



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علوم الإعلام والاتصال



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة موسومة بـ:

مهارات الاتصال وتأثيرها على العملية الاتصالية لدى عمال المديرية العملية للاتصالات
بمؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت -

الإشراف:

د. شريفة سليمان

إعداد الطالبتين:

➤ خولة شيبوط

➤ رزيقة دالية

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الجامعة	الرتبة العلمية
بن عودة بلقاسم	رئيسا	ابن خلدون - تيارت	أستاذ تعليم عالي
سليمان شريفة	مشرفا ومقررا	ابن خلدون - تيارت	أستاذ محاضر صنف (أ)
بن عودة موسى	عضوا مناقشا	ابن خلدون - تيارت	أستاذ محاضر صنف (أ)

السنة الجامعية: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علوم الإعلام والاتصال



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة موسومة بـ:

مهارات الاتصال وتأثيرها على العملية الاتصالية لدى عمال المديرية العملية للاتصالات
بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-

الإشراف:

د. شريفة سليمان

إعداد الطالبتين:

➤ خولة شيبوط

➤ رزيقة دالية

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الجامعة	الرتبة العلمية
بن عودة بلقاسم	رئيسا	ابن خلدون-تيارت	أستاذ تعليم عالي
سليمان شريفة	مشرفا ومقررا	ابن خلدون-تيارت	أستاذ محاضر صنف (أ)
بن عودة موسى	عضوا مناقشا	ابن خلدون-تيارت	أستاذ محاضر صنف (أ)

السنة الجامعية: 2025/2024

﴿وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا﴾

لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾

سورة الأعراف الآية 204



شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم به الصالحات. له الحمد بالإيمان وله الحمد بالإسلام، جلا ثناه وتقدس أسماءه. اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

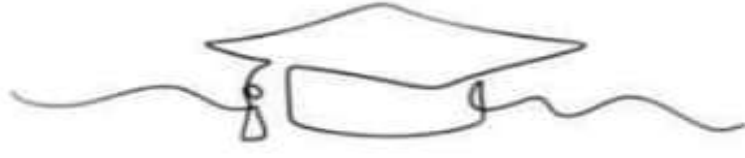
تقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة {سليمان شريفة} على كل ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات ونقدر لها وقتها وجهدها، ونسأل الله عز وجل أن يجازيها عنا خير الجزاء.

ونتقدم بجزيل الشكر أيضًا إلى كافة أساتذتنا الأفاضل وطلبة شعبة علوم الإعلام والاتصال وأخص بالذكر طلبة تخصص اتصال وعلاقات عامة دفعة 2025.

الشكر لكل من ساهم في مساعدتنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

كما لا ننسى توجيه شكرنا لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت - على حسن الإستقبال، وتزويدنا بالمعلومات اللازمة التي أفادتنا في دراستنا الميدانية داخل المؤسسة.





الإهداء

إلى من زرعاً في قلبي الإيمان، وسقيهاها بحب لا ينضب... إلى من كانا النور الذي أضاء طريقتي، والنبض الذي منحني الحياة، إلى من تعجز الكلمات عن وصف عطائها وحنانها... إلى والدي العزيزين، يا من لولا دعاؤكما ما بلغت هذا المقام، شكراً بحجم السماء والأرض ومحبة لا تنتهي.

إلى إخوتي، من تشاركت معهم الأحلام والدروب، أنتم السند عندما تميل الحياة، والنبض حين يخفت الأمل، وجودكم حولي نعمة لا تقدر، لكم امتداد لا ينتهي من الفخر والامتنان. وإلى روح أخي الغالي كنت أباً وسنداً لي، رحلت جسداً وبقيت في قلبي حياً، فرحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

إلى صديقاتي الرائعات، رفيقات الدرب والذكرى، أنتم الومضة في لحظات التعب، والضحكة في وجه التحدي، فبفضلكم كانت لدي أجمل اللحظات التي لا تنسى.

وإلى أساتذة قسم الإعلام والاتصال كنتم أباءاً وأمهات لنا فبفضلكم وصلت إلى هنا، وإلى دفعة تخصص اتصال وعلاقات عامة 2025/2020، كنتم أكثر من رفقاء الدراسة... كنتم عائلة وذكرى لا تنسى.

وفي الأخير إلى نفسي التي جدت ووجدت... والتي زرعت وحصدت... والتي سعت ونالت... استمري فطريقك لا يزال ممتداً... فهنئاً لك بما كان... وبما سيكون... وأحمد الله على حسن الختام.

دالية رزيقة

2025





الإهداء

"من جد وجد...ومن زرع حصد...ومن قال أنا لها نالها...وأنا لها" ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله، هاهو اليوم العظيم الذي أجريت دراستي الشاقة حاملةً به، فالحمد لله الذي ما تيقنتُ به خيرا وأملاً إلا وأكرمني فرحاً ينسيني مشقتي.

