



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

تخصص: اتصال تنظيمي

قسم العلوم الإنسانية

مهارات الاتصال و فاعلية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
دراسة ميدانية ببلدية الحجاج بمستغانم _ نموذجاً _

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تحت إشراف الأستاذة المحترمة:

من إعداد الطالبان:

• حمدا صحنبة

• قلادرس جهان

• غالي أشواق

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسة

د. بن سفغول هجيرة

مؤطرة

د. حمدا صحنبة

مناقشة

د. مجاهد حنان

السنة الجامعية: 2024 / 2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

تخصص : اتصال تنظيمي

قسم العلوم الإنسانية

مهارات الاتصال و فاعلية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
دراسة ميدانية ببلدية الحجاج بمستغانم _ نموذجاً _

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تحت إشراف الأستاذة المحترمة :

من إعداد الطالبان :

• حمداد صحبية

• قلادرس جيهان

• غالي أشواق

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسة

د. بن سفغول هجيرة

مؤطرة

د. حمداد صحبية

مناقشة

د. مجاهد حنان

السنة الجامعية : 2025 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و تقدير

بعد شكر الله و حمده على نعمه و فضله و دوام الصحة و العافية نتقدم بالشكر إلى كل من ساندنا و قدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل بصفة عامة، و نتقدم بالشكر إلى والدينا و زملائنا على كل التوجيهات و النصائح و دعمهم لنا.

كما نتقدم بالشكر الخاص إلى الدكتورة المشرفة " **حمداد صحبية** " على المعلومات التي قدمتها لنا والعون الذي تلقيناه منها.

إضافة نتقدم كذلك بجزيل الشكر لكل اللجنة المناقشة، عمال بلدية حجاج و لكل من ساندنا و لو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء كل الشكر و التقدير و الاحترام.

إهداء

بعد بسم الله و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله خاتم النبيين وسيد المرسلين محمد صلى
الله عليه و سلم أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز مخلوق في الدنيا إلى " أمي " خزان الحنان و التي بفضل
دعواتها تيسرت لي الطريق.

إلى " أبي الفاضل " الذي علمني كيف أواجه دروب الحياة و أتجدها رغم الصعاب.
إلى جميع الأهل و الأقارب إلى أساتذتي و جميع أصدقائي.

إن لكل جهد ثمرة و الثمرة المتواضعة هاته أهديتها إلى من قال فيهما عز و جل :

﴿ و وصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن و فصاله في عامين أن اشكر لي

و لوالديك إلي المصير ﴾

﴿ قلادرس جهمان ﴾

إهداء

قال الله تعالى : ﴿ ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا ﴾

إلى نبع الرضا و نعمة السعادة و المحبة، إلى من سهرت الليالي صاحبة الصدر الرحم

التي حضنتني بدفئها و غمرت كياني بعطفها و حنانها " أمي "

إلى من حمل على عاتقه دروب الشقاء و خفف عني الهموم الذي لم يبخل برعايته ومن

ساندني في مشواري الدراسي " أبي الغالي "

و إلى جميع إخوتي

و إلى كل من ساندني في إنجاز هذه المذكرة.

﴿ غالي أشواق ﴾

ملخص الدراسة :

▪ باللغة العربية :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مهارات الاتصال التنظيمي و أثرها على فعالية العاملين في بلدية حجاج باعتبار الاتصال التنظيمي أحد أهم الآليات التي تتبعها بلدية حجاج. لهذا الغرض و على هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من العمال داخل المؤسسة حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المعاينة العرضية للإجابة على إشكالية البحث المندرجة ضمن التساؤل الآتي : كيف تؤثر مهارات الاتصال التنظيمي على تحسين الفعالية لدى العاملين داخل المؤسسة (موظفي البلدية) ؟ وذلك للتأكد من صحة الفرضيات المفترضة وفق مؤشرات ترجمت لأسئلة استبيان تم تحليل بياناته ببرنامج SPSS للوصول إلى مجموعة من النتائج التي أكدت الدور الفعال الذي تلعبه مهارات الاتصال التنظيمي على فعالية العاملين داخل البلدية.

▪ Summary of the study :

The objective of this study is to explore organizational communication skills and their impact on employee effectiveness within the Hajjaj Municipality. Organizational communication is considered one of the most critical mechanisms employed by the municipality to enhance institutional performance. To this end, a field study was conducted on a sample of employees within the organization. The study adopts an accidental sampling method to address the central research question: How do organizational communication skills contribute to improving the effectiveness of employees (municipality staff)?

In order to test the validity of the proposed hypotheses, a set of indicators was developed and translated into questionnaire items. The data collected were analyzed using the SPSS software. The results revealed that organizational communication skills play a significant and influential role in enhancing the effectiveness of employees within the municipality

فهرس المحتويات

6	ملخص الدراسة :
7	فهرس المحتويات
10	قائمة الجداول
12	قائمة الأشكال
أ	مقدمة :

الإطار المنهجي

16	الإشكالية :
18	الفرضيات :
19	أسباب اختيار الموضوع :
20	الأهمية :
20	أهداف الدراسة :
21	مفاهيم الدراسة :
28	منهج الدراسة :
29	أدوات جمع البيانات :
30	مجتمع البحث و العينة :
30	الدراسات السابقة :
36	مجالات الدراسة :
37	المجال المكاني : 1- •
37	المجال البشري : 2- •

37..... : المجال الزمني : 3- •

الفصل الأول : الاتصال التنظيمي

39 : تمهيد

40 : المبحث الأول : تعريف الاتصال التنظيمي

41 : المبحث الثاني : أنواع الاتصال التنظيمي

44 : المبحث الثالث : وظائف الاتصال التنظيمي

45 : المبحث الرابع : آليات الاتصال التنظيمي

45..... : وسائل الاتصال الكتابي : 1- •

47..... : الاتصالات الشفوية : 2- •

49 : المبحث الخامس : خصائص الاتصال التنظيمي

51 : خلاصة الفصل

الفصل الثاني : مهارات الاتصال التنظيمي

53 : تمهيد

54 : المبحث الأول : ماهية مهارات الاتصال التنظيمي

55 : المبحث الثاني : أنواع مهارات الاتصال التنظيمي

55 : القسم الأول : تقسيم المهارات حسب طبيعتها : •

56 : القسم الثاني : تقسيم المهارات حسب شموليتها : •

56 : أنواع مهارات الاتصال التنظيمي : •

58 : المبحث الثالث : خصائص مهارات الاتصال التنظيمي

59 : المبحث الرابع : أهمية مهارات الاتصال التنظيمي

61 : خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الفعالية الاتصالية

- 63 : تمهيد
- 64 : المبحث الأول : مفهوم الفعالية الاتصالية :
- 66 : المبحث الثاني : مداخل نظريات لدراسة الفعالية التنظيمية :
- 66..... : المداخل الكلاسيكية لدراسة الفاعلية : •
- 67..... : المداخل المعاصرة لدراسة الفاعلية : •
- 68 : المبحث الثالث : شروط الفعالية :
- 70 : المبحث الرابع : تأثير الفعالية على الأداء :
- 72 : خلاصة الفصل :

الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية

- 75 : تمهيد
- 76 : بطاقة فنية عن بلدية حجاج :
- 49 : الهيكل التنظيمي لتسيير إدارة البلدية
- 78 : عرض نتائج الاستبيان :
- 103 : النتيجة في ضوء فرضية الدراسة :
- 104 : النتائج العامة :
- 108 : خاتمة :
- 110 : قائمة المصادر و المراجع
- 119 : الملاحق :

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد تكرار متغير الجنس	78
02	عدد تكرار المتغير المستوى التعليمي	79
03	عدد تكرار متغير المهنة	79
04	عدد تكرارات متغير الخبرة المهنية	81
05	عدد تكرار معنى المهارات الاتصالية	82
06	عدد تكرارات صعوبة فهم الرسالة النازلة من المسؤولين	83
07	عدد تكرار الرسائل التي تخص العمل يتم استيعابها من طرف الموظفين	84
08	عدد تكرارات الأساليب التي تخاطب بها مرؤوسيك	85
09	عدد تكرارات معظم المسؤولين بالمؤسسة يمتلكون مهارات التواصل الفعال مع المرؤوسين	86
10	عدد تكرارات المهارات الاتصالية ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي	87
11	عدد تكرارات المقترحات التي تساعد المسؤولين في تفعيل المهارة الاتصالية داخل المؤسسة	87
12	عدد تكرارات المسؤولين الذين يستعملون لغة واضحة سلسلة في الاجتماعات مع المسؤولين	89
13	عدد تكرارات مستوى امتلاك العاملين للمهارات الاتصالية	89
14	عدد تكرارات التعامل و التواصل مع الموظفين	91
15	عدد تكرارات استعانة المسؤولين بوسائل تواصلية مع المرؤوسين	92
16	عدد تكرارات تفضيل الرسائل عن طريق	93
17	عدد تكرارات التواصل الدائم مع العاملين	94
18	عدد تكرارات مستويات العاملين في التعامل مع التواصل عبر الانترنت	95

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
96	عدد تكرارات امتلاك الموظفين لمهارات الاتصال الفعال	19
97	عدد تكرارات تأثير المهارات الاتصالية على الفعالية للموظفين	20
98	عدد تكرارات المهارة التي تؤثر بشكل كبير	21
99	عدد تكرارات مساهمة المهارات الاتصالية في تخطي التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف	22
100	عدد تكرارات مساهمة الرسالة بالشكل الصحيح يساهم في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة	23
101	عدد تكرارات استخدام المهارات الاتصالية في التحفيز نحو الأداء الجيد	24
102	عدد تكرارات المقترحات التي تعزز و تنمي المهارات الاتصالية عند الإداريين	25

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	وسائل الاتصال التنظيمي	01
77	الهيكل التنظيمي لتسيير إدارة البلدية	02

مقدمة

مقدمة :

يعد موضوع الاتصال التنظيمي من الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسة في جميع الميادين العلمية، ذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال و كذلك لأنه يعد أساس النظم الاجتماعية فهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك و الترابط و التواصل بين الأفراد و الجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

حيث تكمن أهمية الاتصال التنظيمي نظرا لدوره الحيوي في تحقيق حاجات المجتمع المتزايدة داخل التنظيم من جهة و دوره الفعال في التأثير على العاملين من جهة أخرى، فهو القوة الدافعة للعلاقات و أحد العناصر المتحكمة بتفاعلها كما يعمل على تسهيل عملية سير المعلومات. و هذا راجع إلى مهارات عديدة تسمى بمهارات الاتصال التنظيمي التي لها دور كبير داخل المنظمات من حيث حل الصراعات داخل التنظيم و خلق الروح الجماعية و المعنوية و تفعيل آليات نشاط المؤسسة. كما تهدف داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل منظماتهم، الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد النقاهم و الثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج.

و تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مهارات الاتصال التنظيمي و أثرها على فعالية العاملين دراسة ميدانية بلدية حجاج من خلال التطرق إلى الجانب المنهجي، الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

في الإطار المنهجي استعرضنا الحثيات المنهجية المتبعة بدءا من تحديد الإشكالية وتساؤلاتها ثم الفرضيات مرورا بأسباب اختيار موضوع الدراسة، أهميته وأهدافه بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة، منهج البحث و أدواته، مجتمع البحث و عينة الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة وصولا إلى الإطار الزمني و المكاني.

ثانيا : الإطار النظري بدأنا بتمهيد و قد تناولنا متغير الاتصال التنظيمي حيث احتوى على 05 مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى ماهية الاتصال التنظيمي، في المبحث الثاني أنواع الاتصال التنظيمي، في المبحث الثالث وظائف الاتصال التنظيمي أما في المبحث الرابع آليات الاتصال التنظيمي و في المبحث الخامس والأخير خصائص الاتصال التنظيمي، و خلاصة حول الفصل.

بالنسبة للفصل الثاني تطرقنا إلى مهارات الاتصال التنظيمي بدوره أيضا يحمل أربعة مباحث إضافة إلى تمهيد و خلاصة.

المبحث الأول تعريف مهارات الاتصال التنظيمي، و في المبحث الثاني أنواع مهارات الاتصال التنظيمي، بالنسبة للمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى خصائص مهارات الاتصال التنظيمي، أما في المبحث الرابع أهمية مهارات الاتصال التنظيمي.

يشمل الفصل الثالث الفعالية الاتصالية، قمنا بتقديم هذا الفصل على شكل تمهيد إضافة إلى أربعة مباحث؛ تمثل المبحث الأول في مفهوم الفعالية الاتصالية و في المبحث الثاني تضمن مداخل نظريات لدراسة الفعالية التنظيمية، أما في المبحث الثالث شروط الفعالية الاتصالية و أخيرا المبحث الرابع تأثير الفعالية على الأداء و خلاصة حول الفصل.

أخيرا، الإطار التطبيقي و الذي كان بدوره قد قسم إلى فصل واحد حول مهارات الاتصال التنظيمي داخل بلدية حجاج.

تطرقنا فيه إلى تمهيد إضافة إلى بطاقة فنية حول بلدية حجاج مع هيكل تنظيمي للبلدية و عرض نتائج الاستبيان إلى جانب مناقشة الفرضيات و أخيرا نتائج عامة.

و خاتمة.

الإطار المنهجي

- إشكالية الدراسة
- الفرضيات
- أسباب اختيار الموضوع
- الأهمية
- أهداف الدراسة
- مفاهيم الدراسة
- منهج الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- مجتمع البحث و العينة
- الدراسات السابقة
- مجالات الدراسة

الإشكالية :

الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير و الشعور، و هو عملية مخطط لها تستهدف لتحفيز الآخرين و خلق دوافع عندهم لتبنى مواقف و ممارسات جديدة و هو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل و الآخر مستقبل.

يعد الاتصال التنظيمي أحد الدعائم الأساسية التي تستند إليها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، فهو لا يقتصر فقط على نقل المعلومات بين الأفراد داخل المنظمة، بل يمتد ليشمل عملية التفاعل و التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، مما يساهم في خلق بيئة عمل متكاملة تحقق أعلى مستويات الأداء. يعرف الاتصال التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والتوجيهات بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء كان ذلك عبر قنوات رسمية مثل الاجتماعات، التقارير والمراسلات أو عبر قنوات غير رسمية كالتحاور اليومي والتواصل الشخصي.

تعتبر مهارات الاتصال التنظيمي من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها و استدامة أدائها، فالبيئة التنظيمية تعتمد بشكل كبير على جودة التواصل بين الأفراد و الأقسام لضمان تدفق المعلومات بفعالية في عالم يتسم بالتغيرات

السريعة و التحديات المتزايدة أصبحت الحاجة إلى تطوير مهارات الاتصال التنظيمي أكثر أهمية من أي وقت مضى.

إن المؤسسات التي تولي اهتماما كبيرا لتنمية مهارات الاتصال التنظيمي بين موظفيها تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات التي تواجهها، فالالاتصال الفعال يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية و تعزيز الابتكار، تحقيق رضا الموظفين والعملاء على حد سواء.

