

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



دور مهارات الإتصال في تنمية السلوك

التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

دراسة وصفية - تحليلية لعينة من موظفي مؤسسة إتصالات

الجزائر بولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الدكتورة :

• سميرة معمري

من إعداد الطالبتين :

• كاتية كدير

• مليسة حسين

لجنة المناقشة:

أ. عبد الغاني إرشن / أستاذ محاضر "أ" / جامعة مولود معمري تيزي وزو رئيسا

أ. سميرة معمري / أستاذ محاضر "ب" / جامعة مولود معمري تيزي وزو مشرفا

أ. كريمة لمعوش / أستاذ مساعد / جامعة مولود معمري تيزي وزو مناقشا

السنة الدراسية: 2025/2024

الشكر والتقدير

قال تعالى :

"ولما بلغ أشده إستهوى أتيناها حكما وعلمنا وكذلك نجزي المحسنين "

سورة القس- الآية 14

أستعمل قولي بالشكر الجزيل والحمد الكثير للخالق ذو الجلال والإكرام الذي أهدانا الصحة والصبر

والعزيمة لإتمام هذا العمل

أما بعد ، تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظيم عقد الشكر والثناء والتقدير للدكتورة الفاضلة

" سميرة معمرى "

التي خصينا بشرفه فأطريها لهذه المذكرة، حيث كانت نعمة المرشدة لنا في مسارنا البحثي

نسأل الله أن يديم علمها ويسدد خطاها ويحقق مآلها

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة وأسرة قسم الإعلام والاتصال الذين كانوا دعم السند سواء من

قريب أو من بعيد

كما نتقدم بأحر عبارات الإمتنان والشكر إلى إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر في تيزي وزو

وختامها مسك بشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة صغيرة تركت أثرا طيبنا في

نفوسنا

منا إليكم خالص وأسمى عبارات الإمتنان والتقدير

كاتبة ومليسة

الإهداء

" فما سلكنا البداهات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققتنا الغايات إلا بفضلہ "

فالحمد لله الذي أحكم الصنع و أبدع، و أجرى القدر وأوفع، و سوى النفس وأفتح، و جعل للعلم نورا يذوق
والصلاة والسلام على من أوتي جوامع الكلام وعلو الناس الحكمة و النظام سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
لقد فعلت ما وبلغت حلمي الذي راود ذهني وأسهرني ليال ليسه قليلة، الذي عاش معي صدي منذ صغري
وكبر معي فعلت ما وبلغت لحظاته تخرجني

(من أجلي أنا)

أهدي نجاعتي إلى من زين إسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل إلى معلمي الأول
وسندي بعد الله

(إلى فخري وإعتزلي والدي)

إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى من كان سنداً لي ودعمها، إلى من كان دعماً لها سر نجاعتي وحنانها بلسم جراحي
إلى من أبدعه بما طريق حياتي وإعتزلي بذاتي

(أمي الغالية)

إلى خلعي الثابتة وأمانتي أيامي إلى من شد الله به عضدي فكان خير معين، رفيق قلبي بعد أبي

(أخي الغالي)

إلى من تمنيت أن يشهدوا يوم تخرجني " جدي وجدتي " رحمهم الله

وأحب أن أختتم الإهداء إلى كل من يحمل إسمي و إسم أمي، إلى صديقاتي الرحمة والنجاح

وأخيراً من قال " أنا لها نالها و أنا لها إن أبه راعها عنما أتيت بها "

فلك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا

كاتبته

الإهداء

الحمد لله حيا وشكرا وإمتنان على البداء والختام

(وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوظا بالتسميات لكنني فعلمت أن الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات
بفضله وكرمه

أهدي هذا النجاح لنفسى الطموحة أولا إبتدئ بطموح وإنتهى بنجاح ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي

الجامعية خدمت لي منذ لا عمر له

وبكل حبه أهدى ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى النور الذي أثار دربي وبذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلاله النجاح إلى من أحمل إسمه بكل فخر

وإستمدت منه قوتي طالما عاهدته بهذا النجاح ما إذا أتممت وعدي وأهديته إليك (أبي العزيز)

إلى من علمتني الأطلاق قبل الصروفه إلى من جعل الله الجنة تحب أقدامنا وسلمت الشدائد بدعائها إلى الإنسانية

العظيمة التي ساندتني عند ضعفي

(أمي الغالية)

إلى خلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شدت عضدي بهم فكانوا لي بذابيح أرتوي منها إلى خيرة أيامي وقرة

عيني (أخي وأختي الغاليين)

أهدى تخرجي إلى ملهمة نجاحي من ساندتني بكل حبه عند ضعفي وأزاحم عن طريقتي المتاعب زارعتنا الثقة

والإصرار بداخلي

(خالتي الحبيبة)

إلى الجندي الذي طالما كان السند والتمتع الذي أستند عليه دائما طالما كان الظل لنجاحي

(خالتي العزيز)

وأحب أن أختتم هذا الإهداء بأن أهدى نجاحي إلى أصحاب الفضل العظيم صديقاتي الرحلة ورفيقاتي السنين وكل

من أفضاني بمشاعرهم ونسانهم المخلصة

(صديقاتي الغاليات)

وأخيرا من قال أنا لها "بالها" وأنا لها إن أبى ربما عنما أتيت بهاو ذلك بفضل الله وكرمه ،فالحمد لله الذي به خيرا و

أخرقتنا سرورا وفرحا

ملحمة

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

خطة البحث .

مقدمة

الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 7- منهج الدراسة وأدواته
- 8- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 9- الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول مدخل مفاهيمي للإتصال

- المبحث الأول: مفهوم الاتصال
- المبحث الثاني: أنواع الاتصال وخصائصه
- المبحث الثالث: وسائل الاتصال
- المبحث الرابع: نماذج الاتصال
- المبحث الخامس: أهداف الاتصال

الفصل الثاني مهارات الاتصال

- المبحث الأول: تعريف مهارات الاتصال

المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال

المبحث الثالث: أساليب تعليم مهارات الاتصال وخطوات اكتسابها

المبحث الرابع: أهمية مهارات الاتصال

الفصل الثالث ماهية السلوك التنظيمي

المبحث الأول: تعريف السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: خصائص وأبعاد السلوك التنظيمي

المبحث الثالث: أهمية السلوك التنظيمي

المبحث الرابع: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

الإطار التطبيقي

دور مهارات الإتصال في تنمية السلوك التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

1- التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

3- أهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر

المبحث الثاني : القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة

المبحث الثالث : القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة

نتائج الدراسة

خاتمة

ملخص الدراسة:

في ظل التحديات التنظيمية المعاصرة، تبرز مهارات الإتصال كعامل حاسم في تشكيل السلوك التنظيمي وتحسينه داخل وخارج المؤسسات بكل أنواعها حيث كلما تم تطبيقها بشكل أفضل كلما حققت المؤسسة أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية عالية بالتالي بلوغها مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة

وقد تمحورت هذه الدراسة هنا حول "دور مهارات الإتصال في تنمية السلوك التنظيمي بالمؤسسة الخدمائية، وقد جرى تطبيقها في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو وذلك في إطار تنشيط إهتمام هذه الأخيرة بأهمية مهارات الإتصال، وكذلك تحليل الأليات التي يحسن بها التواصل الفعال والرغبة في تسليط الضوء على المهارات الإتصالية المؤثرة في السلوك التنظيمي وبالتالي معرفة أهم الأليات والعناصر الإتصالية التي تعتمد عليها لتحسين الممارسات الإتصالية والبيئة التنظيمية، ووظفنا في دراستنا المنهج المسحي بحكم أنه يخدم موضوعنا ويساعد على وصف مدى فعالية مهارات الإتصال في تحسين السلوك التنظيمي عن طريق إستخدام إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالموضوع قيد الراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قد وقع إختيارنا على العينة القصدية بإعتبارها الأكثر خدمة لمجتمع بحثنا المتمثل في موظفي المؤسسة الخدمائية إتصالات الجزائر.

للاوصول في النهاية إلى مجموعة من النتائج التي تهدف لها الدراسة بصفة إجمالية.

الكلمات المفتاحية: الإتصال، مهارات الإتصال، السلوك التنظيمي

Résumé:

Face aux défis organisationnels contemporains, les compétences en communication apparaissent comme un facteur crucial pour façonner et améliorer le comportement organisationnel, au sein et en dehors des organisations de tous types. L'organisation atteint ses objectifs avec efficacité et efficience. Ainsi, atteignant le niveau de performance souhaité dans la limite des capacités disponibles.

Cette étude portait sur « Le rôle des compétences en communication dans le développement du comportement organisationnel au sein des organisations de services ». Elle a été appliquée à la Société algérienne des télécommunications (SATC) dans la région de Tizi-Ouzou. Elle vise à stimuler l'intérêt de cette dernière pour l'importance des compétences en communication et à analyser les mécanismes qui améliorent une communication efficace. Elle vise également à mettre en lumière les compétences en communication qui influencent le comportement organisationnel, identifiant ainsi les mécanismes et éléments de communication les plus importants pour améliorer les pratiques de communication et l'environnement organisationnel.

Dans notre étude, nous avons utilisé la méthode d'enquête, car elle est utile à notre sujet et permet de décrire l'efficacité des compétences en communication dans l'amélioration du comportement organisationnel, en utilisant un questionnaire comme outil de collecte de données et d'informations relatives au sujet étudié. Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons choisi un échantillon ciblé, considéré comme le plus adapté à notre communauté de recherche, représenté par les employés de la Société algérienne de télécommunications (SAT).

Afin d'aboutir à un ensemble de résultats que l'étude vise à atteindre globalement.

Mots-clés : communication, compétences en communication, comportement organisationnel

مكتبة

يعد الإتصال أحد أهم العمليات الحيوية داخل أي مؤسسة، حيث يمثل الأداة الرئيسية لنقل وإستقبال المعلومات وتوجيه الأفراد وبناء العلاقات المهنية بين مختلف الأطراف الفاعلة في بيئة العمل والإتصال لا يقتصر على نقل البيانات فقط بل يتعدى ذلك ليصبح وسيلة لفهم التوجهات والتأثير في السلوك وتحقيق الإنسجام داخل المؤسسة وبالخصوص المؤسسات الخدمائية حيث تعتمد بشكل أساسي على التفاعل الإنساني في تقديم خدماتها، هذا مايجعل من مهارات الإتصال عامل لاغنى عنه في بيئة العمل الحديثة لما لها من تأثير مباشر على فعالية الأداء فهي تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم تنسيق الجهود وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المشتركة

وفي هذا السياق يبرز دور مهارات الإتصال بوصفها أداة إستراتيجية في بناء سلوك تنظيمي إيجابي يسهم في إستقرار المؤسسة وتطورها نظرا لطبيعة عملها القائم على التفاعل المستمر مع الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الخدمائية، من حيث سرعة التغير وتزايد توقعات العملاء أصبح من الضروري الإهتمام بتنمية مهارات الإتصال بين الأفراد نظرا لدورها الجوهرية في دعم السلوك التنظيمي ما يتطلب تفاعلاً مستمرا وواعياً بين العاملين وهذا لا يتحقق إلا من خلال قنوات إتصال واضحة ومهارات تواصل قائمة على الفهم والقدرة على حل النزاعات بطريقة بناءة وبذلك تلعب مهارات الإتصال دورا حيويا في تحسين الأداء العام وتعزيز الإلتزام المؤسسي

فدور المهارات الإتصالية في تحسين التفاعل بين الموظفين في المؤسسات الخدمائية من أكثر الأدوار فاعلية وأكبرها تأثيرا وبهذا تكون مهارات الإتصال من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر في فعالية المؤسسات الخدمائية

وللتفصيل أكثر في هذا الموضوع ارتأينا إلى دراسة "دور مهارات الإتصال في تنمية السلوك التنظيمي في المؤسسة الخدمائية إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، وسعيا لذلك

تطرقنا في دراستنا إلى ثلاث جوانب رئيسية جمعنا فيها بين المنهجي والنظري والتطبيقي وقد جاءت كما يلي:

الجانب المنهجي: تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مجتمع البحث وعينة الدراسة، منهج الدراسة وأدواته تحديد المفاهيم والمصطلحات وأخيرا الدراسات السابقة

الجانب النظري: قسمناه إلى ثلاث فصول رئيسية جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تحت عنوان مدخل للإتصال تطرقنا فيه إلى تعريف الإتصال، أنواع الإتصال وخصائصه، نماذج الإتصال وأهميته

الفصل الثاني: سلط الضوء على مهارات الإتصال وتضمن أربع مباحث كالتالي: مفهوم مهارات الإتصال وأهم أنواعها، أساليب تعلم مهارات الإتصال وخطوات إكتسابها وأهمية مهارات الإتصال

الفصل الثالث: تحت عنوان ماهية السلوك التنظيمي تضمن أربع مباحث كالتالي:

مفهوم السلوك التنظيمي، خصائص وأبعاد السلوك التنظيمي، أهمية السلوك التنظيمي وأهداف دراسته

الإطار التطبيقي: بعنوان دور مهارات الإتصال في تنمية السلوك التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو جاء كالتالي: بطاقة فنية لمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو، الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وأهم الخدمات التي تقدمها القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة والمركبة، عرض النتائج والخاتمة .

الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 7- منهج الدراسة وأدواته
- 8- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 9- دراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يعد الإتصال أحد المواضيع التي لا تزال تستقطب إهتمامات الباحثين والدارسين في مجمل العلوم الإنسانية وبصفة خاصة علوم الإعلام والإتصال لما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق الأهداف ضمن ما تصبوالمؤسسة إلى تحقيقه، فالإتصال كونه وظيفة إجتماعية مهمة الهدف منها تنظيم وتوجيه مجموع المعاملات الإنسانية التي تحدث في المجتمع، فإنه بات أيضا مهما في المؤسسة مهما كان النشاط الذي تؤديه في المجتمع من منطلق أنها وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة أفراد تجمعهم علاقات العمل والتي تتطلب تنظيمها وتوجيهها وفق ما يخدم نشاط المؤسسة وهذا طبعا لايتحقق إلا بإستخدام عامل الإتصال كأداة ووسيلة للوصول إلى الغاية المطلوبة.

فتسعى المؤسسات وخاصة منها الخدماتية إلى إنجاح أعمالها من خلال الإدارة الحديثة التي تسعى بإستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح حيث يجب أن تركز إهتمامها على تطوير مهارات العاملين لديها، بحيث تعمل مهارات الإتصال على تنمية المهارات الشخصية لدى الفرد في إدارة المؤسسة كونها من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي.

لذا تعد مهارات الإتصال في المؤسسات الخدماتية من المواضيع المهمة والحساسة والجديرة بالاهتمام والدراسة بحيث أنها تلعب دورا فعالا في تنمية السلوك التنظيمي ومساعدة المؤسسات باختلاف أنواعها خاصة الخدماتية في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطويرها وتكيفها مع التغيير في البيئة المحيطة من خلال دراسة العنصر البشري وسلوكه داخل المؤسسة فتعد مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو نموذجا لمؤسسة تعتمد بشكل كبيرعلى التنسيق و التواصل الداخلي و الخارجي لتحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية حيث تولي هذه الأخيرة أهمية متزايدة لمهارات الإتصال بوصفها أحد المحركات الأساسية التي تعمل على بناء علاقات تنظيمية إيجابية ومن هنا برزت أهمية الموضوع وهذا ما دفعنا الى طرح الإشكالية التالية:

- كيف تساهم المهارات الإتصالية في تنمية السلوك التنظيمي بالمؤسسة الخدمائية
إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو؟

2- تساؤلات الدراسة:

لقد تمخضت عن الإشكالية المطروحة جملة من التساؤلات تمحورت فيما يلي:

- ماهي التقنيات الإتصالية المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو؟
- ماهو النموذج الإتصالي المعتمد عليه في إدارة الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر
لولاية تيزي وزو؟

- ماهي أهم المهارات الإتصالية المستخدمة لتنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات
الجزائر لولاية تيزي وزو؟

- إلى أي مدى يسهم توظيف المهارات الإتصالية في تنمية السلوك التنظيمي داخل
مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو؟

3- أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيار أي موضوع محل الدراسة لابد وأن له مجموعة من الدوافع والأسباب إما
لحدثه أو إهتمام الباحث له، فدراسة هذا الموضوع ليس من باب الصدفة أو الفضول بل
كان من وراء ذلك عدة أسباب جعلتنا نخوض في دراسته وقد تنوعت هذه الأسباب ما بين
ذاتية ترجع للباحث وموضوعية تتعلق بالبحث، تتمثل في:

* الأسباب الذاتية تتمثل في:

- محاولة إثراء معلوماتنا الإدارية الخاصة حول موضوع مهارات الإتصال والاكتساب
الشخصي للخبرات والمهارات التنظيمية.

- الميل نحو الدراسات والمواضيع الميدانية التي تعتمد على الحساب والقياس والعد وهذا
بدافع الاستكشاف والاطلاع والتقصي والتمحيص الدقيق.

- الرغبة في التعرف على كيفية سير العمل وإستخدام مهارات الإتصال في مؤسسة
إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو.

* الأسباب الموضوعية تتمثل في:

- إرتباط موضوع دراستنا بالتخصص الأكاديمي كوننا طلبة في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال تنظيمي الذي يدرس أنماط الإتصال وأشكاله وتأثيراته وفعالياته على مستوى مختلف المؤسسات سواء الإقتصادية أو الخدمائية
- إمكانية دراسة هذا الموضوع من الناحية المنهجية والنظرية والتطبيقية
- التعرف والوعي بأهمية مهارات الإتصال ومدى مساهمتها في تنمية السلوك التنظيمي

4- أهداف الدراسة:

إن قيمة أي بحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ترتبط إرتباطا وثيقا بقيمة الأهداف والنتائج التي ترمي إلى تحقيقها والوصول إليها فعلى الباحث قبل البدء في بحثه أن يضع الأهداف التي تكون عوناً له وأساساً يرتكز عليه في توجيه بحثه في مختلف المراحل التي يمر بها وعليه فإن دراستنا هذه تهدف إلى مايلي:

- تسليط الضوء على الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو.
- تحديد مهارات الإتصال الأساسية التي تساعد في تنمية السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
- التعرف على أهم التقنيات الإتصالية المستخدمة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر
- معرفة مدى تأثير المهارات الإتصالية على فعالية خدمة المؤسسة الخدمائية إتصالات الجزائر.
- التوصل إلى بعض النتائج والإقتراحات التي يمكن أن تساهم في تنمية السلوك التنظيمي بالمؤسسة الخدمائية إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو.

5- أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة موضوع الدراسة وعلى قيمتها العلمية والجوانب التي تقوم بمعالجتها حيث تعبر عن ما يضيفه البحث بعد الانتهاء منه من فوائد

إلى الميدان العلمي ومجال التخصص ويمكن تقييم أهمية موضوعنا إلى أهمية علمية وأهمية عملية لأنه في صدد تفسير علمي لدراسة اخذت إنتشار هائل في المؤسسات.

أ- أهمية علمية

تتبع أهمية دراستنا في السعي لتوضيح أهمية مهارات الإتصال على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الأفراد العاملين بها، وتبرز أهميتها فيما تمثله من إضافة نوعية للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الجامعية الأكاديمية بنسق المعلومات التي توضح طبيعة المهارات الإتصالية ودورها في تنمية السلوك التنظيمي في المؤسسة الخدمانية، وتسليط الضوء على دور الإتصال في إدارة الصراعات وتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة.

ب- أهمية عملية :

ترجع أهمية البحث في تناوله الفرد وسلوكه كونه العنصر الفعال والركيزة الأساسية في تحديد المهارات الإتصالية حيث أن هذه الأخيرة تتوقف على كفاءة الفرد كونه عنصر يتأثر بالبيئة الداخلية للمؤسسة. وتكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في أنها تعطي تصور لما يجب أن يكون عليه القائم بالإتصال من حيث إتقانه لمختلف المهارات الإتصالية وكيفية بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة

كما تمثل هذه الدراسة أهمية عملية بالغة بالنسبة للمؤسسة، حيث تقدم تصور لما يجب أن تكون عليه هذه الأخيرة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المهارات الإتصالية

6- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على مدى إختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة، فبقدر ماتكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ماتكون النتائج صادقة وعادة ما يواجه الباحثون مشكلة الأعداد الكبيرة لمجتمع البحث محل الدراسة وهو ما يصعب

دراسته وذلك يترتب عليه مصاريف مالية باهظة ووقت طويل وجهد بشري إضافتا
للمصعوبات أثناء جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع¹.

ويعرف مجتمع البحث بأنه جميع أفراد الظاهرة المقصودة دراستها والمجموعة الكلية من
العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة
المدرسة. ويعرف أيضا على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة
مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات².

والمجتمع الأصلي لهذه الدراسة هم كل موظفي المؤسسة الخدماتية إتصالات الجزائر
لولاية تيزي وزو

أما العينة هي عملية المعاينة أي اختيار جزء من المجتمع الأصلي حيث يمثل هذا الجزء
المجموعة كلها واختيار الجزء الذي يمثل الكل ويتم بإتباع طرق معينة للحصول على نتائج
دقيقة³ وهي كذلك عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث
ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة ويشترط في هذا العدد أن يكون
مثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها المجتمع الأصلي⁴
وطبيعة مجتمع بحثنا ألزمتنا على العينة القصدية وهي التي يعتمد الباحث عليها تتكون من
وحدات معينة اعتقادا بأنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل، فالباحث في هذه الحالة
يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع وتعطي نتائج أقرب
ما تكون إلى نتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله.

¹ محمد سعيد فرح، لماذا؟ وكيف؟ نكتب بحثا اجتماعيا، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 135.

² مورس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ترجمة يزيد صحراوي وآخرون، الإشراف والمراجعة مصطفى
ماضي، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 62.

³ أحمد بن مرسل، مناهج البحث في ميدان الإعلام واتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 172.

⁴ محسن زيان محمد، منهج البحث العلمي وتقنياته، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 83.

وتعرف العينة القصدية أننا فيها بقصد معينو هي نوع من العينات التي يكون فيها الإختيار على أساس حر من قبل الباحث، حسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الإختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة¹.

أما بخصوص حجم العينة لدراستنا إختارنا أن تكون 50 مفردة من المجتمع الكلي المتمثل في موظفي المؤسسة الخدمائية "إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو"

- نوع الدراسة

تندرج دراستنا هذه حول موضوع "دور مهارات الإتصال في تنمية السلوك التنظيمي" في المؤسسة الخدمائية إتصالات الجزائر، دراسة وصفية تحليلية على عينة من موظفي المؤسسة الخدمائية ضمن الدراسات الوصفية، وتعرف الدراسة الوصفية "على أنها جمع المعلومات والبيانات من أجل فحص النظريات والإجابة على الأسئلة تهتم بالوضع الحالي للفئة المدروسة².

كما تعرف على أنها من اساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة أو فترة من الفترات الزمنية المعلومة وذلك من أجل الحصول على النتائج العلمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيان الفعلية للظاهرة³.

اعتمدنا في دراستنا على الدراسة الوصفية من أجل وصف واقع المهارات الإتصالية في المؤسسة الخدمائية إتصالات الجزائر للوصول إلى الحقائق حول هذه الظاهرة وتقديم أهم خصائصها وتسجيل كافة المعطيات الخاصة بها وجمع البيانات حولها وتحليلها بهدف

¹ محمد در، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة الدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، الجزائر، 2016 ص315

² بلال ولد فلة - عبد الله عيساوي، علاقة العلاقات العامة بتكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي بالمؤسسة الأمنية، دراسة وصفية على عينة ن جمهور ولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، 2021/2020، ص 07.

³ حورية بلعويدات، استخدام تكنولوجيايات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام واتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص 28.

الوصول إلى النتائج بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين المهارات الاتصالية وتنمية السلوك التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر ووصف الأساليب التي تعتمدها لتحقيق هذه الأخيرة.

7- منهج الدراسة وأدواته:

يعد المنهج العمود الفقري لبناء وتصميم دراسة أو بحث كونه الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج علمية دقيقة بالتالي إمكانية تعميمها وهو يمثل مجموعة قاعد عامة التي توجه الباحث للوصول إلى حقيقة علمية¹.

يعرفه موريس أنجرس بأنه "مجموعة من الإجراءات والخطوات العريضة الدقيقة التي يتبناها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج معينة"².

ويعرفه محمد شفيق بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"³.

إن طبيعة هذه الدراسة هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج دون الآخر يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة، والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج المسحي كونه أكثر المناهج البحثية الملائمة لمهارات الاتصال كسبيل لفهم ظواهره وأشكاله والوقوف على سماته، ويعرف Mourice Angers المنهج المسحي أنه "منهج تحليل الدراسة أي موقف أو مشكلة إجتماعية أو جمهور ما وذلك بإتباع طريقة علمية منظمة لتحقيق أغراض معينة"⁴.

¹ علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماع، مكتبة ومطبعة الإشعاع، القاهرة، 1997، ص 296.

² موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 98.

³ محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية الإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الاجتماعية، مصر، 2001، ص 86.

⁴ Mourice ANGRS, initiation pratique a la méthodologie des science humains, Alger Casbah, 1997, p09.

ويعرف أيضا: جهدا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة أو مجموع الظواهر موضوع البحث من المفردات المكونة لمجتمع البحث¹.

- أدوات جمع البيانات

إن للأداة في البحث العلمي أهمية قصوى، حيث تعتبر الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات المطلوبة للبحث وهي التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات وإشكالية الدراسة وقد أكد الدارسون على وجوب تكييف إستعمال الأدوات مع طبيعة البحث ونوع المشكلة².

لهذا فقد إختارنا إستمارة الإستبيان والمقابلة كوسيلة تمكنا من الحصول على معطيات ومعلومات تخدم البحث، بما أن بحثنا يهتم بدراسة مهارات الإتصال والسلوك التنظيمي للمؤسسة الخدمائية فإن الأمر سيدفعنا إلى مساءلة علمية مع العاملين الرئيسيين لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو.

• **إستمارة الأستبيان** تعرف إستمارة الإستبيان على أنها أسلوب لجمع البيانات التي تستهدف إستشارة الأفراد المبحوثين بطريقة مقننة لتقديم الحقائق وأراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها³.

وهي نموذج يتكون من مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطي إجابات عن إشكالية الدراسة هدفها الأساسي جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة للبحث العلمي⁴.

ولقد إعتدنا في دراستنا هذه على أداة إستمارة الإستبيان المتكونة من مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى أفراد العينة وذلك بهدف معرفة وجهة نظرهم حول الموضوع من خلال

¹ أحمد بن مرسل، مرجع سابق، ص 286.

² أحمد بن مرسل، مرجع سابق، ص 287.

³ محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الاعلام، عالم الكتاب، القاهرة، 1993، ص 191.

⁴ رشيد رزواني، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، دار الهدف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 220.

إجاباتهم، فإستمارة الإستبيان تعتبر من الوسائل الملائمة لجمع المعلومات في نطاق واسع وفي وقت وجيز

روجوعا إلى إستمارة بحثنا فقد قمنا بتقسيمها إلى 3 محاور أساسية، وإخترنا أن تكون هذه المحاور مترجمة من العام إلى الخاص وتتضمن هذه الأخيرة 28 سؤال متنوع ما بين أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة، جاءت كالتالي

- المحوار الأول يحتوي على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية)

- المحوار الثاني تمحور حول دور الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

- المحوار الثالث خصص للتعرف على أهم المهارات الإتصالية المستخدمة لتنمية السلوك التنظيمي لدى العمال بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو.

8- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

8-1- المهارات:

أ- لغة: في اللغة العربية تعني الحذق في الشيء، الماهر، الحاذق بكل عمل ويقال مهر الشيء ومهر فيه أي صار به حاذق وماهر وفي الحديث نبوي الشريف "مثل الماهر بالقران مثل السفرة" الماهر هنا الحاذق بالقراءة، وهي اختيار واع للمعرفة والقدرة على إدماجها مع قيم الخدمة الاجتماعية ثم التعبير عنها بنشاط مهني مناسب¹.

ب- اصطلاحا: هناك العديد من التعريفات لمفهوم المهارات حيث تعرف المهارة بأنها جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط أو هي قدرة عالية على الإنجاز سواء كانت بشكل منفرد أو داخل فريق بأداة أو بدونها²، ويمكن تعريفها على

¹ محمد سيد فهدى، مهارات الاتصال في خدمة اجتماعية، دار الوفاء لطباعة والنشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 168.

² جلوب حسن، مهارات الاتصال مع الآخرين، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 81.

أنها سلوكيات موجهة نحو تحقيق الأهداف والتي تستخدم في التفاعل وجها لوجه بهدف الحصول على أهداف إيجابية مبتغاة¹.

ج- **إجرائيا:** القدرة المكتسبة التي يمتلكها الفرد تمكنه من أداء مهام أو وظائف معينة بكفاءة و دقة عالية داخل بيئة العمل و تعد من العوامل الأساسية في تحسين الأداء الفردي و الجماعي و زيادة الإنتاجية و تعزيز فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

8-2- السلوك:

أ- **لغة:** السلوك في اللغة حسب ما ورد على لسان العرب هو مصدر الفعل سلك طريقا وسلك المكان يسلكه سلكا وسلك الشيء أي أدخله فيه².

ب- **اصطلاحا:** يعرف السلوك عموما بأنه مجموعة من التصرفات التي تصدر عن الفرد سواء كان هذا الفرد يدرك هذه التصرفات أو لا يدركها وبهذا يكون هناك سلوك هادف مقصود وسلوك غير مقصود فهو سلوك عشوائي³.

وقد عرفه **Lawrence Miller** بشكل عام: " أي شيء يقوله أو يفعله أو يفكر به الفرد وعرفه أيضا "بأنه إستجابة أو نشاط ملحوظ أو غير ملحوظ يقوم به الفرد"⁴.

ج- **إجرائيا:** السلوك هو مجموعة من التصرفات و التفاعلات التي تصدر عن الأفراد أثناء أداء مهامهم داخل بيئة العمل و يشمل طريقة تعاملهم مع الافراد الآخرين والأنظمة التنظيمية.

¹ هيزجون، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ترجمة الدكتور مروان طاهر الزغبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 28.

² جمال الدين محمد بن مكرم أبو الفضل، المنجد في اللغة والاعلام، ط4، دار الشروق، بيروت، لبنان، 2003، ص 193.

³ جمال الدين محمد بن مكرم أبو الفضل، المنجد في اللغة والاعلام، ط4، دار الشروق، بيروت، لبنان، 2003، ص 193.

⁴ علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط3، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988، ص 85.

8-3- التنظيم:

أ- لغة: تؤخذ كلمة التنظيم لغة من مصدر نظم، فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتدبيره بطرق معينة¹.

ب- اصطلاحاً: هو أي نشاط جماعي يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف معين لأبد وأن يتوفر له شروط أساسية وهو أن تعمل الجماعة كوحدة واحدة وهذا لا يأتي إلا عن طريق التنظيم، فهو عدد من النشاطات التعاونية التي تتم عن وعي وقصد عن طريق شخص واحد أو أكثر ويتضمن هذا الأمر وجود إتصال بين تلك النشاطات².

ج- إجرائياً: التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها ترتيب الأنشطة و الموارد و الأفراد بطريقة منسقة تضمن الإنسجام بين مختلف الوحدات و المهام لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، أي التنظيم هو تحديد نشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف.

9- الدراسات السابقة :

إن نمو المعرفة وتشعبها يفرض على الباحث قيامه ببحثه العلمي، أي البحث والقلب عن الدراسات السابقة والمثابرة لبحثه العلمي وعليه الاقتناع أن عمله ما هو إلا عبارة عن حلقة وصل متصلة بمجالات كثيرة وبالتالي هي علاقة جزئية بالموضوع وعلى هذا الأساس تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا التي تتمثل في:

• الدراسة الأولى:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص عمل وتنظيم بجامعة مولود معمري تيزي وزو تحت عنوان (مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي

¹ تعريف ومعنى التنظيم الوظيفي في معجم المعاني الجامع، معجم عربي [www.dmaany.co] تم الاطلاع عليه يوم

2025/03/25، على الساعة 30: 21.

² حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 59.

لدى القياديين بقطاع المحروقات) وهي دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري من إعداد الطالب بن جلول نبيل وإشراف الدكتور بن زاهي منصور لعام 2016/2015. تمحورت الإشكالية حول الكشف عن العلاقة بين مهارة الإتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات.

من أهم تساؤلات الدراسة:

- 1- ماهو الأسلوب الأكثر إستخداما لدى القادة بقطاع المحروقات لإدارة الصراع ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات تعزي للمؤهل العلمي ؟

منهج الدراسة: هو المنهج الوصفي ادوته الملاحظة، المقابلة والإختبارات

عينة الدراسة: العينة التطبيقية

من أهم نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة أسلوب التعاون لدى القادة بقطاع المحروقات كان الأكثر شيوعا
 - هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمهارات الإتصال وأسلوب القوة
- أوجه التشابه:** تتشابه دراستنا مع دراسة بن جلول في:
- ركزت الدراستين على نفس المنطلق ألا وهو مهارات الإتصال
- أوجه الإختلاف:** إعتد بن جلول نبيل في دراسته على المنهجية الخاصة بعلم النفس المختلفة عن منهجية العلوم الإنسانية الخاصة بعلوم الإعلام والإتصال، كما تختلف في المنهج المستخدم بحيث دراستنا إعتدت على المنهج المسحي عكس دراسة بن جلول المعتمدة على المنهج الوصفي
- كما أن هذه الدراسة تم فيها الإعتماد على العينة التطبيقية بينما دراستنا إعتدت على العينة القصدية

الدراسة سلطت الضوء على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين في حين أن دراستنا موجهة إلى موظفي المؤسسة الخدمائية إتصالات الجزائر¹

• الدراسة الثانية:

دراسة تتحدث عن (مهارات الإتصال الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية) وهي دراسة ميدانية لمستشفى ندير محمد بتيزي وزو مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال بقطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو، من إعداد الطالبتين أمينة سيفر وفهيمة بوسواليم وإشراف الدكتورة سميرة معمري لعام 2017/2016 تمحورت الإشكالية حول: ماهي مهارات الاتصال الإجتماعي في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد تيزي وزو؟
ومن أهم التساؤلات:

- ما هي معوقات الاتصال الإجتماعي في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد؟
- هل وفقت إدارة الاتصال بمستشفى ندير محمد تجسيد ممارسة ناجحة للإتصال الإجتماعي؟

منهج الدراسة هو المنهج المسحي وأدواته تتمثل في الملاحظة، المقابلة واستمارة الاستبيان عينة الدراسة تتمثل في: العينة الطبقية تتمثل في 60 مفردة موزعة على طبقات من أهم نتائج هذه الدراسة:

- الاتصال المعتمد عليه في العملية الاتصالية في المؤسسة الاستشفائية العمومية هو الاتصال الشفهي

- الهيئة التي تقوم وتسهر على الاتصال في المؤسسة هي إدارة المستشفى الجامعي
أوجه التشابه: تتشابه دراستنا مع دراسة أمينة سيفر في النقاط التالية:

¹بن جلول نبيل، مهارة الإتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص عمل وتنظيم جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2016/2015، ص 13.