أهدي مشروع تخرجي إلى سندي ومسندي وإتكائي وضلعي الثابت الذي لا يميل...، إلى من سهلو دربي ومهدو لي طريق العلم...إلى القلب الكبير، جنتي وقرة عيني "أبي وأمي" حفظهما الله.

إلى الضلع الثابت وأمان أيامي وعُزوتي، إلى من شددت عضدي بهم، العِقدُ المتين "إخوتي" حفظهم الله.

وأخص بالذكر عزيز قلبي...أخي الغالي "إبراهيم" حفظه الله.

إلى شهداء العزة...شهداء "فلسطين" الحبيبة..إليهم أهدي ثمرة جهدي.

إلى "نفسي" التي صبرت واجتهدت إلى أن حققت...نفسي التي كانت ملاذي بعد الله وبعد عائلتي.

إلى روح جدي وجدتي "فقيداً قلبي" الذين طالما فرحنا لنجاحي... رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته.

إلى جدتي الحبيبة "خيرة" أطال الله في عمرها وأمدّها الصحة والعافية...إلى خالتي العزيزة "شريفة" حفظها الله.

في الأخير تحية لأساتذتنا الكرام وعمال كلية العلوم الإنسانية وأخص بالذكر "أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة" شكرا جميعا على المجهودات المبذولة واللحظات الجميلة التي ستبقى خالدة.

فالحمد لله على حسن التمام والختام.

شيوط خولة

2025



فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الإهداءات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص باللغة العربية والأجنبية

المقدمة..... أ	
الإطار المنهجي للدراسة..... 17	
الإشكالية..... 18	
التساؤلات الفرعية..... 19	
فرضيات الدراسة..... 20	
أسباب اختيار الموضوع..... 20	
أهمية الدراسة..... 21	
أهداف الدراسة..... 22	
منهج الدراسة..... 22	
مجتمع البحث..... 23	
عينة الدراسة..... 23	
أدوات الدراسة..... 24	
الحدود الزمانية والمكانية للدراسة..... 26	

26	تحديد مفاهيم الدراسة
26	المهارة
27	الاتصال
28	مهارات الاتصال
29	التأثير
29	العملية الاتصالية
30	القائم بالاتصال
30	المؤسسة
31	الدراسات السابقة
34	الخلفية النظرية
37	الإطار النظري للدراسة
38	الفصل الأول: ماهية الاتصال وأهميته بالمؤسسات
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مفهوم الاتصال
40	المطلب الأول: تعريف الاتصال
43	المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال وأنماطه
60	المطلب الثالث: أنواع الاتصال داخل المؤسسة
67	المبحث الثاني: أهمية الاتصال في المؤسسات
67	المطلب الأول: الاتصال كأداة لتحقيق الأهداف التنظيمية
68	المطلب الثاني: دور الاتصال في تعزيز العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة
69	المطلب الثالث: تأثير الاتصال على أداء المؤسسة والإنتاج
72	خلاصة الفصل

73	الفصل الثاني: مهارات الاتصال الأساسية
74	تمهيد
75	المبحث الأول: مهارات الاتصال الشفهي
75	المطلب الأول: مهارة الاستماع والإنصات الفعال
78	المطلب الثاني: مهارة الإلقاء
79	المطلب الثالث: مهارة استخدام لغة الجسد في التواصل
81	المبحث الثاني: مهارات الاتصال غير اللفظية
81	المطلب الأول: مهارة قراءة لغة الجسد
82	المطلب الثاني: إشارات الوجه والتعابير
84	المطلب الثالث: تأثير الاتصال غير اللفظي على الفهم والإدراك
85	المبحث الثالث: مهارات الاتصال الكتابي
85	المطلب الأول: مهارة الكتابة الواضحة والفعالة
87	المطلب الثاني: مهارة كتابة التقارير
87	المطلب الثالث: مهارة كتابة السيرة الذاتية
88	المبحث الرابع: مهارات الاتصال مع الجمهور
88	المطلب الأول: مهارة التفاوض
90	المطلب الثاني: مهارة الحوار والإقناع
92	المطلب الثالث: مهارة الحديث
93	خلاصة الفصل
94	الفصل الثالث: مهارات الاتصال في ظل البيئة الرقمية
95	تمهيد

