتعليم المتخصصين.

**2 - مصلحة العائلة والتلاحم الاجتماعي والطفولة والشبيبة، وتضم :**

- مكتب حماية وترقية العائلة والمرأة والأشخاص المسنين والطفولة والمراهقة في وضع اجتماعي صعب والطفولة المحرومة من العائلة،

- مكتب الوساطة الاجتماعية والعائلية.

**3 - مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن، وتضم :**

- مكتب متابعة تنفيذ أجهزة الإدماج الاجتماعي وبرامج التنمية الاجتماعية،

الموافق 28 أبريل سنة 2010 والمذكور أعلاه، تحدثت تحت سلطة مدير النشاط الاجتماعي والتضامن على مستوى البلديات :

- مصلحة للنشاط الاجتماعي في البلديات التي يساوي أو يفوق عدد سكانها ثلاثين ألف (30.000) نسمة،  
- مكتب للنشاط الاجتماعي في البلديات الأخرى.

**المادة 7 :** تكلف المصلحة أو المكتب البلدي للنشاط الاجتماعي بتطوير ووضع البرامج الاجتماعية والتضامنية لفائدة الأشخاص المعوقين والسكان في وضعية هشّة و/ أو في وضع اجتماعي صعب.

**المادة 8 :** تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار، لا سيما القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 محرم عام 1419 الموافق 17 مارس سنة 1998 والمتضمن تنظيم مديريات النشاط الاجتماعي في الولاية والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1419 الموافق 29 سبتمبر سنة 1998 الذي يحدد مهام المكتب البلدي للنشاط الاجتماعي.

**المادة 9 :** ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 18 صفر عام 1436 الموافق 11 ديسمبر سنة 2014.

وزير الدولة، وزير الداخلية  
والجماعات المحلية

الطيب بلعيز

وزيرة التضامن  
الوطني والأسرة  
وقضايا المرأة  
مونية مسلم

عن الوزير الأول  
ويتفويض منه

المدير العام للتوظيف العمومية  
والإصلاح الإداري  
بلقاسم بوشمال

وزير المالية

محمد جلاب

**4 - مصلحة الإدارة العامة والوسائل، وتضم :**

- مكتب المستخدمين والتكوين،

- مكتب الميزانية والوسائل ومتابعة المشاريع.

**المادة 5 :** تشمل مديريات النشاط الاجتماعي والتضامن لولايات أدرار وبشار وتامنغست وإيليزي وتندوف، ثلاث (3) مصالح :

**1 - مصلحة حماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم ونشاطات التضامن، وتضم :**

- مكتب البرامج الاجتماعية والوقاية والإدماج وترقية الأشخاص المعوقين،

- مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية والخاصة للتربية والتعليم المتخصصين،

- مكتب النشاطات التضامنية.

**2 - مصلحة التلاحم الاجتماعي والعائلة والطفولة والشبيبة وبرامج التنمية الاجتماعية، وتضم :**

- مكتب حماية وترقية العائلة والطفولة والمرأة والأشخاص المسنين والوساطة الاجتماعية والعائلية،

- مكتب متابعة المؤسسات العمومية والخاصة للطفولة الصغيرة والطفولة والمراهقة،

- مكتب متابعة تنفيذ أجهزة الإدماج الاجتماعي ومتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والإنساني وتقييمها والاتصال الاجتماعي.

**3 - مصلحة الإدارة العامة والوسائل، وتضم :**

- مكتب المستخدمين والتكوين،

- مكتب الميزانية والوسائل ومتابعة المشاريع.

**المادة 6 :** طبقا لأحكام المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 10-128 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1431

## قائمة المراجع والمصادر

- (1)- إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، ط 1، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، 2013.
- (2)\_ أبو النصر ومدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- (3)\_ أبو عرايب إبراهيم، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
- (4)-إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت.1982.
- (5)-احمد بن مرسللي، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، (2010).
- (6)- احمد عرفة.سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- (7)-الخالدي إبراهيم وشهاب بدر، الاتصال الإداري والعلاقات العامة، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان، 2011،.
- (8)- الشاعر عبد الرحمان إبراهيم، مهارات الاتصال (دراسة تحليلية )، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012،.
- (9)- الكيسي عامر خيضر، التدريب الإداري و الأمني، مطابع جامعة نايف العربية، الرياض، 2010 .
- (10)- الصبان احمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم التعليمية، جدة، 2012.
- (11)-برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- (12)-بن راشد بن سعيد احمد، فن الكلام مدخل إلى الاتصال العام، دار جبل الشيخ للإعلام والنشر، الرياض، 1418 هـ.