- انطلقت الدراساتين من نفس النقطة ألا وهي مهارة الاتصال
- تتشابه الدراساتين في استعمالهما للمنهج المسحي المناسب للدراسات الميدانية من أجل إزاحة الغموض ودراسة الظاهرة بطريقة علمية
- تتشابه الدراساتين في الأداة المستعملة المتمثلة في الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الاسئلة موجهة إلى المبحوثين حول موضوع الدراسة

أوجه الاختلاف:تختلف دراستنا مع دراسة أمينة سيفر في النقاط التالية:

- الدراسة سلطت الضوء حول مهارات الاتصال الاجتماعي في المستشفيات العمومية في حين أن دراستنا اتجهت حول مهارات الاتصال في المؤسسات الخدمائية
- دراسة أمينة سيفر إعتمدت على العينة الطبقية في حين أن دراستنا إعتمدت على العينة القصدية تتمثل في 50 مفردة¹

• الدراسة الثالثة :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة بجامعة محمد خيضر بسكرة تحت عنوان (مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين)دراسة ميدانية على عينة من إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة من إعداد الطالبة إيمان بن نذير تحت إشراف محمد بشير محمودي لعام 2013 / 2014

تمحورت الإشكالية حول ما الدور الذي تؤديه مهارات الإتصال لتحسين الأداء المهني؟

من أهم التساؤلات الفرعية:

- ما الدور الذي يؤديه الاتصال داخل الإدارة؟

¹ أمينة سيفر وفهيمه بوسواليم، مهارات الإتصال الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص إتصال تنظيمي، جامعة مولود معمري بنيزي وزو، سنة 2016/2017، ص 18.

- ما أهم المهارات الاتصالية المستخدمة لتحسين الأداء المهني؟
منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي أدواته إستمارة الإستبيان
عينة الدراسة هي العينة القصدية
من أهم نتائج الدراسة:
- الإتصال في المؤسسة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة له دور بالغ في إنجاح المؤسسة
- أغلبية أفراد العينة يكتسبون المهارات ويعملون على تطويرها
أوجه التشابه: تتشابه دراستنا مع دراسة بن نذيرفي عدة نقاط
- كلتا دراستين سلطت الضوء على عنصر أساسي وهو مهارات الإتصال
- كلتا الدراستين إعتمدت على إستمارة الإستبيان كأداة منهجية للحصول على معلومات
- كلتا الدراستين إعتمدت على العينة القصدية
أوجه الإختلاف: تختلف دراستنا عن دراسة إيمان بن نذيرفي:
- المنهج المستخدم بحيث هذه الدراسة إعتمدت على المنهج الوصفي في حين دراستنا إستخدمت المنهج المسحي
- الدراسة سلطت الضوء على المهارات الاتصالية المستخدمة لتحسين الأداء المهني
بينما دراستنا برزت أهم المهارات الاتصالية المستخدمة لتنمية السلوك التنظيمي في المؤسسات الخدمائية¹

¹ إيمان بن نذير، مهارات الإتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر ببسكرة سنة 2013/2014، ص 21.

الإطار النظري

المفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للإتصال

المبحث الأول: مفهوم الإتصال

المبحث الثاني: أنواع الإتصال وخصائصه

المبحث الثالث: وسائل الإتصال

المبحث الرابع: نماذج الاتصال

المبحث الخامس: أهداف الاتصال

المبحث الأول: مفهوم الإتصال

إن كلمة الإتصال المترجمة عن الإنجليزية (Communication) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (Communis) التي تعني الشيء المشترك¹.

ويتفق اللغويين على أن اللغة هي منظومة معينة من الإشارات وأن أحد أهدافها الأساسية تأمين الإتصال، وبذلك فهي تعد منظومة من الإشارات المستخدمة في سبيل تأمين الاتصال².

هذا التعريف يظهر أن الإتصال قد تطور وذلك بتطور الاتصال بحد ذاته، فبعد أن كان يعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد لآخر فقط، صار يعني كل الوسائل التي تستخدم في السفر والانتقال من مكان لآخر³.

ويعد الإتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتلعب أنواع الإتصال المختلفة دورا كبيرا في حياة كل شخص، مهما كانت الوظيفة التي يشغلها والإتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، ويعد الاتصال من السمة الإنسانية سواء كانت في شكل صور أو موسيقى، وسواء أكان إتصالا فعليا أم مستترا إعلاميا أم إقناعيا، واضحا أو غامضا، مقصودا أم عشوائيا داخليا أم مع أشخاص آخرين، فالإتصال هو القناة التي تربطنا بالإنسانية وهو الذي يمهد لكل ما تقوم به من أفعال⁴.

يتبنى جيهان رشتي تعريف الاتصال بأنه "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو بشر أو آلات، في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار

¹ فضيل ديليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 15.

² جان جبران كرم، مدخل إلى اللغة الإعلام، ط2، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1992، ص 9.

³ أحمد محمد علي وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة والاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 15.

⁴ حسن عماد مكاوي- ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004، ص 23.

ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى معين فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء"¹.

ويعرف محمد عبد الحميد الاتصال بأنه "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الافراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة"².

والاتصال لا يعني مجرد توجيه رسالة من طرف الآخر، وهي التي يمكن أن تطبق عليها البث أو النشر أو الإرسال من جانب واحد، فلكي يتم الاتصال لابد أن يتلقى الطرف الأول ردا فوريا أو مؤجلا على الرسالة وأن تستمر الردود مع استمرار توجيه الرسائل فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثا أحادي الاتجاه"³.

لقد تناول كثير من الكتاب مفهوم الاتصال في كتاباتهم في محاولة جادة، منهم لتوضيح هذا المفهوم والتعريف به للكشف ما به غموض، ولم تقتصر الكتابات على مهنة معينة، ولكن نظرا لاهتمام الكثيرين في تخصصات مختلفة بالاتصال، فنجد علماء التربية والإرشاد والإدارة والخدمة الاجتماعية وغيرهم من المتخصصين، وذلك لأن الاتصال عامل مشترك بينهم ويتسع لكل العلوم المختلفة، وهذا ما يجعل مفاهيم الاتصال تكون متشابهة ومتقاربة إلى حد ما.

هناك تعاريف عديدة للاتصال منها تعريف الباحث كارل هولاند يرى أن الاتصال هو العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين، وعلى عكس ذلك يرى إدوارد سابير بأن الاتصال يشمل الحالات التي لا يكون فيها نقلا متعمدا للمنبهات، وهناك من يرى مثل ستيرفنز بأن الاتصال يشير أيضا إلى التفاعلات غير البشرية، حينما يسمى في تعريفه المرسل أو المستجيب أي "كائن حي" وهناك من يوسع دائرة

¹ جيهان محمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 53.

² محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 1997، ص 21.

³ علي عجو وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، السعودية، مكتبة مصباح، جدة، 1989، ص 60.

الاتصال إلى الكائنات غير الحية ومنهم "توبرت وينز" الذي يعرف الاتصال بشكل أوسع، حيث جعله يتضمن التفاعل بين الآلات أيضا فيقول بأن الاتصال بمعناه الواسع يتضمن كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر عقل بشري على آخر أو جهاز على جهاز آخر¹. كما يشير البعض أن مفهوم الاتصال هو عملية اجتماعية ذات خطوات مترابطة مستمرة يتم فيها التفاعل بين شخصين أو أكثر، لتحديد هدف واضح محدد، وهذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية، قد تكون ثنائية بين فردين، وبين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو قومي أو دولي، وعن طريق هذه العملية يكسب الإنسان الخبرات الإنسانية من خلال اتصاله المستمر بين أطراف الاتصال الآخرين بما تشتمل عليه من أفكار ومبادئ وقيم ومعايير للسلوك بحيث تصبح مشتركة أو مشاعة بين أطراف الاتصال²، والاتصال كعملية يعني التأثير من جانب والتأثير من الجانب الآخر من خلال مشاركة أطراف هذه العملية، والتفاهم بينهم حول فكرة أو اتجاه أو سلوك أو فعل معين أو معلومات أو خبرات أو قيم يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل³.

¹فضيل ديليو، مرجع سابق، ص 16.

²محمد سلامة غباري، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1990، ص 28.

³المرجع نفسه، ص 29.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال وخصائصه

1- أنواع الاتصال:

تعددت التقسيمات التي وظفها العلماء والباحثين لأنواع الاتصال واختلفت آراءهم في تلك الأنواع إلا أن معظمهم اتفق على هذه التقسيمات التي تتمثل فيما يلي:

1-1- تقسيم الاتصال حسب اللغة المستخدمة:

تنقسم إلى مجموعتين هما¹:

أ- **الاتصال اللفظي:** يدخل في هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها "اللفظ" كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقا فيدرکه المستقبل بحاسة السمع.

وقد بدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معان محددة يتلقى عندها أفراد المجتمع أو يعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم، وقد عكف فريق من علماء اللغة على دراسة دلالات الألفاظ.

ب- **الاتصال غير اللفظي:** يدخل في هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة الغير اللفظية، ويطلق عليه أحيانا اللغة الصامتة، وتقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاثة (3) لغات²:

• **لغة الإشارة:** تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره.

¹حسن عماد المكاوي- ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص ص 26

²حسن عماد المكاوي، مرجع نفسه، ص 27

• لغة الحركة أو الأفعال: تتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان في الاتصال بغيره¹.

• لغة الأشياء: يقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة والأدوات والحركة، للتعبير عن معانٍ أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقى، ويذهب "راندال هاريسون" إلى أن الاتصال غير اللفظي يمتد ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرقص².

1-2- أنواع الاتصال وفقا للاتجاه:

يصنف خبراء الاتصال وفقا للاتجاه إلى نوعين³:

أ- اتصال في اتجاه واحد.

ب- اتصال في اتجاهين.

وبالطبع فإن النوع الثاني يعني اكتمال عملية الاتصال بين المستقبل والمرسل.

1-3- أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الرسالة:

ووفقا لهذا التصنيف فإن الاتصال ينقسم إلى نوعين هما⁴:

أ- إتصال رسمي: يقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات والكيفية التي يسلكها تدفق المعلومات والبيانات في أي كيان إداري ويلاحظ تنوع المادة أي تنقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال إذ تتضمن البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف والآراء والمقترحات والخبرات، وأيضا المعلومات الخاصة بالأهداف

¹حسن عماد المكاوي- ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 27.

²المرجع نفسه، ص 28.

³محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص ص 41-42.

⁴قُدري علي عبد المجيد، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 36.

والسياسات والأحداث... ويتضمن الإتصال الرسمي وضوح المعلومات وتنظيم العمل بحيث يساهم في تنظيم العمليات والإجراءات داخل المؤسسة.

ب- إتصال غير رسمي: وفقا لهذا النوع من الإتصال فإنه لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تتشكل الإتصال وانما يتم بين الأفراد بطريقة طبيعية وتتميز الجماعات الأولية كالأسرة وجماعات النادي بالطبع الغير رسمي في اتصالاتها. ويمكن تعريفه على أنه الإتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج مناقد الإتصال الرسمية أو تعبيراً عن خطوط تحددها السلطة الرسمية.

1-4- أنواع الإتصال من حيث حجم المشاركين:

- أ- إتصال الذاتي:** هو ما يحدث داخل الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته.¹
- ب- الإتصال الشخصي:** هو الإتصال المباشر أو التوجيهي حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، ويتيح هذا الإتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، ويتيح هذا النوع فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة، ومن ثم تمنح الفرصة أمام القائد بالإتصال سائحة لتعديل رسالته بحيث تصبح أكثر فعالية واقناعاً.²
- ت- الإتصال الجمعي:** يحدث بين مجموعة من الأفراد مثل الأسرة، الزملاء، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحادث أو اتخاذ القرارات أو حل مشكلة معينة... حيث تتيح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

¹ اقدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص36.

²حسن عماد المكاوي- ليلى حسين السيد، مرجع سابق، ص ص 29-30.

ث- الإتصال الجماهيري: هو عملية الإتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، وتتميز في قدرتها على توصيل الرسائل إلى الجمهور عريض متباين الاتجاهات والمنشآت، ولأفراد غير معروفين للقائم بالإتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، وبسرعة فائقة، والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه وتشمل وسائل الإعلام الجماهيرية تلك الوسائل التي لها مقدرة على نقل الرسائل الجماهيرية من مرسل لعدد كبير من الناس¹.

1-5- أنواع الإتصال من حيث اتجاهه:

أ- الإتصال الهابط: يتكون من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية والإعلامية، منها تعليمات الوظيفة، التبرير، المعلومات والرد مما يؤدي إلى انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي.

ب- الإتصال الصاعد: يتمثل بالرسائل الصاعدة من المستخدمين إلى رؤسائهم، يساعد على تزويد الإدارة بالمعلومات والمشاعر التي تسهم في اتخاذ القرار الإداري الصحيح.

ت- الإتصال الأفقي: يقصد به اتصال بين اثنين من أعضاء المؤسسة على نفس مستوى التسلسل التنظيمي، كإتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم².

2- خصائص الإتصال:

1-2- الإتصال عملية ديناميكية "Dynamic process":

الإتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة لنا فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير في معلوماتهم وأفكارهم وسلوكهم، فعملية الإتصال بصفاتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير والتأثر

¹حسن عماد مكاوي - ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص ص 31-32.

²أحمد العبد أبو السعيد - زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 108-109.

بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة فعملية الإتصال تعني التغيير¹

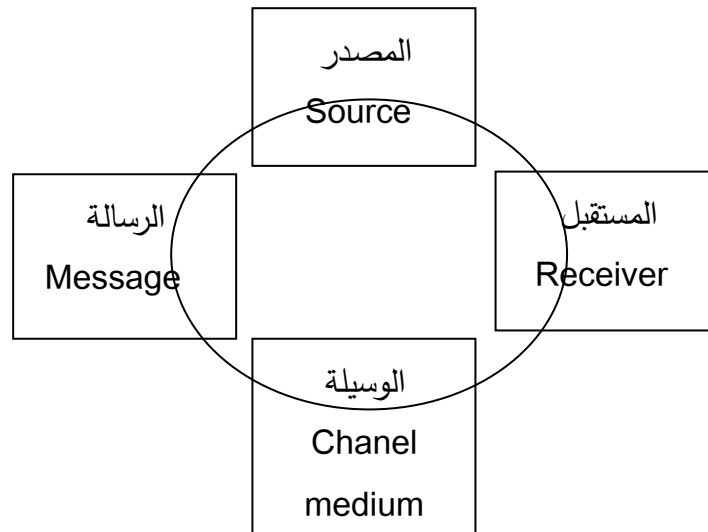
2-2- الإتصال عملية مستمرة "Continuauus process":

الإتصال حقيقة من حقائق الكون المستمر إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في إتصال قائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، فالإتصال مستمر ما استقرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.

2-3- الإتصال عملية دائرية "Circular process":

لا تسير عملية الإتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في عملية الإتصال في نسق² دائر فيه ارسال وأخذ وعطاء وتأثير يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل

الشكل رقم (01): الإتصال عملية دائرية Communication circualr process



المصدر: أحمد العبد أبو السعيد - زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 55.

¹ أحمد العبد أبو السعيد - زهير عابد، مرجع سابق، ص 53

² المرجع نفسه، ص 54

2-4- الإتصال عملية لا تعاد "Umrepeatable process"¹

تتغير الرسالة الإتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها، فرسائل أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد، فمن غير المحتمل أن ينتج رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغيير وكذلك المعاني لا بل الحياة كلها².

2-5- لا يمكن إلغاء الإتصال "Communication is irreversible":

ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الإتصالية وإن كان مقصودا كزلة لسان أو الخطأ في تغيير الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي ففي هذا الحال نقول: سبق السيف العدل وقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الإتصالية إذا لم تتم توزيعها.

2-6- الإتصال عملية معقدة "Communication is a complex process":

الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الإتصال، وإلا سيفشل الإتصال.

ويرى الباحثون أن الإتصال بمفهومه الشامل يتصف بعدة خصائص أخرى منها:

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال،الدار الجامعية،2004،ص45

² أحمد العبد أبو السعيد – زهير عابد، مرجع سابق، ص ص 53-54.

- الإتصال يشكل تماما متكامل "Complete process" فيتكون من وحدات متداخلة تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل، مستقبل ورسائل، رجع الصدى وبيئته الاتصالية، فإن غابت احدى العناصر سيصبح الاتصال بدون تأثير¹.
- الإتصال التفاعلي أني ومتغير: فالإتصال يبني على أساس التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه.
- الإتصال غير قابل للتراجع أو التبادلي غالبا "Mostly inversible" قد يتمكن الشخص من التعذر أو اصلاح ما أفسده الاتصال ولكن لا يمكنه التراجع أبدا عن الإتصال بعد حدوثه.
- الإتصال ذو أبعاد متعددة "Multi directional": بالرغم من أن الاتصال قد يؤدي بعفوية إلا أنه له أهداف ومستويات متباينة من المعاني وكل الرسائل فيها على الأقل بعدان
- معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الكلام وما صاحب الحديث من إيماءات وإشارات².

المبحث الثالث: وسائل الإتصال

1- الوسائل الشفهية:

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والاجتماعات المؤتمرات، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة³.

¹ منال هلال مزاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 40.

² المرجع نفسه، ص 40.

³ صالح خليل أبو إصبع، الاتصال الجماهيري، ط1، (د ن)، عمان، الأردن، 1999، ص 25.

2- الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الأنظمة والمنشورات والتقارير والتصاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوي...

ويعتبر هذا الأسلوب هو المفعول به في أغلب المنظمات وتتميز هذه الوسائل بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة ورغم ان الوسائل الكتابية تحتاج إلى رد المستقبل على المرسل للتأكد من وصول الرسالة، إلا أن له العديد من الميزات التي تميزه عن غيره من الطرق الأخرى للتواصل، كتوفر سجلات يمكن الاستعانة بها كمرجع أو وسيلة سهلة لإيصال الرسالة نفسها لعدد كبير من المستقبلين دون تكلفة مادية¹.

3- الوسائل اللفظية:

يتم من خلاله تبادل المعلومات وتناقلها ومشاركتها من خلال الكلام، ويشمل جميع المعلومات التي يسمعها الفرد من بينها التلفاز، المذياع، الهاتف أو الخطب، ويتأثر الوسائل اللفظية بالتواصل البصري مثل تأثيره بتعبيرات الوجه والإيماءات، كما يتأثر بالعديد من العوامل الأخرى التي تزيد من فعاليته، كامتلاك مهارات التعامل مع الآخرين ووضوح صوت المتكلم وطريقة تقديمه للمعلومات واستخدامه للغويات بالطريقة المناسبة وامتلاك المتلقي مهارة الاستماع ودرجة الفهم والإدراك لديه.

¹Méthode of communication,[www.cliffsnotes.com,] consulté le 5/01/2025 à 20 :30

4- الوسائل غير اللفظية:

هي وسائل يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات والسلوك (تعبيرات الوجه، حركة العينين واليدين وطريقة الجلوس...)، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم (Body language)، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ويختلف فهم الرسائل غير لفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المجتمع¹.

5- وسائل التواصل الاجتماعي:

ظهرت وسائل التواصل مع ظهور الأنترنت وزاد تطورها وانتشارها مع مرور الوقت، حيث يستخدمها الملايين من المستخدمين يوميا مما جعلها أكثر وسائل الاتصال شيوعا، ومن أهم ميزاتها القدرة على نشر رسائل عامة لا تقتصر على فئة معينة².

المبحث الرابع: نماذج الاتصال

من أهم الأهداف التي يسعى إليها أي علم زيادة فهمنا للظواهر التي تحيط بنا والوصول إلى تعميمات عن الظرف المحيطة، تدعمها الأدلة العلمية الموضوعية والهدف الثاني هو مساعدتنا على التنبؤ بالنتيجة، وتتم عملية الفهم بواسطة نماذج رمزية نستخدمها جميعا في تفكيرنا، لكي يسهل علينا استيعاب وفهم الظواهر ومكوناتها الأساسية والعلاقات بين تلك المكونات³.

¹صالح خليل أبو إصبع، مرجع سابق، ص 26.

²Nihar K, patro, Implémentation of electronic resource management in libraries,

[www.sciencedirect.com], retriered 19/02/2025 a 21:35

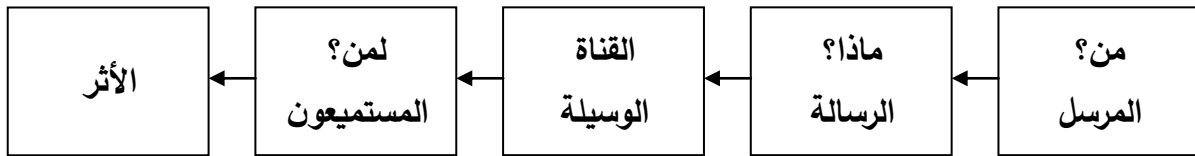
³جيهان أحمد رشني، مرجع سابق، ص 70.

والنموذج هو عبارة عن محاولة تقييم العلاقات الكامنة التي يفرض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثاً، أو نظاماً معين في شكل رمزي أي أن النماذج عبارة عن أدوات رمزية تساعدنا على فهم الظواهر أو النظام، وإدراك العلاقات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة، ويتيح نموذج الإتصال للباحثين أبسط وأفضل الطرق لتفسير التفاعل البشري الذي يتسم بالتعقيد الشديد¹.

1- نموذج هارولد لاسويل:

قدم هارولد لاسويل نموذجاً عاماً للإتصال مؤكداً عنصر التأثير في العملية الاتصالية ولخص النموذج الذي قدمه من خلال عبارته المشهورة من يقول؟ وماذا؟ ولمن وبأية وسيلة وبأي تأثير؟، والشكل الموالي يوضح ذلك:²

الشكل رقم (02): نموذج (H. lasswel)



المصدر: فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الإتصال واتخاذ القرارات، عمان، 2011، ص 64

2- نموذج شانون وويفر:

يقوم هذا النموذج على مفاهيم رياضية تجعل الإتصال سببها بعمل الآلات التي تنقل المعلومات والمكونات الأساسية التي تضع النظام الاتصالي³: مصدر المعلومات، رسالة،

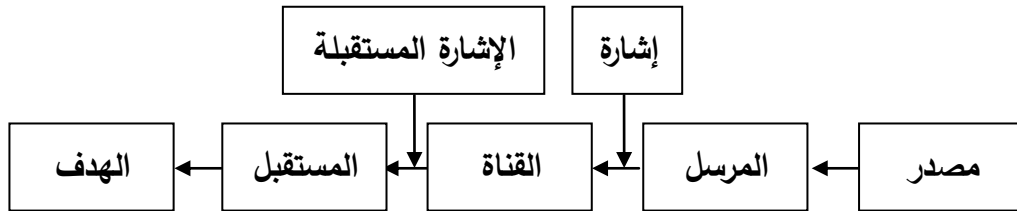
¹ جيهان احمد رشتي مرجع سابق، ص 72.

² العثيمين فهد سعود عبد العزيز، الإتصالات الإدارية، ماهيتها، أهميتها، أساليبها، ط1، مطابع شركات الصفحات الذهبية، المملكة العربية السعودية: (د،س)، ص23.

³ حسين عماد مكاوي - ليلي حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 39.

عبر جهاز إرسال، يحمل الإشارة (رموز) يحدث تشويش، جهاز استقبال، يتلقى إشارة، الهدف، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03): نموذج (Weaver shannon)



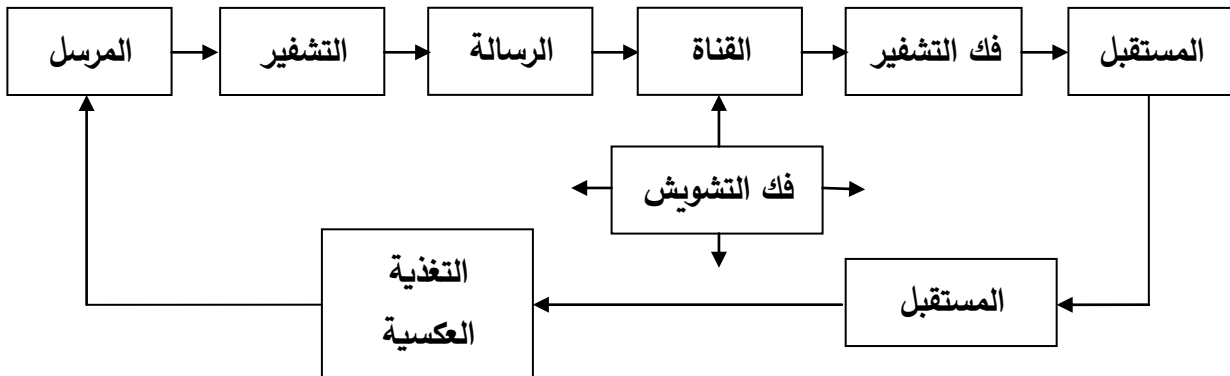
المصدر: فريد كورتل - إلهام بوغليظة، مصدر سابق، ص 61

3- نموذج ولبرشرام (Wilbur shramm):

تتلخص العناصر الرئيسية لنماذج عملية الاتصال عند "Shramm" فيما يلي:

- المصدر أو المرمرز، المستقبل أو محل الرموز، الإشارة، الهدف، مجال الخبرة أو الإطار المرجعي، والشكل التالي يوضح ذلك.¹

الشكل رقم (04): نموذج W.Shramm



المصدر: مجلخ سليم، الاتصال، محاضرة رقم 4، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 05

¹حسين عماد مكاوي - ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص40

أضاف هذا النموذج وجود تغذية عكسية التي تعمل على تحقيق نجاح وفاعلية

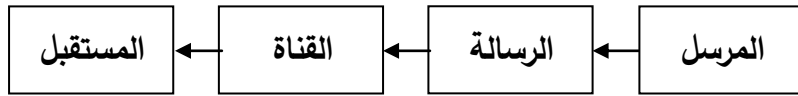
الإتصال¹.

ويرى "ولبور شرام" أن المصدر حين يسعى إلى نقل معلوماته و أحاسيسه وبما تشعر إلى شخص آخر، يجب أن يضع تلك المعلومات والمشاعر في شكل يمكن نقله، وهو رموز اللغة اللفظية وغير اللفظية وإذا لم يكن لدى المصدر المعلومات الكافية والهدف الواضح ولم يتم وضع الأفكار في رموز دقيقة وكذلك إذا لم يتم نقل الإشارات بفعالية لتصل إلى المستقبل بسرعة كافية، فإن النظام الاتصالي لن يعمل بكفاءة عالية، فالرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي وكلما تشاب إطارها الدلالي زاد احتمال أن تعني الرسالة نفس الشيء لدى كل منهما².

4- نموذج ديفيد برلو (David Berlo)

يتضمن نموذج Berlo للاتصال أربعة عناصر رئيسية هي: المصدر، الرسالة، الوسيلة، المتلقي، والشكل الموالي يوضح ذلك³.

الشكل رقم (05): نموذج "David Berlo"



المصدر: محمد الدبس السردى، الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، 2011، ص 207

¹ محمد الدبس السردى، الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 109.

² أحمد محمد علي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 186-187.

³ فضيل الدلو، تكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 36

ويحتوي هذا النموذج على عنصرين فرعيين هما: المرز (encoder) الذي يضع الرسالة في شكل رموز (codes)، مثل الجهاز الصوتي في الإنسان في حالة الاتصال الشفوي أو الآلة الميكانيكية أو الإلكترونية في حالة الاتصال المطبوع، أو المسموع، أو المرئي، والعنصر الثاني هو جهاز فك الشفرة (décodeur) الذي يقوم بفك رموز الرسالة، مثل الأذن في حالة الاتصال الشفوي اللفظي أو العين في حالة الاتصال غير اللفظي¹.

ركز لاسويل في نمودجه على التأثير، واهتم بتأثير الدعاية على الجمهور حيث يره أن نجاح الدعاية لا يتوقف على الرسالة، رغم أهمية هذه الأخيرة، بل يتوقف على درجة التأثير الذي تحدثه الرسالة على الرأي العام، وإذا لم يتحقق هذا الشرط فإن العملية الاتصالية لا تصبح ناجحة، رغم تأدية العناصر الأخرى جميعاً لوظائفها بأحسن وجه ويرى لاسويل أن جميع عمليات الاتصال تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، دون الاهتمام للعناصر الأخرى، كما أنه لا يشير صاحب هذا النموذج إلى رجع الصدى الذي يحصل من المستقبل إلى المرسل².

المبحث الخامس: أهداف الاتصال

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

1. هدف توجيهي: يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل قديما أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد تبين من خلال الدراسات التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

¹حسن عماد مكاوي - ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص ص 39-40.

²أميرة منصور يوسف، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص ص 59-61.

2. **هدف تثقيفي:** يتحقق الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفاقهم لما يدور حولهم من أحد.
 3. **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو اكساب المستقبل بخبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
 4. **هدف ترفيهي أو ترويجي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو (الغاء) ادخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل والغرض منه هو التسلية والاستمتاع، يمكن أن تشمل الألعاب، الأفلام، القصص، المحادثات الخفيفة¹.
 5. **هدف مهني:** يسعى الاتصال إلى تحقيق التطوير والتقدم المنشود في كل المجالات والياديين بالمجتمع وذلك بالاعتماد على العناصر الاتصالية المختلفة.
 6. **هدف تكنولوجي:** يتحقق هذا الهدف حينما يسعى الاتصال إلى تحقيق التغيير في المجتمع بمواكبة التغيرات الناتجة عن تكنولوجيا والعولمة الثقافية².
- وللاتصال أهداف كثيرة يمكن تفسيرها إلى أهداف عامة وخاصة وهذه الأهداف الخاصة تختلف حسب الظروف والمكان الذي يتم فيه الاتصال.

• **الأهداف العامة للاتصال:**

- **أهداف معرفية:** حينما يكون الهدف أساسا توصيل المعلومات.
- **أهداف إقناعية:** عندما يكون الهدف أساسا تغيير وجهة نظر او اقناع بشيء.
- **أهداف ترويجية:** وتوحي أساسا للترويج عن النفس والتخفيف عنها³.

¹محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص ص 33-

34.

²نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان، 2012،

ص 46.

³الدسوقي عبده إبراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، د ط، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر،

(د.ب)، 2020، ص 38.

• الأهداف الخاصة للاتصال:

- أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين: يهدف الإتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج ولاشك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى تقليل من الإشاعات¹

¹ حضرة عمر المفلح، الإتصال المهارات النظرية وأسس عامة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص32

الفصل الثاني:

مهارات الاتصال

المبحث الأول: تعريف مهارات الاتصال

المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال

المبحث الثالث: أساليب تعليم مهارات الاتصال وخطوات اكتسابها

المبحث الرابع: أهمية مهارات الاتصال

المبحث الأول: تعريف مهارات الاتصال

1- تعريف المهارة:

من المعروف أن التعريف وسيلة لتحديد حدود المفهوم ومكوناته سنحاول فيما يلي الوقوف على العديد من التعريفات التي طرحها الباحثون للمهارة بصفة عامة في محاولة لرصد تعريف شامل.

المهارة هي "القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على التكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة"¹.

المهارة تعني "الخطوة أو العملية المعرفية (الذهنية) أو الوجدانية والعلاقة البنينة التي يمارسها الفرد من خلال قيامه بأداء أحد واجبات عمله"².

المهارة تعني أيضا أنه الشيء يمكنه تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المعلم عن طريق المحاكاة والتدريب وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها³.

وحسب كورتال (Corttrel) تعرف أنها القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد، وهي نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة⁴.

¹ فيصل محمود الغرابية، مهارات العمل الاجتماعي، دار وائل الأردن، 2009، ص 209.

² سامي محمد ختاتنة - أحمد عبد اللطيف أبو سعد، علم النفس الإعلامي، دار الميسرة، الأردن، 2010، ص 06.

³ وافي عبد الرحمان جمعة، المهارات الحياتية وعلاقتها بالذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 26.

⁴ Cortterell.S, the study skills hand book, macmillan press LTD, London, 1999, p 21.

وهي القدرة على فعل شيء وهي درجة الكفاءة والجودة في الأداء، منها القدرة على استخدام المعلومات بفعالية وتنفيذ الأداء بسهولة ويسر¹.

2- تعريف مهارات الاتصال:

تشير مهارات الاتصال إلى "القدرة على استخدام المعلومات بفاعلية والتنفيذ بسهولة ويسر، والمهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال: مهارة الحديث، مهارة الكتابة، مهارة التفكير، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل².

إن مهارات الاتصال تعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب ان تتحلى بها القيادات فإذا فشل المستمعون في فهم كلمتك، أو إذا انصرف عدد كبير منهم عن الانصات لك نتيجة الإحساس بالملل ما تقوله تكون قد افقدت القدرة على التواصل مع الجمهور³.

كما عرف البجة مهارات الاتصال بأنها: نشاط عضوي إرادي مرتبط باليد أو اللسان أو العين أو الأذن ويتوقف الاتصال الفعال على مدى اتقان مهاراته والتحكم فيها، ويكتسب أهمية من القدر الزمني المبذول في مزاولته كنشاط رئيسي من جهة وكظاهرة اجتماعية من جهة أخرى⁴.