إن أي منظمة تتمتع بقيادة أو رؤساء يمتلكون مهارات الاتصال جيدة بطبيعة الحال ستكون منظمة ناجحة و تكسب رضا العاملين كالاستماع، جودة التفاوض، الكتابة، امتلاك ثقافة المؤسسة مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

الفعالية هي العامل الأساسي في تحديد ما إذا كانت المؤسسة و الأفراد يحققون النتائج المرجوة أولا، فالفعالية تركز على النتيجة و تحقيق الأهداف و من مؤشراتنا أن يتمكن أفراد المنظمة من القيام بمهامهم و تحمل مسؤولياتهم و ممارسة صلاحياتهم الواردة في الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة و التحدي الذي يواجه المنظمات في هذا الشأن أن يتم ذلك مع درجة عالية من التنسيق و التعاون.

مهارات الاتصال التنظيمي لها أثر على فعالية المؤسسة في تحسين الأداء ووسيلة لتحقيق بيئة عمل متناغمة تسهم في تعزيز المؤسسة و استدامة نجاحها، ومن خلال هذا حاولنا حصر بحثنا في الإشكال التالي :

▪ كيف تؤثر مهارات الاتصال التنظيمي على تحسين الفعالية لدى العاملين داخل المؤسسة (موظفي البلدية) ؟

و لتفكيك هذا الإشكال قمنا بطرح جملة من الأسئلة :

- هل يمكن للمهارات الاتصالية أن تعزز الفعالية عند موظفي البلدية ؟
- ما العلاقة بين مهارات الاتصال و التنظيم الفعال ؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تحسين الاتصال ؟

الفرضيات :

- تنمية مهارات الاتصال التنظيمي يؤدي إلى زيادة فعالية العمل.
- تحسين تدفق المعلومات يمكن المهارات الاتصالية من تعزيز الفعالية.
- المؤسسة التي يتمتع عناصرها بمهارات اتصالية جيدة تحقق أداء أعلى في اتخاذ القرارات.

أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نطرح سببين موضوعي

وذاتي.

أ- الأسباب الموضوعية :

- ارتباط الموضوع و ملاءمته بالتخصص.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة " بلدية حجاج " بمتغيرات الدراسة.
- راجع أيضا إلى بعض الأهداف التي تتدرج حول تقليص الهوة بين الجامعة والمحيط الخارجي، إضافة إلى اكتساب و تعزيز المعلومات، و خاصة الاندماج التدريجي للطالب في إطار عمله المستقبلي.

ب- الأسباب الذاتية :

- اهتمامنا الخاص و قراءتنا المتعددة ولدت لدينا رغبة في دراسة هذا الموضوع.
- بحكم ارتباط الموضوع و ملاءمته بالتخصص.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة " بلدية حجاج " بمتغيرات الدراسة.

الأهمية :

تستقي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع مهارات الاتصال التنظيمي داخل المنظمة يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في مختلف المجالات و التخصصات.

مهارات الاتصال التنظيمي داخل المنظمة تمثل أحد الأسس الهامة التي يتركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته و تعاملاته في المستويات التنظيمية. فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال فعالية المهارات الاتصالية و تأثيرها على العاملين.

و تزداد أهميتها في النقاط التالية :

- توفير المعلومات و انسيابها و تناقلها داخل المؤسسة.
- تساعد في اتخاذ القرار باعتبارها عنصرا أساسيا في المؤسسة.
- إمكانية استغلال النتائج و الاستفادة منها.
- تساعد الموظفين في التعبير و إعطاء فرصة الحديث.

أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- تبيان و إيضاح مهارات الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة.
 - معرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

- الكشف عن مكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة بلدية حجاج بمستغانم.
- الرغبة في معرفة مهارات الاتصال التنظيمي و أثرها فعالية العاملين داخل المؤسسة " بلدية حجاج " .
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الاتصال التنظيمي.

مفاهيم الدراسة :

▪ المؤسسة :

- لغة : هي صيغة المؤنث المفعول أسس، و أسس الشيء أي وضع قاعدته(1).
- اصطلاحا : تطلق كلمة مؤسسة و نقصد بها كل منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة، و لديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة كدار المسنين أو السجن و نحوهما (مؤسسة علمية، دستورية، خيرية)(2).
- و حسب تعبير " هربرت سبنسر H. Spencer " تشبه المؤسسة العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع(3).

كما يرى " إيتزيوني A. Etzioni " بأنها وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، و للتنظيم أهداف تتعارض أحيانا مع أهداف و احتياجات أعضاء

(1) أحمد مختار عبد الحميد، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 2008، ص 91-92.

(2) أحمد مختار عبد الحميد، مرجع سابق، ص 93.

(3) ليتكن ميشال، معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد حسن، بيروت، دار الطليعة، 1981، ص 127.

التنظيم⁽¹⁾.

و يتشابه التعريف السابق مع تعريف " تالكوت بارسونز T. Parsons " المؤسسة (أو التنظيمات) على اعتبارها أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا معينة⁽²⁾.

▪ المهارة :

- لغة : من مهر يمهر مهارة، بمعنى حذق، فهو ماهر يقال : مهر في العلم أي كان حاذقا عاليا به و مهر في صناعة بمعنى أتقنها. فالمهارة اللغوية هي الأداء اللغوي المتقن محادثة كان أو قراءة أو كتابة أو استماعا⁽³⁾.
- اصطلاحا : هي الأداء السهل الدقيق القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركيا و عقليا مع توفير الجهد و التكاليف و تنمو هذه المهارة عن طريق التكرار والمرور بالخبرات السابقة.
- و يمكن تعريف مهارة الاتصال أيضا بأنها أداء القائم بالاتصال في القدرة على تبليغ الرسالة و إقناع الآخرين بها.

(1) Etzioni (A), modern organization, N. Y : England cliffs, prentice hale, 1964, p 3.

(2) Parsons (T), structure and process in modern societies, Glencoe3 : the parsons free press, 1960, p 17.

(3) محمد رضوان الدابة و محمد جهاد جمل، اللغة العربية و مهاراتها في المستوى الجامعي لغير المتخصص، دار الكتاب الجامعي، ط1، الصين، الإمارات العربية المتحدة، 2004.

الإجرائي :

هي قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين بطرق لفظية أو غير لفظية، سلوكية أو معرفية، يتحقق من خلالها النجاح أثناء التواصل.

▪ العامل :

- التعريف اصطلاحا : هو كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية، أو غير يدوية لقاء

أجر مهما كان نوعه في خدمات صاحب العمل و تحت سلطة إشرافه(1).

الإجرائي :

العامل هو ذلك الشخص الذي يتولى القيام بعمل يبذل من خلاله جهدا فكريا أو

عضليا لإنتاج سلعة أو خدمة أو غيرها.

▪ الاتصال :

- لغة : هو الصلة و العلاقة و بلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة، قال ابن

منظور في لسان العرب : وصل وصلت الشيء وصلا و صلة، و الوصل ضد

الهجران و وصل الشيء وصولا و توصل إليه انتهى إليه و بلغه(2).

(1) أحمد زكي بدوي، بعض المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان، 1981، ص 06.

(2) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 05.

- اصطلاحاً : يعرف (كاري ديسر 1985 Cary Desser) هو عبارة عن تبادل

المعلومات و نقل المعنى، و من ثم إذا لم ينقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى

الشخص الآخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم (1).

يعرفه (توماس رونالد Thomas G. Rojnolds) بأنه عملية تبادل المعلومات

أو التبادل المشترك للحقائق و الأفكار و الانفعالات و تحقيق مفهومية مشتركة

لها بين الأطراف المعنية في الأمر.

و يعرفه كل من بيرسون و ستينيز بأنه عملية نقل المعلومات و الرغبات والمشاعر

و المعرفة و التجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز، الكلمات والصور،

والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير في السلوك و أن عملية النقل في حد ذاتها

هي الاتصال (2).

الإجرائي :

هو عملية تفاعل اجتماعي يتم بموجب تبادل و إيصال معارف و أفكار بين

الأفراد و الجماعات و التأثير فيهم للوصول إلى التفاهم و التعاون و تحقيق جميع

الأهداف.

(1) مصطفى أبو بكر، د. عبد الله عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، دار النشر، دار الجامعة الإسكندرية، العنوان 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية، الإسكندرية.

(2) محمد حسن، محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 283.

▪ **الفعالية :**

تعني الفعالية مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر و ليس كميتها.

و يقال فاعلية التنظيم و يقصد بها مدى صلاحية المنظمة في الحصول على النتائج المطلوبة و تحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن.

كما تعني قدرة المنظمة على التأقلم مع ظروفها الداخلية و الخارجية.

- لغة : مصدر الفعل فعال، الفعالية يوصف بها فعل معين و هي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، و لا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة و الأهداف وفقا لترتيب أولوياتها(1).

التعريف الاستراتيجي للفعالية :

تعني قدرة المنظمة على تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف أعضائها و يقيس هذا المفهوم فعالية المؤسسة من خلال مستوى رضا العاملين بها عن عملهم وعلاقاتهم داخلها.

- اصطلاحا : يعرفها أندرسون بأنها قياس مستوى إنجاز الأهداف و كيف يمكن

(1) الأزهري محمد بن أحمد، تهذيب اللغة، ط1، دار إحياء التراث العربي للنشر، بيروت، 2001، ص 85.

بلوغ أهدافهم.

و عرفها هنري كلود دوبيتزان مصطلح الفعالية قد اقترن باستعمال مجموعة وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات و ذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو و التطور مع أهداف المنظمة(1).

▪ الاتصال التنظيمي :

- لغة : هو تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشخصية و غير الشخصية و ذلك التأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة(2).

- اصطلاحا : يعرفه محمد علي الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار من شخص لآخر و من مستوى لآخر داخلها و هذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية(3).

يعرفه إبراهيم عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل

(1) صباح الدين علي، الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، منشأة المعارف، مصر، ط1، 1966، ص 88.

(2) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص 5.

(3) الطاهر خوف الله، الوسيط الدراسي الجامعي، ط1، الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع، 2009، ص 54.

وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين (1).

و يقول برنارد أن الاتصال التنظيمي من الوظائف المهمة لأي منشأة و الذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي و تقبل الجانب الغير رسمي مع اختبار الأشخاص (2).

الإجرائي :

هو عملية إدارية و اجتماعية و نفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل و تحويل الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها.

▪ الأثر :

- لغة : أي التأثير على الرأي العام و توجيهه عن طريق استخدام ألفاظ معينة في اللغة و هو ما قد استخدمه هتلر مثلا كأسلوب للدعاية له و لاتجاهاته السياسية و قد نجح فعلا في التأثير على الشباب في ألمانيا في ذلك الوقت (3).

- اصطلاحا : هو نتيجة التأثير، و هو يقع على المرسل و المتلقي على السواء، وقد يكون الأثر نفسيا أو اجتماعيا و هو ما يترتب على شيء سابق من نتائج

(1) مهيري بلخير، رويم فايضة، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 3، 2010، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 285.

(2) رجب الطاهر مسعود الختروشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، جامعة طرابلس، العدد 24، الجزء 2، ديسمبر 2017، ص 340.

(3) د. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، 2004، حقوق النشر رقم الإيداع 11499، ص 114.

محسوسة أو معينة.

الإجرائي :

عملية تفاعلية بين المرسل و المستقبل، و مدى انتباهه و إدراكه للمهارة

الاتصالية.

منهج الدراسة :

تتدرج دراستنا ضمن إطار الدراسات " المسحية الوصفية "، و التي تقتضي منا

جمع البيانات و وصفها لاستخلاص النتائج و التحكم فيها حتى تكون قاعدة لانطلاق

دراسات مستقبلية أخرى و كذلك الحصول على المعلومات الكافية و الدقيقة عن الموضوع

كما هو في الحيز الواقعي.

و يعد اختيار الباحث للمنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه خطوة أساسية

و ضرورية يلجأ إليها الباحث لتحديد أساليب و أدوات البحث و جمع المعلومات والطريقة

المثلى التي يتعامل بها مع موضوع الدراسة للوصول إلى نتائج مضبوطة، لذلك تم

الاعتماد في هذه الدراسة على منهج المسح و هو : " الدراسة العلمية لظروف المجتمع

و حاجاته بقصد الحصول على معلومات و بيانات كافية عن ظاهرة معينة و تحليلها

و تفسيرها للوصول إلى تعميمات بشأنها "(1).

(1) عمار بوحوش، محمد محمود البنيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات

الجامعية، 1999، ص 54.

الدراسة المسحية الوصفية " المنهج الوصفي " Descriptive survey research :

هي أحد أنواع البحوث الكمية التي تهدف إلى جمع معلومات و بيانات من أفراد أو مجموعات في بيئة معينة بغرض وصف الظواهر أو الخصائص أو الاتجاهات السائدة لديهم، دون التدخل أو إحداث تغيير في المتغيرات المدروسة(1).

أدوات جمع البيانات :

تم اعتماد أداة الاستمارة كأداة أساسية في دراستنا و التي تعرف على أنها :

" تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي تهدف إلى إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقاربات رقمية "(2).

و يقع اختيارنا على أداة الاستمارة نظرا لثراء مجتمع البحث و تنوعه، وبالتالي تمكننا الاستمارة من جمع أكبر عدد من المعلومات و قد شملت استمارة بحثنا على المحاور التالية :

▪ **المحور الأول :** حول مفهوم المهارات الاتصالية.

▪ **المحور الثاني :** حول الدعائم الاتصالية في المؤسسة.

(1) عبيدات ذوقان، و عدس عبد الرحمن، البحث العلمي مفاهيمه و أدواته و أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط5، 2007.

(2) موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر : بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبية للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص 204.

▪ **المحور الثالث :** تأثير المهارات الاتصالية على الفعالية عبر العاملين.

مجتمع البحث و العينة :

أ/ **مجتمع البحث :** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية حجاج لولاية مستغانم.

ب/ **العينة :** نظرا لصعوبة الحصول على قائمة موظفي بلدية حجاج التي تعتبر ضرورية من أجل اعتماد المعاينة الاحتمالية و الحصول فقط على عدد مفردات مجتمع البحث الكلي المتمثل في 157 مفردة، فإنه تم اعتماد المعاينة العرضية كبديل، و هي من بين المعاينات الغير احتمالية " القصدية " و بالتالي فالشخص الذي تمت مصادفته و الذي يعتبر جزء من مجتمع البحث. من هذا المنطلق تم توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث، من المفترض أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث بـ 100 مفردة، إلا أن رفض المبحوثين الإجابة على الاستمارات حالت دون ذلك، مما اضطرنا إلى توزيع فقط 50 استمارة.

الدراسات السابقة :

1- **الدراسة الأولى :** و هي عبارة عن رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، قام بها الباحث الأمين بلقاضي تحت عنوان الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، سنة 2011، جامعة الجزائر 2، ex emel دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاقتصادية روية.

انطلقت الدراسة عن مجموعة من الأسئلة :

التساؤل الرئيسي : ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية

داخل مؤسسة روية للإنارة ؟

التساؤلات الفرعية :

1- كيف يؤثر نوع الاتصال الداخلي الأفقي، الصاعد، النازل على الفعالية التنظيمية

داخل المؤسسة ؟

2- كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي كتابي، شفهي على الفعالية التنظيمية داخل

المؤسسة ؟

و للإجابة على هذه التساؤلات تم تحديد الفرضيات التالية ليتم اختيارها :

1- إن فتح و تشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي، و خاصة الصاعدة منها

يؤدي إلى إزالة كل العراقيل و العقبات، التي تواجه العملية الاتصالية، وبالتالي

تحقيق الهدف الذي أصدرت من أجله، و بهذا تتحقق أهداف التنظيم مما يزيد

في فعاليته.

