

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية



# مذكرة ماستر

علوم الإعلام و الاتصال  
اتصال و علاقات عامة

رقم: .....

إعداد الطالبة:

نصيرة جار الله

يوم: 2019/07/03

مهارات الاتصال لدى المدير و دورها في تحسين أداء العاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- أنموذجا- بولاية أدرار

## لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	د	طلحة مسعودة
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	د	جفال سامية
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	د	مرغاد بهاء الدين

السنة الجامعية : 2018 - 2019

# شكر وتقدير

الحمد لله وحده والشكر على نعمه التي لا تعد ولا تحصى أن تفضل علينا بالتوفيق لإنجاز هذا العمل ونصلي ونسلم على سيدنا الحبيب محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

لي عظيم الشرف أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى أستاذتي الكريمة " سامية جفال " التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحها القيمة وجميل صبرها وحسن تواضعها وخلقها، وأسأل الله أن يزيد بها رفعة.

كما أقدم بتشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين سأل

شرف مناقشتهم لمذكرتي

فلهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل نصحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم

التي ستفيد مساري العلمي

والشكر موصول لكلية العلوم الإنسانية .

# نصيرة

**تعد** المؤسسات نظاماً متكاملًا يشمل عدة عناصر محركة لنشاط ينشأ لتحقيق أهداف محددة والتي تتطلب بذل الجهد واستخدام طاقة معينة مما يجعل المؤسسة في حاجة ماسة للأفراد المستخدمين ، فالفرد أهم مورد تمتلكه المؤسسات اليوم فهو محور العملية الإنتاجية التفاعل بينهم و للنهوض بالمؤسسة أفضل ، وهذا ما يكون إلا بتوفير اتصال فعال يضمن تطوير المؤسسة ورفع أدائها.

بما أن الاتصال أداة ضرورة حتمية للتفاعل الإنساني فيما بينهم للتواصل والتبليغ وتوحيد الأفكار وتنظيم النسق بين الأفراد بالمؤسسة ، و بحيث أنه عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في المؤسسة و يغذي كل العمليات الإدارية لتفعيل أساليب وقنوات الاتصالات المختلفة التي تربط بين وحدات الإدارة وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتأثر فيما بينهم .

وأن المدير كقائد في المؤسسة يقع عليه عبء مسؤولية نجاح إدارة المؤسسة بحيث يحتاج إلى المهارات الاتصالية التي تتعلق بالسلوكيات والمظاهر والقدرات للاتصال مع العاملين ، و هذا ما يتيح فرصة للمدير أن يتفاعل بكفاءة ليحدث تأثيراً و للتواصل باستمرار لتوجيههم والتنظيم أعمالهم ومتابعتهم ، والأمر الذي يدفعه إلى تعزيز قدراته وتوظيف مهاراته الاتصالية ، و هي بعض المواقف في المؤسسة هي ما تجعله يكتسب خبرات و مهارات الاتصال التي يفقدها بعض المدراء كلباقة الحديث والثقة بالنفس والكتابة والمرونة في التعامل مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، بالإضافة إلى مهارات الاتصال الالكتروني التي أصبح جزءاً من حياة المؤسسات لأداء وظيفته المهنية .

لهذا الأداء مرتبط بالمدراء الإداريين الذين يتجاوزون مع متطلبات الوضعيات المختلفة في المؤسسات ليعبرون و يطبقون ما يذخرون به من معارف ومهارات اتصالية ، فكلما كانت المدراء كفاء ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المؤسسة و على تحسين أداء عمالهم ، وإضافة إلى الكفاءات التي تحتويها تلك المهارات لتكون لديه مهارة تشكيل الفريق العمل وقيادة العمل الجماعي و إقناع وتحفيز العاملين لقبول المستجدات الإدارية ومواكبة التغييرات المتلاحقة من أجل التطوير والبناء .

إن تعلم وإتقان تلك المهارات الاتصالية لدى المدير تساعده على زيادة في كفاءته المهنية من جهة وعلى تحقيق ذاته في تكوين شخصية متكاملة من جهة أخرى التي تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم الخدمات و بالإضافة إلى إحداث تغيير المطلوب وكذلك في تنمية قدرات ومواهب وإكساب العامل معلومات ومعارف تفيدهم في مساهم المهني وتعطيهم الإمكانيات التي تحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة . و بناءً على ذلك يمكن القول أن امتلاك مهارات الاتصال أصبح إحدى المتطلبات الأساسية ، للنمو الشخصي والمؤسسي للوصول إلى الأهداف التي عادة ما توضع من خلال تخطيط مسبق ورؤية واضحة المعالم ، فلا بد من السلاح بالكثير من المهارات في المؤسسات سواءً كانت عمومية أو خاصة .

لذا فإن الشرط الأساسي لهذه الفاعلية والكفاءة هو وجود مهارات اتصال يمتلكها المدير ، باعتباره هو أهم عنصر في العملية الاتصالية لتأثير على أدائهم ، لا بد أن يتحلى بها لتمكنه من تعزيز قدراته والقدرة على إيصال المعلومة بوجه سليم لهم . ومن هنا جاءت دراستنا لتعالج هذا الموضوع والموسومة ب " **مهارات الاتصال لدى المدير ودورها في تحسين**

**أداء العاملين** " قد تم تقسيمها إلى أربعة فصول ، حيث احتوى : **الفصل الأول** على موضوع الدراسة ومنهجيتها حاولنا فيها الجمع بكل شروط البحث العلمي ويوضح كل عناصره والمتمثلة في : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، تحديد مفاهيم الدراسة ، النظريات المؤطرة للدراسة ، واستعنا ببعض الدراسات السابقة ، ثم الاعتماد على عناصر الإطار المنهجي المكون هو كذلك من منهج الدراسة وأدواتها ، حدود الدراسة ، ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها .

في حيث خصصنا **الفصل الثاني** عملية الاتصال المؤسسة مهامها ودورها في تفعيل الأداء وتناولنا في : ماهية الاتصال وطبيعته ( مفهوم الاتصال و أنواعه والعوامل المؤثرة في العملية الاتصال ومعوقات الاتصال ) ثم تناولنا الاتصال في المؤسسة ودوره في فاعلية الأداء ( مفهومه وخصائصه ، و فاعلية الاتصال المؤسسي)

أما **الفصل الثالث** فكان بعنوان مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين ، وقد قسمناه إلى ثلاثة أجزاء منها : ماهية المهارات وأهم أساليبها ، أنواع مهارات الاتصال الفعال لدى المدير .

في حين أن **الفصل الرابع** فخصصناه الجانب الميداني التحليلي الدراسة بحيث أنه تضمن : تحليل الجداول البسيطة والمركبة ونتائج الدراسة الميدانية التحليلية المتوصل إليها .

### أولاً : موضوع الدراسة

#### 1 إشكالية الدراسة و تساؤلاتها :

تُعد المنظمة وحدة تشتمل على مجموعة من الموارد المادية والبشرية ويتوقف نجاحها على استغلال هذه الموارد وخلق الانسجام والتكامل بما يساعدها على التقدم والنجاح ، ومن العوامل الأساسية والمحددة التي تحقق مؤسسة وإدارة ناجحة هو الاتصال الفعال وكفاءته التي تُعد البنية الأساسية في المؤسسة ، علاوة على أن الاتصال هو العملية الإدارية وقلب كل منظمة.

ومن بين أهم ركائز المؤسسة المدير الناجح الذي يُعد المسؤول عن تسيير جميع العاملين في المنظمة حيث لا بد أن يتمتع بصفات ومهارات لازمة تمكنه من إنجاز مهامه الوظيفية بكفاءة عالية لتوصيل رؤيته بشكل سليم إلى العاملين لضمان الانسابية الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة والتوجيه والمتابعة الموظفين لتقدم في الأداء باعتباره مطلباً أساسياً والنتائج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات ومؤشراً دالاً على نجاحها أو فشلها والارتقاء بمستوى أداء.

و يعتبر العنصر البشري بمثابة المحرك الأساسي لعمل المؤسسات كونه جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والجودة الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها و أهدافها ، كما أنه قادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية و السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية ، وهذا من خلال أدائه الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها .

ومن جهة أخرى الأداء من المواضيع التي تحظى بأهمية كبيرة لدى العديد من الباحثين تقريباً في جميع العلوم الإنسانية كعلم الاجتماع و الاقتصاد والتسيير و غيرها ، فالأداء الفعال يعتبر بمثابة مرآة المؤسسة إذ يتحقق من خلال قدرتها على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الابتكار والإبداع

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

والتجديد بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف ، باعتباره مهام و أنشطة الفرد المختلفة التي يتكون منها عمله .

لتحسين مستوى الأداء يحتاج إلى المهارات الاتصالية فعالة لتزويد المسيرين أو المسؤولين بعناصر كسرعة و الدقة و الفعالية في إنجاز مهام العمل وتوافر الاتصالات اللازمة لرفع كفاءة الأداء ، فهو يتسم بالدينامكية ويساعد في الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها، أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

إن المهارة قدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب فيه على المسؤول ويمكن تطويرها ، وقد حرصت العديد من المؤسسات والمنظمات على تنظيم برامج تدريبية متنوعة تنعكس إيجاباً على سلوك العاملين لتعطيهم الدافع لتحسين أدائهم في العمل داخل هذه المؤسسات وتنسيق جهودهم ، ولهذا كان لزاماً على المسؤول أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال في نمط متداخل لكونها ضرورية على جميع المستويات والاتجاهات الإدارية ليحقق النجاح في المؤسسة ، وهذا ما يتطلب على المدراء صقل وإتقان مهارات الاتصال كمهارة الحديث التي تعتمد على قدرة المسؤول لتوصيل المعلومات والأوامر والتعليمات بصورة لغوية سليمة وواضحة ، والابتعاد عن الهجوم ، واستخدامه لنبرات صوتية تتلائم مع طبيعة الرسالة أو الفكرة المراد إرسالها ، في حين يجب عليه إتقان مهارة الكتابة التي تعتبر من الدعائم الضرورية الرئيسية في المؤسسة لأن المكتوب وثيقة مهمة ، فمن جهة يضمن وصول التعليمات والأوامر بصورة رسمية وقانونية ، ومن جهة أخرى يعد المكتوب مرجعاً يعتمد عليه في صياغة استراتيجيات المؤسسة ، ومن جهة ثالثة فالمكتوب حتى وإن تجسد في تعليمات فيعتبر بالنسبة للمؤسسة والمدير والعاملين تاريخاً ، لذا كان لزاماً أن يمتلك القائم على المؤسسة هذه المهارة لتوصيل المعلومات والأفكار والآراء واتخاذ القرارات الصائبة بطريقة واضحة ومفهومة للموظفين على اختلاف مستوياتهم .+ وبعد امتلاك مهارة التحكم في التكنولوجيا مطلباً عصبياً ملحاً للمدير والعاملين على حد سواء ، خاصة وأن كل المؤسسات تتجه نحو منحى العصرية والتحكم

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

في التقنيات الحديثة وهذه المهارة إن امتلكها المدير كانت حافزاً وملهماً للعاملين للاعتماد عليها وممارستها والتعامل مع تقنياتها لتحقيق الأهداف وهذه وظيفة المدير الفاعل في المؤسسة الذي يسعى باستمرار إلى تطوير وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال وبالتالي تحسين أداء المؤسسة والعامل على حد سواء .

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين المهارات الاتصالية لدى المدير وتحسين أداء العاملين محور دراستنا التي تقف فيها واقع المهارات الاتصالية لدى المدير بمؤسسة اتصالات الجزائر - بولاية أدرار - وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال المؤسسة من خلال إسهامه لتدريب وتنمية العاملين على هذه المهارات الاتصالية وتأثيرها عليهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم باعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر و مستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها ، والمهام المنوطة بها والذي يعطى لها لدفع في الحفاظ على بقائه ورفيها. ومنه يمكننا صياغة التساؤل التالي :

أ - ما تأثير مهارات الاتصال لدى المدير في زيادة فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة؟

**الكلمات المفتاحية الأساسية :** مهارات الاتصال ، المدير ، الأداء ، المؤسسة ، العاملين .

وتندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 - ما أهم المهارات الاتصالية الموظفة من طرف مدير المؤسسة ؟
- 2 - ما تأثير مهارة الحديث في المؤسسة على تحسين أداء العاملين ؟
- 3 - ما تأثير مهارة الكتابة في المؤسسة على تحسين أداء العاملين ؟
- 4 - ما تأثير مهارة التعامل مع تكنولوجيات الاتصال الحديثة على تحسين أداء العاملين ؟

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

### 2- أسباب اختيار الموضوع :

ترجع الدوافع التي حركت ذهنية الباحث لهذه الدراسة إلى مجموعة من الأبعاد والمؤشرات العلمية الموضوعية التي تمت ملاحظتها في الميدان ، سواء على مستوى المدراء أو العاملين ، أو الدراسات العلمية التي تعنى بهذا المجال ، وبالإضافة إلى الأسباب الذاتية النابعة من توجه الباحث العلمي واهتماماته البحثية التي يمكن اختصار أهمها :

#### أ- أسباب ذاتية :

- طموح الباحث مساهمة و جعل هذا المجال مهارات الاتصال ضمن العلوم الاتصالية الأكثر دقة وتحكما من طرف المدير الناجح في الميدان .

- الهاجس المعرفي هو أحد الأسباب التي دفعني إلى محاولة معرفة مهارات الاتصال لدى المدير داخل المؤسسة وهذا من خلال تسليط الضوء عليها .

- توظيف معلوماتي واختبار معارفي في الميدان .

#### ب- أسباب موضوعية :

- نظرا لكون مهارات الاتصال لدى المدير بالمؤسسة عملية اتصالية لا يستهان بها وعليها يتوقف السير الحسن الإنتاج والإبداع وزيادة فعالية الأداء لدى الموظفين .

-مدى اهتمام المدراء لمهارات الاتصال وهذا ما ارتأينا لتتبع معارف وأدوات وأساليب علمية مدروسة بدقة للزيادة من فاعلية الأداء الموظفين ، والسماح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم الأدائية بصفة مستمرة .

-طموح الباحثة و فهم هذا المجال أكثر واستيعابه لتطوير وتنمية مهارات الاتصال لدى المدير وانعكساتها على أداء المؤسسة والعامل على حد سواء.

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

### 3 - أهمية الدراسة و أهدافها :

- تستهدف دراستنا إلى تحقيق مساعي علمية وعملية أهمها :
  - تسليط الضوء على أهم المهارات الاتصالية لدى المدير داخل المؤسسة .
  - الوقوف على أهم المهارات الاتصالية ( الحديث ، الكتابة ، التكنولوجيات الاتصال الحديثة ) التي تساهم في تفعيل العملية الاتصالية بين المدراء والموظفين في المؤسسات بولاية أدرار .
  - الكشف على تأثير هذه المهارات الاتصالية على الأداء داخل المؤسسة .
- أهمية الدراسة :**

تظهر أهمية الدراسة مهارات الاتصال لدى المدير ودورها في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة ، من خلال فوائد أهمها :

- تنبيه الموظفين في المجال الطامحين إلى تحسين أدائهم لزيادة فعالية من المعارف والمعلومات والتطلعات قوية و بدقة فعالة ولهذا يستوجب عليهم الاعتماد على أساسيات وأساليب لتنمية وتطوير مهاراتهم الاتصالية وقدراتهم الأدائية الذاتية في مجال مهارات الاتصال .
- تنبيه المسؤولين المؤسسات إقامة برامج تكوينية وتدريبية للموظفين في مجال مهارات الاتصال والمتابعة أدائهم باستمرار ، حتى يكون أكثر فعالية وتأثيرا في الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة.
- أهمية تجسيد مهارات الاتصال لدى المدراء على أرض الواقع بمؤسسة اتصالات الجزائر وكيفية يتم ممارستها من طرف المسؤول لاتباعه من أجل تحقيق الأداء بكفاءة وفعالية .
- تساهم مهارات الاتصال لدى المدير في تحسين علاقة المنظمات بجمهورها الداخلي والخارجي ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي أنشئت من أجلها .
- تسعى لمساعدة القادة في اتخاذ القرار في المؤسسة لتطوير أدائهم خصوصا داخل المؤسسة.

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

-الدور الذي يلعبه مهارات الاتصال لدى المسؤول لرفع مستوى الأداء العامل والمؤسسة على حد سواء داخل المنظمة .

### 4- مفاهيم و مصطلحات الدراسة :

يتم إدراك جوانب موضوع الدراسة بالتزام الباحث بالدقة والموضوعية العلمية الهادفة لضبط الأفكار ومضامين و الكلمات المفتاحية الأساسية للظاهرة التي زيريد دراستها ، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة تحديد المفاهيم العلمية التالية :

#### - المهارة

تتكون المهارات لدى الأفراد نتيجة للتعليم والتدريب والممارسة ، وتختلف ما بين حركية و عقلية ، ولدى الأفراد بحاجة كبيرة إلى التمكن من عدد المهارات وتوفيرهم للجهد ، الوقت ، الدقة ، التكاليف ، الإتقان بيسر وسرعة و سهولة لتحقيق أهداف المرغوبة داخل المؤسسة .

أما التعريفات الاصطلاحية للمهارة فهي : " الأداء السهل الدقيق ، القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركيا وعقليا ، مع توفير الوقت والجهد والتكاليف " . وبالتالي أن المهارة يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة والإدراك من خلال توفير للمتعلّمها الوقت والجهد والتكاليف.

تعريف درايفر ( driver ) : " بأنها السهولة والسرعة والدقة ( عادة ) في أداء عمل حركي " ، وتعريف غود ( good ) : " بأنها الشيء الذي يتعلمه الفرد ويقوم بأدائه بسهولة ودقة سواء كان هذا الأداء جسميا أو عقليا " <sup>1</sup>. أما فيما يتعلق لتعريفين لكل من " درايفر و غود " : يعرفان أن المهارة فيجب على الفرد أن يكون لديه استعداد عقليا وجسميا لتعلمها بكل يسر وسهولة ودقة في أداء عمل الحركي . "

<sup>1</sup> فهد محمد الشعابي ، الاتصال اللغوي في القرآن الكريم : دراسة تأصيلية في المفاهيم والمهارات ، بيروت ، مكتبة مؤمن قريش ، 2014 ، ص 24 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

أما للتعريف إجرائي للمهارة : هي جوهر الأداء والقدرة العالية على إنجاز المهام والأنشطة مع أكبر قدر ممكن من الجهد البسيط سواء أكانت بشكل منفرد أو جماعي ضد خصم بأداة أو بدونها .

### - الاتصال :

يعد الاتصال عملية نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة ، ويفتضي هذا الاتصال هو توصيل ما يريده المدراء من الموظفين أثناء الاتصال بهم بصورة واضحة دون تحريف أو خطأ . ويعني الاتحاد وهو الاتفاق والانسجام مع بعضهم البعض داخل المؤسسة . وهو عملية اتصالية بين الأفراد ( أي بمعنى من المرسل إلى المتلقي ) .

أما تعريف ( اصطلاحاً ) للاتصال : كلمة communication الإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني comuins ومعناها العام شائع أو المؤلف ، وتعني كلمة المعلومة المرسله الرسالة الشفوية أو الكتابية ، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات ، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز <sup>1</sup> . وبالتالي أن الاتصال هو عبارة عن عملية اتصالية بين المرسل والمستقبل لتبادل الأفكار والمعلومات عن رسائل شفوية كانت أو كتابية عن طريق شبكات الاتصال رسمية أو غير رسمية .

**تعريف جورج ليندرج عام 1939 :** " الاتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكاً معيناً عند المتلقي " <sup>2</sup>

**الاتصال يعرف :** " بأنه عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه وإحداث الإستجابة " <sup>3</sup> . وبالتالي باعتباره عملية تفاعلية تكون بواسطة الحركات والإيماءات والإشارات التي تعمل على منبهه يتجسد في سلوك معين عند المتلقي ، وقد يكون بقصد التأثير أو الإقناع الآخرين .

<sup>1</sup> ربحي عليان ، عدنان محمد الطوباسي ، الاتصال والعلاقات العامة ، عمان ، دار صفاء للنشر ، 2005 ، ص 57 .  
<sup>2</sup> عاطف عدلى العبد ، نهى عاطف العبد ، مدخل إلى الاتصال ، مفاهيمه مجالاته ، أنواعه ، وسائله ، تاريخه ، وتأثيراته ، القاهرة ، دار الفكر ، 2010 ، ص 13 .  
<sup>3</sup> زيد منير عيوي ، فن الإدارة بالاتصال ، عمان ، دار دجلة ، 2008 ، ص 23 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

أما **التعريف الإجرائي للاتصال** : هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز بين المدراء والعاملين داخل المؤسسة من أجل وصول إلى الهدف المشترك .

- تستخدم الاتصال كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة فلا بد أن يكتسب أي ممارس لمهنة المهارات تمكنه من الاتصال ، في حين أن المهارات تمكنه من استخدام معارفه وقدراته في تحقيق أهداف العملية الاتصالية ، **بحيث يعرف المهارات الاتصال** : هي قدرة القائم بعملية الاتصالية على استخدام المعلومات والخبرات التي لديه من خلال عناصر الاتصال الأساسية لتحقيق أهداف محددة في الوقت والإمكانات الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال .<sup>1</sup>

- **المدير** :

إن الركيزة الأساسية للمؤسسة هو المدير الناجح الذي يعد المسؤول عن تسيير جميع العاملين داخل المؤسسة ، فيجب عليه أن يكون ملماً بالمهارات الاتصالية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر ، حيث أن كفاءة المدير الإداري في أدائه للمهام الموكلة إليه تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته بالاتصال ، **بحيث يعرف المدير إصطلاحاً** : المدير هو الذي يمارس السلطة السلمية على كل المستخدمين .<sup>2</sup> أما **التعريف الإجرائي للمدير** : هو ذلك الفرد المسؤول عن أداء الموظفين في المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال قيامه بالوظائف الإدارية واستخدامه الأمثل للموارد المتاحة .

<sup>1</sup> نجلاء محمد صالح ، **مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعلمية** ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص123 .

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، " مرسوم رقم 16 - 184 يحدد مهام وكيفيات تنظيم وسير المراكز المتخصصة في التكوين المهني والتمهين للأشخاص المعوقين جسدياً " الجريدة الرسمية " ، عدد 39 ، الصادرة بتاريخ 29 جوان ( يونيو ) سنة 2016 ، ص8 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

### - الأداء :

يلعب الأداء دوراً حيوياً في تنمية مهارات الاتصال العاملين وإنتاجهم كما يعد مصدراً أساسياً للتغذية العكسية أي ( الرجوع الصدى ) وأهم الوسائل لدى المؤسسة لتحديد ما تم تحقيقه من أهداف ، بحيث يعرف الأداء اصطلاحاً : هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعاليته الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى هدف أو أهداف المؤسسة .<sup>1</sup>

أما التعريف الإجرائي للأداء : هو عملية إنجاز المهام والنشاطات والخدمات وتوظيفها للقدرات الفكرية علمية عقلية تتعلق بمقدار الوقت والجهد المكتسب في المؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق الكفاءة والفعالية .

### - المؤسسة

تباينت التعاريف والمفاهيم للمؤسسة وذلك حسب اختلاف الأطر المرجعية سواء كانوا من الباحثين أو المفكرين فهناك تعاريف من نواحي عدة فمنها القانونية ، الاجتماعية ، السيسولوجيا و الاقتصادية ، بحيث يعرفها عمر صخري المؤسسة بأنها " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي " .<sup>2</sup> وبالتالي تعد المؤسسة كيان اقتصادي التي تتكون من مجموعة الأفراد ووسائل والأجهزة الضرورية لتحسن عملية الإنتاج .<sup>3</sup> وتعرف أيضا : هي عبارة عن وحدة إنتاجية ، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات ، تلبي حاجيات المحيط .<sup>3</sup>

أما التعريف الإجرائي للمؤسسة : هي هيكل اقتصادي يستعمل موارد مالية و بشرية ومادية للحصول على منتوجات (سلع وخدمات ) لتحقيق أهداف مادية لربح على مدى البعيد أو القصير .

<sup>1</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - ، بيروت ، دار المنهل اللبناني ، 2008 ، ص 182 .

<sup>2</sup> فريد كورتل ، إلهام بوغليظة ، الاتصال واتخاذ القرارات ، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 16 .

<sup>3</sup> محمد مصطفى نعمات ، إدارة المؤسسات العامة ، جامعة القدس المفتوحة ، دار الابتكار ، 2016 ، ص 56 ، 57 .

### 5- المقاربة النظرية :

نظرا لتعدد الظواهر الاتصالية والاجتماعية وتعقدها ، فالنظرية العلمية تعتبر نقطة البداية الأولى والهامة لتفسيرها، بحيث تعطي للباحث صورة ليساعد على تحديد الأبعاد والعلاقات التي عليه أن يدرسها ، وتمهد لجمع المعلومات وتصنيفها وتنظيمها لتحديد الارتباطات وتداخلات ، ومن هذا يمكننا أن نستخدم نظرية في التأطير لدرستنا ومن أهمها :

#### 1- النظرية التفاعلية الرمزية :

تم اهتمام " جورج هيربرت ميد " بالتفاعل الإنساني في دراسته العمليات الاتصالية بين الأفراد ومواضيع الاتصال وطرق الاتصال ورموزه ، بحيث اعتبر الاتصال المستمر داخل الجماعات رموزا وقوانين خاصة بها و تكون الجماعة تبدأ الرموز والقوانين وشفرات الاتصال المتنوعة في الظهور فتصبح قياسية أو معيارية أي متعارف عليها بين الأفراد<sup>1</sup> . ويقصد بالتفاعل هو ذلك الجانب التي يتعلق باستخدام الرموز ، الموظفون هم أشخاص ، وعليه الرموز المرتبطة بالاحترام والنيف والتعالي والغرور والتواضع والكرم ... تلعب دورا في علاقاتهم مع المؤسسة وتشكل التفاعلية الرمزية خطوة إضافية بمعنى وجود جانب إنساني خاص ضمن بناء المؤسسة ووظائفها . تعرف التفاعلية الرمزية بأنها " اتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد ، وبخاصة فيما يتعلق بتكوين الذات .

إذن التفاعلية الرمزية لا تنفصل عن عملية الاتصال وكل كلمة في هذا الإطار ( أو الإشارة ) تباين وفقا لشكل ومضمون مسار الاتصال ذاته ، كما يمكن أخذها في معان مختلفة هذه العملية الأشياء ذات القيمة التي لا ينظر إليها كأشياء هامة بذاتها بل تشير إلى أفكار وأفعال ذات آثار هامة في المجتمع ، و فضلا عن المشاركين في العملية التفاعلية الرمزية يحددون اتجاهات سلوكهم على أساس تفسيرات دائمة للأفعال التي يقوم بها الآخرون ، فكل سلوك أو فعل مستمر في هذه الحالة له تاريخه الخاص وخلفياته . وعلاوة على ذلك فإن التفاعلية الرمزية تشكل

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2016 ، ص 46 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

ممارسة اجتماعية وتكشف أبعاد الفعل الاجتماعي وعن طريقها يمكن ترميز الحوادث الاجتماعية.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق تجد أن المؤسسة هي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر ( المدير ، الإداريين ، العمال ، رؤساء المصالح ... ) ولكل عنصر من هذه العناصر دوراً مهماً في إحداث التكامل و الإنسجام فيما بينهم ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تفعيل الاتصال الذي باعتباره سلوكاً أساسياً داخل المؤسسة لا يتجسد إلا من خلال عملية التفاعل المستمر بين العاملين بكل ما يحمله من عمق العلاقة التأثير والتأثر هذا ما يزيد العملية الاتصالية أهمية باعتبارها الأداة الأساسية لعملية التفاعل الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة وهذا ما يعمل عليه المدير الناجح في المؤسسة أن يقوم بالتنظيم والتنسيق والتخطيط نشاط هذه العناصر أو الأجزاء ( العاملين ) بشكل متناسق ومتكامل وذلك للحفاظ على التوازن وضمان الاستمرار والاستقرار .

إن نجاح الفعالية الاتصالية في المؤسسة هو مدى تفاهم المدير مع العاملين والثقة المتبادلة فيما بينهم والاحترام وتوطيد علاقاتهم ، وتماسكهم تماسكاً جيداً وهذا ما يصبح الجو المؤسسة جو تسوده العلاقات الانسانية الذي كان جوهرها تنمية نظام اتصال جديد وعفوي وإنساني بين العاملين والمدير ورؤسائهم وينتج عن ذلك التماسك بذل الجهود في الاستماع والفهم واحترام الآراء مهما كانت والحرص على تنمية روح الجماعة من خلال اتصالات الجماعة .

إن الاتصال هو محرك عملية التفاعلية داخل المؤسسة باعتباره وسيلته الأساسية ، والتفاعل أعمق من الاتصال يمكن أن يكون من طرف واحد فقط في اتجاه طرف آخر دون انتظار أي استجابة منه بينما التفاعل هو حالة التأثير والتأثر بين المرسل والمرسل إليه ( من المدير ، المسؤول إلى العاملين و رؤساء المصالح ) بحيث يكون هذا التفاعل في المؤسسة باستخدام رموز وشعارات وألفاظ يسهل على طرف الآخر يفك شفرتها ( يعني المتلقي أو المستقبل ) ،

<sup>1</sup> سيف الإسلام شويه ، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية - اقتراح نموذج للتطوير ، جامعة عنابة ، مختبر التربية ، الانحراف والجريمة في المجتمع ، 2006 ، ص 49 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

وبالتالي يؤدي عدم وجود التفاعل بين أجزاء أو عناصر المؤسسة إلى خلل أو إعاقة في تفعيل العملية الاتصالية داخلها .<sup>1</sup>

### 6- الدراسات السابقة :

إن للدراسات السابقة دوراً مهماً في إنجاز البحوث العلمية لأنها تعتبر أرضية صلبة في تأسيس البحث الجاري لإعداده بغرض الإستفادة منها والتوجه إلى جوانب أخرى لم تتعرض لها الدراسات بهدف الزيادة في رصد المعرفة العلمية . ونظراً لنشرة وجود دراسات مشابهة لموضوع هذه الدراسة على حد اطلاقنا ، سنحاول استعراض ومناقشتها وبيان علاقتها بالدراسات الراهنة :

#### أ - الدراسة الأولى :

إيمان محمود بوشنب : درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء<sup>2</sup> ، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء تعزي لتغير الجنس والمؤهل العلمي ، سنوات الخدمة . ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الدراسة . وقد تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية في المدارس التابعة لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين بمحافظة غزة ، أي بنسبة (13.3) تقريباً من مجموع الدراسة المكون من (2623) معلماً ومعلمة . واعتمدت كذلك الباحثة في دراستها على استبيانين .

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، مرجع سابق ، ص 48 .

(2) إيمان محمود بوشنب ، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء ، الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الإسلامية بغزة ، كلية التربية أصول - التربية - الإدارة التربوية ،

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

### نتائج الدراسة :

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة مهارات التواصل يساوي ( 3,44 ) وبذلك فإن الوزن النسبي ( 68,71% )

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزي إلى متغير الجنس الصالح الإناث .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزي إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة من وجهة نظر المعلمين .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزي إلى متغير الجنس لصالح الإناث

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزي إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة .

- وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء .

### ب - الدراسة الثانية :

هند كابور : مهارات اتصال المدير من وجهة نظرا المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى تعليم أساسي<sup>1</sup> ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظرا المعلم ، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم ، ولقد استخدمت

( 1 ) هند كابور ، مهارات اتصال المدير من وجهة نظرا المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية - دراسة ميدانية - في مدارس مدينة دمشق الرسمية الحلقة الأولى تعليم أساسي ، جامعة دمشق ، كلية التربية ، 2010 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها ، وقد تكونت عينة هذه الدراسة من ( 115 ) معلما ومعلمة ، تم اختيارهم عشوائيا من سبع مدارس - الحلقة الأولى - تعليم الأساسي يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق ، واعتمدت الباحثة في دراستها على استبيانين.

### نتائج الدراسة :

-وجود علاقة بين مهارات الاتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم ، والكفاءة الذاتية للمعلم وهذا ما يخلق جوا من الود والاحترام بين المرسل والمستقبل ، مما يشعر المعلمين بالراحة والطمأنينة والاستقرار في العمل ، فالمعلومات والمعارف تصل إليهم بشكل واضح وصريح ، بما يتفق مع اتجاهاتهم ومعتقداتهم مما يؤدي إلى التغيير والتأثير في الاتجاه الصحيح ، فينعكس إيجابا على كفاءتهم الذاتية ، ومن تقديرهم لقدراتهم وحاجاتهم وأحكامهم .

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزي لمتغير الخبرة ، بالتالي إن قدرة المدير التواصل مع المعلم ، وإن لم يستطيع المعلم تحقيق ذلك ، ربما كان من دواعي انتقاله لمدرسة أخرى .

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير التأهيل العلمي ، المنطقة

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية وفق لمتغيرين هما : الخبرة ، التأهيل العلمي .

-عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الكفاءة الذاتية وفق المتغير المنطقة وهذا راجع إلى مفهوم الكفاءة الذاتية عند المعلم ، هو مفهوم نفسي يتأثر بالانفعالات والعواطف وشخصية المعلم وإرثه النفسي ، وشخصية المدير وخلفيته الثقافية و الاجتماعية بشكل أكبر من الأمور المادية الأخرى .

-تعقيب حول مدى الإفادة من الدراسات السابقة :

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

تناولت الدراسات السابقة عدة نواحي فإنه من الواضح أن الدراسة إيمان محمود بوشنب (2013) اهتمت بدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء ، في حين أن دراسة كابور (2010) ركزت على مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية .

في حين وجدت من خلال إطلاعي على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مهارات الاتصال بين المدير والمعلمين لبعض المهارات التي يمكن ممارستها في المدارس التربوية ، ولكن هناك الكثير من الدراسات والأبحاث تناولت مهارات الاتصال من الجانب التربوي .

### -أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

#### -من حيث موضوع الدراسة وهدفها:

يتضح لنا أن الدراسة السابقة والدراسة الحالية اتفقا الدراسة كابور (2010) على أهمية مهارات الاتصال ، في حين أن دراسة إيمان (2013) تتفق معها على أهمية مهارات الاتصال ، في حين أن الدراسة الحالية تركز على مهارات الاتصال وعلاقتها بتحسين أداء العمال بالمؤسسة .

#### 1- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في استخدام المنهج المناسب للدراستين (2013) و(2010) لأنها تستخدم المنهج الوصفي التحليلي في حين أن الدراسة الحالية تستخدم المنهج المسح الاجتماعي .

#### 2-من حيث الأداة :

تتفق الدراستين السابقتين (2013) و(2010) مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات .

### 3- من حيث العينة:

إن الدراستين السابقتين يتفقان في اختيار العينة وهذا ما تؤكد كل من دراسة إيمان (2013) تم اختيار عينة الدراسة المتمثلة ( 350 ) معلما ومعلمة مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ، في حين أن دراسة كابور (2010) تم اختيار العينة الدراسة المتمثلة ( 115 ) معلما ومعلمة عشوائيا من سبع مدارس - الحلقة الأولى - تعليم الأساسي يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق ، أما الدراسة الحالية تم اختيار العينة المسح الشامل للمؤسسة اتصالات الجزائر المتمثلة في العمال .

### -وعليه تكون الإفادة من الدراسات السابقة في :

-في بناء المنهجية وإشكالياتها .

-تحديد المنهج الدراسة .

-إعادة أداة الدراسة .

- إجراءات الدراسة .

### ثانيا : منهجية الدراسة

#### 7- منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف دراستنا فلا بد على الباحث استخدام المنهج المناسب الذي يفرضه علينا طبيعة الدراسة ، ولهذا تصنف دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي تركز على وصف الظاهرة موضوع دراستها (مهارات الاتصال لدى المدير ودورها في تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر - أنموذج - ) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين أبعادها ومؤشراتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها ، وهي أحد أساليب التحليل التي تركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة التي يمكننا تحليلها من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة وفي هذا السياق يمكننا نعرف المنهج كما عرفه موريس أنجرس " بأنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف " <sup>1</sup> ويعرف أيضا المنهج " هو الطريق يصل بها الباحث إلى الحقيقة " <sup>2</sup>

ويندرج ضمن هذه الدراسة المنهج مسح الاجتماعي الذي يعتبر من أحد المناهج الأساسية أكثرها شيوعا في الدراسات الوصفية ويعرف على أنه " هو محاولة منظمة لجمع البيانات والتحليل وتفسير و تقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين " <sup>3</sup> ويتمثل هذا الأسلوب في جمع البيانات ومعلومات عن المتغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد ويطبق هذا المنهج في كثير من الدراسات من أجل :

- وصف وضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق .

-مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف الدقيق على خصائص الظاهرة المدروسة .

<sup>1</sup> موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات علمية - ، الجزائر ، دار القصبه للنشر ، 2004 ، ص98 .

<sup>2</sup> منصور نعمان ، غسان ذيب النمري ، البحث العلمي - حرفة وفن - ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، 1998 ، ص 15 .

<sup>3</sup> فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشتعاع الفنية ، 2002 ، ص89 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

-تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين وتطوير الوضع القائم .<sup>1</sup>

### 8- أدوات جمع البيانات:

يلجأ أي باحث إلى استخدام طريقة لجمع البيانات والمعلومات حول مشكلة الدراسة وللإجابة عن أسئلتها لفحص تساؤلاتها ، ويجب على الباحث أن يقرر الطريقة المناسبة لبحثه أو دراسته ، وأن يكون ملماً بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع البيانات لغرض البحث العلمي وفي هذا السياق فقد استندت على أداتين هما :

أ- **الملاحظة** : التي تعتبر الركيزة الأساسية في الدراسة الميدانية ومن أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية ، وتكمن أهميتها في جمع البيانات المتعلقة بدراسة سلوك العمال داخل المؤسسة والتي يمكن دراستها إلا بواسطة أداة الملاحظة ، وتعرف على أنها " تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما ( قرية ، جمعية ، مؤسسة إلخ ) بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات " .<sup>2</sup>

ولقد اعتمدنا على استخدام هذه الأداة ما يسمى بالملاحظة بدون المشاركة التي تشمل المراقبة لبعض السلوكيات المتعلقة بأداء المدراء والموظفين وممارستهم لمهارات الاتصال وبذلك تعتبر الملاحظة الميدانية من الوسائل الهامة لجمع البيانات ، فتخضع في موضوعات للضبط العلمي وتتنحصر في موضوعات محددة سلفاً وتقتصر الإجابة على الأسئلة التي تتميز بالتعمق ، الدقة والتركيز ، وأيضاً اعتمدنا عليها لملاحظة أهم المهارات الاتصالية والأساليب التي يعتمد عليها المدير أثناء اتصاله بالموظفين .

ب - **الإستبانة** :تعرف على أنها " الوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق الاستمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة المستجيب "

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، **مناهج وأساليب العلمي**، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص44 .

<sup>2</sup> موريس أنجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية - تدريبات علمية** ، المرجع السابق ، ص184 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

ويعرفه أيضا موريس أنجرس " بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد ، ويسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية " <sup>1</sup>

ولقد اعتمدنا على استخدام هذه الأداة لما لها من أهمية كبيرة ، لأن المبحوث يسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث فيما بعد ، كذلك مدى معرفة استخدام المدراء لمهارات الاتصال داخل المؤسسة وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في المؤسسة .

ثم شرعنا في تصميم الاستمارة الاستبيان كأداة رئيسية وتم تقسيمها إلى محاور البحث وصياغة الاستبيان إلى محاور خمسة هي :

**المحور الأول:** حيث وضعنا فيه الأسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية للمبحوث (كالجنس والسن وعدد سنوات خبرته المهنية ) قصداً لتعرف على جزئيات المبحوثين خاصة من ناحية طبيعة التكوين الأكاديمي ( المؤهل العلمي ) ، ذلك أن كل ما تم السؤال عن المتغيرات لها تأثير في الإجابة سواء على الأسئلة المفتوحة أو المغلقة لكل أفراد العينة .

**المحور الثاني :** وقد عنون بالمهارات الاتصالية الموظفة من طرف المدير المؤسسة ويضم أسئلة مرقمة من 5 إلى 10 سؤالا .

**المحور الثالث :** تحت عنوان تأثير مهارة الحديث في المؤسسة ودورها في تحسين أداء العاملين ويضم أسئلة مرقمة من 11 إلى 18 سؤالا .

**المحور الرابع :** بعنوان تأثير مهارة الكتابة في المؤسسة ودورها في تحسين أداء العاملين ويضم أسئلة مرقمة من 18 إلى 26 سؤالا .

<sup>1</sup> موريس أنجرس ، المرجع سابق ، ص 204 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

**المحور الخامس :** قد عنون بتأثير مهاره تعامل مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة ودورها في تحسين أداء العاملين و يضم أسئلة مرقمة من 26 إلى 31 سؤالا .

### ج - اختبار الصدق :

يقصد بصدق المقياس الاستبانة أن مدى قدرتها على قياس المتغيرات البحث بدقة .  
قد تحقق الباحثة من صدق المقياس مع طريق معامل الصدق ، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها ، وجدت الباحثة أن المعامل الصدق لجميع عبارات الاستبانة هو (0.88) مما يدل على صدق الأداة .

$$\sqrt{0.79}=0.88 \text{ : المعادلة}$$

### الصدق الظاهري :

يتم من خلال التأكيد من أن العبارات الأسئلة المتضمنة في أداة جمع البيانات و المعلومات يمكن أن تؤدي إلى جمعها بدقة أو قياسها المتغيرات قياساً صحيحاً ، ويتم عرضها عن طريق جمع المعلومات أو قياس وتقويمها .  
والتأكيد من صدق الأداة الاستبيان تم عرضها على (02) محكمين<sup>1</sup> أساتذة جامعيين تخصص اتصال .

<sup>1</sup> الأساتذة المحكمين :

1 - نهلة حفيظي ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، الرتبة العلمية " أستاذة " محاضرة " أ " ، جامعة محمد خيضر بسكرة .  
2 - مسعودة طلحة ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، الرتبة العلمية " أستاذة " محاضرة " أ " ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

هـ- طرق وأدوات جمع البيانات:

-إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

بعد إجراء التعديلات على استمارة الاستبيان من صحة الإعداد والصيغة من حيث المحتوى والسلامة اللغوية كما تم أخذ بالعين الاعتبار الملاحظات الأساتذة المحكمين حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية ، تم سحب العدد الكافي لتوزيعها على كل أفراد المجتمع البحث ( المسح الشامل ) والمقدرة ب (58) موظفاً ضمن المؤسسة المذكورة وقد تم التوزيع الفعلي يوم 2019/05/09 صباحاً وتم الاسترجاع آخر مجموعة يوم 2019/05/19 صباحاً، وبعد جمعها ولم يتوفر العدد كله لنحصل في الأخير على (45) استمارة من الأصل (58) استمارة التي تم توزيعها ، ولكن هناك استمارتين ملغيتين ( 02 ) بسبب عدم اكتمالها في الإجابة ، والاستمارات الأخرى ضائعة ، أي في الأخير نحصل على عدد الاستمارات ( 43 ) استمارة . وهذه النتائج موضحة في الجدول التالي :

اسم المؤسسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
اتصالات الجزائر " المديرية العملية "	38	38
" الوكالة التجارية " فرع من الاتصالات الجزائر	20	07
المجموع	58	45

الجدول رقم - 01 - يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

### و -أساليب تحليل البيانات :

يعد عملية جمع البيانات ثم الاعتماد في تحليلها على ما يلي :

أ -عرض البيانات في جداول المركبة .