من التعاريف السابقة نستخلص أن مهارة الاتصال هي قدرة مكتسبة يمكن للفرد من خلالها أن يتصل بالآخرين بطرق لفظية أو غير لفظية، سلوكية أو معرفية، يتحقق من

¹نوح محمد عبد الحي، الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص 143.

²بلخيري رضوان – جابري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 96.

³حدوح منية، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، لطلبة السنة الأولى ماستر علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/2019، ص 41.

⁴البجة عبد النجاج، تعليم الأطفال المهارات القرائية والكتابية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص

خلالها النجاح في التواصل وتحقيق الأهداف وتمكن المستقبل من فهم استيعاب محتوى الرسالة وتنفيذها وتقبلها عن قناعة ويقين.

المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال

يمكن أن نقسم مهارات الاتصال إلى مهارات لفظية كمهارة الحديث ومهارة الكتابة والقراءة، ومهارات غير لفظية وهي التي تعتمد على لغة الجسد والإيماءات والحركات الجسمية والمظهر الخارجي، حيث أشار "صوان" أنه في دراسة أجريت في "بنسلفيا" عام 1970م وجد الباحثون أن 7% من تأثير إتصالنا يكون نتيجة الكلمات التي نقولها و37% نتيجة الصوت و55% نتيجة لغة الجسد (السلوك الغير اللفظي وما يشمله من وقفة الجسد وحركة الجسم)¹.

ويتم استخدام مصطلح مهارات الاتصال بين الأفراد ضمن تعريفات مختلفة فقد يحلو للبعض تسمية هذه المهارات بمهارات التفاعل أو مهارات التعامل مع الآخرين أو المهارات الاجتماعية أو غيرها من المرادفات².

1- مهارات الاتصال اللفظي (الحديث):

1-1- تعريف الإتصال اللفظي

إن اللغة اللفظية هي الوسيلة الأساسية للاتصال، فنحن نعيش في بيئة لفظية تعطي دلالات ومعاني لفظية لكل ما يحيط بنا من ظواهر وأشياء ولأن للكلمات معاني مختلفة حسب استخدمنا لها، فإن استخدمنا للكلمة المفردة يصبح عديم الجدوى إذا لم يكن لهذه الكلم مغزى، أو إذا لم تربط بكلمة أخرى توضحها، فإن استخدام اللغة بدون المغزى الملائم يؤدي

¹صوان باسل محمد، مهارات الاتصال والتعلم، ط1، دار الثقافة للنشر والثقافة، عمان، الأردن، 2014، ص 23.

²توفيق عبد الرحمان، السكرتارية، مهارات التعامل مع الآخر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص 105.

إلى معنى غير واضح بالتالي إلى سوء فهم الرسالة الاتصالية، مما يثير المشاعر ويسبب تداخل المدركات¹.

تعرف أيضا أنها "القدرة على توظيف المهارات اللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الاستيعاب أو التعبير".

ويعد الحديث أحد وجهي الاتصال اللفظي، الوجه الشفهي وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة لنقل افكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا إلى الآخرين والهدف يكون خفيا أو ظاهريا ويتم الانتقال عبر وسائل متعددة².

كما يعرف التحدث مع الآخرين "عملية يمارسها الإنسان منذ الصغر في أشكال مختلفة، ولذلك فإن التحدث فن يمكن تعلمه"³.

تعتبر مهارة الحديث هامة بالنسبة للأفراد الذين يتضمن عملهم قدرا كبيرا من التعامل سواء على صورة مقابلات أو التحدث معهم في الهاتف وبالرغم من القدرة على الحديث المتوافرة لدى الغالبية العظمى من البشر، بغض النظر عن السن أو المستوى الثقافي أو الاجتماعي، إلا أن هناك بين القدرة على الحديث ومضمونه واستخدام الصوت المناسب ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتم التحدث إليهم واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة الأثر الذي يتركه الحديث على الآخرين⁴.

¹عمر سحينة إبراهيم، فن الاتصال بالآخرين، دراسة السلوك الإنساني، دار نون للتدريب والاستشارات، بنغازي، 2011، ص 167.

²محمد آل مساعد – أحلام عبد السميع العقباوي، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2011، ص 160.

³مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 181.

⁴شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 41.

أ- الأسس العلمية للحديث الفعال:

- الاختيار: وهي مهارة تحويل الأفكار والمعاني لكلمات تشكل الرسالة الموجهة للمستقبل ويتطلب المرسل في عملية الاختيار ما يلي:
 - استخدام لغة بسيطة وسهلة لترجمة الأفكار والمعاني.
 - مراعاة المستوى الثقافي للمتحدث إليه.
 - تسلسل ومنطقية الأفكار.
 - الاختصار في الحديث وعدم الإطالة.
 - التكلم بوضوح وسرعة مناسبة والعناية بمخارج الألفاظ.
 - مراقبة ردود الفعل على المستقبل لمتابعة فهمه للرسالة.
 - اختيار الوقت المناسب للتحدث مع المستقبل.
 - التأكد من دقة وصحة المعلومات التي ننقلها للمستقبل حفاظا على مصداقيتك.
 - إعطاء ملخص في بداية الحديث بشأنه.
 - ختام الحديث بالتركيز على أهم النقاط التي وردت بالحديث للتأكد.
- الاستفهام: وتعني مهارة تأكد المعنى عن طريق إثارة الأسئلة والإجابة على الأسئلة، ومهارة الاستفهام تتطلب متابعة مستمرة لرد فعل الرسالة على المستقبل من خلال متابعة الردود اللفظية والغير اللفظية التي تصدر من المستقبل ويتطلب الأمر ما يلي¹:
 - اختيار الوقت المناسب لإلقاء الأسئلة على المستقبل.
 - تشجيع المستقبل على الرد على الأسئلة.
 - استخدام أسلوب إثارة الأسئلة والإجابة عليها كوسيلة لتوضيح المعاني.
 - تشجيع المستقبل على توجيه أسئلة استفسارية.

¹توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 85.

ب- متطلبات الحديث المؤثر:

هناك عديد من المتطلبات لإعطاء الحديث قوة في التأثير على الآخرين تتمثل في:

• **الأمر المتعلقة بالمتحدث:** الاستهلال الجيد والختام الجيد واستخدام أكبر قدر من الحواس وتعلم حسن الاستماع وتجنب تقليد الآخرين والحرص على رجع الصدى والتلقائية والإقرار بالخطأ.

• **أمر متعلقة بلغة البناء المنطقي للحديث:** تشمل دعم الجوانب الإيجابية للطرف الآخر وعدم الاستطراد وحشد وسائل التأثير المختلفة وتجنب الأخطاء¹.

كما هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر، وهي ضرورة نظرا لأن وجودها وتضافرها أمرا ضروريا لضمان قوة تأثير الحديث، واكسابه أهمية لدى مستمعيه وهي²:

- **المعرفة:** تتي ضرورة معرفة موضوعك قبل أن تتحدث فيه، بمعنى جمع المعلومات وواضحة ووافية حول الموضوع قبل الشروع في الحديث.

- **الإخلاص:** لا يكفي أن تكون على معرفة بموضوعك كي يكون حديثك مؤثرا بل ينبغي أن تكون مؤمنا به، حيث يولد لدى المستمع نوعا من الاستجابة الإيجابية.

- **الحماس:** لا يكفي أن تعرف كل شيء حول الموضوع وأن تؤمن به، لكن ينبغي إلى جانب ذلك أن تكون تثوقا للحديث عنه، حيث ينقل هذا الاهتمام والحماس انطباع لدى المستمع بأهمية الرسالة.

¹محمد خيضر كاظم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 52.

²المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- الممارسة: لا يختلف الحديث المؤثر عن أي مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة، فإذا أردت أن تتفوق في شيء يجب التدريب عليه بالتحدث أمام الآخرين ما يعكس درجة تأثيرك في الآخرين¹.

ج- سمات المتحدث الناجح:

هناك عدد من السمات يتميز بها المتحدث الناجح يمكن اختصارها في المخطط التالي:

الشكل رقم (06): يمثل نموذج يوضح سمات المتحدث الناجح²

السمات الإقناعية:	السمات الصوتية:	السمات الشخصية: تشمل
- القدرة على التحليل الابتكار	- وضوح الصوت.	- الصدق والوضوح
- قدرة الضبط الانفعالي.	- استخدام الوقفات	- القدرة على التركيز والتذكر
- قدرة تقبل النقد	- النطق بطريقة صحيحة	- المظهر الأنيق والكاريزما
		- التعبير الحركي

المصدر: منصور هالة، الاتصال الفعال مفاهيمه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 214.

2- مهارات التواصل غير اللفظي (لغة الجسد)

2-1- مفهوم التواصل غير اللفظي:

لغة الجسد أو التواصل غير اللفظي يعتمد على الجانب السلوكي والحركي في الجسم لذا يمكننا أن نجد أن هناك حركة في الجسم في جزء صغير منه مثل اليد أو العين أو في عدة أجزاء معا كاليد والرأس والكتف... الخ، ولغة الجسد هذه يستخدمها الأشخاص عادة من أجل التواصل خاصة من الجانب الوجداني وبعيدا عن الكلمات، وتلعب البيئة الاجتماعية والبيئة

¹ خيضر كاظم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 52.

² منصور هالة، الإتصال الفعال مفاهيمه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 214.

في المجتمعات المختلفة دورا هاما في لغة الجسد والتعرف عليها وفهمها، فبيئة التواصل هي التي تجعل دورا هاما في لغة الجسد والتعرف عليها وفهمها، فبيئة التواصل هي التي تجعل لغة الجسد ذات معنى معين واحد يمكن أن يعبر عنه في بلد بطريقة مختلفة عن بلد آخر، وعند التواصل بين الشخصين فإن الرسالة فيما بينهما يمكن تحليلها إلى¹ ما يأتي:

- 05% رسالة لفظية (الكلام فقط).

- 40% رسالة صوتية (ونعني بها الطريقة التي يستخدمها الشخص في إخراج الالفاظ وكيف يرتفع صوته في مقاطع معينة)
- 55% جسمية.

وإذا علمنا أن هناك حوالي مليون علامة أو حركة لوحظت بين متبادل الرسالة من الناحية غير اللفظية فإن هذا ربما يلفت نظرنا إلى أهمية لغة الجسد والرسائل اللفظية².

فلغة الجسد تعتبر مؤثرة وقوية جدا وتشير الدراسات إلى أن ما يقرب من 90% من الكيفية التي تنتظر بها إلينا من قبل الآخرين ترتبط ارتباطا مباشرا بلغة الجسد في مقابل ما نقوله في الواقع³.

2-2- أهمية التواصل الغير اللفظي:

في أغلب الأحيان نجد أن الرسائل اللفظية تستخدم من أجل نقل المعلومة أما الرسائل الغير اللفظية فإنها تستخدم لنقل الإحساس والاتجاهات بين الناس، فهي إذن تنفذ العلاقة

¹ توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص120

² توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 121.

³ Aduato, Steve, Make the connection– improve your communication at work and at hom, Wew jersey rutgers, University Press, 2006, p 13.

داخل الأشخاص، يمكننا أيضا أن نستخدم الرسالة غير الرسالة غير اللفظية كبديل للرسالة اللفظية¹.

وتأتي أهمية التعبير غير اللفظي من دوره الفعال في فهم الرسالة جنبا إلى جنب مع التعبير اللفظي، حيث لا بد من قراءة ما يعنيه المرسل من رسالته من خلال فهم التعبيرات الوجه، نظرات العينين، نبرات الصوت، حركات الجسد، ثم ترجمة الرسالة، حيث لا بد ان يصغي المستمع إلى المشاعر والانطباعات والتعبيرات إلى جانب الكلمات وإلى جانب ذلك يجب أن يستخدم المستمع الاتصال الغير اللفظي كمنصت، عند عكس استجابته تجاه الحديث أو الرسالة الموجهة إليه، ليبين اهتمامه أو عدم اهتمامه وما إلى غير ذلك من استجابات تمثل التغذية المرتدة التي يعتمد عليها المرسل، ويترجمها إلى وسائل توجهه سواء إلى الإسترسال في الحديث أو الاختصار، التركيز لتوضيح المعنى أو الانتقال إلى معاني أخرى وهكذا².

3- مهارة الإقناع:

3-1- مفهوم مهارة الإقناع:

إنّ قوة الإقناع هي المصدر الأمثل للتمييز في الحياة والعمل، لذلك نجد للإقناع أكثر من تعريف منها: الإقناع هو الإتصال الهادف إلى التأثير المقصود على الإتجاهات وسلوكيات مجموعات معينة من الجماهير، ويكون التأثير مرتبط بالإختبار³.

¹توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 123.

²منصور هالة، مرجع سابق، ص 202.

³خضير شعبان، الإعلام والإتصال، دار اللسان العربي للترجمة والنشر والتأليف، الجزائر، 2007، ص 18.

ويعرف أيضا أنه محاولة واعية للتأثير في الآخرين وسلوكياتهم من خلال استخدام استمالات شخصية ومنطقية نفسية¹.

كما يعرف الإقناع أنه استخدام المتحدث للألفاظ والإشارات التي يمكن أن تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول والسلوكيات².

وهو تأثير سليم ومقبول على القناعات لتغييرها كلياً وجزئياً من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة واضحة³.

كما عرف الإقناع بأنه حث الآخرين على فهم وجهة نظرك، وتأييدك فيما تحاول نقله إليهم من معلومات، وكسب مواقفهم وثقتهم وقد تنقل إليهم حقائق أو وقائع وقد تبين لهم نتائج وتأكيدات حقيقية عن طريق إعطائهم أدلة مادية وحجج وبراهين وإثباتات⁴.

3-2- قواعد الإقناع:

هناك مجموعة من القواعد لعملية الإقناع الآخرين تتمثل في:

1. أن يكون القيام بالإقناع خالصاً لله سبحانه وتعالى ولا يشوبه حظ نفس.
2. وجود متطلبات الإقناع الرئيسية وهي الإقناع بالفكرة والقدرة على إيضاحها والقوة في طرح الفكرة وتوافر الخصال الضرورية في مصدر الإقناع.
3. معرفة شخصية المتلقي وقيمه واحتياجاته مع تحديد ترتيبها وقد ينبغي عليك تقمص شخصية للتعرف على دوافعه ووجهة نظره كما يجب معرفة حيله وألعيبه حتى لا تقع في شراكها.

¹محمد نجيب السراية، العلاقات العامة والأسس والمبادئ، إمربد، جامعة اليرموك، 2001، ص 77.

²السكارنة بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 183.

³سليمان هبة الله صبري، فن الإقناع تحدث أو لا لتتقن الآخرين بوجهة نظرك، مكتبة النافذة، القاهرة، 2008، ص 115.

⁴مصطفى وفاء محمد، مهارات التمييز، دار ابن خزح، بيروت، 2001، ص 183.

4. حصر مميزات الفكرة التي تدعو إليها مع معرفة مأخذها الحقيقية أو المتوهمة وتحليل معارض السلبية المحتملة وإعداد الجوانب الشافي عنها وإن أسلم طريقة للتغلب على الاعتراض أن تجعله من ضمن حديثك.

5. إختيار الأحوال المناسبة للإقناع، زمانية ومكانية ونفسية وجسدية مع تحسين الفرصة المناسبة لتحقيق ذلك.

6. تحليل الإقناع إلى:

- مقدمات متفق عليها كالحقائق والمسلمات.
- نتائج منطقية مبنية على المقدمات.

7. الابتعاد عن الجدل والتحدي واتهام النيات، لأن جعل الطرف الآخر متهما يلزمه بالدفاع.

8. إذ كنت ستطرح فكرة في محيط ما فروج لها عند أركان ذلك المحيط قبل البدء بنشرها.

9. المقارنة بين حالين ومسلكين لتعزيز فكرتك.

10. حدد مسبقا كيف ومتى تنهي الحديث.

3-3- استراتيجيات الإقناع:

لخص الأفكار الأساسية حتى لا تضيع في متاهة الحديث المتشعب¹

هناك مجموعة من الاستراتيجيات لابد من اتباعها من أجل إقناع الآخرين وهي علو النحو التالي:

- **الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة:** يظهر واقع الامر أنه ليس هناك قاعدة ثابتة تستطيع أن تؤكد أنه يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال، إلا أن درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند إقناع المستهدفين بالرسالة منطقيا حيث تعتمد في هذه الحالة

¹منصور هالة، مرجع سابق، ص 211.

على استمالة دوافع الفرد إلى حد ما، ويمكن تحديد استخدام الاستمالة العاطفية أو المنطقة بدراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين وعندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل والمستهدف ذلك يساعد على إمكانية التعرف على كل فرد على حدة والأسلوب المناسب لاستخدام معها¹.

• **البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي:** المتحدث الذي يخاطب المستفيدين باحتياجاتهم ويساعدهم في تحديد الأساليب التي تحققها تكون لديه فرصة أكبر في إقناعهم بدلا من أن يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم ويكون الحديث أو الرسالة أكثر فعالية في إقناع المستهدفين عندما يبدو لهم انه وسيلة لتحقيق هدف كان لديهم بالفعل، فإقناع أي فرد للقيام بعمل معين يجب أن ينطلق من إحساس الفرد بأن هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لديه من قبل أو بدأ التفكير فيه من قبل على الأقل².

• **ربط المضمون بالمصدر أو المرجع:** يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب معلومات أو آراء التي يقولها المصادر معينة أو مراجع ويلاحظ أن المستهدف بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دون تذكر المصدر باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية والمصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة وصادقة تسهل من عملية الإقناع³.

• **درجة الوضوح والغموض في الرسالة:** تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين فكلما كانت الرسالة واضحة لا تحتاج لجهد في تفسيرها واستخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعا.

• **التأثير المتراكم والتكرار:** التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع ويمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلى تعديل الاتجاهات العامة نحو أي قضية أو موضوع، إلا أن

¹مصطفى وفاء محمد، مرجع سابق، ص 191.

²المرجع نفسه، ص192.

³ مصطفى وفاء محمد، مرجع السابق ، ص193.

التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الضيق والملل لذا لابد أن يكون التكرار مع التنويع وقد اتضح أن الأفراد المستهدفين الذين عرض عليهم أكثر من سبب أو مبرر واحد أكثر استعداداً للإقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد أو سبب واحد، كذلك فإن الإقناع الناتج من التعرض المتراكم للموضوع أكبر من التعرض له مرة واحدة¹.

4- مهارة الانصات:

4-1- مفهوم مهارة الانصات:

مصطلحات أساسية: (السمع، الإستماع، الانصات، الإصغاء)

إذا كان الكلام يشكل أول مهارة من مهارات الإرسال في الاتصال اللغوي فإن مهارة الاستماع تعد أول مهارات الاستقبال في الاتصال اللغوي ولا تعدو لو قلنا أن مهارة الاستماع تعد أساساً لمهارات الاتصال الأخرى والعلاقة بينه وبين المهارات الأخرى وثيقة. وإذا كانت اللغة تتكون من مهارات أو مستويات وأنظمة متعددة فإن تعلمها لا يمكن أن يبدأ بغير الاستماع².

الإنسان أستعمل اللغة المنطوقة قبل أن يستعملها مكتوبة وعلى هذا الأساس فهو استعملها إستماعاً قبل أن يستعملها قراءة، فالاستماع نافذة الكلام إلى ذهن المستقبل.

إن الاستماع والكلام مهارتان متلازمتان فلا كلام من دون استماع، ولا استماع من دون كلام، وعليه فالاستماع يعرف أنه "عملية ذهنية واعية مقصودة ترمي إلى تحقيق غرض معين يسعى إليه السامع تشترك فيه الأذن والدماغ إذ تستقبل الأذن الأصوات وتنقل الأحاسيس الناجمة عنها إلى الدماغ فيحللها ويترجمها إلى دلالاتها المعنوية في ضوء

¹السكرانة بلال خلف، مرجع سابق، ص 188.

²حسن علي عطية، مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 217.

المعرفة السابقة لدى المستمع وسيقات الحديث والموقف الذي تجري فيه"، والاستماع هو "عملية تعرف الرموز الصوتية بالأذن والدماغ وفهم المسموع بعد تحليله وتفسير الرموز"¹.

وقد عرف الإستماع تعريفات عديدة منها: هو فهم الكلام والانتباه إلى الشيء المسموع².

4-2- أنواع الإنصات:

قام هارجي وزملائه بتمييز أربع أنواع من الانصات وهي:

• **الإنصات بغرض الاستيعاب:** ذلك الإنصات الذي يقوم به عندما تحاول البحث عن الحقائق، أو عندما تستمع إلى محاضرة، فهو يتضمن الاستماع إلى الحقائق والأفكار والمضامين التي يمكن أن تستفيد منها في المستقبل.

• **الإنصات بغرض التقييم:** هو ذلك الإنصات الذي نستخدمه عندما نحاول أن نقيم جودة الأفكار التي يقدمها لنا أحد الأشخاص خصوصا عندما يكون حديثه شيء من الإقناع فنحاول من خلال الانصات بغرض التقييم أن نكتشف التلاعب أو تحديد نقاط القوة أو الضعف في الأفكار التي يقدمها لنا الآخرون³.

• **الإنصات بغرض التعاطف:** يستخدم هذا النوع من الإنصات عندما نحاول ان نفهم ما يحاول الآخرون اخباره لنا من خلال وجهات نظرهم وهذا النوع من الاستماع يتطلب منا أولا الاستماع إلى الحقائق والأفكار والمضامين التي يحاول الآخرون إخبارنا بها وثانياً أن نظهر لهم أننا قد فهمنا هذه الأفكار والمضامين.

• **الانصات بغرض الانصات:** هو ذلك النوع من الانصات الذي نقوم به بغرض الترفيه مثل الانصات إلى قصيدة شعرية أو حديث لأطفالنا، وهذا النوع من الانصات نحاول من

¹حسن علي عطية، مرجع سابق، ص 208.

²عبد الرحمن الهاشمي، فائز العزاوي، تدريس مهارة الاستماع من منظور واقعي، عمان، الأردن، 2009، ص 107.

³هيز جون، ترجمة مروان طاهر الزعبي، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 101.

خلاله الاستماع إلى أشياء نريد سماعها وقليلًا ما يستخدم هذا النوع في بيئة العمل لذلك لم يتم تركيز عليه في هذا المقام¹.

4-3- مراحل عملية الانصات:

- مرحلة التعرف: وتعني إدراك المحسوسات الصوتية من حيث نبرات الصوت والجمل ومطابقة اللفظ.

- مرحلة التعرف والاختيار من دون حفظ

- مرحلة التعرف واختيار دليل يساعد على الحفظ لوقت قصير.

- مرحلة التعرف والاختيار مع اللفظ لوقت طويل إذ يؤكد السامع في هذه المرحلة فهمه،

أو استعمال المادة التي فهمها، أو يقوم بنشاط يستلزم استدعاء المادة التي تعلمتها سابقاً².

4-4- أهمية مهارة الانصات:

في كل مناحي التواصل نجد ان الانصات هو الأكثر أهمية، والاستماع يختلف كثيرا عن مجرد الصمت عندما يتحدث فرد الآخر، فإذا تم تطبيق الاستماع بشكل فعال فسوف تتمكن من تكوين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل وتعمل على تحسينها ففي الحياة العملية يتم تقدير عملية الاستماع بدرجة كبيرة كمهارة شخصية مرغوب بها كما أنها تساعد في تحقيق الفهم المتبادل في علاقات العمل أضف إلى ذلك أنك لو استمعت بعناية فستجمع كل أنواع المعلومات عن خصائص أي منظمة وعن الفرد الذي تتعامل معه³.

¹ هيز جون، مرجع سابق، ص 101.

² محسن علي عطية، مرجع سابق، ص 220.

³ هيز جون، مرجع سابق، ص 100.

5- مهارة إدارة الاجتماعات:

5-1- مفهوم إدارة الاجتماعات:

تعتبر إدارة الاجتماعات أحد مهارات الاتصال الهامة في مختلف المؤسسات والمنشآت على اختلاف أنواعها، تتمثل الاجتماعات في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمن واحد محدد لمناقشة أو دراسة أو بحث موضوع ما بهدف الوصول إلى نتائج معينة تخدم هذا الموضوع وتحقق هدف الاجتماع¹.

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء ومن خلال الاجتماعات أيضا يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها دور كبير في عقد جلسات العصب الذهني².

5-2- فن إدارة الاجتماعات:

يواجه رئيس الاجتماع تحديات مختلفة أثناء جلسات الاجتماع، لأنه يتعامل مع أفراد، لكل منهم طبيعته الخاصة وخصائصه واتجاهاته وطموحاته وآرائه وأفكاره وقدرته... والمتعامل معهم جميعا يحتاج إلى فن ومهارة عالية لخلق التفاعل الإيجابي المطلوب بما يخدم هدف الاجتماع ويؤدي إلى الوصول إلى نتائج واضحة وتطلب مهارة السيطرة على الاجتماع ثلاث مقومات:

¹محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 206.

²حسين جلوب، مهارات الاتصال، دار كنون المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 96.

- التعرف على الأنماط البشرية المختلفة المشاركة في الاجتماعات، بهدف توفير القدرة اللازمة على إدارتها وحسن التفاعل والتعامل معها بما يحقق هدف الاجتماع¹.
- التعرف على بعض النظريات التي تساعد على مزيد من التفاعل ذلك بهدف إكتساب مهارة إدارة المواقف بشكل عام بما يحويه من ظروف وعوامل مادية ومعنوية وبشرية سواء كانت داخلية أم خارجية بما يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الهدف.
- كيفية السيطرة على الاجتماع من خلال القدرة والمهارة الإدارية والتدريب المستمر والصلق للعناصر الإيجابية في الشخصية التي تدعم هذه القدرة وتلك المهارة من خلال المعرفة والحماس والممارسة².

5-3- تحديد أهداف مهارة إدارة الاجتماع:

لا تعقد الاجتماعات من فراغ او لمجرد الانعقاد فقط، وإنما تعقد الاجتماعات لغرض ما لتحقيقه ويكون هو الوسيلة المثلى لتحقيق هذا الهدف وعلى النحو المأمول أو المرجو، وينقسم المشاركون في الاجتماعات إلى مشاركون بصفتهم الشخصية نظرا لاهتمامهم بالموضوع المثار داخل الاجتماع، حيث يقدرون مدى استفادتهم من المشاركة فيه، حيث يتصف دائما بالحماس للمشاركة الإيجابية والفعالة والمشاركون مكلفون بالحضور بحكم وظائفهم او تابعة الاجتماع للمنشأة التي يعملون فيها. ومشاركون مضطرون للمشاركة إستكمالا للشكل فقط لاشك في أن نوعيات المشاركون المشار إليهم تؤثر إيجابا على فعالية الاجتماعات فيتسم بالنجاح ويتحقق أهدافه كلما زادت المشاركة الحضور في نقاش الحوار والعكس إن قلت المشاركة لا يحقق الاجتماع الأهداف المرجوة³.

¹محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 207.

²المرجع نفسه، ص 209.

³أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 208.

وعلى ذلك فإنه لإنجاح اجتماع ما أن نحدد الهدف منه أولاً، وكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً ومعبراً عن آمال المشاركين فيه كلما ساعد ذلك لإنجاح هذا الأخير.

يمكننا الإشارة هنا إلى بعض الأهداف المتعارف عليها:

- طرح المعلومات وتبادل الأفكار والآراء.
- دراسة ظاهرة ما تحديد أبعادها.
- دراسة موضوع متخصص بغرض الوصول إلى توصيات أو قرارات بشأنه الحصول على الموافقة أو مساندة إتجاه الموضوع أو إعداد تقرير.
- إن الاجتماع قد يشتمل على أكثر من هدف أو يخصص لدراسة أكثر من موضوع واحد في ذات الوقت¹.

المبحث الثالث: أساليب تعليم مهارات الاتصال وخطوات اكتسابها

تعد أساليب تعليم مهارات الاتصال مجالاً واسعاً حسب مجال دراسة الاتصال وحسب مجال اختصاص المؤسسة وذلك وفق خطوات تمكن من اكتسابها.

1- أساليب تعليم مهارات الاتصال:

تعددت أساليب تعليم مهارات الاتصال ويمكن تحديد بعضها منها فيما يلي²:

- استخدام القاعات التدريبية والمتخصصة: يتم إعداد قاعات تستخدم لتدريب على المهارات المتنوعة كأن يتوافر بها أجهزة ووسائل اتصال سمعية وبصرية، كما تصمم مقاعد هذه القاعات على شكل دائري يسمح لكل متدرب أن يرى الآخر ويرى المدرب في نفس الوقت ومن تم تصلح لتدريب على مهارة المنافسة الجماعية ومهارة إدارة الاجتماعات.

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق ص 209.

² نجلاء محمد صالح، مرجع سابق، ص ص 122-123.

- التعليم باستخدام نماذج واقعية لمهارة الاتصال: يقوم المدرب بعرض نماذج مهنية تمت ممارستها فعلياً على المتدربين وذلك للتعريف على خطوات التي استخدمت في ممارستها.

- التعليم باستخدام لعب الدور: باستخدام الحواس المختلفة ولهذا فهو أسلوب فعال في التعلم إذ يتيح الفرص أمام المتدربين للاشتراك في الأداء والابتكار في الأفكار.

إضافة لبعض الأساليب التدريبية هي¹:

- التعليم باستخدام المحاضرات: حيث يقوم المدرب بعرض الجوانب المختلفة لمهارات الاتصال بالإضافة إلى عرض بعض النماذج التطبيقية لاستخدامها، ويقوم بتشجيع المتدربين على ممارسة المهارة في قاعات المحاضرات، بهدف نقل مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والاتجاهات إلى الآخرين عن طريق التحدث والإنصات.

• **حلقات النقاش:** تعتبر من الأساليب الأكثر فعالية وخاصة في تدريب الأفراد أثناء الخدمة، حيث يتم فيها حوار مفتوح حول بعض الأفكار وتبادل وجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل الخبرات في بعض المواضيع.

• **العصف الذهني:** أحد أساليب المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة، بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات المبتكرة خلال فترة من الزمن قصيرة نسبياً، وتسجيل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقديمها أو نتقادها وتحليلها بعد جمعها دون مناقشتها².

¹ محمد صادق، تخطيطي التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة الخاصة، ط1، المجموعة للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 25.

² محمد صادق، تخطيطي التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة و الخاصة مرجع سابق، ص25.

2- خطوات إكتساب مهارات الاتصال:

يمكن للفرد اكتساب مهارات الاتصال من خلال الخطوات التالية¹:

- تحديد الغرض من مهارة الاتصال: يتم تحديده من عملية الاتصال سواء أهداف خاصة بالفرد أو المؤسسة وبناء على أهداف تحدد المهارة التي يجب اكتسابها للفرد أو للقائم بعملية الاتصال ولكي يتحقق هذا الهدف يجب اكتساب المهارة في الحوار والتواصل مع الآخرين.

- تجميع البيانات والمعلومات: يتم تجميعه من جوانبها المختلفة سواء العلمية أو العملية، حيث أن لكل مهارة أساسا معرفيا وقواعد توجه الممارسة ويتم ذلك بالقراءة عن المهارة في المراجع العلمية والدراسات والبحوث المختلفة بموضوع مهارة الاتصال.

- تحديد مجالات الممارسة المهنية: يجب على القائم بعملية الاتصال تحديد المجال الذي يمارس به هذه العملية وهناك العديد من المجالات المهنية منها المجال التعليمي الترويجي.... حيث تختلف مهارات الاتصال التي يكتسبها القائم بالاتصال وفقا لمجال الممارسة².

- معايير مهارة الاتصال: معرفة ما يجب عمله في كل خطوة إلى أن تكتسب المهارة في الاتصال، فكل مهارة تتضمن مجموعة من الخطوات اللازمة التعرف عليها قبل التدريب على ممارستها، فالخطوات اللازمة لمهارة المقابلة تختلف عن خطوات اكتساب مهارة الملاحظة أو الحوار...³

- متابعة استخدام مهارة الاتصال: يقوم المدرب بتدريب القائم بعملية الاتصال على خطوات المهارة بحيث يتأكد من اكتسابه لها من خلال اختبار كيفية ممارستها عن طريق الملاحظة وتطبيق بعض الاختبارات والمقاييس للتأكد من مدى فهم القائم بالاتصال للمهارة

¹ نجلاء محمد صالح، مهارات، الأسس و النظرية العلمية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص122

² المرجع نفسه، ص123.

³ محمد صادق، مرجع سابق، ص26.

وإدراكه لجميع خطواتها، لابد من اجراء متابعة للتدريب على المهارة لتقويم جوانب اكتسابها ويمكن القيام بإجراء تعديلات على الجوانب الخاصة بمكوناتها كلما اقتضت الضرورة لذلك.

- ممارسة المهارة: يقوم القائم بالاتصال بتطبيق المهارة التي قام بالتدريب عليها، حيث أن جمع المعلومات عنها والتدريب عليها لا يكفي لاكتسابها وتتم الممارسة تحت اشراف المدرب لتصحيح جوانب الخطأ فيها كأن يقوم بممارسة التحدث أو الانصات أو الاقناع للتأكد من اكتسابها¹.

المبحث الرابع: أهمية مهارات الاتصال

يشير العامل الأمريكي في الإدارة دروكر إلى أهمية مهارة الاتصال حيث يرى أنه: كل مؤسسة تتكون من أناس مختلفي المهارات والمعرفة ويقدمون بأداء أنواع مختلفة من العمل ولذلك ينبغي بناؤها على الاتصال وعلى المسؤولية الفردية وعلى العضو أن يفكر مليا ويؤكد أن الآخرين يعرفون ما هو متوقع منهم².

ويضيف "مانفهام" أن السر في نجاح الشخص كمدیر هو قدرته على توظيف نفسه، في خصم التعقيد في المنظمة كشخص موجه لماح ومقرر كما أن المدير الناجح هو ذلك المدير القادر على قراءة الأفراد المحطين به أو تحديد قدراتهم وامكانياتهم بأفضل طريقة ممكنة.