- 13- بوحوش عمار ومحمد الديبان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 14- جنكيز فرانس وهويت، أساسيات البصريات، ترجمة عبد الفتاح الشاذلي وسعيد البسيوني، دار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
- 15- حسن منسي ، ديناميات الجماعة والتعامل الصحفي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 16- حسين جلوب، مهارات الاتصال، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 17- حسين صفوان عصام، العلاقات التدريجية وأثرها في ظهور العلاقات غير الرسمية في المنشأة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1992/1991.
- 18- حصة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقبلاوي، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2011 .
- 19- حميد الطائي وبشير العلق، أساسيات الاتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
- 20\_ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة، الأردن، 2000.
- 21- راكان حبيب عبد الكريم وآخرون، مهارات ووسائل الاتصال ، ط1، مكتبة دار الجدة، عمان، 2008.
- 22\_ ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 23\_ رشدي خاطر محمود وآخرون، الاتجاهات الحديثة في تعليم اللغة العربية والتربية البدنية، دار المعرفة، القاهرة، 1994 .
- 24- سعيد عبد العزيز، تعليم التفكير ومهاراته وتدريبات نظرية وعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- (25)- شريف الحموي، مهارات الاتصال، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007.
- (26)- صباح حميد علي، غازي فرحان ابو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (27)\_ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2002 .
- (28)- عبد الرحمان بداوي، البحث العلمي، مكتبة النهضة العربية، الجزائر، 1986.
- (29)- عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996.
- (30)\_ عبد الله الطويرقي، الاتصال المعاصر (دراسة في الأنماط وعالم الوسيلة )، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998 .
- (31)- عبد الله طلال والكردي موسى، مهارات الاتصال الجماهيري، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.
- (32)- علي احمد علي، العلوم السلوكية (مدخل لدراسة السلوك وفهمه وتطويره)، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1983 .
- (33)- فيصل محمود الغرابية، مهارات العمل الاجتماعي، دار وائل، الأردن، 2009.
- (34)- لويس كامل نعيمة، سيكولوجية الجماعات القيادية، ج2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1999.
- (35)- ماهر احمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- (36)\_ محمد سعيد. أنور سلطان السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة. مصر، (دون سنة النشر) .
- (37) محمد عبيدات ومحمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.

- (38) محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية والعلمية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان،الأردن، 2012.
- (39) \_ محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. دار وائل .عمان 2003.2005.
- 40 -)مدكور على احمد، سيكولوجية الاستماع، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1982 .
- (41)- منال هلال مزاهرة، بحوث الإعلام، الأسس والمبادئ، دار كنوز للمعرف العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (42)- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي ط1، دار المسيرة ،الأردن، 2007.
- (43)- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية وتدريبات عملية ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- (44)-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية وتدريبات علمية ، دار القصة.الجزائر، 2002.
- (45)- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2012 .
- (46) \_ همي مصطفى ، سيكولوجية التعليم ، مكتبة مصر للمطبوعات ، القاهرة ، 1998 .
- (47)-والتر ستيفين، كيف تستمع جيدا، ترجمة حبيب سعدان، سلسلة العلاقات الإنسانية العدد 28، دار النهضة للطبع والنشر، مصر 1978 .
- الرسائل والأطروحات الجامعية:**
- (48)- حمد سعيد آل شايح القحطاني، دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي، (دراسة وصفية)، مذكرة تحت إشراف عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية، 2013 .

49- سيف الإسلام شوية، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية، أطروحة دكتورا، جامعة الجزائر،  
1985/1984.

50- ياسر عبو حيمري، دراسات لبعض مهارات الاتصال الأساسية لدى المرشدين الزراعيين (دراسات  
وصفية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تحت إشراف محمد احمد فريد، كلية الزراعة، مصر، 1998.