ب - استخدام التكرارات .

ج- استخدام النسب المئوية .

د- استخدام الجداول المركبة : وذلك بربط المتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية بجميع أسئلة المحاور الاستبيان .

### 9- مجتمع وعينة الدراسة :

يعد مجتمع البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية : " يقصد به كامل أفراد أو

أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة " <sup>1</sup>

### أ - حجم مجتمع الدراسة :

تناولت هذه الدراسة "مهارات الاتصال لدى المدير ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر - بأدرار - وقد تم أخذه أنموذجاً لذلك ، وعليه تم الاتصال بالمؤسسة المذكورة وحصر العدد الإجمالي لموظفيها (58) موظفاً - ذكوراً وإناثاً لذلك اعتمدنا على المسح الشامل لمجتمع البحث ضمن العينة القصدية المؤسسة .

كان توزيع الموظفين في المؤسسة اتصالات الجزائر " المديرية العملية " و " الوكالة التجارية " التي هي تعد امتداداً لها على النحو التالي :

<sup>1</sup> محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - ، عمان ، دار وائل للنشر ، 1999 ، ص84 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

عدد الموظفين	اسم المؤسسة	الرقم
38	اتصالات الجزائر " المديرية العملية	01
20	الوكالة التجارية امتداد للمؤسسة اتصالات الجزائر	02
58	المجموع	

الجدول رقم - 02 - يوضح عدد الموظفين الموزعين بالمؤسسة اتصالات الجزائر

### والوكالة التجارية المختارة

#### أ - حجم مجتمع الدراسة :

إن اختيار العينة من المجتمع الأصلي ، لابد من ضبط العدد الحقيقي للمفردات الذي يدخل ضمن هذه العينة ، في إطار التمثيل السليم للمجتمع المبحوث تحقيق الأهداف البحثية المطلوبة .

- إن اختيار العينة يخضع علمياً إلى عدة عوامل منها :

- طبيعة التكوين الداخلي للمجتمع الأصلي من حيث تجانس أو تباين وحداته .

- طبيعة المعالجة ومستواها العلمي للموضوع البحث .

- درجة التمثيل : إن تحقيق التمثيل للعينة بالنسبة إلى مجتمع البحث من الشروط العلمية الأساسية لنجاح البحث العلمي على مستوى المجتمعات غير المتجانسة المفردات حيث توجد تباينات على مستوى تكوينها .

بما أن مجتمع الدراسة ليست كبير ممثل موظفين المؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار فإنه يسهل علينا إجراء الدراسة على كامل المفردات ، وكذلك تعمدنا اختيار الكلي من المجتمع البحث الأصلي الممثلة والمنسجمة مع هدف الدراسة ، ولتحقيق ذلك اخترنا العينة المسح الشامل الذي

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

يعرف : " هو طريقة جمع البيانات والمعلومات عن جميع عناصر المفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة ."<sup>1</sup>

### 10 - مجالات الدراسة :

تتفق معظم الدراسات على مجالات ثلاث وهي : المجال المكاني ، المجال البشري والمجال الزمني ونحن ذلك نحدد البيئة التي أجريت فيها الدراسة على جملة الأفراد الممثلة لمجتمع البحث والفترة الزمنية المحددة بتواريخ معينة . حتى تؤخذ كل هذه العوامل بعين الاعتبار فتمثل الإطار العام للدراسة .

**الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على المؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة أدرار .

**الحدود الزمنية :** أنجزت الدراسة ضمن المراحل التالية :

-تم اختيار موضوع الدراسة في شهر أبريل 2018 ، بحيث تم جمع المادة العلمية للإطلاع على موضوع الدراسة .

-بداية الموسم الجامعي 2018 /2019 تمت معالجة الجانب النظري ودراسة جوانبه مع الأستاذة المشرفة .

-كما حدد تاريخ 03 مارس لجلسة " أيام ماستر الأولى " التي تم اطلاع عليها اللجنة فيها على المادة التي جمعت في الإطار التطبيقي مع مراعاة السير الحسن لتحضير المذكرة .

في الفترة الموالية تم جمع الإطار النظري وتصميم الاستمارة محاور الاستمارة وعرضها على الأستاذة المشرفة ومن ثم تم عرضها على لجنة من الأساتذة المحكمين في التخصص ، ثم توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان عن طريق مسح الشامل للمؤسسة المذكورة في ماي 2019 أين تم - أثناء - في رمضان تفرغ البيانات وعرضها على الأستاذة المشرفة.

<sup>1</sup> محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - ، عمان ، دار وائل للنشر ، 1999 ، ص84 .

## الفصل الأول : موضوع الدراسة ومنهجيتها

---

### الحدود البشري للدراسة :

يضم المجال البشري جميع الموظفين - مفردات العينة - الذين شملهم البحث بالمؤسسة

المذكورة .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

استمارة بعنوان

مهارات الاتصال لدى المدير ودورها في تحسين الأداء

دراسة ميدانية بالمؤسسة اتصالات الجزائر " أنموذجا " بولاية أدرار

إشراف الدكتورة :

سامية جفال

إعداد الطالبة :

نصيرة جارالله

السنة الجامعية: 2018 / 2019

## ثانياً: الاتصال

### تمهيد :

تعتبر عملية الاتصال هي الطريقة التي يتم بها تبادل المعلومات أو الحقائق أو التوجيهات أو الأفكار أو المهارات من شخص إلى آخر ، لتفاعل وتأثير بين أفراد المؤسسة وبواسطتها إثارة الاستجابة نوعية معينة لدى المستقبل ،وهي بذلك عملية هادفة ومهارة إنسانية اتصالية تقوم على استخدام مناسب لكافة القدرات الإدراكية والنفسية والاجتماعية ، ومن ثم بعد عملية ضرورية جداً ، بحكم جوهر وأساس العمليات الإدارية التي تتوقف على نجاح وسير المؤسسة بكفاءة وفعالية .

من خلال هذا الفصل سنتعرف على العملية الاتصالية من حيث أنواعها ومعوقاتهما ، وأيضاً تطرقت إلى العوامل التي تؤثر فيها وفاعلية الاتصال المؤسسي ( الأداء ) .

### 1- مفهوم الاتصال

تعددت مفاهيم و تعاريف الاتصال سواء من مفكرين أو باحثين باختلاف الاتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح ، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ :

**يعرف الاتصال في اللغة العربية :** ففي الحقل اللغوي العربي وجدت أن كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل أو " واصل " على وزن فاعل وكلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل ، ومصدرها وصال مواصلة ، وتشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين ويكون نقيض تواصل في تهاجر وتنافر وتقاطع .

**الاتصال :** جاء من الفعل الثلاثي للاتصال وهو " وصل " وجاءت على شكل وصلت أي بمعنى الشيء من باب وعد وصلة أيضاً . ووصل إليه وصولاً أي بلغ

ووصل بمعنى اتصل أي دعا دعوة الجاهلية . قال الله تعالى " إلا الذين يصلون إلى قوم " ( سورة النساء الآية : 90 )<sup>1</sup>

أما من الناحية الاصطلاحية يعرف الاتصال : الصرايرة وعایش المشار إليهما في شمري ( 2006 ) على أنه العملية التي يقوم المدير بواسطتها بإعطاء المعلومات بشكل منظم ونقل مضمونها إلى عدد كبير من الأفراد العاملين في المنظمة أو الأشخاص أو المؤسسات ذات العلاقة والموجودة خارج المنظمة .<sup>2</sup> وبالتالي نشير إلى الاتصال بأنه عملية اتصالية يقوم بها المدير لإعطاء المعلومات والأفكار بشكل سلس ومنظم وإرسال مضمونها ومحتواها عبر قنوات إلى الجماهير في المؤسسة سواءً داخلياً أو خارجياً .

يعرف تشارلس موريس مصطلح الاتصال حين تستخدمه بشكل واسع النطاق فإننا نتناول الأفراد في أمر معين .<sup>3</sup>

في حين تعرفه جيهان أحمد رشتى الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة ( كائنات حية أو بشر ، أو آلات ) في مضامين اجتماعية معينة.<sup>4</sup>

يعرف الاتصال في إطار الإعلام والاتصال بأنه " بث رسائل واقعية أو خيالية تتصل بموضوعات معينة على أعداد كبيرة من الناس مختلفين فيما بينهم في النواحي الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، والساسية ويوجدون في مناطق متفرقة"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة ، نظريات الاتصال ، عمان ، دار أسامة للنشر ، 2015 ، ص 21 .

<sup>2</sup> إبراهيم علي رابعة ، مهارة الاتصال ، شبكة الألوكة ، ( د : ط ، س ) ، ص 2 .

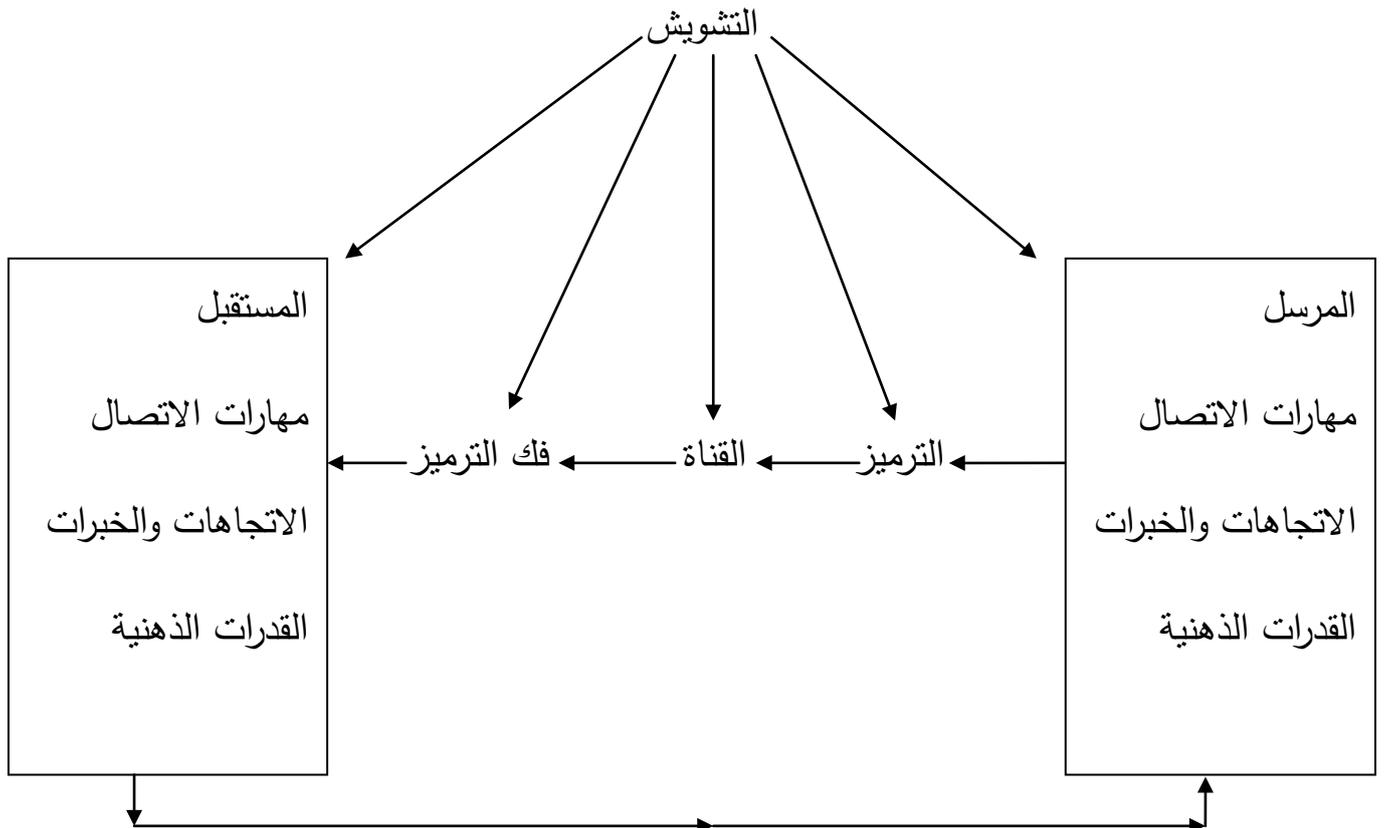
<sup>3</sup> حسن عماد مكايي ، ليلي حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 1998 .

<sup>4</sup> جيهان أحمد رشتى ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربي ، 1978 ، ص

<sup>5</sup> مي العبد الله ، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، 2006 ، ص 26 ، 27 .

وبالتالي نستخلص بأن الاتصال هو عبارة عن عملية تفاعلية بين المرسل والمتلقي أو مجموعة من الأفراد المشتركة التي تتصل بمختلف موضوعات معينة في سياقات متعددة .

وبالرغم من تعدد المفاهيم للاتصال بين العلوم إلا أنهم اتفقوا على أن عملية الاتصال لا يمكن التحدث عنها دون التطرق لعناصره والذي يضمن أكثر من متغير يؤثر على العملية الاتصالية بم أنها تدور حول تبادل الرسائل عبر وسيلة معينة لتحقيق ، فهذا تعددت نماذج ومخططات التي وضعها العلماء الاتصال التي توضح عناصر عملية الاتصال أساسية المشتركة ( المرسل ، المستقبل ، الرسالة ، قناة الاتصال ، التغذية العكسية ، الأثر ) الذي يتم توضحه في الشكل الآتي :<sup>1</sup>



الشكل (01) يوضح عناصر عملية الاتصال حسب ضرار العتيبي وآخرون

<sup>1</sup> علوان سميرة ، فراجي فيصل ، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار ، مجلة التدوين ، ( العدد 11 ، 2018 ) ، ص 285 .

وباعتبارها العملية الاتصالية لا تتم دائماً بسهولة وببساطة فقد تتعرض الرسالة في بعض الأحيان إلى معوقات التي تمنع من وصولها إلى المستقبل ، وبالإضافة إلى تحريفها وتزييفها ، و هو ما يعرف بالتشويش ، وفيما يتم توضيح هذه العناصر نذكر منها :

-المرسل : ( القائم بالاتصال ) هو المتصل أو المرسل أو القائم بالاتصال .

-مصمم الشفرة : أي جعل الاتصال له نتائج إيجابية .

-الرسالة : أي المضمون الاتصال

- قناة أو الوسيلة : لفظي أو مرئي أو مسموع أو إماعة أو صورة .

-مترجم الشفرة : أي رد فعل إيجابي على الاتصال .

-متلقي : وهو المتصل به المرسل إليه .<sup>1</sup>

- التشويش : هو كل عائق يقف في طريق إرسال أو استقبال الرسالة .

وينقسم التشويش إلى :

-التشويش الميكانيكي .

-التشويش الدلالي .<sup>2</sup>

- التغذية العكسية : ( رجع الصدى ) هي إعادة المعلومات للمرسل حتى تستطيع

أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه ، وتتخذ عدة أشكال أهمها :

-استجابة عقلية (لغوية) وتكون تعبيراً عن فهم الرسالة ومضمونها لفظياً .

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية ، دار الرياء للنشر والتوزيع ، ص 93 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق الدليمي ، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين ، عمان ، دار اليازوري ، 2016 ، ص 29 .

- استجابة جسدية : ( إيماءات جسدية ) ، كهز الرأس أو بتعبيرات المعروفة  
-..ويتم هذا في الاتصال المباشر وجهاً لوجه<sup>1</sup>

- الأثر : هي نتيجة الاتصال ، والأثر التي تتركه الرسالة في نفس المتلقي والمرسل على حد سواء .<sup>2</sup>

- بيئة الاتصال : هو البيئة الاجتماعية التي تمدنا بقواعد وأحكام للتفاعل معها .<sup>3</sup>

إذن فإن العملية الاتصالية تبدأ بالمرسل لتوصيل معلوماته وأفكاره عن طريق ألفاظ منطوقة أو غير منطوقة كالحركات والإيماءات ، لينقلها إلى المستقبل عبر الوسيلة معينة ، فيقوم المتلقي بفك الرموز أو تشفيرها وتفسيرها ثم يصدر استجابة سواء كانت سلبية أو إيجابية .

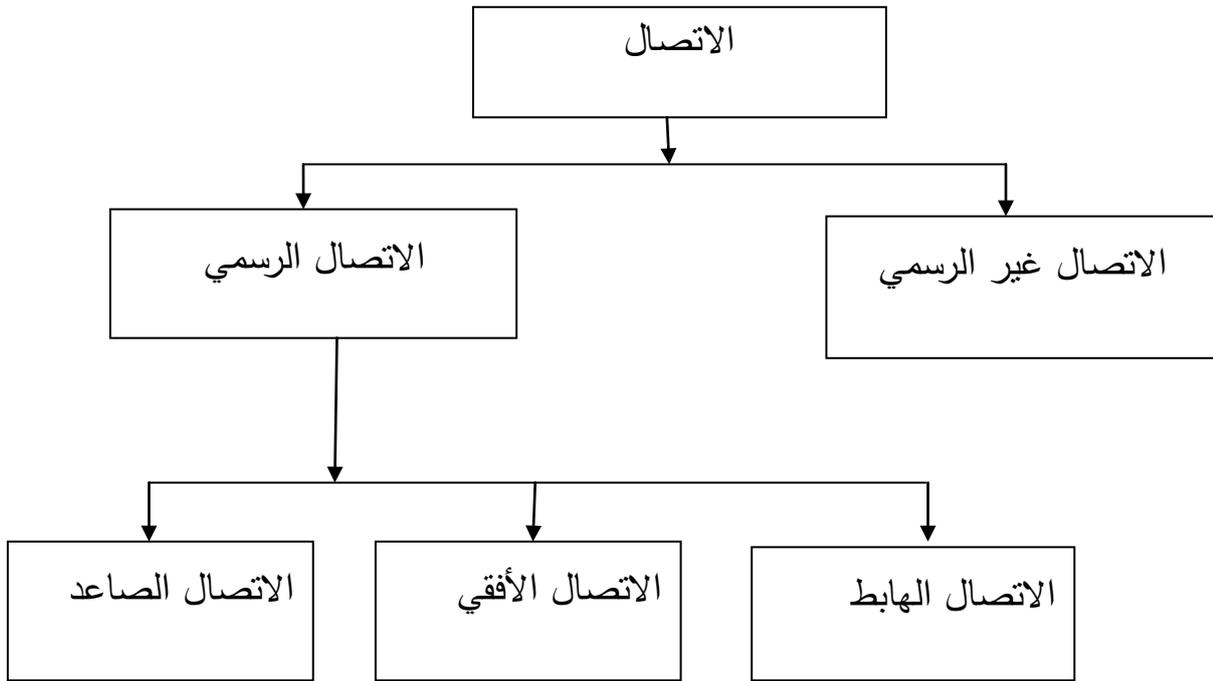
## 2 أنواع الاتصال :

وتحرص المؤسسات الفعالة على التحكم في عملية الاتصال ، باعتبارها عنصراً أساسياً للتوجيه والتنسيق والتنظيم وللسير أعمال وأنشطة المنظمة لضمان كفاءتها وفعاليتها التنظيمية فلماذا تعتمد الإدارة على اتجاهين من الاتصالات الإدارية الذي يتم توضيحه في الشكل الآتي :

<sup>11</sup> ينظر ، أسامة زكي السيد علي ، مهارات الاتصال (الإنساني والأكاديمي) ، عمان ، دار أسامة للنشر ، 2015 ، ص33 ، 34 .

<sup>2</sup> عبد الرزاق الدليمي ، مرجع سابق ، ص30 .

<sup>3</sup> عبد الرزاق الدليمي ، مرجع سابق ، ص30 .



الشكل ( 02 ) يوضح اتجاهات الاتصال

المصدر: من إعداد الباحثة

أ -الاتصال الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية ، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة كما تأخذ أربعة اتجاهات :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سميرة علوان ، فراحي فيصل ، مرجع سابق ، ص 287 .

-الاتصالات الصاعدة : تتمثل في الاتصالات الصادرة عن العاملين في المؤسسة إلى رؤوسائهم المباشرين سواء مدير المؤسسة ، والذين قد يمررونها بدورهم إلى مستويات الإدارية العليا .

-الاتصال الأفقية: تتمثل في الإتصالات الرسمية التي تتدفق بين المديرين والوحدات التنظيمية على نفس المستوى التنظيمي أو الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الجهاز الإداري الأعلى .

-الاتصال الهابطة : وهي تلك الاتصالات الرسمية التي تتدفق من الأعلى إلى الأسفل عبر المستويات تنظيمية مختلفة .<sup>1</sup>

ب - الاتصال غير الرسمي : هو الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وتعتمد أساساً على مدى العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات .<sup>2</sup>

2- العوامل المؤثرة في الاتصال كعملية : ( الحالة النفسية ، الهدف ، المهارات ، ظروف المواقف الاتصالي ، التوقيت )

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الاتصال كعملية نذكر منها ما يلي :

- الحالة النفسية : تلعب دوراً مؤثراً في عملية الاتصال ، فالاستقرار النفسي والعاطفي يؤثر في تفسير الأشياء ، والنظم إليها ، وبالتالي يؤثر في عملية الاتصال وتفسير محتوى الرسالة . وكذلك تؤثر حالة الفرد النفسية والعاطفية في عملية

<sup>1</sup> ينظر ، رانيا عبد المعز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة ، 2011 ، ص98 .

<sup>2</sup> سميرة علوان ، فراحي فيصل ، مرجع سليل ، ص287 .

صياغة جمل الرسالة ، أو طريقة التعبير عنها ، لذلك فإن عمليات الاتصال لا تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا أخذت بالحسبان ظروف الفرد النفسية والعاطفية .

مما يفرض على المدير القائم بالاتصال في المؤسسة ، أن يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات واتصالات بينه وبين الموظفين على أساس وظيفة إيجابية ، وأن يعمل على مساعدة العمال وإرشادهم ، ويسعى إلى تطوّرهم ونموهم المهني والشخصي .

كم يتوجب على المدير أن يشرح للموظفين آرائه واقتراحاته جميعها ، ويفسرها لهم بصورة واضحة ، وأن يخبرهم بالتعديلات التي يكون ضرورية ، وتخدم مصلحة العمل . وبالإضافة يساعدهم على التخلص من الاتجاهات السلبية التي تعطلهم عن أدائهم .<sup>1</sup>

**-المهارات :** ومن المؤكد أن إتمام عملية الاتصال ، يحتاج إلى مجموعة من المهارات ، التي تزيد من فعالية عملية الاتصال الذي يجب توافرها لكل من القائم بالاتصال والمتلقي ، وتمثل هذه المهارات في مهارة الحديث والكتابة والتعامل مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمرونة لتسهيل عملية الاتصال ، ولهذه المهارات أثرها على عملية الاتصال من حيث إنها تؤثر في مقدرة المرسل على تحليل أهدافه ونواياه تؤثر أيضا في صياغة الرسالة معبرة عن نواياه وأهدافه .<sup>2</sup>

**- التوقيت :** يلعب التوقيت المناسب دوراً هاماً في تحقيق فعالية الاتصال إن استجابة الأفراد للرسائل تختلف حسب اختلاف توقيت الرسالة ومناسبتها لكل منهم . بل أن استجابة الفرد الواحد لنفس الرسالة يمكن أن تختلف من وقت لآخر . فقد

<sup>1</sup> هند كابور ، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية ، مجلة جامعة دمشق ، ( المجلد 26 ، 2010 ) ، ص 288 .

<sup>2</sup> إيمان محمود أبو شنب ، مهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء ، شهادة الماجستير ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2013 ، ص 62 .

يتجاهل الفرد لرسالة ما نظراً لانشغاله وقت وصول الرسالة ، أو لأنه في حالة نفسية غير مواتية .

وتستطيع الإدارة اتخاذ نوعين من الإجراءات لضمان استلام الصحيح لاتصال من ناحية عامل التوقيت :

-**أولهما** : تحديد وقتا نمطيا معيناً ( أسبوعي أو شهري مثلاً) لإرسال رسائل معينة ، ومن ثم يكون معروفاً ومتوقعها مقدماً وصول رسائل أو تقارير معينة في هذا الوقت دائماً .

-**ثانيهما** : يتمثل في تحديد جلسات تتم في أوقات أخرى بعيداً عن الضغوط الوظيفية المختلفة لتبليغ الأفراد بما هو مطلوب وعرض ومناقشته بعض الأفكار والتعليمات وغيرها ، ومن ثم نضمن عدم تشنيت اهتمامات المستقبلين وتركيزهم على ما هو معروض .<sup>1</sup>

- **الهدف** : إن أهم ما يميز الاتصالات الإيجابية البناءة في المؤسسة بين المدراء والعملاء هو وضوح الهدف الذي يسعى إليه المدير الناجح لتحقيقه عند القيام بعملية الاتصال ، وذلك حتى يكون الموصل على بصيرة بأساليب التواصل الصحيح ، وأدعى لقبول الموصل إليه ، حيث يكون الاتصال إليه على بنية بطبيعة ما يستقبل من المعلومات والآراء والأفكار ، ولذلك كان عدم وضوح الهدف عائقاً كبيراً من معوقات الاتصال بين المدراء والموظفين . لأن الاتصال له هدف ، و لا يتم بدون تحقيقه ، وهو إيجاد حالة أو الخبرة المشتركة من المعرفة بمعنى ( القائم بالاتصال ،

<sup>1</sup> عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص364 .

المتلقى ) ، وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها وأدت إلى زيادة فاعلية الاتصال والعكس الصحيح<sup>1</sup>.

- **المواقف الاتصالية** : عبارة عن سلسلة من المدركات والاستجابات بين كل من طرفيه ، مع ما يصعب الإدراك والاستجابة من انفعالات ودوافع نفسية وبواعث اجتماعية ، تؤثر في عناصر الموقف الاتصالي . أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك ، لأن الاستجابة المستهدفة تظل مرهونة بنجاح الاتصال هذا من خلال الاعتبارات الخاصة بكل من القائم بالاتصال والمتلقي يتوقف نجاح الاتصال وزيادة كفاءته وفعاليتها من جانب كل منهما على عدد الاعتبارات التي تؤثر في المواقف الاتصالي والاتجاهات بشكل مباشر ، وتؤثر أيضا على الحكم بنجاح الاتصال وزيادة في فعاليتها وأهم هذه الاتجاهات أهمها :

- **اتجاه الفرد نحو نفسه** : سواء كان مصدراً أو مستقبلاً ، ذلك أن الاتجاه السلبي نحو الذات يعكس قدراً من عدم الثقة في نفسه التي تؤثر بالتالي في اختيار موضوع الرسالة وقوة تأثيرها ، وكذلك تؤثر في اقترابه من الآخرين وبالتالي استكمال الموقف الاتصالي ونجاحه .

- **اتجاه الفرد نحو موضوع الاتصال** : وهو ما يترجم اقتناع الفرد بما يقوله أو اهتمامه بالموضوع ، وبالتالي فإنه يعكس صدق التعبير عن الموضوع وكذلك القدرة على فهمه والاقتناع بالفكرة .

- **اتجاه الفرد كل منهما نحو الآخر** : فالفرد لا ينسجم للحديث أو الكتابة إلى آخر مادام اتجاهه نحوه سلبياً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ينظر ، ماجد رجب العبد العسكر ، التواصل الاجتماعي (أنواعه ، ضوابطه ، آثاره ، ومواقفه) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 ، ص 197 .

**- معوقات الاتصال :**

على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء .فهي تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال وبالتالي تسهم عدم وصول العملية إلى أهدافها المنشودة.

**- اللغة :** بخاصة عندما تكون غير واضح أو غامضة ، أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها . وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل ، وتعتبر اللغة الأجنبية واختلاف اللهجات واختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقا كبيرا . ومن المشكلات اللغة أيضا الإساءة تفسيرها من قبل المستقبل ، وعدم القدرة على التعبير والكتابة والقراءة أو التحدث عند أطراف العملية الاتصالات ( المرسل أو المستقبل )<sup>2</sup>

**- معوقات النفسية اجتماعية :**

ككون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة وفي دراسة تحليلية على ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ، وذلك لرفع الحواجز النفسية الاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال ، من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى انتهجت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية الاجتماعية بين العاملين وخلق جو ودي قيمي بين العاملين

<sup>1</sup> صبرينة رماش ، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز** ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة منتوري ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، 2008/2009 ، ص 100 .

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، **الاتصال والعلاقات العامة** ، عمان ، دار صفاء للنشر التوزيع ، 2005 ، ص 158 .

والمديرين ، فإن ذلك مؤداه تحسين قنوات الاتصال وتعزيز فرص تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### -المعوقات التنظيمية للاتصال :

تتمثل فيما يلي :

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق .
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم . وهذا النقص كفاءة الاتصال .
- عدم إقرار بعض العمال بالخرائط التنظيمية .
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية .
- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم .
- عدم وجود قنوات إتصال واضحة لتسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات .<sup>2</sup>

### - المعوقات الشخصية :

يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسياً ومن أسبابها ما يلي :

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 226 .  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية تطبيقية - ، الجزائر ، دار المحمدية ، 2004 ، 83 .

1 - الفروق الفردية : التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له .

2 -تباين الإدراك لدى الأفراد واختلاف فهمهم للأمور ، عدم تفسيرهم للمواقف تفسيراً سليماً .

3 - ضعف الثقة بينهم مما يؤدي إلى عدم تعاونهم ، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها .<sup>1</sup>

#### - المعوقات التكنولوجية :

أن وسائل الاتصال تطورت تطوراً كبيراً ، نتيجة لتعدد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها .<sup>2</sup>

#### - المعوقات البيئية :

أن درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجد الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعال ، وبالإضافة إلى الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء محمد القاضي ، بكر محمد حمدان ، مهارات الاتصال ، دار الإعصار العلمي والتوزيع ، 2010 ، ص14 .

<sup>2</sup> علوان سميرة ، فراحي فيصل ، مرجع سليلق ، ص288 .

<sup>3</sup> محمد يوسف القاضي ، مرجع سليلق ، ص226 .

## ثانيا : الاتصال المؤسسي أداة لتحقيق الأداء

## 1 - مفهوم الاتصال المؤسسي :

تعددت مفاهيم و تعاريف الاتصال المؤسسي كانوا سواء من مفكرين أو باحثين باختلاف الاتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح ، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ : يعرف **thayer** الاتصال المؤسسي : " بأنه تدفق البيانات المعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي للمنظمة الأعمال "

يعرف ويليام سكوت الاتصال المؤسسي : " بأنه عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة " <sup>1</sup>

ويعرفه أيضا ألكس مكايلى الاتصال المؤسسي : " يعتبره مجموع الأنشطة الإعلامية والإتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الإتصال الداخلي أو المختصين الآخرين والذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة " <sup>2</sup>

ويعرف الاتصال المؤسسي : " هو فن تنمية وتحقيق تفاهم جيد بين الأشخاص ، وهو عامل تبادل المعلومات والأحاسيس بين شخصيين أو أكثر ، وهو ضروري يكون التسيير فعالا " <sup>3</sup>

1-<http://grhumaines.blogspot.com/2017/04/biog.Post:41.html>. 21 /03 /2019 .

<sup>2</sup> بلحاجي وهيبية ، الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع - دراسة وصفية استطلاعية - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر ، كلية السياسة والاعلام ، قسم الاعلام والاتصال ، 2000 ، 2002 ، ص 40 .

<sup>3</sup> محمد مزيان ، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط ، حوليات ، جامعة الجزائر ، 1998 ، ص100 .

يعرف أيضا الاتصال المؤسسي : " هي تلك الوسائل تستخدمها المؤسسة أو المدبرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى ، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية ، وتسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة " <sup>1</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الاتصال المؤسسي :

- باعتباره عملية اتصالية من خلاله نقل وتبادل المعلومات والأفكار .
- عبارة عن سياسة اتصالية داخل المؤسسة .
- عبارة عن مجموعة أنشطة وأعمال منجزة من قبل مسؤولي أو مختصين .
- عبارة عن فن لتحقيق التفاهم والتبادل لتسوده جو من العلاقات الإنسانية بين العمال والمدراء .
- عبارة عن وسائل من خلالها يتم التواصل داخل وخارج المؤسسة لتوفير المعلومات والبيانات ، وتسهيل عملية الاتصال بين الجمهور الخارجي والداخلي .
- عبارة عن همزة وصل بين الجمهور سواءً داخلياً أو خارجياً .

## 2 - خصائص الاتصال المؤسسي :

إن الاتصالات الإدارية في المؤسسة ذات الكفاءة العالية تتميز بخصائص أهمها:

- السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة .

<sup>1</sup> زيد منير عيوي ، فن الإدارة بالاتصال ، مرجع سابق ، 2008 ، ص 71 .

- **الارتداد** : تسهيل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على المعلومات مرتدة تساعد على الرد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح .

- **التسجيل** : يمكن لبعض الوسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات ، وذلك مثل الخطابات والمذكرات ، والتقارير و يفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال .<sup>1</sup>

- **الكثافة** : تتميز بالوسائل القادرة على تقديم المعلومات كثيفة مثل التقارير والخطابات ، ويمكن استخدامها في عرض الوقائع المعقدة أو المخطط أو نتائج المتابعة والرقابة ، وكلما قدمت الوسيلة الاتصال معلومة كثيفة كلما كان ذلك أفضل .

- **الرسمية** : إذا كان الموضوع الاتصال رسمياً ( أي متعارف عليه ومكتوب ) أمكن استخدام وسائل الاتصال تتناسب ذلك .

- **التكلفة** : كلما كانت الوسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل ، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة والطبع والبريد ..... وأجور العاملين المشتركين في الاتصال والتكلفة عنصر نسبي .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص45 .

<sup>2</sup> صبرينة رماش ، مرجع سابق ، ص104 .

## 3 - الاتصال المؤسسي أداة لتحقيق الأداء :

يتوقف الاتصال الفعال داخل المؤسسات على الإعراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين المستويات السفلى في التسلسل الهرمي ، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل المنظمة باعتباره من أهم عمليات التسيير.<sup>1</sup>

والاتصال الناجح والفعال في المنظمة يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها ، حيث تتضمن كل عملية اتصالية في المؤسسة بين المدراء والعمال مثير ينتج عنه استجابة ، فمن خلال الاتصال في الإدارة يتم الحصول على المعلومات والبيانات التي تسمح بوضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات وترجمتها إلى سياسات قابلة للتنفيذ ، ثم متابعة عملية التنفيذ من خلال عمليات الاتصال الفعال الذي يوفر عبر التغذية الرجعية قاعدة البيانات والمعلومات القادرة على صياغة عملية التقييم الجيد للأداء وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة لعملية استقرار ونمو المنظمة وبقائها ، ولكن هناك شروط للاتصال المؤسسي الفعال فيما يلي :

- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه ومعرفة تقاليده وعاداته وخبرته .
- حسن صياغة الرسالة وتصميمها بما يناسب طبيعة المرسل إليه ( كلمات ، رموز ، إيماءات ، وأشكال .... ) .
- حسن اختيار الوسيلة الاتصالية بما يتوافق مع المرسل إليه من ناحية والرسالة من ناحية أخرى .

<sup>1</sup> ينظر ، رباح العايب ، الاتصال التنظيمي : أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية ، مجلة العلوم الإنسانية ، ( العدد 29 ، 2008 ) ، ص 179 .

- إمكانية ترجيع الأثر لتحقيق من خلاله تقديم الأخبار والأفكار والمعلومات والترفيه والاقتناع وتحسين الصورة الذهنية .

- حسن توقيت العملية الاتصالية بما يناسب ظروف الأطراف المختلفة .

- المتابعة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها على وجهها الصحيح .<sup>1</sup>

وإن لتحقيق فعالية الاتصال المؤسسي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال داخل المؤسسة .

كما يلعب الاتصال المؤسسي دوراً هاماً سواءً كان مكتوباً أو شفهيًا رسمياً أو غير رسمي فهو موجه نحو الأهداف ويراد ضمان الأداء في كل المستويات ، والذي يؤدي بدوره إلى تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية و الفعالية داخل المؤسسة لضمان تكيفها وبقائها تتأثر كثير بطبيعة الاتصالات الداخلية فيها وفي هذا السياق يؤكد " بنوار دنيس " بقوله : أن المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال .<sup>2</sup> الذي يتأثر بدوره يؤدي ذلك في النهاية إلى القضاء والوقوف في وجه الشائعات .

وبالإضافة للاتصال المؤسسي باعتباره وسيلة لتحقيق نجاح المؤسسة لأنه يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة ، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، لإبراز فعاليته في الاتصالات الإدارية من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للعمال وتوجيه جهودهم في الأداء .

<sup>1</sup> راجع العايب ، مرجع سابق ، ص 288 .

<sup>2</sup> ينظر ، الأمين بلقاضي ، الاتصال داخل المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، ( العدد 02 ، ديسمبر 2014 ) ، ص 64 .

وعليه فإن العملية الاتصال لها أهمية كبرى في تحقيق أهداف فعالية وأداء للمدير ،  
فمن خلاله يمكن نوع من الاستجابة التفاعل والتأثير اتجاه أهداف الإدارة وربط أجزاء  
المؤسسة وتعميق مبدأ التناسق والتنظيم في الأداء ، وهذا يمكن المؤسسة تحقق  
الكفاءة والفعالية .

## ثالثاً: ماهية مهارات وأهم أساليبها

### تمهيد :

يستخدم المدير المهارات الاتصال في المؤسسة لإيصال بواسطتها أو عن طريقها الأفكار أو الوسائل أو المعلومات بوضوح تام من شخص إلى آخر، وبحيث من ازدياد أهميتها في الحياة العملية ، فيجب على المدير أن يتقنها ويتحكم فيها بمرونة ، وذلك من خلال تعلمها وممارستها ، فالمهارة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف العملية الاتصالية بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .

من خلال هذا الفصل سنتعرف على المهارة من حيث خصائصها ومكوناتها ، وأيضاً سنتطرق إلى أبعادها وأهم أساليبها وخطواتها لاكتسابها وأنواعها كمهارة الحديث والكتابة واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة .

### 1 - مفهوم المهارة :

تعددت آراء الباحثين واختلفت باختلاف وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم مشترك للمهارات رغم اتفاقهم تقريباً فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكلة لها المتمثلة في المعارف ، الممارسات والسلوكيات هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ارتباطها المباشر بوضعيات في العمل حيث لا يمكن التحدث عن المهارات إلا في إطار عمل معين . فالمهارة في اللغة وفق ما جاء في قاموس المحيط تعني الحزق في الشيء وإحكامه ، ويقال عرف هذا العامل بالمهارة في حفر الخشب جمعها مهارات .

ويقال اكتسب مهارة في عمله بالممارسة الدائمة : أي حذقا ، براعة . ينجز عمله بمهارة . ويقصد بالمهارات اللغوية القدرات الضرورية لاستخدام اللغة و التمكن منها فهما وتحدثا وقراءة وكتابة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عماد فاروق محمد صالح ، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية ، دار الكتاب الجامعي ، 2010 ، ص 131 ، 132 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

ويجدر بنا التعريف المهارة ، فقد جاء في لسان العرب لابن منظور بأن المهارة الحنق ، والماهر : قال مهرت بهذا الأمر أمهر أي صرت به حاذقا ، وجاء في تاج العروس للزبيدي : قد مهر الشيء وفيه وبه ... مهارة بفتحهما أي صار حاذقا .<sup>1</sup>

من الناحية الاصطلاحية : تعددت تعاريف ومفاهيم المهارة سواء كانوا من مفكرين أو علماء باختلاف اتجاهاتهم ونظرياتهم القائمين على دراستها لهذا المصطلح ، ويرجع ذلك إلى اختلاف الميدان وطبيعته الذي يتناول هذا اللفظ :

-بحيث يعرفه قاموس " ويستر " المهارة بأنها معرفة وخبرة ومقدرة على التنفيذ والأداء .<sup>2</sup>

بحيث يعرفه مصطفى " بأنها القدرة على تنفيذ أمر ما بدرجة إتقان ، مقبولة وتتحدد درجة الإتقان المقبولة تبعا للمستوى التعليمي للمتعلم " ويعرفه أيضا ستيتية " المهارة بأنها السلوك الذي يؤدي بدرجة عالية من الإتقان والأداء السريع " <sup>3</sup>

-وتعرف المهارة " بأنها القدرة على تطبيق المعلومات والمبادئ وفهم العوامل المختلفة التي تؤثر في المواقف الاجتماعية وتظهر أثناء أداء المستويات المهنية " <sup>4</sup>

-وتعرفها منال طلعت " المهارة تعني القدرة على عمل هذا الشيء وهي درجة الكفاءة والجودة في الأداء ، ومنها بأنها القدرة على استخدام المعلومات بفاعلية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسير.<sup>5</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن المهارة :

-المهارة باعتبارها مهنة تطبيقية لإحداث التأثير الإيجابي على الآخرين .

-المهارة نتيجة التعلم ومبنية على الفهم .

<sup>1</sup> يوسف بن عبد الله بن محمد الشحي ، مهارات الاتصال التربوي الإسلامي في الأسرة والمدرسة ، عالم الكتب الحديث ، 2011 ، ص100 .

<sup>2</sup> ضياء الدين ابراهيم النجم ، الجماعات الاجتماعية - مداخل نظرية ومواقف تطبيقية - ، المكتبة الجامعية الأزاريطة ، 2000 ، ص239 .

<sup>3</sup> فهد محمد الشعابي الحارثي ، مرجع سليلق ، ص25 .

<sup>4</sup> نجلاء محمد صالح ، مرجع سليلق ، ص 116 .

<sup>5</sup> منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، جامعة الاسكندرية ، 2001 ، ص 43 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

- الإتقان والمعرفة والخبرة والقدرة والتنفيذ والسرعة والسهولة من سمات وخصائص المهارة .

- القدرة على أداء المهام بكفاءة وفاعلية .

- تعتمد المهارة على الاستعداد الشخصي والخصائص الموروثة والمكتسبة .

### - خصائص المهارة :

إن المهارة تقوم على عدت خصائص وسمات تتمثل فيما يلي :

**أ - المهارة قائمة على التعلم :** فأى مهارة من الصعب أن يتعلمها الفرد قبل الوقوف على جانبها النظري ، لذا فإنه يلزم المتعلم دراسة الخواص المهارة المراد تعلمها ، ويتم ذلك عن طريق الشرح النظري أو الملاحظة المباشرة لها حتى يتمكن من التدريب عليها واكتسابها .

**ب - المهارة تنمو بالممارسة :** حتى يتمكن الفرد من إتقان مهارة من المهارات لا بد من ممارستها علميا ، فالجانب النظري وحده لا يكفي ، ويجب أن تتصف هذه الممارسة " بأداء تدريبات متكررة ومتصلة مع التدرج ... " تحت رعاية مشرف متخصص ويشترط في هذه التدريبات أن تكون منظمة ومستمرة .