2- إن حسن استخدام المؤسسة لأساليب الاتصال، سواء كانت الكتابية منها أو

الشفهية مع مراعاة خصوصيات الموقف، و كذا المكان و الزمان و مستقبل

المعلومة الاتصالية، يؤدي إلى فهم الرسالة الاتصالية، و بالتالي تحقيق الهدف

الذي أصدر من أجله، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم و بالتالي زيادة
فعاليتها.

منهج الدراسة :

المنهج الكمي، و قد اعتمد الباحث على المقابلة الاستطلاعية، الملاحظة من
دون مشاركة و الاستمارة، كأدوات لجمع المعلومات، من العينة عن طريق المعاينة
الطبقية.

و توصلت الدراسة إل النتائج التالية :

↔ إن أسلوب الاتصال السائد في مؤسسة رويبة للإنارة لا يمكن من تحقيق البعد
الاقتصادي للفعالية التنظيمية بشكل آلي و مطلق، أما الأسلوب الشفهي مع
المشرف، فقد أدى إلى منع حدوث تداخل في العمل، لكن لم يمكن العمال من
معرفة الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، هؤلاء الذين لا يعرفون الأهداف
أغلبهم يجدون غموضا في اللغة عند تواصلهم بالغير في المؤسسة، مما يحد من
عملية تحقيق البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية.

↔ أما البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية فهو محقق لحد كبير، فالأسلوب الشفهي
المطبق عند نفس المستوى من التنظيم، جعل الأغلبية من العمال يريدون العمل
في شكل جماعي من أجل توحيد الجهود و تكاملها، كما أن الذين يصلون عند

نفس المستوى من التنظيم شفهيًا، لم يسبق لهم أن دخلوا في خلاف مع الغير
أبدًا، وأغلبهم لا يجدون أي خلل أو صعوبة عند اتصالهم بالغير، و إذا وجد
عائق في الاتصال فيرجعون إلى كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة الاتصالية.
↔ أما البعد النظامي للفعالية التنظيمية في المؤسسة (روية للإنارة) قد خطت أهم
المراحل في تحقيقها، و هذا كون أغلب العمال في علاقة مستمرة مع المشرف،
ما يعكس قدرة المؤسسة على الرقابة و التوجيه، و أغلبهم أسلوب اتصالهم عند
نفس المستوى من التنظيم يتم بشكل كتابي.

2- الدراسة الثانية : قدمت هذه الدراسة من طرف ميلود طبيش تحت عنوان الاتصال
التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بإذاعة
سطيف الجهوية، و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع
للاتصال في المنظمات سنة 2010 - 2011 جامعة ورقلة.

و قد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : **هل هناك علاقة بين
الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة إذاعة سطيف
الجهوية ؟**

و يندرج عنه أسئلة فرعية :

▪ ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية

للعاملين ؟

▪ ما علاقة الاتصال التنظيمي بدديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة ؟

▪ هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية

للعاملين بالمؤسسة ؟

و للإجابة على هذه الأسئلة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و منهج دراسة

الحالة لإجراء الدراسة الميدانية لكونها أكثر المناهج ملاءمة لموضوع البحث، و قام

الباحث باختيار مجتمع البحث بأكمله حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين

بالمؤسسة و التي تقدر بـ 43 مفردة و في الأخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج

أبرزها :

• فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين

العاملين داخل المؤسسة ومنه فقد تمت الإجابة على السؤال الأول.

• تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة

ومنه فقد تمت الإجابة عن السؤال الثاني، أن هناك علاقة وطيدة بجماعة العمل

داخل المؤسسة وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة أن هناك

علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

3- الدراسة الثالثة : دراسة العربي بن داود 2008 حول فعالية الاتصال التنظيمي في

المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث أجريت الدراسة بمركب الرافعات والمجارف G.P.G عين السمارة قسنطينة.

تهدف الدراسة إلى تحقيق مدى اهتمام المؤسسة العمومية بتحقيق فعالية اتصالية

بين الإدارة و العمل و مدى أهمية الاتصال في المؤسسة و دوره في تحقيق أهدافها.

انطلقت الدراسة من خلال تساؤل رئيسي هو : ما مدى اهتمام المؤسسة العمومية

الصناعية محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية ؟

و من أجل الإجابة عن هذا التساؤل تم وضع فرضية رئيسية تتمثل في :

• تهتم المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بشروط الفعالية الاتصالية.

و قد اندرجت ضمن هذه الفرضية الرئيسية 03 فرضيات فرعية :

1- كلما كان الاتصال الصاعد فعالا كلما كانت الإدارة على علم بآراء العمال.

2- فعاليات الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات و التعليمات للعمال.

3- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

و لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم وصف ظاهرة موضوع الدراسة،

كما ساعده في استخدام طريقة المسح بالعينة.

استخدم الباحث في هذه الدراسة أدوات متمثلة في : الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. أما بالنسبة للعينة فاستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، و قد قسم مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات تمثل الوحدات و الأقسام التنظيمية.

و من النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي :

- الإدارة لا تقوم بإيصال المعلومات إلى كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- عدم سرعة وصول المعلومة و القرارات للعمال.
- العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة.
- العلاقة بين الإدارة و العمال علاقة مقبولة.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

مجالات الدراسة :

يعتبر تحديد مجال الدراسة خطوة أساسية في التبادل المنهجي لأي بحث علمي، كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان. و قد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث العلمي الاجتماعي على أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية :

1-المجال المكاني :

و يقصد به المكان أو الحدود الجغرافية التي ستجرى الدراسة في نطاقها، و بما أن دراستنا تهدف إلى الكشف عن مهارات الاتصال التنظيمي و أثرها على الفعالية في المؤسسة، فدراستنا ستكون في بلدية حجاج بولاية مستغانم. تأسست في 06 جويلية 1873. تقع في شمال شرق ولاية مستغانم على بعد 36 كلم من مقر ولاية مستغانم.

2-المجال البشري :

و المقصود به مجتمع البحث، أي العاملين في المؤسسة و بما أن دراستنا اتخذت من بلدية حجاج بولاية مستغانم نموذجا فإن مجتمع بحثنا يتكون من 100 مفردة من أصل 157.

3-المجال الزمني :

و يشمل الفترة الزمنية المستغرقة من 2025/04/1 إلى غاية 2025/05/1 لإجراء الدراسة و الوصول إلى نتائجها.

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي

تمهيد

- تعريف الاتصال التنظيمي
- أنواع الاتصال التنظيمي
- وظائف الاتصال التنظيمي
- آليات الاتصال التنظيمي
- خصائص الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

و من هنا تناولنا في هذا الفصل مفهوم الاتصال التنظيمي و أنواعه، الاتصال الرسمي و غير الرسمي و أهم الخصائص التي يمتاز بها و أهم وظائفه و آلياته أو وسائل الاتصال التنظيمي.

المبحث الأول : تعريف الاتصال التنظيمي :

جاء تعريف الاتصال في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية " أحمد زكي بدوي" على أنه الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان لآخر (1).

و تعرفه " منال أحمد طلعت " على أنه : عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها، و هو وسيلة لتبادل الأفكار و الاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري (2).

كما يعرفه " سعيد بن عامر " : ظاهرة اجتماعية تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي و العوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على ثقل و تبادل المعلومات أو الأفكار، المعاني المختلفة و تفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات مختلفة معينة (3).

(1) بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، بدون طبعة، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 17.

(2) منال أحمد طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، بدون طبعة، بدون نشر، الإسكندرية، 2000، ص 22.

(3) سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، مركز سيرفس للاستشارات و التطور العلمي الإداري، مصر، 2000، ص 30.

يعرفه " فؤاد شريف " : بأنه مجموعة من الإجراءات و الطرق و الوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج و توصيل و استخدام البيانات اللازمة لتوفيرها و اتخاذ القرارات السليمة الاتجاه و صحيحة التوقيت(1).

و يعرفه " فضل دليو " : بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين(2).

المبحث الثاني : أنواع الاتصال التنظيمي :

ينقسم الاتصال التنظيمي أو الإداري إلى اتصال تنظيمي رسمي و آخر غير رسمي، حيث ينقسم الاتصال الرسمي إلى أربعة اتجاهات تتمثل في اتصال تنظيمي رسمي صاعد، نازل، أفقي، و آخر متعدد الاتجاهات.

الاتصال التنظيمي الرسمي : و هو الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنظمة، و هو أيضا

(1) فؤاد الشريف، نظام الاتصال و عملية الإدارة، الطبعة الثالثة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967، ص

57.

(2) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته و وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 15.

"الاتصال الذي يتم في إطار القوى و اللوائح التي تتحكم في المنظمة و يتبع القنوات والمهارات التي يحددها بناء التنظيم الرسمي" (1).

و أيضا الاتصال الرسمي : هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بطرق رسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها و يعد أهم وظائف الإدارة و يلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكة الاتصال الرسمي.

و هو أيضا عملية تبادل الأفراد والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين (2). و ينقسم بدوره إلى :

1-الاتصال النازل : و يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي (3).

2-الاتصال الصاعد : هو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بانشغالات و اهتمامات العمال أو

(1) طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير في علم

الاجتماع، تخصص الاتصال في المنظمات، 2010-2011، ص 15.

(2) صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

(3) بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010، ص 47.

مشكلات تحدث في بيئة العمل في شكل تقارير عن الأداء و ظروف العمل، رفع

شكاوى، الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى... (1).

3-الاتصال الأفقي : هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض

التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها

يتمثل في عمليات التنسيق داخل الإدارة، إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارة

المنظمة، استعماله للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف

الحديث(2).

الاتصال غير الرسمي : هي الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تناسب

المعلومات و المعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم

عن ذلك سرعة و مرونة عاليتين في نقل البيانات و المعلومات و تبادلها بين عدد أكبر

من الناس حيث تعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصال

الأخرى(3).

(1) ياسين محجر و الهاشمي لوكيا، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، طبعة 1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

العدد 5، 2012، ص 7.

(2) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،

ط1، ص 11.

(3) بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوي، ط 11، الأردن، عمان، 2009، ص 105.

المبحث الثالث : وظائف الاتصال التنظيمي :

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما و أساسيا لا بد من النظر إلى

وظائفه الخاصة التي يؤديها و يمكن تقسيمها كما يلي :

1-وظيفة الإنتاج : مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث

يرى " كيت ديفر " الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود

الإشباع المهني و التعاون الفعال و المهارة و الرغبة في العمل فهو يحدد سير

الإنتاج من حيث الكمية و النوعية.

2-وظيفة الإبداع : هو إنشاء و وضع الأفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين

السلوك التنظيمي و تطوير التنظيم، و تعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل

المنظمات نظرا للمقاومة التي تبدها جميع الأطراف للتعبير⁽¹⁾.

3-وظيفة الصيانة : يتسم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل

المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين، و تقويم قيم العمل لديهم⁽²⁾.

(1) الطاهر خوف الله و نخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجز 1، دار هومة للنشر والتوزيع، ط12، الجزائر، 2006، ص 54-57.

(2) الطالب جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبيرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، سنة 2014-2015، إشراف الأستاذ الطاهر سعود.

4- وظيفة التبليغ : بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني يمكن تبليغ

تقارير، تنفيذ خطوات العمل، قرارات الإدارة.

5- وظيفة الإقناع : تعني سلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى

تبليغ الحقائق و المعلومات، كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون

لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى جو مناسب و مكان مناسب مما

يجعل الإقناع والاقناع أوسع لترك انطباع أحسن(1).

المبحث الرابع : آليات الاتصال التنظيمي :

1- وسائل الاتصال الكتابي :

هو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو

الرموز في المنظمة(2)، و يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه، أو عبر

الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) أو رسالة قصيرة هي

الهاتف الجوال، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم،

و ذات الاتساع في التنظيم و المستويات الإدارية الهرمية(3)، و نذكر منها :

(1) طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتعامل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة

قاصدي مباح، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2009-2010.

(2) فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

(3) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة، ط2، الأردن، 2008، ص 30.

✓ **التقارير:** يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة، و التقارير قد تكون دورية تحتوي إحصاءات و بيانات تقدم في فترات معينة أو تقارير عن موضوعات معينة و يجب أن تكون ملخصة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة(1).

✓ **المذكرة :** و هي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي مجموعة من التوصيات لتنظيم العمل، يقوم بكتابتها العاملين والمرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وذلك لتوضيح بعض المشكلات والجوانب التي تصادق العمل والتطبيق. و في المقابل يمكن أن تقدم مذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب حيث يشجع المسؤول هذا النوع من الاتصال خاصة لما له من أهمية في نقل المعلومات والاقتراحات لحل المشاكل التي توجد فيها.

✓ **الملصقات :** وهي توفيق بين المعلومات البسيطة والمطلوبة داخل المؤسسة لمختلف العاملين فيها(2).

(1) مصعب إسماعيل طيس، دور النظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2008، ص 27.

(2) رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصال و العلاقات العامة، ط1، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، 2013،

2-الاتصالات الشفوية :

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المستفيدين والعاملين عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل : المقابلات الشخصية، الندوات، الاجتماعات، المؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسر، وهناك عدة أنواع نذكر منها :

1/ الاجتماعات : وسيلة فعالة لاجتماع الأفراد وتبادل وجهات النظر فيما بينهم والاستماع إلى آراء المسؤولين في المكتبة و مناقشة بعض المشاكل العالقة و يرى الكثيرين أن هذه الوسيلة هي أهم وسائل الاتصال داخل المكتبة.

2/ المقابلات : هي عبارة عن التبادل اللفظي الذي يحدث بصورة مباشرة أي وجها لوجه بين شخصين أو أكثر، و تعتبر المقابلات أداة هامة جدا من أدوات الاتصال التي تستعمل عندما تريد معرفة العلاقة التي تربط بين العاملين⁽¹⁾.