أما "رأجايل" فيشير إلى أن الأفراد ذوي الكفاءة الاجتماعية على أنهم أشخاص يمتلكون المهارات اللازمة لخلق آثار إيجابية في الآخرين أثناء تفاعلهم معهم ضمن موقف اجتماعي معين.

ومن أهم مهارات الاتصال نجد أنها الوسيلة الأساسية لتطوير وتحسين الحياة العلمية للأفراد وتحقيق الأداء المتميز والفعال في المؤسسة وكذا لها دور كبير في عمليات

¹محمد صادق، مرجع سابق، ص27.

²هيز جون، مرجع سابق، ص 28.

التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة...، ولها دور في زيادة قوة شخصية الفرد وزيادة ثقته بشكل كبير، مما يساهم في صناعة القدرات بالتالي قدرتهم في حل المشكلات والتعامل مع الأزمات المفاجئة.

وتشمل عملية إصدار الأوامر التعليمات بالصيغة التي تلقى تفهما وقبولاً من المرؤوسين، وتفيد في عملية التوجيه واحداث التأثير الإيجابي في سلوكيات الأفراد ودفعم نحو تطوير الأداء وزيادة الانتاجية¹

وتعزز التفاهم وتساعد في بناء علاقات محبة وإيجابية مع الآخرين وذلك من خلال فهم المشاعر والأفكار الخاصة بهم، كما تساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم وتفاذي الصراعات الغير ضرورية، وتفرز تلك المهارات التعاون وإدارة فرق العمل وبالتالي تحسين التنسيق والأداء الجماعي.²

¹ محسن علي عطية، مهارات الإتصال اللغوي، تعليمها، مرجع سابق، ص221

² محمد عبد الله العنزي، أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص15

الفصل الثالث:

أهمية السلوك التنظيمي

المبحث الأول: تعريف السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: خصائص وأبعاد السلوك التنظيمي

المبحث الثالث: أهمية السلوك التنظيمي

المبحث الرابع: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

المبحث الأول: تعريف السلوك التنظيمي

يعرف بأنه "السلوك الذي يشمل جميع العلاقات لأية منظمة سواء كانت هذه العلاقة داخلية رسمية أو غير رسمية، أفقية أو عمودية أو خارجية مع كل ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد¹.

كما يعرف بأنه سلوك الأفراد داخل المنظمات وهو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم انتاجاتهم².

ويرى الدكتور "عبد الرزاق الرحاحة وآخرون" أنه يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والاجتماعي، السلوك الفردي خاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع، ويتعلق السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد والجماعات وتأثيره على المنظمات مثل الأداء، الغياب، الابتكار، اتخاذ القرارات، التعاون، الصراعات التنظيمية... الخ³.

المبحث الثاني: خصائص وأبعاد السلوك التنظيمي

1- خصائص السلوك التنظيمي:

من أهم الخصائص التي يتميز بها السلوك التنظيمي ما يلي:

- السلوك التنظيمي ليس علما مستقلا بذاته وإنما حقل فرعي ينتمي إلى علم الإدارة.

¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999، ص 39.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 31.

³ عبد الرزاق الرحاحة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص

- السلوك التنظيمي حديث النشأة نسبياً.

- السلوك التنظيمي يثقي الكثير من المفاهيم والمفردات من العلوم الأخرى مثل علم النفس، الاجتماع، علم الإنسان ويدرس السلوك التنظيمي سلوكيات العاملين داخل المنظمة، على العكس من مجالات علمي النفس والاجتماع، التي تقوم بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.

وهناك مفاهيم قريبة من مصطلح السلوك التنظيمي مثل: السلوك الإداري والذي يدرس فئة الإداريين الذين لديهم سلطة المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين، والسلوك الوظيفي الذي يدرس سلوك الموظفين وهذه المفاهيم متداخلة ومترابطة، فالمدير هو موظف في النهاية¹.

والسلوك التنظيمي يمكن أن يكون نتيجة لشيء أي أن له سبب ولا يظهر من فراغ حيث لا بد أن يكون وراء كل سلوك سبباً له، وقد يرتبط السبب بالهدف كما قد يرتبط بالغرض، وفي كلتا الحالتين يتم السلوك وهو سلوك متنوع يظهر بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي يواجهها².

فالسلوك التنظيمي هو سلوك هادف أو غائي بمعنى أنه يسعى لتحقيق هدف أو اشباع حاجة، الإنسان لا يتصرف دون وجود هدف ومهما كان نمط السلوك أو شكل الاستجابة التي تبدو لنا ومهما كان تغيرنا لها، فإن السلوك لا بد ان يحتكم إلى هدف معين قد يكون ظاهراً كما قد يكون ضمناً (مستتيراً) وبشكل عام فإن الهدف الذي يبني علي سلوك الفرد يتمثل في تحقيق التوازن العام لشخصيته من خلال اشباع حاجاته ودواعه، وكذلك السلوك التنظيمي هو سلوك غرضي محكوم بغرض معين فكل هدف له غرض، أي أنه يحتكم لدوافع معينة ومرتبطة بحالة ذاتية أو بحاجة تتملك الشخص المعني، وكلها زادت هذه الحاجة

¹محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 69.

²إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 62.

كلما زاد الدافع إلى الحد الذي يصعب أو يتعذر فيه مقاومة الحاجة، فتبرز عندها الحاجة على هيئة دافعا ملحا يدفع سلوكه اتجاه محدد¹.

2- أبعاد السلوك التنظيمي:

لكي تتم دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات بطريقة صحيحة متكاملة لابد أن تشمل 3 مستويات تسعى ابعاد السلوك التنظيمي وهي: الفرد، الجماعة والهيكل المنظمة².

أ- **الفرد العامل Individuel**: فهو يمثل الأساس ونقطة الإرتكاز حيث يتم دراسة السلوك الفردي داخل المنظمة من خلال التركيز على عدة أبعاد (الإدراك، التعلم، الشخصية والاتجاهات، ضغوط، العمل... الخ)، نظرا لتأثيرها على أدائه وسلوكه في العمل بالاعتماد على علم النفس.

ب- **الجماعات Groups**: يتم السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الجماعي داخل المنظمات حيث يركز على سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات عمل، ويهتم بمجالات مثل: ديناميكية الجماعة، القيادة، الاتصالات، الصراع التنظيمي...، ويشمل مفاهيمه من علم النفس الاجتماعي.

ج- **الهيكل Structure**: أو المنظمة حيث يحدد الهيكل التنظيمي شكل العلاقات الرسمية والتنسيق بين المجموعات الوظيفية، يركز السلوك التنظيمي في هذا المستوى على موضوعات مثل: قوة ونفوذ المنظمة، البيئة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية... الخ، ومن خلال تدعيم السلوك المرغوب بين العاملين وبناء نظم الحوافز الملائمة وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة المناخ

¹إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 63.

²محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبّي، مصر، (د س ن)، ص ص 16-17.

الوظيفي الجيد للعمل لتحقيق الضغوط وترجع أصوله إلى علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والسياسة... الخ¹.

المبحث الثالث: أهمية السلوك التنظيمي

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتتمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحيز مهارته أو من ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر².

فتعتبر أهمية دراسة وفهم سلوك وتصرفات العمال داخل المنظمة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والمديرين ولأفراد العاملين على حد سواء، ويهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطهم في التنظيم، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني، من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة تزود المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك فيه تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري، فالعنصر البشري إذن هو الغاية والوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة³.

¹ محمد ربيع زناتي، مرجع سابق، ص 17.

² راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (د س ن)، ص 15

³ يوسف منصر وناجي لبتيم، "أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك الفعال التنظيمي"، مجلة

الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 07، جامعة الوادي، جويلية 2014، ص ص 127-128.

المبحث الرابع: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

أن دراسة السلوك التنظيمي يهتم بشكل مباشر بالسلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه، تغييره والتنبؤ به والتحكم فيه.

1- التغيير:

أي تحليل أسباب حدوث ظاهرة ما في المنظمة مثلاً: ترك العاملين لوظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر، أو المدر أو عدم رضاهم عن زملائهم، وعند ذلك يمكن للمديرين اتخاذ الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل.¹

2- التنبؤ في حالة التعرف على المسببات: يسعى المديرون لتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ تصرفات أو قرار معين ويمكن للمدير التنبؤ بالإستجابات السلوكية للأفراد وذلك بناء على المعلومات المستمدة من علم السلوك التنظيمي، ومن ثم تستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيح

3 - التوجيه والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات:

يعد من أهم وأصعب الأهداف فعندما يفكر المدير كيف يجعل فرد من الأفراد أن يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالتحكم في السلوك ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف التحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة في أداء المهام.²

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص22

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص

4- وضع استراتيجية مستقبلية:

لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات والوحدات الفرعية لكي تكون على النحو الذي يتماشى مع متطلبات استراتيجية التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة¹.

¹محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 20.

الإطار التطبيقي

ممارسات الإتصال و تنمية السلوك التنظيمي لمؤسسة إتصالات

الجزائر لولاية تيزي وزو

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

المبحث الثاني: القراءة الكمية و الكيفية للجداول البسيطة

المبحث الثالث: القراءة الكمية و الكيفية للجداول المركبة

نتائج الدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

1- لتعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

مؤسسة إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية جزائرية ذات أسهم برأسمال (SPA) تنشط في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت (FIX) والإنترنت والإتصالات الفضائية (ATS) بحيث تشهد نموا قويا في مجال الهاتف الثابت والإنترنت (FAIBRE، ATS، ADSL) تتعامل مع نوعين من المتعاملين الزبائن العاديين من عامة الشعب و المؤسسات الكبرى مثل مؤسسة SAYDAL

تأسست وفق قانون 2000/3 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية تكفلت بتسيير قطاع البريد وتطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، تقد في تيزي وزو.

تتمثل مهامها: في نقل المعلومات بطريقة سمعية بصرية كتابية وتطوير شبكة الإتصالات العمومية والخاصة بالإضافة إلى توفير خدمات منزلية للأفراد بأسعار تتماشى مع تطلعات الزبون ومن أهم العروض التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر ADSL، ADSL

ADSL 4G LTE¹، ADSL PRO، IDOOM IDOOM FIX

إسم المؤسسة: إتصالات الجزائر

نوع المؤسسة: مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي

تاريخ التأسيس: 2003

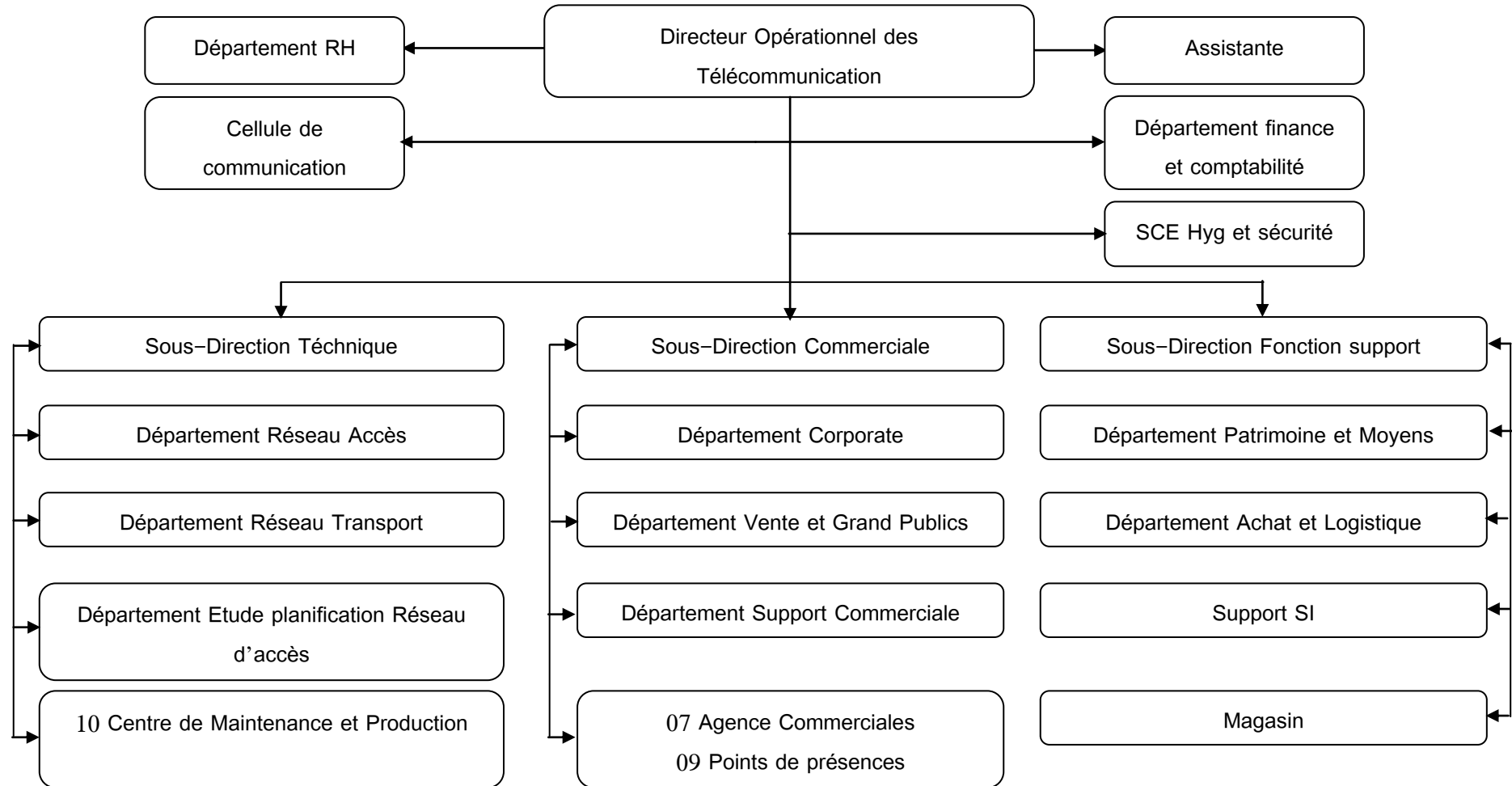
المقر: تيزي وزو الجزائر

المدير: عدا عميروش

الشعار: إتصالات الجزائر دائما أقرب

¹ مقابلة أجريت مع السيدة تومي صبرينة مسؤولة خلية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر على الساعة 11:00 في 2025/03/15

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو:



3- أهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر :

أ- الشبكة الهاتفية المجمع (RTS):تقنية تسمح بالتحديث بين أكثر من متحدثين وذلك بزيادة قدرات التركيبات المكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية في وقت واحد

إن شبكة الهاتف المجمع تنقسم إلى ثلاث أنواع كبيرة من الشبكات

- شبكة المناطق

- شبكة المناطق الريفية

- شبكة وطنية ودولية

ب- خدمات الهاتف الثابت :

- خدمة الدفع المسبق تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد

عن طريق إستعمال خط الهاتف العمومي

- إشارة المناداة المنتظرة تقوم بإعلام المتحدث أن هناك مكالمة ثانية

- الإتصال دون أرقام وفرت هذه الخدمة من أجل الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين

- تحويل المكالمات تساعد على تحويل المكالمات من مكان إلى آخر

- الفاتورة المفصلة تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل

المكالمات

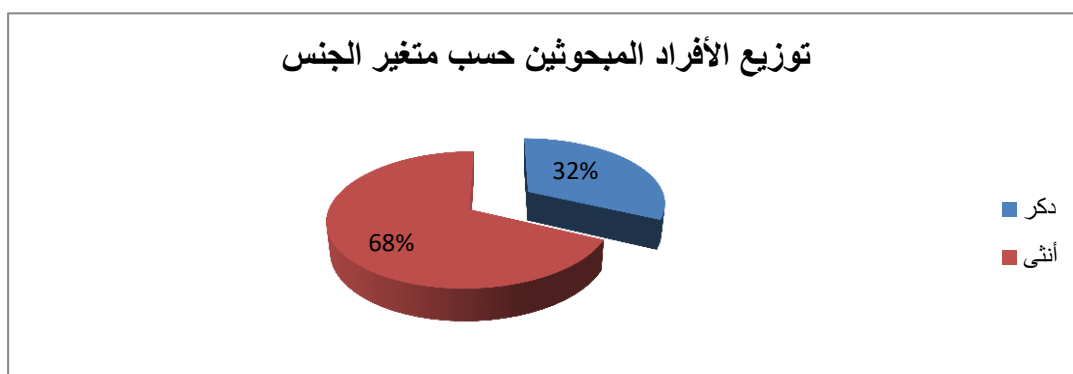
- الهاتف اللاسلكي هي تقنية لا سلكية متصلة بالأقمار الصناعية¹

¹وثائق مقدمة من طرف المسؤولة عن خلية الإتصال لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

المبحث الثاني: القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

المتغير	الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر		16	32%
أنثى		34	68%
المجموع		50	100%



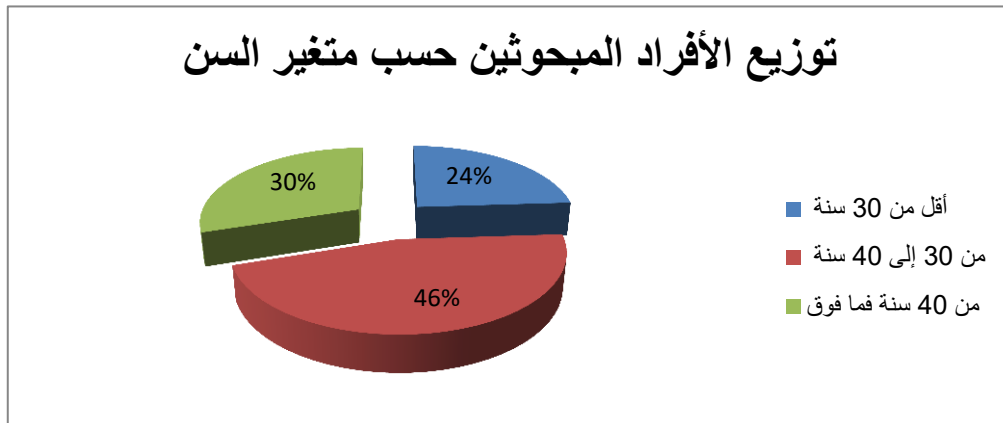
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح متغير الجنس هيمنة واضحة للإناث بنسبة 68% مقابل 32% فقط من الذكور بالتالي نلاحظ أن العنصر النسوي هو الغالب في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو وهو الذي ينشط بكثرة ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى أنّ في السنوات الأخيرة أصبحت النساء يقمن بدراسات عليا ما يسمح لهن بنيل مناصب إدارية في العديد من المؤسسات إضافة إلى ذلك طبيعة المؤسسات الخدمية التي تهيمن عليها الإناث ما يعكس تمكين المرأة

وعليه نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو توظف كلا الجنسين وإن كانت النسبة بين الإناث والذكور متفاوتة، ذلك بهدف تعزيز الإبداع والشمولية تحقيق

والأهداف المسطرة وتقديم خدمات تتال رضا الوافدين إليها لإبقاء المؤسسة في أحسن صورة لدى جماهيرها

الجدول رقم (02): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن

المتغير	الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة		12	24%
من 30 إلى 40 سنة		23	46%
من 40 سنة فما فوق		15	30%
المجموع		50	100%



من خلال الجدول أعلاه الذي يدرس متغير السن يظهر لنا أن الفئة المسيطرة من الأفراد المبحوثين هي الفئة التي تتراوح ما بين 30-40 سنة) حيث يمثلون النسبة الأبرز بـ 46% وفي المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية (من 40 فما فوق) تمثل 30%

نلاحظ من خلال هذه النسب المذكورة أنها تمثل العنصر الأكبر ما يشير إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر تميل بشكل واضح إلى الأفراد في سن العمل والإستقرار المهني

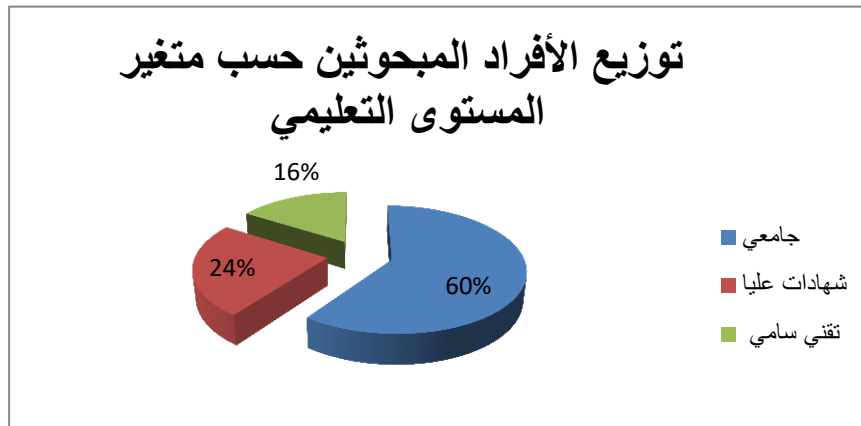
وهذه الفئة غالبا أكثر نشاط في سوق العمل وتحمل تجارب أكثر ويمكن أن نشير إلى وجود عدد معتبر من الأفراد الأكبر سنا في المؤسسة مما يضيف توازنا بين الأجيال

في حين نجد في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تمثل نسبة 24% تتسم بالنشاط والحيوية ولها القدرة على أداء مختلف المهام والوظائف على مستوى المؤسسة

منه نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على توظيف العنصر البشري من مختلف الفئات العمرية حيث يعد الموظفين مزيج بين العنصر البشري المؤهل والمدرب تدريب عالي وتقني إداري والفصل المتوسط والواعي

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

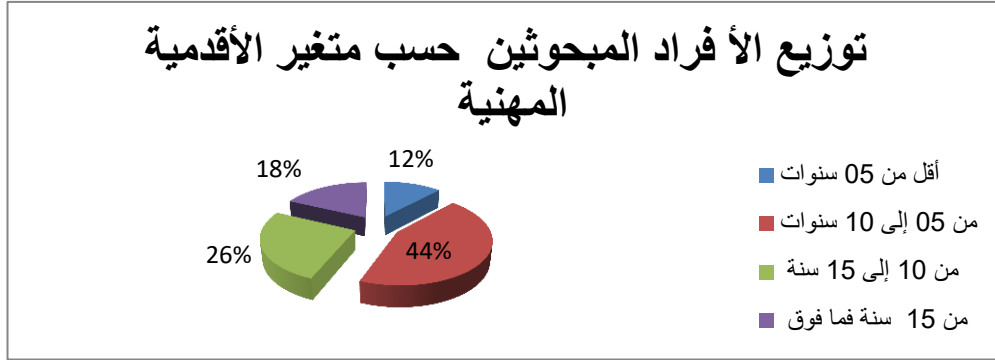
المتغير	الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
جامعي		30	60%
تقني سامي		8	16%
شهادات عليا		12	24%
المجموع		50	100%



يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي حيث تتصدر القائمة بنسبة 60% ما يدل على أن مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو تعمل على إستقطاب وتوظيف عمال ذو مستوى عالي و كفاءة عالية مما يسهم في إضفاء صبغة عقلانية وعلمية على القرارات الإدارية وتنوع في المهارات الإتصالية المتواجدة على مستوى هذه الأخيرة، ونجد في المرتبة الثانية حاملي الشهادات العليا بنسبة 24% تمثل شريحة مؤثرة في المناصب القيادية والإدارية ما يشير إلى تواجد كفاءات متخصصة على مستوى المؤسسة وأخيرا في المرتبة الثالثة تقني سامي بنسبة 16% ما يدل على وجود مهارات تطبيقية متنوعة منه نستج بأن مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو تركز على توظيف أفراد يتمتعون بمستوى عالي وخريجي جامعات وهذا راجع لحاجة العمل الإداري في مختلف الأقسام لكفاءة تنظيمية عالية توفر أحسن بيئة لتقديم خدمات أفضل

الجدول رقم (04): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة والأقدمية في العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة المتغير
12%	6	أقل من 5 سنوات
44%	22	من 5 إلى 10 سنوات
26%	13	من 10 إلى 15 سنة
18%	9	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

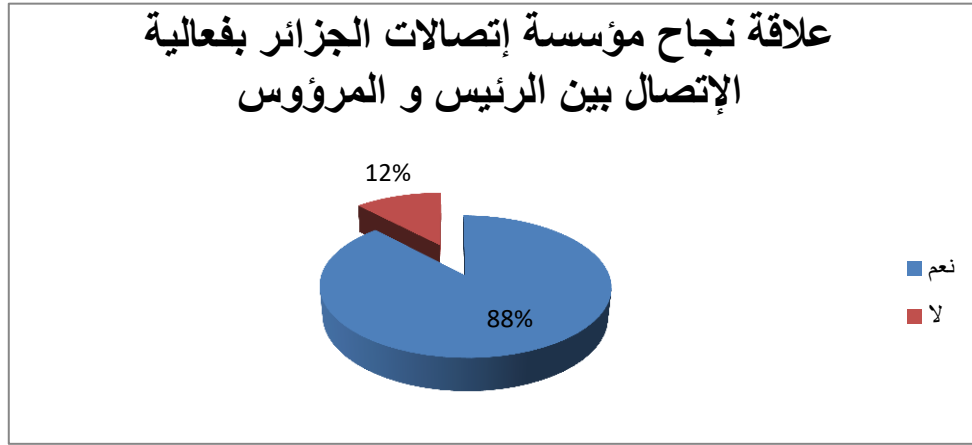


يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل متغير الأقدمية المهنية بأن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (5 إلى 10 سنوات) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 66% الشريحة الأكبر والأكثر نشاطا لها خبرة كافية مع حماس وإنتاجية عالية، وفي المرتبة الثانية (من 10 إلى 15 سنوات) بنسبة 26% عادة ما يكون لهم عمق في المعرفة المؤسسة والقدرة على مقاومة المخاطر ويمكن القول أن هذه الفئة لها مهارات وخبرات أكثر من التي قبلها، في المرتبة ما قبل الأخيرة نجد الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 18% الذاكرة المؤسسية الحية وشبكات علاقات قوية، في المرتبة الأخيرة نجد الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 12% نسبة منخفضة نسبيا للموظفين الجدد هذا يرجع لإمكانية محافظة المؤسسة على سياسة التوظيف مع التركيز على الاستقرار.

منه نستنتج أن التوزيع الحالي لمؤسسة إتصالات الجزائر يعكس مؤسسة مستقرة مع خبرة تراكمية جيدة إلا أن القوة الحقيقية للمؤسسة تكمن في التوازن بين الخبرة المتراكمة والطاقة الجديدة

الجدول رقم (05): يوضح علاقة نجاح مؤسسة إتصالات الجزائر بفاعلية الإتصال بين الرئيس والمرؤوس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
88%	44	نعم
12%	6	لا
100%	50	المجموع

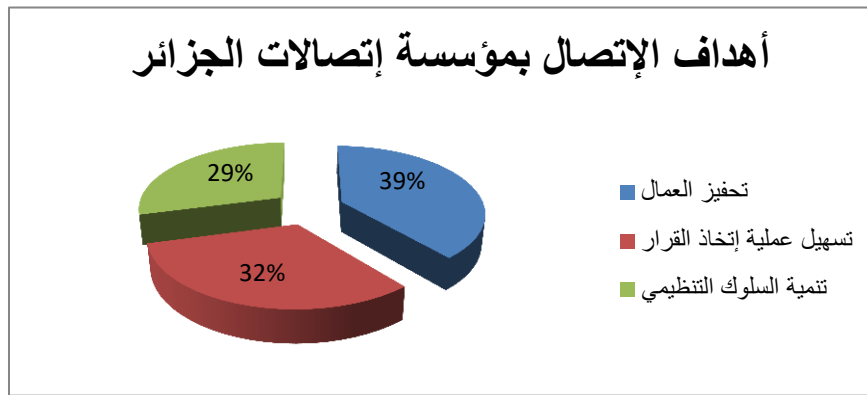


من خلال المعطيات أعلاه يتبين لنا إجماع ساحق من طرف الأفراد المبحوثين يؤكدون أن التواصل الرأسي الفعال هو عامل حاسم في نجاح مؤسسة إتصالات الجزائر قدرت نسبتهم بـ 88% كون أن التواصل المباشر بين الرئيس والمرؤوس يقلل من تشوه المعلومات عند نقلها عبر مستويات متعددة زيادة إلى ذلك هذا الأخير يعزز من الولاء والانتماء، ما يظهر إنتاجية أعلى في حين نجد فئة قليلة معارضة قدرت بنسبة 12% وهذا يرجع إلى إمكانية التعرض لتجارب سلبية من طرفهم أو إلى طبيعة العمل التي لا تسمح بالتواصل المباشر مع الرئيس

منه نستخلص أن التواصل الرأسي ليس مجرد ترف إداري بل ضرورة إستراتيجية لضمان إستمرارية المؤسسة

الجدول رقم (06): يمثل أهداف الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
38,83%	40	تحفيز العمال
32,03%	33	تسهيل عملية إتخاذ القرار
29,12%	30	تنمية السلوك التنظيمي
100%	103	المجموع



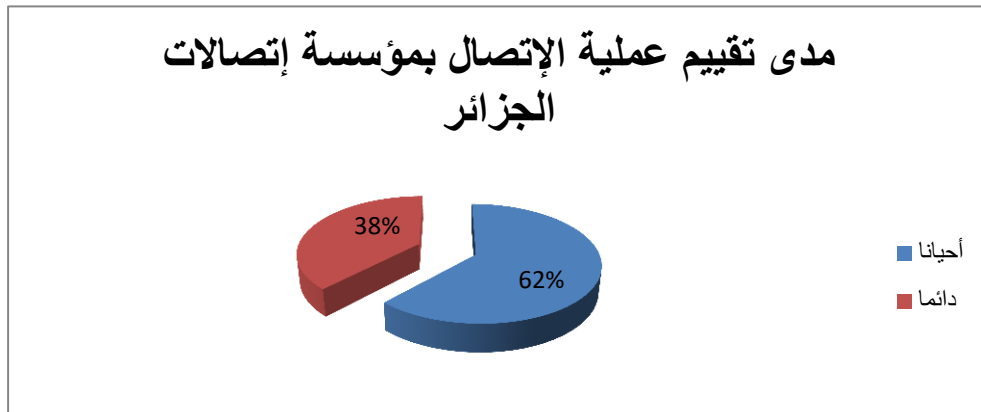
يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بأن معظم الأفراد المبحوثين إتجهوا إلى تحفيز العمال كهدف أساسي للمؤسسة إتصالات الجزائر بنسبة تقدر بـ38,83% مما يدل على أن المؤسسة ترى الإتصال كوسيلة أساسية لدعم الدافعية والرضا الوظيفي، في المرتبة الثانية نجد تسهيل عملية إتخاذ القرار بنسبة 32,03% كون الإتصال هو الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات الدقيقة وتسيير عملية إتخاذ القرار السريع وفي المرتبة الثالثة تنمية السلوك التنظيمي بنسبة 29,12% مما يشير إلى أن الإتصال يؤثر على ثقافة العمل والتصرفات المهنية زيادة إلى تصريح فئة من المبحوثين من أهداف الإتصال التأثير على فعالية المؤسسة زيادة الكفاءة التنظيمية

وعلى إثر هذا نستنتج أن رغم تباين النسب إلا أنها متقاربة نسبيا ما يدل على شمولية وظيفة الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو وعدم إقتصارها على جانب واحد

ويمكن القول أن الإتصال في هذه المؤسسة يستخدم كأداة إستراتيجية متعددة الأهداف وهذا يشير إلى وجود إدراك إداري جيد لأهمية الإتصال في تعزيز مختلف الجوانب التنظيمية

الجدول رقم (07): يوضح مدى تقييم عملية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دائما	19	38%
أحيانا	31	62%
المجموع	50	100%

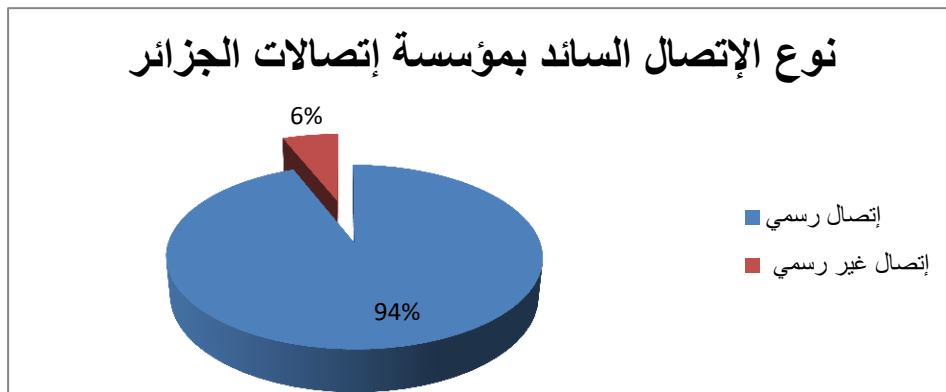


يظهر لنا من خلال المعطيات أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين يشيرون إلى أن عملية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر تفتقر إلى التقييم المستمر حيث جاءت هذه الأخيرة بنسبة 62% ويمكن إرجاع هذا إلى وجود ثغرات في أليات التقييم وفجوات إتصالية بين المستويات الإدارية ومشاكل هيكلية في الإتصال،بينما نجد أقلية من الأفراد المبحوثين يؤكدون على تقييم عملية الإتصال بشكل دائم على مستوى المؤسسة بنسبة 38% مما قد يعكس وجود بعض الأنظمة الإتصالية الجيدة ووجود تباين في تجارب الموظفين حسب موقعهم الوظيفي

منه نلخص إلى نتيجة مفادها أن مؤسسة إتصالات الجزائر تفتقر عملية الإتصال فيها إلى التقييم المستمر وهذا يعكس حاجة ملحة إلى تطوير آلية تقييم منتظمة ومنهجية لضمان فعالية الإتصال وتحقيق أهدافه المتعددة والتركيز على التغذية الراجعة مما سيعمل على تحسين وتطوير عملية الإتصال

الجدول رقم (08): يوضح نوع الإتصال السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
94%	47	الإتصال الرسمي
5,66%	3	الإتصال غير الرسمي
100%	50	المجموع