**ج - المهارة تتضمن سلسلة من الاستجابات :** المهارة هي " النمط الكلي للاستجابة ، بحيث يتم تعلم الأعمال الفرعية قبل أداء العمل الكلي للمهارة "

فالقيام بأي مهارة هو في الأصل استجابة لعدد من المثيرات ، ما شكل مجموعة من الأعمال " التي تحدث متتابعة ، وعلى درجة من التماسك والترابط ، بحيث تبدو المهارة وحدة واحدة " <sup>1</sup>

نلتمس من خلال أهم خصائص وسمات المهارة فإنها يجب على المتعلم دراسة الخواص المهارة المراد تعلمها عن طريق الشرح النظري أو الملاحظة بالعين المجردة حتى يتمكن من تدريبها واكتسابها وإتقانها فلا بد عليه ممارستها عمليا وتتصف هذه الممارسة بأداء متكررة بمرافقة

<sup>1</sup> فهد محمد الشعابي الحارثي ، مرجع سليلق، ص 26 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

المشرف للتوجيه ومتابعته و مراقبته المنظمة والمستمرة ، إذن فالمهارة هي النمط الكلي للاستجابة .

### 2- مكونات وأبعاد المهارة :

#### أ- المكونات المهارة :

المهارة سلسلة من الأعمال أو الحركات التي تكون في النهاية مهارة واحدة ، وبناء على ذلك فإن المهارة مكوناتها ثلاثة أهمها :

#### - المكون المعرفي :

فهو نوع من أنواع التعلم يتطلب جوانب معرفية ، وعمليات عقلية ، وأول مستويات تعلم المهارة هو الإدراك .

#### - المكون السلوكي الأدائي :

وهو مكمل للمكون المعرفي من حيث أنه الأداء العلمي للمعرفة ، وهو على مستويات ، أدائها الأداء العادي من الإنجاز الفعلي ، وأعلىها هو الأداء الماهر منه.

#### - المكون الوجداني الانفعالي :

ويتمثل في الميول والاتجاهات والقيم والتذوق ، وهو من أهم موجهاً السلوك الإنساني<sup>1</sup> .  
نلتمس من خلال مكونات المهارات أنها تقوم على الجانب المعرفي والعقلي أي الإدراك وهناك مكمل للمكون المعرفي وهو الأداء العلمي المعرفي الذي ينقسم وفق مستويات أدائها الأداء العادي ، وأعلىها الماهر منه ، أما المكون الوجداني الذي يتمثل في الرغبات والميول والاتجاهات ، وهو من أهم موجهاً السلوك الإنساني .

<sup>1</sup> فهد محمد الشعابي الحارثي ، مرجع نفسه، ص 27 .

**ب- أبعاد المهارة :**

تتسم المهارة بأبعادها المختلفة تتمثل فيما يلي : -

**-البعد الإدراكي :**

-الأهداف التي يراد تحقيقها من التدريب عليها

-الحاجات المتمثلة في ذهنه ومدى انطباق هذه الحاجات على ما يمكن تحقيقه .

-تحديد ما يتعلق بالمهارة والعناصر الهامشية المرتبطة بها .

-المنبهات والدلائل والملوثات التي يمكن أن تعلق بها وتحول دون التركيز عليها .

**• ويمكن للمدير مساعدة العمال على إدراك هذه العناصر بالإجراءات الآتية :**

-تحديد المهارة تحديدا إجرائيا دقيقا .

-مناقشة الطلبة بالعناصر التي يمكن الانتباه إليها في المهارة .

-وعي الهدف والحاجة التي تتحقق بإتقان المهارة

-تحديد الأهداف بالتشاور مع العمال .

-مساعدة العمال على إعطاء أمثلة مرتبطة بتحقيق النتائج المترتبة على إتقان المهارة .

-إعداد بيان محدد يتضمن العناصر المتعلقة حسب تدرجها في برنامج التدريب على المهارة .

**- البعد المعرفي :**

يتضمن هذا البعد :

-الجوانب المتعلقة بنية المهارة مثل : الخبرات والمعارف والمفاهيم والحقائق والمعلومات

والمبادئ والأدلة والمنبهات والعلاقات .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

-العمليات المعرفية التي تستخدم في معالجة الخبرة أو المهارة مثل : التنظيم والترتيب والتصنيف والتجميع والتخزين والتفصيل والتدوين في بناء المعرفي .

-استراتيجيات تطوير المهارة مثل : الاستدلال ، تحديد الخطأ والتنبؤ ...

### - البعد الخصائص النفسية للعامل :

إن إتقان المهارة يتطلب استعدادات متعددة :

-**استعداد جسميا** : يتعلق بقدرة المدير على الأداء المهارة مثل : استعداد العينين على

الملاحظة والإبصار ، واستعداد اليدين على معالجة المواد .

-**الاستعداد النفسي** : ويتمثل في مقاومة الموظف لعوامل الإحباط والملل المترتب أحيانا على

تدني المستوى الأداء عما يتوقعه ، أو مخالفة النتائج الذي تحقق لما يريده أو غياب الشعور بالإنجاز .

-**استعداد الذهني** : والمرتبب بقدرته على الملاحظة ومدى الانتباه ، ومدى الذاكرة ومستوى

العمليات المعرفية من حسركية وماقبل العملية والعمليات المادية والمجردة وتحدد مستوى

العملية المعرفية والاستعداد المعرفي بالمرحلة النمائية والمحدد بالعمر التدريب .

### - البعد التنسقي :

يتضمن هذا البعد التآزر الحسي الحركي ، بين ما يواجهه الموظف من مثيرات والعناصر

الوظيفية والأداء المتعلق بها مثل وضع الأصابع على الكلمة المنطوقة أو متابعة الكلمة

المنطوقة بعينه ، أو تنظيم الأشياء وفق بعد اللون أو الحجم يظهر ...ويظهر دور المدير

بتحديد :

-تحديد الأعضاء المتعلقة بالمهارة

-تحديد الأداءات الجسمية المرتبطة بتنفيذ المهارة والتدريب عليها .

-تحديد التآزر النفس الحركية المرتبطة بتنفيذ المهارة .



### 3- طرق أو خطوات اكتساب المهارة :

يمكن الفرد أن يكتسب أي مهارة من المهارات إذا كان لديه استعداد التعلم تلك المهارة وممارستها والتدرب عليها ، ويمكن ذلك من خلال الطرق الآتية :

أ - أن يتم المهارة المراد تعلمها من حيث إنها كل لا يتجزأ ، فتدرس عن طريق الشرح النظري أو الملاحظة المباشرة العلمية .

ب - الممارسة العملية للمهارة ، الجانب النظري وحده لا يكفي لاكتساب المهارة

ج - أن يركز المتعلم اهتمامه على الدقة في الأداء لا السرعة فيه ، فالصيغة الكلية والدقة في الأداء تأتي أولاً ثم تأتي السرعة بعد ذلك ، لأن السرعة نتيجة الدقة .

د - أن تمارس المهارة في المكان الطبيعي لها ، تحت توجيه مشرف أو مدرب.<sup>1</sup>

إن طرق اكتساب المهارة يمكن تعلمها عن طريق الشرح النظري أو لملاحظة المباشرة العملية باهتمام المتعلم على الدقة والأداء ثم تأتي بعد ذلك وتمارس هذه المهارة بمرافقة المشرف أو المدرب لتوجيهه ومتابعته ومراقبته المستمرة والمنظمة لتعلم المهارة .

" ربما يستعملون العاملون في المؤسسات طرق لاكتساب المهارات إذا كان لدى العامل استعدادات نفسية و جسمانية لتعلمها تلك المهارة وممارستها وتطبيق مبادئها من خلال سؤال الآخرين عنها وعن مستوياتها وأبعادها ليصلون لدرجة من الإتقان والأداء بدقة وسهولة والاقتصاد فيما يبذله العامل من جهد ووقت .

### -أساليب تعليم مهارات الاتصال :

إن لتعليم مهارات الاتصال لأي عامل في المنظمة أو المؤسسة فيجب على المدير برمجة دورات تكوينية متخصصة للعاملين لتعليم الأساليب التي تحقق أهداف المؤسسة وكفاءتها وتحسن من عملية إنتاجها ومن أهمها :

<sup>1</sup> فهد محمد الشعابي الحارثي ، مرجع سابق ، ص 28 .

### -التعليم باستخدام المحاضرات :

تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية أو تدريبية للعاملين في قاعات المحاضرات ويقوم المدير بتشجيع المدربين على ممارسة المهارة بالإضافة إلى عرض بعض النماذج التطبيقية لاستخدام هذه المهارة .

### - استخدام القاعات التدريبية المتخصصة :

يتم تنظيم القاعات التي تستخدم للتدريب للعاملين في المؤسسة على المهارات وهذا من خلال توفير بعض الأجهزة والوسائل اتصال السمعية البصرية ، كما تنظم المقاعد على شكل دائري لكل متدرب أو عامل .

ويتم في نفس الوقت مهارة المناقشة الجماعية ومهارة إدارة الإجتماعات بين المدرب والمتدربين .

### - التعليم باستخدام نماذج واقعية :

يقوم المدرب باستخدام نماذج مهنية يتم ممارستها وتطبيقها واقعياً على المتدربين .

### -إعداد برنامج المهني للتدرب على المهارة :

يقوم المدرب بالتعاون مع المتدربين بإعداد برنامج تدريبي يشتمل على المهارات المهنية ويتم ممارستها واقعياً لتعليمهم من خلال هذا الأسلوب وكيفية تحضير أو إعداد البرنامج .<sup>1</sup>

وأيضاً يحتاج لتعليم أساليب مهارات الاتصال إلى تدريس المهارات العملية إلى ثلاث مراحل وهي كالآتي : التخطيط - التنظيم - التقييم .

### -التخطيط : يتم في مرحلة التخطيط ما يلي:

-تحديد نوعية المهارة الأدائية المستهدفة .

-تحليل المهارة بالتفصيل وتسجيل العمليات الخاصة بها وتسلسلها.

<sup>1</sup> ينظر ، نجلاء محمد صالح ، مرجع سابق ، ص 121 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

-تحديد نواتج التعلم المتوقعة وصياغتها في صورة أهداف سلوكية .

-اختيار طرق التدريب المناسبة لتعلم المهارة .

-توفير كل ما يلزم عمليات التعلم كالمكان والأدوات والوسائل التعليمية .

-تحديد أساليب تقييم المهارة المتعلمة وإعداد وسائل التقييم المناسبة .

### -التدريب :

يتم التقييم المهارة بطريقة النمذجة أو البيان العملي وسرد التعليمات المنطقية والتوضيحات اللازمة ، مع التوضيح كافي لأهمية المهارة ومتطلباتها اللازمة من أجل جودة الأداء.

-تركيز الانتباه على النقاط الأساسية والأجزاء الأكثر صعوبة في الأداء .

-إتاحة الفرص للتدريب على المهارة كلية أو جزئية مع الإشراف .

-موائمة مكان المناسب مع طبيعة المهارات المطلوب التدريب عليها .

### -التقييم :

يتم تقييم أثناء مراحل التدريب ، وفي نهاية التدريب ، ثم التعزيز وتناسبه مع الأداء ، من خلال الحكم عليه النهائي في ضوء المعايير المناسبة ، بما في ذلك سرعة الأداء ودقته ، وهذا ما يراعي المتعلم على تقييم ذاته ، وتقييم زملاؤه .

و يرى ( جابر عبد الحميد ) أن تدريس المهارة يتطلب دفع المتعلم لعمل أشياء وينبغي أن يسهم بما يلي:

-عرض بيان عملي بالمهارة على المتعلمين في صورة دوره كاملة من العمليات والاجراءات .

-تجزئة المهارة إلى أعمال فرعية متصلة ولكنها متميزة مع عرضها على النحو المثالي .

-إتاحة فرص للتدريب المستمر على الأعمال الفرعية حتى يتم تعلم المهارة بإتقان وبما يساعد

على تثبيت التعلم

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

---

-التأكد من أن الأعمال الفرعية قد تم جمعها في سلسلة عكسية وتقديمها .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ينظر ، تغريد عمران ، رجاء الشناوى وآخرون ، المهارات الحياتية ، القاهرة ، مكتبة الزهراء الشرق ، 2001 ، ص18 ، 19 .

## ثانيا : أنواع مهارات الاتصال لدى المدير

### 1 - مهارة الحديث :

يعد الحديث هو مهارة إنتاج اللغة ، وأبرز جوانب العملية التواصلية المهنية والعلمية ، إذ يعبر عنها الفرد عن حاجاته من خلال الأصوات التي يصوغها في جمل ذات معنى . وتحدث بصفته نشاطا شفويا بين الأفراد على اختلاف أعمارهم ومستوياته . كما يعد ضرورة إنسانية ، بما يتيح الفرد من فرصة للتفاعل مع كافة الجوانب المهنية في المؤسسة ، والاتصال بالأفراد ، لتعبر به عما في نفسك ( مشاعر ، أحاسيس ، آراء ) أو حين تريد تزويد غيرك بمعلومات أو حقائق ... ونحو ذلك في طلاقة وانسياب مع صحة في التعبير وسلامة في الأداء.

### - تعريف مهارة الحديث :

يعد الحديث أحد وجهي الاتصال اللفظي ... الوجه الشفاهي ... وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة ، تنقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهنا إلى الآخرين .<sup>1</sup>

-الحديث يراد به ناتج التحدث من كلمات أو عبارات أو أفكار تكون في مجموعها خبر وقد ورد هذا المعنى في لسان العرب .

- الحديث هو الخبر يأتي على القليل أو الكثير ، والحديث ما يتحدث به المتحدث والمعنى نفسه جاء في قوله تعالى " هل أتاك حديث موسى " ( النازعات :آية 51 )

" هل أتاك حديث الجنود " ( البروج : آية 17 )<sup>2</sup>

-تعريف مهارة الحديث : هو فن لغوي يتضمن أربعة عناصر رئيسية هي :

- **الصوت** : فبدون الصوت تحول الاتصال إلى الإشارات .

- **اللغة** : لأن الأصوات يعبر كل قوم عن أغراضهم ، أي يتواصلون به .

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة ، ط2 ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص83 .

<sup>2</sup> وليد رفيق العباصرة ، مراجع سابق، ص145 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

- **التفكير** : عبر اللغة ، فلا لغة بلا تفكير ، فاللغة بلا تفكير هراء لا معنى له .

- **الأداء** : أي الكيفية التي بها يتم الاتصال عبر اللغة اللفظية .

- أن التحدث عملية فسيولوجية عقلية تتضمن نقل المعتقدات والأفكار والمعلومات والمشاعر والأحاسيس . من المتحدث ( المرسل ) إلى المستمع ( المستقبل أو المستقبل ) ، في طلاقة وانسياب في النطق ، مع التسلسل الفكر ، وسلامة الأداء<sup>1</sup>

- الحديث : هي القدرة على توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع آخرين سواء مستوى الاستيعاب أو التعبير .<sup>2</sup>

ويعرف أيضا مهارات الحديث : وهي القدرة المدير على توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية لتأثير في العاملين .

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص ما يلي :

- أن مهارة الحديث هو عبارة عن رموز منظومة أو غير منظومة .

- مهارة الحديث هو عملية اتصالية شفاهية .

- مهارة الحديث هو فن ولغة في نفس الوقت ذاته .

- مهارة الحديث عملية فسيولوجية عقلية يتضمن من خلالها نقل الأخبار والأفكار والمعلومات بطلاقة وانسيابية في النطق مع تسلسل الأفكار وسلامة الأداء .

- مهارة الحديث يتسم بعناصر رئيسية منها الصوت والأداء واللغة و التفكير .

<sup>1</sup> أسامة زكي السيد علي ، مرجع سابق، ص141 .

<sup>2</sup> حصة محمد آل مساعد ، أحلام عبد السميع العقباوي ، مهارات الاتصال والتفاعل ، القاهرة ، عالم الكتب ، 2011 ، ص160 .

### -عوامل النجاح في التحدث :

التحدث مهارة هامة ورئيسية في الاتصال الفعال و الناجح ،ولذا فلا بد من توافر عوامل محددة لدى المتحدث . لتكون عملية ناجحة وفاعلة ومنها :

-**الرغبة** : إن نجاح عملية التحدث يتوقف إلى حد كبير على الرغبة المتحدث في الكلام ، فإن كانت عملية التحدث باهتة فاترة ولا رغبة فيها ، فإن نتاج التحدث ستكون على قدرها من القبول والرغبة أما إذا كانت هذه العملية قوية ومثيرة وفاعلة انتجت مثلها ، وتستطيع أن تبين هذا من مواقف المستمعين في المشاركة والحوار الجاري .

-**الإعداد للحديث** : الإعداد والتخطيط للحديث عنصر رئيس وهام لذا ينبغي على المتحدث أن يخطط لحديثه ، ويعرف تفاصيل ما سيحدث، كما ينبغي أن يكون حديثه واضحا ومنظما ، ولكن يجب أن يكون له بداية ونهاية ، و إلا ينحرف المتحدث عن الموضوع ، و إلا ينتقل من فكرة إلى أخرى قبل استيفائها ، وأن يكون لديه بعض المعلومات الجديدة المهمة المدعومة بالأدلة.

-**الثقة بالنفس** : تعد الثقة بالنفس من الأمور الهامة التي يتوقف عليها نجاح عملية التحدث ، وهي من الأمور الضرورية التي يحتاج إليها كل من يواجه الجمهور ليخاطبهم ، ويكسب ثقتهم ، ولكي يستطيع أن يفكر بهدوء في أثناء حديثه ، وهذا الأمر ليس بالشيء الصعب ، ولا هو موهبة لا يمتلكها إلا بعض الأفراد ، ولكن باستطاعة كل فرد أن يمتلكها وينميها ، إذا ما توافرت لديه الرغبة الصادقة في ذلك.

-**تذكر الأفكار الرئيسية** : ينبغي للمتحدث أن يكون مدركا لجميع الأفكار والمعاني الرئيسية التي تنوي التحدث فيها ، لأن أكثر الأمور إحراجا له أن يتحدث عن فكرة ثم ينسى الفكرة التي تليها ، أو يسهو عن بعض الأمثلة و الأدلة التي تقوي من وجهة نظره في تلك الفكرة و هكذا فإن تدوين الأفكار الرئيسية من الأمور المهمة ، حيث بمقدور المتحدث أن يختلس بين الحين والآخر النظر إلى الورقة التي تحتمل هذه الأفكار ، فيتذكرها أو يتجاوز عنه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر ، وليد رفيق العباصرة ، مرجع سابق، ص165، 166 . ( بتصرف ) .

### - مراحل التخطيط الجيد للحديث :

يكون هدفنا سواء تجاذب الحديث أو الدردشة وقتل الوقت ، إن الإقناع أم التسلية أم التأثير في الآخرين أم مجرد الإعلان والإفادة فنحن في حاجة لتعليم مهارة الحديث حتى نتمكن من تحقيق اتصال حقيقي مع الآخرين وتحقق هدفنا من الاتصال نفسه ، وبصورة عامة فإن التخطيط الجيد للحديث المنظم يمكن أن يتبلور في مراحل ثلاثة :

### المرحلة الأولى : الإعداد للحديث :

- تحديد الهدف من الحديث .
- تحديد موعد إلقاء الحديث .
- اختيار المكان المناسب .
- تحديد نوعية الجمهور لمن ؟
- اختيار مادة الحديث .<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية : توجيه الحديث :

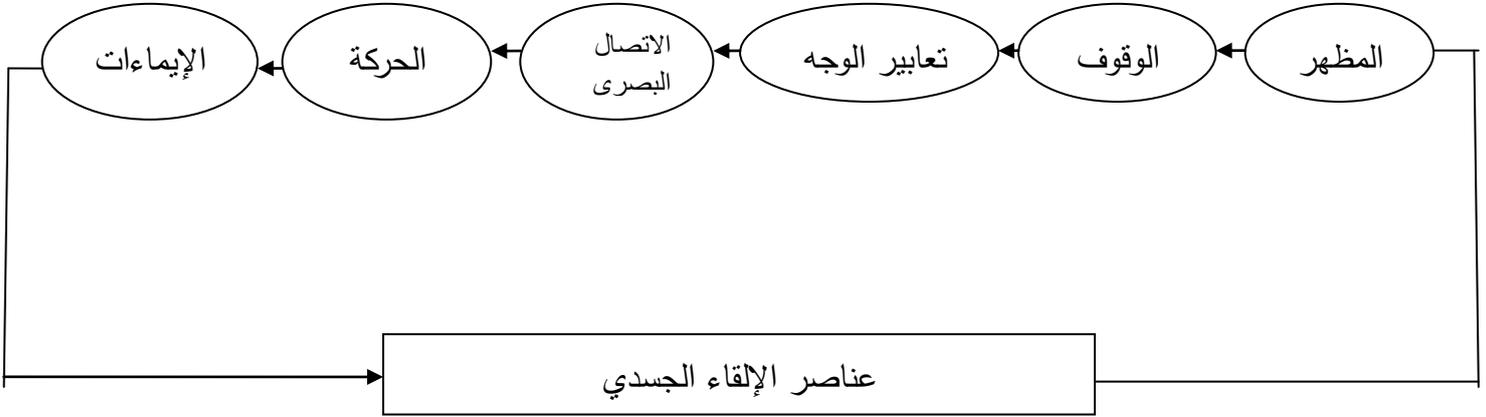
عليك بمراجعة الجزء الخاص باللغة غير اللفظية في الوحدة الأولى ، لأن هذا سيساعدك كثيرا في تجنب الفشل في الحديث ، فقد أثبتت الدراسات العلمية وجود ثلاث رسائل

تستخدمها أثناء تواصلنا خاصة التواصل الشخصي على النحو الآتي :

1 - 1 % للكلام      35 % نبرة الصوت      55 % للغة الجسد وإيماءاتك .

<sup>1</sup> حصة محمد آل مساعد أحلام عبد السميع العقبوي ، مرجع سابق ، ص 163 .

ب - راجع عناصر الإلقاء الجسدي :



شكل ( 03 ) عناصر الإلقاء الجسدي

ج \_ حسن الاستهلال : وهي مقدمة موضوع ، فأحرص على البدء بحمد الله تبارك وتعالى

والسلام والصلاة على النبي . لخص موضوع حديثك ، ومن خلال تحديدك الفكرة الرئيسية ،

وفيما يلي توضيح لإجراءات مرحلة التحدث :

-تنظيم مضمون الحديث في فكرة رئيسية .

-أحرص على التغذية الراجعة من خلال تأمل استجابة مستمعك .

-الحالة الانفعالية والأنماط الشخصية لمستقبلي رسالتك .

- استخدم لغة شارحة .

-وظف مقولة .

-أحسن صياغة رسالتك .

- استخدم أسلوب " الفسيفساء اللغوي " زين لغتك باستشهادك بالآيات والأحاديث الصحيحة ،

وبعض أبيات الشعر الخفيفة الظريفة ، بسيرة النطق سهلة الفهم .

- أصب أهدافك مباشرة .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

- توظيف ما درسته و ما تعلمته في مهارات الاتصال .

- الثقة بالذات أثناء الحديث .

- استخدم بطاقات تدوين الملحوظات .

- التنعيم : لأن الصوت فيه صفة التعبير التصويري ، وفي هذا جاذبية للسامع ، فبالصوت يستطيع الإنسان أن يعبر عن خلجات نفسه وعن مشاعره ، فلسانك سفير جنانك ، لقد أثبتت دراسة **مهرابيان** ، أن ( 84 % ) من نسبة المصدقية رسالتك تتوقف على صوتك ، إذا كان صوتك مسموعا وكنت بعيدا عن متحدثك ، أما إذا كان اتصالك وجها لوجه ، فإن (65% ) من صدق رسالتك يتوقف على إيماءاتك وجهك ، و(35% ) يتوقف على نبرة صوتك .

- توظيف الذكاء الاتصالي .

- استخدام الذكاء الفكاهي .<sup>1</sup>

### المرحلة الثالثة : تقييم الحديث :

وهي مرحلة التغذية الراجعة ، والتي من خلالها تتعرف أثر رسالتك على الجمهور ، كما أنهم يظهرون لك مدى فهمهم لما قلت عبر أسئلتهم ، و مدخلاتهم ، واستفساراتهم ، بلغة لفظية أو غير لفظية ...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسامة زكي السيد علي ، مرجع سابق ، ص 143 ، 144 ، 145 .

<sup>2</sup> أسامة زكي السيد علي ، مرجع نفسه ، ص 146 .

- قواعد الاتيكيت للحديث ومستلزماتها لدى كل من المدير والموظف :

أولا : مستلزمات الحديث لدى المدير :

1-مستلزمات تتعلق بالحديث :

-الاستهلال الجيد والختام الجيد .

-استخدام أكبر من الحواس .

-السيطرة على دقة الحديث .

-تعلم حسن الاستماع .

-تجنب تقليد الآخرين .

- احرص على رجع الصدى .

-الاتجاه الطيب نحو المستمع .

-الحرص على التلقائية .<sup>1</sup>

ثانيا : مستلزمات متعلقة بالموظفين يضعها في الاعتبار :

-معرفة اتجاهات الموظفين وميولهم تجاه الفكرة أو الموضوع .

-البدء بنقاط الاتفاق .

-معالجة الأفكار المستترة .

-احترام آراء العمال .

-اجعل الموظف يشعر بأهميته .

---

<sup>1</sup> حصة محمد آل مساعد ، أحلام عبد السميع العقباني ، مرجع سابق ، 166 .

-دع الموظف يشعر أن الفكرة فكرته .

-اسأل العامل أسئلة بدلا من إلقاء الأوامر .

-لا تجادل وتوسل بالرفق و اللين .<sup>1</sup>

### - قواعد الاتيكييت في الحديث كل من المدير والموظف :

نقدم الاتيكييت الخاص بالحديث :

-وجه كلامك للموظف بعد أن تتأديه باسمه، ثم عبر عن رغبتك صراحة في التصرف السليم .

-لا تبق صامتا من دون كلام في لقاءك مع الموظفين ، وإنما شاركهم الحديث .

-كلما كان صوتك هادئا رقيقا كنت قريبا من القلوب وكان حديثك خفيفا على الأسماع .

-ومهما احتدت المناقشة فعليك ألا ترفع من صوتك لأن الصوت العالي لا يفرض رأيا ولا يقنع

أحدا ، اجعل صوتك معتدلا في درجته .

-إذا ما قبلت استفزازا من أي عامل ، فاجتهد في عدم إثارة المشاكل وحاول الانسحاب

بدبلوماسية .

-لا تتحدث عن نفسك طوال الوقت " ما يضايقك وما يبهجك " ، " من فضلك ، " بعد إذناك " لو

سمحت " ، " إذا أمكن " وما إلى ذلك .

-كلما استئذانية يجب أن تبدأ بها حديثك إذا أردت الحصول على أي شيء أو أردت مقاطعة

شخص ما لأمر هام ، لازمة غير محببة لدى بعض الناس عند اعتراضهم على رأي يختلف مع

رأيهم .

-لا تقدم النصيحة لأحد إلا إذا طلب منك ذلك ولا تتحمس لأي شيء من نفسك .

<sup>1</sup> حصة آل مساعد ، أحلام عبد السميع العقبوي ، المرجع نفسه، ص 167 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

-احذر العبث بمفاتيحك واحذري العبث باكسسوارك أو حقيبة يدك أثناء الكلام ، لأنه يصرف انتباه الآخرين السامعين لك ويفقدك شيئاً من الاحترام .

-إذا كنت غير راض عن الحديث لأسباب عقائدية أو سياسية أو أخلاقية ، فحول موضوع الحديث بذكاء ولباقة وأدب إلى موضوع آخر قد يكون فرعاً من فروع موضوع الحوار .<sup>1</sup>

-أعد لنفسك مقدماً ، واظهر دائم بمظهر الخبير الواثق ، فلا شيء يبهر الناس أكثر من معلوماتك ومعرفتك بمفاهيم ، وكلما أعددت نفسك جيداً فسوف تكون أكثر تواضعاً ، وأقل عصبية ، وكلما عرفت تكون كلماتك إقناعاً ، وتعبيراتك أكثر ثقة ، ومن ثم فإن مقابلتك بابتسامة الثقة خير دليل على نجاحك .

-إن محيط مؤسسة هو المكان الرئيس للتدريب على الأفضل في الحديث والتعبير فلا سبيل إلى تطوير دون ممارسة وتحيين فرصة التدريب لتعلم كثيراً .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين جلوب ، مهارات الاتصال - الاتصال مع الآخرين - ، عمان ، دار كنوز المعرفة ، 2009 ، ص123 ، 124 .

<sup>2</sup> محمد عبد الله الشويعر ، عبد الله بن عمر الصفهان ، قواعد ومبادئ الحوار الفعال ، ط10 ، الرياض ، 2010 ، ص40 .

## 2 - مهارة الكتابة

### 1-تعريف مهارة الكتابة :

تعددت تعريف ومفاهيم الكتابة سواء كانوا من مفكرين أو علماء إلى الآخر باختلاف اتجاهاتهم ونظرياتهم القائمة على دراستها لهذا المصطلح ، ويرجع ذلك الاختلاف إلى الميدان وطبيعة الذي يتناوله هذا اللفظ :

**مفهوم الكتابة :** كما عرفها ( القلقشندي 2004 - 51 ) بأنها لغة مصدر كتب يكتب كتباً وكتابة ومكتبة وكتبة فهو كاتب ، ومعناها الجمع يقال : تكتب القوم إذا اجتمعوا ومنه قيل لجماعة الخيل كتيبة ، وكتب البلغة إذا جمعت بين شفريرها بحلقة أو سر أو نحوه ، ومن سمي الخط كتابة لجمع الحروف بعضها بعض ، كما سمي خرز القرآتة كتابة بضم بعض الخرز إلى بعض ، قال ابن الأعرابي : وقد تطلق الكتابة على العلم ومنه قوله تعالى : " أم عندهم الغيب فهم يكتبون " ( طور الآية : 41 ) أي يعلمون ، أما عن الكتابة اصطلاحاً : فهي صياغة روحانية تظهر بألة جثمانية دالة على المراد بتوسط نظمها وفسر معنى الروحانية فيها بالألفاظ التي يتخيلها الكاتب في أو هامه ويصور من ضم بعضها إلى بعض صورة باطنة قائمة في نفسه ، والجثمانية بالخط الذي يخطه القلم .<sup>1</sup>

**تعريف الكتابة :** هي أداة من أدوات التعبير عما يجش بالصدر ، وترجمة الأفكار التي تعمل في العقل ، ووسيلة أداء لما بين الأفراد والجماعات ، والأمم والمجتمعات ، وطريقة من طرف قضاء الحاجات .

يقول ابن خلدون في شأن الكتابة : هي الرسوم وأشكال حرفية تدل على الكلمات المسموعة الدالة على ما في النفس . ( وهي ) ثاني رتبة عن الدلالة اللغوية ... إذا الكتابة من خواص الإنسان التي يميز بها عن الحيوان .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر شعبان عبد الباري ، الكتابة الوظيفية والإبداعية (المجالات ، المهارات ، الأنشطة ، التقويم ) ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص24

<sup>2</sup> فهد محمد الشعابي الحارثي ، مرجع سابق ، ص139 .

**وتعرف أيضا الكتابة :** أنها نشاط اتصالي محمول من المرسل إلى المستقبل يشتمل على مجموعة من الأسس والمبادئ العامة التي تمثل في جوهرها الغاية القصوى من استعمال اللغة.<sup>1</sup>

**تعرف مهارات الكتابة :** هي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية ، وهذا ما يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة .<sup>2</sup>

وتعرف أيضا مهارات الكتابة : هو الكلام الذي يصدره المرسل كتابة ، ويستقبله المستقبل قراءة ، وغالبا ما يستخدم في مواقف التباعد بين المرسل والمستقبل زمانا ومكانا .<sup>3</sup>

### ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج ما يلي :

- الكتابة هي أداة اتصالية في المؤسسة .
- الكتابة هي ثاني رتبة عن اللغة الدلالية .
- الكتابة هي عبارة عن رسوم وأشكال حرفية تدل على كلمات مسموعة .
- باعتبار الكتابة ذات رموز وإشارات تنطق وتسمع و تصدر منها أصوات .
- الكتابة هي جسر الرابط بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي .
- الكتابة هي عبارة عن اتصال لتدوين المعلومات والأفكار والآراء داخل المؤسسة .
- الكتابة هي نشاط اتصالي بين طرفين المرسل و المستقبل .

<sup>1</sup> محمد سلمان فياض الخزاعلة ، حسين عبد الرحمن السخني وآخرون ، الاستراتيجيات التربوية ومهارات الاتصال التربوي ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص304 .

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه ، مهارات الاتصال ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص48 .

<sup>3</sup> محسن علي عطية ، مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها ، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2008 ص161 .

### - الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الكتابة أهمها :

تعتبر القواعد الأساسية للكتابة المؤثرة لا تختلف باختلاف نوع الكتابة ، و لاختلف الغرض منها. لأن الهدف من الكتابة أساسيا هو الاتصال بفاعلية ، أي التأثير في الآخرين . فالتأثير في الآخرين هدفنا دائما ، وشغلنا الشاغل من عملية الكتابة . سواء ونحن نكتب خطابا يقرأه فرد واحد ، أو مذكرة إدارية ، أو تقرير يطلع عليه عدد غير محدود من الأفراد...وسواء أكانت كتابيا لغرض روتيني يتصل بأهداف الاتصال الإداري ... أم كنا نكتب لغرض الإقناع أم كانت كتابتنا إبداعية للإقناع والإثراء الوجداني .

ولهذا نتعرض لمناقشة القواعد العامة ، ويمكننا أن نجعلها على النحو التالي :

**- الاكتمال :** يعني أن تحتوي الرسالة الإعلامية أو النص الكتابي على كل المعلومات أو الحقائق التي يحتاجها القارئ ليقوم برد الفعل الذي نتوقه .

**-الإيجاز :** يساعد على إبرا المعنى المقصود وتوضيحه ... فالعبرة في توصيل المعاني تكمن في اختيار أقصر الطرق المؤدية إليها ... وهو مرحلة وسط بين الاختصار المخل والتطويل الممل .

**-الدقة :** من الأمور الهامة في صياغة النص ، والدقة تعني الصواب ، إن الأخطاء الصغيرة تطل برؤوسها عند ما لا يحزر النص بعناية . والدقة تعني أيضا التحديد ، فالتحديد شيء ضروري ومهم من أجل تحقيق الدقة والوضوح للكتابة .

**-الموضوعية :** تعني فصل الرأي عن الحقيقة ، وتحقيق النزاهة والتوازن بإعطاء الأطراف المختلفة فرصا متكافئة لإبداء وجهات نظرها ، حتي يتسنى للقراء الحصول على كل المعلومات اللازمة حول قضية ، أو حدث من الأحداث أو مشكلة . وهي تعني الحياد ، بمعنى عدم التحيز يعني أن يتحرر الكاتب بشكل مطلق من التأثيرات والأولويات بمعنى أن يبذل قصاري جهده لتلاقي أثر كل من العوامل الذاتية الشخصية والعوامل الخارجية التي تدفعه إلى تحريف الواقع .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

- **البساطة** : هي الكتابة التي يسهل على الجماهير استيعابها وفهمها .
- **الوضوح** : بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحاً لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أكبر قدر من الفهم و بالتالي يوفر له أكبر قدر من الفائدة ، ويتيح فرصة تنفيذ الاتصال التنفيذ السليم الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافه .<sup>1</sup>
- **اللغة** : أن تكون اللغة التي صيغت بها مناسبة لمستوى المستقبل بحيث يفهمها بسهولة .
- **سلامة الوسيلة** : بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة يشير إلى المطلوب وفي المستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليه الاتصال.
- **التصميم** : تصميمها بحيث انتباه المستقبل ، وحتى يضمن انتباه المستقبل عليه مراعاة ما يلي :
- مدى حاجة المستقبل إلى الموضوع الرسالة .
- صياغتها بشكل بحيث يحتوى على مثيرات تضمن تشوق المستقبل لمتابعتها .
- اختيار المكان المناسب لاستقبال الرسالة .
- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة .
- أن تكون الكتابة كاملة بحيث يتم تقديم كل المعلومة الضرورية .
- **التأكيد** : هو ذلك الذي يستخدم أبراز المعاني معينة أو التأكيد على معاني محددة ذات دلالة ويتحقق ذلك الأسلوب من خلال عدة وسائل عديدة منها الكلمات ذات المقاطع القليلة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، ص 258 ، 259 .

<sup>2</sup> شادي فاطيمة ، اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية - ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الإجتماعية ، علم النفس ، جامعة محمد بوضياف ، 2018 ، ص 76 ، 77 .

**- مراحل عملية الكتابة :**

هناك ثلاث عمليات تمر بها عملية الإنشاء تتمثل فيما يلي :

التخطيط                      البناء                      المراجعة

وقد سميت عمليات لأن العامل يقوم بممارسة عمليات عقلية تحضيرية وعمليات جمع معلومات ورسم خرائط وتنظيم معلومات وبيانات ، وتحتاج العمليات التي تقوم لها العامل لمشاركة أطراف أخرى ، وسمي إنشاء لأنه يولد أفكارا و يرسلها وفق قواعد الإرسال والتعبير للمعلومة ، وهناك من يرى أن فعل الكتابة " هو عبارة عن عملية اندماج ومعايشة وعملية تفاعل مع الذات والآخرين وبخاصة مستوى الكتابة الإبداعية " ولهذا هناك من يقسم عمليات إنتاج الكتابة بثلاثة أبعاد :

**أولا : ما قبل الكتابة و يقابلها التخطيط : ( التحضير الذهني )**

يطرح المدير على نفسه مجموعة من التساؤلات منها :

لمن سأكتب ؟ ماذا سأكتب ؟ لماذا سأكتب ؟ كيف سأكتب ؟

**وتتضمن هذه المرحلة المهارات التدريبية الآتية :**

-تحديد الهدف من الكتابة .

-اختيار الموضوع .

-توليد الأفكار .

-تحديد الجمهور ( خصائص الجمهور ) .

### ثانيا : أثناء الكتابة

تتم بطريقة منظمة وتوصف بأنها عملية إعادة بناء للمعلومات والمعاني والأفكار ومن خبراته المختلفة ، وبعضهم يرى أنها عملية ترجمة أفكار فهي شكل من أشكال تنظيم الأفكار وصوغها وفق قواعد التعبير والإرسال وهذه العملية هي عملية نقد وإبداع .

### ثالثا : ما بعد الكتابة ويقابلها المراجعة

**يقصد بالمراجعة :** هي إعادة هيكلة وبناء وترميم وتطوير المادة الكتابية من حيث : الشكل والمضمون ، والأسلوب ، وهي دراسة نقدية للمحاولات الأولى التي يقوم بها المدير .

**الدراسة النقدية :** هي أن يحدد المدير أغراضه من عملية المراجعة ، ويسأل نفسه ما المقصود بالمراجعة .

**أما المراجعة إجرائيا :** فهي القراءة الناقدة بالمدير يقرأ لذاته فيعرف الضعف فيما يكتب أو الإحساس بجودة ما يكتب . و الهدف من المراجعة إنتاج مادة الكتابية بأفضل صورة <sup>1</sup>.

**مهارات الكتابة :** يهدف تعليم الكتابة إلى تكوين و إتقان المهارات الآتية :

1- رسم الحروف رسما يجعلها سهلة القراءة .

2- كتابة الكلمات كتابة تتوافق وقواعد الإملاء الصحيح .

3- تكوين العبارات والجمل وال فقرات التي تعبر عن المعاني والأفكار السليمة .

4- اختيار الأفكار التي يستحسن أن يشتمل عليها كل لون من ألوان الكتابة التي تحتاج إلى استعمالها .

5- القدرة على تنظيم هذه الأفكار تنظيما تقتضيه طبيعة كل لون من ألوان الكتابة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سلمان فياض خزاولة ، حسين عبد الرحمن السخني وآخرون ، مرجع سابق، ص311 ، 315 .

<sup>2</sup> محمد سلمان فياض خزاولة ، حسين عبد الرحمن السخني وآخرون ، المرجع نفسه ، ص 304 .

### 3- مهارة التعامل مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة

#### 1- مفهوم تكنولوجيا الاتصال الحديثة

تعد تحديد المفاهيم و التعاريف ضروري في أي تواصل إنساني بغية لتيسير التواصل والتعلم بالتقرب من الواقع بمتغيرات علمية . وتماشيا مع طبيعة موضوعنا سنتطرق بإيجاز لمفهوم : التكنولوجيا ثم تكنولوجيا الاتصال الحديثة :

#### -تعريف التكنولوجيا :

إن المفهوم اللغوي لمصطلح التكنولوجيا ( Technology ) وهو مركب من مقطعين : (Techno) وتعني في اللغة اليونانية " فن " أو " صناعة يدوية " و ( logy ) وتعني " علم " أو " نظرية " . وينتج عن تركيب المقطعين معنى " علم الصناعة اليدوية أو العلم التطبيقي . " وبالتالي أن مصطلح تكنولوجيا يعني : " تنظيم مهارات فنية " وكذا " دراسة الوسائل والتقنيات المستعملة في مختلف الفروع الصناعية . " فلهذا نجد تطورت معاني مفهوم تكنولوجيا بتطور حاجيات الإنسان المجتمعية وممارساته اليومية في المؤسسات بمختلف أنواعها لتحقيق أهداف . بمعنى أن للتكنولوجيا ثلاثة أبعاد أهمها :

-المعدات والآلات التي يستعملها الإنسان ، أو ما أصبح يعرف في المعلوماتية باسم (Hardware) .

- المعارف والأفكار والأساليب التي تمكن من استخدام هذه المعدات والآلات ، أو ما أصبح يعرف في المعلوماتية باسم (Softwae) .

-هي نتاج اجتماعي " زمني و مكاني " ( بمعنى الزمان والمكان ) لا توجد بمعزل عن محيطها بمحدداته الظرفية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو ، تكنولوجيا الاعلام والاتصال الجديدة -بعض تطبيقاتها التقنية - ، الجزائر ، دار هومة ، 2014 ، ص13 ، 14 .

يعرفها بروكتر وآخرون procter et orthers : " بأنها العلم والنشاط في تخزين واسترجاع ومعالجة وبتث المعلومات باستخدام أجهزة الكمبيوتر "، كما يعرفها معهد تكنولوجيا المعلومات بأنها " علم تجميع وتصنيف ومعالجة ونقل والبيانات .<sup>1</sup>

تعريف تكنولوجيا الاتصال : " بأنها أي أداة أو جهاز أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات ، أو هي الآلات والأجهزة والوسائل الخاصة التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها واسترجاعها وعرضها .<sup>2</sup>

وتعرف أيضا تكنولوجيا الاتصال : " بأنها مجموع تقنيات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي توظف لمعالجة المضمون والمحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي أو الجمعي و التي من خلالها يتم جمع المعلومات والبيانات المسموعة والمكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية من خلال الحاسبات الالكترونية ثم تخزين هذه البيانات .<sup>3</sup>

وجد هناك أيضا يحددها " د. زاهر أحمد " في ثلاث مفاهيم أساسية :

### 1 -التكنولوجية كعملية : ( Tecnology as a process ) : هو تطبيق المنظم للمحتوى

العلمي أو المعلومات بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل لمشكلة معينة .