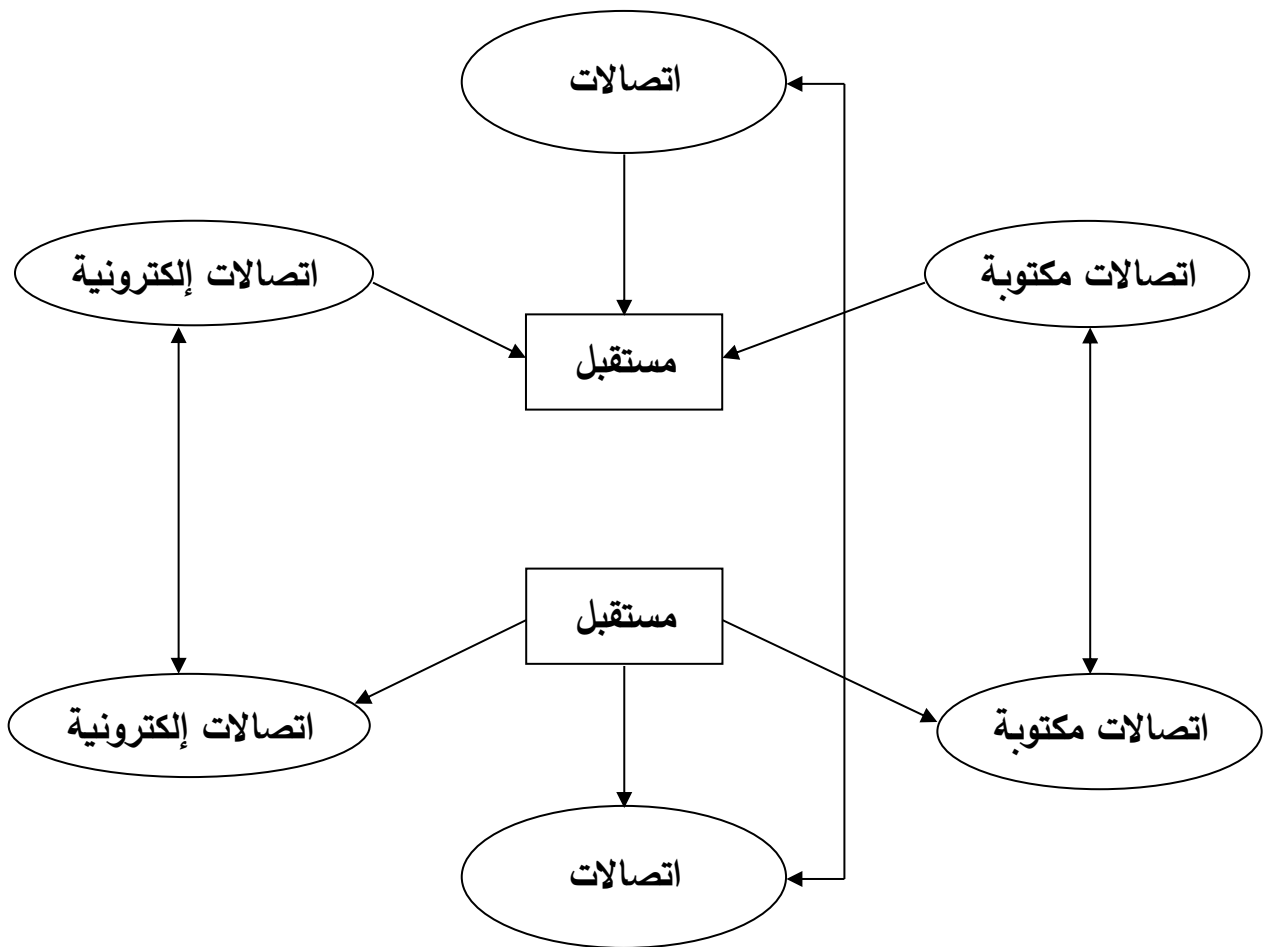
3/ الوسائط السمعية البصرية : و تستعمل المؤسسة الأفلام و الأشرطة البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات مثل الراديو⁽²⁾. و تستعمل الوسائط السمعية البصرية لأغراض معينة مثل توجيه و تدريب الموظفين الجدد و شرح معايير وقواعد و أهمية

(1) حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 273.

(2) يمين بودهان، هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، الجزائر، بجاية، 2006.

التزام العاملين بهذه القواعد و شرح تقديم أنشطة و إنجازات المنظمة، و تعريف العاملين بالهيئة الإدارية والهيكل التنظيمي ومن بين هذه الوسائط : الاتصال والاستماع، السجلات، الإذاعة ، الشرائح المصورة، ... إلخ.

الشكل (1) : وسائل الاتصال التنظيمي (1) :



(1) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، د ط، 2003، ص

المبحث الخامس : خصائص الاتصال التنظيمي :

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها و إلا فشل الاتصال

في بلوغ أهدافه المنشودة، و تتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في :

▪ المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات و التوجيهات المراد إيصالها للغير :

فالالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم و الإدراك العميقين لما هو مطلوب تحقيقه عن

طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

▪ الثقة في مصدر الرسالة : حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تتحقق

أهدافها.

▪ الموضوع : وضوح الرسالة المراد نقلها و ذلك باستخدام الكلمات و الرموز

والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل و التي لا تحمل أكثر من معنى، و هنا

تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر

المرسل.

▪ البساطة : أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو

الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.

▪ سلامة الوسيلة : أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل

مضمون الرسالة بدقة و في مستوى إدراك المستقبل.

- **الدقة :** و تعني نقل المعلومات و البيانات كاملة دون تشويه فإن كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات و البيانات اللازمة.
- **الإقناع و التأثير :** إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع فعال و له رد إيجابي فإنه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه و التأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.
- **الشمولية :** قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات و أقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة و يغطي كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة⁽¹⁾.

(1) فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 377-378.

خلاصة الفصل :

نستنتج في الأخير بأن الاتصال التنظيمي له تأثير كبير داخل المؤسسات، كما يعد عنصرا حيويا لنجاح أي منظمة.

حيث يساهم في تحقيق الانسجام بين الأفراد و تحسين الأداء العام، فهو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فعالية و تجنب الأزمات.

فالاتصال الفعال هو العمود الفقري لأي منظمة ناجحة.

الفصل الثاني

مهارات الاتصال التنظيمي

تمهيد

- ماهية مهارات الاتصال التنظيمي
- أنواع مهارات الاتصال التنظيمي
- خصائص مهارات الاتصال التنظيمي
- أهمية مهارات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يواجه العاملون في أي منظمة مواقف يومية تتطلب تواملا فعلا مع الزملاء والرؤساء و العملاء، لذلك لا يكفي مجرد تبادل المعلومات بل من المهم امتلاك مهارات تساعد على اتصال الأفكار بوضوح، و توضيح المهام و التنسيق المستمر، لذلك يعد الاتصال التنظيمي جزءا أساسيا من نجاح أي مؤسسة.

و تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف مهارات الاتصال التنظيمي، و أنواع المهارات الاتصالية و كل ما يميز مهارات الاتصال التنظيمي أي الخصائص و في الأخير أهمية مهارات الاتصال.

المبحث الأول : ماهية مهارات الاتصال التنظيمي :

تعرف بأنها تمثل درجة المقدرة على توفير المعلومات شفها و تحريريا إلى مختلف أفراد المؤسسة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة و تتميز بأنها مكسبة و يمكن تدريب الفرد عليها، كما يمكنه تطويرها بنفسه من خلال القراءة و التعلم و الخبرة في المواقف المختلفة التي تحتج إلى عمليات اتصال بأشكالها و أنواعها المختلفة كما تشمل هذه المهارة القدرة على الإصغاء الفعال، التعبير الواضح، فهم السياق التنظيمي، استخدام الوسائل المناسبة والتفاعل البناء بين الأفراد و الفرق الإدارية(1).

تعرف أيضا على أنها تساعد في اتخاذ القرارات السليمة و نقل المعلومة بشكل فعال داخل المنظمة، و إدارة العلاقات داخل بيئة العمل. تعد مهارات الاتصال التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح العمل الجماعي.

مهارة الاتصال التنظيمي تعد شريان المنظمة و قلبها النابض، فهي أساس كل عملية من إنتاج و تمويل و تدبير تتمثل في مجموعة من المهارات اللفظية و غير اللفظية، السلوكية و المعرفية لضمان نجاح العملية الاتصالية و تحقيق أهداف المنظمة من جهة و أهداف العاملين من جهة أخرى.

(1) مذكرة ماجستير موسومة بالذكاء الاصطناعي و علاقته بمهارات الاتصال التنظيمي، من إعداد الطالبة جميلة كتفي بعنوان السنة الجامعية 2014-2015، جامعة الجزائر 3.

تعرف أيضا مجموعة من القدرات و الممارسات التي تمكن الأفراد و الفرق داخل المنظمة من تبادل المعلومات و الأفكار و المشاعر بشكل فعال لتحقيق أهداف مشتركة مع الحفاظ على الانسجام التنظيمي و تعزيز العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة⁽¹⁾.

المبحث الثاني : أنواع مهارات الاتصال التنظيمي :

القسم الأول : تقسيم المهارات حسب طبيعتها :

- **المهارات الفكرية :** تلك المهارات التي يتغلب عليها الطابع الفكري و النظري و يقل فيها الطابع اليدوي و العضلي و هذا النوع من المهارات يتطلب في الغالب إعدادا خاصا و لفترة طويلة و خاصة في نظم التعليم الرسمية.
- **المهارات اليدوية :** و هي تلك المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي والعضلي أي المهارات التي تتصل بأداة العمال الماهرين و يقل فيه الطابع الفكري والنظري، و هذه المهارات يمكن أن تكسب من خلال التدريب لفترات قد تطول أو تقصر حسب طبيعة العمل الذي يتصل بهذا النوع من المهارات.

(1) كتاب organization communication كارن ميلر و كينت ديفيس.

القسم الثاني : تقسيم المهارات حسب شموليتها :

- **مهارات عامة :** و هي المهارات التي توفر للفرد قاعدة أساسية من المعلومات العامة و التي غالبا ما تكون فكرية و نظرية و التي يمكن أن تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في أدائه لعمله مع بعض التكيف لتلائم احتياجات عمل أو أعمال معينة، قد تطول فترة التكيف أو تقصر حسب طبيعة المهارة.
- **مهارات متخصصة :** هي تلك المهارة التي توفر معلومات متخصصة نظرية وعلمية لتلائم طبيعة المهارات المطلوبة لعمل أو أعمال بذاتها دون غيرها و هذه المهارات قد يصعب تكيفها لتلائمها مع احتياجات المهارات المطلوبة⁽¹⁾.

أنواع مهارات الاتصال التنظيمي :

- ❖ **مهارة التفكير :** يقصد بها استعمال الفكر بسرعة في المواقف و العلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال.
- ❖ **مهارة الحديث :** يقصد بها تولي الفرد استمرار الحديث عن العمل و المشكلات المرتبطة به مع تجنب الوقوع في الأخطاء أي يعني الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه، الفروق الفردية و الوقت المناسب للحديث و معرفة أثره على الآخرين بالإضافة إلى حسن استخدام الجمل و الفقرات.

(1) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال و علاقات عامة موسومة بمهارات الاتصال و دورها في تحسين الأداء المهني للعاملين، جامعة بسكرة، 2013-2014، من إعداد الطالبة إيمان بن نصر.

❖ مهارة الاستماع و الإصغاء : يقصد بها تلك العملية التي تتطلب المرور بعدة

خطوات للاستماع باستخدام مجموعة من القواعد الأساسية من جانب المستقبل

أثناء تحدث المرسل. هي الاستماع، الإنصات، التفسير، الاستيعاب، التفكير،

التقييم، الاستجابة (غير لفظية، اللفظية، استجابة للمشاعر) يعتبر الإصغاء جزءا

أساسيا في عملية الاتصال فهو يتضمن الانتباه و الاهتمام و التركيز و هذا

يؤدي إلى فوائد كثيرة تعود على المرسل و المستقبل على المؤسسة.

❖ مهارة الكتابة : تعتبر الكتابة من وسائل التعبير عن النفس و إبلاغ الآراء

و الأفكار و المعلومات و المفاهيم للآخرين، و عند كتابة الرسالة يجب مراعاة أن

يتضمن الخطاب و التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية و المعاني المحددة و أن

تتسم الصياغة بالوضوح و الإيجاز، الدقة و الموضوعية و تجنب قراءة الأخطاء

النحوية و الإملائية و تشترط في مهارة الكتابة الحصيلة اللغوية للفرد و أسلوبه

في الكتابة.

❖ مهارة القراءة : تعتبر مهارة القراءة الصامتة و المكتوبة من أهم المهارات الفردية

الضرورية في عملية الاتصال حيث تركز على الانتباه في القراءة و تمكن الفرد

من استخلاص المعلومات بسرعة لأنه عندما يقوم الفرد بقراءة التقارير و المذكرات

عليه أن يستخلص النتائج بسرعة مما يساعده في اتخاذ القرارات.

❖ مهارة الإقناع : يقصد بها عملية فكرية و شكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير

على الآخر و إخضاعه فكرة ما مستندا على أساليب الإقناع⁽¹⁾.

المبحث الثالث : خصائص مهارات الاتصال التنظيمي :

مهارات الاتصال التنظيمي تعد من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات و تتميز

بمجموعة من الخصائص التي تجعلها فعالية و مؤثرة في بيئة العمل.

1- الوضوح و الدقة : يجب أن تكون الرسائل الاتصالية واضحة و مفهومة دون

غموض أو تعقيد.

2- التناسق مع أهداف المؤسسة : الاتصال الجيد يعكس قيم المؤسسة و يخدم

أهدافها الاستراتيجية، و يضمن أن الجميع يعمل في الاتجاه نفسه.

3- الاستمرارية : الاتصال التنظيمي لا يكون بشكل عشوائي أو مؤقت، بل هو عملية

مستمرة تضمن تدفق المعلومات بانتظام داخل المنظمة.

4- التغذية الراجعة : من أهم خصائص الاتصال الناجح هو وجود ردود فعل تساعد

على تقييم فعالية الرسالة و تعديلها إن لزم.

5- الثنائية (التفاعل) : الاتصال التنظيمي ليس أحادي الاتجاه، بل يعتمد على

التفاعل بين المرسل و المستقبل (حوار، مناقشة، مشاركة).

(1) السامرائي محمود، مهارات الاتصال الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 143-150.

6- المرونة : يجب أن تكون مهارات الاتصال قابلة للتكيف مع الظروف المختلفة

(الأزمات، التغييرات التنظيمية، تعدد الثقافات).

7- التنظيم : الاتصال في المؤسسات يتم وفق هياكل و قنوات منظمة (رسمية وغير

رسمية) تضمن انسياب المعلومات بشكل منهجي.

8- الشمولية : تشمل جميع المستويات الإدارية و تغطي مختلف أنواع الاتصال.

9- السرعة و الدقة في نقل المعلومات : من خصائص الاتصال الفعال أن يتم

بسرعة كافية تواكب المتغيرات، و بدقة تمنع سوء الفهم أو تضارب المعلومات⁽¹⁾.

المبحث الرابع : أهمية مهارات الاتصال التنظيمي :

▪ يحتاج الفرد في عمله إلى هذه المهارات سواء كانت شفوية أو كتابية حتى يستطيع

التواصل مع زملائه و رؤسائه و كذلك التواصل مع عملاء المؤسسة. يعتمد على

هذه المهارات في نقل و تبادل المعلومات و الأفكار بين أفراد المنظمة و هذا ما

يجعلها تلعب دوراً أساسياً في إحداث تقدم هائل في شتى مجالات العمل سواء

كانت ثقافية، اقتصادية أو اجتماعية.