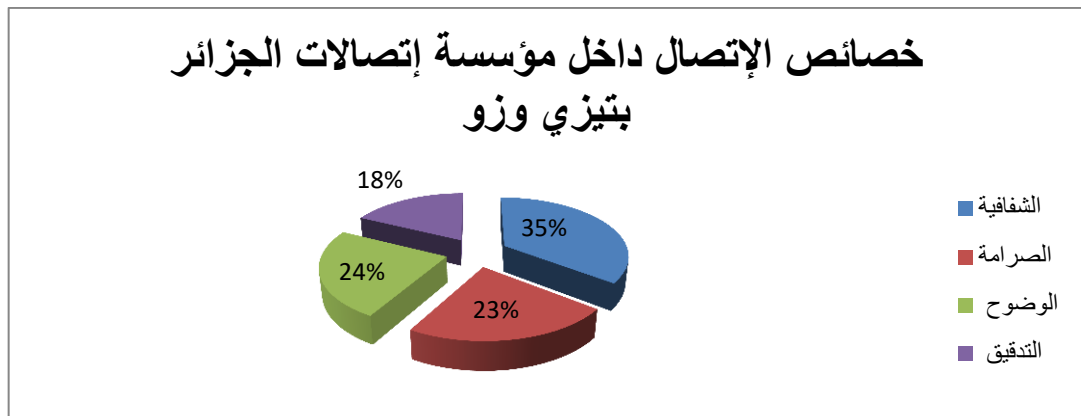
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يجمعون على أن الإتصال الرسمي هو الإتصال السائد بمؤسسة إتصالات الجزائر بنسبة 94% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي صارم وتفضل القنوات الرسمية للإتصال وهذا يعود إلى أن هذا النوع من الإتصال يوفر وضوحا ويوثق المعلومات ويضمن إنسيابا منظما للقرارات، من جهة أخرى نجد نسبة الإعتماد على الإتصال الغير الرسمي نسبة ضئيلة قدرت

5,66% ويمكن إرجاع هذا إلى انخفاض التفاعل الإجتماعي بين الموظفين أو محدودية المرونة في بيئة العمل

وعليه نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر يطغى عليها النمط الرسمي مما يعكس وجود نظام إداري منظم وهيكل تنظيمي واضح مما يضمن إنسياب منظم للقرارات داخل المؤسسة

الجدول رقم (09):يبين خصائص الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائرتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
35,44%	28	الشفافية
22,78%	18	الصرامة
24,05%	19	الوضوح
17,72%	14	التدقيق
100%	79	المجموع



يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر يتصف بالشفافية بنسبة تقدر 35,44% مايدل على أن الإتصال

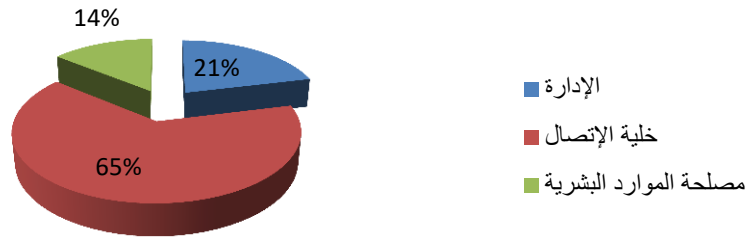
الإطار التطبيقي

داخل هذه الأخيرة يتصف غالبا بالمكشافة وتبادل المعلومات بوضوح وصدق وهذا يمكن إرجاعه إلى وجود ثقة داخلية بين الموظفين والإدارة، في المرتبة الثانية نجد الوضوح بنسبة 24,05% مما يعني المعلومات التي يتم تداولها مفهومة وسهلة الإدراك وفي المركز الثالث نجد أن الإتصال يتصف بالصرامة بنسبة تقدر بـ 22,78% كون أن هذه الصفة تشير إلى وجود تقيد بالقواعد الهيكلية في عملية الإتصال ما يعزز النظام، في آخر الترتيب نجد التدقيق بنسبة 17,72% وهو أمر ضروري للمراجعة المعلومات ومراقبة دقتها للسير الحسن للنظام وعليه يتضح لنا أن الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر يتسم بدرجة عالية من الشفافية والوضوح مما يعكس مناخا إيجابيا من الثقة والمكشافة ما يضمن السير لمختلف مصالح المؤسسة

الجدول رقم (10): يبين الهيئة التي تقوم بالإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
21%	13	الإدارة
64%	40	خلية الإتصال
14%	9	مصلحة الموارد البشرية
100%	62	المجموع

الهيئة التي تقوم بالإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر



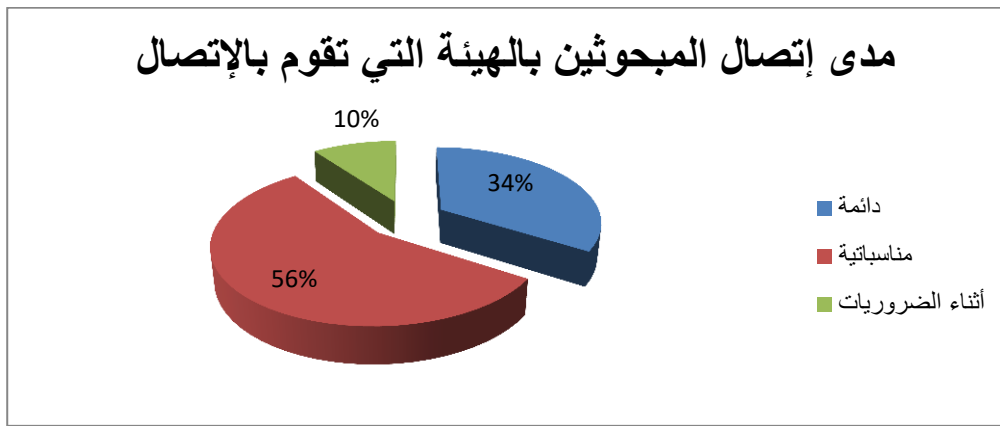
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن خلية الإتصال تشكل الجهة الأساسية المسؤولة عن عملية الإتصال على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بترجيح وزو بنسبة تقدر بـ 64% كونها تعتبر حلقة وصل ونقطة ربط وجسر للتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية والمصالح الخدماتية مما يدل على إحترافية التنظيم ووجود هيكل وظيفي واضح للإتصال، ومن جهة أخرى نجد بقية الأفراد المبحوثين يشيرون إلى أن هناك هيئات أخرى مسؤولة عن الإتصال بالمؤسسة تتمثل في الإدارة بنسبة 21% مصلحة الموارد البشرية بنسبة 14% ما يدل على أن المسؤولين يعتمدون على قنوات رسمية أو مفوضين لنقل المعلومات وما يشير كذلك إلى فصل الإتصال الإداري عن الإتصال التسييري المتعلق بالموارد البشرية

من يتضح لنا خلية الإتصال هي الفاعل الرئيسي في إدارة عملية الإتصال داخل

المؤسسة بهدف تقوية البنية التنظيمية وضمان صورة حسنة وسمعة جيدة للمؤسسة

الجدول رقم (11): يوضح مدى إتصال المبحوثين بالهيئة التي تقوم بالإتصال على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
34%	17	دائمة
56%	28	مناسباتية
10%	5	أثناء الضروريات
100%	50	المجموع

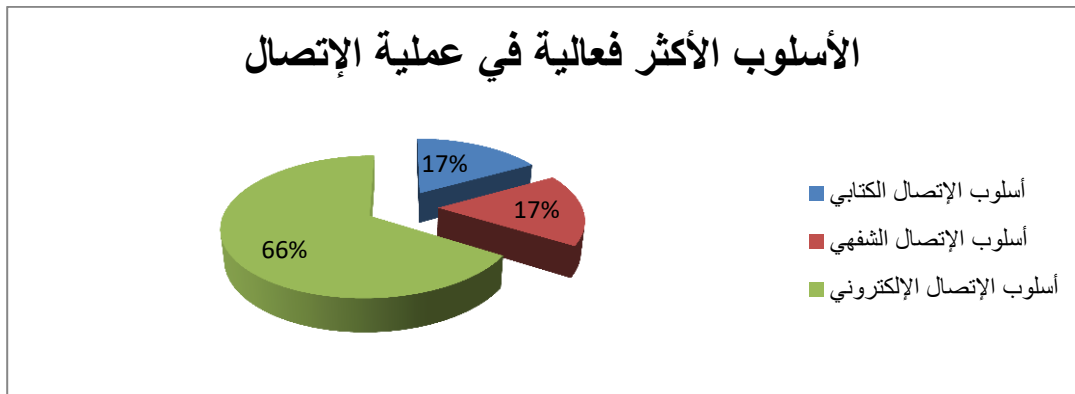


من خلال ما يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتواصل مع الهيئة المسؤولة عن الإتصال في المناسبات فقط قدرت نسبتهم بـ 56% مما يعكس نمط إتصال تفاعلي غير منتظم، من جهة أخرى نجد فئة من المبحوثين يؤكدون على أنه يتم التواصل مع هيئة الإتصال دائما بنسبة 34% وهذا يشير إلى وجود ثقة في الهيئة والإعتماد عليها كمصدر رئيسي للمعلومات، بينما نجد فئة قليلة تقدر بنسبة 10% تتجه إلى هذه الأخيرة أثناء الضروريات فقط كون أن هناك مناصب إدارية غير متصلة بهذه الهيئة نظرا لطبيعة مهامها و طبيعة المجال الذي تهتم به

منه نستخلص أنه هناك مستوى عالي من الوعي بأهمية الإتصال والرجوع الدائم إلى الخلية المسؤولة عنه رغم أنه هناك تفاوت في الممارسات الفعلية إلا أن هناك إدراك قوي لأهمية إتصال المبحوثين بخلية الإتصال على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (12): يبين الأسلوب الأكثر فعالية في عملية الإتصال لدى مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
16,90%	12	أسلوب الإتصال الشفهي
16,90%	12	أسلوب الإتصال الكتابي
66,19%	47	أسلوب الإتصال الإلكتروني
100%	71	المجموع



يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يجمعون على أن أسلوب الإتصال الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر فعالية في عملية الإتصال على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بنسبة 66,19% حيث أن هذا الأسلوب فعال في نقل مختلف المعلومات والبيانات ويعكس هذا التوجه نحو الرقمنة والسرعة في تبادل المعلومات، ويليه في المرتبة

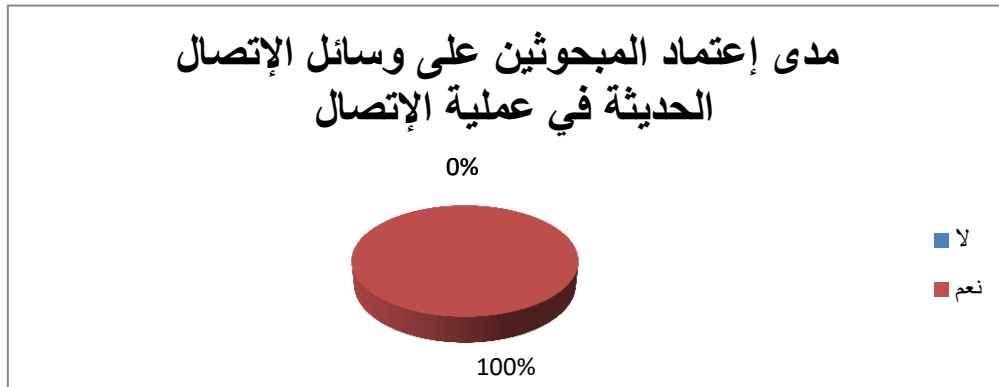
الإطار التطبيقي

الثانية أسلوب الإتصال الشفهي و الكتابي بنسب متساوية تقدر بـ 16,90% تعد أساليب إتصالية فعالة تهدف إلى تجسيد الإتصال المواجهي والرقابة الإدارية

منه نستخلص بأن هذه الأساليب الإتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر تساهم في بناء بنية رقمية متقدمة وتحقيق العلاقة التفاعلية بين العمال مما يساهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين السلوك التنظيمي

الجدول رقم (13): يمثل مدى إعتداد المبحوثين على وسائل الإتصال الحديثة في عملية الإتصال على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
100%	50	نعم
00%	00	لا
100%	50	المجموع

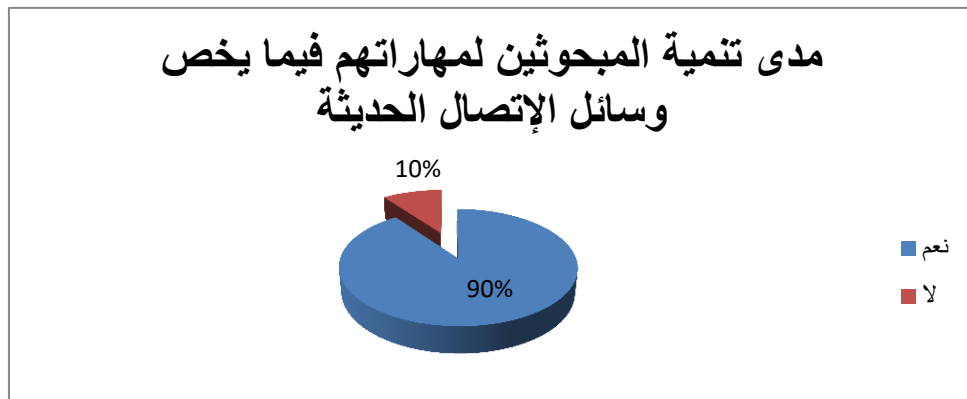


يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد المبحوثين يعتمدون بشكل كلي على وسائل الإتصال الحديثة ويظهر ذلك بوضوح من خلال النسبة الكلية التي تمثل 100% مايدل على أن مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو قامت بعملية رقمنة شاملة لأنظمتها في الإتصال سواء داخليا أو خارجيا

منه نستخلص أن المؤسسة تعمل على عصنة خدماتها من خلال توظيف وسائل الإتصال الحديثة مما يعكس توجهها إستراتيجيا نحو التكنولوجيا والرقمنة في بيئة العمل

الجدول رقم (14): يوضح مدى خضوع الموظف لتنمية مهاراته في صدد وسائل الإتصال الحديثة في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%



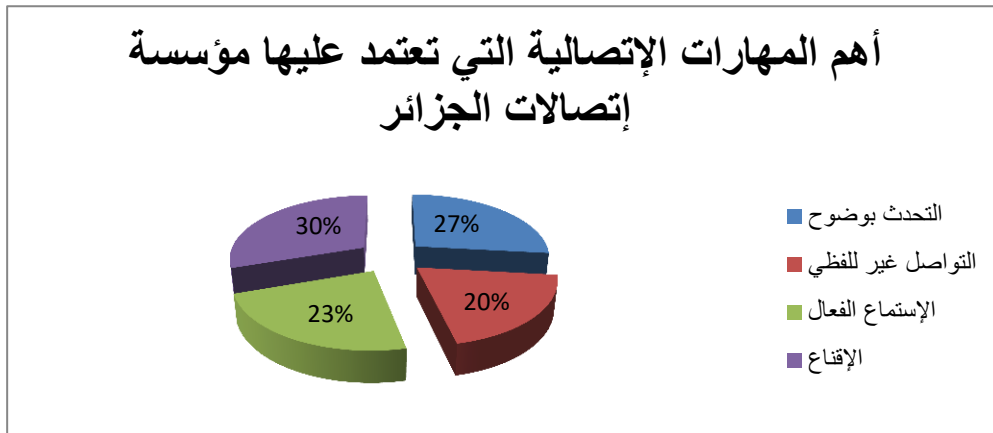
نلاحظ من خلال البيانات المتواجدة بالجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يخضعون لتنمية مهاراتهم المرتبطة باستخدام وسائل الإتصال الحديثة وذلك بنسبة تقدر بـ 90% وهذا يرجع غالبا إلى وجود إستراتيجية واضحة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر لتأهيل كوادرها لمواكبة التحول الرقمي ما يعكس إستثمارا في رأس المال البشري لتحسن الكفاءة والفعالية في التواصل

بينما نجد فئة قليلة من أفراد العينة لم يخضعوا لتنمية مهاراتهم في صدد تحسين قدراتهم فيم يخص وسائل الإتصال الحديثة، قدرت نسبتهم بـ10% وهذا قد يرجع إلى أنهم في مهام لا تتطلب كثيرا من الإعتماد على هذه الوسائل

منه نستخلص أن مؤسسة إتصالات الجزائر تسعى إلى تنمية مهارات الموظفين الرقمية مما يعزز من كفاءة التواصل بين أفراد المؤسسة بالتالي تنمية السلوك التنظيمي

الجدول رقم(15): يبين أهم المهارات الإتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
26,74%	23	التحدث بوضوح
19,76%	17	تواصل غير اللفظي
23,25%	20	الإستماع الفعال
30,23%	26	الإقناع
100%	86	المجموع



يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن مهارة الإقناع هي المهارة المعتمدة بالدرجة الأولى بمؤسسة إتصالات الجزائر حيث قدرت نسبتهم بـ30,23% يرجع هذا إلى أهمية القدرة على التأثير في الآخرين سواء داخليا أو خارجيا وما يدل على أن المؤسسة تقدر القيادة والتفاوض والتأثير الإيجابي في إتخاذ القرارات

في المرتبة الثانية نجد مهارة التحدث بنسبة 26,74% ما يدل على أهمية نقل الأفكار والمعلومات بشكل واضح ودقيق

في المرتبة الثالثة نجد مهارة الإستماع الفعال بنسبة 23,25% وهذا يرجع إلى أهمية الإلتباه وفهم الطرف الآخر مما يحسن من جودة الإتصال والتقليل من سوء الفهم

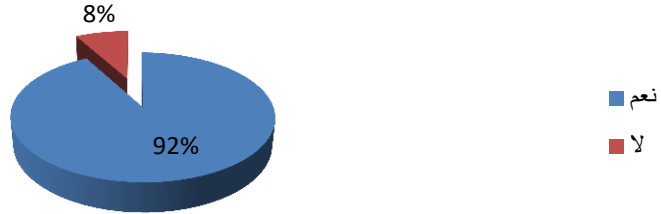
وفي المرتبة الأخيرة نجد مهارة التواصل غير اللفظي بنسبة 19,76% والتي يعتمدها الموظف في لغة الجسد وتعبيرات الوجه والإيماءات التي تدعم الرسالة الموجهة

نستنتج من خلال كل ما سبق أن مؤسسة إتصالات الجزائر تركز على المهارات الإتصالية التي تعزز من التأثير الفعال في الآخرين وهذا يشير إلى رؤية شاملة للإتصال كعملية متكاملة تعتمد على كل المهارات المذكورة سابقا .

الجدول رقم (16): يوضح مدى مساعدة إستخدام اللغة البسيطة والواضحة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو في توصيل الرسائل بشكل أفضل

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
92%	46	نعم
08%	4	لا
100%	50	المجموع

مدى مساعدة إستخدام اللغة البسيطة و الواضحة في توصيل الرسائل بشكل أفضل

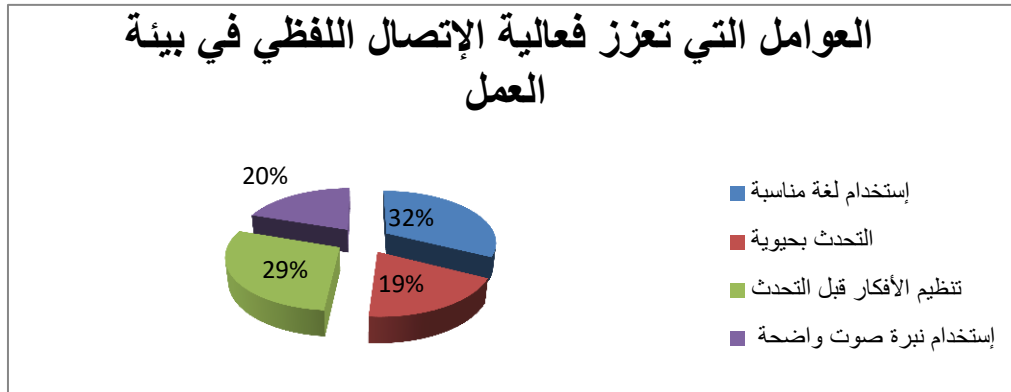


من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن إستخدام اللغة البسيطة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر يساعد في توصيل الرسائل بشكل أفضل ما يظهر من خلال النسبة التي قدرت بـ 92% وهذا يرجع إلى أن اللغة البسيطة تقلل من سوء الفهم وإيصال الأفكار بسرعة خاصة في بيئة العمل التي تضم أشخاص من خلفيات ومستويات متنوعة، في حين نجد أن هناك مجموعة ضئيلة من الأفراد المبحوثين ينفون ذلك قدرت نسبتهم بـ 8% وهذا يرجع إلى أن اللغة البسيطة أحيانا لا تكون كافية لنقل مفاهيم تقنية أو معقدة

نستخلص أن إستخدام اللغة البسيطة وسيلة فعالة لتعزيز التواصل داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بـتيزي وزو ما يساهم في تحسين الإنتاجية والتعاون بين الفرق.

الجدول رقم(17): يبين العوامل التي تعزز فعالية الإتصال اللفظي في بيئة العمل لمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
32,43%	36	إستخدام لغة مناسبة
18,91%	21	التحدث بحيوية
28,82%	32	تنظيم الأفكار قبل التحدث
19,81%	22	إستخدام نبرة صوت واضحة
100%	111	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن إستخدام اللغة المناسبة تعزز فعالية الإتصال اللفظي في بيئة العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو، نظرا لإحتلالها المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 32,43% وهذا يرجع إلى أن اللغة البسيطة من أهم العوامل التي تساهم في وضوح الرسالة وفهمها بسهولة وضمان فهم جميع الأفراد

في المرتبة الثانية نجد تنظيم الأفكار قبل التحدث بنسبة قدرت بـ 28,82% ما يساعد في نقل الرسالة بشكل واضح وتقليل من إحتمالية حدوث لبس أو تداخل بين الأفكار في

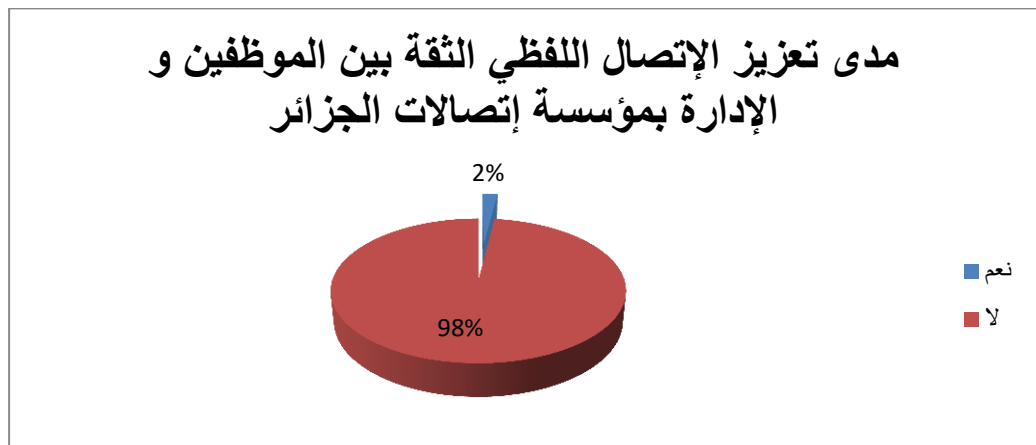
الإطار التطبيقي

المرتبة الثالثة استخدام نبرة الصوت واضحة بنسبة بلغت 19,81% وهذا يرجع إلى أن هذه الأخيرة تجعل الحديث أكثر تأثيرا وتوصيل الرسالة بشكل أكثر قوة، أما في المرتبة الأخيرة نجد التحدث بحيوية بنسبة 18,91% كون هذه الأخيرة تساعد في جذب إنتباه المستمعين وتشجعهم على التركيز والانتباه للرسالة التي يتم نقلها

نستنتج من خلال ما سبق أن فعالية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد على عدة عناصر تساهم في جعل الحديث أكثر وضوحا وقوة ما يساهم في تحقيق نتائج أفضل في التواصل والتقاء

الجدول رقم(18): يوضح مدى تعزيز الإتصال اللفظي الثقة بين الموظفين والإدارة بمؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	49	98%
لا	1	02%
المجموع	50	100%



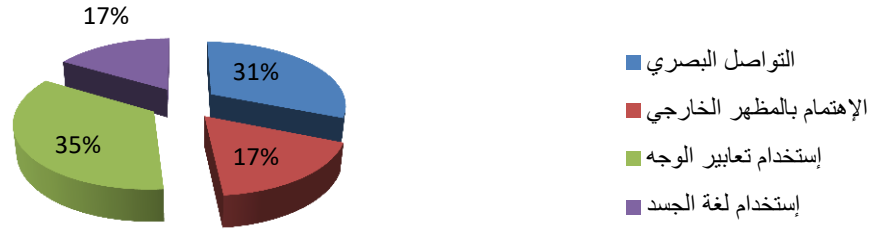
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الإتصال اللفظي يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث قدرت بنسبة 98% وهذا يرجع إلى أن الإتصال اللفظي الجيد يعزز الثقة والشفافية في بيئة العمل ويكون هناك تواصل واضح ومباشر بين الإدارة والموظفين، بينما نجد أن هناك نسبة ضئيلة نفت هذا الأخير بنسبة 02% وقد يكون ناتج عن تجارب سلبية أو ضعف في تنفيذ الإتصال الفعال.

ومنه نستنتج أن الإتصال اللفظي لا يستخدم فقط لنقل المعلومات بل هو أداة مهمة لبناء علاقات مهنية صحية ما يعزز بيئة من الإحترام المتبادل وأكثر إنسجاما وثقة

الجدول رقم 19: يبين العوامل التي تساعد في فعالية التواصل غير اللفظي في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
31,06%	32	التواصل البصري
17,47%	18	الإهتمام بالمظهر الخارجي
34,95%	36	إستخدام تعابير الوجه
16,50%	17	إستخدام لغة الجسد
100%	103	المجموع

العوامل التي تساعد في فعالية الإتصال غير اللفظي



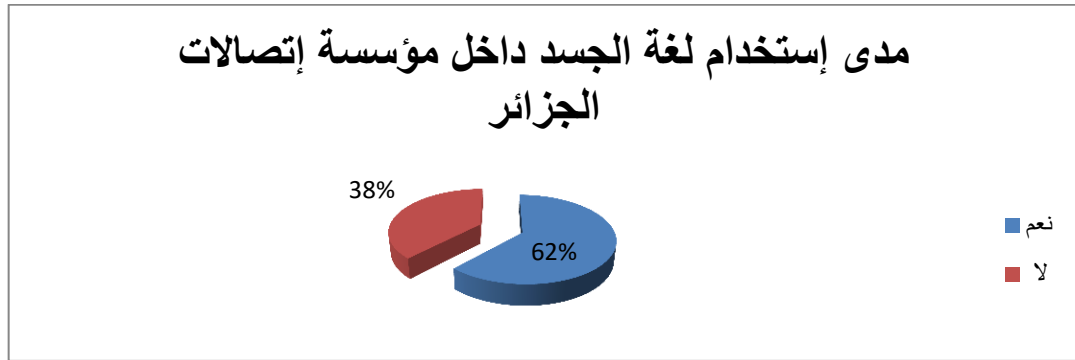
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن استخدام تعابير الوجه تساهم في جدية التواصل غير اللفظي هذا ما يظهر من خلال النسبة التي قدرت بـ 34,95% وهذا يرجع إلى أنها ترسل رسائل فورية حول المواقف في بيئة العمل مما يؤثر بشكل كبير على فهم الرسالة والعلاقات

نجد في المرتبة الثانية التواصل البصري بنسبة 31,06% ما يدل على أنه يساعد في بناء الثقة ويعزز من قوة الرسالة التي يتم إيصالها، في المرتبة الثالثة الاهتمام بالمظهر الخارجي بنسبة قدرت 17,47% حيث أن هذه الأخيرة تعكس مدى احترافية الشخص واحترامه لمكان العمل، في المرتبة الأخيرة استخدام لغة الجسد بنسبة 16,50% ويتبين ان لها دور مهم في توضيح الرسالة وفهمها بشكل أفضل

ومنه نستخلص أن التواصل غير اللفظي يلعب دور مهم في بيئة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أنها تعمل على تعزيز جدية وفعالية الرسائل وتساعد على بناء علاقات مهنية ناجحة

الجدول رقم(20): يوضح مدى استخدام لغة الجسد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يعكس الأفكار بشكل افضل من الكلمات

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
62%	31	نعم
38%	19	لا
100%	50	المجموع

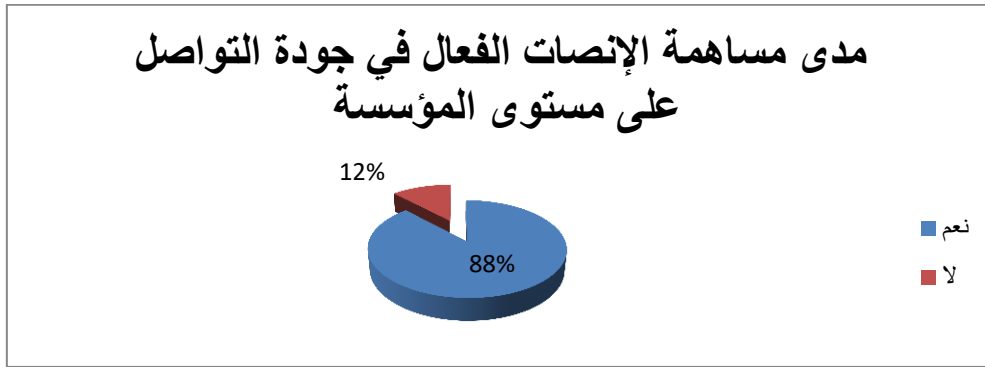


يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن إستخدام لغة الجسد داخل مؤسسة إتصالات الجزائر يعكس الأفكار بشكل أفضل من الكلمات وهذا يظهر من خلال النسبة التي قدرت بـ 62% ما يدل على أن إستخدام لغة الجسد يساعد في التعبير عن الأفكار بشكل أوضح ويكمل الحديث ويوضح الرسالة، بينما نجد فئة من المبحوثين يرون عكس ذلك، وهذه يظهر من خلال النسبة التي قدرت بـ 38% وهذا يرجع الى إمكانية سوء إستخدامها أو عدم وضوحها

ومنه نستخلص أن لغة الجسد أداة قوية لدعم التواصل في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو وفعاليتها تعتمد على مدى وعي الموظفين بها وطريقة إستخدامها

الجدول رقم (21): يبين مدى مساهمة الإنصات الفعال في جودة التواصل بين الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
88%	44	نعم
12%	6	لا
100%	50	المجموع

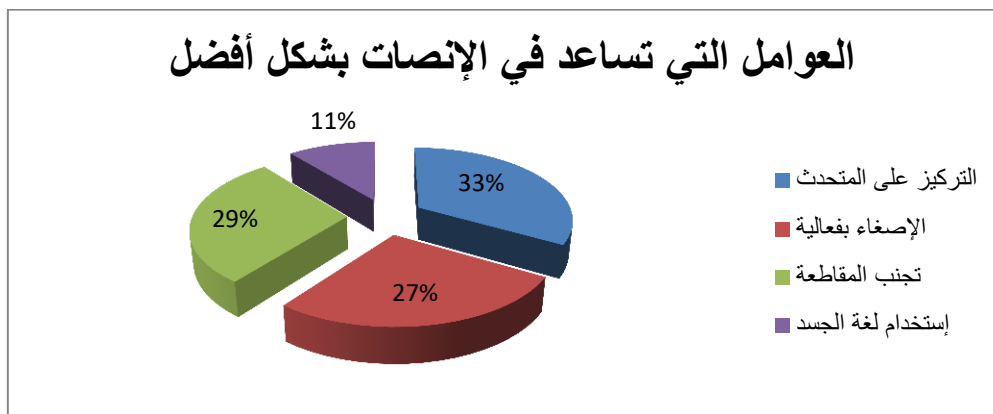


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يؤكدون على أن الإنصات الفعال يحسن من جودة التواصل بين الموظفين من خلال النسبة التي قدرت بـ 88% وهذا يرجع إلى أن الإنصات الفعال يقلل من سوء الفهم ويعزز التفاهم بين الموظفين والإدارة بينما نجد هناك فئة قليلة نفت ذلك قدرت نسبتها بـ 12% وهذا يدل على أن الإنصات لا يكفي وحده لتحسين التواصل دون وجود عناصر أخرى .

منه نستنتج أن الإنصات الفعال يحسن من جودة التواصل داخل مؤسسة إتصالات الجزائر كونه الحجر الأساسي في التواصل الجيد حيث أنه يولد الثقة ويحسن العلاقات وهذا ينعكس إيجاباً على بيئة العمل بشكل عام

الجدول رقم (22): يبين العوامل التي تساعد في الإنصات بشكل أفضل بمؤسسة إتصالات الجزائر بيتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
33,33%	37	التركيز على المتحدث
27, 02%	30	الإصغاء بفعالية
28,82%	32	تجنب المقاطعة
10 ,81%	12	إستخدام لغة الجسد
100%	111	المجموع



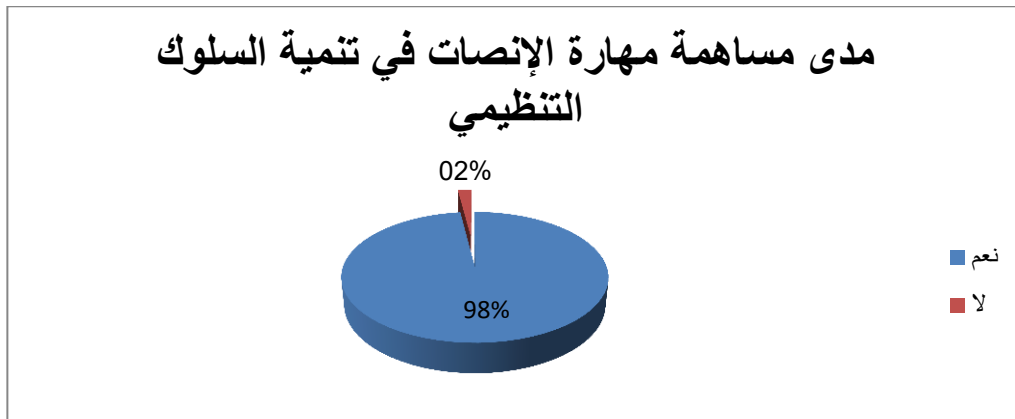
يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يشيرون إلى أن التركيز على المتحدث من أهم العوامل التي تساعد في الإنصات بشكل أفضل داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بيتيزي وزو بنسبة 33,33% وهذا يرجع إلى أنه يساعد في فهم الرسالة بشكل أفضل ويكون التواصل أكثر فعالية، وفي المرتبة الثانية نجد تجنب المقاطعة بنسبة 28,82% ما يدل على أن عدم المقاطعة يؤثر إيجابا على سير الحديث ويعطي إنطبعا بالاحترام، وفي المرتبة الثالثة الإصغاء بفعالية بنسبة 27,02% وهذا يدل على التفاعل الحقيقي وليس مجرد

إنصات سلبي، وفي المرتبة الأخيرة لغة الجسد بنسبة قليلة 10,81% وهذا يرجع إلى كونها عنصر غير فعال لكنها تكمل عملية الإنصات وتظهر الإهتمام بشكل غير لفظي

منه نستنتج أن كل العناصر المذكورة تساهم في الإنصات بشكل أفضل بمؤسسة إتصالات الجزائر كونها عناصر تفاعلية تدعم فهم الرسائل بشكل دقيق.