### 2 -التكنولوجيا كمنتج : ( Technology as a Product ) :محصلة تطبيق الأساليب

العلمية تساعد في إنتاج الآلات والخامات ، فالفيلم كمادة خام و آلة عرض هما نتاج تطبيق التكنولوجي للمفاهيم والأساليب العلمية . والآلات : (Hard ware) والمواد الخام ( Soft wae )

<sup>1</sup> هارون منصر ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة - المسائل النظرية والتطبيقية - ، دار الألفية للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص 15 .

<sup>2</sup> منال هلال مزاهر ، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، عمان ، دار المسيرة ، ص 42 .

<sup>3</sup> عبد الامير الفيصل ، دراسات - الإعلام الإلكتروني - ، دار الأمة ، 2016 ، ص246 .

### 3 - التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج : ( Technology as a mix of Product and process )

and process) أي أنه عملية اختراع تصاحبها عملية إنتاجي وبالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب ( Process ) عنها كمنتج ( Product ) مثل الحاسب الآلي ( Computer ) فنفس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج وتوسع كبير فيها <sup>1</sup>. وبالتالي نقصد بالمهارة التكنولوجيا الاتصال الحديثة : هي أي القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة ، وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة . <sup>2</sup>

#### - خصائص وسمات تكنولوجيا الاتصال الحديثة :

يمكن للتكنولوجيات الاتصال الحديثة أن تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات تتمثل فيما يلي :

-**التفاعلية** : إن الهدف من التفاعلية هي المرونة في الاتصال لتمكن من وجود نشاطها المؤثر في العملية الإعلامية ، يتأثر التطور المتنامي في تكنولوجيا الاتصال وخصائصها . حيث تبدأ بالاستجابة إلى المثيرات المرئية والمسموعة في الرسالة الإعلامية ، إلى سيطرة المتلقي على العملية الاتصال ، وهذا الحدان يمثلان التطور في الرؤى الخاصة بأهمية التفاعل في الاتصال . ولاسيما أن التفاعلية مجرد الاستجابة على العملية الاتصال لأن المقصود هو السيطرة على العملية التعرض والمشاركة في العملية الاتصال وبناء عناصرها في إطار تلبية حاجاته وتقدير اهتماماته وتفضيله ، حيث أصبح التركيز على المتلقي أو المستخدم في بناء العملية الاتصال ( بمعنى المرسل والمستقبل ) . <sup>3</sup>

-**الاجماهيرية** : ما يأخذ على وسائل الاتصال الحديثة تحولها من توزيع رسائل جماهيرية إلى الميل إلى تحديد هذه الرسائل وتصنيفها جماعات نوعية أكثر تخصصا ، وتشير الدلائل إلى أن رؤية " مارشال ماكلوهان " الخاصة بوحدة العالم والحياة في قرية عالمية التي حققها نهضة

<sup>1</sup> نعيمة واد ، استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمة البرمجية التلفزيونية - دراسة وصفية تحليلية للبرمجة بالقناة الأرضية - مجلة فكر ومجتمع عن طاكسيج . كوم ، ( العدد 18 ، أكتوبر 2011 ) ، ص143 ، 144 .

<sup>2</sup> فتحي أحمد زياب عواد ، السوك الإنساني في المنظمات الأعمال الحديثة ، عمان ، دار صفاء ، 2012 ، ص272 .

<sup>3</sup> ينظر ، و داد سميثي ، المنتديات الالكترونية ( بين التفاعلية وفن الحوار الافتراضي ) ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص15 ، 16 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

وسائل الاتصال الجماهيري ، بحيث تتجه وسائل التكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى جعل خبرات القراءة والاستماع والمشاهدة عبارة عن خبرات معزولة لكونها خبرات مشتركة كما يرى "ماكلوهان" وبذلك نشهد سقوط العقل الجماعي ، حيث تنتشر وسائل الإعلام والاتصالات الجديدة التي توصف بأنها غير جماهيرية ، بل إنها ذات اتجاهات فردية أو مجموعاتية .<sup>1</sup>

-**اللاتزامنية (عدم الارتباط بعنصر الوقت) :** تعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم ، ولا تتطلب من كل المشاركين أن يستخدموا النظام في الوقت نفسه ، وقت .<sup>2</sup>

- **قابلية التحويل :** تتمثل في قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسيط لآخر كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة لرسالة مطبوعة والعكس ، وهي في طريقها لتحقيق نظام للترجمة الآلية ظهرت مقدماته في نظام منيتيل الفرنسي . فالأفلام السينمائية يمكن عرضها في دور السينما وعلى الشاشة التلفزيون وأشرطة الفيديو كاسيت والأسطوانات المدمجة بالرغم من اختلافها في الشكل .

-**قابلية التحرك أو الحركة :** تتجه وسائل الاتصال الجديدة إلى صغر الحجم مع إمكانية الاستفادة منها في الاتصال من أي مكان إلى آخر أثناء تحرك مستخدمها ، ومثال هذه أجهزة التلفاز ذات الشاشة الصغيرة التي يمكن استخدامها في السيارة مثلاً أو الطائرة .<sup>3</sup>

-**قابلية التوصيل :** تعني إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بتتويجه كبرى من أجهز ، مهما كانت المؤسسة الصانعة أو البلد الذي أنتجت فيه .

-**الكونية :** أصبحت البيئة الجديدة الأساسية لتكنولوجيا الإتصال بيئة عالمية دولية عبر تبادل المعلومات ، نقلها والحصول عليها إلكترونياً عبر الحدود الدولية وبأي مكان في العالم .

<sup>1</sup> فضة عباسي بصلي ، محمد الفاتح حمدي ، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام (الوسائل ، النماذج والنظريات) ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2017 ، ص96 .

<sup>2</sup> حورية بولعوي ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG - ، شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة ، جامعة منتوري قسنطينة ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، اتصال وعلاقات عامة ، 2007-2008 ، ص83 .

<sup>3</sup> سميرة شيخاني ، الإعلام الجديد في عصر المعلومات ، مجلة جامعة دمشق ، ( العدد الأول ، الثاني ، 2010 ) .

فأصبحت وسائل الإعلام تنتم بالطابع العالمي ( Global ) فقد أحدثت الثورة المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات طفرة هائلة في ظاهرة الإعلام الدولي أو عالمية الاتصال . للإشارة " كان النمط الإنتاجي في السابق لتكنولوجيا الاتصال هو ظهور مراكز توزيع لأعداد من الجماهير لا ترتبط بوحدة زمانية ولا مكانية ، بينما النمط الحالي لتكنولوجيا الاتصال الراهنة يتميز بالتوجه لجماهير قليلة محدودة جغرافيا عبر مراكز إقليمية مختلفة توازن بين المركز والأطراف ."<sup>1</sup>

نستخلص مما سبق من السمات والخصائص التكنولوجية للاتصال الحديثة منها التفاعلية والكونية و اللاتزامنية وقابلة التحويل والتحرك والشبوع والانتشار وقابلة والتوصيل و اللاجماهيرية بأنها ساهمت بشكل كبيرة في زيادة الفعالية نحو الإعلام المتخصص و للامركزية الاتصال التي تعتمد على توجيه وتقديم الرسائل المتعددة التي تخاطب الحاجيات الإنسانية المجتمعية الضيقة والمتجانسة بدلا من الرسائل الموحدة والموجهة تخاطب الجماهير الكبيرة ، فهذا يمكن الاعتماد عليها لتحقيق حاجيات في البيئة الاجتماعية تاريخية معينة .

### – أشكال تكنولوجيات الاتصال الحديثة وأثرها في المؤسسة :

تتمثل أهم أشكال تكنولوجيات الاتصال داخل المؤسسة أهمها تتمثل فيما يلي :

### – الحاسوب :

يلعب الحاسوب دورا مهما في تصميم وبناء نظم المعلومات الحديثة ، فهو يحقق نظام المعلومات مزايا السرعة والدقة ..... ويترتب عليها جمعيا الكفاءة العالية في الأداء . يعد الحاسوب تحيط بنا من كل جوانب ، وقد تطورت الحاسبات بشكل كبير منذ أواخر الأربعينات من خلا خمسة سنوات أجيال متعاقبة . كما يعتمد الحاسوب مثلا نظم التكنولوجيا الأخرى على إدخال البيانات ومعالجتها وإخراجها بصور عديدة ، مع وجود المرونة في تعاملها وتحريكها وهذا ما يستوجب على المدراء والعمال أن يمتلكون مهارات وقدرات ومعارف لاستخدام الحاسوب من أجل إنجاز المهام والوظائف بكفاءة وفاعلية عالية ، للحصول على نتائج المرغوبة . تشمل

<sup>1</sup> نعيمة واكدة ، مرجع سابق ، ص 150 ، 151 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

استخدامات الحاسبات في مجال الاتصال داخل المؤسسة لمعالجة الكلمات والنشر وأعمال المونتاج الرسوم والبريد الإلكتروني والاتصال المباشر بقواعد البيانات ، وأعمال المونتاج والتشغيل الذاتي لوسائل الاتصال الجماهيري<sup>1</sup>.

### - التليتكس : ( تبادل النصوص عن بعد )

يتم فيه تبادل النصوص بإعداد نص كامل من المعلومات بواسطة الآلة الكاتبة ، ثم قراءته على الشاشة وتعديله قبل إرسال إلى المستقبل أو الجهات المعنية في أي وقت لاحق ، يكون التبادل إلكترونيًا من وحدة ذاكرة إلى وحدة ذاكرة ثانية أو أكثر عبر شبكات ويتميز التليتكس فيما يلي :

- سرعة تنقل المعلومات والتراسل وهذه السرعة تعادل ما يقارب 50 مرة سرعة التليتكس العادي .
- كمية أكبر من الحروف والرموز المستخدمة في نظام التليتكس بمعدل 307 حرف أو رمز مقارنة مع 47 حرفًا أو رمزًا في نظام التلكس .
- يمكن إرسال الرسالة أو النص المطلوب إلى عدة محطات أو مستفيدين من نظام التليتكس وفي وقت واحد .
- يوفر نظام التليتكس تبادلًا محليًا و إقليميًا ودوليًا للمعلومات أسرع وأفضل من نظام التلكس .

### -الهاتف :

يعد الهاتف من أهم الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة ، فهو وسيلة لنقل الكلام باستخدام التيار الكهربائي ، وفي هذا النوع من الاتصالات يتم نقل الرسالة من الجهة الطالبة إلى الجهة المطلوبة شفهيًا عبر الشبكة الهاتفية التي تشمل الأجهزة التليفونية وخطوط الربط و الإتصال والسنترالات التليفونية كما أنه أداة للربط بين عدد كبير من وسائل التكنولوجيا الحديثة .

<sup>1</sup>ينظر ، حسين عماد مكاوي ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة - في عصر المعلومات - ، القاهرة ، الدرا المصرية اللبنانية ، 1993 ، ص60، 75 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

كما يستخدم الهاتف في المؤسسة كوسيلة اتصال بطريقتين أساسيتين إما بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة من الهاتف ( أ ) إلى الهاتف ( ب ) ، أو بطريقة غير مباشرة . وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع الوسيلة أخرى من وسائل الاتصال نقل المعلومات .<sup>1</sup>

ويمكن أن يكون للاتصال الهاتفي المباشر وغير المباشر بشكليين أساسيين هما : **الاتصال السلكي والاتصال اللاسلكي .**

### أ - الوسائط السلكية :

يتم استخدام الأسلاك والكابلات لنقل المعلومات والبيانات سواء كانت بأسلاك قياسية أو عددية وهي تشمل مايلي :

-الأسلاك المزدوجة المجدولة .

-الكابلات المحورية .

-الكابلات الألياف البصرية .

### ب - الوسائط اللاسلكية :

وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل مثل : الميكرويف ، الأقمار الصناعية

### - الفاكس : ( الفاكسيميلي ، الهاتف الناسخ )

يعتبر جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي بحيث ينقل صور الأوراق إلى جهات متعددة مع بقاء الأصول لدى الجهة المرسله ، وتعمل أجهزة الفاكس إلكترونيا للإرسال والإستقبال .

<sup>1</sup> ضيف أحمد ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر - أنموذجاً ، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم التسيير ، التخصص التسيير ، 2012 ، 2013 ، ص 79 ، 99 ، 100 .

### - الفيديو تكس :

تعد أنظمة الفيديو تكس ( ويطلق عليها إسم بنوك الاتصال المتلفزة ) أحد الأنظمة للاتصال الحديثة التي ظهرت في عقد الثمانينات من القرن العشرين وتؤدي تكنولوجيا الفيديو تكس إلى تحويل جهاز الإستقبال التلفزيوني عن طريق الهاتف <sup>1</sup>.

### -آثار استخدام تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة :

تعد القدرات ومهارات العاملين في المؤسسة من حيث إمكانياتهم الإدارية ومهارات التعامل مع الغير أو مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة ونوعية اللغات التي يتقنها العاملون وبرامج هذه التكنولوجيا المتاحة وكيفية استيعابها جميعها تمثل عناصر أساسية في مدى إمكانية مساهمة عملية التعلم في تحقيق نمو جيد داخل المؤسسة لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة أو الفكر الاستراتيجي المقترح <sup>2</sup> ، وبفضلها أدت إلى ظهور مناهج تنظيمية جديدة في المؤسسات و تطور في حركية المعلومة الناتجة عن التفاعل بين التغيير التقني والتغيير التنظيمي والذي حول بعمق المرور من المعلومة المكتوبة أو المنطوقة المركزية إلى المعلومة شبكية المتداولة ، وظهر الإبداع المعرفي كعملية جماعية داخل المؤسسات أو خارجها <sup>3</sup> الذي يتطلب ضرورة وجود أفراد عالي مهارة ، والقدرة والتحفيز والخبرة متميزة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة ، فلذا يجب على المؤسسة أن تكتفي " بالتسيير الابتكارية " التي يقوم بها المسيرين بتحفيز وتشجيع العاملين . <sup>4</sup> يبدو أنه من أولويات المؤسسات تبني نمط تكنولوجياي اتصالي رشيد ، يكون قائماً على مناقشة ودراسة التغييرات المعقدة الناتجة عن إدماج التكنولوجيات ، كدراسة المشكلات المصاحبة لهذا

<sup>1</sup> ضيف أحمد ، مرجع سابق ، ص102 .

<sup>2</sup> ينظر ، أحمد موسى فرج الله ، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليم العالي الفلسطينية - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة - ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية - غزة - ، قسم إدارة الأعمال ، قسم التجارة ، 2012 ، ص61 .

<sup>3</sup> ينظر ، حورية بلعويدي ، مرجع سابق ، ص115 .

<sup>4</sup> ينظر ، حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، 2006 ، 2007 ، ص85 .

## الفصل الثالث : مهارات الاتصال الفعال لدى المدير وفاعلية أداء العاملين

---

التبني أو الإدماج سواء الحالية أو المستقبلية ، وعليها الاهتمام أكثر بإشكالية تدريب الأفراد وتكوينهم وتعلمهم مهارات استخدامها وكيفية تعامل معها في هذا المجال الحديث .<sup>1</sup>

وعليه نجد أن مهارات الاتصال لدى المدير تحقق من فعالية العملية الاتصال ، فمن خلالها يكتسب الخبرات والقدرات التي تمكنه من تطوير هذه المهارة كمهارة الحديث والكتابة واستخدام تكنولوجيا الاتصال ، لأنها تسهم في زيادة التقدم والتطور إلى أسمى وأفضل .

---

<sup>1</sup> ينظر ، حورية بلعويدات ، مرجع سابق ، ص 115 .

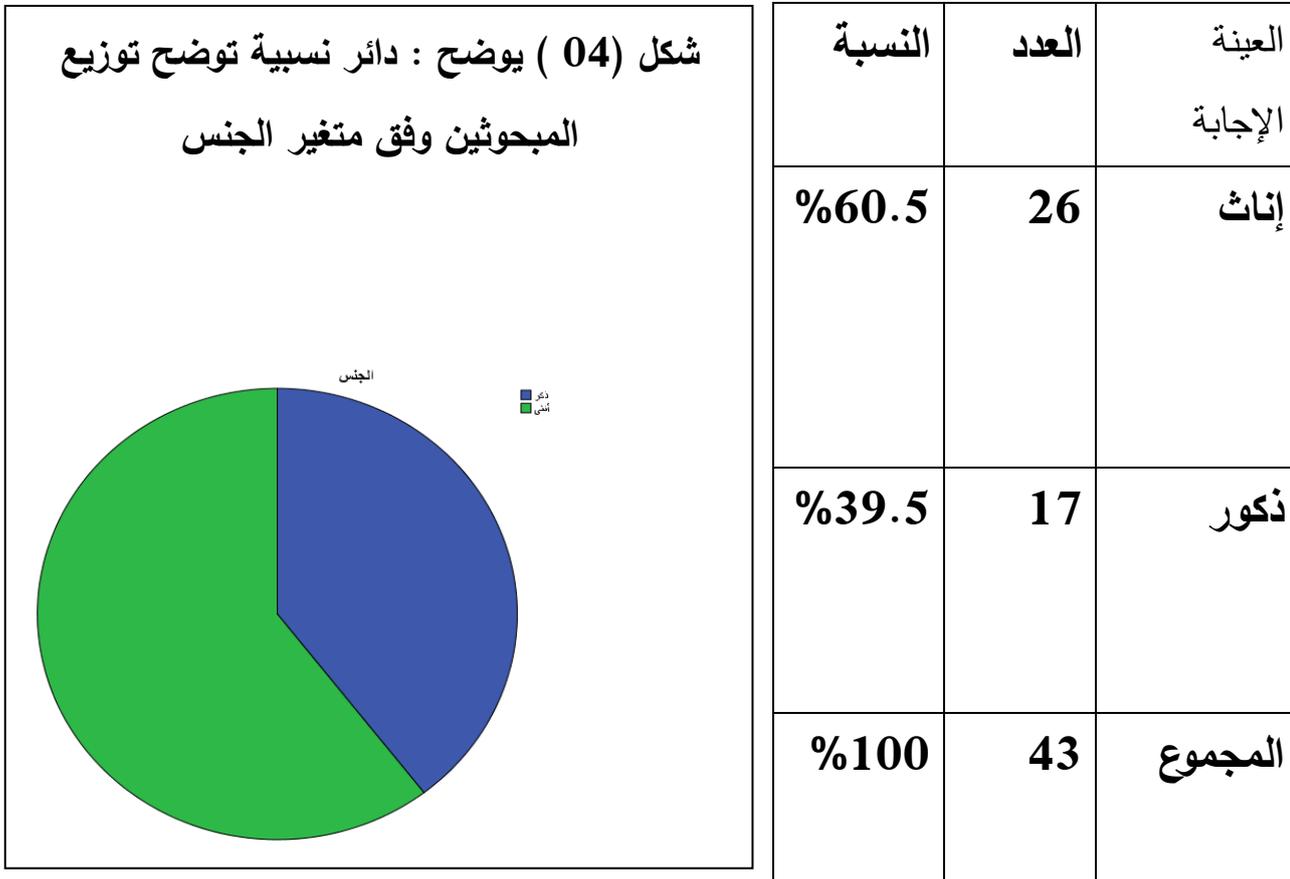
تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة المتحصل عليها ، بعد الانتهاء من تطبيقي أدوات الدراسة على أفراد العينة الرئيسية ، حيث قمت بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج بما يسمى spss لمحاولة معرفة دلالة الفروق بحسب المؤشرات : الجنس والمؤهل العلمي و الخبرة . وفيما يلي عرض النتائج الدراسة في ضوء أهدافها :

أولاً : الجداول البسيطة

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

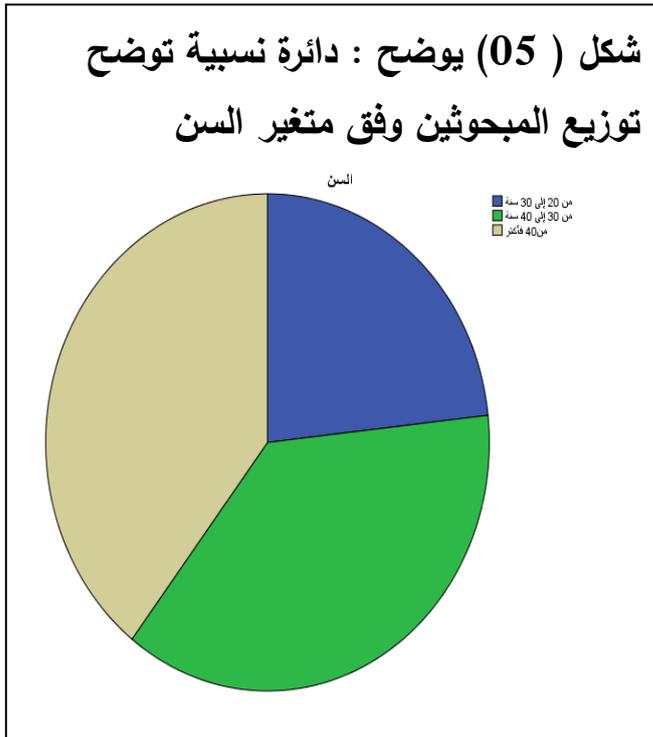


تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق الجنس ، ومن خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (04) يتضح بأن نسبة الإناث اللواتي يزاولن نوعية العمل تقدر ب: 60.5% بينما تقدر نسبة الذكور الذين يعملون بهذا المجال من إجمالي عينة الدراسة ب: 39.5% ، وبمقارنة هاتين النسبتين نجد أنّ نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ؛ ويعود السبب إلى كون المرأة اكتسحت ميدان الشغل في السنوات الأخيرة ، خصوصاً أنّها فرضت نفسها في

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية ونتائجها

العديد من المجالات ، إضافة إلى كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف إضافة إلى كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي تحبها الإناث وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسة اتصالية التي يحرص عليها المدراء دائماً على توظيفهم ، وهذه الخصائص التي تتوافق كثيراً على هذا النوع من الوظائف الإدارية مقارنة بالأعمال الأخرى التي تتطلب أعباء وتنقلات كثيرة تناسب فئة الذكور وتتطلب منهم توفير الجهد والطاقة واللياقة البدنية القوية .

### الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن



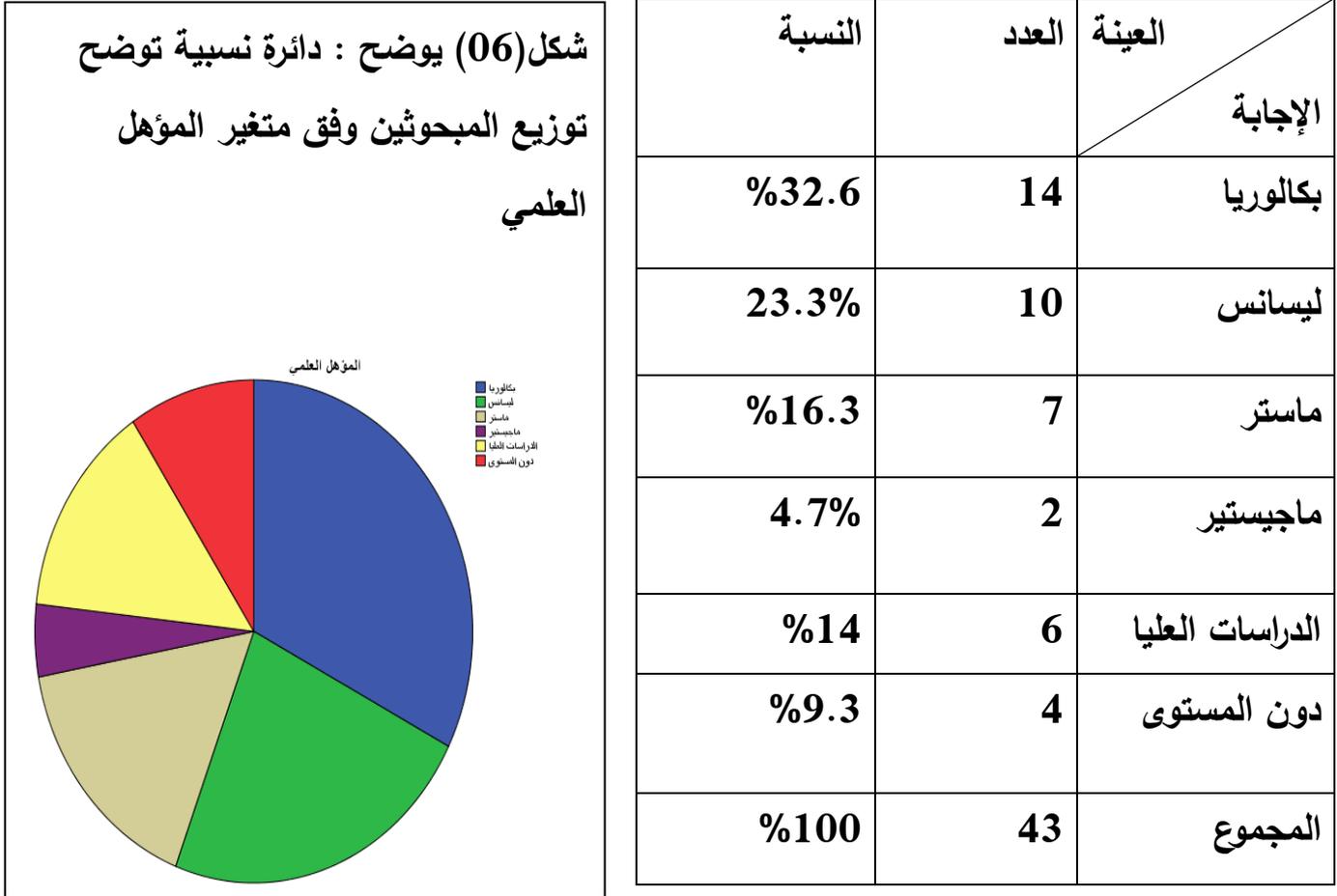
النسبة	العدد	العينة	الإجابة
07%	03	من 20 إلى 30 سنة	
11.6%	05	من 30 إلى 40 سنة	
81.6%	35	من 40 فأكثر	
100%	43	المجموع	

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم ( 04 ) والشكل رقم (05) يظهر جليا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذين قدرت أعمارهم ب:أكثر من 40 سنة حيث تمثل هذه الفئة نسبة 81.6 % من إجمالي المبحوثين ، و هي الفئة المتوقع أن لها قدرات عالية في تنمية وتحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم عن طريق آلية التكوين والتدريب والخبرة الطويلة في هذا الميدان ، وهذه الخصوصية في تركيب عينة الدراسة و التي تتعلق بالسن له تأثير مباشر على طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة وهو ما قد يؤثر على النتائج اللاحقة خاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع ( تحسين أداء العاملين ) لهذه الدراسة ، ثم تليها نسبة ب : 11.6 % التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة التي تعتبر من فئة الكهول ، وهذا

## الفصل الثالث :الدراسة الميدانية ونتائجها

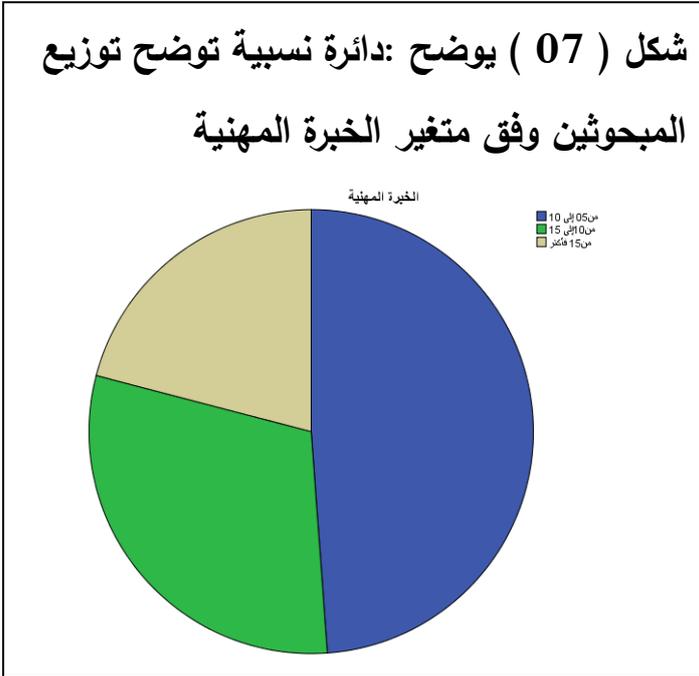
نظرا في مجال قطاع الاتصالات إلى سنوات العمل الطويلة ، أما فئة المبحوثين من 20 إلى 30 سنة فقدرت نسبتهم ب : 7 % وهم عموما من خريجي الجامعات والموظفين ، وهذا يعود لتوظيفهم عن طريق الإدماج.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي .



نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 05 ) والشكل رقم(06) أن الحصة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من المتحصلين على بكالوريا بنسبة 32.6 %، بينما قدرت نسبة ذوى المستوى الجامعي (23.3 %) أي مستوى ليسانس ، وعليه فإننا نقول أن المؤهل العلمي هنا مرتبط بمتغير سنوات العمل أي الأقدمية في العمل وأخذنا هذا المتغير باعتبار الدور الذي يلعبه في عملية الاتصال أو الاستشارة أهل الخبرة والدراية والاحتكاك معهم وفي التأثير على تحسين أداء العاملين .

الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة المهنية

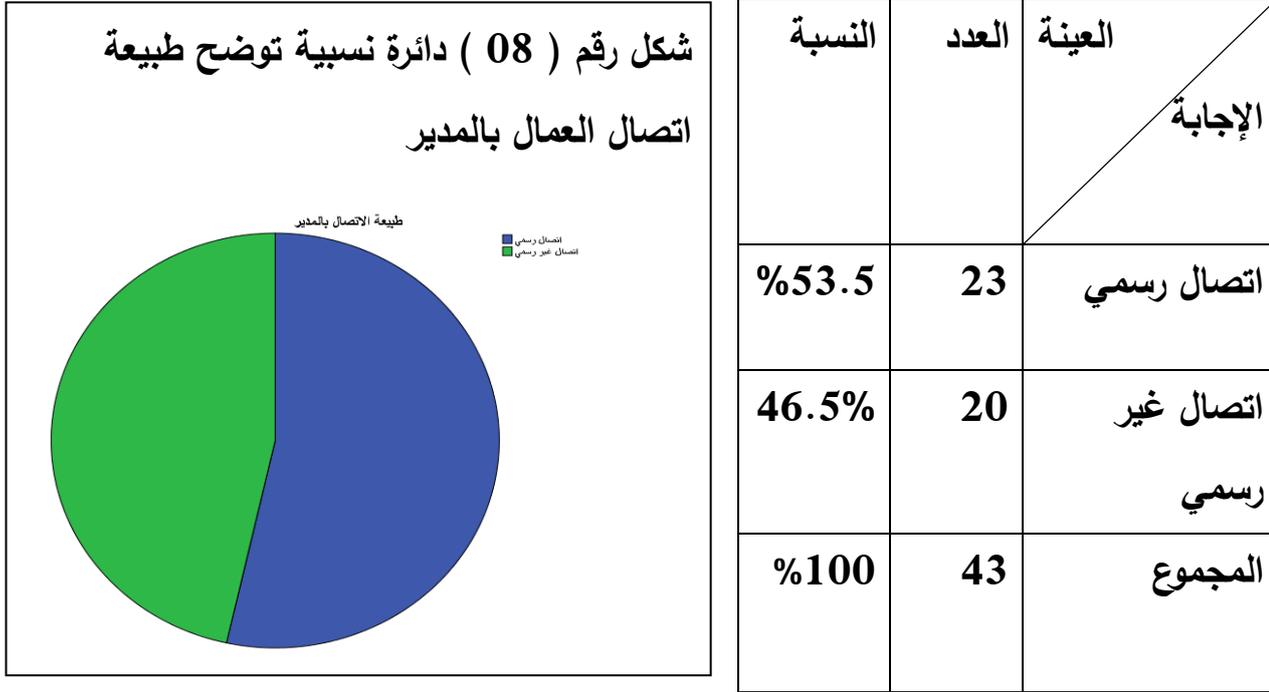


النسبة	العدد	العينة الإجابة
48.83%	21	من 05 إلى 10 سنوات
30.23%	13	من 10 إلى 15 سنوات
20.9%	9	من 15 فأكثر
100%	43	المجموع

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم ( 06 ) والشكل رقم ( 07 ) التي تتعلق بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الخبرة ( الأقدمية في العمل ) إلى أن فئة المبحوثين الذين تتراوح فترة عملهم بين 05 - 10 سنوات 48.83 % هذه الفئة الأكبر من بين الفئات السابقة وهي تستحق الجدارة والاهتمام والتشجيع قدراتهم المهنية ، وإكساب الفرد الخبرة في سيرورة أداء الأعمال تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن ، والملاحظ أن ذوى الأقدمية من الموظفين الذين تتراوح فترة خبرتهم من بين 10 إلى 15 سنوات تقدر نسبة 30.23 % ، ثم تليها التي من 15 فأكثر تقدر بنسبة 20.9 % هم الأقل نسبة ، ربما تكون هذه الفئتين تكون قابلية للعمل ومواكبة التغيرات التي طرأت في المؤسسة وأقل مساهمة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة .

المحور الثاني : المهارات الاتصالية الموظفة من طرف مدير المؤسسة .

الجدول رقم(07) يوضح طبيعة اتصال العمال بالمدير



تؤكد نتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 07 ) والشكل رقم ( 08 ) التي تتعلق بطبيعة الاتصال العمال بالمدير أن أكثر المبحوثين بنسبة 53.5% يستخدمون الاتصال الرسمي مع المدير ; وتفسير هذه النتيجة أن طبيعة شخصية المدير تتميز برسميتها ودقتها أكثر في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين ، و كذلك نوعية العلاقة الموجودة التي تحدد أنواع هذه الاتصالات داخل المؤسسة ، وفي حين تشير نسبة 46.5% من المبحوثين يستخدمون الاتصال غير الرسمي مع مديرهم . وهذا ما توصلت إليه الدراسة زياب سعد جبير المطرفي بعنوان " فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين " <sup>1</sup> أن الاتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة المؤسسات وبإضافة العامل المساعد في تقليل معدلات التغيب ودوران العمل في المؤسسة ، لذا يجب على المدير أن يفتتح بفاعلية الاتصال غير الرسمي ، إذ أنّ الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسات يلعب دوراً في تفعيل العملية الاتصالية الذي ينعكس إيجاباً على تحسين إنتاجية المؤسسة وكفاءتها .

<sup>1</sup> ينظر، زياب سعد جبير المطرفي ، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، 2012 ، ص36 .

الجدول رقم (08) يوضح الأنواع التي تبرز فيها المهارات الاتصالية لدى مدير

النسبة	العدد	العينة
18.6%	8	الاتصال الشفاهي
48.8%	21	الاتصال الكتابي
9.3%	4	الاتصال الإلكتروني
23.2%	10	كلها
100%	43	المجموع

شكل رقم (09) دائرة نسبية توضح الأنواع التي تبرز فيها المهارات الاتصالية لدى مدير



تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم ( 08 ) والشكل رقم ( 09 ) التي تتعلق بنوع بروز المهارات الاتصالية لدى المدير أن أكثر من المبحوثين بنسبة تقدر 48.8 % يستخدم المدير معهم الاتصال الكتابي ; وهذا ما أشارت إليه الدراسة فاطمة شادي بعنوان " اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية " <sup>1</sup> قد أشار إليه كوتج وديفير أن الاتصال الكتابي من أكثر العمليات أهمية لدى المدير في المجال الإدارة ، فلذا يجب على المدير أن يكون على درجة عالية من كفاءة وفاعلية باستخدام المهارات الفكرية ( الذهنية ) القادرة على بناء الرسالة بشكل واضح ودقيق ليتم استيعابها والقدرة على فهمها بصورة ملائمة من قبل المستلم . في حين تشير نسبة تقدر 23.2 أن يستخدم كل الأنواع المهارات الاتصالية داخل المؤسسة وهذا ما يتم تعزيزه من دراسة إيمان محمود أبوشنب بعنوان " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء " <sup>2</sup> التي أشار إليها في الدراسة أجراها (كاتر) بجامعة بيتربيرغ للأعمال ، صنفت المؤسسات مهارات الاتصال كأهم عامل مستخدم في اختيار الهيئة الإدارية ، ولقد وجدت الدراسة أن مهارات الشفوي والكتابي والإلكتروني كلها في غاية الأهمية لنجاح في المهنة ، وهذا ما أثبتته الدراسات أن 85 % من النجاح يعزى إلى

<sup>1</sup> ينظر فاطمة شادي ، اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية - ، مرجع سابق، ص77 .

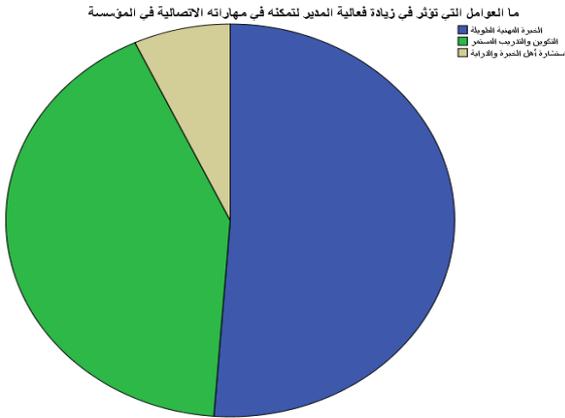
<sup>2</sup> ينظر إيمان محمود أبو شنب ، درجة ممارسة مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء ، مرجع سابق ، ص

المهارات الاتصال و 15% منه فقط تعزي إلى إتقان مهارات العمل ، ولكي تتم عملية الاتصال ببراعة الاتصال فيما بينهم داخل المؤسسة ، فيجب على المدير إتقان مهارات الاتصال لتحقيق فاعليتها وأدائها . في حين نجد أن نسبة المبحوثين المستجوبين عن **الاتصال الشفاهي** تقدر ب: **18.6%** يعود السبب إلى الاتصالات الشخصية داخل المؤسسة كالمقابلات والاجتماعات وغيرها ، ثم تليها **الاتصال الإلكتروني** الذي يقدر بنسبة **9.3%** حيث لا يستخدم إلا لغرض معين داخل المؤسسة كأسرار المؤسسة .

الجدول رقم ( 09 ) يوضح العوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه من مهاراته الاتصالية في المؤسسة.

شكل رقم ( 10 ) دائرة نسبية توضح العوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه من مهاراته الاتصالية في المؤسسة .

النسبة	العدد	العينة
51.1%	22	الإجابة الخبرة المهنية الطويلة
41.8%	18	التكوين والتدريب المستمر
7%	3	استشارة أهل الخبرة والدراية
100%	43	المجموع



تؤكد النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم ( 09 ) والشكل رقم ( 10 ) المبحوثين أجابوا نسبة تقدر ب: **51.5%** إذ نرى أنه توجد علاقة بين الخبرة المهنية الطويلة والعوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه من مهاراته الاتصالية في المؤسسة ؛ ويمكن تفسير هذه النتائج الاعتماد على العوامل الشخصية والعوامل النفسية والاجتماعية التي لها أثر كبير على العملية الاتصالية ، بينما جاءت النسبة الثانية المقدر ب: **41.8%** يقرون أنّ التكوين والتدريب المستمر تمكن المدير من مهاراته الاتصالية وزيادة فاعليتها ؛ وهذا يعود أنّ إدراك لهذا العنصر في إنجاح العملية الإدارية ، بينما جاءت النسبة الثالثة الذي يروا أن المدير التي تزيد فاعليته لتمكنه من مهاراته الاتصالية هي الاحتكاك بأهل الخبرة والدراية بنسبة تقدر

ب: 7 % وهذا يدل على عدم اهتمام المدير بإحتكاكه بالموظفين في اتخاذ قراراته المهنية ، كما أنه لا يعتمد على أسلوب المشاركة والتعاون ومن مؤشراتهم كثافة مهاراته الاتصالية بين المدير والموظفين .

الجدول رقم (10) يوضح المهارات الاتصالية لدى المدير التي تزيد من كفاءته المهنية.

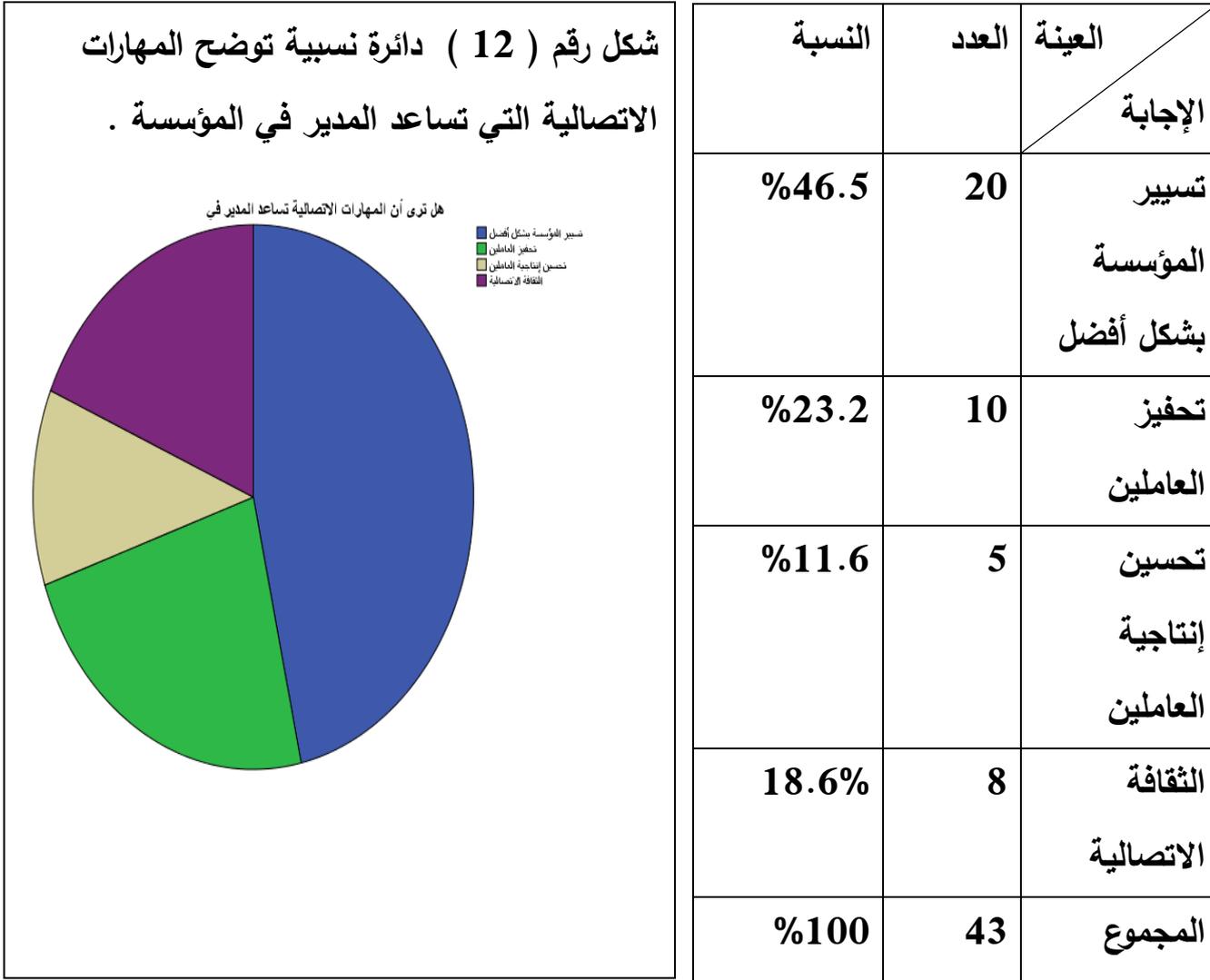


النسبة	العدد	العينة الإجابة
48.8%	21	دائماً
39.5%	17	أحيانا
11.6%	5	نادرا
100%	43	المجموع

تدل النتائج الإحصائية في الجدول رقم ( 10 ) والشكل رقم ( 11 ) أغلب أفراد العينة بنسبة تقدر 48.8 % أجابوا " دائماً " أنّ المهارات الاتصالية لذا المدير تزيد من كفاءته المهنية ، بينما جاءت النسبة الثانية تقدر ب: 39.5 % يشيرون "أحيانا " أنّ المهارات الاتصالية لدى المدير تزيد من كفاءته المهنية ؛ وهذا ما أشار إليه في الدراسة وليد العيد بعنوان " كفاءة معلم المرحلة الابتدائية للتدريس بالمقارنة بالكفاءات الجزائرية ( من سنة 2003 إلى يومنا هذا ) " <sup>1</sup> المهنية وذلك من خلال امتلاك المدير من المعارف والمهارات التي تجعله قادراً على أداء مهامه الإدارية بمستوى معين من الإتيقان ، بينما جاءت النسبة الثالثة تقدر ب 11.6 % هناك نسبة قليلة يرون أن المهارات الاتصالية لم ترفع من المستوى المهني لدى المدير .