(1) الزبيدي جودت أحمد، مهارات الاتصال الإداري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

- تمنح المؤسسات و الشركات فرصة للتقدم و الازدهار و ذلك لأن العلم الجماعي يعتبر أحد أهم أساليب تحقيق الأهداف و بالطبع وراء النجاح هو إلمام جميع أعضاء الفريق بمهارات الاتصال.
- تساهم هذه المهارات في إيجاد حلول فعالة لمختلف المواقف التي يتعرض لها الإنسان في حياته.
- تجعل العامل أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة و ذلك لأنها تتيح له القدرة للحصول على كم هائل من المعلومات و الأفكار.
- تعتبر عملية فكرية و شكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما حتى تصله الرسالة المرغوب فيها.
- تساعد المدير على توصيل القرارات و التعليمات إلى الموظفين بطريقة واضحة و مفهومة إضافة إلى أن مهارات الاتصال التنظيمي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية و تعزيز الرضا الوظيفي كما أنها عنصر أساسي في تحسين أداء العاملين(1).
- تساهم في تقليل النزاعات الإدارية(2).

(1) جميلة كنفى، مهارات الاتصال التنظيمي و علاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض المتوسطات، ولاية المسيلة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020.

(2) سارة صغايري، هدى بوعافية، مهارات الاتصال و دورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة.

خلاصة الفصل :

تلعب مهارات الاتصال التنظيمي دورا فعالا و تتميز بالقدرات التي تمكن الفرد والفرق داخل المنظمة من تبادل المعلومات و الأفكار بشكل واضح.

مهارات الاتصال التنظيمي ليست مجرد أدوات عمل بل هي عامل حاسم في نجاح المنظمة، كما أن مهمتها تركز في تحسين التعاون و تعزيز الثقة و تسهيل حل النزاعات عبر الحوار البناء.

الفصل الثالث

الفعالية الاتصالية

تمهيد

- مفهوم الفعالية الاتصالية
- مداخل نظريات لدراسة الفعالية الاتصالية
- شروط الفعالية الاتصالية
- تأثير الفعالية على الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد :

الاتصال داخل أي منظمة لا يحقق أهدافه بمجرد حدوثه، بل يعتمد على مدى فعاليته، فالالاتصال الفعال هو الذي ينقل المعنى بوضوح، و يفهم كما يقصد، و يساهم في تحسين الأداء و العلاقات داخل بيئة العمل، في هذا الفصل تناولنا مفهوم الفعالية الاتصالية و شروطها، و أهم النظريات المساهمة في فعالية الاتصال. و في الأخير تأثير الفعالية الاتصالية على الأداء أي أداء العاملين.

المبحث الأول : مفهوم الفعالية الاتصالية :

تعرف الفعالية الاتصالية بأنها اتصال يتم بين طرفين هما إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة تسمى هذه العملية (التبادلية) أي المسؤولية المشتركة بينك وبين الطرف الآخر لضمان اتصال واضح، ويتم عندما يرسل كل منهما رسائل واضحة مباشرة ومحددة وغير تهديدية مع الاستماع وإعطاء الاستجابة في كل مرة حتى يتأكد الطرف الآخر أن رسالته وصلت إليه بالطريقة المرجوة، كما تعرف بأنها عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، حيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة. وهذه العمليات تتم عادة في صورة قيادية من الجانبين لا من جانب واحد(1).

الفعالية الاتصالية هي قدرة الفرد أو المنظمة على نقل الرسالة بطريقة تحقق الهدف منها بدقة ووضوح، وتؤدي إلى استجابة مناسبة من المستقبل، أي أنها لا تقتصر فقط على إيصال المعلومة، بل تشمل التأثير، الفهم المتبادل والتفاعل الإيجابي بين الأطراف.

(1) أطروحة دكتوراه موسومة بالفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ، من إعداد الطالبة صبرينة رماش، بعنوان السنة الجامعية 2008-2009.

في علم الإدارة و التنظيم هي قدرة المنظمة على استخدام وسائل الاتصال المتاحة بطريقة تسهم في تحقيق أهدافها الإدارية و التنظيمية و تعزز من التنسيق والتكامل بين أفرادها(1).

يعرف **Price** الفاعلية التنظيمية بأنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة، بينما يعرفها **Pennings** أنها حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة، و يتفق **Hannan Freeman** مع **Price** في تعريفهما للفاعلية بأنها درجة تطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحققة. أما كاتز و روبرت **Katz و Robert** فيعرفانها بأنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها. أما **Etzioni** فقد عرفها على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المحددة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية(2).

(1) بدر حسن محمد، مهارات الاتصال الفعال، الناشر دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
 (2) كتاب علم اجتماع التنظيم، تأليف أستاذ علم الاجتماع " اعتماد محمد علام "، كلية البنات، جامعة عين شمس، أ. د. جلال إسماعيل حلمي، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

المبحث الثاني : مداخل نظريات لدراسة الفعالية التنظيمية :

تتعدد المداخل النظرية التي يمكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية في ضوء عدد من المعايير القياسية للفاعلية و على رأسها الأهداف (عبد الرزاق زيان وفهد العبد المنعم 2001، 382) و يلاحظ اتساع المفهوم و مجالات قياسه حيث امتدت معايير القياس إلى جوانب أخرى مثل : الجوانب الإنسانية (القيم - الثقافة التنظيمية - الأخلاق - الشعور بالملكية - العواطف - ردود الأفعال) و الجوانب الاقتصادية (العوائد والتكاليف و الاستثمارات و غيرها من المقاييس المالية) و الجوانب الاجتماعية (التفاعل بين المنظمات - الخدمات الاجتماعية - العدالة الاجتماعية).

• المداخل الكلاسيكية لدراسة الفعالية :

أ- **مدخل تحقيق الأهداف** : يمثل وجهة نظر إدارة المنظمة التي تهتم أساسا بالمرجات في تقييم فاعلية المنظمة، لأن هذا المدخل يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عرضي منها. و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

ب- **مدخل موارد النظام** : يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، و يهتم بجانب المدخلات في تقييم فاعلية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و

قيم هذا المدخل كل من **بشتمان و سيشور 1967**، و ركزا على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات). و تتحدد الفاعلية بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتوفرة في بيئتها لاقتناء الموارد النادرة وذات قيمة.

• **المدخل المعاصرة لدراسة الفاعلية :**

أ. **مدخل أطراف التعامل :** و هو يركز على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها، و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة : الموردون - المستهلكون - العمال - الملاك - المديرون - الحكومة.

المشكلة الأساسية في هذا المدخل هي تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفاعلية.

و بناء على ما سبق، يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فاعلية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته.

ب. **مدخل القيم المنافسة :** ينطلق هذا النموذج من افتراض أساسي عدم وجود مقياس واحد يمكن الاعتماد عليه في تقييم فاعلية المنظمة.

و قد قام **Quinn و Hohnbaogh** بدراسة توجهات المديرين في العديد من

المنظمات و أمكنها التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

▪ **التوجه الداخلي** : يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم

والعمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل.

▪ **التوجه الخارجي** : يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في

تعاملاتها مع البيئة الخارجية، و العمل على تنمية علاقات قوية مع

أطراف التعامل الخارجية.

ج. **مدخل جمهور المستفيدين** : و يطلق عليه أيضا المدخل الإيكولوجي أو نموذج

الرضا و المشاركة أو مدخل الرضا الفردي أو مدخل المستفيدين فجميعها مسميات

بمفهوم واحد، و تعرف الفاعلية بموجبه بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات

و متطلبات أعضاء التنظيم و الجماعات الاستراتيجية المتقيدة من المنظمة، فكلما

كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلبي مصالح هذه الجماعات وتحقق

نوعا من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل(1).

المبحث الثالث : شروط الفعالية :

شروط الفعالية الاتصالية تعد من الركائز الأساسية لنجاح العملية الاتصالية

داخل المؤسسة، حيث تسهم في ضمان فهم الرسائل بشكل صحيح و تقليل التشويش

وتحقيق الأهداف التنظيمية و فيما يلي أبرز شروط الفعالية الاتصالية :

(1) مرجع سابق، سبق نكره.

◀ **وضوح الرسالة :** يجب أن تكون الرسالة واضحة و مباشرة خالية من الغموض

أو المصطلحات المعقدة.

◀ **الاختيار المناسب لوسيلة الاتصال :** تختلف الوسيلة المثلى حسب طبيعة الرسالة

(رسمية، غير رسمية، عاجلة)، الاستخدام الخاطئ لوسيلة الاتصال قد يضعف

الفاعلية.

◀ **التوقيت المناسب :** يجب إيصال الرسالة في الوقت المناسب لتكون مؤثرة، تأخر

أو تعجيل الاتصال بشكل غير مناسب قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

◀ **التغذية الراجعة :** تعد من أهم شروط الاتصال الفعال، لأنها تؤكد ما إذا كانت

الرسالة قد فهمت كما ينبغي و تساعد على تعديل الرسالة أو تحسينها في

المستقبل.

◀ **الانتباه و الإنصات :** لا يكون الاتصال فعالاً ما لم يكن المستقبل منصتاً ومهتماً

بمضمون الرسالة، مهارات الاستماع النشط تزيد من دقة الفهم والتفاعل

الإيجابي⁽¹⁾.

◀ **الاحترام و الثقة المتبادلة :** وجود مناخ من الثقة و الاحترام بين المرسل والمستقبل

يعزز فاعلية الاتصال، يقلل من مقاومة الرسالة و تجاهلها.

(1) الزيد عبد العزيز، الاتصال الفعال في بيئة العمل، معهد الإدارة العامة، 2015، ص 102.

◀ الانسجام الثقافي و اللغوي : على المرسل مراعاة الخلفيات الثقافية و اللغوية

للمستقبل لضمان فهم مشترك. سوء الفهم الثقافي يعد من أبرز معوقات الاتصال

الفعال.

لكي يكون اتصال فعال و تكون فعالية اتصالية تنظيمية يجب أن تتوفر هذه

الشروط و هي جميعا شروط متكاملة لا تتجح العملية الاتصالية بدونها(1).

المبحث الرابع : تأثير الفعالية على الأداء :

تعني كلمة الأداء Performance كيفية إنجاز و إحراز نشاط ما و تحديد طريقة

تنفيذه، أي أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها، و كيفية استخدامها لمواردها

في ضوء معايير الفعالية و الكفاية و يشير سيزلاقي و والاس إلى الأداء بأنه أداة للتحكم

على فعالية الفرد، بينما يعرف محمد عشوش الأداء بأنه سلوك إنساني في مجال العمل

أي الإنجاز المحقق نتيجة بذل الفرد سواء كان بدنيا أو ذهنيا.

يرى **Becker** أن الأداء من أهم محاور فعالية الأداء الكلي للمنظمة، مما يتطلب

ضرورة أن يهتم المديرون في جميع المستويات التنظيمية بتطوير و تنمية أداء المرؤوسين

من حيث الكمية و الجودة(2).

(1) سويلم فهد، الاتصال الإداري و التنظيمي للفاعلية في المؤسسات، دار الفكر العربي، 2016، ص 67.

(2) كتاب علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية و دراسة ميدانية، د. اعتماد محمد علام، كلية البنات، جامعة عين

شمس.

طبيعة العلاقة بين الفعالية و الأداء : الفعالية شرط مسبق للأداء الجيد للمؤسسات الفاعلة غالبا ما تتمتع بنسبة تنظيمية مرنة و قيادة استراتيجية، فالفعالية تركز على العمليات و الأداء على النتائج تحسين الفعالية الداخلية ينعكس على المدى المتوسط والطويل في أداء مستقر و متطور.

تلعب الفعالية دورا حاسما في تحسين الأداء التنظيمي و تحقق الأهداف المرجوة.

بعض جوانب تأثيرها على الأداء فيما يلي :

- **زيادة الإنتاج :** عندما يكون الفريق فعالا يركز على المهام ذات الأولوية، إضافة إلى تحسين الجودة فالفعالية ترتبط بإنجاز المهام بشكل صحيح من المرة الأولى.
- **التكيف مع التحديات :** الأفراد الفاعلون يكونون أكثر مرونة في مواجهة التغيرات لأنهم يركزون على الحلول بدلا من المشكلات.
- **التوازن بين الموارد و النتائج :** الفعالية تساعد على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المحدودة مما يمنع الإرهاق و يحافظ على استدامة الأداء⁽¹⁾.

(1) فن الإدارة، د. محمد عبد الغني حسن هلال، مفاهيم الفاعلية و الكفاءة في الإدارة و كيفية قياس الأداء .

خلاصة الفصل :

نستخلص حول ما تطرقنا إليه بأن الفعالية داخل المنظمة تعبر عن مدى القدرة في تحقيق أهدافها بكفاءة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وتقاس الفعالية من خلال جودة الأداء، تحقيق النتائج المرجوة و الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية. الفعالية لا تعني فقط إنجاز المهام، بل إنجازها بطريقة تضمن الاستدامة، التطوير، و تحقيق رضا جميع الأطراف ذات العلاقة.

الإطار التطبيقي

الدراسة الميدانية

مهارات الاتصال داخل بلدية حجاج

تمهيد

- بطاقة فنية عن بلدية حجاج
- الهيكل التنظيمي للبلدية
- عرض نتائج الاستبيان
- مناقشة الفرضيات
- نتائج عامة

تمهيد :

تعد البلدية من أهم المؤسسات الخدمية التي تعتمد على التواصل الفعال بين موظفيها و مع المواطنين لضمان تقديم خدمات ذات جودة و كفاءة، و عليه فإن بلدية حجاج لمستغانم تلعب دورا كبيرا في مهارات الاتصال التنظيمي و أثرها على أداء العاملين، فقد تناولنا في هذا الفصل بطاقة فنية عن بلدية حجاج، الهيكل التنظيمي، عرض نتائج الاستبيان و مناقشة الفرضيات، و في الأخير نتائج عامة و الخلاصة.