96	المبحث الأول: تأثير التكنولوجيا الحديثة على مهارات الاتصال
96	المطلب الأول: وسائل الاتصال في ظل التكنولوجيا الحديثة
99	المطلب الثاني: تأثير التكنولوجيا الحديثة على مهارات الاتصال داخل المؤسسة
101	المطلب الثالث: الفرص والتحديات التي تواجهها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة
104	المبحث الثاني: مهارات الاتصال في البيئة الرقمية
104	المطلب الأول: التواصل عبر المنصات الرقمية
105	المطلب الثاني: التواصل عبر الوسائط الرقمية التفاعلية
107	المطلب الثالث: إدارة الوقت والتفاعل الاجتماعي عبر الإنترنت
110	خلاصة الفصل
111	الفصل الرابع: تأثير مهارات الاتصال على العملية الاتصالية داخل المؤسسة
112	تمهيد
113	المبحث الأول: العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء التنظيمي
113	المطلب الأول: تأثير الاتصال الجيد على العمل الجماعي
114	المطلب الثاني: العلاقة بين وضوح الاتصال وعملية اتخاذ القرارات
114	المطلب الثالث: دور مهارات الاتصال في تعزيز التفاهم بين الإدارة والموظفين
116	المبحث الثاني: استراتيجيات وبرامج تدريبية لتحسين مهارات الاتصال والعملية الاتصالية داخل المؤسسة وتقييمها
116	المطلب الأول: استراتيجيات تدريب وتطوير مهارات الاتصال والعملية الاتصالية داخل المؤسسة
118	المطلب الثاني: البرامج التدريبية لتطوير مهارات الاتصال والعملية الاتصالية
120	المطلب الثالث: التقييم المستمر لمهارات الاتصال لدى الموظفين
122	خلاصة الفصل

123	الإطار التطبيقي
124	تمهيد
125	لمحة عن مؤسسة الدراسة
127	عرض وتحليل البيانات
149	مناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والخلفية النظرية
149	عرض نتائج الفرضية الأولى
151	عرض نتائج الفرضية الثانية
153	عرض نتائج الفرضية الثالثة
155	عرض نتائج الفرضية الرابعة
157	النتائج العامة للدراسة
161	خاتمة
163	قائمة المصادر والمراجع
169	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

126	جدول 1: اتصالات الجزائر بالأرقام
127	جدول 2: توزيع الموظفين حسب متغير الجنس
128	جدول 3: توزيع الموظفين حسب متغير السن
128	جدول 4: توزيع الموظفين حسب الحالة الاجتماعية
129	جدول 5: توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي
129	جدول 6: توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية
130	جدول 7: توزيع الموظفين حسب الوظيفة داخل المؤسسة
131	جدول 8: نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة
131	جدول 9: الاتصال الداخلي الأكثر تأثيرا في تحسين بيئة العمل
132	جدول 10: وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة
133	جدول 11: وسائل الاتصال الشفهية التي تستخدمها المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي
133	جدول 12: وسائل الاتصال المكتوبة المستعملة للإعلام بمستجدات المؤسسة
134	جدول 13: نوع الشبكة الالكترونية الأكثر استعمالا بالمؤسسة
135	جدول 14: الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي (AI) بالمؤسسة
135	جدول 15: فعالية استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة على جودة العملية الاتصالية
136	جدول 16: العراقيل التي تواجه الموظف اثناء عملية الاتصال داخل المؤسسة
137	جدول 17: مهارات الاتصال المستعملة بكثرة داخل المؤسسة
138	جدول 18: توظيف مهارات الحديث وإدارة الحوار لتحسين بيئة العمل
138	جدول 19: توظيف مهارة الاستماع والانصات الجيد داخل المؤسسة
139	جدول 20: كيف تساعد مهارة ادارة الاجتماعات لتحسين الأداء العام داخل المؤسسة
140	جدول 21: كيف تساعد مهارة ادارة الازمات في حالة تعرض المؤسسة للإشاعات التي تثار حولها
140	جدول 22: كيف تساعد مهارة حل النزاعات في حالة حدوث سوء فهم داخل المؤسسة
141	جدول 23: أهمية مهارة الكتابة لدى الموظفين داخل المؤسسة
142	جدول 24: كيفية الاعتماد على مهارات التفاوض بالمؤسسة