<sup>1</sup> ينظر، وليد العيد، كفاءة معلم المرحلة الابتدائية للتدريس بالمقارنة بالكفاءات الجزائرية ( من سنة 2003 إلى يومنا هذا ) ، مجلة دراسات نفسية ، جامعة الجزائر 2 ، العدد 9 ، دس، ص 17 .

الجدول رقم (11) يوضح المهارات الاتصالية التي تساعد المدير في المؤسسة .

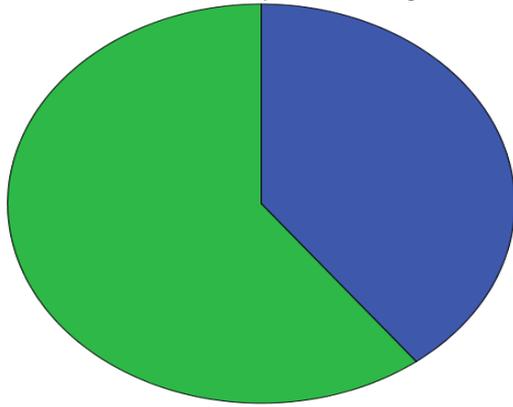


تدل الشواهد الإحصائية في الجدول رقم ( 11 ) والشكل رقم ( 12 ) أن إجابات أفراد العينة كانت متباينة بين من يؤكد أن المهارات الاتصالية تساعد المدير في تسيير المؤسسة بشكل أفضل وذلك بنسبة 46.5% وهذا من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية للإرتقاء بأداء المؤسسة إلى مستويات تجعل منها مؤسسة ناجحة مقبولة ، بينما كانت نسبة 23.2% من المبحوثين يرون أن مهارات الاتصال تساعد المدير في تحفيز العاملين هذا من خلال المسؤولية الاجتماعية لدى المدير اتجاه الموظفين ، في حين كانت نسبة 18.6% نلتبس أن هناك علاقة بين مهارات الاتصالية والثقافة الاتصالية وهذا من خلال الكفاءة في تسيير شؤون وظيفية الإدارة ، أما البقية المبحوثين بنسبة 11.6% فلهم نظرة مغايرة للفئات التي ذكرناها آنفاً من زملائهم حيث يرون أن المهارات الاتصالية تساعد المدير في تحسين إنتاجية العاملين بنسبة ضئيلة .

الجدول رقم (12) يوضح مشاركة العامل مع المدير في الدورات التكوينية لمهارات الاتصال .

شكل رقم ( 12 ) دائرة نسبية توضح مشاركة العامل مع المدير في الدورات التكوينية لمهارات الاتصال.

هل سبق لك وشركت مع مديرك دورات تكوينية في المهارات الاتصالية

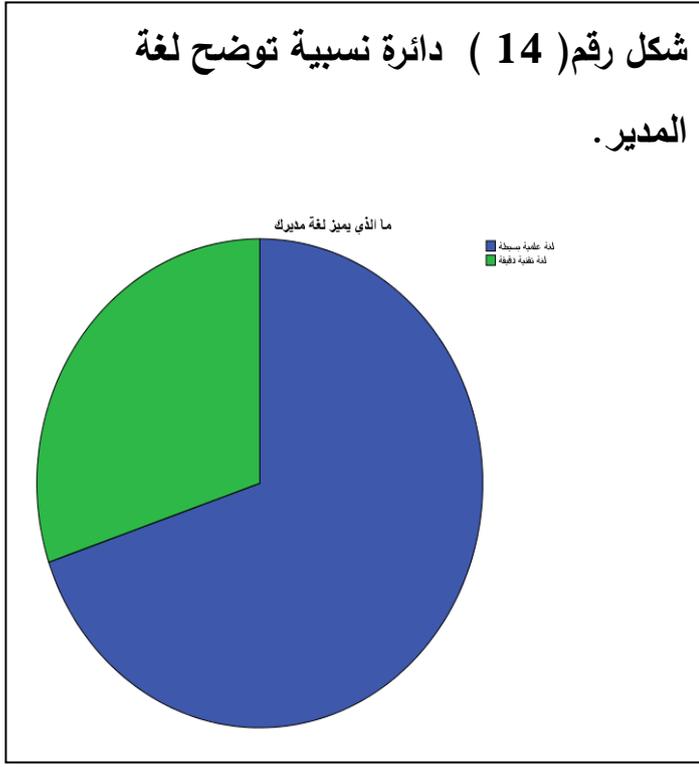


الإجابة	العدد	النسبة
نعم	16	37.2%
لا	27	62.7%
المجموع	43	100%

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول رقم ( 12 ) والشكل رقم ( 13 ) أن نسبته 62.7% من المبحوثين لا يشاركون مع المدير للدورات التدريبية في المهارات الاتصالية ، بينما أن نسبة 37.2% من يشاركون دورات تكوينية مع المدير للمهارات الاتصالية ؛ وهذا يمكن تفسير هذه النتيجة أن الجهات الوصية لهذا القطاع لديها وعي و أهمية كبيرة للدورات التدريبية من أجل إنجاح العملية الإتصالية الإدارية ،وبالإضافة فكلما كان المدير مدرب ويشارك في الدورات التدريبية باستمرار ومتابعة دائمة تكون له الأولوية في الترقية ، لإنتقاله من منصب إلى منصب أعلى يحتم المرور بدورة تدريبية تكون مدتها وموادها محددة بنص القانون المنظم فيها بعد الحصول على التدريب اللازم ، و هذا كل من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الاتصالية وقدراتهم جديدة ، لذا وجب تقديم التدريب المناسب ليمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه باستعمال التقنيات والأنظمة الحديثة .

المحور الثالث : مهارة الحديث في المؤسسة وتأثيرها في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم (13) يوضح لغة المدير.



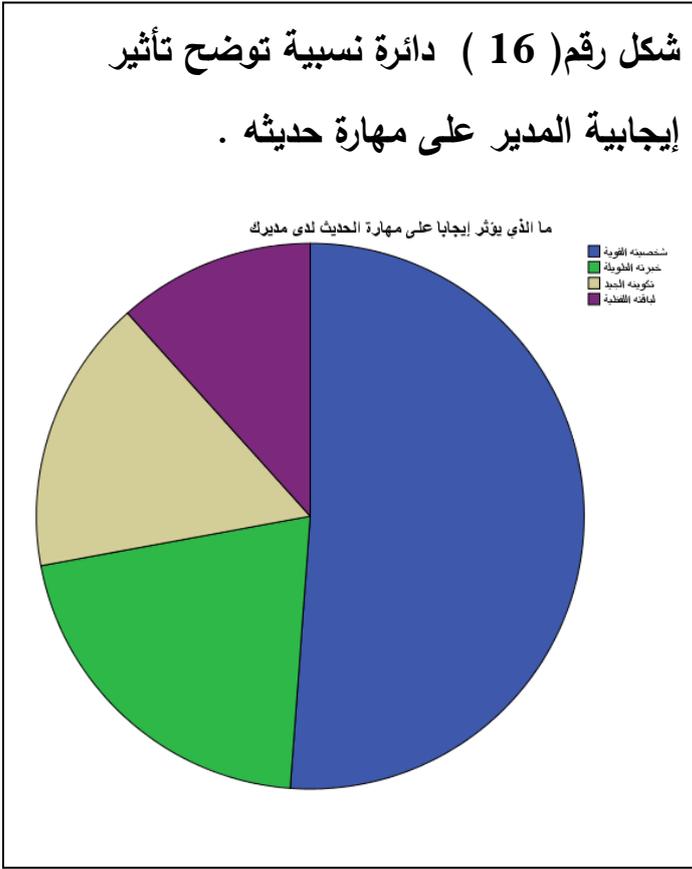
النسبة	العدد	الإجابة
69.7%	30	لغة علمية بسيطة
30.2%	13	لغة تقنية دقيقة
100%	43	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه رقم ( 13 ) والشكل رقم ( 14 ) أن اللغة المستعملة لذا مدير المؤسسة هي اللغة العلمية البسيطة وهي المتداولة بنسبة 69.7%، ثم تليها لغة تقنية دقيقة بنسبة تقدر ب: 30.2% ; وهذا ما يفسر أن المدير يستعمل اللغة العلمية البسيطة لسد الفجوات و الثغرات و الاختلافات في اللهجات و اللغات القائمة داخل المؤسسة لعرض معارفه ومهاراته وقدراته من أجل بناء جسور الاتصال مع جمهوره الداخلي والخارجي لإيصال لهم الرسالة بكل وضوح وسهل ويسر لأداء عمله بصورة جيدة بكافة من أجل تحقيق الأداء في العملية الاتصالية بطريقة مناسبة .

الجدول رقم (14) يوضح تأثير إيجابية المدير على مهارة حديثه.

الإجابة	العدد	النسبة
شخصيته القوية	22	51.1%
خبرته الطويلة	9	20.9%
تكوينه الجيد	7	16.2%
لباقته اللفظية	5	11.6%
المجموع	43	100%

شكل رقم (16) دائرة نسبية توضح تأثير إيجابية المدير على مهارة حديثه .



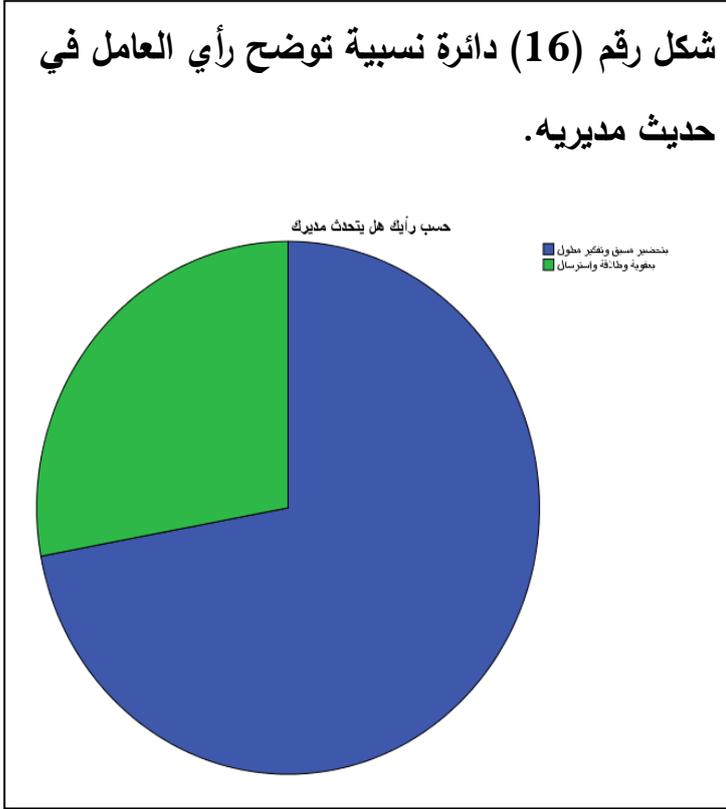
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (15) أن نصف أفراد العينة أجابوا بنسبة تقدر

ب: 51.1% أن ما يؤثر إيجاباً على مهارة الحديث عند المدير شخصيته القوية وهذا ما يدل على ثقته بنفسه عند حديثه أثناء الاجتماعات والمناقشات مع موظفيه ، في حين نرى أن نسبة الثانية تقدر ب: 20.9% هذا ما يلاحظ أن لديه خبرة مهنية طويلة لانشغاله في هذا الميدان وهذا ما يتعلق بالأقدمية ( الخبرة المهنية) ، بينما نسبة 16.2% تشير أن المدير يشارك في دورات تدريبية خاصة بالمهارات الاتصالية لرفع مستواه المهني داخل المؤسسة ، وفي الأخير نلتزم أن نسبة تقدر ب : 11.6% يرون أن هناك قصور في الباقة اللفظية لدى المدير .

و هذا ما أشار إليه محمد منير حجاب<sup>1</sup> أن مهارة الحديث عند المدير تتغلب عليها سماته الشخصية كالموضوعية والصدق والدقة والوضوح والاتزان الانفعالي حتى يتمكن من تحقيق اتصال فعال للتأثير والإقناع بما هو أسمى وأفضل

<sup>1</sup> ينظر ، محمد منير حجاب ، مرجع السابق ، ص96 .

الجدول رقم (15) يوضح رأي العامل في حديث مديره.



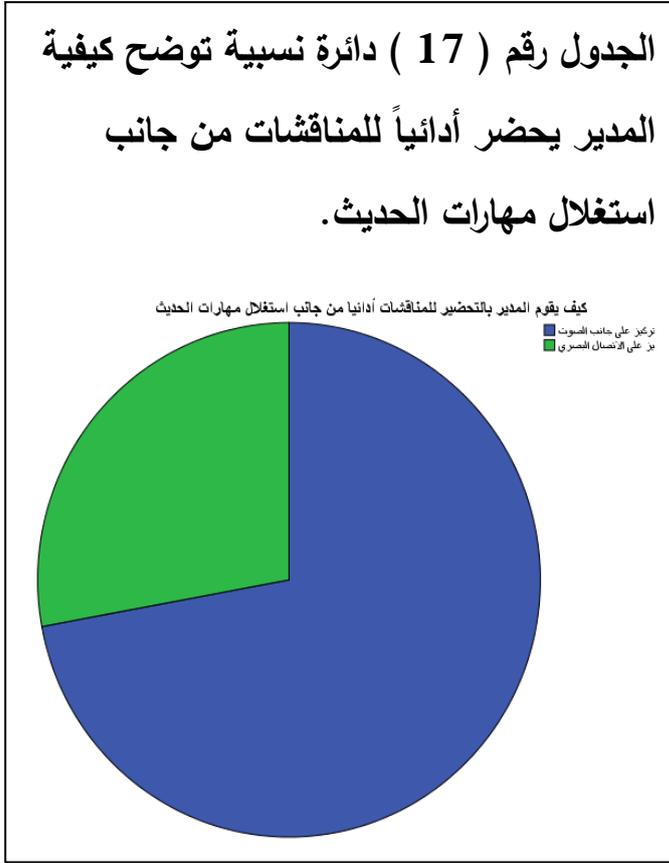
النسبة	العدد	العينة
72.09%	31	بتحضير مسبق وتفكير مطول
27.9%	12	بعفوية وطلاقة واسترسال
100%	43	المجموع

يبين لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه رقم ( 15 ) والشكل رقم ( 16 ) أن هناك نسبة تقدر

ب: 72.09% أجابوا أن المدير يقوم بتحضير مسبق وتفكير مطول ، بينما نسبة تقدر ب : 27.9% أجابوا أن المدير يقوم بعفوية وطلاقة واسترسال في حديثه ؛ وهذا يفسر أن " الإعداد والتخطيط المسبق للحديث من حيث عناصره ومضمونه واستهلاله وخاتمته، أي التحضير عنصر رئيسي وهام لذا ينبغي على المدير أن يخطط لحديثه ، كما يكون حديثه واضح الهدف ومنظم . فيجب أن يكون له بداية ونهاية ومدعم بالأدلة والشواهد المهمة وبعض المعلومات الجديدة " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ينظر محمد سلمان فياض الخزاولة ، حسين عبد الرحمن السخني وآخرون ، الاستراتيجيات التربوية ومهارات الاتصال التربوي ، مرجع سابق، ص106 .

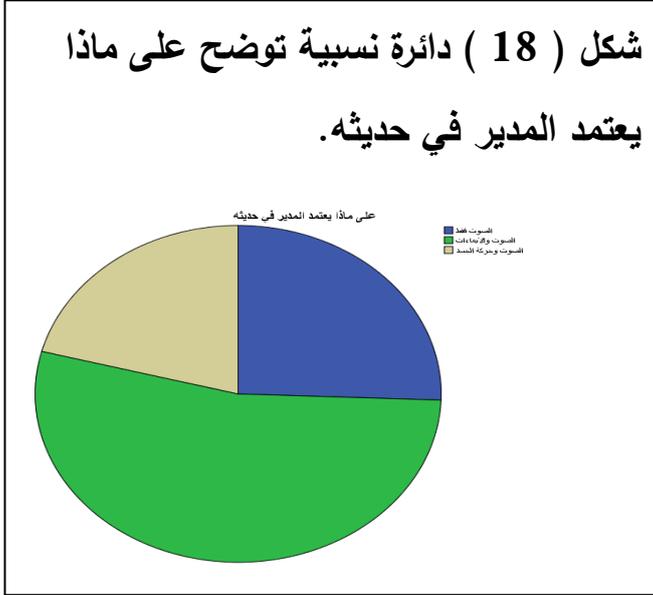
الجدول رقم (16) يوضح كيفية تحضير المدير أدائياً للمناقشات من جانب استغلال مهارات الحديث.



النسبة	العدد	العينة / الإجابة
72.09%	31	التركيز على جانب الصوت
27.90%	12	التركيز على الإتصال البصري
100%	43	المجموع

تبين من خلال الجدول أعلاه رقم ( 16 ) والشكل رقم ( 17 ) أن نصف المبحوثين العينة أجابوا بنسبة تقدر ب : 72.07 % أن المدير يحضر للمناقشات أدائياً من جانب تركيزه على جانب الصوت ، في حين أن نسبة تقدر 27.90 % أن المدير يحضر للمناقشات أدائياً من جانب تركيزه على جانب الاتصال البصري ؛ وهذا ما يفسر أن الصوت أداة لنجاح المدير في حديثه ، فيمكن عن طريق النطق التحكم في الصوت علواً وانخفاضاً مع ضبط وتنوعها حسب المواقف كما أن السرعة التي يتكلم بها المرسل تمثل ركناً آخر من أجل جودة الحديث ، بالإضافة لما له من أهمية كبيرة في توصيل الرسالة الاتصالية ، وأن وضوح الصوت عند المدير من العوامل الهامة في عملية التحدث ليسهل عملية إيصال المعلومة أو الرسالة.

الجدول رقم (17) يوضح على ماذا يعتمد المدير في حديثه.



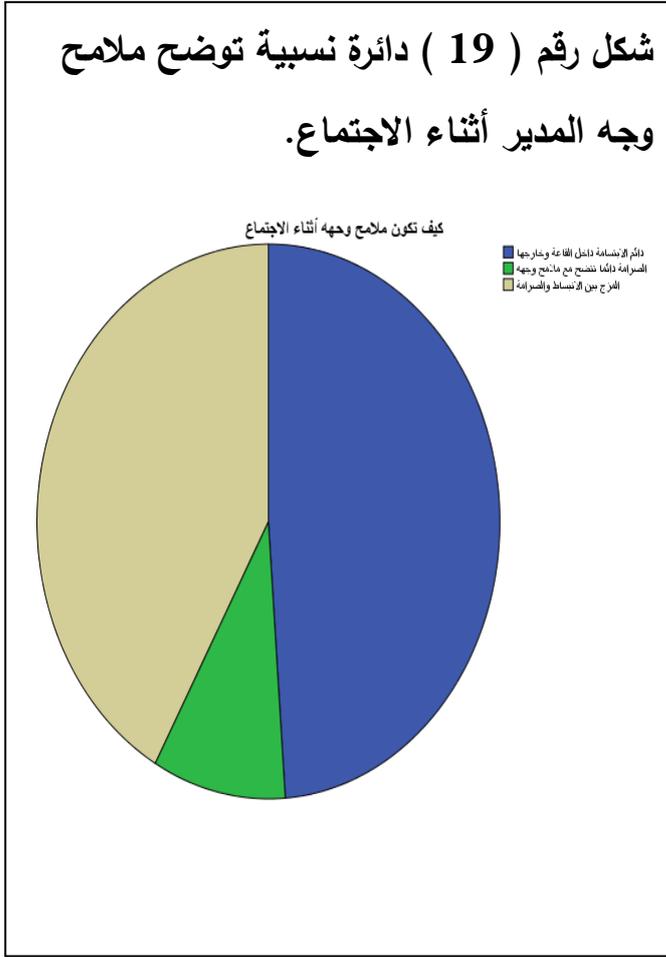
الإجابة	العدد	النسبة
الصوت فقط	11	25.5%
الصوت والإيماءات	23	53.48%
الصوت وحركة الجسد	9	20.9%
المجموع	43	100%

تمثل الأرقام الإحصائية في الجدول رقم ( 17 ) والشكل رقم ( 18 ) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا 53.48% أن المدير يستخدم الصوت و الإيماءات ، بينما الذين أجابوا أن المدير يستخدم الصوت فقط التي تقدر ب: 25.5% ، فيما يخص نسبة الأخيرة التي قدرت ب: 20.9% يلاحظون أن المدير يستخدم الصوت والحركة الجسد ؛ وهذا ما يفسر أن المدير يركز على الصوت والإيماءات فمن خلالها يمكن شرح وتفسير وتوضيح لإيصال بعض المعطيات إلا بها و الإعتماد عليها والتأكيد بواسطتها ؛ وهذا ما أشار إليه كل من ( آلان وباربارا بييزا ) " وهذا ما يؤكد أنه قبل ذهاب المدير إلى مقابلة أو اجتماع مهم مع الموظفين في المؤسسة ، فلا بدّ أن يتدرب ذهنياً على رؤية نفسه لقيام بهذه الأشياء بكفاءة وفعالية ، وعندما يتصور عقله تلك الأشياء بوضوح ، سيكون قادراً على تنفيذ تلك الإيماءات لنجاح العملية الاتصالية واضحة الهدف ومفهومة حتى تتم استجابة الموظفين وفقاً لذلك ، وبالإضافة إلى استخدامه للإيماءات واثقة أثناء حديثه مثل : البرج وأوضاع الراحة المفتوحة والمغلقة وغيرها . " <sup>1</sup>

وبالإضافة تبين أن الأبحاث الإيماءات هي ذات تأثيراً أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير التي تتركه الكلمات، وأثبتت دراسة ألبرت مهريان إلى أن 38% من المعنى يتم نقله من خلال الصوت.

<sup>1</sup> ينظر، آلان باربارا بييز ، المرجع الأكيد في لغة الجسد ، مكتبة جرير ، 2008 ، ص 145 .

الجدول رقم (18) يوضح ملامح وجه المدير أثناء الاجتماع.



النسبة	العدد	العينة الإجابة
48.8%	21	الابتسامه دائما داخل وخارج القاعة
9.30%	4	الصرامة دائما تتضح مع ملامح وجهه
41.8%	18	المزج بين الانبساط والصرامة
100%	43	المجموع

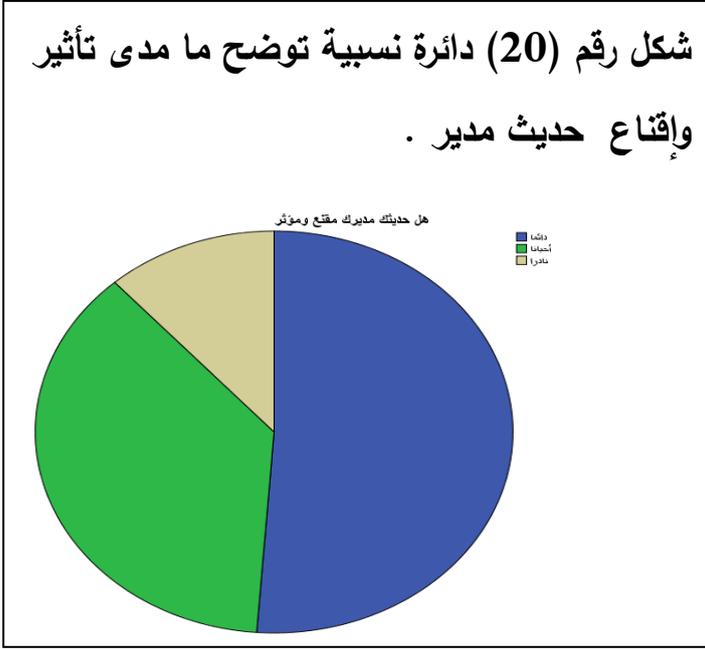
يشير من خلال الجدول رقم ( 18 ) والشكل رقم ( 19 ) أن نسبة الكبيرة من المبحوثين أجابوا ب : 48.8% بأن الابتسامه دائما تبدو داخل وخارج القاعة ، أما نسبة 41.8 من العينة الذين أجابوا ب : 41.8% المزج بين الانبساط والصرامة ، بينما النسبة قليلة قدرت ب : 9.30 % يرون بأن الصرامة دائما تتضح عند ملامح وجهه .

من خلال التحليل السابق نستخلص أن ملامح الوجه بالنسبة للمدير متفاوتة ، وهذا نظراً للعوامل عديدة كالجو الموجود داخل القاعة . و هذا ما أشارت إليه الدراسة " لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري " <sup>1</sup> إن تعابير الوجه هي تجليات واضحة المؤثرة ، والنشاط المعرفي والنية والشخصية ، وإنها تلعب دوراً اتصالياً هاماً في العلاقات الشخصية وتكون تعابير الوجه قناة اتصالية مكتملة للكلام المنطوق حيث تساعد المستقبل على استنباط المعنى من الكلام المنطوق .

<sup>1</sup> عقبة الصباغ ، لغة الجسد و أثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري ، جامعة حلب ، 2015 ، ص78 .

وإن الابتسامة تعد من التعابير المهمة التي لها أثر في التفاعلات الاجتماعية لتحقيق الاتصال فعال مما يعطي أهمية نسبة لابتسامة خلال عملية الاتصال.

الجدول رقم (19) يوضح ما مدى تأثير وإقناع حديث مدير .

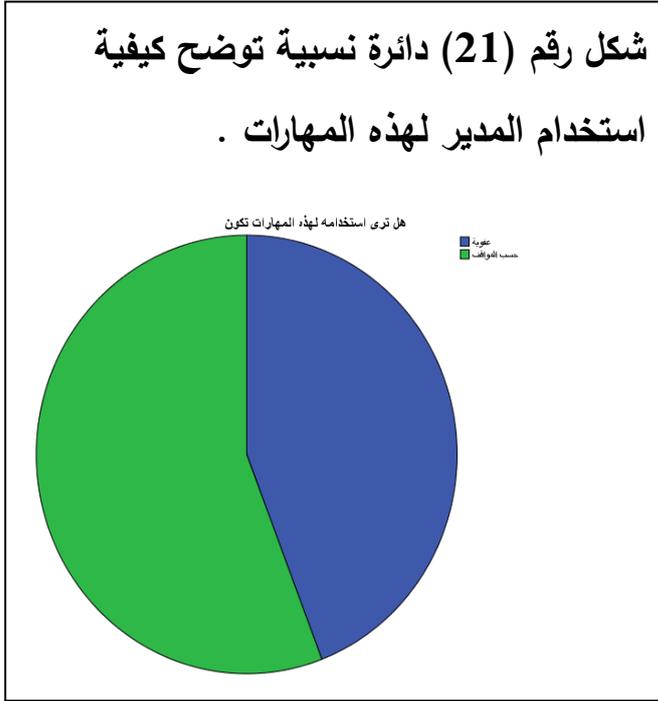


الإجابة	العدد	النسبة
دائماً	22	51.16%
أحياناً	16	37.20%
نادراً	5	11.62%
المجموع	43	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم ( 19 ) والشكل رقم ( 20 ) الذي يوضح لنا أن الحديث مدير مقنع ومؤثر حيث أن نصف من أفراد العينة أجابوا " دائماً " بنسبة قدرت ب : 51.16% ، ثم تليها نسبة الذين أجابوا "أحياناً " بنسبة قدرت ب : 37.20 % ، ثم تليها نسبة قدرت ب : 11.62% يرون أن " نادراً " ما يكون حديث المدير مقنع ومؤثر ؛ وهذا ما يفسر أن المدير لديه ثقافة مهارة الحديث بدرجة عالية وهذا بدليل مؤشرات مهارة الحديث الإقناع والتأثير ؛ وهذا ما أشار إليه دراسة الدكتور فهد محمد الشعابي الحارثي بعنوان الاتصال اللغوي في القرآن الكريم - دراسة تأصيلية في المفاهيم والمهارات -<sup>1</sup> " تميل بعض الدراسات إلى القول : بأننا لن نستطيع التأثير في الآخرين " إلا إذا اعتمدنا في ما نقول على الأدلة المقنعة عقلياً ، أو على الشواهد والحقائق المادية التي يمكن إثباتها ، كلما اعتمد كلامنا على المنطق أو الحقائق كان ذلك أسهل وأيسر في إقناع الآخرين ". بما أن الإقناع هو كسب التأثير فرد لوجهة نظر معينة عن طريق الأدلة والبراهين المؤيدة لمناقشة قضية ما والقدرة على الإقناع سمة من أساسيات للمتحدث المؤثر فيحتاج إلى القدرة على التحليل و الإبتكار والقدرة على العرض و الإنضباط الإنفعالي والتقبل النقذ .

<sup>1</sup> ينظر فهد محمد الشعابي الحارثي ، الاتصال اللغوي في القرآن الكريم - دراسة تأصيلية في المفاهيم والمهارات - ، مرجع سابق ، ص128 .

الجدول رقم (20) يوضح كيفية استخدام المدير لهذه المهارات .

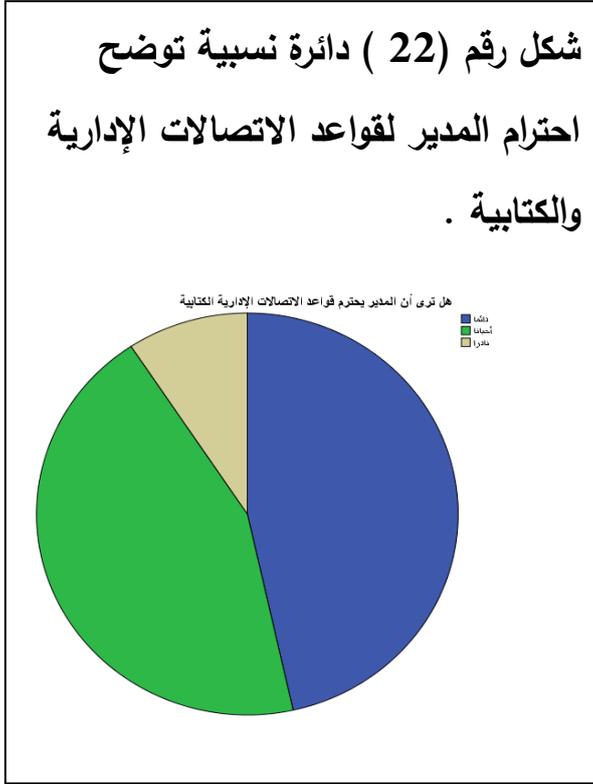


النسبة	العدد	الإجابة
44.18%	19	عفوية
55.8%	24	حسب المواقف
100%	43	المجموع

نستنتج من خلال الجدول أعلاه رقم ( 20 ) والشكل ( 21 ) أن نصف أفراد العينة المبحوثين أجابوا بنسبة 55.8% بأن المدير يستخدم هذه المهارات حسب المواقف ، بينما المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 44.18% أن المدير يستخدم مهارات عفوية .

هذه المهارات بطريقة عفوية . من خلال التحليل السابق نستخلص أن المدير يدرك الأهمية والقيمة الكبيرة لهذه المهارات لأنها تلعب دوراً فعالاً في تفعيل العملية الاتصالية ؛ وهذا يمكن تفسير أن المدير أثناء حديثه عفوي أنه يتعامل ويتكيف في أي وضع كان كما قال الكاتب هنري ميلر : " إن النضج يكتمل عن طريق التصرف بتلقائية و عفوية دون التقيد بقوانين معينة. " ؛ أي أنه لا يقوم بتحليل الأمور نوعاً ما مرتبط بالمرونة أثناء حديثه كما يتميز بالارتجالية دون تحضير مسبق بطلاقة واسترسال ، وتم تأكيده كل من أوسكار وآيد " تعتبر العفوية فن حد ذاتها " .

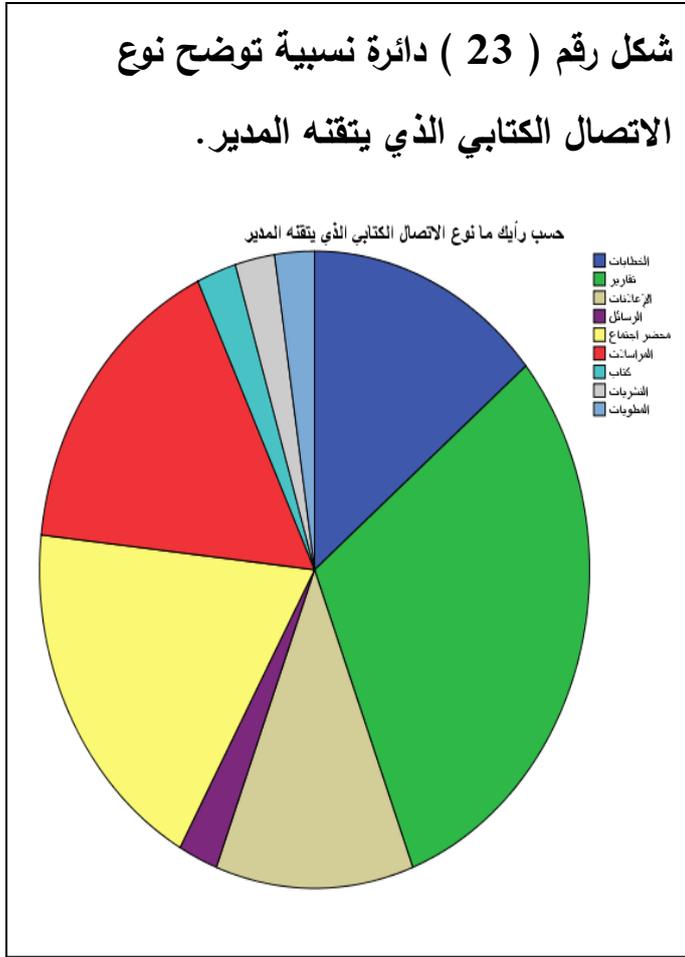
المحور الرابع : مهارة الكتابة وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة .  
الجدول رقم(21) يوضح احترام المدير لقواعد الاتصالات الإدارية والكتابية .



العينة الإجابة	العدد	النسبة
دائماً	20	46.5%
أحياناً	19	44.2%
نادراً	4	9.3%
المجموع	43	100%

تشير الأرقام الإحصائية في الجدول أعلاه رقم ( 21 ) والشكل ( 22 ) المتعلق باحترام المدير لقواعد الاتصالات الإدارية الكتابية أن أفراد العينة المبحوثين الذي أجابوا " دائماً " قدرت بنسبة 46.5 %، أما الفئة الثانية الذين أجابوا " أحياناً " فقدت نسبتهم ب: 44.5 %، بينما الفئة الأخيرة الذي أجابوا " نادراً " بنسبة تقدر ب : 9.3 % ; وهذا ما يفسر أن المدير المؤسسة يراعي القواعد الاتصالات الإدارية الكتابية بقدر الإمكان لتوصيل رسالته بكل يسر ووضوح.

الجدول رقم (22) يوضح نوع الاتصال الكتابي الذي يتقنه المدير.



النسبة	العدد	الإجابة
14%	6	الخطابات
30.2%	13	التقارير
11.6%	5	الإعلانات
2.3%	1	الرسائل
18.6%	8	محضر اجتماع
16.3%	7	المراسلات
2.3%	1	كتاب
2.3%	1	النشریات
2.3%	1	المطويات
100%	43	المجموع

من خلال الأرقام الإحصائية في الجدول أعلاه رقم ( 22 ) والشكل رقم ( 23 ) التي يوضح نوع

الاتصال الكتابي الذي يتقنه المدير أن النسب التي تحصلنا عليها من المبحوثين بنسبة تقدر **30.2%**

تستخدم التقارير كوثيقة إدارية ليتم عرضها بشكل تحليلي مبسط ، في حين تستخدم محضر الاجتماع بنسبة

18.6% من مفردات العينة ، وتحتل المرتبة الثالثة من ناحية استخدام المراسلات بنسبة **16.3%** التي تعد

كوسيلة اتصالية إدارية تكون موثق من طرف المدير بصفة دائمة كما توضع في شكل فقرات بسيطة بين

المؤسسة وجماهيرها الخارجية ، أما المرتبة الرابعة للإعلانات تقدر بنسبة **14%**؛ وهذا يفسر أنها جزء من

حياة المؤسسة كأداة اتصالية في بث ونشر إعلاناتها الرسمية للمؤسسة لإخبار العاملين بالأمر العاجلة

والهامة ، بينما تحتل المرتبة الأخيرة كل من الرسائل والكتاب و النشریات و المطويات بنفس النسبة إذ تقدر

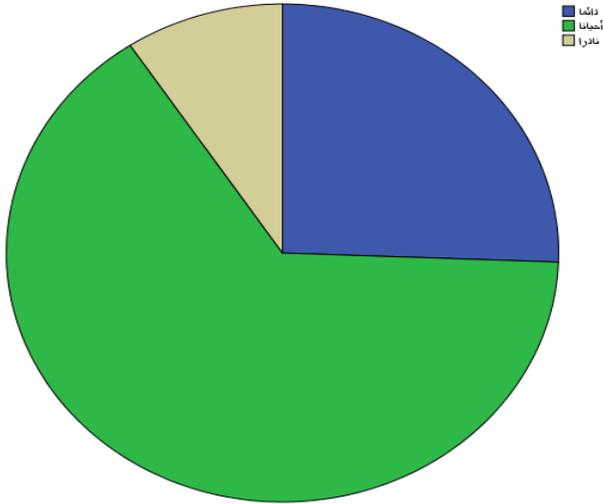
ب : **2.3%** من الاتصالات الكتابية التي يستخدمها المدير داخل المؤسسة .

وهذا ما يفسر أنّ كل وسيلة لها دور وتأثير في تحسين الأداء ، وهذا ما أشارت إليه التجارب أن كل فرد أو عامل لديه وسيلة اتصالية مفضلة ، وهذا ما تأكده ارتفاع النسب واستخدام وسائل وانخفاض أخرى .

الجدول رقم ( 23 ) يوضح تركيز المدير على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل معكم لأداء عمله بصورة جيدة .

شكل رقم (24) دائرة نسبية توضح تركيز المدير على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل معكم لأداء عمله بصورة جيدة .

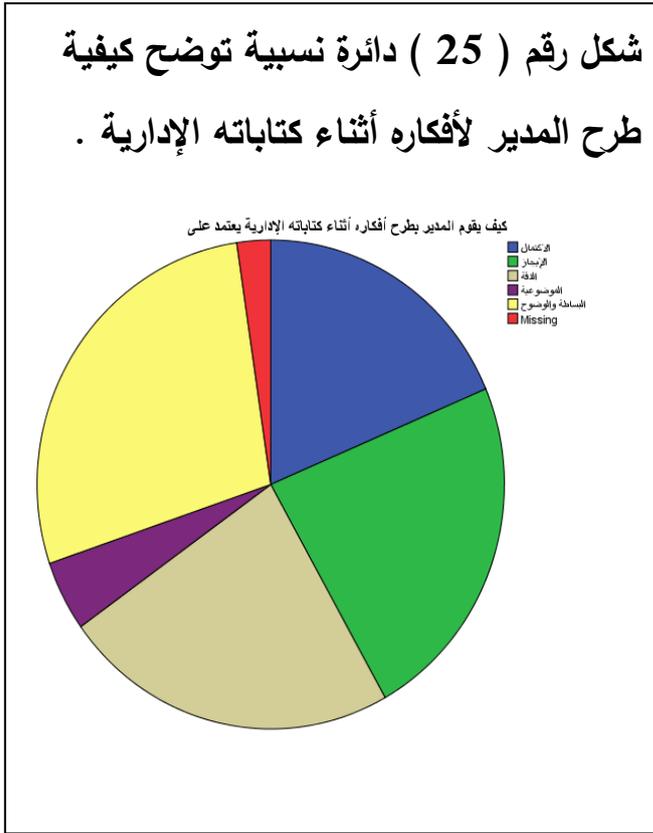
هل يركز المدير على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل معكم لأداء العمل بصورة جيدة



الإجابة	العدد	النسبة
دائماً	11	25.6%
أحياناً	28	65.1%
نادراً	4	9.3%
المجموع	43	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم ( 23 ) والشكل رقم ( 24 ) الذي يتعلق بتركيز المدير لإستخدامه الرسائل المكتوبة للتواصل معهم لإنجاز عمله بصور جيدة وهذا ما نلاحظه من خلال نسبة الذين أجابوا ب "أحياناً" بنسبة قدرت ب : 65.1% ، ثم تليها نسبة 25.6% من أفراد العينة مبحوثين الذين أجابوا ب "دائماً" ، و في المرتبة أخيرة جاءت نسبة الذين أجابوا ب " نادراً" التي قدرت ب : 9.3% ؛ و هذا ما يفسر أن الرسائل المكتوبة لها دور فعال في تحسين أداء المدير في تسيير شؤون العمال والمؤسسة على حد سواء. وبالإضافة فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأولى على قدرة المدير على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالية .

الجدول رقم (24) يوضح كيفية طرح المدير لأفكاره أثناء كتاباته الإدارية .