بطاقة فنية عن بلدية حجاج :

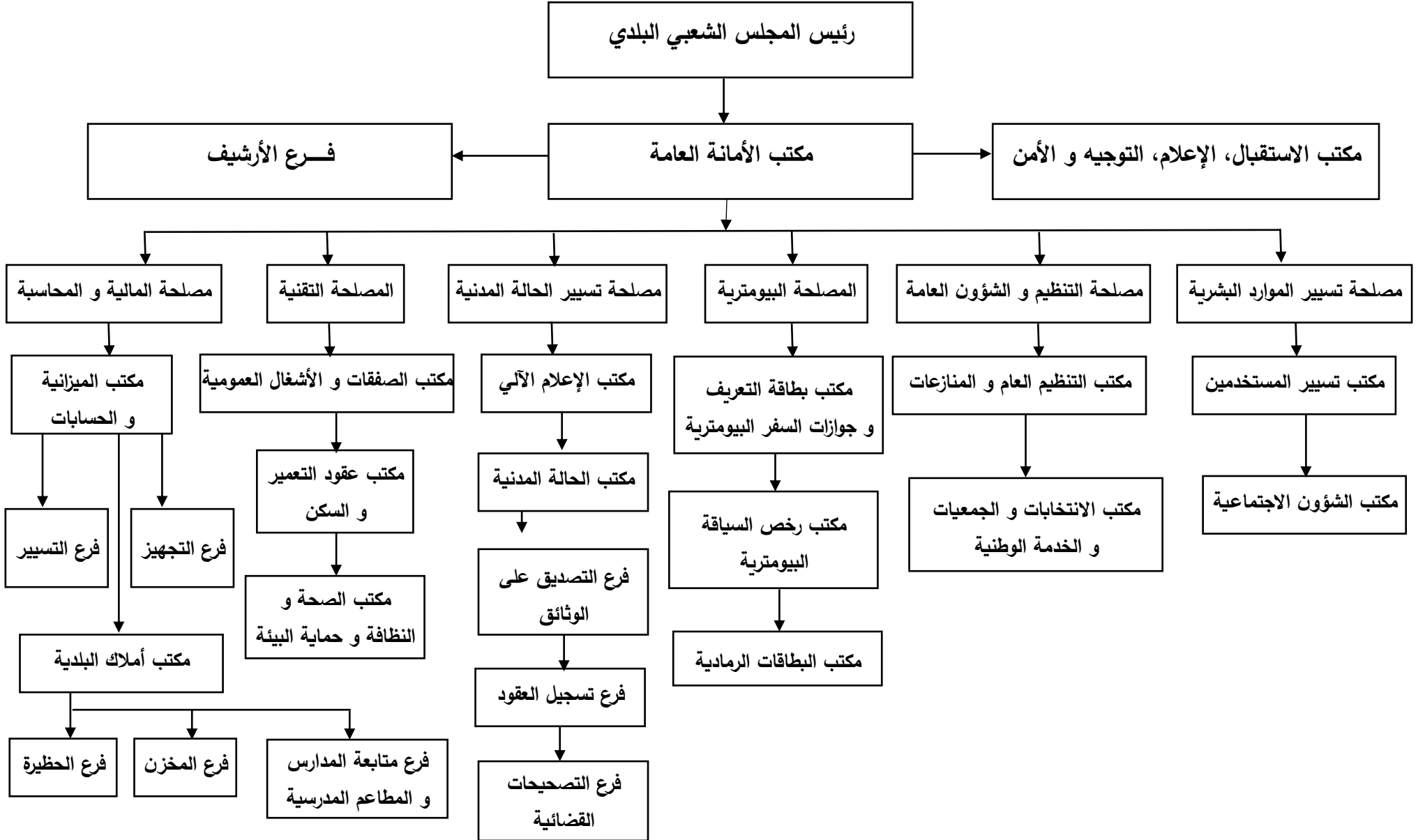
- **تعريف البلدية :** بلدية حجاج إحدى البلديات الساحلية لولاية مستغانم.
- **تاريخ نشأة البلدية :** تأسست البلدية في 06 جويلية 1873، و كانت ساعتها تضم 50 منزلا يقطنها الكلون من الأزراس، و بتاريخ 08 جويلية 1885 أطلقت الإدارة الفرنسية على البلدية اسم " **Bosquet** " تكريما للماريشال " **Pierre Joseph François Bosquet** " .

- **الموقع الجغرافي :** تقع بلدية حجاج شمال شرق ولاية مستغانم على بعد 36 كلم من مقر ولاية مستغانم.

▪ حدودها :

- يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط
- و يحدها من الشرق بلدية سيدي علي.
- و يحدها غربا بلدية بن عبد المالك رمضان.
- و يحدها جنوبا بلدية سيدي بلعطار.
- **مناخها :** مناخ البحر الأبيض المتوسط.
- **مساحتها :** تقدر مساحة البلدية إجماليا بـ 92 كلم².
- **عدد السكان :** حسب الإحصاء الأولي لإحصاء سنة 2022 بلغ العدد 22571 نسمة.

الهيكل التنظيمي لتسيير إدارة البلدية



عرض نتائج الاستبيان :

▪ البيانات الشخصية :

جدول رقم 1 : يوضح عدد تكرار متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
% 34	17	ذكر
% 66	33	أنثى
% 100	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أن نسبة الإناث تقدر بـ 66 % من عينة الدراسة أي

ارتفاع نسبة العاملين من جنس الإناث في بلدية حجاج بمستغانم مقابل انخفاض في

نسبة العاملين من جنس الذكور و تقدر نسبة 34 %.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه تبين لنا أنه يوجد ارتفاع في نسبة الإناث و قد

يرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة " بلدية حجاج " ذات طابع إداري خدماتي و بالتالي

لا يتطلب أي جهد بدني و إنما يحتاج الكفاءة المهنية بغض النظر عن الجنس.

جدول رقم 2 : يوضح تكرار المتغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00 %	00	ابتدائي
00 %	00	متوسط
10 %	05	ثانوي
90 %	45	جامعي
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 90 % من أفراد العينة ذوو

مستوى جامعي و هي أكبر نسبة مقابل انخفاض كبير في نسبة ذوي مستوى ثانوي والتي

تقدر بنسبة 10 %.

و يمكن تفسير النسبة العالية للمستوى الجامعي إلى طبيعة المهنة الإدارية و التي

تتطلب مستوى تعليمي عالي.

جدول رقم 3 : يوضح عدد تكرار متغير المهنة.

النسبة	التكرار	المهنة
32 %	16	متصرف إقليمي
10 %	05	متصرف إداري
44 %	22	موظف
04 %	02	كاتب مديرية
08 %	04	مستشار النشاطات الثقافية
02 %	01	نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أنه تم تقسيم المهنة إلى 6 مستويات، حيث نجد النسبة الأكبر كانت تخص الموظفين العاديين بنسبة 44 % يليها العمال الذين تكمن مهنتهم حول متصرف إقليمي قدرت بـ 32 %، أما بالنسبة للموظفين الذين مهنتهم كانت متصرف إداري تقدر بـ 10 %، و فيما يخص الموظفين الذين تتدرج مهنتهم حول مستشار النشاطات الثقافية بنسبة 8 % . و في الأخير نائب رئيس الجمهورية 2 %.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يظهر لنا أن معظم أفراد العينة كانوا موظفين عاديين ويرجع ذلك إلى أن نسبة من العمال تشغل مناصب شغل عادية حسب المستوى التعليمي وحسب المصلحة، أما بالنسبة للموظفين ذات مهنة متصرف إقليمي كانت نسبة معتبرة وتعتبر مهمة في البلدية، وفيما يخص نسبة موظف إداري ليس جميع الموظفين إداريين هذا راجع حسب التخصص وحسب الخبرة المهنية، أما فيما يخص كاتب المديرية ليس بالعدد الكبير حسب الموظفين. إلى جانب مستشار نشاطات ثقافية تحتاج البلدية إلى هذه الأشكال خاصة من خلال النشاطات التي تقيمها البلدية وخرجات ميدانية. وأخيرا نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي لا بد منه إذا غاب الرئيس لا تتعطل الأعمال.

جدول رقم 4 : يوضح عدد تكرارات متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
22 %	11	أقل من 05 سنوات
42 %	21	أكثر من 05 سنوات
36 %	18	10 سنوات
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه أنه تم تقسيم الخبرة المهنية إلى 3 مستويات حيث نجد أن العمال الذين تتراوح خبرتهم من أكثر من 05 سنوات بلغت نسبتهم 42 % يليها العمال الذين تتراوح خبرتهم 10 سنوات تقدر نسبتهم بـ 36 % ليأتي بعدها العمال الذين تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات و تقدر نسبتهم بـ 22 % فقط.

من خلال قراءتنا للجدول يظهر لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أقدمتهم أكثر من 05 سنوات إلى 10 سنوات و قد يرجع ذلك إلى أن نسبة من العمال الذين أقل أقدمية في المؤسسة " بلدية حجاج " يحاولون تشجيع العمال أصحاب الخبرة أكثر على البقاء، لأنهم الركيزة بينما نرى أن الخبرات التي تليها أقل من 05 سنوات فهي متقاربة النسبة و قد يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تستخدمهم كوسيط و الاحتكاك بالخبرات العليا.

▪ المحور الأول :

جدول رقم 5 : يوضح تكرار معنى المهارات الاتصالية.

النسبة	التكرار	معنى المهارات الاتصالية
06 %	03	القدرة على الحديث
28 %	14	القدرة على التحدث و الإصغاء
60 %	30	القدرة على التواصل مع الآخرين
02 %	01	القدرة على الإصغاء
04 %	02	القدرة على الكتابة
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة في تحديدهم لمعنى المهارات الاتصالية بأنها القدرة على التواصل مع الآخرين و التي قدرت نسبتهم بـ 60 % و هي النسبة الكبيرة، أما نسبة 28 % اختيار القدرة على التحدث و الإصغاء و هي نسبة قليلة، و في الأخير القدرة على الحديث و التي قدرت نسبتها بـ 6 % والقدرة على الكتابة و التي قدرت بـ 4 % و القدرة على الإصغاء قدرت بـ 2 % و هي نسب قليلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى.

و يمكن تفسير النسبة العالية للعمال الذين لديهم القدرة على التواصل مع الآخرين راجعة إلى الخبرة و التجربة و أيضا تطبيق المهارة الاتصالية بإحكام، أما النسب الأخرى

القليلة راجع إلى ضعف في المهارة الاتصالية، سوء الاستماع خاصة ضعف مهارة اللغة والتعبير.

جدول رقم 6 : يوضح عدد تكرارات صعوبة فهم الرسالة النازلة من المسؤولين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	07	% 14
لا	43	% 86
المجموع	50	% 100

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يجدون صعوبة في فهم الرسالة النازلة من المسؤولين و قدرت نسبتهم بـ 86 %، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأنهم يواجهون صعوبة في فهم الرسالة النازلة من المسؤولين قدرت نسبتهم بـ 14 % و هي نسبة صغيرة مقارنة بسابقتها.

و يمكن تفسير النسبة العالية من العمال الذين لا يواجهون صعوبة في فهم الرسالة النازلة من المسؤولين، يرجع ذلك إلى وضوح الرسالة أي تعليمات المسؤولين واضحة، و أيضا إلى المهارات الاتصالية الجيدة لدى المسؤولين، أما فيما يخص النسبة القليلة من الذين يواجهون صعوبة في فهم الرسالة النازلة من المسؤولين راجع إلى قلة الخبرة أو الفهم لطبيعة العمل، غياب التواصل التفاعلي.

جدول رقم 7 : يوضح تكرار الرسائل التي تخص العمل يتم استيعابها من طرف الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	42 %
لا	00	00 %
أحيانا	29	58 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الموظفين الذين يقولون أحيانا و الذين يتم استيعابهم للرسائل التي تخص العمل بلغت نسبتهم 58 %، بينما الموظفين الذين يقولون نعم بلغت نسبتهم 42 %.

من خلال قراءتنا للجدول تبين أن معظم أفراد العينة أجابوا بأحيانا في استيعابهم للرسائل التي تخص العمل من طرف الموظفين راجع إلى وضوح الأهداف و التعليمات أو قناة الاتصال أي الطريقة التي ترسل بها الرسالة (اجتماع، بريد إلكتروني). و هذا ما تم ملاحظته من خلال تطرقنا للدراسة الميدانية، أما فيما يخص المجيبون بنعم هذا راجع إلى اللغة المستخدم، أي استخدام لغة يفهمها الموظفون جيدا، المصطلحات المهنية، الخبرة المهنية.

جدول رقم 8 : يوضح تكرارات الأساليب التي تخاطب بها مرؤوسيك.

النسبة	التكرار	الأساليب
82 %	41	أسلوب الخطاب المباشر
00 %	00	أسلوب الخطاب عبر وسائل الرموز
16 %	08	أسلوب الخطاب الكتابي
02 %	01	أسلوب الخطاب عبر الدعائم الإلكترونية
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن الموظفين الذين اختاروا أسلوب الخطاب المباشر أثناء مخاطبتهم لمرؤوسيهم و تقدر نسبتهم بـ 82 % و بالتالي نسبتهم كانت جد كبيرة، و يليها نسبة الموظفين الذين اختاروا أسلوب الخطاب الكتابي و التي تقدر نسبتهم بـ 16 % لنجد في الأخير نسبة من الموظفين الذين اختاروا أسلوب الخطاب عبر الدعائم الإلكترونية و التي تقدر نسبتهم بـ 2 % و هي جد قليلة.

و يمكن تفسير النسبة العالية للموظفين الذين يستخدمون أسلوب الخطاب المباشر لمخاطبة مرؤوسيهم و هذا راجع إلى وضوح الرسالة، مباشرة و خالية من الغموض، وضوح الأهداف و التعليمات، أما النسب الأخرى القليلة راجعة إلى تقليل التكلفة والجهد، و الاحترافية و التنظيم، أي استخدام الخطابات الرسمية المكتوبة، أما الخطاب الإلكتروني أكثر مرونة.

جدول رقم 9 : يوضح تكرارات معظم المسؤولين بالمؤسسة يمتلكون مهارات التواصل الفعال مع المرؤوسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	17	34 %
لا	33	66 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية الموظفين أجابوا بـ لا بأن المسؤولين بالمؤسسة بلدية حجاج لا يمتلكون مهارات التواصل الفعال مع المرؤوسين و بلغت نسبتهم 66 %، بينما الموظفين الذين أجابوا بنعم بأن المسؤولين بالمؤسسة يمتلكون مهارات التواصل الفعال مع المرؤوسين و بلغت نسبتهم 34 %.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن معظم أفراد العينة أجابوا بـ لا و هذا راجع إلى غياب ثقافة التواصل داخل المؤسسة، الترقية بناء على الكفاءة التقنية فقط، الافتقار للوعي بأهمية التواصل، الضغوط الإدارية و الأشغال، أما فيما يخص الذين أجابوا بنعم هذا راجع أيضا إلى ثقافة مؤسسة داعمة للتواصل، التجربة و الخبرة، التحفيز على العمل الجماعي.

جدول رقم 10 : يوضح تكرارات المهارات الاتصالية ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
50 %	25	نعم ضروري
50 %	25	نعم جد ضروري
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن كل من الموظفين من أجابوا بأن المهارات الاتصالية نعم ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي تقدر نسبتهم بـ 50 %، و من أجابوا بنعم جد ضرورية المهارات الاتصالية لتفعيل الأداء الوظيفي أيضا تقدر نسبتهم بـ 50 % و بالتالي فهي نسب متساوية.

تبين لنا من خلال قراءتنا للجدول أن نسبة نعم ضروري و نسبة نعم جد ضروري نسب متساوية و هذا راجع إلى تحسين التنسيق و التعاون أي التواصل الفعال يسهل تبادل المعلومات، تعزيز بيئة العمل، تمثيل المؤسسة بشكل احترافي.

جدول رقم 11 : يوضح عدد تكرارات المقترحات التي تساعد المسؤولين في تفعيل المهارة الاتصالية داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
22 %	11	مشاركة العاملين في المنافسة المهنية
22 %	11	استخدام وسائل التواصل بشكل فعال
56 %	28	التفاعل المستمر مع العاملين
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة أفراد العينة الذين اختاروا الإجابة " التفاعل المستمر مع العاملين " كأكبر نسبة قدرت بـ 56 %، أما فيما يخص الاختيارين الباقين فكانت الإجابة بـ " مشاركة العاملين في المنافسة المهنية " و " استخدام وسائل التواصل بشكل فعال " كانت نسب متساوية بتقدير 22 % و تعتبر نسبة معتبرة.

من خلال قراءتنا للجدول يمكن تفسير النسبة العالية التي كانت تحت التفاعل المستمر مع العاملين راجع إلى أن التواصل يساعد في تفعيل المهارة الاتصالية و يعتبر عنصرا أساسيا داخل المؤسسة فكما كان التواصل جيدا كلما نشطت المهارة بين الموظفين.

أما بالنسبة للفئة الذين أجابوا بمشاركة العاملين في المنافسات المهنية هذا راجع إلى التعبير و التقديم بمعنى العامل يتعلم كيف يعرض أفكاره بوضوح أمام لجنة أو جمهور إلى جانب اكتشاف المواهب الاتصالية.