الجدول رقم (23): يوضح مدى مساهمة مهارة الإنصات في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
98%	49	نعم
02%	01	لا
100%	50	المجموع



نلاحظ من خلال المعطيات أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يؤكدون أن مهارة الإنصات تعمل على تحسين السلوك التنظيمي بنسبة 98% ويرجع هذا إلى أهمية الإنصات على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر ودوره في تقليل النزاعات وزيادة التعاون وهذا يعكس أيضا أن السياسات والبرامج الداعمة للإنصات كانت ناجحة في تعزيز الثقافة

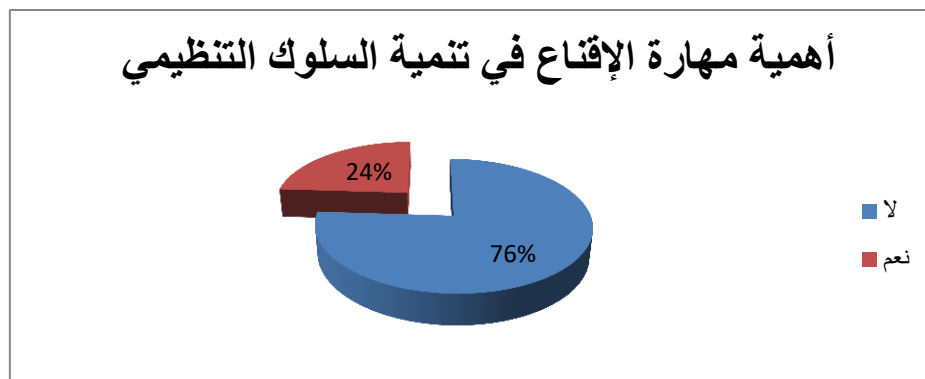
الإطار التطبيقي

التنظيمية في حين أن هناك فئة قليلة تنفي أهمية مهارة الإنصات ودورها في تحسين السلوك التنظيمي قدرت نسبتها 02% وهذا يعود ربما إلى عدم وضوح أثر الإنصات وعدم وجود تطبيق فعلي لمهارة الإنصات في بيئة العمل

منه نستنتج أن مهارة الإنصات تعتبر عاملا حاسما في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو مما يساهم في تحسين التواصل المفتوح والإنصات الفعال

الجدول رقم (24): يوضح أهمية مهارة الإقناع في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%



يظهر لنا من خلال البيانات أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن مهارة الإقناع لها دور فعال في تنمية السلوك التنظيمي بنسبة 76% وهذا يرجع إلى أن مهارة الإقناع تعد أداة حيوية في إدارة التغيير وحل النزاعات وتحفيز الفرق، في حين أنه وجدت

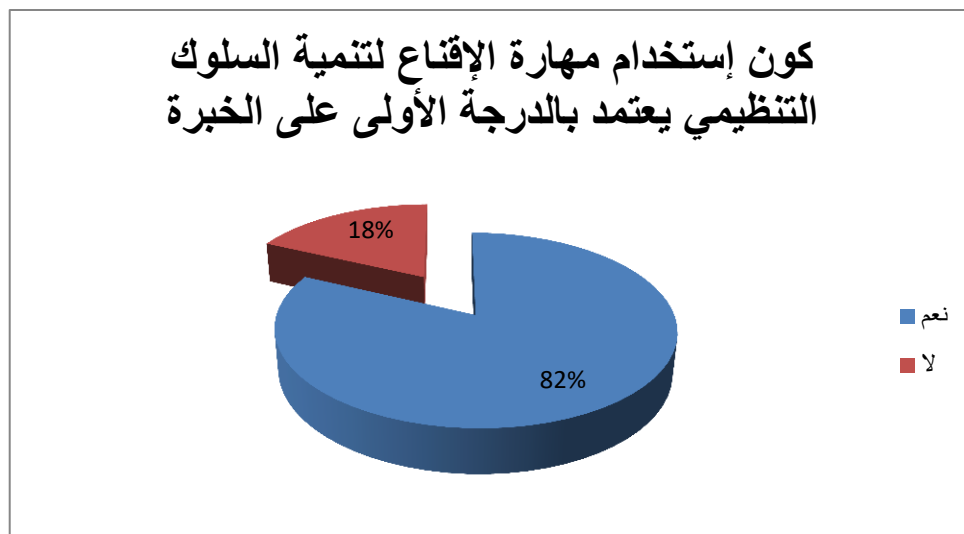
الإطار التطبيقي

شريحة ليست صغيرة من الأفراد المبحوثين لا تعتقد أن للإقناع تأثيرا كبيرا على السلوك التنظيمي قدرت نسبتهم بـ24% هذا يرجع إلى إمكانية تفضيلهم الإعتماد على السلطة الرسمية بدلا من الإقناع أو عدم وجود تدريب على فنون الإقناع ونقص تطبيق هذه المهارة على مستوى المؤسسة

منه نستنتج أن الإقناع أداة قوية في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو كونها تعزز تأثير والقيادة وتعمل على زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة

الجدول رقم (25): يوضح كون إستخدام مهارة الإقناع لتنمية السلوك التنظيمي داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو يعتمد بالدرجة الأولى على الخبرة

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%



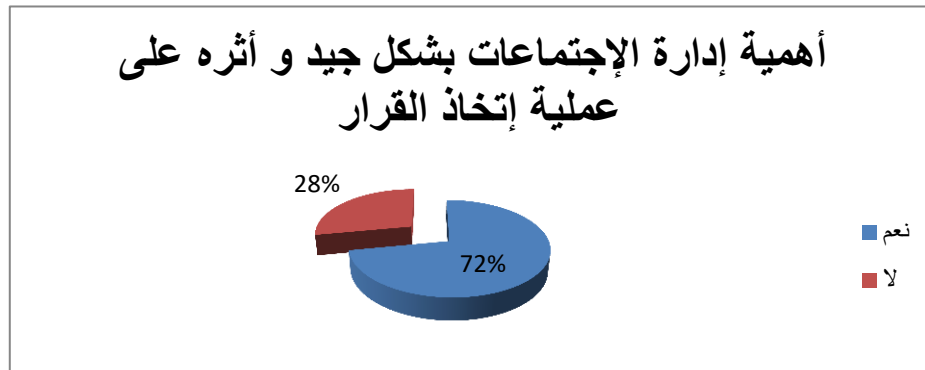
الإطار التطبيقي

من خلال البيانات المتواجدة في الجدول والشكل أعلاه يظهر لنا أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة تؤكد أن الخبرة هي العامل الأساسي في فعالية استخدام الإقناع لتعزيز السلوك التنظيمي بنسبة 82% وهذا راجع إلى أنه كلما كانت الخبرة متواجدة كلما تميزت المؤسسة بالمصداقية والثقة مما يرجع هذه الأخيرة أكثر إقناعاً، كما نجد أن هناك فئة قليلة لا توافق على ذلك قدرت نسبتهم 18% مما يشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة بخلاف الخبرة بالإضافة إلى طبيعة المناصب ونوعية المهام

منه نستنتج أن الخبرة هي المحرك الرئيسي للإقناع الفعال في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو مما يساهم في المرونة في التعامل داخل هذه الأخيرة وتحسين عملية التسيير سواء داخليا أو خارجيا

الجدول رقم (26): يوضح أهمية إدارة الاجتماعات بشكل جيد وأثره على عملية إتخاذ القرارات بمؤسسة إتصالات الجزائر

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
72%	36	نعم
28%	14	لا
100%	50	المجموع



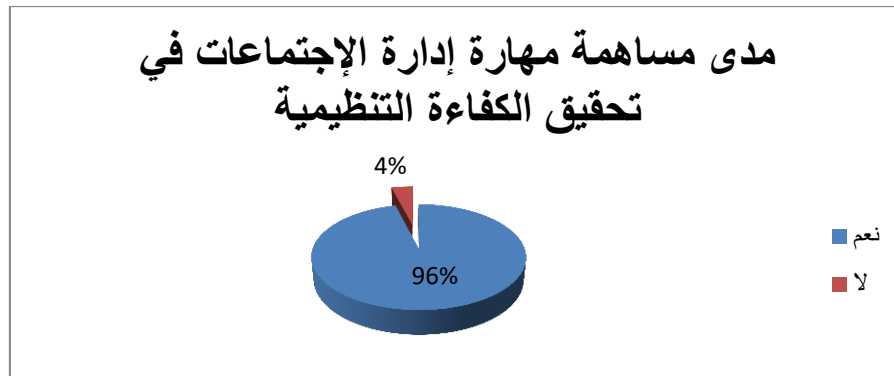
الإطار التطبيقي

من خلال المعطيات أعلاه يتبين لنا أن معظم أفراد العينة ترى أن إدارة الاجتماعات بشكل جيد تلعب دورا حاسما في تحسين إتخاذ القرارات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بنسبة 72% كون الاجتماعات الفعالة تسمح بتبادل الآراء والبيانات بشكل منظم مما يؤدي إلى قرارات أكثر إستتارة ما يقلل من التحيز والزيادة من شمولية القرار ونجد بقية المبحوثين يشيرون إلى عكس ذلك بنسبة 28% ما يعني أن إدارة الاجتماعات بشكل جيد يؤثر على جدية القرار وفعاليتها مايشير إلى وجود وجهات نظر مختلفة حول فعالية الإجتماع وهذا يرجع إلى وجود إجتماعات غير منتجة وعدم متابعة القرارات

منه نستخلص أن إدارة الاجتماعات بشكل جيد يعتبر عامل من العوامل الأساسية في صنع القرارات نظرا للدور الكبير الذي تقوم به لتحسين التنظيم ومتابعة التنفيذ

الجدول رقم (27): يوضح مدى مساهمة مهارة إدارة الاجتماعات في تحقيق الكفاءة التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
96%	48	نعم
04%	02	لا
100%	50	المجموع

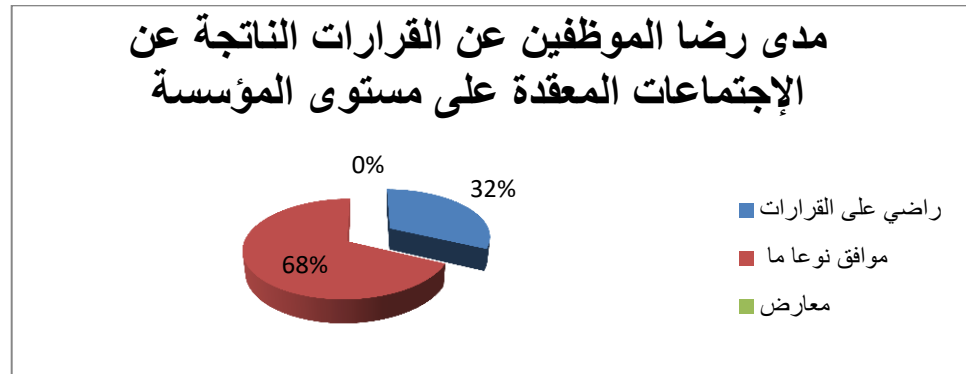


من خلال النتائج المتواجدة بالجدول أعلاه يظهر لنا إجماع شبه كلي يؤكد أن تحسين من إدارة الاجتماعات يعزز من الكفاءة التنظيمية قدرت النسبة بـ 96% كون هذه الأخيرة لها تأثيرات مباشرة على الكفاءة التنظيمية ما يساهم في تعزيز جودة القرارات وتنسيق العمل في حين نجد نسبة ضئيلة معارضة بنسبة 04% وهذا نتيجة وجود أقسام نادرا ما تعقد إجتماعات وعدم تعرضهم إلى هذه العملية

وعليه يتضح لنا أن التحسين من إدارة الاجتماعات هي فرصة إستراتيجية لتعزيز الكفاءة التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

الجدول رقم (28): يبين مدى رضا موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر عن القرارات الناتجة عن الاجتماعات المعقدة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
32%	16	راضي على القرارات
68%	34	موافق نوعا ما
00%	00	معارض
100%	50	المجموع



الإطار التطبيقي

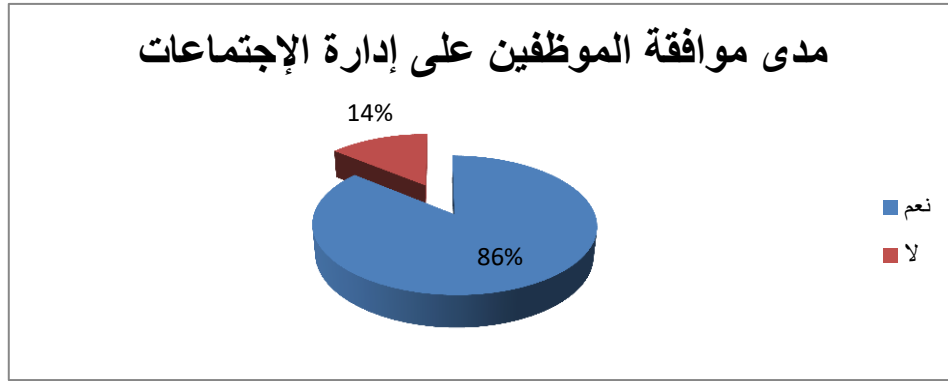
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة محايدون للقرارات التي يتم إتخاذها عند عقد إجتماعات بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو موافق نوعا ما بنسبة 68% مايشير إلى كونهم غير مقتنعين تماما بها وهذا يرجع إلى عدم وضوح آلية إتخاذ القرار وتأثير محدود على عملهم وعدم وجود تأثير مباشر للقرارات على المهام اليومية، ونجد من جهة أخرى نسبة من الأفراد راضون عن القرارات الناتجة عن الإجتماعات بنسبة 32% مايشير إلى وجود شفافية في عملية صنع القرار لدى شريحة صغيرة من العمال وفي الأخير نجد نسبة معدومة معارضة للقرارات الناتجة عن الإجتماعات على مستوى المؤسسة حيث قدرت نسبتها بـ 0% يمكن إرجاع هذا الأمر إلى عدم وجود قنوات واضحة للتعبير عن الرأي

ومنه نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر تحسن جودة القرارات وزيادة مشاركة العمال وقياس الرضا بإستمرار والتقليل من تعقيد الإجتماعات

الإجتماعات الجيدة لا تتعلق فقط بإتخاذ القرارات بل بإشراك من سينفذونها "خبيرة إدارة الأعمال ديفيد مايستر"

الجدول رقم (29): يوضح مدى موافقة موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو على إدارة الإجتماعات

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

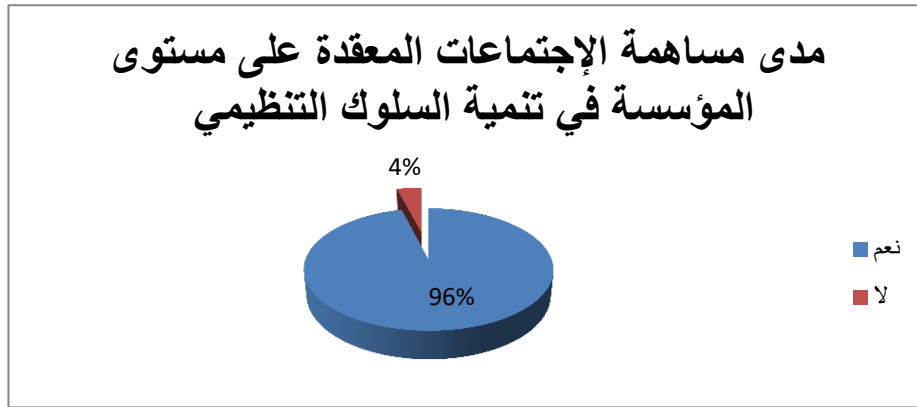


خلال الجدول أعلاه يتبين لنا تأييد ساحق من طرف الأفراد المبحوثين على إدارة الاجتماعات بنسبة 86% ما يشير إلى رغبة قوية لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر في الحصول على إستقلالية أكبر في إدارة الاجتماعات مما يعكس ثقة في القدرات الذاتية ووجود كفاءة أعلى وثقافة تنظيمية تعزز روح الفريق، في حين نجد أن هناك معارضة محدودة بنسبة 14% قد تعكس عدم وجود ثقة في المهارات التنظيمية وتفضيل هيكل إجتماعات تقليدي بقيادة الإدارة ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى وجود مناصب لا تسمح بإدارة الاجتماعات بالإضافة إلى نقص الخبرة.

منه نستخلص أن هناك رغبة قوية في إدارة الاجتماعات في مؤسسة إتصالات الجزائر مما يعكس نضجا تنظيميا وإستعداد لتحمل المسؤولية ما يعزز الإنتماء التنظيمي

الجدول رقم (30): مدى مساهمة الإجتماعات التي تعقد في مؤسسة إتصالات الجزائر
بتيزي وزو على تنمية السلوك التنظيمي

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	02	04%
المجموع	50	100%



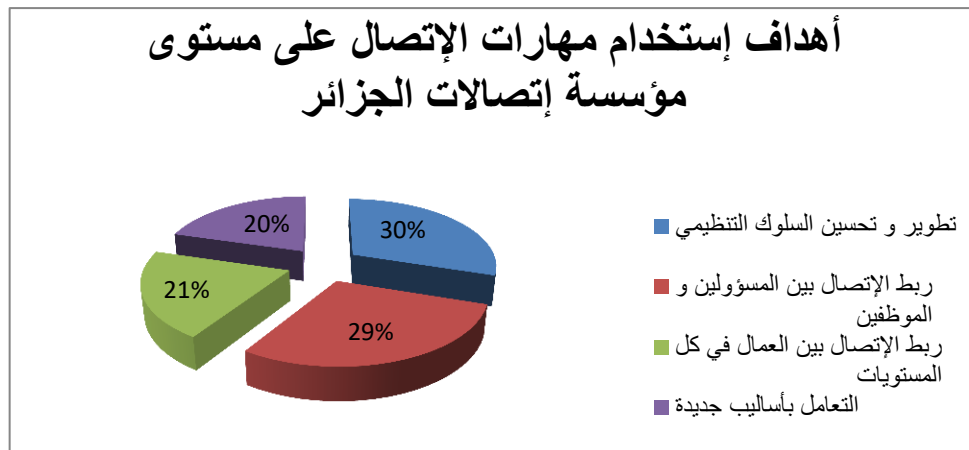
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك إجماع ساحق بنسبة 96% من طرف أفراد العينة يؤكدون أن الإجتماعات تلعب دورا محوريا في تعزيز السلوك التنظيمي كون هذه الأخيرة تساهم في بناء ثقافة المؤسسة موحدة بتعزيز مبدأ الشفافية وتنمية المهارات السلوكية (الإنصات الفعال) في حين نجد أن هناك نسبة ضئيلة معارضة بنسبة 04% قد تعكس عدم إدراك واضح لإرتباط الإجتماعات بالسلوك التنظيمي ووجود تأثير محدود و فجوة تواصلية مايساهم في عدم وضوح علاقة هذه المهارة بالنسبة للسلوك التنظيمي

منه نستنتج أن الإجتماعات في مؤسسة إتصالات الجزائر أداة تحويل ثقافي أكثر من كونها مجرد أليات تنسيق مما يجعل منها فرصة ذهبية لتحويلها إلى ميزة تنافسية عبر توثيق أفضل الممارسات وضمان إستمرارية الجودة عبر جميع المستويات الإدارية

"الإجتماعات الجيدة لا تنظم العمل فحسب، بل تصنع ثقافة المؤسسة من جديد-خبير الثقافة التنظيمية إدغار شاين"

الجدول رقم (31): يوضح أهداف إستخدام مهارات الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
29,93%	44	تطوير وتحسين السلوك التنظيمي
29,25%	43	ربط الإتصال بين المسؤولين والموظفين
20,40%	30	ربط مهارات الإتصال بين العمال في كل المستويات
20,40%	30	التعامل بأساليب جديدة
100%	147	المجموع



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الهدف الأساسي لإستخدام مهارات الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو هو تطوير وتحسين السلوك التنظيمي بنسبة 29,93% مايعكس أن التواصل الفعال يعد أداة أساسية

لتحقيق الإنضباط الوظيفي والإنسجام بين الفرق ما يعزز الثقافة المشتركة والالتزام بالقيم التنظيمية، في المرتبة الثانية نجد ربط الإتصال بين المسؤولين والموظفين بنسبة 29,25% كون أن تطبيق المهارات الإتصالية في المؤسسة يعمل على تطبيق سياسة الباب المفتوح أمام العمال والمسؤولين ما يساهم في وجود تواصل فعال بين هذه الفئات، في المرتبة الثالثة نجد ربط مهارات الإتصال بين العمال في كل المستويات والتعامل بأساليب جديدة بنسب متساوية تقدر بـ 20,40% ما يشير إلى تعزيز التكامل بين الإدارات وتسهيل تبادل المعرفة وتوثيق أفضل الممارسات بالإضافة إلى التعامل بأساليب جديدة ووضع دلائل تحدد نبرة الخطاب المهنية

منه نستخلص أن مؤسسة إتصالات الجزائر تدرك أهمية التواصل كعامل إستراتيجي وترتكز على التنفيذ المتكامل لكل العناصر المذكورة سابقا لتحقيق أقصى فائدة ممكنة

المبحث الثالث: القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة

الجدول رقم (32): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بتقييم عملية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

المجموع		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
%32	16	%22	11	%10	5	ذكر	الجنس
%68	34	%40	20	%28	14	أنثى	
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع	
%24	12	%16	8	%8	4	اقل من 30 سنة	السن
%46	23	%32	16	%14	7	30 إلى 40 سنة	
%30	15	%14	7	%16	8	40 فما فوق	
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع	
%60	30	%32	16	%28	14	جامعي	المستوى التعليمي
%12	6	%12	6	%00	00	تقني سامي	
%28	14	%18	9	%10	5	شهادات عليا	
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع	
%12	6	%4	2	%08	4	اقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية في العمل
%44	22	%30	15	%14	7	من 5 إلى 10 سنوات	
%26	13	%20	10	%6	3	من 10 إلى 15 سنة	
%18	9	%8	4	%10	5	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع	

الإطار التطبيقي

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن تقييم عملية الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر يتسم بطابع متفاوت وغير مستقر حيث عبرت نسبة معتبرة من الفئات المدروسة عن تقدير غير دائم لفعالية الإتصال، فقد شكلت الإناث أعلى نسبة قدرت بـ 40% ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 32% وهي فئة غالبا ما تمثل النواة النشيطة في المؤسسة، من ناحية المستوى التعليمي سجل حاملي الشهادات الجامعية أيضا نسبة 32% من تقييم أحيانا ما قد يدل على وجود وعي أكبر لدى هذه الفئة بأهمية الإتصال وبالتالي ملاحظتهم لأي نقص أو ضعف في الأداء الإتصالي أما من حيث الأقدمية المهنية تمثلت فئة من لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30% ما قد يعكس إحتكاكهم المتكرر بآليات الإتصال داخل المؤسسة وملاحظاتهم لتفاوت فعاليتها، بشكل عام تبرز هذه النسب أن الإتصال داخل المؤسسة لا يقيم دائما بل يتراوح أداءه بين الفعالية والقصور

تظهر نتائج الدراسة بنسب متوسطة أن تقييم عملية الإتصال داخل المؤسسة على أنها فعالة بشكل دائم إرتبط بشكل واضح ببعض المتغيرات الأساسية فقد سجلت الإناث نسبة 28% و بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي الجامعي فقد بلغت النسبة ذاتها 28% كما نجد الفئة العمرية من 40 سنة فمافوق بنسبة 16% ومن 30 إلى 40 سنة بـ 14% ما يشير إلى أن هذه الفئات تدرك أهمية الإتصال الفعال في بيئة العمل وتعتبر أن المؤسسة توفر أليات دائمة ومستمرة للتواصل التنظيمي ما يدل على وجود مؤشر نجاح سياسات الإتصالية الموجهة لهذه الفئات

كما تبين لنا نتائج الدراسة أن هناك تفاوت ملحوظ في تقييم فعالية الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر حسب متغيرات الدراسة فقد عبر الأفراد الأقل من 30 سنة عن نسبة ضعيفة 8% وبالنسبة لفئة ذوي الخبرة والأقدمية من 10 إلى 15 سنة فقد سجلت نسبة

الإطار التطبيقي

6% فقط وهي نسبة محدودة تعكس نوعاً من التراجع في أداء الإتصال على مستوى المؤسسة، أما المستوى التعليمي نجد فئة التقني سامي قد سجلت نسبة معدومة 0% وهو مؤشر واضح على وجود ضعف إدراك أو رضا في هذه الفئة إتجاه إستمرارية الإتصال داخل المؤسسة ويدل ذلك إلى إقصاء نسبي في قنوات الإتصال الرسمية

ومنه نستنتج أن تقييم الفعالية الإتصالية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر يتيزي وزو تتفاوت حسب الخصائص الفردية والمهنية إلا أنها مطالبة بتقوية أليات الإتصال لتشمل كل المستويات

الجدول رقم (33): علاقة متغيرات الدراسة بنوع الإتصال السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

المجموع		إتصال غير رسمي		إتصال رسمي		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
%32	16	%2	1	%30	15	ذكر	الجنس
%68	34	%4	2	%64	32	أنثى	
%100	50	%6	3	%94	47	المجموع	
%24	12	%0	0	%24	12	أقل من 30 سنة	السن
%46	23	%4	2	%42	21	30 إلى 40 سنة	
%30	15	%2	1	%28	14	40 فما فوق	
%100	50	%6	3	%94	47	المجموع	
%60	30	%2	1	%58	29	جامعي	المستوى التعليمي
%14	7	%2	1	%12	6	تقني سامي	
%26	13	%2	1	%24	12	شهادات عليا	
%100	50	%6	3	%94	47	المجموع	
%12	6	%0	0	%12	6	أقل من 5 سنوات	الخبرة و الأقدمية في العمل
%44	22	%4	2	%40	20	من 5 إلى 10 سنوات	
%26	13	%2	1	%24	12	من 10 إلى 15 سنة	
%18	9	%0	0	%18	9	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%6	3	%94	47	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه تظهر لنا النتائج أن هناك ميلا واضحا لدى فئات معينة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بتمييز وزو لتحديد الإتصال الرسمي بإعتباره الشكل السائد في بيئة العمل فقد تصدرت الإناث بنسبة 64% ما يدل على إدراكهن العالي لأهمية القنوات في الحفاظ على الانضباط المؤسسي، من جهة أخرى سجلت فئة حاملي الشهادات الجامعية نسبة 58% ما يفهم منه أن هذه الأكثر تأهيل علميا تعتمد القنوات الرسمية في التواصل مما قد يدل على وعيها بالإجراءات التنظيمية وأهمية التسلسل الإداري، أما من حيث الفئة العمرية فقد سجلت فئة من 30 إلى 40 سنة نسبة 42% وهي الفئة التي تمثل العمود الفقري للمؤسسة وتشير إجاباتهم إلى تقدير عالي لأهمية الهيكل الرسمي في ضبط العلاقات وتنظيم التدفق المعلوماتي، ثم جاءت فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40% ما يعكس أنها فئة متمرسة بما يكفي لفهم النظام الرسمي

بشكل عام تؤكد هذه النتائج أن الإتصال الرسمي لا يزال يمثل الإطار الغالب للتواصل على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر خاصة بين الفئات التي تتمتع بخبرة متوسطة وتعليم الأكاديمي والنساء العاملات، ما يعكس تمسكا قويا بالبعد المؤسسي الرسمي في تنظيم العلاقات المهنية

بالإنتقال إلى نتائج المتوسطة تظهر معطيات الجدول أن بعض الفئات الأخرى تميل أيضا إلى إعتبار الإتصال الرسمي هو النمط الأكثر حضورا في المؤسسة فقد أفاد الذكور 30% بأن الإتصال الرسمي هو السائد ما يعكس إلتزاما بالهيكل المؤسسي وتقديرا لأهمية الأطر الرسمية في إنجاز المهام، وفيما يخص السن سجلت فئة 40 سنة فما فوق نسبة 28% ما يشير إلى أن ذوي الأقدمية والخبرة الطويلة والسن الأكبر لا يزالون يرون في القنوات الرسمية الأداة الأنسب لتنظيم التواصل وضمان الانضباط، كما بينت النتائج أن فئة حاملي الشهادات العليا و فئة الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة نسبة قدرت بـ 24% ما يعزي ذلك إلى إدراكهم لدور النظام الرسمي في تعزيز الكفاءة التنظيمية

بشكل عام تعكس هذه النتائج أن فئة الذكور والأكثر سنا والأعلى تعليماً وذوي الخبرة الطويلة تؤمن بقيمة الإتصال الرسمي في ضبط العملية التنظيمية وتدفع الإتصال بطريقتة واضحة ومنظمة

تشير نتائج الجدول أعلاه أن الإتصال غير الرسمي يعد نمطاً أقل شيوعاً في مؤسسة إتصالات الجزائر وهو ما تعكسه النسب المنخفضة المسجلة عبر مختلف الفئات والمتغيرات حيث سجلت فئة الذكور نسبة 02% في حين نجد فئة الأقل من 30 سنة لم تسجل أي نسبة 00% أما فئة 40 سنة فما فوق فقد سجلت 02% أما من حيث المستوى التعليمي سجل كل من حاملي الشهادات الجامعية والشهادات العليا والتقني السامي نسبة 02%

ما يدل على نظرة محدودة للإعتماد على الإتصال غير الرسمي عبر مختلف المستويات الأكاديمية، وفيما يخص الخبرة المهنية لم تسجل الفئتان أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة أي نسبة 00% في حين سجلت فئة من 10 إلى 15 سنة نسبة 02%

بشكل عام توضح هذه النتائج أن الإتصال غير الرسمي لا يمثل سوى هامش ضئيل من أنماط التواصل على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر وهو ما يبرز هيمنة الثقافة الرسمية منه نستنتج أن الإتصال الرسمي هو النمط الغالب والأكثر إعتماداً على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية تركز التسلسل الإداري والهيكلية الرسمية في تبادل المعلومات وإتخاذ القرار.

الجدول رقم (34): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بالهيئة التي تقوم بالاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو

المجموع		مصلحة الموارد البشرية		خلية الاتصال		الإدارة		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
%32.25	20	%6.45	4	%22.58	14	%3.22	1	نكر	الجنس
%67.73	42	%8.06	5	%41.93	26	%17.74	11	أنثى	
%100	62	%14.51	9	%64.51	40	%20.96	13	المجموع	
%24.17	15	%3.22	2	%16.12	10	%4.83	3	اقل من 30 سنة	السن
%43.54	27	%6.45	4	%29.03	18	%8.06	5	30 إلى 40 سنة	
%32.24	20	%4.83	3	%19.35	12	%8.06	5	40 فما فوق	
%100	62	%14.5	9	%64.5	40	%20.95	13	المجموع	
%62.89	39	%8.06	5	%40.32	25	%14.51	9	جامعي	المستوى التعليمي
%22.56	14	%4.83	3	%14.51	9	%3.22	2	تقني سامي	
%14.5	9	%1.61	1	%9.67	6	%3.22	2	شهادات عليا	
%100	62	%14.5	9	%64.5	40	%20.95	13	المجموع	
%11.27	7	%3.22	2	%4.83	3	%3.22	2	اقل من 5 سنوات	الخبرة و الأقدمية في العمل
%32.24	20	%3.22	2	%24.19	15	%4.83	3	من 5 إلى 10 سنوات	
%41.93	26	%6.45	4	%29.03	18	%6.45	4	من 10 إلى 15 سنة	
%14.51	9	%1.61	1	%6.45	4	%6.45	4	أكثر من 15 سنة	
%100	62	%14.5	9	%64.5	40	%20.95	13	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلا أن خلية الإتصال هي الجهة المسؤولة عن عملية الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر حيث نجد الإناث بنسبة عالية تقدر بـ 93,41% مايدل على وعي مرتفع لدى الإناث بأهمية التنظيم الرسمي للإتصال ثم على مستوى التعليمي جاءت فئة الجامعيين بنسبة 40,32% مايعكس ميل أكبر لدى هذه الفئة نحو إدراك الهياكل الرسمية ودورها في التنسيق والتواصل داخل المؤسسة، أما من حيث السن جاءت الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 29,03% وهي فئة تجمع بين النضج العلمي والمرونة في التفاعل مع الهيئات التنظيمية الرسمية، أما بالنسبة للأقدمية المهنية نجد فئة من 10 إلى 15 سنة شكلوكذلك 29,03% من المؤيدين لدور خلية الإتصال ما يشير لتجربة مهنية كافية لفهم أهمية هذا النوع من الهيئات في ضبط الإتصال المؤسسي.