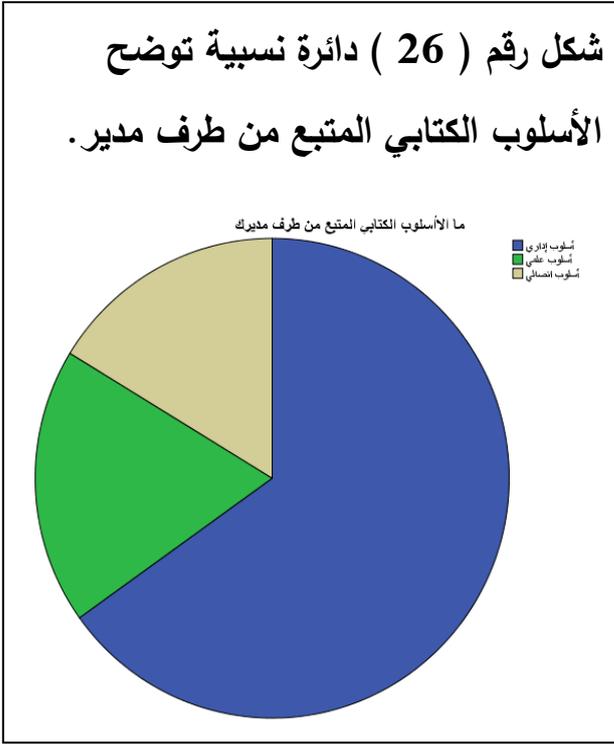


النسبة	العدد	العينة
18.6%	8	الاكتمال
23.3%	10	الإيجاز
23.3%	10	الدقة
6.9%	3	الموضوعية
27.9%	12	البساطة والوضوح
100%	43	المجموع

تبين لنا النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم ( 24 ) والشكل رقم ( 25 ) الذي يوضح كيفية طرح المدير لأفكاره أثناء كتاباته الإدارية وهذا ما تؤكد لنا الأرقام الإحصائية حيث بلغت المبحوثين الذين أجابوا ب " البساطة والوضوح " بنسبة التي قدرت ب : 27.9 %، بينما حثلت نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب " الدقة والإيجاز بنسبة قدرت ب : 23.3 %، أما المرتبة الثالثة فكانت للمبحوثين الذين قالوا ب " الاكتمال " قدرت ب: 18.6 %، أما المرتبة الأخيرة التي قدرت ب : 6.9 % فكانت للمبحوثين الذين ب " الموضوعية " ؛ وهذا ما يفسر أن للكتابات الإدارية قواعد لا بد من مراعاتها وهذا ما أشار إليه محمد منير حجاب " أن الهدف من الكتابات الإدارية هو الاتصال بفاعلية ، أي التأثير والإقناع الآخرين ، فالتأثير وإقناع في الآخرين هدفنا دائما في المؤسسة " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، مهارات الاتصال الإعلاميين والتربويين والدعاة ، مرجع سابق ، ص 257 .

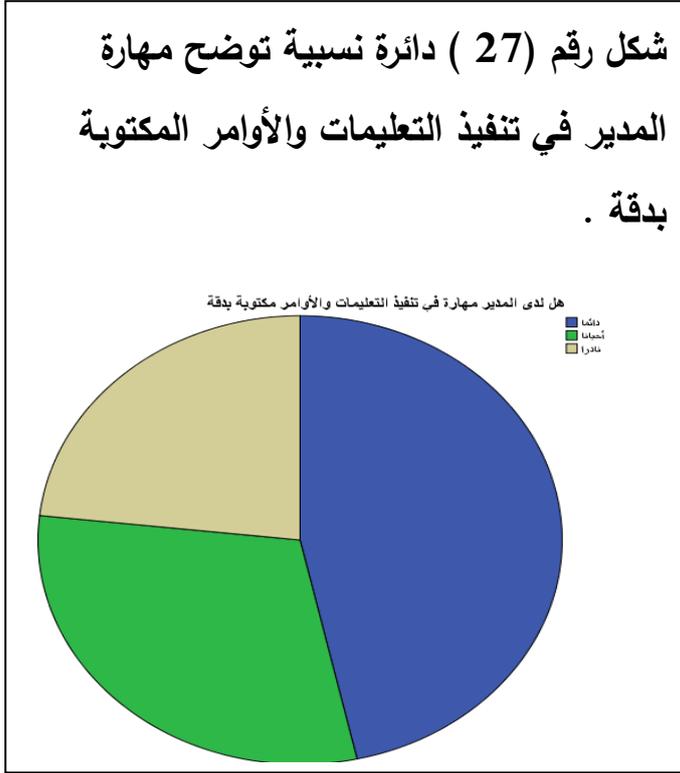
الجدول رقم (25) يوضح الأسلوب الكتابي المتبع من طرف المدير .



النسبة	العدد	العينة الإجابة
65.1%	28	الأسلوب الإداري
18.6%	8	الأسلوب العلمي
16.3%	7	الأسلوب الاتصالي
100%	43	المجموع

إن الأساليب التي يتبعها المدير في المؤسسة عموماً ومع الموظفين على وجه الخصوص الدور الفعال في نجاح الاتصال داخل المؤسسة ، و أن استخدام أسلوب الاتصال المناسب يسهل وصول الرسالة في بيئة تنظيمية بتفاعلية إيجابية ، وعليه إن طرح هذه الفكرة على أفراد البحث أفرز نتائج الجدول رقم (25) والشكل (26) حيث أن معظم أفراد العينة وبنسبة تقارب : 65.1% يؤكدون على تفضيلهم للأسلوب الإداري أثناء اتصال المدير بهم ويعود ذلك إلى اعتبار أنه الأسلوب الأنسب في الإدارة ومن خلال هذا يتم توضيح أن أكثر نسبة للرسالة المرسله ، في حين تقدر نسبة المبحوثين الذين فضلوا الأسلوب الاتصالي بنسبة تقدر ب: 18.6% و الأسلوب العلمي نسبة تقدر ب : 16.3% وهي نسب صغيرة نوعا ما مقارنة مع الذين فضلوا الأسلوب الإداري ، ويؤكد هذا الفارق على ضرورة استخدام المدير الأسلوب الإداري.

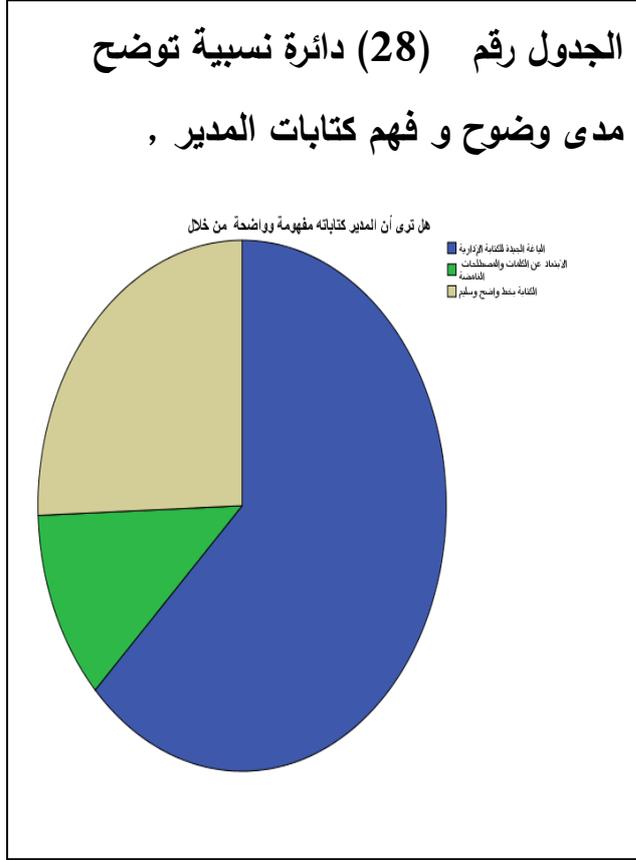
الجدول رقم (26) يوضح مهارة المدير في تنفيذ التعليمات والأوامر المكتوبة بدقة .



النسبة	العدد	العينة الإجابة
46.5%	20	دائماً
30.2%	13	أحياناً
23.3%	10	نادراً
100%	43	المجموع

يعتبر تنفيذ التعليمات والأوامر المكتوبة بدقة أمر مهم في المؤسسة لدى المدير لإنجاز وظائفه بفعالية وكفاءة ، وعليه تم طرح هذه الفكرة على أفراد البحث أفرز نتائج الجدول رقم (26) والشكل رقم (27) حيث أن نسبة 46.5% من المبحوثين الذين يقرون بأن المدير " دائماً " لديه مهارة في تنفيذ تعليماته و أوامره مكتوبة بدقة ، في حين نجد نسبة 30.2% يقرون بأن مدير في بعض " أحياناً " يعتمد على تبليغ تعليماته وأوامره مكتوبة بدقة ، بينما نجد أن نسبة 23.3% من المبحوثين يرون أنه من " نادراً " أن ينفذ المدير التعليمات والأوامر المكتوبة بدقة ، وهذا ما يدل على أن المدير يتصف ويتمتع بمهارات كتابية متوسطة.

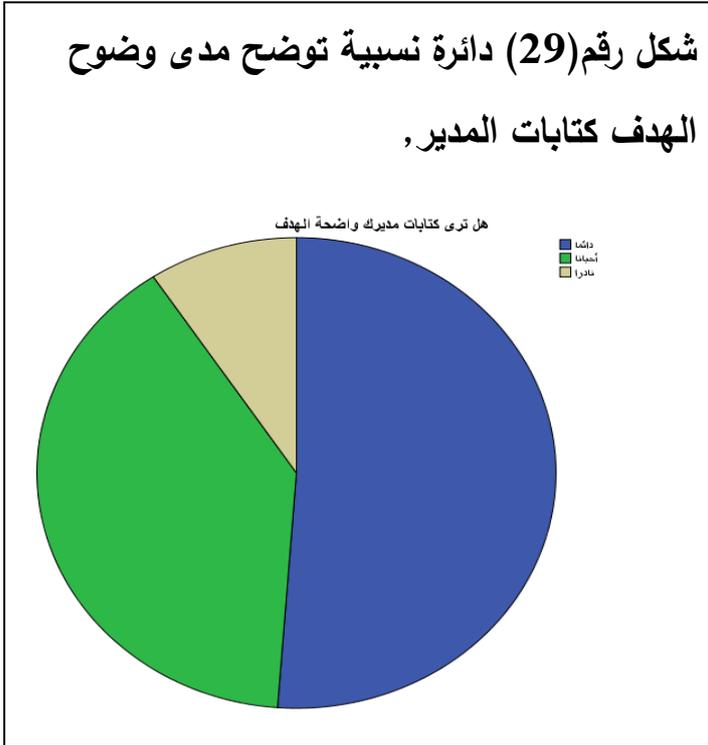
الجدول رقم (27) يوضح مدى وضوح وفهم كتابات المدير .



الإجابة	العدد	النسبة
السياغة الجيدة للكتابة الإدارية	27	62.8%
الابتعاد عن الكلمات والمصطلحات الغامضة	5	11.6%
الكتابة بخط واضح وسليم	11	25.6%
المجموع	43	100%

تبين نتائج الجدول رقم ( 27 ) والشكل رقم ( 28 ) أن نصف أفراد العينة يقررون بأن المدير يصوغ كتاباته جيدة وذلك بنسبة تقدر ب : 62.8% ، وهي تعد نسبة كبيرة جدا بالنسبة لهذا العنصر ، وقد يعود ذلك إلى أن المدير يتصف بمهارات كتابية عالية في صياغة عباراته . في حين تدل النتائج الإحصائية أعلاه أن المبحوثين الذين يرون أن المدير يكتب بخط واضح وسليم قدرت نسبتهم ب 25.6% ، بينما أجاب المبحوثين الذين قدرت نسبتهم ب : 11.6% بأن المدير يبتعد عن المصطلحات والكلمات الغامضة ؛ وهذا يرجع إلى مهارة المدير العالية في انتقاء الكلمات المناسبة والبعيدة عن الغموض والتشكيك .

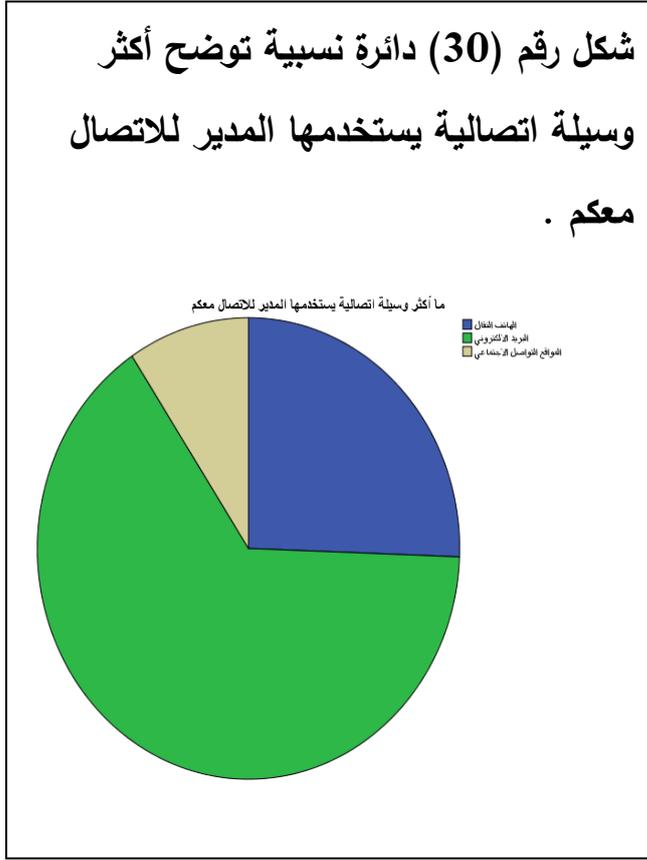
الجدول رقم (28) يوضح مدى وضوح الهدف كتابات مدير .



الإجابة	العدد	النسبة
دائماً	22	51.2%
أحياناً	17	39.4%
نادراً	4	9.3%
المجموع	43	100%

تشير النتائج الموضحة الجدول رقم ( 28 ) والشكل (29) أن نصف أفراد العينة يقرون بأن كتابات المدير " دائماً " واضحة الهدف وذلك بنسبة تقدر ب : 51.2 %، وهي تعد نسبة كبيرة لهذا العنصر وقد يعود ذلك إلى أن الرسالة تتضمن أفكاراً ومعلوماتاً وبيانات يتبلور في ضوءها الهدف من الرسالة وبالإضافة إلى ضمان سرعة وكفاءة الاتصال الكتابي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى والأفراد ، في حين تدل الأرقام الإحصائية أعلاه أن عدد المبحوثين (17) الذين تقدر نسبتهم ب: 39.4 % يجدون أن كتابات المدير في بعض "الأحيان " غير واضحة الهدف ، بينما نلاحظ أن نسبة 9.3 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنه " نادراً " تكون كتابات المدير غير واضحة الهدف ، و هذا راجع إلى الأسلوب غير المنطقي في ترتيب الأفكار . وبالإضافة إلى الحاجة التوحيد الأنماط العمل و الإجراءات و توصيل التعليمات الدائمة .

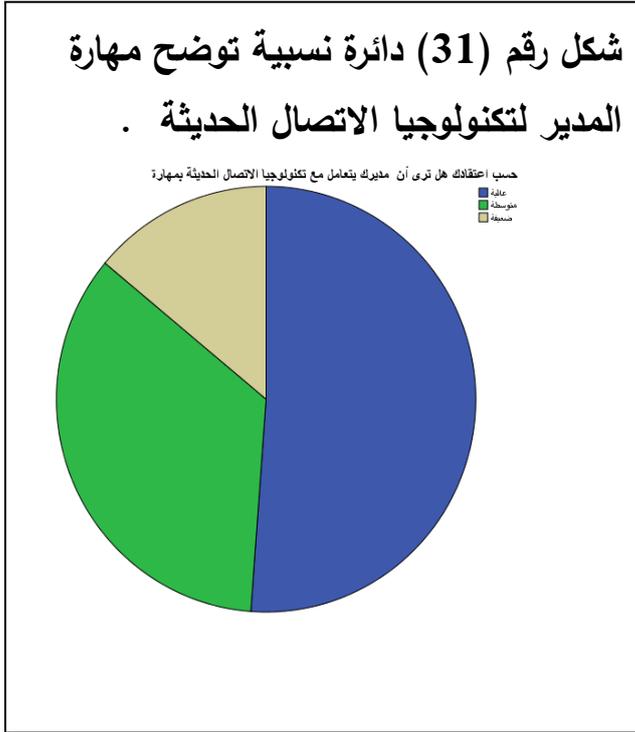
الجدول رقم (29) يوضح أكثر وسيلة اتصالية يستخدمها المدير للاتصال معكم.



الإجابة	العدد	النسبة
الهاتف النقال	11	25.6%
البريد الإلكتروني	28	65.1%
المواقع التواصل الاجتماعي	4	9.3%
المجموع	43	100%

تدل الأرقام الإحصائية المتحصل عليها من الجدول ( 29 ) والشكل رقم ( 30 ) الذي يتعلق بالوسائل الاتصالية التي يستخدمها المدير للتواصل مع الموظفين داخل المؤسسة أن نصف المبحوثين الذين أجابوا ب : 65.1 % أن المدير يتواصل معهم عبر " البريد الإلكتروني " ؛ وهذا يعود إلى المحافظة السرية على المعلومات المؤسسة ، في حين أجابوا المبحوثين أن المدير يتواصل معهم عبر " الهاتف النقال بنسبة تقدر ب: 25.6% والمواقع التواصل الاجتماعي " بنسبة تقدر ب : 9.3 % وهي نسب ضئيلة جداً مقارنة مع الذين يرون أن المدير يتواصل معهم بواسطة " البريد الإلكتروني " . وهذه ضرورة حتمية للمحافظة على سرية معلومات المؤسسة .

الجدول رقم (30) يوضح مهارة المدير لتكنولوجيا الاتصال الحديثة .



الإجابة	العدد	النسبة
عالية	22	51.2%
متوسطة	15	34.9%
ضعيفة	6	14%
المجموع	43	100%

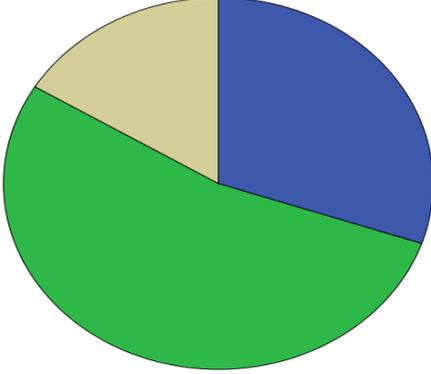
تشير الأرقام الإحصائية في الجدول أن المدير يتعامل " بمهارة عالية " مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة بعد التكوين والتدريب المستمر بنسبة قدرت ب : 51.2 % ; وهذا يدل على التعود والممارسة أكثر التي تزيد من القدرة و التحكم والتعامل معها ، بينما يقر الباحثون أنّ المدير يتحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمهارة " متوسطة " بنسبة قدرت ب : 34.9 % والتي يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين المستفاد منه ، أما الذين أجابوا بأن المدير يتعامل بمهارة ضعيفة فقد بلغت بنسبة بلغت ب : 14 % لدى المدير أنه يتعامل مع تكنولوجيا الاتصال بمهارة " ضعيفة "؛ وهذا دليل على وجود خلل يمكن إرجاعه إلى طريقة التدريب ، وإضافة إلى القدرات العقلية التي يتميز بها المدير .

الجدول رقم ( 31 ) يوضح مدى توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة تؤثر في الأداء المهني .

العينة	العدد	النسبة
الإجابة		
دائما	13	30.2%
أحيانا	23	53.5%
نادرا	7	16.3%
المجموع	43	100%

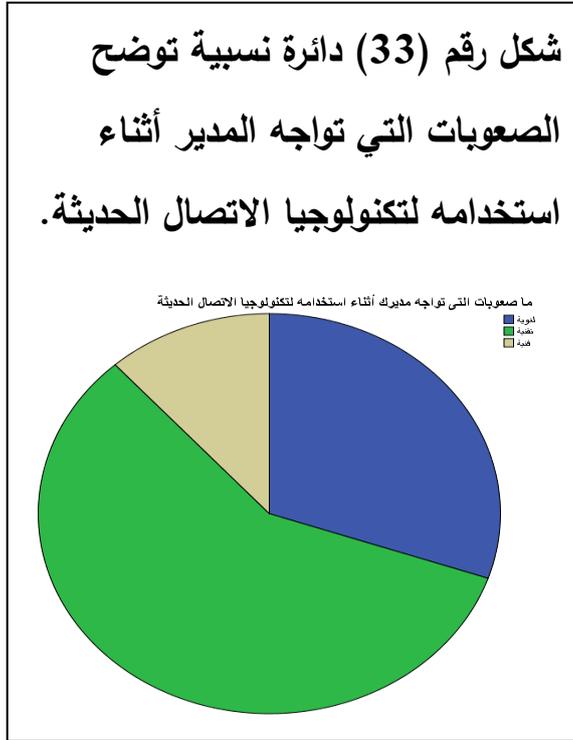
شكل رقم(32) دائرة نسبية توضح مدى توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة تؤثر في الأداء المهني .

هل ترى أن توفير تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة تدعش في أداء المهني لدى المدير



تشير لنا المعطيات المتحصل عليها من الجدول رقم ( 31 ) والشكل رقم ( 32 ) أن نصف الباحثين من أفراد العينة يقرون أنه في بعض " الأحيان " يتم توفير تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة بنسبة تقدر ب : 53.5 % ؛ وهذا يعود إلى إحداث التغييرات في أساليب العمل الذي أحدثته تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، بينما بلغت نسبة الباحثين الذين يرون أنه دائما يتم توفير تكنولوجيا الحديثة على المستوى المؤسسة بنسبة قدرت ب : 30.2 % ؛ وهذا راجع إلى مواكبة التطورات الحاصلة في تطبيقاتها وبرامجها والتأقلم معها ، في حين قدرت نسبة الباحثين الذين يرون أنه نادر ما يتم توفير تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة بنسبة قدرت ب : 16.3 % ؛ وهذا ما يفسر أن التجديد نتيجة حتمية لعملية التغيير الحاصلة في المؤسسات وسعيها لمعرفة أنماط التغيير الذي أحدثته تكنولوجيا الاتصال الحديثة بعد إدخالها في رفع كفاءته المهنية أثناء أداء مهامه ووظائفه .

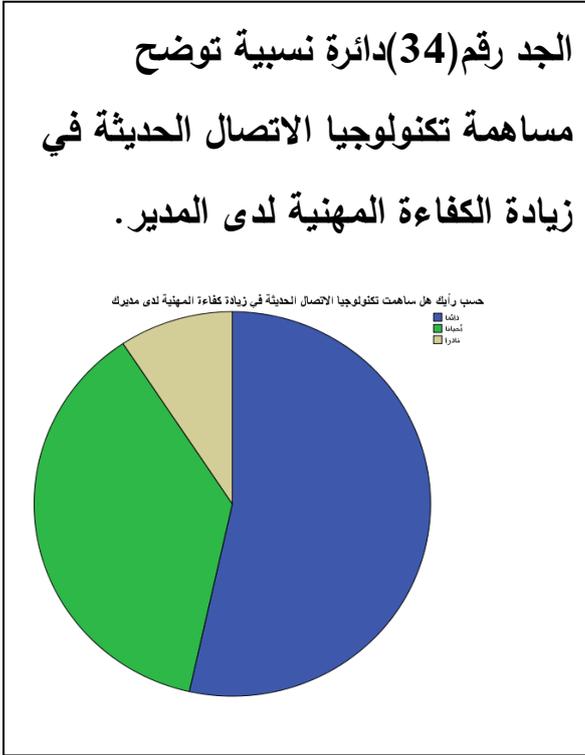
الجدول رقم (32) يوضح الصعوبات التي تواجه المدير أثناء استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة .



النسبة	العدد	العينة الإجابة
30.2%	13	لغوية
58.1%	25	تقنية
11.6%	5	فنية
100%	43	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم (33) يرون أن المبحوثين يرون أن المدير يواجه صعوبات تقنية بنسبة قدرت ب : 58.1%، بينما فئة من المبحوثين يرون أن المدير يواجه صعوبات لغوية وفنية بنسبة قدرت ب : ( 30.2% ، 11.6% ) على الترتيب ؛ ويعود ذلك لكون المعلومات المدونة على تكنولوجيا الاتصال الحديثة أغلبها لغات أجنبية التي لا يجيد المدير بعضاً منها المدير ، أما الصعوبات التقنية فتبقى العائق الأكبر في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة .

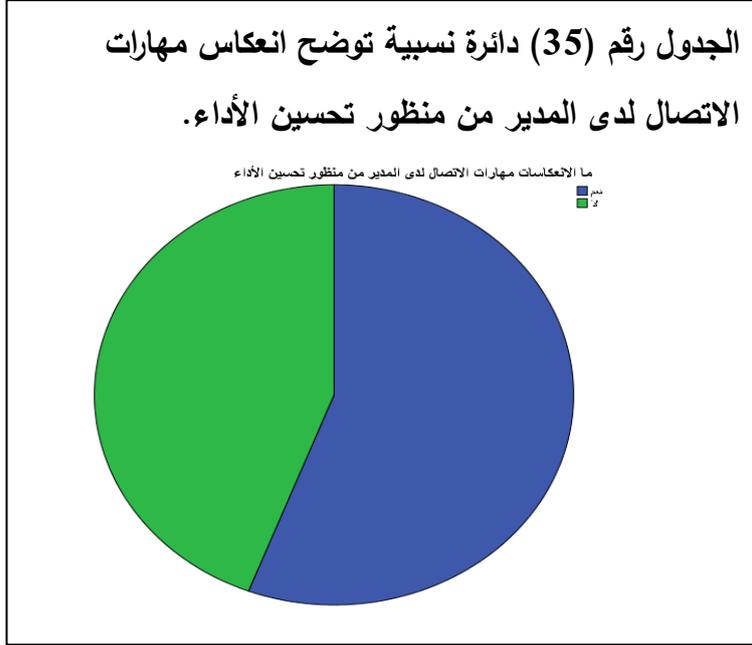
الجدول رقم (33) يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في زيادة الكفاءة المهنية لدى المدير .



الإجابة	العدد	النسبة
دائماً	23	53.3%
أحياناً	16	37.2%
نادراً	4	9.3%
المجموع	43	100%

تشير لنا النتائج من خلال الجدول رقم ( 35 ) رقم الشكل ( 36 ) أن نسبة 53.5 % من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم "دائماً" في زيادة الكفاءة المهنية لدى المدير في العمل داخل المؤسسة من خلال إحداث الطرق الحديثة بدلاً من الطرق القديمة على مستوى العمل، إضافة إلى دورها في تسريع وتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها والحد من التجاوزات و الأخطاء البشرية بما يضمن تسيير العمل بكفاءة وفعالية بصفة فعالة ، بينما يرى بعض المبحوثين المقدرة نسبتهم ب 37.2 % أنه في بعض الأحيان تساهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في رفع وزيادة أداء المهني لدى المدي، وذلك من خلال التغيير في التجهيزات من حيث نوعيتها ، فيما يرى 9.3 % من المبحوثين أنها "نادراً" ما ترفعت من الأداء المهني لدى المدير .

الجدول رقم: (34) يوضح انعكاس المهارات الاتصالية لدى المدير من منظور تحسين الأداء.



الإجابة	العدد	النسبة
نعم	24	55,8%
لا	19	44,2%
المجموع	43	100%

نجد أن النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (34) والشكل (35) أن ما يقارب 55.8 % من الباحثين يقولون بوجود انعكاسات للمهارات الاتصالية لدى المدير وتحسينها لأداء العاملين ، وهذه النسب جاءت نتيجة لكل الأسئلة السابقة المتعلقة بالمهارات الحديثة والكتابة واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، بينما كانت النسبة الثانية والمقدرة بما يقارب ب 44.2%مقارنة نوعاً ما، للأولى إذ أن الباحثين يرون لا يوجد هناك انعكاسات للمهارات الاتصالية لدى المدير وتحسينها لأداء العاملين ؛ ويمكن تفسير هذه النتائج بتأثير العوامل الذاتية كالسن و الأقدمية التي يتمتع بها المدير .

وهذا ما أشارت إليه الدراسة هند كابور بعنوان مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى - تعليم أساسي<sup>1</sup> "وهذا ما يفرض على مدير المؤسسة أن يتمتع بمهارات اتصالية كمهارة الحديث والكتابة واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تساعده على تحسين أداء العاملين والقدرة على تكوين علاقات اتصالية بينه وبين الموظفين على أساس مهني إيجابي و أن يعمل على تطويرهم ونموهم المهني والشخصي وهذا ما يؤدي إلى انعكاسها الإيجابي على المؤسسة والعامل على حد سواء.

<sup>1</sup> ينظر هند كابور ، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى - تعليم أساسي- ، مرجع سابق، ص 287 .

ثانيا : الجداول المركبة

الجدول رقم : (35) يوضح مدى طبيعة اتصال المدير بالعمال.

المجموع		الاتصال رسمي		الاتصال غير رسمي		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
39.5%	17	47%	11	14%	6	ذكر	الجنس
60.5%	26	27.9%	12	32.3%	14	أنثى	
<b>100%</b>	<b>43</b>	<b>53.5%</b>	<b>13</b>	<b>46.5%</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>	
32.3%	14	18.6%	8	14%	6	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	9.3%	4	14%	6	ليسانس	
16.3%	7	11.6%	5	4.7%	2	ماستر	
4.7%	2	—	—	4.7%	2	ماجستير	
14%	6	11.6%	5	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	2.3%	1	7%	3	دون المستوى	
<b>100%</b>	<b>43</b>	<b>53.5%</b>	<b>23</b>	<b>46.5%</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>	
48.8%	21	27.9%	12	20.9%	9	من 05 إلى 10 سنوات	الخبرة المهنية
30.2%	13	11.6%	5	18.6%	8	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	14%	6	7%	3	من 15 فأكثر	
<b>100%</b>	<b>43</b>	<b>53.5%</b>	<b>23</b>	<b>46.5%</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>	

تشير البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة 27.9% للإناث ونسبة 47% الممثلة للذكور ممن يستخدمون الاتصال غير الرسمي مع المدير ، في حين أن نسبة المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ( ماستر ، ماجستير ) المقدر نسبتهم ب: 4.7% يستخدمون الاتصال غير الرسمي مع المدير، أي ما يقابلها نسبة 20.9% من الفئة التي لها من 05 إلى 10 سنوات عمل ، وهذا ما يوضح أن العوامل الشخصية للمدير

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

والموظفين له دور في وجود نوع هذا الاتصال ، وعلى المدير أن يهتم به على اعتبار أن له أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين . وحول أهمية الاتصال غير الرسمي في المؤسسة توصلت المدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن الاتصال غير الرسمي يعتبر جزءاً من طبيعة البشرية الذي يمكن أن يحقق أهداف التنظيم من جهة وحاجات ورغبات الأفراد من جهة الثانية وبالتالي : " إن الاتصالات غير رسمية يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على السلوك العاملين <sup>1</sup> .

الجدول رقم : (36) يوضح الأنوع التي تبرز فيها المهارات الاتصالية لدى المدير.

الإجابة		كلها		الاتصال الالكتروني		الاتصال الكتابي		الاتصال الشفاهي		المجموع		
المتغيرات		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
الجنس	ذكر	7%	3	7%	3	18.6%	8	7%	3	39.5%	17	
	أنثى	16.3%	7	2.3%	1	30.2%	13	11.6%	5	60.5%	26	
المجموع		23.3%	10	9.3%	4	48.8%	21	18.6%	8	100%	43	
المؤهل العلمي	بكالوريا	2.3%	1	4.7%	2	20.9%	9	4.7%	2	32.6%	14	
	ليسانس	7%	3	16.3%	7	16.3%	7	-	-	23.3%	10	
	ماستر	9.3%	4	-	-	4.7%	2	2.3%	1	16.3%	7	
	ماجستير	-	-	-	-	2.3%	1	2.3%	1	4.7%	2	
	الدراسات العليا	-	-	4.7%	2	4.7%	2	4.7%	2	14%	6	
	دون المستوى	4.7%	2	-	-	-	-	4.7%	2	9.3%	4	
	المجموع		23.3%	10	9.3%	4	48.8%	21	18.6%	8	100%	43
	الخبرة المهنية	من 5 إلى 10 سنة	14%	6	-	-	27.9%	12	7%	3	48.8%	21
من 10 إلى 15 سنة		7%	3	4.7%	2	14%	6	4.7%	2	30.2%	13	
من 15 سنة فأكثر		2.3%	1	4.7%	2	7%	3	7%	3	20.9%	9	
المجموع		23.3%	10	9.3%	4	48.8%	21	18.6%	8	100%	43	

<sup>1</sup> ينظر ، سليمان عز الدين ، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية - مطاحن الحروش - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تمية وتسير الموارد البشرية ، جامعة منوري قسنطينة ، 2008/2007.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

يتضح لنا من خلال هذه البيانات بأن النسب التي قدرت ب ( 18.6% ، 30,2% ) كانت قد أوضحت لنا بأن الاتصال الكتابي هو الغالب في الاستخدام من قبل المدير في الاتصال بهم ، بينما قدرت نسبة 20,9% من فئة المؤهل العلمي ( بكالوريا ) الذين يرون بأن النوع البارز من المهارات الاتصالية في تعامل المدير مع الموظفين هو الاتصال الكتابي ، ثم تليها نسبة 16.3% لفئة الليسانس التي كانت لها نفس الرؤية مع الفئة السابقة .

ويكفي أن نعرف أهمية الكتابة في ميدان القيادة عندما نعرف أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالقلم في قوله عز وجل " ن والقلم وما يسطرون " ( الآية 1 ) ونبه على أهمية القلم ، أي الكتابة بقوله تعالى " الذي علم بالقلم . علم الإنسان ما لم يعلم " ( الآية 4- 5 ) وقد اهتم رسول الله عليه والصلاة والسلام بمضمون الكتابة ، هذا ما يدل على أن هناك علاقة قوية بين القيادة والاتصال لتمكنه من النجاح في إيصال ما يريد إلى العمال .<sup>1</sup>

الجدول رقم : (37) يوضح العوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه من مهاراته الاتصالية في المؤسسة.

المجموع		الخبرة المهنية الطويلة		التكوين والتدريب المستمر		استشارة أهل الخبرة والدراية		الإجابة المتغيرات	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
39.5%	17	16.3%	7	23.3%	10	-	-	ذكر	الجنس
60.5%	26	34.9%	15	18.6%	8	7%	3	أنثى	
100%	43	51.2%	22	41.9%	18	7%	3	المجموع	
32.5%	14	27.9%	12	2.3%	1	2.3%	1	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	9.3%	4	14%	6	-	-	ليسانس	
16.3%	7	-	-	14%	6	2.3%	1	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	-	-	ماجستير	
14%	6	2.3%	1	9.3%	4	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	9.3%	4	-	-	-	-	دون المستوى	
100%	43	51.2%	22	41.9%	18	7%	3	المجموع	

<sup>1</sup> ينظر، عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر أنمونجا - ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة اللسانية وهران ، 2010/2009

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

الخبرة	من 5 إلى 10 سنة	-	-	7	16.3%	14	32.6%	21	48.8%
المهنية	من 10 إلى 15 سنة	-	-	8	18.6%	5	11.6%	13	30.2%
	من 15 فأكثر	3	7%	3	7%	3	7%	9	20.9%
المجموع		3	7%	18	41.9%	22	51.2%	43	100%

يشير لنا النتائج من خلال البيانات الإحصائية بأن النسبة التي قدرت ب: 34.9% قد أوضحت بأن الخبرة المهنية الطويلة لها الأثر الكبير في زيادة فعالية المدير وهي أعلى نسبة لها ، وتقابلها نسبة الذكور التي قدرت ب: 23.3% الذين أجابوا بأن التكوين والتدريب المستمر هو أكثر العوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه من مهاراته الاتصالية في المؤسسة . بينما توافقها نسبة 27.9% من فئة ذوي المؤهل العلمي ( بكالوريا ) حيث أن المبحوثين الذين أقرروا بأن زيادة فعالية المدير لها الأثر الكبير بعامل ذوي الخبرة المهنية ، بينما التكوين والتدريب المستمر هو أكثر العوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه من مهاراته الاتصالية في المؤسسة . بينما توافقها نسبة 27.9% من فئة ذوي المؤهل العلمي ( بكالوريا). وهذا دليل على أن هناك علاقة وطيدة بالعوامل الشخصية كالمؤهل العلمي والخبرة المهنية ، إذ يجب على المدراء التركيز على هذه العوامل والاعتماد عليها لتحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على أدائها وتفعيل أداء الموظفين .

الجدول رقم (38) يوضح مدى المهارات الاتصال للمدير في زيادة كفاءته المهنية.

المجموع		دائماً		أحياناً		نادراً		الإجابة		
النسبة %	التكرار	المتغيرات								
39.5%	17	18.6%	8	14%	6	7%	3	ذكر	الجنس	
60.5%	26	30.2%	13	25.6%	11	4.7%	2	أنثى		
100%	43	48.8%	21	39.5%	16	11.6%	5	المجموع		
32.3%	14	23.3%	10	7%	3	2.3%	1	بكالوريا	المؤهل العلمي	
23.3%	10	7%	3	16.3%	7	-	-	ليسانس		
11.6%	5	7%	3	4.7%	2	4.7%	2	ماستر		
4.7%	2	-	-	4.7%	2	-	-	ماجستير		
14%	6	7%	3	4.7%	2	2.3%	1	الدراسات العليا		
9.3%	4	4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	دون المستوى		
100%	43	49%	21	39.7%	17	11.6%	5	المجموع		
48.8%	21	25.6%	11	18.6%	8	4.7%	2	من 5 إلى 10 سنة		الخبرة المهنية
30.2%	13	14%	6	11.6%	5	4.7%	2	من 10 إلى 15 سنة		
20.9%	9	9.3%	4	9.3%	4	2.3%	1	من 15 فأكثر		
100%	43	48.8%	21	39.5%	17	11.6%	5	المجموع		

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية أن أعلى نسبة إناث يرون أن المهارات الاتصالية لدى

المدير تزيد "دائماً" من كفاءته المهنية بنسبة قدرت ب: 30.2% ، في حين تقابلها نسبة 18.6% من فئة الذكور التي لها نفس الرؤية ، كما نجد أن نسبة المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريا) هم أكثر فئة لديهم نفس الإجابة وذلك بنسبة 23.3% ؛ وهذا ما يفسر على المدير أن يمتلك بعض المهارات التي تتعلق بالتسيير المؤسسة بشكل أفضل منها كالتخطيط والتنظيم وتشكيل فريق العمل والتوجيه والرقابة لتحقيق المؤسسة أفضل وأسمى من جهة ترفع من مستواه المهني وتضمن قدراته ومعارفه و خبراته المهنية لتحقيق أهدافه .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم (39) يوضح المهارات الاتصالية التي تساعد المدير في المؤسسة.

المتغيرات	الإجابة		الثقافة الاتصالية		تحسين إنتاجية العاملين		تحفيز العاملين		تسيير المؤسسة بشكل أفضل		المجموع	
	ذكر	أنثى	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
الجنس	ذكر		-	-	4.7%	2	9.3%	4	25.6%	11	39.5%	17
	أنثى		8	18.6%	7%	3	14%	6	20.9%	9	60.5%	26
المجموع			8	18.6%	11.6%	5	23.3%	10	46.5%	20	100%	43
المؤهل العلمي	بكالوريا		5	11.6%	7%	3	-	-	14%	6	32.3%	14
	ليسانس		-	-	-	-	11.6%	5	11.6%	5	23.3%	10
	ماستر		2	4.7%	2.3%	1	-	-	9.3%	4	16.3%	7
	ماجستير		-	-	-	-	4.7%	2	-	-	4.7%	2
	الدراسات العليا		-	-	2.3%	1	4.7%	2	7%	3	14%	6
	دون المستوى		1	2.3%	-	-	2.3%	1	4.7%	2	9.3%	4
	المجموع		8	18.6%	11.6%	5	23.3%	10	46.6%	20	100%	43
الخبرة المهنية	من 5 إلى 10 سنة		7	16.5%	11.6%	5	9.3%	4	11.6%	5	48.8%	21
	من 10 إلى 15 سنة		1	2.3%	-	-	9.3%	4	18.6%	8	30.2%	13
	من 15 فأكثر		-	-	-	-	4.7%	2	16.3%	7	20.9%	9
	المجموع		8	18.6%	11.6%	5	23.3%	10	46.5%	20	100%	43

تبين النتائج المدونة بالجدول أعلاه أن نسبة 65.6% الممثلة للذكور يرون أن المهارات الاتصالية

لدى المدير تساعده في تسيير المؤسسة بشكل أفضل ، أما بالنسبة لفئة الإناث كانت أصغر نسبة لها في

سبب تحفيز العاملين بنسبة قدرت ب: 7% ، في حين تقابلها أعلى نسبة في فئة المبحوثين الذين لديهم

المؤهل العلمي ( بكالوريا ) بنسبة 11.4% بينما نجد نسبة 18.6% للمبحوثين الذين خبرتهم في العمل من

10 إلى 15 سنوات .وهذا دليل على أن هناك تفاوت في الرؤية اتجاه المهارات الاتصالية التي تساعد

المدير في المؤسسة وذلك باختلاف خصائصهم الشخصية ( الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ) ومن ;

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

خلال هذه النتائج يمكننا أن نفسر بأن المهارات الاتصالية من طرف المدير تساعده في تسيير المؤسسة بشكل أفضل فهي تزيد من كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها.

الجدول رقم : ( 40 ) يوضح مشاركة العامل مع مدير في الدورات التكوينية لمهارات الاتصال.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%39.5	17	%20.9	9	%18.6	8	ذكر	الجنس
%60.5	26	%39.5	17	%20.5	9	أنثى	
%100	43	%60.5	26	%39.5	17	المجموع	
%32.3	14	%27.9	12	%4.7	2	بكالوريا	المؤهل
%23.3	10	%16.3	7	%7	3	ليسانس	العلمي
%16.3	7	%7	3	%9.3	4	ماستر	
%4.7	2	%2.3	1	%2.3	1	ماجستير	
%14	6	%2.3	1	%11.6	5	الدراسات العليا	
%9.3	4	%4.7	2	%4.7	2	دون المستوى	
%100	43	%60.5	26	%39.5	17	المجموع	
%48.8	21	%39.5	17	%9.3	4	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
%30.2	13	%11.6	5	%18.6	8	من 10 إلى 15 سنة	
%20.9	9	%9.3	4	%11.6	5	من 15 فأكثر	
%100	43	%60.5	26	%39.5	17	المجموع	

نلاحظ من خلال النتائج المدونة بالجدول أعلاه أن نسبة الإناث اللاتي أوضحت بأنهم يتم مشاركة العاملين مع المدير لدورات تكوينية ، أي دورة تكوينية مخصصة لمهارات الاتصال قدرت بنسبة: %39.5 ونفس الجواب بالنسبة لفئة الذكور التي قدرت بنسبة : %20.9 . في حين أوضحت كذلك الفئة التي لها من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة قدرت ب %39.5 على أنه لم يتم مشاركة العاملين مع المدير لدورات تكوينية خاصة بمهارات الاتصال ، في حين نلتزم هذه النسب في أمس حاجة إلى تكثيف برامج دورات تدريبية باعتبارها تزيد من فعالية اتصال مما ينعكس على خبرتها الكبيرة في العمل.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

وهذا ما يؤكد أن الدورات التكوينية التي لها دوراً كبيراً وفعالاً في امتلاك المدير للمهارات الاتصالية سواء كان داخل أو خارج المؤسسة . و منه يستوجب على أي إدارة التركيز على توفير الخبرات وبرمجة دورات تدريبية مناسبة للمدراء لتطوير ورفع مستوى وكفاءة الأفراد لأجل تعزيز وصلل إمكانياتهم العقلية والجسمية والوجدانية .<sup>1</sup>

الجدول رقم : (41) يوضح لغة المدير.