و أخيرا النسبة التي أجابت باستخدام وسائل التواصل بشكل فعال عائد إلى التسهيل في تبادل المعلومات و تحسين جودة التعامل و الرفع من مستوى الاحترافية.

جدول رقم 12 : يوضح تكرارات المسؤولين الذين يستعملون لغة واضحة سلسلة في الاجتماعات مع المسؤولين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	48 %
لا	26	52 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظتنا للجدول تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن المسؤولين لا يستعملون لغة واضحة سلسلة في الاجتماعات مع المرؤوسين و قدرت نسبتهم بـ 52 % و أيضا نسبة من أجابوا بنعم لم تكن متفاوتة جدا و قدرت بـ 48 %.

و يمكن تفسير هذا الاختلاف المتقارب بمن أجابوا بـ لا و من أجابوا بنعم هذا راجع إلى الوعي بأهمية الفهم المشترك، و أيضا الثقافة التنظيمية، المستوى التعليمي أو المعرفي للفريق خاصة الضغط الزمني أو الانفعالي في حالات التوتر أو الاجتماعات المستعجلة قد يهمل بعض المسؤولين تبسيط خطابهم لصالح السرعة.

جدول رقم 13 : يوضح تكرارات مستوى امتلاك العاملين للمهارات الاتصالية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضعيف	01	02 %
متوسط	25	50 %
جيد	24	48 %
ممتاز	00	00 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن مستوى امتلاك العاملين للمهارات الاتصالية مستوى متوسط و الذي قدرت نسبته بـ 50 % أما نسبة المستوى الجيد قدرت بـ 48 % و هي نسبة غير متفاوتة جدا مقارنة بالمستوى المتوسط، و أخيرا المستوى الأدنى و هو المستوى الضعيف الذي قدرت نسبته بـ 2 %.

و يمكن تفسير النسبة العالية من امتلاك العاملين للمستوى المتوسط للمهارات الاتصالية هذا راجع إلى ضعف التدريب و التأهيل، البيئة التنظيمية غير الداعمة. أما فيما يخص المستوى الجيد هذا راجع إلى ثقافة مؤسسة إيجابية، البيئة التكنولوجية الداعمة مثل الاجتماعات الإلكترونية و منصات التعاون. و في الأخير المستوى الأدنى والضعيف و هذا راجع إلى ضعف الإشراف و التوجيه، بيئة عمل مغلقة أو سلبية.

▪ المحور الثاني :

جدول رقم 14 : يوضح عدد تكرارات التعامل و التواصل مع الموظفين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
62 %	31	مستمر
32 %	16	نوعا ما مستمر
06 %	03	شبه غائب
100 %	50	المجموع

من خلال النتائج المتوصل إليها وجدنا أن أكبر نسبة في التعامل و التواصل مع

الموظفين كانت " مستمرة " بنسبة 62 %، إضافة إلى التواصل " نوعا ما مستمر "

بنسبة 32 % و هي نسبة معتبرة كذلك، في حين أن نسبة " شبه غائب " يكاد ينعدم

وتقدر نسبه بـ 6 %.

و يمكن تفسير النسبة العالية إلى الاعتماد على الكفاءات المؤهلة ذوي الخبرة في

التعامل و التواصل مع الموظفين، و لكن مع هذا فنسبة " نوعا ما مستمر " مرتفعة أيضا

و هذا لكون الموظفين ذوي أقدمية، و بينما يرجع انخفاض النسبة التي تمثل 6 % راجع

إلى قلة التدريب أو المدة الزمنية الغير معتبرة في التوظيف داخل المؤسسة.

جدول رقم 15 : يوضح عدد تكرارات استعانة المسؤولين بوسائل تواصلية مع المرؤوسين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
16 %	08	نعم دائما
50 %	25	في بعض الأحيان
34 %	17	حسب نوع الرسالة
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن استعانة المسؤولين بوسائل تواصلية مع المرؤوسين أكبر نسبة كانت تقدر بـ 50 % و هي تشمل " في بعض الأحيان "، إضافة إلى نسبة " حسب نوع الرسالة " قدرت بـ 34 % أما نسبة الذين قالوا نعم دائما كادت تتعدم بـ 16 % فقط.

من خلال قراءتنا للجدول نستطيع أن نقول أن النسبة العالية كانت تتضمن الإجابة بـ " في بعض الأحيان " و هذا منطقي على حسب الظروف أو حسب ما يتطلبه المسؤول، و لكن مع هذا فنسبة الإجابة بـ " على حسب نوع الرسالة " نسبة معتبرة ليس دائما هناك وسيلة تواصلية يمكن أن تكون الرسالة شفوية إذ لا تتطلب على المسؤولين الاستعانة بوسائل مع المرؤوسين. في حين أن نسبة " نعم دائما " أخفض نسبة و هذا دال على أنه تم الإجابة بنعم دائما على حسب المصلحة التي يشتغل فيها هذا المسؤول ربما مصلحته تتطلب وسائل تواصلية على غيره من المسؤولين الآخرين.

جدول رقم 16 : يوضح عدد تكرارات تفضيل الرسائل عن طريق :

النسبة	التكرار	الاحتمالات
58 %	29	المكتوبة
20 %	10	عبر الانترنت
22 %	11	الشفوية
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه تبين لنا أغلبية أفراد العينة الذين أجابوا أن تفضيل الرسائل يكون عن طريق الرسائل المكتوبة تقدر نسبتهم بـ 50 %، ثم يليها العمال الذين أجابوا بالرسائل التي تكون عبر الرسائل الشفوية قدرت نسبتهم بـ 22 % و لنجد في الأخير الموظفين الذين أجابوا بالرسائل عبر الانترنت كأقل نسبة بـ 20 %.

من خلال قراءتنا للجدول نستطيع أن نرجع النسبة الكبيرة من عدد الموظفين الذين يقولون بأن تفضيل الرسائل يكون عن طريق الرسائل المكتوبة لأنهم يسعون إلى عدم الوقوع في الأخطاء التي تعرقل سير عمل المؤسسة و هذا يبعث فيهم تأثير إيجابي والحرية التامة في التعبير. بينما نرى النسبة الأخرى التي تليها يرون أن الرسائل تكون شفوية و يرجع هذا لطبيعة العمل و وضوح مهارة التواصل و الإقناع و إثبات وجود الذات للموظفين، و لنجد في الأخير أن الرسائل تكون أفضل عن طريق الانترنت وهذا قد يرجع إلى مهارة بعض الموظفين في استخدام الانترنت و اختصار الوقت.

جدول رقم 17 : يوضح عدد تكرارات التواصل الدائم مع العاملين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
52 %	26	الاجتماعات
14 %	07	المراسلات الكتابية
34 %	17	الاتصال اللفظي
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن التواصل الدائم يكون عن طريق الاجتماعات كنسبة أكبر و تقدر بـ 52 %، أما نسبة العمال الذين أجابوا بالاتصال اللفظي قدرت بـ 34 % و هي نسبة معتبرة و في الأخير الذين أجابوا ب المراسلات الكتابية كانت 14 % و هي نسبة صغيرة مقارنة بسابقتها.

و يمكن تفسير النسبة العالية للعمال الذين يتواصلون دائما عن طريق الاجتماعات راجع إلى أن الاجتماعات أداة رئيسية للتنسيق و التواصل و اتخاذ القرارات، أما فيما يخص نسبة الاتصال اللفظي راجع إلى تعزيز العلاقات المهنية بين الموظفين و نقل المعلومة بوضوح.

و أخيرا النسبة القليلة من العمال الذين أجابوا بالمراسلات الكتابية فهم لربما لا يمتلكون الوقت الكافي للاجتماعات و غيرها من النماذج.

جدول رقم 18 : يوضح عدد تكرارات مستويات العاملين في التعامل مع التواصل عبر الانترنت.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضعيفة	02	04 %
متوسطة	30	60 %
جيدة	17	34 %
ممتازة	01	02 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة العمال الذين أجابوا بأن مستويات التعامل مع التواصل عبر الانترنت متوسطة قدرت نسبتهم بـ 60 % كأكبر نسبة، أما نسبة المستوى الجيد قدرت بـ 34 %، إلى جانب النسبة القليلة و هي الضعيفة فكانت 4 % و أخيرا النسبة الشبه منعدمة و هي الممتازة بـ 2 %.

يمكن تفسير النسبة العالية للعمال في مستوياتهم التواصلية عبر الانترنت التي كانت متوسطة هذا راجع إلى الاعتماد الأساسي على المهام التقليدية، أما فيما يخص النسبة الجيدة فكانت نسبة نوعا ما قليلة هذا عائد إلى عدم امتلاك العمال المهارات الكافية في التعامل مع التواصل عبر الانترنت، إضافة إلى العينة الذين أجابوا بضعيفة فكانت حقا نسبة ضعيفة و هذا يدل على أنه ليس كل العاملين لا يمتلكون مستوى ضعيف. و أخيرا النسبة دون المتوسط كانت الممتازة و يدل أيضا أنه كما يوجد ضعيف يوجد ممتاز لكن ليس إلى حد بعيد.

جدول رقم 19 : يوضح عدد تكرارات امتلاك الموظفين لمهارات الاتصال الفعال.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
70 %	35	نعم
30 %	15	لا
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة أفراد العينة الذين يمتلكون مهارات الاتصال الفعال قدرت بنسبة 70 % و كانت الإجابة بنعم و هي نسبة عالية، أما نسبة الذين أجابوا ب لا قدرت نسبتهم ب 30 %.

يمكن تفسير النسبة العالية للعمال الذين يمتلكون مهارات الاتصال الفعال و هذا عائد إلى الخبرة المهنية المكتسبة بمرور الوقت و التدريب المسبق و المستمر، أما فيما يخص النسبة القليلة الذين أجابوا ب لا راجع إلى البعض منهم في اختلاف اللغة أو الخلفية الثقافية.

▪ المحور الثالث :

جدول رقم 20 : يوضح عدد تكرارات تأثير المهارات الاتصالية على الفعالية للموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة
نعم بشكل كبير	31	62 %
بشكل عادي	19	38 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن للمهارات الاتصالية تأثير على الفعالية للموظفين " نعم بشكل كبير " قدرت نسبتهم بـ 62 % و هي نسبة كبيرة على عكس الذين أجابوا بشكل عادي فقط قدرت نسبتهم بـ 38 % تعتبر نسبة معتبرة لكن صغيرة.

من خلال قراءتنا للجدول نستطيع أن نقول أن للمهارات الاتصالية تأثير على الفعالية للموظفين " نعم بشكل كبير " و هذا راجع إلى أن للمهارات الاتصالية دور أساسي داخل المؤسسة من حيث تحسين جودة العمل و تنفيذها بدقة إلى جانب رفع مستوى رضا العملاء. في حين نسبة الذين أجابوا بشكل عادي راجع إلى عدم الاكتراث الكبير لهذه المهارات الاتصالية.

جدول رقم 21 : يوضح عدد تكرارات المهارة التي تؤثر بشكل كبير .

المتغير	التكرار	النسبة
مهارة الإقناع و التذكير و التحفيز	25	50 %
الاستماع الفعال	25	50 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بالمهارة التي تؤثر بشكل كبير هي مهارة الإقناع، التحفيز و التذكير كانت نسبتهم 50 % ومقارنة النصف الآخر من الموظفين الذين أجابوا بمهارة الاستماع الفعال و هي نفس النسبة المقدره بـ 50 % أيضا و هذا راجع إلى أنه كل موظف و كيف يرى المهارة المناسبة له و من بين كل الإجابات كانت هاذين المهارتين الأكثر إعادة و الأكثر نسبة و تقارب، لذلك يمكننا القول أن مهارة الإقناع و الاستماع تلعبان دورا حيويا في التأثير بالشكل الكبير .

جدول رقم 22 : يوضح عدد تكرارات مساهمة المهارات الاتصالية في تخطي التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
48 %	24	نعم
04 %	02	لا
48 %	24	أحيانا
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم حول مساهمة المهارات الاتصالية في تخطي التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف كأكبر نسبة مقدرة بـ 48 % إلى جانب نفس النسبة المشار إليها بـ أحيانا 48 % أيضا، أما فيما يخص النسبة الضئيلة التي كانت الإجابة عليها بـ لا قدرت بـ 4 %.

و يمكن تفسير نسبيتي الذين أجابوا بنعم و أحيانا هذا راجع إلى عندما يكون التواصل فعالا داخل المؤسسة يسهل توضيح الأهداف و الأدوار و تحديد الأولويات ومعالجة المشكلات بسرعة و تقليل سوء الفهم، أما فيما يخص نسبة الذين أجابوا بـ لا هذا عائد إلى عدم المساس بأهمية المهارات الاتصالية داخل المؤسسة.

جدول رقم 23 : يوضح عدد تكرارات مساهمة الرسالة بالشكل الصحيح يساهم في

تحقيق الفعالية داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
88 %	44	نعم
00 %	00	لا
12 %	06	أحيانا
100 %	50	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن مساهمة الرسالة بالشكل الصحيح

يساهم في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة أكبر نسبة أجابوا عليها بنعم قدرت بـ 88 %

إضافة إلى نسبة الذين أجابوا بـ أحيانا قدرت بـ 12 % أما الإجابة بـ لا فكانت 0 %.

من خلال قراءتنا للجدول يمكن تفسير النسبة العالية التي كانت بنعم راجع إلى

أن إيصال الرسالة بالشكل الصحيح دافع إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة

بالمؤسسة. أما بالنسبة للفئة الذين أجابوا بـ أحيانا هذا راجع إلى أنه ليس دائما الرسالة

الصحيحة تساهم في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة إذا كانت غير مهمة لدرجة بعيدة.

و أخيرا النسبة المقدره بـ 0 % كانت لا هذا عائد إلى أن الرسالة لا بد منها حتى

و لو كانت بسيطة.

جدول رقم 24 : يوضح عدد تكرارات استخدام المهارات الاتصالية في التحفيز نحو الأداء الجيد.

المتغير	التكرار	النسبة
الوضوح في تحقيق الأهداف	25	50 %
التواصل الجيد بين الرئيس و المرؤوسين	25	50 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن استخدام المهارات الاتصالية في التحفيز نحو الأداء الجيد كانت من خلال الوضوح في تحقيق الأهداف كانت نسبتهم 50 % و مقارنة النصف الآخر من الموظفين الذين أجابوا بالتواصل الجيد بين الرئيس و المرؤوسين و هي نفس النسبة المقدرة بـ 50 % أيضا وهذا راجع إلى أنه كل موظف و كيف يرى استخدام المهارات الاتصالية في التحفيز نحو الأداء الجيد، يمكننا تفسير الإجابتين على أنهم الأكثر في التحفيز نحو الأداء الجيد للمؤسسة من خلال الوضوح و هذا يدفع إلى زيادة الفعالية و النجاح أما بالنسبة للتواصل الجيد فكلما كان التواصل مفهوما كلما كان فعالا.

جدول رقم 25 : يوضح عدد تكرارات المقترحات التي تعزز و تنمي المهارات الاتصالية عند الإداريين.