تشير هذه النتائج إلى مدى أهمية تنظيم الإتصال ضمن هيكل واضح يسهم في تحسين تدفق المعلومات وتعزيز السلوك التنظيمي الفعال

في مقابل الفئات التي ترى أن خلية الإتصال هي المسؤولة عن الإتصال داخل المؤسسة تظهر فئة أخرى تعتبر أن الإدارة هي الجهة التي تتولى هذه الوظيفة حيث نجد الإناث بنسبة 17,74% ثم بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نجد فئة الجامعيين بنسبة 14,51% ثم من حيث متغير السن فإن فئة من 30 إلى 40 سنة سجلت 8,06% وأخيرا من حيث الأقدمية المهنية نجد فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 8,06%.

تظهر هذه النتائج توجهها لدى بعض الفئات نحو الإعتماد على الإدارة كمصدر أساسي للإتصال وهذا يعود ربما لتجربة طويلة لبنية العمل الذي يعتمد على النقل العمودي في نقل المعلومات

من جهة أخرى أظهرت النتائج وجود فئة محدودة ترى أن مصلحة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر حيث شكل الذكور نسبة 6,45%

تليها الفئة العمرية من 40 فما فوق بنسبة 4,83% وأقل من 30 سنة بـ 3,22% أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن فئة الشهادات العليا سجلت 1,61% كذلك بالنسبة للأقدمية المهنية فإن فئة الأكثر من 15 سنة سجلت نسبة 1,61%

تشير هذه النتائج إلى أن مصلحة الموارد البشرية لا تعتبر الجهة الأساسية للإتصال بمؤسسة إتصالاتالجزائر في نظر معظم الموظفين وقد يعكس هذا الوضع غيابا للدور الإتصالي لهذه الهيئة

منه نستنتج أن خلية الإتصال تمثل الهيئة الأكثر اعتمادا وفعالية في مؤسسة إتصالات الجزائر ما يعكس تحولا تدريجيا نحو التخصص المؤسسي في إدارة الإتصال

الإطار التطبيقي

الجدول رقم (35): علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساعدة استخدام اللغة البسيطة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتمييز وزو على توصيل الرسائل بشكل أفضل

مجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
%32	16	%0	0	%32	16	ذكر	الجنس
%68	34	%8	4	%60	30	أنثى	
%100	50	%8	4	%92	46	المجموع	
%24	12	%0	0	%24	12	اقل من 30 سنة	السن
%46	20	%6	3	%40	20	30 إلى 40 سنة	
%30	14	%2	1	%28	14	40 فما فوق	
%100	50	%8	4	%92	46	المجموع	
%60	30	%6	3	%54	27	جامعي	المستوى التعليمي
%26	13	%2	1	%24	12	تقني سامي	
%14	7	%0	0	%14	7	شهادات عليا	
%100	50	%8	4	%92	46	المجموع	
%12	6	%0	0	%12	6	اقل من 5 سنوات	الأقدمية المهنية
%44	22	%6	3	%38	19	من 5 إلى 10 سنوات	
%26	13	%0	0	%26	13	من 10 إلى 15 سنة	
%18	9	%2	1	%16	8	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%8	4	%92	46	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه بينت لنا نتائج الدراسة أن فئات معينة من الموظفين ترى أن استخدام اللغة البسيطة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بتمييزي وزو يلعب دورا فعالا في تحسين إيصال الرسائل وفهمها، حيث تصدرت الإناث بنسبة 60% ما يشير إلى أن هذه الفئة تعير إهتماما كبيرا للوضوح في الخطاب والتواصل المباشر ثم تليها فئة الجامعيين من حيث المستوى التعليمي حيث سجلت نسبة عالية بلغت 54% ما يدل على أن حاملي الشهادات الجامعية يفضلون اللغة البسيطة التي تسهل العمل الميداني وتضمن سلاسة التواصل، كما جاءت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 40% وهي الفئة التي تمثل غالبا قلب المؤسسة ما يعكس إدراكا عمليا لديهم بأهمية أن تكون الرسائل المؤسسية مباشرة ومفهومة دون تعقيد لغوي، وفيما يخص الخبرة المهنية فقد جاءت فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 38% وهي فئة متمكنة نسبيا وتدرك أهمية جعل الخطاب الداخلي سهل الفهم في مختلف المستويات لضمان الفعالية.

من جهة أخرى يبين الجدول أعلاه نتائج متوسطة تظهر وجود فئات إضافية من الموظفين تؤكد أيضا أهمية استخدام اللغة البسيطة في تحسين التواصل على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر فقد أفاد الذكور بنسبة 32% أن اللغة المبسطة وسيلة فعالة لتسهيل الفهم وتوضيح الرسائل مما يشير إلى وعي مشترك لدى الجنسين بأهمية وضوح التعبير في بيئة العمل، أما فئة من هم في سن 40 سنة فما فوق فقد مثلت نسبة 28% وهي فئة تمتلك خبرة طويلة في بيئة العمل ما يجعلهم يقدرون بساطة الرسالة وسرعة إستيعابها كعنصرين أساسيين في الإتصال الفعال، كذلك سجلت فئة ذوي الأقدمية المهنية من 10 إلى 15 سنة نسبة 26% فيما عبر حاملوا شهادة تقني سامي بنسبة 24% عن قناعتهم بجدوى اللغة البسيطة

بشكل عام تشير النتائج إلى أن مختلف الفئات تتفق بدرجات متفاوتة على أن استخدام اللغة البسيطة يمثل عنصرا حاسما في تحسين فعالية الإتصال على مستوى المؤسسة ما يعكس وعيا عاما داخل بيئة العمل بأهمية الوضوح في التواصل لتحقيق الإنسجام والكفاءة التنظيمية

رغم أن أغلبية الموظفين أقرّوا بأهمية استخدام اللغة البسيطة في تحسين إيصال الرسائل بمؤسسة إتصالات الجزائر إلا أن بعض الفئات عبرت عن موقف مخالف فقد بلغن نسبة الإناث 8% أما من حيث السن جاءت فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 6% ومن هم فوق الـ 40 سنة قدرت نسبتهم بـ 2% أما بالنسبة للمستوى التعليمي سجل الجامعيون نسبة 6% وفئة التقني السامي والشهادات العليا نسبة 2%

مايدل على أن استخدام اللغة البسيطة قد لا يكون كافيا بمفرده لضمان فعالية الإتصال وفيما يخص الخبرة المهنية فإن كل الفئات التي تقل أو تزيد عن 5 إلى 10 سنوات سجلت نسبة 00% باستثناء هذه الأخيرة التي بلغت 6% أما فئة الذكور والأقل من 30 سنة وأصحاب الخبرة القصيرة أو المتوسطة فجميعهم لم يسجلوا أي نسبة رفض أي 00% مايشير إلى إجماع تام على أهمية استخدام اللغة البسيطة في تسهيل التواصل على مستوى المؤسسة

منه نستنتج وجود إجماع واسع بين أغلب فئات الموظفين حول أهمية استخدام اللغة البسيطة بمؤسسة إتصالات الجزائر كون أنها تسهم بشكل فعال في تحسين إيصال الرسائل وفهمها بدقة ووضوح

الجدول رقم (36): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بالعوامل التي تعزز الاتصال اللفظي في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

المجموع		استخدام نبرة صوت واضحة		تنظيم الأفكار قبل التحدث		التحدث بحيوية		استخدام لغة مناسبة		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
%31.5	35	%8.10	9	%7.20	8	%6.30	7	%9.90	11	ذكر	الجنس
%68.46	76	%11.71	13	%21.62	24	%12.61	14	%22.52	25	أنثى	
%100	111	%19.81	22	%28.82	32	%18.91	21	%32.42	36	المجموع	
%20.7	23	%3.60	4	%6.30	7	%4.50	5	%6.30	7	اقل من 30 سنة	السن
%47.72	53	%9.00	10	%14.41	16	%8.10	9	%16.21	18	30 إلى 40 سنة	
%31.5	35	%7.20	8	%8.10	9	%6.30	7	%9.90	11	40 سنة فما فوق	
%100	111	%19.8	22	%28.81	32	%18.9	21	%32.41	36	المجموع	
%56.73	63	%10.81	12	%17.11	19	%9.00	10	%19.81	22	جامعي	المستوى التعليمي
%25.2	28	%6.30	7	%6.30	7	%5.40	6	%7.20	8	تقني سامي	
%18	20	%2.70	3	%5.40	6	%4.50	5	%5.40	6	شهادات عليا	
%100	111	%19.81	22	%28.81	32	%18.9	21	%32.41	36	المجموع	
%13.5	15	%2.70	3	%4.50	5	%1.80	2	%4.50	5	اقل من 5 سنوات	الأقدمية المهنية
%24.3	27	%3.60	4	%8.10	9	%5.40	6	%7.20	8	من 5 إلى 10 سنوات	
%40.52	45	%9.00	10	%10.81	12	%8.10	9	%12.61	14	من 10 إلى 15 سنة	
%21.6	24	%4.50	5	%5.40	6	%3.60	4	%8.10	9	أكثر من 15 سنة	
%100	111	%19.8	22	%28.81	32	%18.9	21	%32.41	36	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه تظهر النتائج أن بعض المتغيرات لها إرتباط وثيق بالعوامل التي تعزز فعالية الإتصال اللفظي بمؤسسة إتصالات الجزائر من خلال التركيز على أساليب محددة مثل إستخدام لغة مناسبة وتنظيم الأفكار حيث شكلنا نسبة 22,52% ضمن من إعتبر أن إستخدام لغة مناسبة يعزز الإتصال اللفظي أن 21,62% ممن رأينا أن تنظيم الأفكار قبل التحدث يلعب دورا مهما ما يشير إلى وعي عالي لدى الإناث بأهمية الكيفية التي تقدم بها المعلومة لضمان الفهم الجيد والتواصل الفعال، من جهة أخرى يبرز المستوى الجامعي بقوة حيث يرى 19,81% من الجامعيين أن إستخدام لغة مناسبة عامل مهم في تحسين الإتصال اللفظي بينما يرى 17,11% أن تنظيم الأفكار قبل التحدث يساهم أيضا في ذلك وتعكس هذه النسب إدراكا أكاديميا لقواعد التواصل وأثرها في بيئة العمل كما نجد أيضا فئة السن من 30 إلى 40 سنة أعطت أهمية لإستخدام لغة مناسبة بنسبة 16,21% ما يدل على إدراكها لأهمية التحسين للمهارات اللفظية على مستوى المؤسسة

كما نجد أيضا فئة السن من 30 إلى 40 سنة أعطت أهمية لإستخدام لغة مناسبة بنسبة 16,21% ما يدل على إدراكها لأهمية التحسين للمهارات اللفظية على مستوى المؤسسة من جهة أخرى تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أهمية العوامل المذكورة سابقا في تحسين جودة الإتصال اللفظي حيث نجد الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة أبدت إهتماما واضحا بعامل تنظيم الأفكار قبل التحدث بنسبة 14,41% أما من حيث إستخدام لغة مناسبة فقد تصدرت فئة ذوي الأقدمية المهنية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 12,61% ما يشير إلى أن تراكم الخبرة يساعد في تطوير أساليب التعبير الأكثر ملائمة في بيئة العمل كذلك سجلت الإناث نسبة 11,71% في إدراك أهمية إستخدام نبرة الصوت واضحة كعامل من عوامل الإتصال اللفظي الجيد وأخيرا نجد فئة المستوى التعليمي حاملي الشهادات الجامعية إدراك لأهمية نبرة الصوت بنسبة 10,81% ما يبرز وعيا أكاديميا بأهمية الأداء الصوتي في إيصال الرسائل بفعالية

تشير هذه النتائج في إدراك مختلف الفئات للعوامل التي تعزز جودة الإتصال اللفظي وتظهر نتائج الجدول أعلاه إدراك لأهمية إستخدام نبرة الصوت كأحد العوامل المساهمة في تحسين الإتصال اللفظي بنسب ضئيلة حيث جاءت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 9,00% كما سجل الذكور نسبة 8,10% والفئة فوق 40 سنة من الأقدمية سجلت 7,20% ما يعكس إدراكا متقدما بقيمة هذا العمل، أما أصحاب المستوى التعليمي فئة التقني سامي بنسبة 6,30% وأخيرا فئة الأقل من 5 سنوات من الخبرة المهنية ب 2,70% فتشير النتائج إلى أن إستخدام نبرة الصوت الواضحة من الأدوات الجوهرية في الإتصال غير أن درجة الوعي بها ضئيل

منه نستنتج أن العوامل المذكورة سابقا تعد من العوامل الجوهرية في تحسين جودة الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر فهي تعمل على تعزيز ثقافة الإتصال الاحترافي وبناء علاقات مهنية

الجدول رقم (37): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إستخدام لغة الجسد داخل مؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
%32	16	%12	6	%20	10	ذكر	الجنس
%68	34	%26	13	%42	21	أنثى	
%100	50	%38	19	%62	31	المجموع	
%24	12	%4	2	%20	10	اقل من 30 سنة	السن
%46	23	%16	8	%30	15	30 إلى 40 سنة	
%30	15	%18	9	%12	6	40 فما فوق	
%100	50	%38	19	%62	31	المجموع	
%60	30	%24	12	%36	18	جامعي	المستوى التعليمي
%14	7	%8	4	%6	3	تقني سامي	
%26	13	%6	3	%20	10	شهادات عليا	
%100	50	%38	19	%62	31	المجموع	
%12	6	%4	2	%08	4	اقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية في العمل
%44	22	%16	8	%28	14	من 5 إلى 10 سنوات	
%26	13	%6	3	%20	10	من 10 إلى 15 سنة	
%18	9	%12	6	%6	3	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%38	19	%62	31	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلا أن إستخدام لغة الجسد كوسيلة داعمة للتواصل بمؤسسة إتصالات الجزائر ويحظى بتقدير مرتفع لدى عدة فئات نجد الإناث سجلت أعلى نسبة بـ42% ما يدل على إدراكهن الكبير لأهمية التعبير غير اللفظي في توصيل الرسائل بشكل فعال ثم نجد ذوي المستوى التعليمي الجامعي شكلوا نسبة 36% ما يعكس تأثير التكوين الأكاديمي في الوعي بمهارات الإتصال الحديثة، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 30% وهي غالبا فئة في منتصف الحياة المهنية ما يعزز فكرة أنهم الأكثر إنخراطا في مهارات التواصل الفعالة والمتكاملة أما من حيث الخبرة المهنية نجد ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28% وهي فئة تدرك أهمية التفاعل في تحسين الأداء الوظيفي

تعكس هذه النتائج إدراكا واضحا من قبل شرائح مهنية وتعليمية لأهمية لغة الجسد كجزء مكمل للتواصل الفعال مما يساهم في تحسين التفاهم وبالتالي دعم السلوك التنظيمي الإيجابي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو.

من جهة أخرى يبين الجدول أعلاه نتائج إضافية حيث نجد الفئة العمرية الأقل نت 30 سنة بنسبة 20% تؤكد على أن لغة الجسد جزء من التفاعل المهني ما يدل على مرونتهم في تبني أساليب حديثة وكذلك نجد الفئة العمرية من 40 سنة فمافوق بنسبة 18% ما يعكس اعتمادا نسبي على أساليب الإتصال التقليدي، كما نجد أيضا فئة الأقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16% رغم أنها فئة ذات تجربة مهنية معتبرة إلا أن النتائج تعكس غياب تكوين كافي حول مهارات الإتصال الحديثة، بالمقابل نجد الذكور بنسبة 12% ما يدل على فجوة إدراكية في إستخدام أو تقبل تعابير الوجه كجزء من عملية التواصل في بيئة العمل.

وتشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة استخدام لغة الجسد في مؤسسة إتصالات الجزائر تتفاوت في درجة تبني هذه المهارة بين الفئات حيث نجد الفئة ذات المستوى التعليمي التقني سامي سجلت نسبة 8% ما يعكس قلة الوعي المهني بأهمية الإتصال غير اللفظي في بيئة العمل وحاملي الشهادات العليا بنسبة 6% ما قد يشير إلى تركيزهم الأكبر على الجوانب الرسمية والتحليلية للإتصال دون إعطاء أهمية كافية للجوانب التعبيرية والإنسانية ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 4% وفئة ذوي الأقدمية المهنية الأقل من 5 سنوات بنفس النسبة 4%.

تظهر هذه النتائج ضعف الوعي باستخدام لغة الجسد لدى بعض الفئات ما يشير إلى حاجة المؤسسة إلى برامج تدريبية وتوعوية تركز على التواصل غير اللفظي لرفع الوعي بأثر لغة الجسد في تعزيز الفهم وتحسين السلوك التنظيمي

منه نستنتج وجود تفاوت واضح في استخدام وتقدير مهارة لغة الجسد كأداة فعالة في التواصل بالمؤسسة ما يسلط الضوء على الحاجة إلى تعزيز التكوين في مهارة الإتصال

الجدول رقم (38): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بالعوامل التي تساعد في الإنصات بشكل أفضل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو.

المجموع		عند استخدام لغة الجسد		تجنب المقاطعة		الإصغاء بفعالية		التركيز على المتحدث		الإجابة		المتغير
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات			
%44.11	49	%8.10	9	%18.01	20	%9.00	10	%9.90	10	ذكر	الجنس	
%55.84	62	%2.70	3	%10.81	12	%18.01	20	%24.32	27	أنثى		
%100	111	%10.8	12	%28.82	32	%27.01	30	%33.32	37	المجموع		
%24.3	27	%2.70	3	%8.10	9	%7.20	8	%6.30	7	اقل من 30 سنة	السن	
%43.22	48	%5.40	6	%10.81	12	%9.00	10	%16.01	20	30 إلى 40 سنة		
%32.41	36	%2.70	3	%9.90	11	%10.81	12	%9.00	10	40 فما فوق		
%100	111	%10.8	12	%28.81	32	%27.01	30	%33.31	37	المجموع		
%47.73	53	%6.30	7	%12.61	14	%13.51	15	%15.31	17	جامعي	المستوى التعليمي	
%23.4	26	%2.70	3	%5.40	6	%5.40	6	%9.90	11	تقني سامي		
%28.81	32	%1.80	2	%10.81	12	%8.10	9	%8.10	9	شهادات عليا		
%100	111	%10.8	12	%28.82	32	%27.01	30	%33.31	37	المجموع		
%10.8	12	%0.90	1	%4.50	5	%2.70	3	%2.70	3	اقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية في العمل	
%36.92	41	%3.60	4	%13.51	15	%9.00	10	%10.81	12	من 5 إلى 10 سنوات		
%36.02	40	%4.50	5	%6.30	7	%10.81	12	%14.41	16	من 10 إلى 15 سنة		
%16.2	18	%1.80	2	%4.50	5	%4.50	5	%5.40	6	أكثر من 15 سنة		
%100	111	%10.8	12	%28.81	32	%27.01	30	%33.32	37	المجموع		

الإطار التطبيقي

تكشف نتائج الجدول أعلاه عن وجود إدراك ملحوظ لدى عدد من الفئات حول العوامل التي تساهم في تحسين مهارة الإنصات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بتييزي وزو فقد أظهرت الإناث إهتماما كبيرا لهذه المهارة حيث شكلن نسبة 24,32% من المجيبين وهو ما يشير إلى وعيهم بأهمية التواصل الفعال في بيئة العمل أما العامل الأكثر بروزا فكان التركيز على المتحدث والذي برز بشكل واضح لدى فئة الإناث بنسبة 18,01% وكذلك لدى فئة العاملين في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ب 18,01% ما يدل على أن هذه الشريحة العمرية تميل لتبني سلوكيات إتصال ناضجة تعزز من جودة الإستماع والتفاعل داخل الفريق ومنجهاة أخرى برزت أيضا أهمية التركيز على المتحدث كعامل مساعد في تحسين الإنصات حيث عبرت فئة الجامعيين بنسبة 15,31% عن ذلك من خلال تأكيدهم على قيمة التركيز والإصغاء النشط

تظهر النتائج المتوسطة من الجدول إستمرار تركيز مختلف فئات الموظفين على عوامل سلوكية تدعم مهارات الإنصات على مستوى المؤسسة فقط جاءت فئة ذوي الإقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 14,41% في مقدمة الذين يرون أن التركيز على المتحدث هو عامل أساسي لتحسين الإنصات وفي سياق متصل أظهرت النتائج أن المستوى الجامعي ظل حاضر بقوة حيث عبر 13,51% من الجامعيين عن أهمية الإصغاء بفعالية و 12,61% إعتبروا أن تجنب المقاطعة من السلوكيات المهمة لتحسين عملية الإستماع وفي ذات الإطار برزت فئة السن من 40 سنة فما فوق بنسبة 10,81% والتي شددت على أهمية تجنب المقاطعة كشرط أساسي لإنصات فعال ومثمر

تبرز معطيات الجدول أعلاه أن بعض الفئات المهنية تؤكد على أهمية العوامل غير اللفظية في تعزيز مهارات الإنصات في مؤسسة إتصالات الجزائر ونجد فئة التقني سامي بنسبة 9,90% ممن يؤكدون على أن التركيز على المتحدث هو عامل محوري لتحسين مهارة الإنصات ما يشير لوعي هذه الفئة بضرورة الإنتباه الكامل كعامل أساسي للتفاعل

الإطار التطبيقي

داخل المؤسسة، ثمنجد فئة السن من 30 إلى 40 سنة بنسبة 5,40% يؤكدون على إستخدام لغة الجسد كعامل أساسي يساعد على ممارسة الإنصات الفعال بشكل فعال في بيئة العمل، كما تكررت أهمية هذا العامل لدى فئة الأقدمية من 5 إلى 15 سنة بنسبة 3,60% تليها فئة من لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 1,80% ويعكس هذا الإدراك أهمية الرسائل غير اللفظية كجزء لا يتجزأ من عملية التواصل، حيث تساهم لغة الجسد في التعبير عن الإنتباه والفهم

منه نستنتج أن العوامل المذكورة سابقا تعمل على تعزيز الإنصات كأداة إستراتيجية لتنمية السلوك التنظيمي الإيجابي ودعم بيئة عمل قائمة على الفهم والتفاعل الفعال ما يعزز من فعالية الإتصال الداخلي ورفع كفاءة الأداء الجماعي على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو.

الإطار التطبيقي

الجدول رقم (39): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهمية مهارة الإنصات في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي

وزو

المجموع		لا		نعم		الإيجابية	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات	
%32	16	%0	0	%32	16	ذكر	
%68	34	%2	1	%66	33	أنثى	
%100	50	%2	1	%98	49	المجموع	
%24	12	%0	0	%24	12	اقل من 30 سنة	
%46	23	%0	0	%46	23	30 إلى 40 سنة	
%30	15	%2	1	%28	14	40 فما فوق	
%100	50	%2	1	%98	49	المجموع	
%60	30	%0	0	%60	30	جامعي	
%14	7	%2	1	%12	6	تقني سامي	
%26	13	%0	0	%26	13	شهادات عليا	
%100	50	%2	1	%98	49	المجموع	
%12	6	%0	0	%12	6	اقل من 5 سنوات	
%44	22	%0	0	%44	22	من 5 إلى 10 سنوات	
%26	13	%2	1	%24	12	من 10 إلى 15 سنة	
%18	9	%0	0	%18	9	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%2	1	%98	49	المجموع	

الإطار التطبيقي

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مهارة الإنصات تحظى بتقدير عالي من قبل فئات متعددة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بتمييزي وزو وتعد عاملا جوهريا في تعزيز السلوك التنظيمي وقد أظهرت الإناث النسبة الأعلى بنسبة 66% ما يدل على أنهن أكثر وعيا لأهمية الإستماع الفعال في بناء علاقات مهنية صحية وتواصل فعال

ثم نجد من ناحية المستوى التعليمي تصدر الجامعيون بنسبة 60% ما يعكس الوعي الأكاديمي بأهمية مهارات الإتصال وخاصة الإنصات كجزء لا يتجزأ من الكفاءة المهنية والسلوك التنظيمي المتزن

أما من حيث الفئة العمرية فقد سجل الموظفون في سن من 30 إلى 40 سنة نسبة 46% وهي فئة تمثل غالبا الفئة النشطة في المؤسسة من حيث الأداء ما يشير إلى إدراكهم أن الإنصات لا يقتصر على مجرد إستقبال كلام بل يسهم في فهم أعمق للمهام والتفاعلات المهنية وأخيرا بخصوص الخبرة المهنية برزت فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنة بنسبة 44% وهي فئة تجمع بين حداثة العهد بالتنظيم وإمتلاك تجربة مهنية كافية ما يجعلها تدرك أهمية الإنصال في تعزيز الإنسجام والإنضباط في المؤسسة ما يدل على أن مهارة الإنصات تعد من المهارات الإتصالية المحورية التي تساهم بشكل فعال في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر

من جهة أخرى يتبين لنا من خلال الجدول نتائج إضافية أظهرت تقديرا متوسط لأهمية مهارة الإنصات حيث عبر الذكور بنسبة 32% عن أهمية مساهمة الإنصات في تنمية السلوك التنظيمي نجد كذلك الفئة العمرية جاءت نسب معتبرة من الفئات الأصغر والأكبر سنا حيث نجد الأكثر من 40 سنة بنسبة 28% والأقل من 30 سنة بنسبة 24% ما يدل على أن التقدير لأهمية الإنصات يمتد عبر مختلف الأعمار سواء من الجيل الشاب أو من ذوي الأقدمية والخبرة المهنية

الإطار التطبيقي

وفيم يتعلق بالمستوى التعليمي أظهر حاملوا الشهادات العليا نسبة 26% والتقني سامي نسبة 12% ما يعكس تأثير التكوين الأكاديمي والتطبيقي في تطوير المهارات التواصلية أما من حيث الخبرة المهنية نلاحظ إهتمام واضح بالإنصات عبر عدة فئات من 10 إلى 15 سنة بنسبة 24% والأكثر من 15 سنة بنسبة 18% وأقل من 5 سنوات بنسبة 12% تظهر هذه النتائج أن الخبرة سواء في بداياتها أو مراحلها المتقدمة لا تقلل من أهمية الإنصات بل تعزز من القناعة بأنها مهارة لا غنى عنها لضمان بيئة مهنية صحية وسلوك تنظيمي فعال ومستقر.

تؤكد هذه النتائج أن الوعي بأهمية الإنصات لا يقتصر على فئة واحدة داخل المؤسسة بل يشمل طيفا واسعا من الموظفين بإختلاف الفئات هذا يعزز فكرة أن الإنصات يعد ثقافة مؤسسية مشتركة تساهم بشكل فعال في تحسين العلاقات الداخلية وتعزيز الإنضباط

على الرغم من الإجماع الواسع حول الدور الإيجابي لمهارة الإنصات في تنمية السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر إلا أنه يتبين لنا من خلال الجدول وجود نسبة ضئيلة جدا من الراضين للفكرة حيث قدرت نسبة الإناث بـ 2% و 2% من الموظفين الذين تجاوزوا سن الـ 40 وكذلك 2% من حاملي شهادات التقني سامي بالإضافة إلى 2% من أصحاب الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بينما لم تسجل أي نسب رفض لدى بقيات الفئات 00% مايدل على توافق عام قوي داخل المؤسسة على أهمية مهارة الإنصات في تعزيز السلوك التنظيمي

منه نستنتج أن مهارة الإنصات تعد من أبرز المهارات الإتصالية التي تساهم بفعالية في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بـتيزي وزو.

الإطار التطبيقي

الجدول رقم (40): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة مهارة الإقناع في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي

وزو

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
%32	16	%8	4	%24	12	ذكر	الجنس
%68	34	%16	8	%52	26	أنثى	
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع	
%24	12	%10	5	%14	7	اقل من 30 سنة	السن
%46	23	%4	2	%42	21	30 إلى 40 سنة	
%30	15	%10	5	%20	10	40 فما فوق	
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع	
%60	30	%14	7	%46	23	جامعي	المستوى التعليمي
%14	7	%4	2	%10	5	تقني سامي	
%26	13	%6	3	%20	10	شهادات عليا	
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع	
%12	6	%4	2	%08	4	اقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية في العمل
%44	22	%10	5	%34	17	من 5 إلى 10 سنوات	
%26	13	%8	4	%18	9	من 10 إلى 15 سنة	
%18	9	%2	1	%16	8	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع	

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مهارة الإقناع تعد من المهارات الإتصالية المهمة التي تساهم في تعزيز السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتييزي وزو فقد اظهرت فئة الإناث أعلى نسبة تأييد لمساهمة هذه المهارة بنسبة 52% ما قد يعزي إلى طبيعة التواصل لدى الإناث والتي غالبا ما تركز على التأثير في الأخر وإدارة العلاقات المهنية بأسلوب قائم على الإقناع، ثم يليها المستوى التعليمي حيث النسبة الأعلى جاءت من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 46% ما يعكس العلاقة بين التكوين الأكاديمي وتطوير المهارات الإتصالية أما بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة فقد سجلت نسبة 42% وأخيرا نجد فئة الأقدمية المهنية التي تتراوح من 5 إلى 10 سنوات سجلت نسبة 34%.

تؤكد هذه النتائج أن مهارة الإقناع تعد أداة محورية في دعم السلوك التنظيمي لاسيما عند الفئات التي تمتلك تجربة مهنية متوسطة وتكونا أكاديميا أو مستوى نضج مهني يتيح توظيف الإقناع كوسيلة لتعزيز القيم التنظيمية على مستوى المؤسسة.

كما يتبين لنا من خلال الجدول فئات إضافية أكدوا على أهمية مهارة الإقناع في تنمية السلوك التنظيمي بنسب متوسطة حيث نجد الذكور بنسبة 24% ثم من حيث العمر نجد الموظفين فوق ال 40 سنة بنسبة 20% حيث أنها تمتلك عاداتا خبرات طويلة وتجربة واسعة تجعلها أكثر ميلا إلى إستخدام مهارات إتصالية كمهارة الإقناع.

أما من حيث المستوى التعليمي فقد عبر 20% من حاملي الشهادات العليا عن أهمية الإقناع ودوره في تعزيز السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر وأخيرا فيما يخص الخبرة المهنية جاءت نسب التأييد من ذوي الأقدمية مابين 10 إلى 15 سنة بنسبة 18% وفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 16%.

تدل هذه النتائج إلى أن مهارة الإقناع تعد من المهارات الأساسية في تنمية السلوك التنظيمي داخل المؤسسة حيث أظهرت أغلب الفئات إدراكا واضحا لأهمية هذه المهارة في تحسين التفاعل وتحقيق الإنسجام.

من خلال الجدول أعلاه تظهر لنا أن نسبة محدودة لم يروا في مهارة الإقناع مساهمة واضحة في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو حيث نجد الذكور بنسبة 8% أما من حيث العمر نجد فئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 4% وسجلت فئة التقني سامي نفس النسبة 4%.

أما فيما يخص الأقدمية المهنية جاءت النسب من 10 إلى 15 سنة بـ 8% وفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 2% ما يدل على أن هناك فئات بنسبة ضئيلة جدا لا تعتمد على التواصل الإقناعي المباشر بقدر ما تعتمد على الكفاءة الفنية.

منه نستنتج أن مهارة الإقناع تعد أداة فعالة ومحورية في ترسيخ السلوك التنظيمي الإيجابي وتحقيق تواصل تنظيمي شامل وفعال على كافة المستويات بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو.

الإطار التطبيقي

الجدول رقم (41): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة مهارة إدارة الإجماعات في تنمية السلوك التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو

المجموع		لا		نعم		الإيجابية	
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
%30	15	%2	1	%28	14	ذكر	الجنس
%70	35	%2	1	%68	34	أنثى	
%100	50	%4	2	%96	48	المجموع	
%24	12	%0	0	%24	12	اقل من 30 سنة	السن
%46	23	%2	1	%44	22	30 إلى 40 سنة	
%30	15	%2	1	%28	14	40 فما فوق	
%100	50	%4	2	%96	48	المجموع	
%60	30	%0	0	%60	30	جامعي	المستوى التعليمي
%14	7	%4	2	%10	5	تقني سامي	
%26	13	%0	0	%26	13	شهادات عليا	
%100	50	%4	2	%96	48	المجموع	
%12	6	%0	0	%12	6	اقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية في العمل
%44	22	%2	1	%42	21	من 5 إلى 10 سنوات	
%18	9	%0	0	%18	9	من 10 إلى 15 سنة	
%26	12	%2	1	%24	12	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%4	2	%96	48	المجموع	

الإطار التطبيقي

من خلال الجدول أعلاه بينت النتائج وعيا كبيرا بمساهمة إدارة الاجتماعات في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو حيث بلغت نسبة الإناث 68% مايعكس مدى إنخراطها الفعال في الديناميكيات التنظيمية المرتبطة بالتواصل الجماعي وإتخاذ القرار، كما سجلت فئة المستوى الجامعي نسبة 60% مايدل على وجود علاقة بين التحصيل الأكاديمي وفهم أهمية تنظيم الاجتماعات لضبط الأداء الجماعي، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت 44% وهي غالبا ما تتميز بالتوازن بين الخبرة والطاقة المهنية ما يجعلها أكثر وعيا بأهمية التفاعل الرسمي في الاجتماعات لتنمية السلوك الإحترافي، كم نجد فئة ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 42% يعززون هذه الفكرة.

تبين النتائج بوضوح مدى وعي هذه الفئات بدور إدارة الاجتماعات وكونها وسيلة إستراتيجية لتوجيه الأفراد وترسيخ قيم العمل الجماعي وتنمية السلوك التنظيمي الفعال.

كما يظهر لنا الجدول أعلاه نتائج إضافية تؤكد صحة الفكرة حيث نجد الذكور بنسبة 28% يؤكدون بأهمية مهارة إدارة الاجتماعات في تنمية السلوك التنظيمي وبرزت فئة من الـ 40 سنة فما فوق بنسبة 28% مايدل على أن التجربة المهنية الطويلة تسهم في تعميق فهم أهمية الاجتماعات كوسيلة لتوجيه الأفراد وتثبيت قواعد السلوك التنظيمي ثم تليها فئة الحاصلين على شهادات عليا بنسبة 26% ما يعكس أثر التحصيل الأكاديمي المتقدم في تعميق النظرة الإستراتيجية للعمل الجماعي وأخيرا نجد فئة ذوي الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 24%.

من جهة أخرى يتبين لنا من خلال الجدول نسب محدودة من الراضين لفكرة مساهمة مهارة إدارة الاجتماعات في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر حيث نجد

الإطار التطبيقي

الذكور والإناث بنسب متساوية قدرت بـ 2% وسجلت نفس النسبة للفئتين العمريتين أقل من 30 سنة والفئة التي تتراوح من 30 إلى 40 سنة بنسبة 2%.