المجموع		لغة علمية بسيطة		لغة تقنية دقيقة		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
39.5%	17	20.9%	9	18.6%	8	ذكر	الجنس
60.5%	26	48.8%	21	11.6%	5	أنثى	
100%	43	69.8%	30	30.2%	13	المجموع	
32.6%	14	30.2%	13	2.3%	1	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	14%	6	9.3%	4	ليسانس	
16.3%	7	9.3%	4	7%	3	ماستر	
4.7%	2	4.7%	2	-	-	ماجستير	
14%	6	7%	3	7%	3	الدراسات العليا	
9.3%	4	4.7%	2	4.7%	2	دون المستوى	
100%	43	69.8%	30	30.2%	13	المجموع	
48.8%	21	37.2%	16	11.6%	5	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	20.9%	9	9.3%	4	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	11.8%	5	9.3%	4	من 15 فأكثر	
100%	43	69.8%	30	30.2%	13	المجموع	

تدل النتائج المتحصل عليها بالجدول أعلاه أن نسبة الإناث اللاتي أوضحت بأن لغة المدير بنسبة تقدر لغة علمية بسيطة قدرت بنسبة ب : 48.8% ، ونفس الجواب بالنسبة لفئة الذكور التي قدرت ب : 20.9% . في حين رأت كل من الفئتين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريا) بنسبة المقدرة ب : 30.2% و الفئة التي لها من 05 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة ب: 37.9% أن لغة المدير علمية بسيطة ، في حين نلمس أن هناك توافقاً بين العوامل الشخصية ; وهو ما يذهب بنا إلى القول أنه وجب على المدير أن تثمين قدراته ومعارفه في تعلم اللغات التقنية الدقيقة وهذا ما يتطلب منه في هذا الميدان ، مع مراعاة اللغات الأجنبية واختلاف

<sup>1</sup> رافدة حريري ، مهارات القيادة التربوية - في اتخاذ القرارات الإدارية -، عمان ، دار المناهج ، 2007 ، ص 159 .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

اللهجات والمدلولات والألفاظ بين البيئات المختلفة<sup>1</sup>، و ذلك باعتبارها وسيلة اتصالية يتم بواسطتها نقل المعلومة أو الفكرة و التي يتم من خلالها استعمال اللغة والمصطلحات العلمية والفنية والقانونية الخاصة بها.

الجدول رقم: (42) يوضح تأثير إيجابية المدير على مهارة حديثه .

الإجابة		لباقته اللفظية		تكوينه الجيد		خبرته الطويلة		شخصيته القوية		المجموع	
المتغيرات		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
الجنس	ذكر	4.7 %	2	11.6 %	5	4.7 %	2	18.6 %	8	39.5 %	17
	أنثى	7 %	3	9.3 %	4	11.6 %	5	32.6 %	14	60.5 %	26
المجموع		11.6 %	5	20.9 %	9	16.3 %	7	51.2 %	22	100 %	43
المؤهل العلمي	بكالوريا	2.3 %	1	2.3 %	1	2.3 %	1	25.6 %	11	32.3 %	14
	ليسانس	-	-	9.3 %	4	4.7 %	2	9.3 %	4	23.3 %	10
	ماستر	2.3 %	1	4.7 %	2	4.7 %	2	4.7 %	2	16.3 %	7
	ماجستير	2.3 %	1	-	-	-	-	2.3 %	1	4.7 %	2
	الدراسات العليا	2.3 %	1	2.3 %	1	2.3 %	1	7 %	3	14 %	6
دون المستوى	2.3 %	1	2.3 %	1	2.3 %	1	2.3 %	1	9.3 %	4	
المجموع		11.6 %	5	20.9 %	9	16.3 %	7	51.2 %	22	100 %	43
الخبرة المهنية	من 5 إلى 10 سنة	7 %	3	7 %	3	7 %	3	27.9 %	12	48.8 %	21
	من 10 إلى 15 سنة	4.7 %	2	7 %	3	2.3 %	1	16.3 %	7	30.2 %	13
	من 15 فأكثر	-	-	7 %	3	7 %	3	7 %	3	20.9 %	9
المجموع		11.6 %	5	20.9 %	9	16.3 %	7	51.2 %	22	100 %	43

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول أن نسبة الإناث اللاتي أوضحن بأن تأثير إيجابية مهارة الحديث لدى المدير تطغى عليه شخصيته القوية بنسبة مقدرة ب : 32.6 % ، في حين تقابلها نسبة الذكور المقدرة ب : 18.6 % . في حين نرى أن فئة ذوى المؤهل العلمي (بكالوريا) بنسبة 25.6 % ، بينما تقابلها الفئة التي لها من 05 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة قدرت ب : 27.9 % ؛ وهذا ما يدل على ثقة المدير في نفسه ، حيث أن للثقة في النفس دوراً كبيراً وفعالاً في تفعيل عملية التحدث ومواجهة الجمهور و مخاطبتهم وكسب ثقتهم .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان وآخرون ، الاتصال والعلاقات العامة ، مرجع سابق، ص 158 .

الجدول رقم (43) يوضح رأي العامل في حديث مديره.

المجموع		بتحضير مسبق وتفكير مطول		بغفوية وطلاقة واسترسال		الإجابة المتغيرات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
39.5%	17	30.2%	13	9.3%	4	ذكر	الجنس
60.5%	26	41.9%	18	18.6%	8	أنثى	
100%	43	72.1%	31	27.9%	12	المجموع	
32.6%	14	27.9%	12	4.7%	2	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	11.6%	5	11.6%	5	ليسانس	
16.3%	7	9.3%	4	7%	3	ماستر	
4.7%	2	4.7%	2	-	-	ماجستير	
14%	6	11.6%	5	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	7%	3	2.3%	1	دون المستوى	
100%	43	72.1%	31	27.9%	12	المجموع	
48.8%	21	37.2%	16	11.6%	5	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	20.9%	9	9.3%	4	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	14%	6	7%	3	من 15 فأكثر	
100%	43	72.1%	31	27.9%	12	المجموع	

تدل الشواهد الإحصائية بالجدول أن أعلى نسبة مقدرة ب : 41.9% من الإناث اللواتي يقرون أن المدير أثناء حديثه يقوم " بتحضير مسبق وتفكير مطول " بينما تقابلها نسبة 27.9% من ذوي المؤهل العلمي لفئة (بكالوريا) ، في حين نرى من ( 05 إلى 10 ) سنوات عمل بنسبة قدرت ب 37.2% ونفس الرؤية رأها أصحاب الخبرة المهنية ، وهذا ما يؤكد أسامة زكي السيد علي بقوله : " إن التفكير عبر اللغة ، فلا لغة بلا تفكير ، فاللغة بلا تفكير هراء لا معنى له . " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> ينظر، أسامة زكي السيد علي ، مهارات الاتصال (الإنساني والأكاديمي) ، مرجع سابق ، ص 33 .

الجدول رقم : (44) يوضح قيام المدير بالتحضير أدائياً للمناقشات من جانب استغلال مهارات الحديث.

المجموع		التركيز على جانب الصوت		التركيز على الاتصال البصري		الإجابة المتغيرات	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
39.5%	17	27.9%	12	11.6%	5	ذكر	الجنس
60.5%	26	44.2%	19	16.3%	7	أنثى	
100%	43	72.1%	31	27.9%	12		المجموع
32.6%	14	27.9%	12	4.7%	2	بكالوريا	المؤهل
23.3%	10	14%	6	9.3%	4	ليسانس	العلمي
16.3%	7	14%	6	2.3%	1	ماستر	
4.7%	2	4.7%	2	-	-	ماجستير	
14%	6	7%	3	7%	3	الدراسات العليا	
9.3%	4	4.7%	2	4.7%	2	دون المستوى	
100%	43	72.1%	31	27.9%	12		المجموع
48.8%	21	39.5%	17	9.3%	4	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة
30.2%	13	20.9%	9	9.3%	4	من 10 إلى 15 سنة	المهنية
20.9%	9	11.6%	5	9.3%	4	من 15 فأكثر	
100%		72.1%	31	27.9%	12		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة مقدرة ب : 44.2% قد أوضحت أن " التركيز على الجانب الصوت " هو الغالب في الاستخدام من قبل المدير وهي أعلى نسبة له . بينما قدرت نسبة 27.9% من فئة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريا) الذين يرون بأن المدير يقوم بتحضير المناقشات ويستغل مهارات الحديث أثناء شرحه وتفسيره أدائياً ، ثم تليها نسبة 39.5% لأصحاب الخبرة المهنية (من 05 إلى 10) التي كانت لها نفس الرؤية مع الفئة السابقة . وهو ما يؤكد **حسين جلوب في قوله** " لقد أثبتت دراسة مهربان أن (84%) من نسبة مصداقية رسالتك تتوقف على صوتك ، إذا كان صوتك مسموعاً وكنت بعيداً عن متحدثيك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسامة زكي السيد علي ، مرجع سابق، ص 145 .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم: (45) يوضح على ماذا يعتمد المدير في حديثه.

المجموع		الصوت فقط		الصوت والإيماءات		الصوت وحركة الجسد		الإجابة المتغيرات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
39.5%	17	7%	3	25.6%	11	7%	3	ذكر	الجنس
60.5%	26	18.6%	8	27.9%	12	14%	6	أنثى	
100%	43	25.6%	11	53.5%	23	20.9%	9	المجموع	
32.5%	14	7%	3	23.3%	10	2.3%	1	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	4.7%	2	11.6%	5	7%	3	ليسانس	
16.3%	7	4.7%	2	4.7%	2	7%	3	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	-	-	2.3%	1	ماجستير	
14%	6	2.3%	1	9.3%	4	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	4.7%	2	4.7%	2	-	-	دون المستوى	
100%	43	25.6%	11	53.5%	23	20.9%	9	المجموع	
48.8%	21	11.6%	5	23.3%	10	14%	6	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	9.3%	4	14%	6	7%	3	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	4.7%	2	16.3%	7	-	-	من 15 فأكثر	
100%	43	25.6%	11	53.5%	23	20.9%	9	المجموع	

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها بالجدول أن المدير يعتمد في حديثه على " الصوت

والإيماءات " بنسبة قدرت ب : 27,9% ، بينما جاءت نسبة 23.3% ذوي المؤهل العلمي فئة (بكالوريا)

التي كانت لها نفس الرؤية السابقة ، في حين تقابلها نسبة قدرت ب : 23.3% من الفئة التي لها من

(05 إلى 10) سنوات خبرة ، وهذا ما أثبتته دراسة مهربان " إذا كان اتصالك وجها لوجه ، فإن ( 65%)

من صدق رسالتك يتوقف على إيماءات وجهك ، و(35%) يتوقف على نبرة صوتك .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ينظر، أسامة زكي السيد علي ، مرجع سابق، ص 145 .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم : (46) يوضح كيف تكون ملامح وجه المدير أثناء الاجتماع.

المجموع		دائما الابتساماة داخل القاعة وخارجها		الصرامة دائما تتضح مع ملامح وجهه		المزج بين الانبساط والصرامة		الإجابة المتغيرات	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
%39.5	17	%20.9	9	%4.7	2	%14	6	ذكر	الجنس
%60.5	26	%27.9	12	%4.7	2	%27.9	12	أنثى	
%100	43	%48.8	21	%9.3	4	%41.9	18	المجموع	
%32.6	14	%7	3	%2.3	1	%23.3	10	بكالوريا	المؤهل العلمي
%23.3	10	%14	6	%2.3	1	%7	3	ليسانس	
%16.3	7	%7	3	%2.3	1	%7	3	ماستر	
%4.7	2	%4.7	2	-	-	-	-	ماجستير	
%14	6	%9.3	4	%2.3	1	%2.3	1	الدراسات العليا	
%9.3	4	%7	3	-	-	%2.3	1	دون المستوى	
%100	43	%48.8	21	%9.3	4	%41.9	18	المجموع	
%48.8	21	%18.6	8	%4.7	2	%25.6	11	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
%30.2	13	%11.6	5	%2.3	1	%9.3	4	من 10 إلى 15 سنة	
%20.9	9	%11.6	5	%2.3	1	%7	3	من 15 فأكثر	
%100	43	%48.8	21	%9.3	4	%41.9	18	المجموع	

تشير لنا النتائج المتحصل عليها بالجدول أعلاه أن نسبة 27.9% الممثلة للإناث الذين يرون بأن

ملامح وجه المدير أثناء الاجتماع تبدوا عليها الابتساماة دائما داخل القاعة وخارجها ، أما من يرون أن

ملامح وجه المدير تكون ممزوجة بين الانبساط والصرامة فقد بلغت نسبتها ب 20.9% ، أما الذكور فقد

وافقهم على نفس الإجابة بنسبة قدرت 20.9% ، بينما كانت نسبة 23.3% لذوي المؤهل العلمي لفئة

(بكالوريا) ، في حين كانت نسبة 25.6% لأصحاب الخبرة المهنية ما بين ( 05 إلى 10 ) لهم نفس

الرؤية السابقة .

من خلال التحليل السابق نستخلص أن ملامح الوجه المدير كانت متباينة لدى المدير فمنهم من يراه يمزج بين الانبساط و الصرامة ، ومنهم يراه دائم الابتسامة داخل القاعة وخارجها ، وذلك نظرا للعديد من العوامل داخل القاعة ، باعتبار أن الوجه أسرع لنقل المعاني من المدير إلى الموظفين وبالعكس ، وهي عبارة عن الرموز والإشارات و التعبيرات التي تحدث للوجه ، و التي بواسطتها يمكن عن للتعبير عن أحاسيس ومشاعر معينة . إنَّ معظم المبحوثين يرون بأنَّ المدير يبدوا على ملامحه الابتسامة دائمة للموظفين حتى يتمكن من كسب العلاقة وتقويتها و توطيدها .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم: (47) يوضح ما مدى تأثير إقناع حديث مدير.

المجموع		دائماً		أحياناً		نادراً		الإجابة	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
39.5%	17	16.3%	7	20.9%	9	2.3%	1	ذكر	الجنس
60.5%	26	34.9%	15	16.3%	7	9.3%	4	أنثى	
100%	43	51.2%	22	37.2%	16	11.6%	5	المجموع	
32.6%	14	23.3%	10	7%	3	2.3%	1	بكالوريا	المؤهل
23.3%	10	9.3%	4	14%	6	-	-	ليسانس	العلمي
16.3%	7	9.3%	4	2.3%	1	4,7%	2	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	-	-	ماجستير	
14%	6	2.3%	1	9.3%	4	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	دون المستوى	
100%	43	51.2%	22	37.2%	16	11.6%	5	المجموع	
48.8%	21	30.2%	13	16.3%	7	2.3%	1	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	14%	6	11.6%	5	4.7%	2	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	7%	3	9.3%	4	4.7%	2	من 15 فأكثر	
100%	43	51.2%	22	37.2%	16	11.6%	5	المجموع	

يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها بالجدول أعلاه أن عينة الإناث من المبحوثين يرون أن حديث المدير " دائماً " مقنعاً ومؤثراً بنسبة قدرت ب : 34.9% ، ونفس الإجابة كانت لذوى مؤهل العلمي (بكالوريا) بنسبة قدرت ب 23.3% ، و توافقها فئة الخبرة المهنية ( 05 إلى 10 )سنوات بنسبة قدرت ب:30.2% . أما فئة الذكور فيرون أنّ حديث مدير يكون أحياناً مؤثراً ومقنعاً بنسبة قدرت ب 20.9% ; وهذا دليل أن هناك تباين في وجهات نظر.

وهذا ما يفسر أن مهارات الحديث تتطلب مقدرة قوية على الإقناع والتأثير في المستمع لنقل الرسالة التي نريد إرسالها، و بالتالي يتم تفعيلها وتحليلها وفق المعنى الذي نريده ، والتمكن من مهارات الإقناع والتأثير وآلياته يكون من خلال امتلاك فنون الحديث مع الالتزام بآدابه .

الجدول رقم (48) يوضح كيفية استخدام المدير لهذه المهارات.

المجموع		عفوية		حسب المواقف		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
39,5%	17	25.6%	11	14%	6	ذكر	الجنس
60.5%	26	18.6%	8	41.9%	18	أنثى	
100%	43	44.2%	19	55.8%	24	المجموع	
32.6%	14	9.3%	4	23.3%	10	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	14%	6	9.3%	4	ليسانس	
16.3%	7	4.7%	2	11.6%	5	ماستر	
4.7%	2	4.7%	2	-	-	ماجستير	
14%	6	4.7%	2	9.3%	4	الدراسات العليا	
9.3%	4	7%	3	2.3%	1	دون المستوى	
100%	43	44.2%	19	55.8%	24	المجموع	
48.8%	21	16.3%	7	23.3%	14	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	11.6%	5	18.6%	8	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	16.3%	7	4.7%	2	من 15 فأكثر	
100%	43	44.2%	19	55.8%	24	المجموع	

نلاحظ من خلال الإحصائيات المتحصل عليها بالجدول أعلاه بأن عينة الإناث يقرون بأن المدير يستخدم هذه المهارات حسب المواقف بنسبة قدرت ب 41.9% ، و توافقها فئة ذوى المؤهل العلمي (البكالوريا) بنسبة قدرت ب 23.3% ، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة المهنية من (05 إلى 10) سنوات بنسبة قدرت ب: 23.3% ، أما فئة ذكور بنسبة قدرت ب 25.6% الذي يرون أن المدير يستخدم هذه المهارات بعفوية .

من خلال التحليل السابق نستخلص أن المدير يستخدم مهارات التحدث حسب المواقف ؛ وهذا ما يفسر أن نجاح الحديث هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك ، لأن الاستجابة تظل مرهونة بنجاح مهارة الحديث من خلال الاعتبارات الخاصة طرف المدير ويتوقف نجاحها على زيادة كفاءة وفعالية وفق الاعتبارات التي تؤثر في المواقف الاتصالية والاتجاهات بشكل مباشر .

الجدول رقم : (49) يوضح المدير احترامه للقواعد الاتصالات الإدارية و الكتابية.

المجموع		دائماً		أحياناً		نادراً		الإجابة	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
39.5%	17	14%	6	18.6%	8	7%	3	ذكر	الجنس
60.5%	26	32.6%	14	25.6%	11	2.3%	1	أنثى	
100%	43	46.5%	20	44.2%	19	9.3%	4	المجموع	
32.6%	14	25.6%	11	4.7%	2	2.3%	1	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	-	-	23.3%	10	-	-	ليسانس	
16.3%	7	9.3%	4	4.7%	2	2.3%	1	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	-	-	ماجستير	
14%	6	4.7%	2	7%	3	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	دون المستوى	
100%	43	46.5%	20	44.2%	19	9.3%	4	المجموع	
48.8%	21	27.9%	12	18.6%	8	2.3%	1	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	11.6%	5	18.6%	8	-	-	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	7%	3	7%	3	7%	3	من 15 فأكثر	
100%	43	46.5%	20	44.2%	19	9.3%	4	المجموع	

نظرا للشواهد الإحصائية بالجدول أعلاه أن عينة فئة الإناث ترى بأن المدير يحترم قواعد الاتصالات

الإدارية الكتابية " دائما " بنسبة قدرت ب : 32.6 % ، و توافقها رأي فئة ذوي المؤهل العلمي (

بكالوريا) بنسبة قدرت ب : 25.6 % ، في حين تقابلها فئة لأصحاب الخبرة المهنية من ( 05 إلى 10

سنوات. من خلال التحليل السابق نستخلص بأن المدير يحترم " دائما " قواعد اتصالات الإدارية الكتابية هذا

ما يوحي بأنه يراعي تلك الجمل من المبادئ والقواعد المعبرة أثناء عملية التحرير الإداري ، بحيث تدل

كفاءته وشخصيته تبرز بشكل كامل وصريح من خلال محرراته وكتاباتاته ، لذلك ينبغي أن يبذل قصارى

جهده واغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات الخاصة بالتحرير الإداري والإمام بها .

الجدول رقم : (50) يوضح نوع الاتصال الكتابي الذي يتقنه المدير.

المجموع		خطابات		تقارير		الإعلانات		الرسائل		محضر		المراسلات		كتاب		النشرية		المطويات		الإجابة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%39.5	17	%7	3	%14	6	%2.3	1	-	-	%2.3	1	%11.6	5	%2.3	1	-	-	-	-	نكر	الجنس
%60.5	26	%7	3	%16.3	7	%9.3	4	%2.3	1	%16.3	7	%4.7	2	-	-	%2.3	1	%2.3	1	أثنى	
%100	43	%14	6	%30.2	13	%11.6	5	%2.3	1	%18.6	8	%16.3	7	%2.3	1	%2.3		%2.3	1	المجموع	
%32.3	14	%4.7	2	%11.6	5	%2.3	1	-	-	%14	6	-	-	-	-	-	-	-	-	بكالوريا	المؤهل العلمي
%23.3	10	-	-	%14	6	%2.3	1	-	-	-	-	%4.7	2	-	-	-	-	%2.3	1	ليسانس	
16.3%	7	-	-	%2.3	1	-	1	-	-	%4.7	2	%4.7	2	-	-	%2.3	1	-	-	ماستر	
%4.7	2	%2.3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	%2.3	1	-	-	-	-	-	-	ماجستير	
%14	6	%2.3	1	%2.3	1	%2.3	1	-	-	-	-	%4.7	2	%2.3	1	-	-	-	-	دراسات عليا	
%9.3	4	%4.7	2	-	-	%2.3	1	%2.3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	دون مستوى	
%100	43	%14	6	%30.2	13	11/6%	5	%2.3	1	%18.6	8	%16.3	7	%2.3	1	%2.3	1	%2.3	1	المجموع	
%48.8	21	%4.7	2	%18.6	8	%2.3	1	-	-	%11.6	5	%7	3	-	-	%2.3	1	%2.3	1	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
%30.2	13	%4.7	2	%9.3	4	%4.7	2	%2.3	1	%4.7	2	%2.3	1	%2.3	1	-	-	-	-	من 10 إلى 15 سنة	
%20.9	9	%4.7	2	%2.3	1	%4.7	2	-	-	%2.3	1	%7	3	-	-	-	-	-	-	من 15 فأكثر	
%100	43	%14	6	%30.2	13	%11.6	5	%2.3	1	%18.6	8	%16.3	7	%2.3	1	%2.3	1	%2.3	1	المجموع	

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن فئة الإناث ترى بأن نوع الاتصال الكتابي الذي يتقنه المدير في كتاباته هو التقرير بنسبة قدرت ب 16.3 % ، وتوافقها فئة ذوي المؤهل العلمي (الليسانس ) بنسبة قدرت ب 14% ، و تليها نسبة 11.6% (بكالوريا) ، في حين تقابلها فئة لأصحاب الخبرة المهنية من ( 05 إلى 10) سنوات بنسبة 18.6% تقدرت ب :

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

من خلال التحليل السابق نستنتج أن المدير يتقن هذا النوع من الاتصال الكتابي وهو التقرير باعتباره توثيقاً لأداء المؤسسة و حيث أن نجاحها مرهوناً بنجاحها جوهرياً بكيفية تنظيم التقارير الإدارية لأنها تمثل قاعدة الأساسية للعملية الإدارية ، وكذلك لتسيير حركة الإدارة في المؤسسة .

الجدول رقم (51) يوضح مدى تركيز المدير على استخدامه للرسائل المكتوبة للتواصل معكم لأداء عمله بصورة جيدة.

المجموع		دائماً		أحياناً		نادراً		الإجابة	
النسبة %	التكرار	المتغيرات							
39.5%	17	7%	3	27.9%	12	4.7%	2	ذكر	الجنس
60.6%	26	18.6%	8	37.2%	16	4.7%	2	أنثى	
100%	43	25.6%	11	65.1%	28	9.3%	4	المجموع	
23.3%	14	4.7%	2	32.6%	11	2.3%	1	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	7%	3	14%	6	2.3%	1	ليسانس	
14%	6	2.3%	1	11.6%	5	2.3%	1	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	-	-	ماجستير	
14%	6	2.3%	1	9.3%	4	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	7%	3	2.3%	1	-	-	دون المستوى	
100%	43	25.6%	11	65.1%	28	9.3%	4	المجموع	
48.8%	21	11.6%	5	32.6%	14	4.7%	2	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	9.3%	4	20.9%	9	-	-	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	4.7%	2	11.6%	5	4.7%	2	من 15 فأكثر	
100%	43	25.6%	11	65.1%	28	9.3%	4	المجموع	

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن عينة الإناث ترى أنّ المدير يركز في بعض " الأحيان " على استخدام رسائل مكتوبة للتواصل معهم بنسبة قدرت ب 37.2% ، وتوافقها فئة الذكور بنسبة قدرت ب 27.9% وهذا يعود لإنجاز أعماله بكفاءة وفعالية ، في حين تقابلها فئة ذوى المؤهل العلمي (بكالوريا) بنسبة قدرت ب : 32.6% ، و فئة أصحاب الخبرة المهنية من (05 إلى 10) سنوات بنسبة قدرت ب 32.3%.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

من خلال التحليل السابق نستنتج أن المدير يستخدم الرسائل المكتوبة ليحسن أداء عمله بصورة فعالة وجيدة؛ و هذا ما يدل على عدم تفعيل العملية الاتصالية بشكل المناسب ، حيث أنّ ذلك ينعكس على أدائه سلباً في إنجاز مهامه الوظيفية و قدرته على توصيل رؤيته بشكل سليم إلى العاملين .

الجدول رقم : (52) يوضح كيفية طرح المدير لأفكاره أثناء كتاباته الإدارية.

المتغيرات	الإجابة		البساطة والوضوح		الموضوعية		الدقة		الإيجاز		الأكيسبة قدرت		المجموع
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
الجنس	ذكر	3	7%	3	-	-	14%	6	11.6%	5	11.6%	5	39.5%
	أنثى	9	20.9%	3	7%	4	9.3%	11.6%	5	11.6%	5	26	60.5%
المجموع		12	27.9%	3	7%	10	23.3%	23.3%	10	23.3%	10	43	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا	8	18.6%	1	2.3%	-	-	7%	3	4.7%	2	14	32.6%
	ليسانس	1	2.3%	-	-	7%	3	9.3%	4	4.7%	2	10	23.3%
	ماستر	1	2.3%	1	2.3%	4	9.3%	2.3%	1	2.3%	-	7	16.3%
	ماجستير	-	-	-	-	1	2.3%	2.3%	-	1	2.3%	2	4.7%
	الدراسات العليا	1	2.3%	1	2.3%	2	4.7%	2.3%	1	2.3%	1	6	14%
	دون المستوى	1	2.3%	-	-	-	-	4.7%	2	4.7%	2	4	9.3%
المجموع		12	27.9%	3	7%	10	23.3%	23.3%	10	23.3%	8	43	100%
الخبرة المهنية	من 5 إلى 10 سنة	10	23.3%	2	4.7%	2	4.7%	4	9.3%	3	7%	21	48.8%
	من 10 إلى 15 سنة	2	4.7%	-	-	6	14%	2	4.7%	3	7%	13	30.3%
	من 15 فأكثر	-	-	1	2.3%	2	4.7%	4	9.3%	2	4.7%	9	20.9%
المجموع		12	27.9%	3	7%	10	23.3%	23.3%	10	23.3%	8	43	100%

تشير النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من عينة الإناث ترى بأن المدير يقوم بطرح أفكاره ببساطة ووضوح أثناء كتاباته الإدارية بنسبة قدرت ب : 20.9% ، وتوافقها فئة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريا) بنسبة قدرت ب : 18.6% ، ويقابلها فئة أصحاب الخبرة المهنية من (05 إلى 10) سنوات بنسبة قدرت ب 23.3%.

من خلال التحليل السابق نستنتج أن المدير يقوم بطرح أفكاره واضحة وبسيطة ، وهذا ما يدل على استخدامه الأسلوب البسيط والواضح ، وتتمثل هذه البساطة على استخدام الكلمات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية وحيث يستطيع الموظف استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء ، وتقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر ، وتجنب التكرار والتكلف والصيغ الطويلة والغامضة .

الجدول رقم (53) يوضح الأساليب الكتابية المتبعة من طرف المدير.

المجموع		الأسلوب الإداري		الأسلوب العلمي		الأسلوب الاتصالي		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%39.5	17	%23.3	10	%7	3	9.3	4	ذكر	الجنس
%60.5	26	%41.9	18	%11.6	5	%7	3	أنثى	
%100	43	%55.1	28	%18.6	8	%16.3	7	المجموع	
%32.6	14	%25.6	11	%2.3	1	%4.7	2	بكالوريا	المؤهل العلمي
%23.3	10	%11.6	5	%7	3	%4.7	2	ليسانس	
%11.6	5	%7	3	%4.7	2	-	-	ماستر	
%4.7	2	4.7	2	-	-	-	-	ماجستير	
%14	6	%7	3	%4.7	2	2.3	1	الدراسات العليا	
%9.3	4	%9.3	4	-	-	-	-	دون المستوى	
%100	43	%65.1	28	%18.6	8	%16.3	7	المجموع	
%48.8	21	%37.2	16	%4.7	2	%7	3	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
%30.2	13	%16.3	7	%9.3	4	%4.7	2	من 10 إلى 15 سنة	
%20.9	9	%11.6	5	%4.7	2	%4.7	2	من 15 فأكثر	
%100	43	%65.1	28	%18.6	8	%16.3	7	المجموع	

إن الأسلوب اتصال الإداري هو الذي يحقق الهدف المراد بلوغه أثناء الكتابة الإدارية و هذا ما أفرزته عينة الإناث بأعلى بنسبة قدرت ب : 41.5 % ، وتوافقها فئة الذكور بنسبة قدرت ب: 23.3 % ، و كما توافقها فئة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريا) بنسبة قدرت ب: 25.6 % ، ثم تليها الفئة أصحاب الخبرة المهنية من (05 إلى 10) سنوات .

من خلال التحليل السابق نستنتج أن المدير يستوجب عليه الاعتناء بالأسلوب الإداري والحرص على الكتابة بشكل مميز ، و أن يبرز طبيعة وهوية الهيئة الإدارية مصدر الوثيقة ، والشخصية الوظيفية لمحرر الوثيقة .

الجدول رقم (54) يوضح مهارة المدير في تنفيذ التعليمات والأوامر المكتوبة بدقة.

المجموع		دائماً		أحياناً		نادراً		الإجابة	
النسبة %	التكرار	المتغيرات							
39.5%	17	16.3%	7	14%	6	9.3%	4	ذكر	الجنس
60.5%	26	30.2%	13	16.3%	7	14%	6	أنثى	
100%	43	46.5%	20	20.3%	13	23.3%	10	المجموع	
32.6%	14	23.3%	10	7%	3	2.3%	1	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	4.7%	2	11.6%	5	7%	3	ليسانس	
16.3%	7	2.3%	1	4.7%	2	9.3%	4	ماستر	
4.7%	2	4.7%	2	-	-	-	-	ماجستير	
14%	6	4.7%	2	4.7%	2	2.3%	2	الدراسات العليا	
9.3%	4	7%	3	2.3%	1	-	-	دون المستوى	
100%	43	46.5%	20	20.3%	13	23.3%	10	المجموع	
48.8%	21	20.3%	13	9.3%	4	9.3%	4	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	11.6%	5	11.6%	5	7%	3	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	4.7%	2	9.3%	4	7%	3	من 15 فأكثر	
100%	43	46.5%	20	20.3%	13	23.3%	10	المجموع	

تبين لنا النتائج المتحصل عليها من خلال أن فئة الإناث ترى بأن المدير يقوم " دائماً " بتنفيذ تعليماته وأوامره المكتوبة بدقة بنسبة قدرت بـ 30.2% ، ونفس المنحى تتحه فئة الذكور بنسبة قدرت بـ 16.3% ، وهذا راجع أن المدير لديه إتقان وإجادة دائماً في توصيل تعليماته وتوضيحاته بدقة ، وتتبعهما فئة ذوى المؤهل العلمي (بكالوريا) بنسبة قدرت بـ 23.3% ، ثم تليها الفئة أصحاب الخبرة المهنية من (05 إلى 10) سنوات; وهذا راجع أن المدير لديه إتقان وإجادة دائماً في توصيل تعليماته وتوضيحاته بدقة من خلال التحليل السابق نستنتج أن المدير يتمتع بأداء جيد أثناء التحرير والتدقيق في الصياغة الإدارية ، بحيث ينتقي كلمات دقيقة للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه للتوصيل رؤيته السليمة إلى العاملين وتشجيع انسيابية الاتصال في جميع مستويات الإدارية .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

الجدول رقم (55) يبين مدى وضوح كتابات المدير.

المجموع		الصياغة الجيدة للكتاباة الإدارية		الابتعاد عن الكلمات والمصطلحات الغامضة		الكتابة بخط واضح وسليم		الإجابة المتغيرات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
39.5%	17	25.6%	11	4.7%	2	9.3%	4	ذكر	الجنس
60.5%	26	37.2%	16	7%	3	16.3%	7	أنثى	
100%	43	62.8%	27	11.6%	5	23.3%	11	المجموع	
32.6%	14	25.6%	11	-	-	7%	3	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	16.3%	7	-	-	7%	3	ليسانس	
16.3%	7	7%	3	2.3%	1	7%	3	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	-	-	2.3%	1	ماجستير	
14%	6	4.7%	2	7%	3	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	7%	3	2.3%	1	-	-	دون المستوى	
100%	43	62.1%	27	11.6%	5	25.6%	11	المجموع	
48.8%	21	34.5%	15	4.7%	2	9.3%	4	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	16.3%	7	2.3%	1	11.6%	5	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	11.6%	5	4.7%	2	4.7%	2	من 15 فأكثر	
100%	43	62.1%	27	11.6%	5	25.6%	11	المجموع	

نجد من خلال البيانات و المعطيات الإحصائية الذي تحصلنا عليها أن فئة الإناث ترى بأن المدير يجيد صياغة الكتابة الإدارية بنسبة قدرت ب 37.2% توضح لنا بأن الصياغة الجيدة للكتابة الإدارية هو الغالب أثناء الكتابة للمدير ، و توافقت فئة من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريا) بنسبة قدرت ب 25.6% ، حيث يرون أن كتابة المدير تكون بصياغة جيدة من خلال إنتقائه للكلمات والأساليب المستخدمة حتى يتسنى للمتلقي فهم الرسالة بكل سهولة ويسر .

من خلال التحليل السابق نستنتج أن المدير يتميز أثناء كتاباته الإدارية بالوضوح باعتبارها عملية عرض و ذلك لتسهيل عملية الاستيعاب من الإلتباع الأسلوب السهل و واضح.

الجدول رقم : (56) يوضح مدى وضوح الهدف في كتابات المدير.

المجموع		دائماً		أحياناً		نادراً		الإيجابية	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
%39.5	17	%20.9	9	%16.3	7	%2.3	1	ذكر	الجنس
%60.5	26	%30.2	13	%23.3	10	%7	3	أنثى	
%100	43	%51.2	22	%39.5	17	%9.3	4	المجموع	
%32.6	14	%27.9	12	%2.3	1	%2.3	1	بكالوريا	المؤهل
%23.3	10	%4.7	2	%18.3	8	-	-	ليسانس	العلمي
%16.3	7	%4.7	2	%11.6	5	-	-	ماستر	
%4.7	2	%2.3	1	%2.3	1	-	-	ماجستير	
%14	6	%7	3	%4.7	2	%2.3	1	الدراسات العليا	
%9.3	4	%4.7	2	-	-	%4.7	2	دون المستوى	
%100	43	%51.2	22	%39.5	17	%9.3	4	المجموع	
%48.8	21	%27.9	12	%18.6	8	%2.3	1	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة
%30.2	13	%16.3	7	%11.6	5	%2.3	1	من 10 إلى 15 سنة	المهنية
%20.9	9	%7	3	%9.3	4	%4.7	2	من 15 فأكثر	
%100	43	%51.2	22	%39.5	17	%9.3	4	المجموع	

وجد من خلال البيانات الإحصائية التي تحصلنا عليها بأن فئة الإناث ترى أنّ كتابات المدير واضحة الهدف " دائماً " بنسبة قدرت ب : %30.2 ، وتشاطرها الرأي فئة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريا) بنسبة قدرت ب : %27.9 ، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة المهنية من (05 إلى 10) سنوات بنسبة قدرت ب %27.9 ; ويفسر هذا إن الاتصال الكتابي له هدف ، و لا يتم بدون تحقيقه وإذا تحققت الغاية أدت إلى زيادة فاعلية الاتصال ، لأنها تعتبر الكتابة همزة وصل رسمية بين العاملين في مجال الإدارة بمختلف المستويات ، كما تساعد المدير على ممارسة أعماله ، وكذلك ربط الجمهور الداخلي للمؤسسة بالجمهور الخارجي من خلال المراسلات .

الجدول رقم : ( 57 ) يوضح أكثر وسيلة اتصالية يستخدمها المدير للاتصال معهم .

المجموع		الهاتف النقال		البريد الإلكتروني		المواقع تواصل الإجتماعي		الإجابة المتغيرات	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
39.5%	17	14%	6	20.9%	9	4.7%	2	ذكر	الجنس
60.5%	26	11.6%	5	44.2%	19	4.7%	2	أنثى	
100%	43	25.6%	11	65.1%	28	9.3%	4	المجموع	
32.6%	14	9.3%	4	23.3%	10	-	-	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	7%	3	14%	6	2.3%	1	ليسانس	
16.3%	7	-	-	16.3%	7	-	-	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	-	-	ماجستير	
14%	6	4.7%	2	7%	3	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	2.3%	1	2.3%	1	4.7%	2	دون المستوى	
100%	43	25.6%	11	65.1%	28	9.3%	4	المجموع	
48.8%	21	7%	3	37.2%	16	4.7%	2	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	14%	6	16.3%	7	-	-	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	4.7%	2	11.6%	5	4.7%	2	من 15 فأكثر	
100%	43	25.6%	11	65.1%	28	9.3%	4	المجموع	

تشير المعطيات والبيانات المتحصل عليها بالجدول أعلاه أن عينة الإناث ترى بأن البريد الإلكتروني هو أكثر وسائل الاتصال استخداماً من قبل المدير بنسبة قدرت ب : 44.2% ، وتوافقها الرأي من ذوي المؤهل العلمي ( بكالوريا ) بنسبة تقدر ب : 23.3% ، ثم تليها فئة المؤهل العلمي ( ماستر ) بنسبة تقدر ب : 16.3% .

نستخلص من التحليل السابق أن المدير يتواصل مع العمال بواسطة البريد الإلكتروني الذي يعد أكثر رواجاً واستخداماً في المؤسسات من الوسائل البريدية التقليدية ، كما يمكن للمدير أن يخاطب جميع العاملين في نفس الوقت ويتلقى جميع الخطابات مباشرة من مختلف العمال ، حيث يوفر الجهد والوقت والتكلفة وينتج التواصل الفعال مع الجهات المختلفة ، كما يساهم في إيصال المعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة ، مما يسهم في كفاءة الأعمال الإدارية في المؤسسة .

الجدول رقم : (58) يوضح مدى مهارة المدير لتكنولوجيا الاتصال الحديثة .

المجموع		عالية		متوسطة		ضعيفة		الإجابة	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
%39.5	17	%18.6	8	%14	6	%7	3	ذكر	الجنس
%60.5	26	%32.3	14	%20.9	9	%7	3	أنثى	
%100	43	%51.2	22	%34.9	15	%14	6	المجموع	
%32.2	14	%23.3	10	%7	3	%2.3	1	بكالوريا	المؤهل العلمي
%23.3	10	%9.3	4	%14	6	-	-	ليسانس	
%16.3	7	%9.3	4	%2.3	1	%4.7	2	ماستر	
%4.7	2	%2.3	1	-	-	%2.3	1	ماجستير	
%14	6	%4.7	2	%7	3	%2.3	1	الدراسات العليا	
%9.3	4	%2.3	1	%4.7	2	%2.3	1	دون المستوى	
%100	43	%51.2	22	%34.9	15	%14	6	المجموع	
%48.8	21	%32.6	14	%11.6	5	%4.7	2	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
%30.2	13	%14	6	%14	6	%2.3	1	من 10 إلى 15 سنة	
%20.9	9	%4.7	2	%9.3	4	%7	3	من 15 فأكثر	
%100	43	%51.2	22	%34.9	15	%14	6	المجموع	

نجد من خلال النتائج المتحصل عليها بالجدول أعلاه أن فئة الإناث ترى بأن المدير يملك مهارة عالية في استخدام تكنولوجيا الاتصال بنسبة قدرت ب: 32.3% ، ونفس المذهب تذهب إليه فئة المؤهل العلمي ( بكالوريا ) بنسبة قدرت ب : 23.3% ثم تليها أصحاب الخبرة المهنية من ( 05 إلى 10 ) سنوات بنسبة قدرت ب : 32.6% ، كما نرى هناك توافق بين العوامل الشخصية .

ومن خلال التحليل السابق نستنتج أن المدير لديه مهارة عالية في استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة بمرونة في التعامل معها لهذا باتت مسألة تدريب المدير على مهارة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وطرق المحافظة عليها كونها أداة عمل لا يمكن الاستغناء عنها ، فهي في الغاية الأهمية للإجابة كونها تغطي احتياجات المؤسسة وتحسين خدماتها ورفع مردوديتها من خلال التحكم الجيد في أساليب استخدامها كوسيلة اتصال فعالة .

الجدول رقم : ( 59 ) يوضح مدى توفر التكنولوجيا الاتصالات الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة وتأثيرها على الأداء المهني للمدير .

المجموع		دائماً		أحياناً		نادراً		الإيجابية	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
39.5%	17	14%	6	23.3%	10	2.3%	1	ذكر	الجنس
60.5%	26	16.3%	7	30.2%	13	14%	6	أنثى	
100%	43	30.2%	13	53.5%	23	16.3%	7	المجموع	
32.6%	14	7%	3	25.6%	11	-	-	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	7%	3	14%	6	2.3%	1	ليسانس	
16.3%	7	9.3%	4	2.3%	1	2.3%	2	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	-	-	ماجستير	
14%	6	2.3%	1	4.7%	2	7%	3	الدراسات العليا	
9.3%	4	2.3%	1	4.7%	2	2.3%	1	دون المستوى	
100%	43	30.2%	13	53.5%	23	16.3%	7	المجموع	
48.8%	21	32.6%	14	11.6%	5	4.7%	2	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	14%	6	14%	6	2.3%	1	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	4.7%	2	9.3%	4	7%	3	من 15 فأكثر	
100%	43	51.2%	22	34.9%	15	14%	6	المجموع	

وجد من خلال النتائج المتحصل عليها بالجدول أن عينة الإناث ترى أنه " أحياناً " ما يتم توفر تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وتطبيقها على المستوى المؤسسة تؤثر في الأداء المهني المدير بنسبة قدرت ب : 30.2% ، وتوافقها فئة ذوي المؤهل العلمي ( بكالوريا ) بنسبة قدرت ب 25.6% ، ثم تليها فئة المؤهل العلمي ( الليسانس ) بنسبة قدرت ب : 14% ، أما فئة أصحاب الخبرة المهنية من ( 05 إلى 10 ) سنوات فتري بأن تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة متوفرة " دائما " وتؤثر على الأداء المهني المدير .