المتغير	التكرار	النسبة
الخبرة المهنية	07	14 %
الكفاءة العلمية	11	22 %
الخبرة و المؤهل العلمي معا	32	64 %
المجموع	50	100 %

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم عن المقترحات التي تعزز و تنمي المهارات الاتصالية عند الإداريين بالخبرة و المؤهل العلمي معا بنسبة 64 % و هي نسبة عالية، أما الذين أجابوا بالكفاءة العلمية قدرت نسبتهم بـ 22 % و هي نسبة معتبرة نوعا ما. و لنجد في الأخير الموظفون الذين أجابوا بالخبرة المهنية كأقل نسبة بـ 14 %.

من خلال قراءتنا للجدول نستطيع أن نرجع النسبة الكبيرة من عدد الموظفين الذين يقولون بالخبرة و المؤهل العلمي معا لأن الدمج بين الاثنين ينتج تواسلا ناضجا وفعالاً، إضافة إلى أن المؤهل العلمي يعزز الفهم النظري و اللغوي و الخبرة العلمية تنمي التواصل لدى الإداريين، بينما نرى النسبة الأخرى التي تليها يرون أن الكفاءة العلمية وهذا راجع إلى تنظيم الأفكار و التعبير عنها بدقة و القدرة على تفسير المعلومات المعقدة، و لنجد في الأخير أن الخبرة المهنية أيضا تساهم في التعلم من الواقع العملي و التكيف مع أنماط تواصل مختلفة حتى و لو كانت بنسبة ضئيلة.

النتيجة في ضوء فرضية الدراسة :

• الفرضية الأولى :

و التي مفادها تحسين مهارات الاتصال التنظيمي يؤدي الى زيادة فعالية العمل. تلعب مهارات الاتصال التي يتمتع بها القادة أي المسؤولين في المنظمة من حيث حسن الخطاب، الكتابة الجيدة، الإصغاء الجيد للعاملين. إدارة الاجتماعات وعملية الإقناع و التأثير في كل الأطراف الفاعلة في عملية التسيير داخل البلدية محل الدراسة. والمهارات الاتصالية تعتبر إحدى الركائز الأساسية في تفعيل أداء العاملين في هذه البلدية.

• الفرضية الثانية :

التي هي تحسين تدفق المعلومات يمكن المهارات الاتصالية من تعزيز الفعالية. من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها نستشف بأن عملية الإقناع و التأثير في الموظفين تتطلب أن يكون للقادة معلومات كافية عن المنظمة وعن المواضيع التي يشارك في مناقشتها، و كيفية تبليغ المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل تعتبر بحد ذاتها عملية تطوير المهارات الاتصالية وتعزيز الفعالية.

• الفرضية الثالثة :

والتي مفادها المؤسسة التي تتمتع بنظام اتصالي فعال تحقق أداء أعلى في اتخاذ القرارات.

أسفرت الدراسة البلدية ميدان هذا البحث، على أن الاتصال الذي يسودها هو اتصال رسمي و غير رسمي؛ أما الرسمي فهو الذي يعرف بمساراته الثلاث هي النازل من القيادة نحو الموظفين باتجاه خط الإشراف و الصاعد نحو القمة و الأفقي فيما بين الموظفين في نفس خط التنفيذ و فيما بين المسؤولين. حيث ينساب الاتصال في كل الاتجاهات، وهذا بقصد بناء علاقة تفاعلية بين كل الأطراف الفاعلة لتحقيق أهداف البلدية ولتحقيق الأداء الجيد في اتخاذ القرارات داخليا وخارجيا.

النتائج العامة :

أسفرت دراستنا الميدانية على مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- يؤكد معظم أفراد العينة بأن المهارات الإحصائية هي القدرة المكتسبة على التواصل مع الآخرين.
- كما خلصت إلى نتيجة أخرى مفادها بأن الموظفين لا يجدون صعوبة في فهم الرسالة النازلة من المسؤولين، مما يبين ويؤكد وضوح أسلوب الاتصال المستخدم من قبل المسؤولين.
- أكدت الدراسة أن المهارات الاتصالية جد ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي.
- بينت الدراسة أن التعامل والتواصل مع الموظفين باستمرارية وذلك بإدراك الإدارة لأهمية التواصل المستمر.

- أكدت الدراسة على أن الموظفين يمتلكون مهارات الاتصال الفعال وقدرت بنسبة 70% وهذا نتيجة التكوين والتدريب المستمر وأيضا الخبرة المهنية.
- يؤكد معظم أفراد العينة أن المهارات الاتصالية تساهم في تخطي التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف.
- بينت الدراسة أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات اتصالية أعلى هم الأكثر فعالية في أداء مهامهم، والأكثر قدرة على التعاون والعمل الجماعي.
- بينت الدراسة أن أغلب الموظفين يعتمدون على البريد الالكتروني والاجتماعات الدورية كوسيلتين أساسيتين للتواصل الرسمي.
- أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين وضوح دعائم الاتصال داخل المؤسسة ومستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل.
- بينت الدراسة أن الموظفين الذين يجيدون الاستماع الفعال و إدارة الحوار هم أكثر تعاونا وانسجاما ضمن فرق العمل.
- أكدت الدراسة أن مهارات الاتصال الكتابي و الشفوي ساهمت في تسهيل التنسيق بين الأقسام و تقليص أوجه الغموض في تنفيذ الإجراءات.

خاتمة

خاتمة :

تمثل مهارات الاتصال التنظيمي حجر الأساس في بناء مناخ وظيفي صحي ومنتج داخل أي مؤسسة، و قد كشفت هذه الدراسة التطبيقية على بلدية حجاج أن للاتصال دورا جوهريا يتجاوز كونه مجرد تبادل للمعلومات، ليغدو عاملا حاسما في تحفيز العاملين، و ضبط الأداء و تسهيل التنسيق بين مختلف المصالح و المستويات الإدارية، و قد أظهرت الدراسة أن تحسين مهارات التواصل سواء كانت شفوية أو كتابية أو حتى مهارات الاستماع و التفاعل، ينعكس إيجابيا على بيئة العمل و يسهم في تعزيز الإنتاجية و الانضباط الوظيفي، كما بينت النتائج أن ضعف التواصل داخل المنظمة قد يؤدي إلى سوء الفهم، و تأخر في إنجاز المهام، و تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

كما يتضح أن فعالية الاتصال التنظيمي تتطلب ليس فقط توافر المهارات الفردية، بل أيضًا وجود منظومة تنظيمية تدعم التدفق السلس للمعلومات، و تُشجع على الحوار الداخلي المفتوح، و تُوفر بيئة مؤسساتية تشجع على التفاعل و التغذية الراجعة المستمرة. كما ينبغي أن يكون الاتصال جزءًا من الاستراتيجية الإدارية العامة، وليس مجرد إجراء عرضي أو ثانوي.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

▪ الكتب بالعربية :

- 1- أحمد زكي بدوي، بعض المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان، 1981.
- 2- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، د ط، 2003.
- 3- أحمد مختار عبد الحميد، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 2008.
- 4- الأزهري محمد بن أحمد، تهذيب اللغة، ط1، دار إحياء التراث العربي للنشر، بيروت، 2001.
- 5- بدر حسن محمد، مهارات الاتصال الفعال، الناشر دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، بدون طبعة، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 7- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري، ط 11، الأردن، عمان، 2009.

- 8- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010.
- 9- جميلة كتفي، مهارات الاتصال التنظيمي و علاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض المتوسطات، ولاية المسيلة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020.
- 10- حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 11- د. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، 2004، حقوق النشر رقم الإيداع 11499.
- 12- رجب الطاهر مسعود الختروشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، جامعة طرابلس، العدد 24، الجزء 2، ديسمبر 2017.
- 13- رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصال و العلاقات العامة، ط1، الجزائر، جسور للنشر و التوزيع، 2013.
- 14- الزبيدي جودت أحمد، مهارات الاتصال الإداري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 15- الزيد عبد العزيز، الاتصال الفعال في بيئة العمل، معهد الإدارة العامة، 2015.

16- السامرائي محمود، مهارات الاتصال الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع،

عمان، 2012.

17- سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، مركز سيرفس

للاستشارات و التطور العلمي الإداري، مصر، 2000.

18- سويلم فهد، الاتصال الإداري و التنظيمي للفاعلية في المؤسسات، دار الفكر

العربي، 2016.

19- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1،

2009.

20- صباح الدين علي، الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، منشأة المعارف، مصر،

ط1، 1966.

-21

22- الطاهر خوف الله و نخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء

1، دار هومة للنشر والتوزيع، ط12، الجزائر، 2006.

23- الطاهر خوف الله، الوسيط الدراسي الجامعي، ط1، الجزائر، دار هومة للنشر

والتوزيع، 2009.

24- عمار بوحوش، محمد محمود البنيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد

البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

- 25- فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 26- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 27- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته و وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 28- فن الإدارة، د. محمد عبد الغني حسن هلال، مفاهيم الفاعلية و الكفاءة في الإدارة و كيفية قياس الأداء.
- 29- فؤاد الشريف، نظام الاتصال و عملية الإدارة، الطبعة الثالثة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1967.
- 30- كتاب organization communication كارن ميللر و كينت ديفيس.
- 31- كتاب علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية و دراسة ميدانية، د. اعتماد محمد علام، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- 32- كتاب علم اجتماع التنظيم، تأليف أستاذ علم الاجتماع " اعتماد محمد علام "، كلية البنات، جامعة عين شمس، أ. د. جلال إسماعيل حلمي، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

33- ليتكن ميشال، معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد حسن، بيروت، دار

الطليعة، 1981.

34- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة، ط2، الأردن،

2008.

35- محمد حسن، محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في

المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.

36- محمد رضوان الدابة و محمد جهاد جمل، اللغة العربية و مهاراتها في المستوى

الجامعي لغير المتخصص، دار الكتاب الجامعي، ط1، الصين، الإمارات العربية

المتحدة، 2004.

37- مصطفى أبو بكر، د. عبد الله عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، دار النشر،

دار الجامعة الإسكندرية، العنوان 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية، الإسكندرية.

-38

39- منال أحمد طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، بدون طبعة، بدون نشر،

الإسكندرية، 2000.

40- مهيري بلخير، رويم فايزة، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية،

مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 3، 2010، جامعة ورقلة، الجزائر.

41- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ط1.

42- ياسين محجر و الهاشمي لوكيا، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، طبعة 1،

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 5، 2012.

43- يمين بودهان، هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية

الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، الجزائر، بجاية، 2006.

▪ بالأجنبية :

1- Etzioni (A), modern organization, N. Y : England cliffs, prentice hale, 1964.

2-Parsons (T), structure and process in modern societies, Glencoe3 : the parsons free press, 1960.

▪ الأطروحات :

1- أطروحة دكتوراه موسومة بالفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ، من إعداد

الطالبة صبرينة رماش، بعنوان السنة الجامعية 2008-2009.

- 2- سارة صغايري، هدى بوعافية، مهارات الاتصال و دورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
- 3- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 4- الطالب جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبيرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، سنة 2014-2015، إشراف الأستاذ الطاهر سعود.
- 5- طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتعامل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2009-2010.
- 6- طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص الاتصال في المنظمات، 2010-2011.
- 7- مذكرة ماجستير موسومة بالذكاء الاصطناعي و علاقته بمهارات الاتصال التنظيمي، من إعداد الطالبة جميلة كتفي بعنوان السنة الجامعية 2014-2015، جامعة الجزائر 3.

8- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال و علاقات عامة موسومة

بمهارات الاتصال و دورها في تحسين الأداء المهني للعاملين، جامعة بسكرة،

2013-2014، من إعداد الطالبة إيمان بن نضر.

9- مصعب إسماعيل طيس، دور النظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ

القرارات، مذكرة الماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2008.

الملاحق

الملاحق :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص : اتصال تنظيمي

دليل المقابلة حول المهارات الاتصالية و أثرها على فعالية العاملين

دراسة ميدانية بلدية حجاج

1- البيانات الشخصية :

- الجنس :

ذكر أنثى

- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- المهنة

- الخبرة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات 10 سنوات

المحور الأول : حول مفهوم المهارات الاتصالية

1. ماذا تعني لك المهارات الاتصالية :

- القدرة على الحديث القدرة على الإصغاء
- القدرة على التحدث و الإصغاء القدرة على الكتابة
- القدرة على التواصل مع الآخرين

2. هل تجدون صعوبة في فهم الرسالة النازلة من المسؤولين ؟

نعم لا

3. هل الرسائل التي تخص العمل يتم استماعها من طرف الموظفين ؟

نعم لا أحيانا

4. ماهي الأساليب التي تخاطب بها مرؤوسيك ؟

- أسلوب الخطاب المباشر أسلوب الخطاب الكتابي
 - أسلوب الخطاب عبر وسائل الرموز أسلوب الخطاب عبر الدعائم الإلكترونية
5. هل تعتقد أن معظم المسؤولين بالمؤسسة يمتلكون مهارات التواصل الفعال مع المرؤوسين ؟

نعم لا

6. هل تعتقد أن المهارات الاتصالية ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي ؟

نعم ضروري نعم جد ضروري

7. أي من بين هذه المقترحات التالية تعتقد أنها تساعد المسؤولين في تفعيل المهارات الاتصالية داخل المؤسسة ؟

- مشاركة العاملين في المنافسات المهنية
- استخدام وسائل التواصل بشكل فعال
- التفاعل المستمر مع العاملين

8. هل كل المسؤولين يستعملون لغة واضحة سلسة في الاجتماعات مع المرؤوسين ؟

نعم لا

9. ما مستوى امتلاك العاملين للمهارات الاتصالية

ضعيف متوسط جيد ممتاز

- المحور الثاني : حول الدعائم الاتصالية في المؤسسة :

1) هل تعتقد أن التعامل و التواصل مع الموظفين يكون ؟

مستمر نوعا ما مستمرا شبه غالبا

2) هل يستعين المسؤولون بوسائل تواصلية مع الرؤوسين ؟

نعم دائما في بعض الأحيان حسب نوع الرسالة

3) هل تفضلون الرسائل ؟

المكتوبة عبر الانترنت الشفوية

4) هل تفضلون في تواصلكم الدائم مع العاملين ؟

الاجتماعات المراسلات الكتابية الاتصال اللفظي

5) ماهي برأيك مستويات العاملين في التعامل مع التواصل عبر الانترنت ؟

ضعيفة متوسطة جيدة ممتازة

6) هل يمتلك الموظفون مهارات الاتصال الفعال ؟

نعم لا

المحور الثالث : تأثير المهارات الاتصالية على الفعالية عبر العاملين

1 - هل للمهارات الاتصالية تأثير على الفعالية للموظفين ؟

نعم بشكل كبير بشكل عادي

2 - ماهي برأيك المهارة التي تؤثر بشكل كبير ؟ أذكرها ؟

3 - هل حسب نظرك تساهم المهارات الاتصالية في تخطي التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف ؟

نعم لا أحيانا

4 - هل تبليغ الرسالة بالشكل الصحيح يساهم في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

5 - كيف يمكن استخدام المهارات الاتصالية في التحفيز نحو الأداء الجيد ؟

6 - ماهي من بين المقترحات التالية تعزز و تنمي المهارات الاتصالية عند الإداريين ؟

الخبرة المهنية الكفاءة العلمية الخبرة و المؤهل العلمي معا