كما نجد فئة التقني سامي وكذلك أصحاب الخبرة والأقدمية أكثر من 15 سنة لم تسجل أي نسب رفض مما يدل على إجماع شبه تام على الدور الإيجابي لإدارة الاجتماعات في ترسيخ قواعد السلوك التنظيمي.

منه نستنتج من خلال كل النتائج المذكورة وجود وعي واضح بأهمية إدارة الاجتماعات على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائرية وزو ما يساهم في حسن التفاعل والتنظيم ما يؤثر على سلوك الموظفين والممارسات التنظيمية والإنسجام في بيئة العمل.

نتائج الدراسة:

إنطلاقاً من الدراسة التي تناولت "دور مهارات الإتصال في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس مدى تأثير هذه المهارات في تحسين بيئة العمل وتعزيز السلوك التنظيمي والأداء المهني، وتعتمد هذه النتائج على تحليل المعطيات النظرية والميدانية مما يتيح تقديم رؤى واضحة حول أهمية الإتصال الفعال في دعم الأداء المؤسسي، و فيما يلي أبرز النتائج المستخلصة:

- تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو على توظيف الإناث في السلك الإداري أكثر من الذكور.

- تركز مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو على توظيف الأفراد المؤهلين والمؤطرين علمياً وأكاديمياً في أقسام إدارية وذلك قصد توفير بيئة تنظيمية أفضل.

- تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر فاعلية الإتصال بين الرئيس والمرؤوس عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة.

- تتخذ مؤسسة إتصالات الجزائر "تحفيز العمال" كهدف من الأهداف الرئيسية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة

- الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر يوظف بشكل أساسي كأداة تساعد على إتخاذ القرارات.

- غياب التقييم المستمر لعملية الإتصال وضعف فاعليتها على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو.

- تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو بهيكل تنظيمي واضح وبيئة إدارية تعتمد على قنوات تواصل رسمية في تبادل المعلومات.

- نمط الإتصال السائد بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو يتميز بدرجة عالية من الوضوح والشفافية.

- تعتبر خلية الإتصال الجهة المحورية في إدارة وتنسيق عمليات الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو.
- يعد الإتصال الإلكتروني من الأساليب الأكثر فعالية بمؤسسة إتصالات الجزائر نظرا لإعتماده الواسع من قبل الموظفين.
- يخضع أغلب موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر لتنمية مهاراتهم فيما يخص وسائل الإتصال الحديثة.
- تعد مهراتي التحدث والإقناع من المهارات الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة إتصالات الجزائر في تسيير أعمالها وتعزيز التفاعل بين أفرادها وبالتالي تنمية السلوك المهني.
- إستخدام لغة بسيطة وواضحة يعزز وضوح الرسائل ويحسن من جودة الإتصال على مستوى المؤسسة مما يساهم في تقليل فرض سوء الفهم وزيادة فعالية التواصل بين أفراد هذه الأخيرة.
- يشكل الإتصال اللفظي عنصرا محوريا في بناء علاقات مهنية فعالة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر حيث تعد اللغة الواضحة والمناسبة وتنظيم الأفكار قبل التحدث من أبرز العوامل التي تعزز فعاليته.
- إن إستخدام التواصل البصري وتعابير الوجه بشكل مناسب يعزز من فعالية الإتصال غير اللفظي مما يساهم في تحسين بيئة العمل وبناء العلاقات المهنية أكثر إنسجاما داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.
- الإنصات الفعال يساهم في تحسين جودة التواصل ويعزز بيئة العمل التعاونية على مستوى المؤسسة.
- إن نجاح إستخدام الإقناع كأداة لتنمية السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر يتوقف بدرجة كبيرة على الخبر المهنية والمهنية للفرد ومدى قدراته على توظيف مهاراته التواصلية بفعالية.

الإطار التطبيقي

- تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر على تطوير مهارة إدارة الإجتماعات ما يساهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.
- تعمل مؤسسة إتصالا الجزائر على إتقان وتطوير مهاراتها الإتصالية مثل التحدث بوضوح، الإتصال غير اللفظي، الإقناع وإدارة الإجتماعات ما يساهم في تنمية السلوك التنظيمي وترسيخ ثقافة تواصل فعالة تدعم الإنضباط والإنتماء المؤسسي.
- إن إستخدام مهارات الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على تطوير وتحسين السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى وربط الإتصال بين المسؤولين والعمال بكل المستويات.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة النظرية والميدانية التي تناولت دور مهارات الإتصال في تنمية السلوك التنظيمي بالمؤسسة الخدمائية، لقد سعينا إلى تسليط الضوء على الأثر الإيجابي لمهارات الإتصال في ترسيخ السلوك التنظيمي داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو، وقد بينت النتائج أن المهارات الإتصالية ليست فقط وسيلة لنقل المعلومات بل هي ركيزة أساسية لبناء بيئة عمل صحية تدعم الكفاءة التنظيمية وهذا نظرا لأهميتها داخل المؤسسة كونها تسهم في تشكيل سلوك تنظيمي فعال يعكس القيم المهنية و يعزز مناخ التعاون والإنضباط والانتماء المؤسسي.

وما لاحظناه من خلال هذه الدراسة أن مهارات الإتصال والإنصات الفعال و الإقناع الإتصال اللفظي وإدارة الإجتماعات تلعب دورا حيويا في تحسين العلاقات المهنية وتحفيز العاملين نحو أداء أفضل وهو ما ينعكس بشكل مباشر على فعالية المؤسسة وبيئة العمل فيها ما يدفع بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو إلى التركيز على مهارات الإتصال باعتبارها أحد المقومات الأساسية لنجاحها المؤسسي بالتالي فإن اعتماد هذه الأخيرة على الإتصال الفعال لا يعد خيارا تنظيميا فحسب، بل يمثل ضرورة إستراتيجية لضمان الأداء الفعال و الأمثل لتحقيق الأهداف و مواكبة التحديات المتجددة في قطاع الإتصالات.

ومن كل ما تقدم لنا ذكره، نلخص في النهاية إلى أن هذا البحث ما هو إلا محاولة للإطلاع والتعرف على دور مهارات الإتصال وإبراز الكيفية التي تسهم بها هذه المهارات في تحسين العلاقات المهنية وتوجيه السلوك الوظيفي نحو الأهداف المؤسسية على مستوى المؤسسة الخدمائية ونخص بالذكر مؤسسة إتصالات الجزائر نظرا لأهمية الظاهرة في الوقت الراهن ونرجوا أن تكون في المستوى المطلوب الذي يجب أن تكون فيه كل دراسة علمية

ﺧﺎﺗﻤﺔ

ﺗﺘﻘﻞ ﺍﻟﺤﻘﺎﺋﻖ ﺑﻜﻞ ﺩﻗﺔ ﻭﻣﻮﺿﻮﻋﻴﺔ ﻭﺃﻥ ﻳﻜﻮﻥ ﻫﺬﺍ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﺇﺯﺍﻓﺔ ﻣﺘﻮﺍﺿﻌﺔ ﻓﻲ ﻣﻴﺪﺍﻥ ﺍﻟﺒﺤﺚ
ﺍﻟﻌﻠﻤﻲ ﻭﺃﻥ ﻳﺴﻬﻢ ﻓﻲ ﻓﺘﺢ ﺁﻓﺎﻕ ﺟﺪﻳﺪﺓ ﻟﺪﺭﺍﺳﺎﺕ ﻣﺴﺘﻘﺒﻠﻴﺔ ﺃﻛﺜﺮ ﺷﻤﻮﻻ ﻭﻋﻤﻘﺎ.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

المصادر:

القران الكريم:

1. "ولما بلغ أشده إستوى أتيناها حكما وعلما وكذلك نجزي المحسنين "سورة القصص -
الآية 14

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

2. دهش جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر
والتوزيع، عمان، 2011.
3. أبو السعيد احمد العبد - عبد اللطيف عابد زهير، مهارات الاتصال وفن التعامل مع
الآخرين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
4. بن مرسللي احمد، مناهج البحث في ميدان الإعلام واتصال، ط2، ديوان المطبوعات
الجامعية، 2003.
5. ماهر احمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية،
مصر، 2004.
6. محمد علي احمد وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة والاجتماعية، المكتب الجامعي
الحديث، الإسكندرية، 2004.
7. منصور يوسف اميرة، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي
الحديث، 1999.

8. عبد النتاج البجة، تعليم الأطفال المهارات القرائية والكتابية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
9. بلخيري رضوان - جابري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
10. عبد الرحمان توفيق، السكرتارية، مهارات التعامل مع الآخر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008.
11. جان جبران كرم، مدخل إلى اللغة الإعلام، ط2، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1992.
12. جلوب حسن، مهارات الاتصال مع الآخرين، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
13. بن مكرم أبو الفضل جمال الدين محمد، المنجد في اللغة والاعلام، ط4، دار الشروق، بيروت، لبنان، 2003.
14. جيهان محمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.
15. الجيلاني حسان، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
16. عماد مكاوي حسن- حسين ليلي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004.
17. جلوب حسين، مهارات الاتصال، دار كنون المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
18. عماد مكاوي حسين- حسين ليلي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
19. شعبان خيضر، الإعلام والاتصال، دار اللسان العربي للترجمة والنشر والتأليف، الجزائر، 2007.

20. الدسوقي عبده إبراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، د ط، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، (د.ب)، 2020.
21. حسن رواية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (د س ن).
22. رزواني رشيد، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، دار الهدف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
23. محمد ختاتة سامي- أحمد عبد اللطيف أبو سعد، علم النفس الإعلامي، دار الميسرة، الأردن، 2010.
24. بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة، عمان، 2009.
25. هبة الله صبري سليمان ، فن الاقناع تحدث أو لا لتقنع الآخرين بوجهة نظرك، مكتبة النافذة، القاهرة، 2008.
26. الحموي شريف، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
27. أبو إصبع صالح خليل ، الاتصال الجماهيري، ط1، (د ن)، عمان، الأردن، 1999.
28. عبد الباقي صلاح الدين ، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
29. محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
30. باسل محمد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، ط1، دار الثقافة للنشر والثقافة، عمان، الأردن، 2014.

31. سحينة إبراهيم عامر ، فن الاتصال بالآخرين، دراسة السلوك الإنساني، دار نون للتدريب والاستشارات، بنغازي، 2011.
32. الهاشمي عبد الرحمن ، فائز العزاوي، تدريس مهارة الاستماع من منظور واقعي، عمان، الأردن، 2009.
33. الرحاحة عبد الرزاق وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
34. محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999.
35. السلمي علي، السلوك التنظيمي، ط3، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988.
36. شتا علي ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماع، مكتبة ومطبعة الإشعاع، القاهرة، 1997.
37. عجو علي وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، السعودية، مكتبة مصباح، جدة، 1989.
38. كورتل فريد ، بوغليطة إلهام، الاتصال واتخاذ القرارات، عمان، 2011.
39. ديليو فضيل ، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
40. محمود الغرابية فيصل ، مهارات العمل الاجتماعي، دار وائل الأردن، 2009.
41. علي عبد المجيد قدرى، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2008.
42. مجلخ سليم، الاتصال، محاضرة رقم 4، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
43. زيان محمد محسن ، منهج البحث العلمي وتقنياته، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.

44. علي عطية محسن ، مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
45. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
46. آل مساعد محمد - أحلام عبد السميع العقباوي، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2011.
47. الدبس السردى محمد، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
48. كاظم محمد خيضر، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
49. ربيع زناتي محمد، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، مصر، (د س ن).
50. سعيد فرح محمد ، لماذا؟ وكيف؟ نكتب بحثا اجتماعيا، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
51. سلامة غباري محمد ، الاتصال وسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1990.
52. سيد فهدى محمد ، مهارات الاتصال في خدمة اجتماعية، دار الوفاء لطباعة والنشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
53. سيد فهمي محمد ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
54. سيد فهمي محمد ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.

55. شفيق محمد ، البحث العلمي والخطوات المنهجية الإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الاجتماعية، مصر، 2001.
56. صادق محمد ، تخطي التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة الخاصة، ط1، المجموعة للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
57. عبد الحميد محمد ، دراسات الجمهور في بحوث الاعلام، عالم الكتاب، القاهرة، 1993.
58. عبد الحميد محمد ، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 1997.
59. محمد منير حجاب محمد منير و محمد وهبي سحر، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
60. السراية محمد نجيب ، العلاقات العامة والأسس والمبادئ، إمربد، جامعة اليرموك، 2001.
61. العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
62. أبو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
63. وفاء محمد مصطفى، مهارات التمييز، دار ابن خزح، بيروت، 2001.
64. منال هلال مزاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
65. هالة منصور ، الاتصال الفعال مفاهيمه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

66. أنجرس موريس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ترجمة صحراوي يزيد وآخرون، الإشراف والمراجعة مصطفى ماضي، ط2، دار القصبه، الجزائر، 2006.

67. محمد صالح نجلاء ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان، 2012.

68. عبد الحي نوح محمد ، الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.

69. هيز جون، ترجمة الزعبي مروان طاهر ، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

70. هيزجون، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ترجمة الدكتور مروان طاهر الزعبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

ثانيا: المذكرات الجامعية

- مذكرات الماجستير:

71. بن جلول نبيل، مهارة الإتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص عمل وتنظيم جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2016/2015.

72. وافي عبد الرحمان جمعة، المهارات الحياتية وعلاقتها بالذكاءات المتعددة لدى طلبة المرحلة الثانوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

- مذكرات الماجستير:

73. سيفر امينة و بوسواليم فهيمة ، مهارات الإتصال الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال تنظيمي، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، سنة 2017/2016.

74. بن نذير إيمان ، مهارات الإتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر ببسكرة سنة 2014/2013.

75. ولد فلة بلال - عبد الله عيساوي، علاقة العلاقات العامة بتكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي بالمؤسسة الأمنية، دراسة وصفية على عينة جمهور ولاية تيزي وزو، مذكرة ماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري -تيزي وزو، 2021/2020.

76. بلعويديات حورية ، استخدام تكنولوجيايات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الاعلام واتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.

77. دحدوح منية، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، لطلبة السنة الأولى ماجستير علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/2019.

78. عبد الله العنزي محمد ، أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

ثالثا: المجالات العلمية

79. در محمد ، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة الدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، الجزائر، 2016.

80. منصر يوسف و لیتیم ناجي ، "أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك الفعال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 07، جامعة الوادي، جويلية 2014.

المراجع باللغة الأجنبية:

81. Adubato, Steve, Make the connection- improve your communication at work and at home, New jersey rutgers, University Press, 2006.

82. Cortterell.S, the study skills hand book, macmillan press LTD, London, 1999.

83. Mourice ANGRS, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Alger Casbah, 1997.

المواقع الإلكترونية:

84. "تعريف ومعنى التنظيم الوظيفي في معجم المعاني الجامع، معجم عربي"

www.dmaany.co

85. Méthode of communication, www.cliffsnotes.com

86. Nihar K, patro, Implémentation of electronic resource management in libraries, www.sciencedirect.com

الملاحق

ملحق رقم 01 : يمثل استمارة الاستبيان

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال

إستمارة إستبائية بعنوان:

دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك التنظيمي في المؤسسة
الخدمائية
دراسة وصفية تحليلية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات

بعد التحية والتقدير، تتدرج هذه الاستمارة الخاصة ببحث علمي ميداني لتحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال بجامعة مولود معمري بتيزي وزو في إطار إتمام الجانب التطبيقي الخاص بالمذكرة، نضع بين يديك هذه الاستمارة لتساعدنا من خلال إجابتك الصريحة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الإستمارة.

تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة راجين منكم التحلي بالروح الموضوعية، وأنكم ستعطون هذه الأوراق حقا من العناية والاهتمام ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام على منحكم لنا ثقكم وحسن تعاونكم ومساعداتكم لنا.
ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- ضع علامة (X)

- أجب كتابيا في الأماكن المحددة لها

تحت إشراف الأستاذ(ة):

- د. سميرة معمري

من إعداد الطالبتين:

- حسين مليسة

- كديركاتية

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 من 30 إلى 40 من 40 فما فوق

المستوى التعليمي: جامعي تقني سامي شهادات عليا

الخبرة والأقدمية في العمل: - أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 10 إلى 15 سنوات

- أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

1. حسب رأيك هل نجاح مؤسسة إتصالات الجزائر يتوقف على فاعلية الاتصال بين

الرئيس والمرؤوس؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك ب"لا" لماذا ؟

.....

2. فيما تتمثل أهداف الاتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر؟

- تحفيز العمال

- تسهيل عملية إتخاذ القرارات

- تنمية السلوك التنظيمي داخل المؤسسة

- هدف

..... آخر

3. هل يتم تقييم عملية الإتصالي مؤسسه اتصالات الجزائر؟

دائما أحيانا

4. في نظرك هل مؤسسه إتصالات الجزائر تعتمد على:

الإتصال رسمي الإتصال غير رسمي

5. حسب رأيك بماذا يتصف الاتصال داخل مؤسسه إتصالات الجزائر؟

الشفافية الصرامة الوضوح التدقيق

6. ما هي الهيئة التي تقوم بالاتصال بمؤسستك؟ (يمكن الإجابة على أكثر من اقتراح)

الإدارة خلية الاتصال مصلحة الموارد البشرية

أخرى أذكرها

7. هل عملية الاتصال بينك وبين هذه الهيئة؟

دائمة مناسبة أثناء الضروريات

8. ماهو الأسلوب الأكثرفعالية في عملية الإتصال لدى مؤسسه إتصالات الجزائر؟

- أسلوب الاتصال الشفهي

- أسلوب الإتصال الكتابي

- أسلوب الاتصال الالكتروني

- أخرى أذكرها ؟

9. هل يتم الإعتماد على وسائل الإتصال الحديثة في عملية الإتصال في مؤسسه

إتصالات الجزائر؟

نعم لا

10. هل يخضع الموظف لتنمية مهاراته في هذا الصدد؟

نعم لا

11. ماهي أهم المهارات الإتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

التحدث بوضوح التواصل غير اللفظي الإستماع الفعال مهارة الإقناع

المحور الثالث: أهالمهارات الاتصالية المستخدمة لتنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

I. مهارة الإتصال اللفظي

12. هل تعتقد أن إستخدام لغة بسيطة و واضحة داخل المؤسسة يساعد في توصيل الرسائل بشكل أفضل ؟

نعم لا

*إذا كانت إجابتك بـ "نعم" لماذا؟.....

13. ماهي العوامل التي تعزز فعالية الإتصال اللفظي في بيئة العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر ؟ (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

إستخدام لغة مناسبة تنظيم الأفكار قبل التحدث
التحدث بحيوية إستخدام نبرة صوت واضحة

14. هل تعتقد أن الإتصال اللفظي الفعال يعزز الثقة بين الموظفين و الإدارة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

نعم لا

II. مهارة الإتصال غير اللفظي

15. مهارة التواصل غير اللفظي تكون مجدية و ذات منفعة إذا ماتوفرت على ؟

- التواصل البصري
- اهتمام بالمظهر الخارجي
- إستخدام تعابير الوجه أثناء الحديث
- إستخدام لغة الجسد

- أخرى أذكرها

16. هل تعتقد أن استخدام لغة الجسد داخل المؤسسة يمكن أن تعكس أفكارك بشكل أفضل من الكلمات ؟

نعم لا

III. مهارة الإنصات

17. في نظرك هل الإنصات الفعال داخل المؤسسة يمكن أن يحسن من جودة التواصل بين الموظفين ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" كيف ذلك؟

18. ماهي العوامل التي تساعدك في الإنصات بشكل أفضل داخل المؤسسة ؟ (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

- التركيز على المتحدث تجنب المقاطعة
- الإصغاء بفعالية
- عند استخدام لغة الجسد

19. في رأيك هل التحسين من مهارة الإنصات داخل مؤسسة إتصالات الجزائر يساهم في تنمية السلوك التنظيمي ؟

نعم لا

IV. مهارة الإقناع

20. هل يمكن اعتبار مهارة الإقناع من المهارات الأساسية التي تعمل على تنمية السلوك التنظيمي داخل مؤسسة إتصالات الجزائر؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" لماذا؟

21. هل تعتقد أن استخدام مهارة الإقناع لتنمية السلوك التنظيمي داخل مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد على الخبرة بالدرجة الأولى ؟

نعم لا

٧. مهارة إدارة الإجتماع

22. هل إدارة الإجتماعات بشكل جيد يؤثر على عملية إتخاذ القرارات داخل مؤسسة

إتصالات الجزائر؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك "نعم" كيف ذلك؟

.....

23. في نظرك هل التحسين من مهارة إدارة الإجتماع يساهم في تحقيق الكفاءة

التنظيمية بشكل أفضل بمؤسسة إتصالات الجزائر

نعم لا

24. عند عقد اجتماع في العمل كيف تخرج من هذا الاجتماع؟

راضي على القرارات التي تم اتخاذها موافق نوعا ما معارض نوعا ما

25. إذا كلفت بإدارة اجتماع من طرف رئيسك هل توافق؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "لا" لماذا؟

.....

26. هل الاجتماعات التي تعقد في مؤسسة إتصالات الجزائر تساعد على تنمية السلوك

التنظيمي؟

نعم لا

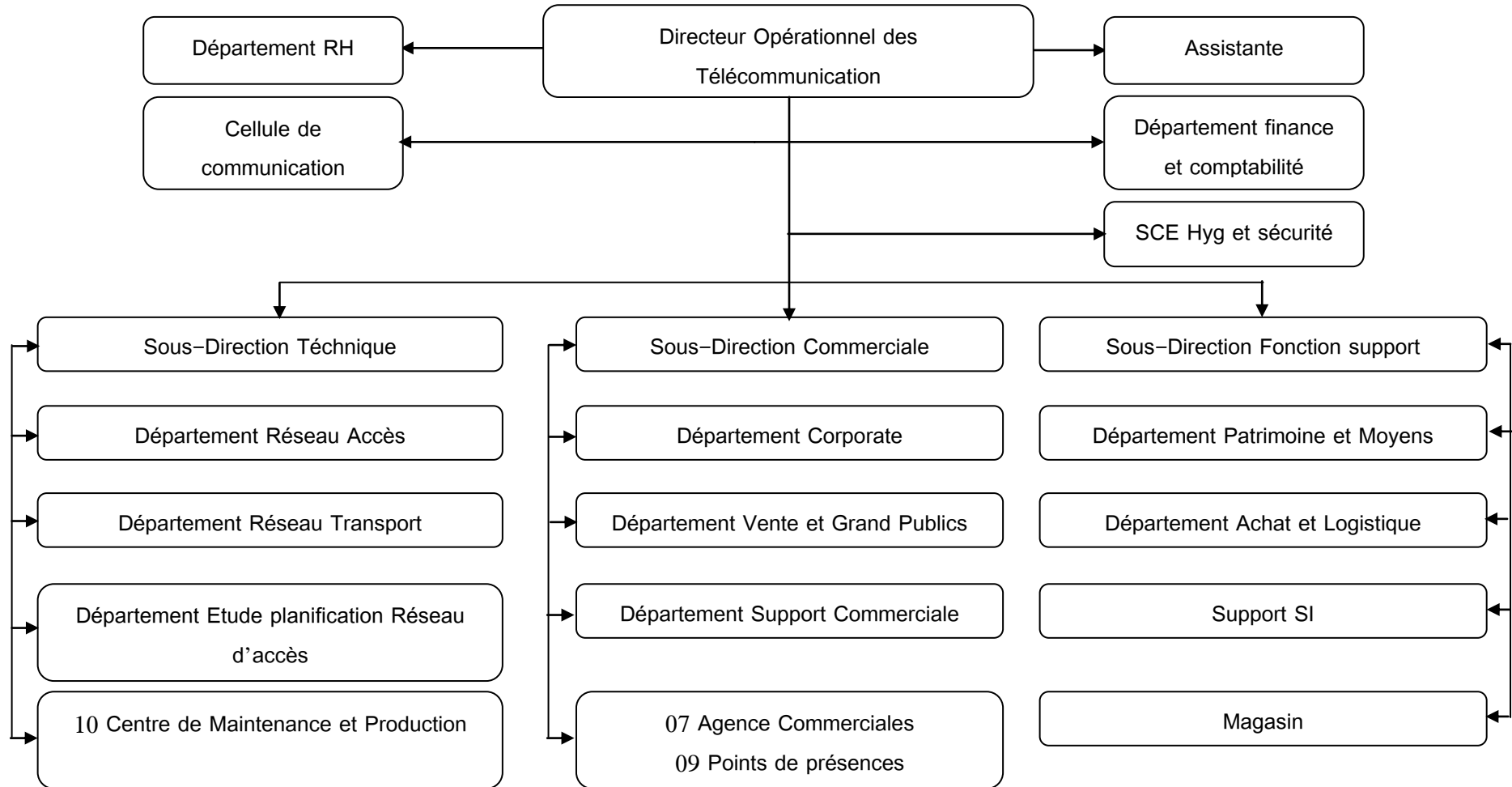
27. في رأيك هل إستخدام مهارات الاتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر يحقق مايلي:

(يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- تطوير وتحسين السلوك التنظيمي
- ربط الاتصال بين المسؤولين والموظفين
- ربط مهارات الاتصال بين العمال في كل المستويات
- التعامل بأساليب جديدة داخل المؤسسة

ملحق رقم 02 : يمثل الميكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات
الجزائر بتيزي وزو

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو:



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

خطة البحث

مقدمة أ

الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها 04
- 2- تساؤلات الدراسة 05
- 3- أسباب إختيار الموضوع 05
- 4- أهداف الدراسة 06
- 5- أهمية الدراسة 06
- 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة 07
- 7- منهج الدراسة وأدواته 10
- 8- تحديد المفاهيم والمصطلحات 12
- 8-1- المهارات 12
- 8-2- السلوك 13
- 8-3- التنظيم 14
- 9- الدراسات السابقة 14

الإطار النظري

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للإتصال

- المبحث الأول: مفهوم الإتصال 21
- المبحث الثاني: أنواع الإتصال وخصائصه 24

- 24..... 1- أنواع الاتصال
- 24..... 1-1- تقسيم الاتصال حسب اللغة المستخدمة
- 25..... 1-2- أنواع الاتصال وفقا للاتجاه
- 25..... 1-3- أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الرسالة
- 26..... 1-4- أنواع الإتصال من حيث حجم المشاركين
- 27..... 1-5- أنواع الإتصال من حيث اتجاهه
- 27..... 2- خصائص الإتصال
- 27..... 2-1- الإتصال عملية ديناميكية "Dynamic process"
- 28..... 2-2- الإتصال عملية مستمرة "Continuauus process"
- 28..... 2-3- الإتصال عملية دائرية "Circular process"
- 29..... 2-4- الإتصال عملية لا تعاد "Umepeatoble process"
- 29..... 2-5- لا يمكن الغاء الإتصال "Communication is irreversible"
- 29..... 2-6- الإتصال عملية معقدة "Communication is a complex process"
- 30..... المبحث الثالث: وسائل الإتصال
- 30..... 1- الوسائل الشفهية
- 31..... 2- الوسائل الكتابية
- 31..... 3- الوسائل اللفظية
- 32..... 4- الوسائلغير اللفظية
- 32..... 5- وسائل التواصل الاجتماعي
- 32..... المبحث الرابع: نماذج الاتصال
- 33..... 1- نموذج هارولد لاسويل
- 33..... 2- نموذج شانون وويفر
- 34..... 3- نموذج وليبرشرام (Wilbur shramm)
- 35..... 4- نموذج ديفيد برلو (David Berlo)
- 36..... المبحث الخامس: أهداف الاتصال

الفصل الثاني: مهارات الاتصال

- المبحث الأول: تعريف مهارات الاتصال 40
- 1- تعريف المهارة 40
- 2- تعريف مهارات الاتصال 41
- المبحث الثاني: أنواع مهارات الاتصال 42
- 1- مهارات الاتصال اللفظي (الحديث) 42
- 1-1- تعريف الإتصال اللفظي 42
- أ- الأسس العلمية للحديث الفعال 44
- ب- متطلبات الحديث المؤثر 45
- ج- سمات المتحدث الناجح 46
- 2- مهارات التواصل غير اللفظي (لغة الجسد) 46
- 2-1- مفهوم التواصل الغير اللفظي 46
- 2-2- أهمية التواصل الغير اللفظي 47
- 3- مهارة الإقناع 48
- 3-1- مفهوم مهارة الإقناع 49
- 3-2- قواعد الإقناع 50
- 3-3- استراتيجيات الإقناع 50
- 4- مهارة الانصات 52
- 4-1- مفهوم مهارة الانصات 52
- 4-2- أنواع الإنصات 53
- 4-3- مراحل عملية الانصات 54
- 4-4- أهمية مهارة الانصات 54
- 5- مهارة إدارة الاجتماعات 55
- 5-1- مفهوم إدارة الاجتماعات 55

- 55-2-5 فن إدارة الاجتماعات 55
- 56-3-5 - تحديد أهداف مهارة إدارة الاجتماع 56
- 57-المبحث الثالث: أساليب تعليم مهارات الاتصال وخطوات اكتسابها 57
- 57-1 أساليب تعليم مهارات الاتصال 57
- 59-2 خطوات اكتساب مهارات الاتصال 59
- 60-المبحث الرابع: أهمية مهارات الاتصال 60

الفصل الثالث:

ماهية السلوك التنظيمي

- 63-المبحث الأول: تعريف السلوك التنظيمي 63
- 63-المبحث الثاني: خصائص وأبعاد السلوك التنظيمي 63
- 63-1 خصائص السلوك التنظيمي 63
- 65-2-أبعاد السلوك التنظيمي 65
- 66-المبحث الثالث: أهمية السلوك التنظيمي 66
- 67-المبحث الرابع: أهداف دراسة السلوك التنظيمي 67
- 77-1- التغيير 77
- 77-2- التنبؤ في حالة التعرف على المسببات: 77
- 77-3- التوجيه والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات 77
- 78-4- وضع استراتيجية مستقبلية 78

الإطار التطبيقي

دور مهارات الإتصال في تنمية السلوك التنظيمي لمؤسسة إتصالات

الجزائر لولاية تيزي وزو

- 70-المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو 70
- 70-1- التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو 70

71.....	2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو
72.....	3- أهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر
73.....	المبحث الثاني: القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة
110.....	المبحث الثالث: القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة
140.....	نتائج الدراسة
144.....	خاتمة
147.....	قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
73	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	01
74	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن	02
75	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
76	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة والأقدمية في العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو	04
78	علاقة نجاح مؤسسة إتصالات الجزائر بفاعلية الإتصال بين الرئيس والمرؤوس	05
79	أهداف الإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	06
80	مدى تقييم عملية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو	07
81	نوع الإتصال السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو	08
82	خصائص الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو	09
83	الهيئة التي تقوم بالإتصال بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	10
85	مدى إتصال المبحوثين بالهيئة التي تقوم بالإتصال على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر	11
86	الأسلوب الأكثر فعالية في عملية الإتصال لدى مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	12
87	مدى إعتقاد المبحوثين على وسائل الإتصال الحديثة في عملية الإتصال على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	13
88	يوضح مدى خضوع الموظف لتنمية مهاراته في صدد وسائل الإتصال الحديثة في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو	14
89	أهم المهارات الإتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو	15
90	مدى مساعدة إستخدام اللغة البسيطة والواضحة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو في توصيل الرسائل بشكل أفضل	16
92	العوامل التي تعزز فعالية الإتصال اللفظي في بيئة العمل لمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	17

93	مدى تعزيز الإتصال اللفظي الثقة بين الموظفين والإدارة بمؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو	18
94	العوامل التي تساعد في فعالية التواصل غير اللفظي في مؤسسة اتصالات الجزائر	19
96	مدى استخدام لغة الجسد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يعكس الافكار بشكل افضل من الكلمات	20
97	مدى مساهمة الإنصات الفعال في جودة التواصل بين الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	21
98	العوامل التي تساعد في الإنصات بشكل أفضل بمؤسسة إتصالات الجزائر بيتيزي وزو	22
99	مدى مساهمة مهارة الإنصات في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	23
100	أهمية مهارة الإقناع في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	24
101	كون إستخدام مهارة الإقناع لتنمية السلوك التنظيمي داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو يعتمد بالدرجة الأولى على الخبرة	25
102	أهمية إدارة الإجتماعات بشكل جيد وأثره على عملية إتخاذ القرارات بمؤسسة إتصالات الجزائر	26
103	مدى مساهمة مهارة إدارة الإجتماعات في تحقيق الكفاءة التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر	27
104	مدى رضا موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر عن القرارات الناتجة عن الإجتماعات المعقدة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو	28
105	مدى موافقة موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو على إدارة الإجتماعات	29
107	مساهمة الإجتماعات التي تعقد في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو على تنمية السلوك التنظيمي	30
108	أهداف إستخدام مهارات الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	31
110	علاقة متغيرات الدراسة بتقييم عملية الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	32

113	متغيرات الدراسة بنوع الإتصال السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	33
116	علاقة متغيرات الدراسة بالهيئة التي تقوم بالاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو	34
119	متغيرات الدراسة بمدى مساعدة استخدام اللغة البسيطة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو على توصيل الرسائل بشكل أفضل	35
122	علاقة متغيرات الدراسة بالعوامل التي تعزز الاتصال اللفظي في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	36
125	علاقة متغيرات الدراسة بمدى إستخدام لغة الجسد داخل مؤسسة إتصالات الجزائر تيزي وزو	37
128	علاقة متغيرات الدراسة بالعوامل التي تساعد في الإنصات بشكل أفضل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو.	38
131	علاقة متغيرات الدراسة بأهمية مهارة الإنصات في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو	39
134	علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة مهارة الإقناع في تنمية السلوك التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	40
137	علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة مهارة إدارة الإجتماعات في تنمية السلوك التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيزي وزو	41

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	الإتصال عملية دائرية Communication circualr process	01
33	نموذج (H. lasswel)	02
34	نموذج (Weaver shannon)	03
34	نموذج W.Shramm	04
35	نموذج "David Berlo"	05
46	نموذج يوضح سمات المتحدث الناجح	06