من خلال التحليل السابق نستنتج أن توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على المستوى المؤسسة وله تأثير على الأداء المهني لدى المدير ، و هذا ما يدفع بالمدير إلى زيادة من الدورات التكوينية من أجل التطوير والارتقاء بكفاءته المهنية في المؤسسة والكامنة داخلها ، إذن فالعملية تدريبية تعد السبيل الأمثل لرفع وتنمية قدراته ومهاراته ومعارفه لتثمينها بحيث سينعكس على أداء العاملين من خلال إعداد

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

برامج مكثفة حول تطبيقاتها، إضافة إلى مواكبة التطورات العلمية الحاصلة وتطوير الأنظمة الإدارية الفعالة لإنعكاساتها على مستوى أدائه إيجاباً.

الجدول رقم : ( 60 ) يوضح الصعوبات التي تواجه المدير أثناء استخدامه لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

المجموع		لغوية		تقنية		فنية		الإجابة	
النسبة %	التكرار	المتغيرات							
39.5%	17	14%	6	20.9%	9	4.7%	2	ذكر	الجنس
60.5%	26	11.6%	5	37.2%	16	7%	3	أنثى	
100%	43	30.2%	13	58.1%	25	11.6%	5	المجموع	
32.6%	14	2.3%	1	30.2%	13	-	-	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	11.6%	5	7%	3	4.7%	2	ليسانس	
16.3%	7	-	-	11.6%	5	4.7%	2	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	-	-	ماجستير	
14%	6	9.3%	4	2.3%	1	2.3%	1	الدراسات العليا	
9.3%	4	4.7%	2	4.7%	2	-	-	دون المستوى	
100%	43	30.2%	13	58.1%	25	11.6%	5	المجموع	
48.8%	21	7%	3	32.6%	14	9.3%	4	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	16.3%	7	14%	6	-	-	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	7%	3	11.6%	5	2.3%	1	من 15 فأكثر	
100%	43	30.2%	13	85.1%	25	11.6%	5	المجموع	

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول لاحظنا أنّ فئة الإناث ترى بأنّ الصعوبات التي تواجه المدير في استخدامه لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة " تقنية " في الغالب بنسبة قدرت ب: 37.2% تتبعهم فئة الذكور بنسبة قدرت 20.9% ، ثم تليهم فئة ذوي المؤهل العلمي ( بكالوريا) بنسبة قدرت 30.2% من ذوي المؤهل العلمي لفئة (بكالوريا) ، و أخيراً أصحاب الفئة الخبرة المهنية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة قدرت ب 32.6%.

من خلال التحليل السابق نستنتج أن المدير لديه صعوبات تقنية تواجهه أثناء استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة ، وهذا ما يستوجب عليه تعلم المزيد من تعلم المزيد من المهارات التقنية للتوظيف

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

تكنولوجيا الاتصال الحديثة وقدراته الذاتية لمعالجة المضامين المراد إيصالها ، لتحقيق السرعة والكفاءة والدقة في الأداء العمل بأقل تكلفة في إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً لزيادة التنسيق والكفاءة في إدارة الأعمال.

الجدول رقم : (61) يوضح مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في زيادة الكفاءة المهنية لدى المدير.

المتغيرات	الإجابة		نادراً		أحياناً		دائماً		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
الجنس	ذكر	3	7%	8	18.6%	6	14%	17	39.5%	
	أنثى	1	2.3%	8	18.6%	17	39.5%	26	60.5%	
المجموع		4	9.3%	16	37.2%	23	53.5%	43	100%	
المؤهل العلمي	بكالوريا	2	4.7%	2	4.7%	10	23.3%	14	32.6%	
	ليسانس	-	-	7	16.3%	3	7%	10	23.3%	
	ماستر	-	-	3	7%	4	9.3%	7	16.3%	
	ماجستير	-	-	1	2.3%	1	2.3%	2	4.7%	
	الدراسات العليا	2	4.7%	2	4.7%	2	4.7%	6	14%	
	دون المستوى	-	-	1	2.3%	3	7%	4	9.3%	
المجموع		4	9.3%	16	37.2%	23	53.5%	43	100%	
الخبرة المهنية	من 5 إلى 10 سنة	1	2.3%	8	18.3%	12	27.9%	21	48.8%	
	من 10 إلى 15 سنة	1	2.3%	4	9.3%	8	18.6%	13	30.2%	
	من 15 فأكثر	2	4.7%	4	9.3%	3	7%	9	20.9%	
المجموع		4	9.3%	16	37.5%	23	53.5%	43	100%	

توضح النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن فئة الإناث ترى أنّ تكنولوجيا الاتصال الحديثة

تساهم " دائماً" في الكفاءة المهنية لدى المدير بنسبة تقدر ب: 39.5% ، وتلحقها فئة ذوى المؤهل العلمي ( بكالوريا ) بنسبة قدرت ب 23.3%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة المهنية من (05 إلى 10) بنسبة قدرت ب 27.9%. و هذا يفسر أنّ هناك علاقة بين العوامل الشخصية كالجنس والمؤهل العلمي وخبرة المهنية .

من خلال التحليل السابق نستنتج أنّ تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم في رفع مستوى الكفاءة

المهنية للمدير مما يساهم في ظهور أنماط جديدة من العمل كما يساهم في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها

المفاعة على عاتقه مما نتيج له استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة التي تسهم في رفع الكفاءة والفعالية من خلال تنسيق الأعمال المطلوبة بطريقة صحيحة.

الجدول رقم : ( 62 ) يوضح انعكاس المهارات الاتصال لدى المدير من منظور تحسين الأداء.

المجموع		نعم		لا		الإجابة	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
39.5%	17	16.3%	7	23.3%	10	ذكر	الجنس
60.5%	26	39.5%	17	20.9%	9	أنثى	
100%	43	55.8%	24	44.2%	19	المجموع	
32.6%	14	16.3%	7	16.3%	7	بكالوريا	المؤهل العلمي
23.3%	10	14%	6	9.3%	4	ليسانس	
16.3%	7	14%	6	2.3%	1	ماستر	
4.7%	2	2.3%	1	2.3%	1	ماجستير	
14%	6	7%	3	7%	3	الدراسات العليا	
9.3%	4	2.3%	1	7%	3	دون المستوى	
100%	43	55.8%	24	44.2%	19	المجموع	
48.8%	21	32.6%	14	16.3%	7	من 5 إلى 10 سنة	الخبرة المهنية
30.2%	13	14%	6	16.3%	7	من 10 إلى 15 سنة	
20.9%	9	9.3%	4	11.6%	5	من 15 فأكثر	
100%	43	55.8%	24	44.2%	19	المجموع	

يتضح لنا من خلال هذه البيانات من الجدول أن فئة الإناث يرون بوجود انعكاسات مهارات الاتصال لدى المدير ومساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة بنسبة قدرت ب 39.5% من يرون بأن هناك انعكاسات المهارات الاتصال لدى المدير من منظور تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وتوافقها، فئة ذوى المؤهل العلمي بنسبة قدرت ب : 16.3% ، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة المهنية من ( 05 إلى 10 ) سنوات بنسبة قدرت ب : 32,6%، وهذا ما يدل على أن هناك اختلاف في الرؤية حول انعكاسات مهارات الاتصال لدى المدير ومساهمتها في تحسين أداء العاملين وذلك باختلاف خصائصهم الشخصية ( الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ) .

ومن خلال هذه النتائج يمكننا أن نستنتج بأن للمهارات الاتصالية لدى المدير انعكاسات تسهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، كما لها دوراً وتأثيراً فعالاً على فعالية العملية الاتصالية والمؤسسة كذلك ، من خلال ما يتم تقديمه المدير من معارف ومهارات وخبرات للتقدم إلى أرقى وأفضل وأسمى.

النتائج العامة للدراسة :

1- النتائج المتعلقة بالمحور الأول : أهم المهارات الاتصالية الموظفة من طرف المدير

المؤسسة .

1- توصلت الدراسة إلى أن أهم مهارة اتصالية موظفة من طرف المدير في المؤسسة هي مهارة الاتصال الكتابي التي قدرت بنسبة 48.8% وهي مهارة جد مهمة في الاتصال المؤسسي ، من جهة فهي تضمن فعل التقنين والتوثيق لكل عمل في المؤسسة ، ومن جهة ضمان وصول التعليمات والقرارات لكل العاملين خاصة إذا تم ذلك بمهارة عالية وهذا ما أثبتته الدراسة ، ومن جهة ثالثة يبقى هذا النوع من الاتصال هو المعمول به رغم مزاحمة الاتصال الالكتروني له والذي قدر بنسبة ب 9.3 % ، وهذا يعود إلى محافظة على أسرار المؤسسة .

2- توصلنا إلى أن المهارات الاتصالية تزيد من كفاءة المهنية لدى المدير بنسبة تقدر ب : 48.8 %

(موضح في الجدول رقم 10) و بحيث يعود هذا إلى وعي المدير لهذا العنصر (مهارات الاتصال) بأهمية أداء العاملين وفي تفعيل العملية الإدارية لضمان سيرورة المؤسسة ، وبالإضافة أنها ترفع من مستوى المهني وتنمى قدراته ومعارفه وخبراته المهنية لتحقيق أهدافه .

3- توضح لنا أن مشاركة العامل مع المدير في الدورات التكوينية بنسبة قدرت ب 37.2 % وهذا يعود فكلما

كان المدير يشارك في الدورات التدريبية باستمرار تكون له الأولوية في الارتقاء إلى المناصب العليا ، وإضافة تنمية معارفه وخبراته ومهاراته لإنعكاسها إيجاباً على أدائه .

2- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني : تأثير مهارة الحديث في المؤسسة على تحسين أداء

العاملين .

1 إن اكتساب مهارة الحديث عند المدير كان نتاجها تحسين الأداء المهني خاصة إذا كان هناك تخطيط

جيد للحديث فهو سيكون حتماً مؤثراً ومقنعاً ، وهذا ما توصلنا إليه في هذه الدراسة بأن المدير يتصف

بمهارة حديث عالية ، و لضمان الاستخدام الأمثل لهذه المهارة وجدناه يركز على الإقناع والتأثير وذلك بنسبة

51% ، يبين لنا أن لهذه المهارات التي يتمتع بها المدير لها دورا مهما وفعالاً لزيادة ورفع مستوى أداء

العاملين وتأثيرها على مستواهم المهني و الشخصي ورفع الروح المعنوية وشعورهم بالإنتماء والرضا بالعمل

داخل المؤسسة من طرف المدير ليعمل على تحفيزهم في العمل على جميع المستويات. وهذا ما سينعكس

إيجاباً على كفاءة وفعالية المؤسسة والموظف على حد سواء .

2- أوضحت الدراسة أن استخدام المدير لمهارة الحديث بعفوية بنسبة قدرت ب 44.18، وهذا يعود إلى نضجه واكتماله في تصرفاته بتلقائية وعفوية دون التقيد بقوانين معينة ، كما يدرك أهمية وقيمة لهذه المهارات .

### 3- النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: تأثير مهارة الكتابة في المؤسسة على تحسين أداء العاملين .

1-أوضحت الدراسة بأن المدير يتصف بمهارات كتابية بشكل مقبول وهذا يعود لإحترامه للقواعد الكتابية المتبعة و ذلك بنسبة 46.5% ( موضح في الجدول رقم 21) بصفة دائمة وهذا دليل على أن كتاباته واضحة الهدف ومفهومة و ذلك بنسبة قدرت (51.2% - 62.8%) (موضح في الجدولين رقم 27،28) حيث يفسر لنا أن قدرة المدير على ممارسة العملية في تطبيقها واستخدامها المستمر لتفعيل العملية الكتابية ما بين الإدارات وأقسام المؤسسة داخليا وخارجيا على إنجاز أعمال بسرعة من خلال استقبال المعاملات الواردة وتوزيعها على الإدارات بسرعة وسهولة ، وكذلك القيام بنقل الأعمال المرسله ومتابعتها لأداء أعماله الوظيفية بصورة جيدة ، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء العمال لتنمية مهاراتهم و ممارستها بطرق عالية ومتقنة للزيادة من قدراتهم ومعارفهم اتجاه هذه المهارات .

2- كما توصلت الدراسة كذلك بأن هناك أسلوباً إدارياً وذلك بنسبة قدرت ب 65.1% (موضح الجدول رقم 25) يتبعه المدير أثناء كتاباته للوثائق الإدارية داخل المؤسسة ، إذ نجد بأن لهذا الأسلوب دوراً في تفعيل العملية الكتابية الإدارية ما بين المدير والموظفين ، وتعود أهمية هذا العنصر في جعل المدير يشعر بالرضا عن عمله و ارتفاع الروح المعنوية لديه الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية أدائه وتأثيره إيجاباً على أداء الموظفين.

3 - توصلت الدراسة إن النوع الاتصال الكتابي الذي يتقنه المدير هو " التقرير " بنسبة قدرت ب30.2 الذي يعتبر جزء من حياة المؤسسة كأداة اتصالية يتم فيها توثيق وتقنين كل مدخلات ومخرجات المؤسسة .

### 4- النتائج المتعلقة بالمحور الرابع : تأثير مهارة تعامل مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة على تحسين أداء العاملين .

1-أكدت أن معظم النتائج أن المدير يستخدم مهارة تكنولوجيا الاتصال بمهارة عالية ، وذلك بنسبة قدرت ب51.2%(موضح الجدول رقم 30) و هذا يعود إلى التعامل معها بمرونة ، كما يحسن استخدام البريد الالكتروني للتواصل مع الموظفين لأداء أعمالهم بسرعة وسهولة بما أنه أكثر رواجاً واستخداماً من الوسائل

البريدية التقليدية وذلك بنسبة قدرت ب 65.1% ( موضح الجدول رقم 29 حيث إن استخدامه الجيد والكفاء لهذه الوسيلة يساهم بشكل مقبول في زيادة كفاءته المهنية وذلك بنسبة قدرت ب 53.3% ( موضح الجدول رقم 33) و هذا يعود إلى الإتقان والإجادة في العمل .

2- كما أوضحت الدراسة بأن هناك صعوبات تقنية تواجه المدير أثناء استخدام لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وذلك بنسبة قدرت ب 58.1% (موضح الجدول رقم 32) ، وهذا راجع لتكثيفه للدورات التدريبية والإستفادة منها أكثر في المؤسسة .

3- توصلنا من خلال الدراسة بأن لمهارات الاتصال انعكاسات في تحسين أداء العاملين و ذلك بنسبة قدرت ب 55.8%، و هذا راجع إلى تسهيل عملية الاتصال بين وحدات المؤسسة المتباعدة وتطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسة . و قد حققت كفاءة المؤسسة وتحسين صورتها للجمهور الداخلي والخارجي ، وزيادة فاعلية أداء العاملين لتعزيز قدراتهم ومعارفهم لهذه المهارات.

إن هذا الموضوع الموسوم: " مهارات الاتصال لدى المدير ودورها في تحسين أداء العاملين خلصت فيه النتائج التالية :

تعد المهارات الحديث ، ومهارة الكتابة ، ومهارة تعامل مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة .... من أهم مهارات الاتصال التي يحتاج ها المدراء أو المسؤولون في المؤسسة لأداء أعمالهم الوظيفية بصورة جيدة.

إن مهارات الاتصال داخل وخارج المؤسسة ذات عملية هامة جداً ، بحيث يتم من خلاله تزويد المدراء بها خبرات ومعارف ، التي تساعد على تحقيق كفاية العملية الإدارية ، مما يترتب عليها في تحسين الأداء لإعطاء دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه المهني والشخصي بالمستوى المرغوب التي يمارسها في مختلف نشاطاته للوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

تساهم المهارات الاتصالية باختلاف أنواعها في التخفيف من حدة المشاكل والصراعات والنزاعات التي قد تطرأ في المؤسسة ، كما تساهم أيضا في تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة وتعمل على رفع الروح المعنوية للعمال من خلال تفعيل أدائهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم على المستوى المهني والشخصي وهذا ما سينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتأثيرها على العمال .

لابد أن نشير إلى أن عملية الاتصال يترتب عنها نتائج ولها عناصر يتفاعل ويتأثر بها المستخدمون من مهارات يجب التمكن والإتقان والتحكم فيها .

المهارات جانب تطبيقي يعتمد على التعلم والخبرة والتدريب المستمر الدائم والفعال للوصول إلى أرقى الدرجات في تحسين أداء العاملين لتحقيق أهدافها وتأثير على فاعليتها .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



استمارة بعنوان

مهارات الاتصال لدى المدير ودورها في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر " أنموذجا " بولاية أدرار

أخي الموظف أختي الموظفة : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تندرج هذه الإستمارة لمعرفة رأيك حول أهم المهارات الاتصالية لدى المدير التي تفعل العملية الاتصالية داخل المؤسسة وعلاقتها بتحسين الأداء فاعلية لديك ، وذلك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر - تخصص اتصال وعلاقات عامة - . ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساعدتك ومساهمتك في الإجابة بكل صدق عن الأسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم تظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية ، وشكرا على حسن تعاونكم .

ملاحظة : من فضلك ضع علامة ( × ) أمام الخانة المناسبة لاختيارك .

إشراف الدكتورة :

سامية جفال

إعداد الطالبة :

نصيرة جارالله

السنة الجامعية : 2018 / 2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر  أنثى

2-السن :

3-المؤهل العلمي : بكالوريا  ليسانس  ماستر

ماجستير  الدراسات العليا  دون مستوى

4-الخبرة المهنية : من 05 إلى 10  من 10 إلى 15  من 15 فأكثر

## المحور الثاني : المهارات الاتصالية الموظفة من طرف المدير المؤسسة .

4-ما طبيعة اتصالك بالمدير ؟

اتصال رسمي  اتصال غير رسمي

5-في أي نوع تبرز المهارات الاتصالية لدى مديرك ؟

الاتصال الشفاهي  الاتصال الكتابي  الاتصال الالكتروني  كلها

6-ما العوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه في مهاراته الاتصالية في المؤسسة ؟

الخبرة المهنية الطويلة  التكوين والتدريب المستمرين  استشارة أهل الخبرة والدراية

7-هل ترى أن المهارات الاتصالية لدى المدير تزيد من كفاءته المهنية ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

8-هل ترى أن المهارات الاتصالية تساعد المدير في:

تسيير المؤسسة بشكل أفضل  تحفيز العاملين  تحسين إنتاجية العاملين

الثقافة الاتصالية

9-هل سبق لك وشاركت مع مديرك الدورات التكوينية في مهارات الاتصال ؟

نعم  لا

المحور الثالث : مهارة الحديث في المؤسسة ودورها في تحسين أداء العاملين .

10 - ما الذي يميز لغة مديرك ؟

لغة عملية بسيطة  لغة تقنية دقيقة

11 - ما الذي يؤثر إيجاباً على مهارة الحديث لدى مديرك ؟

شخصية القوية  خبرته الطويلة  تكوينه الجيد  لباقتة اللفظية

12 - حسب رأيك هل يتحدث مديرك؟

بتحضير مسبق وتفكير مطول  بعفوية وطلاقة استرسال

13- كيف تكون مناقشات المدير أداثياً من جانب استغلال مهارات الحديث ؟

التركيز على جانب الصوت  التركيز على الاتصال البصري

14 - على ماذا يعتمد المدير في حديثه ؟

الصوت فقط  الصوت والإيماءات  الصوت وحركة الجسد

15 - كيف تكون ملامح وجهه أثناء الاجتماع

دائم الابتسامة داخل القاعة وخارجها  الصرامة دائماً تتضح مع ملامح وجهه

المزج بين الانبساط والصرامة

16 - هل حديث مديرك مقنع ومؤثر ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

17 - هل ترى استخدامه لهذه المهارات تكون :

حسب المواقف

عفوية

المحور الرابع : مهارة الكتابة في المؤسسة ودورها في تحسين أداء العاملين

18 - هل ترى أن المدير يحترم قواعد الاتصالات الإدارية و الكتابية ؟

نادراً

أحياناً

دائماً

19 - حسب رأيك ما نوع الاتصال الكتابي الذي يتقنه المدير ؟

الرسائل

الإعلانات

تقارير

الخطابات

تحرير مجلة

المراسلات

محضر اجتماع

المطويات

النشرات

كتيب

كتاب

20 - هل يركز المدير على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل معكم لأداء عمله بصورة جيدة؟

نادراً

أحياناً

دائماً

21 - كيف يقوم المدير بطرح أفكاره أثناء كتاباته الإدارية يعتمد على :

البساطة والوضوح

الموضوعية

الدقة

الإيجاز

الاكتمال

22 - ما الأسلوب الكتابي المتبع من طرف مديرك ؟

أسلوب اتصالي

أسلوب علمي

أسلوب إداري

23 - هل لدى المدير مهارة في تنفيذ التعليمات والأوامر مكتوبة بدقة ؟

نادراً

أحياناً

دائماً

24 - هل ترى أن المدير كتاباته مفهومة وواضحة من خلال :

الصياغة الجيدة للكتابة الإدارية  الابتعاد عن الكلمات والمصطلحات الغامضة

الكتابة بخط واضح وسليم

25- هل ترى كتابات مديرك واضحة الهدف ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

المحور الخامس: مهارة التعامل مع تكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة ودورها في تحسين أداء العاملين .

25- ما أكثر وسيلة اتصالية يستخدمها المدير للاتصال معكم ؟

الهاتف النقال  البريد الإلكتروني  المواقع التواصل الاجتماعي

أخرى أذكرها: .....

26- حسب اعتقادك هل ترى أن مديرك يتعامل مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة بمهارة :

عالية  متوسطة  ضعيفة

27- هل ترى أن توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة تؤثر في

أداء المهني لدى المدير ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

28- ما صعوبات التي تواجه مديرك أثناء استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

لغوية  تقنية  فنية

29 - حسب رأيك هل ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في زيادة كفاءة المهنية لدى

مديرك ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

30 - ما الانعكاسات مهارات الاتصال لدى المدير من منظور تحسين الأداء ؟

.....

.....

.....

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً : المصادر

القرآن الكريم : برواية ورش

سورة البروج : (آية 17)

سورة النازعات : (آية 51)

سورة القلم : (آية 01)

سورة اقرأ: (آية 4-5)

### ثانياً: المراجع

#### 1 - الكتب العربية

- 1- أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، 2004 .
- 2 -أسامة زكي السيد علي ، مهارات الاتصال ( الإنساني والأكاديمي ) ، عمان ، دار أسامة ، 2015 .
- 3 -إبراهيم علي رابعة ، مهارة الاتصال ، شبكة الألوكة ، ( د: ط ، س) .
- 4- آلالان باربارا ببيز،المرجع الأكيد في لغة الجسد ، مكتبة الحرير ، 2008 .
- 5-بسام عبد الرحمن المشاقبة ، النظريات الاتصال ، عمان ، دارأسامة ، 2015 .
- 6 -بلال خلف السكارنه ، مهارات الاتصال ، عمان ، دار المسيرة ، 2015 .
- 7 -تغريد عمران ، رجاء الشناوي وآخرون ،المهارات الحياتية ، القاهرة ، مكتبة الزهراء الشرق ، 2001 .
- 8 -جيهان أحمد رشتى ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربي ، 1978 .

- 9 - حسن عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية ، 1998 .
- 11 -حسين جلوب ، مهارات الاتصال - الاتصال مع الآخرين -، عمان ، دار كنوز المعرفة ، 2009 .
- 12 -حصّة محمد آل مساعد ، أحلام عبد السميع العقباوي ، مهارات الاتصال والتفاعل ، القاهرة ، عالم الكتب ، 2011 .
- 13 -رافدة حرايري ، مهارات القيادة التربوية - في اتخاذ القرارات الإدارية - ، عمان ، دارالثقافة ، 2017 .
- 14 -رانيا عبد المعز الجمال ، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعية الجديدة ، 2011 .
- 15 -رحي عليان ، عدنان محمد الطوباسي ، الاتصال والعلاقات العامة، عمان ، دار صفاء ، 2005،
- 16 -رحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب العلمي، عمان ، دار صفاء ، 2000 .
- 17 -زيد منير عبوي ، فن الإدارة بالاتصال ، عمان ، دار دجلة ، 2008 .
- 18 - سيف الإسلام شويه ، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية - اقتراح نموذج التطوير ، جامعة عنابة ، مختبر التربية ، الانحراف والجريمة في المجتمع ، 2006 .
- 19 -ضياء الدين ابراهيم النجم ، الجماعات الاجتماعية - مدخل نظرية ومواقف تطبيقية - المكتبة الجامعية الأزاريطة ، 2000 .
- 20 -عبد الرزاق الدليمي ، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين ، عمان ، دار اليازوري ، 2016 .
- 21 -عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011 .

- 22 - عبد الامير الفيصل ، دراسات الاعلام الالكتروني ، دار الأمة ، 2016 .
- 23- عمان فاروق محمد الصالح ، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية ، دار الكتاب الجامعي ، 2010 .
- 24 - علاء محمد القاضي ، بكر محمد حمدان ، مهارات الاتصال ، دار الإعصار العلمي والتوزيع ، 2010 .
- 25 - فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 1998 .
- 26 - عاطف عدلي العبد ، نهى عاطف العبد ، مدخل إلى الاتصال ، - مفاهيمه ، مجالاته ، أنواعه ، وسائله ، تاريخه ، وتأثيراته ، القاهرة ، دار الفكر ، 2010 .
- 27 - فريد كورتل ، إلهام بوغليظة ، الاتصال والاتخاذ القرارات ، عمان ، دار الكنوز المعرفية ، 2010 .
- 28 - فضة عباسي بصلي ، محمد الفاتح حمدي ، مدخل لعلوم الاتصال والاعلام - الوسائل النماذج والنظريات ، عمان ، دار أسامة ، 2017 .
- 29 - فضيل دليو ، تكنولوجيا الاعلام والاتصال الجديدة - بعض تطبيقاتها التقنية - ، الجزائر ، دار هومة ، 2014 .
- 30 - فهد محمد الشعابي ، الاتصال اللغوي في القرآن الكريم : دراسة تأصيلية في المفاهيم والمهارات ، بيروت ، مكتبة مؤمن قريش ، 2014 .
- 31 - كامل بريرة ، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - ، بيروت ، دار المنهل اللبناني ، 2008 .
- 32 - ماجد رجب العبد العسكر ، التواصل الإجتماعي ( أنواعه ، ضوابطه ، آثاره ومعوقاته) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 .

- 33 - ماهر شعبان عبد الباري، الكتابة الوظيفية والإبداعية ( المجالات ، المهارات ، الأنشطة ، التقويم ) ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 34 -مي عبد الله ، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، 2006 .
- 35 -مي عبد الله ، نظريات الاتصال ، ط2 ، لبنان ، دار النهضة العربية ، 2010 .
- 36 -محسن علي عطية ، مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها ، الأردن ، دار المناهج ، 2008.
- 37 -محمد عبيدات ، محمد أبونصار ، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999 .
- 38 -محمد سلمان فياض الخزاعلة ، حسين عبد الرحمن السخني وآخرون ، الاستراتيجيات التربوية ومهارات الاتصال التربوي ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 39 -محمد عبد الله الشويعر ، عبدالله بن عمر الصفهان ، قواعد ومبادئ الحوار الفعال ، ط10 ، الرياض ، 2012 .
- 40 -محمد مصطفى نعمات ، إدارة المؤسسات العامة ، جامعة القدس المفتوحة ، دار الابتكار ، 2016 .
- 41-محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2015 .
- 42- منال هلال مزاھر ، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، عمان ، دار المسيرة ،
- 43 -منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، جامعة الاسكندرية ، 2001.
- 44-منصور نعمان ، غسان ذيب النمري ، البحث العلمي - حرفة وفن -، دار الكندي للنشر والتوزيع ، 1998 .
- 45-محمد منير حجاب ، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة ، ط2 ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2000 .

- 46 - محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع الظروف العمل - المهارات الإدارية - ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 .
- 47 - موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية - الجزائر ، دار القصة للنشر ، 2014 .
- 48 - ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظريّة وتطبيقية - ، الجزائر ، دار المحمدية ، 2004 .
- 49 - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيق - ديوان المطبوعات الجامعية ، 2016 .
- 50 - نجلاء محمد الصالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الاسس النظرية والعلمية ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2012 .
- 51 - هارون منصر ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة - المسائل النظرية والتطبيقية - ، دار الأملية ، 2012 .
- 52 - هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية ، دار اليا لالنشر والتوزيع ،
- 53 - وداد سميشي ، المنتديات الإلكترونية (بين التفاعلية وفن الحوار الافتراضي) ، عمان ، دار أسامة ، 2016 .
- 54 - وليد رفيق العباصرة ، استراتيجيات تعليم التفكير ومهاراته ، عمان ، دار أسامة ، 2011 .
- 55 - يوسف بن عبدالله بن محمد الشحي ، مهارات الاتصال التربوي الإسلامي في الأسرة والمدرسة ، عالم الكتب الحديث ، 2011 .

## -الدوريات والجرائد :

- 65 -الأمين بلقاضي ،الاتصال داخل المؤسسة\_، مجلة العلوم الإنسانية ، ( العدد 02 ، ديسمبر 2014 ) .
- 57 -رايح العايب ، الاتصال التنظيمي : أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية\_، مجلة العلوم الإنسانية ،( العدد 29 ، 2008 ) .
- 58 -سميرة شيخاني ، الإعلام الجديد في عصر المعلومات ، مجلة جامعة دمشق ،(العددالأول ، الثاني، 2010) .
- 59-علوان سميرة ،فراجي فيصل ،الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين ، ( العدد 11 ، 2018 ) .
- 60 -عليوان محمد ،مهارات الاتصال الفعال للقائم بالعلاقات العامة في المؤسسة التربوية ، مجلة الدراسات النفسية والتربوية ، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، ( العدد 19 ، ديسمبر 2017 ) .
- 61 -محمد مزيان ،الاتصال المؤسستي الأنواع والأنماط ،حوليات ، جامعة الجزائر ، 1998 .
- 62 -وليد العيد ، كفاءة معلم المرحلة الابتدائية للتدريس بالمقارنة بالكفاءات الجزائر (من سنة 2013 إلى يومنا هذا) ، مجلة دراسات نفسية ، جامعة الجزائر 2 ، العدد ، د س ،

## 3 -الرسائل الجامعية

- 63 -أحمد موسى فرج الله ، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية العالي الفلسطينية - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العامة بقطاع غزة ، أطروحة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الإسلامية غزة ، قسم إدارة الأعمال ، قسم التجارة ، 2012 .

64 -إيمان محمود بوشنب ، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث - بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء - ، الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الإسلامية غزة ، بكلية التربية أصول - التربية - ، الإدارة التربوية ، 2013.

65-ذياب سعد جببر المطرفي ،فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، أطروحة ماجستير ، جامعة ، 2013/2012 .

66 -بلحاجي وهيب ،الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع - دراسة وصفية استطلاعية ، مذكرة ليل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر ، كلية السياسة والإعلام ، قسم الاعلام والاتصال ، 2002/ 2000 .

67 -حجاج عبد الرؤوف ،الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي - ، مقدم لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، 2007/2006 .

68 -حورية بولعويدات ،استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRTG - ، شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة ، جامعة منتوري قسنطينة ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، 2008/ 2007 .

69-ذياب سعد جببر المطرفي ،فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، أطروحة ماجستير ، جامعة ، 2013/2012 .

70-سليمان عي عز الدين ، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية - مطاحن الحروش - ، أطروحة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

71- شادي فاطيمة ، اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية - ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، العلوم الاجتماعية ، علم النفس ، جامعة محمد بوضياف ، 2018 .

72- عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة الماجستير ، جامعة اللسانية وهران ، 2010/2009 .

73- عقبة الصباغ ، لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري ، جامعة حلب ، 2015 .

74 - ضيف أحمد ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر - أنموذجاً - ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم التسيير ، التخصص التسيير ، 2013/2012 .

75 - صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة منتوري ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، 2009/ 2008 .

76 - هند كابور ، مهارات الاتصال المدير من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية الحلقة الأولى تعليم الأساسي ، جامعة دمشق ، كلية التربية ، 2010 .

78 - نعيمة واكد ، استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمة البرمجية التلفزيونية - دراسة وصفية تحليلية للبرمجة بالقناة الأرضية - مجلة الفكر ومجتمع عن طاكسيج ، كوم ، (العدد 18 ، أكتوبر 2011 ) .

79-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، " مرسوم رقم 16 - 184 يحدد مهام وكيفيات تنظيم وسير المراكز المتخصصة في التكوين المهني والتمهين للأشخاص المعوقين جسدياً " الجريدة الرسمية ، عدد 39 ، صادرة بتاريخ 29 جوان ( يونيو ) سنة 2016 ، ص 8 .

#### 4 - المواقع الالكترونية

80-[Http://grhmaines.blogspot.com/ 2017/04 /biog.](http://grhmaines.blogspot.com/2017/04/biog)

Post:41.html.21/03/2019.

# الفهارس

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم 01:	يوضح عناصر الإلقاء الجسدي.....	58.....
الشكل رقم 02:	يوضح عناصر عملية الاتصال.....	30.....
الشكل رقم 03:	يوضح الاتجاهات الاتصال.....	32.....
الشكل رقم 04:	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس.....	97.....
الشكل رقم 05:	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن.....	80.....
الشكل رقم 06:	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي.....	81.....
الشكل رقم 07:	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة المهنية.....	82.....
الشكل رقم 08:	دائرة نسبية توضح طبيعة اتصال المدير بالعمال.....	83.....
الشكل رقم 09:	دائرة نسبية توضح الأنواع التي تبرز فيها المهارات الاتصالية لدى المدير.....	84.....
الشكل رقم 10:	دائرة نسبية توضح العوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه من مهاراته الاتصالية في المؤسسة.....	85.....
الشكل رقم 11:	دائرة نسبية توضح المهارات الاتصال للمدير في زيادة كفاءته المهني.....	86.....
الشكل رقم 12:	دائرة نسبية توضح المهارات الاتصالية التي تساعد المدير في المؤسسة.....	87.....
الشكل رقم 13:	دائرة نسبية توضح مشاركة العامل مع المدير في الدورات التكوينية لمهارات الاتصال.....	88.....
الشكل رقم 14:	دائرة نسبية توضح لغة المدير.....	89.....
الشكل رقم 15:	دائرة نسبية توضح تأثير إيجابية المدير على مهارة حديثه.....	90.....

## الفهارس

- الشكل رقم 16: دائرة نسبية توضح رأي العامل في حديث مديره ..... 91
- الشكل رقم 17: دائرة نسبية توضح كيفية تحضير المدير أدائيا للمناقشات من جانب استغلال مهارات الحديث..... 92
- الشكل رقم 18: دائرة نسبية توضح على ماذا يعتمد في حديثه..... 93
- الشكل رقم 19: دائر نسبية توضح ملامح وجه المدير أثناء الاجتماع ..... 94
- الشكل رقم 20: دائرة نسبية توضح ما مدى تأثير وإقناع حديث مدير ..... 95
- الشكل رقم 21: دائرة نسبية توضح كيفية استخدام المدير لهذه المهارات..... 96
- الشكل رقم 22: دائرة نسبية توضح احترام المدير لقواعد الاتصالات الإدارية والكتابية... 97
- الشكل رقم 23: دائرة نسبية توضح نوع الاتصال الكتابي الذي يتقنه المدير ..... 98
- الشكل رقم 24: دائرة نسبية توضح تركيز المدير على استخدام الرسائل المكتوبة للاتصال مع العمال لأداء عمله بصورة جيدة..... 99
- الشكل رقم 25: دائرة نسبية توضح طرح المدير لأفكاره أثناء كتاباته الإدارية..... 100
- الشكل رقم 26: دائرة نسبية توضح الأسلوب الكتابي المتبع من طرف المدير..... 101
- الشكل رقم 27: دائرة نسبية توضح مهارة المدير في تنفيذ التعليمات والأوامر المكتوبة بدقة..... 102
- الشكل رقم 28: دائرة نسبية توضح تبين وضوح وفهم كتابات المدير..... 103
- الشكل رقم 29: دائرة نسبية توضح مدى وضوح الهدف كتابات المدير..... 104
- الشكل رقم 30: دائرة نسبية توضح أكثر وسيلة اتصالية يستخدمها المدير للاتصال مع العمال..... 105
- الشكل رقم 31: دائرة نسبية توضح مهارة المدير لتكنولوجيا الاتصال الحديثة ..... 106

## الفهارس

---

- الشكل رقم 32: دائرة نسبية توضح توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة تؤثر في أداء المهني.....107
- الشكل رقم 33: دائرة نسبية توضح الصعوبات التي تواجه المدير أثناء استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.....108
- الشكل رقم 34: دائرة نسبية توضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في زيادة كفاءة المهنية لدى المدير.....109
- الشكل رقم 35: دائرة نسبية توضح انعكاس المهارات الاتصال لدى المدير من منظور تحسين الأداء.....110.

# الفهارس

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26.....	يوضح عدد العمال في المؤسسة .....	الجدول رقم 01 :
24.....	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة .....	الجدول رقم 02 :
83.....	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس.....	الجدول رقم 03:
84.....	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن .....	الجدول رقم 04:
85 .....	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي.....	الجدول رقم 05:
86.....	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة المهنية .....	الجدول رقم 06:
87.....	يوضح طبيعة اتصال العمال بالمدير .....	الجدول رقم 07:
88.....	يوضح الأنواع التي تبرز فيها المهارات الاتصالية لدى المدير.....	الجدول رقم 08:
	يوضح العوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه من مهاراته	الجدول رقم 09:
89.....	الاتصالية في المؤسسة.....	
90.....	يوضح المهارات الاتصالية لدى المدير التي تزيد من كفاءته المهنية .....	الجدول رقم 10:
91.....	يوضح المهارات الاتصالية التي تساعد المدير في المؤسسة .....	الجدول رقم 11:
	يوضح مشاركة العامل مع المدير في الدورات التكوينية لمهارات	الجدول رقم 12:
92.....	الاتصال.....	
93.....	يوضح لغة المدير .....	الجدول رقم 13:
94.....	يوضح تأثير إيجابية المدير على مهارة حديثه .....	الجدول رقم 14:
95.....	يوضح رأي العامل على حديث مديره .....	الجدول رقم 15:

## الفهارس

- الجدول رقم 16: يوضح كيفية تحضير المدير أدائيا للمناقشات من جانب استغلال مهارات الحديث..... 96
- الجدول رقم 17: يوضح على ماذا يعتمد المدير أثناء حديثه ..... 97
- الجدول رقم 18: يوضح ملامح وجه المدير أثناء الاجتماع ..... 98
- الجدول رقم 19: يوضح ما مدى تأثير وإقناع حديث المدير..... 99
- الجدول رقم 20: يوضح كيفية استخدام المدير لهذه المهارات ..... 100
- الجدول رقم 21: يوضح احترام المدير لقواعد الاتصالات الإدارية و الكتابية ..... 101
- الجدول رقم 22: يوضح نوع الاتصال الذي يتقنه المدير ..... 102
- الجدول رقم 23: يوضح تركيز المدير على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل معكم لأداء عمله بصورة جيدة..... 103
- الجدول رقم 24: يوضح كيفية طرح المدير بطرح لأفكاره أثناء كتاباته الإدارية ..... 104
- الجدول رقم 25: يوضح الأسلوب الكتابي المتبع من طرف المدير ..... 105
- الجدول رقم 26: يوضح مهارة المدير في تنفيذ التعليمات والأوامر مكتوبة بدقة ..... 106
- الجدول رقم 27: يوضح مدى وضوح وفهم كتابات المدير..... 107
- الجدول رقم 28: يوضح مدى وضوح الهدف من كتابات المدير..... 108
- الجدول رقم 29: يوضح أكثر وسيلة اتصالية يستخدمها المدير للاتصال مع العمال .... 109
- الجدول رقم 30: يوضح مهارة المدير لتكنولوجيا الاتصال الحديثة ..... 110
- الجدول رقم 31: يوضح توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة تؤثر في أداء المهني ..... 111

## الفهارس

- الجدول رقم 32: يوضح الصعوبات التي تواجه المدير أثناء استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة..... 112
- الجدول رقم 33: يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في زيادة كفاءة المهنية لدى المدير..... 113
- الجدول رقم 34: يوضح انعكاس المهارات الاتصال لدى المدير من منظور تحسين أداء..... 114
- الجدول رقم 35: يوضح مدى طبيعة اتصال المدير بالعمال ..... 115
- الجدول رقم 36: يوضح الأنواع التي تبرز فيها المهارات الاتصالية لدى المدير..... 116
- الجدول رقم 37: يوضح العوامل التي تؤثر في زيادة فعالية المدير لتمكنه من مهاراته الاتصالية في المؤسسة..... 117
- الجدول رقم 38: يوضح المهارات الاتصالية لدى المدير التي تزيد من كفاءته المهنية..... 118
- الجدول رقم 39: يوضح المهارات الاتصالية تساعد المدير في المؤسسة ..... 119
- الجدول رقم 40: يوضح مشاركة العامل مع المدير لدورات تكوينية... .. 121
- الجدول رقم 41: يوضح لغة المدير ..... 122
- الجدول رقم 42: يوضح تأثير إيجابية المدير على مهارة حديثه..... 123
- الجدول رقم 43: يوضح رأي العامل في حديث مديره ..... 124
- الجدول رقم 44: يوضح كيفية تحضير المدير أدائياً للمناقشات من جانب استغلال المهارات حديثه..... 125
- الجدول رقم 45: يوضح على ماذا يعتمد المدير أثناء حديثه..... 126

## الفهارس

- الجدول رقم 46: يوضح ملامح وجه المدير أثناء الاجتماع .....127
- الجدول رقم 47: يوضح ما مدى تأثير وإقناع حديث مدير.....128
- الجدول رقم 48: يوضح كيفية استخدام المدير لهذه المهارات .....129
- الجدول رقم 49: يوضح المدير واحترامه قواعد الاتصالات الإدارية والكتابية ....130
- الجدول رقم 50: يوضح نوع الاتصال الكتابي الذي يتقنه المدير.....132
- الجدول رقم 51: يوضح تركيز المدير على استخدام الرسائل المكتوبة للاتصال مع العمال لأداء عمله بصورة جيدة.....134
- الجدول رقم 52: يوضح كيفية طرح المدير لأفكاره أثناء كتاباته الإدارية.....135
- الجدول رقم 53: يوضح الأساليب الكتابية المتبع من طرف المدير... ..136
- الجدول رقم 54: يوضح مهارة المدير في تنفيذ التعليمات والأوامر المكتوبة بدقة .....137
- الجدول رقم 55: يوضح مدى وضوح وفهم كتابات المدير.....138
- الجدول رقم 56: يوضح مدى وضوح الهدف كتابات المدير.....139
- الجدول رقم 57: يوضح أكثر وسيلة اتصالية يستخدمها المدير للاتصال مع العمال...140
- الجدول رقم 58: يوضح مهارة المدير لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.....141
- الجدول رقم 59: يوضح توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسة وتأثيرها على أداء المهني لدى المدير.....142
- الجدول رقم 60: يوضح الصعوبات التي تواجه المدير أثناء استخدامه لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.....143
- الجدول رقم 61: يوضح مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في زيادة كفاءة المهنية لدى المدير.....144

## الفهارس

---

الجدول رقم 62: يوضح انعكاس مهارات الاتصال لدى المدير من منظور تحسين

أداء..... 145