جدول 25: كيف تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بالدورات التدريبية لفائدة الموظفين لتحسين مهاراتهم الاتصالية	142
جدول 26: كيف ساعدت القدرة التواصلية للعنصر البشري على تحقيق المؤسسة لأهدافها الاتصالية.....	143
جدول 27: تأثير مهارة لغة الجسد على العملية الاتصالية في المؤسسة	144
جدول 28: الاختلاف في استخدام مهارات الاتصال بين الاقسام الادارية والفنية في المؤسسة	144
جدول 29: تأثير هذا الاختلاف في استخدام مهارات الاتصال على بيئة العمل	145
جدول 30: المهارة الأكثر تأثيراً على فعالية العملية الاتصالية وسيورة العمل	146
جدول 31: العامل الأكثر تأثيراً على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة	146
جدول 32: درجة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على مهارات القائم بالاتصال داخل المؤسسة.....	147
جدول 33: العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة	148
جدول 34: علاقة مهارات الاتصال المستعملة داخل المؤسسة بمهارة الأكثر تأثيراً على فعالية العملية الاتصالية وسيرة العمل	149
جدول 35: وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة ومدى اعتمادها على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي	151
جدول 36: دور مهارة إدارة الاجتماعات في تحسين الأداء العام من خلال توظيف مهارة الحديث وإدارة الحوار داخل المؤسسة	153
جدول 37: علاقة العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة بالعامل الأكثر تأثيراً	155

قائمة الأشكال

رسم توضيحي 1: النموذج الخطي [أحادي الاتجاه] LINEAR MODEL	44
رسم توضيحي 2: عناصر العملية الاتصالية	44
رسم توضيحي 3: نموذج عملية الاتصال وعناصرها	47
رسم توضيحي 4: شرح عنصر التشويش في العملية الاتصالية	50
رسم توضيحي 5: نمط الاتصال المفتوح	52
رسم توضيحي 6: عناصر الاتصال الستة الرئيسية	54
رسم توضيحي 7: عناصر الاتصال	55
رسم توضيحي 8: عناصر عملية الاتصال	56
رسم توضيحي 9: العناصر الخمسة لعملية الاتصال	56
رسم توضيحي 10: أنماط الاتصال حسب شكل شبكة العلاقات	59
رسم توضيحي 11: أنواع الاتصال حسب عدد المشاركين في الاتصال	60
رسم توضيحي 12: الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة	66
رسم توضيحي 13: مراحل عملية الإحساس	84

الملخص:

تعد مهارات الاتصال من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان فعالية الأداء وتحقيق أهدافها المسطرة، وهي من بين العوامل الحاسمة في إنجاح العملية الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-. بحيث اعتمدنا على منهج دراسة حالة، ولتحقيق أهداف الدراسة اخترنا عينة من مجتمع الدراسة المكونة من 30 مفردة موزعة على مختلف مصالح وأقسام المؤسسة واستخدمنا أداة الاستمارة، فتوصلنا لمجموعة من النتائج المتمثلة في أن هناك تأثير لمهارات الاتصال على العملية الاتصالية، فإن مهارة الاستماع من المهارات الأساسية لنجاح العملية الاتصالية بين موظفي اتصالات الجزائر، وكذلك مهارة إدارة الاجتماعات تسهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل من خلال توظيف مهارة الحديث وإدارة الحوار. كما أننا اقترحنا بعض المقترحات لتحسين مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بما يدعم بيئة عمل متعاونة بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-.

الكلمات المفتاحية: المهارة-الاتصال-مهارات الاتصال-التأثير-العملية الاتصالية-القائم بالاتصال-المؤسسة.

Abstract:

Communication skills represent one of the most important pillars on which institutions rely to ensure performance efficiency and the achievement of their set objectives. They are among the critical factors contributing to the success of the communication process within the institution of Algérie Télécom -Tiaret. In this study, we adopted the case study approach. To achieve the objectives of the research, we selected a sample of 30 individuals from different departments and sections of the institution. We used a questionnaire as our main data collection tool. The study revealed a set of findings, most notably that communication skills have a significant impact on the communication process. In particular, listening skills were found to be fundamental for the success of internal communication among employees at Algérie Télécom. Furthermore, meeting management skills greatly contribute to improving work performance by employing speaking skills and managing dialogue effectively. We also proposed several recommendations to enhance communication skills and the communication process, in a way that supports a cooperative work environment within Algérie Télécom -Tiaret.

Keywords: Skill-communication-communication skills-impact-communication Process-communicator-organization.

المقدمة

يعد الاتصال بمختلف أنماطه ومستوياته التنظيمية ركيزة مهمة في بناء وتطوير أي منظمة أو مؤسسة عمومية أو خاصة، سواء كانت ذات طابع خدماتي أو اقتصادي أو اجتماعي. ففي ظل التحولات السريعة والمتغيرة بحركة مستمرة ومرنة مع مرور الوقت التي شهدتها عالم اليوم. فقد أصبح الاتصال أداة استراتيجية تمكن المؤسسات من تحقيق رغباتها وأهدافها بفعالية في بيئة عمل حيوية تتسم بالتعقيد والمرونة والاعتماد المتزايد عليها يجعل المؤسسات تصل إلى ما تصبو إليه.

تعتبر مهارات الاتصال من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في الحياة اليومية أو الشخصية أو المهنية، حيث تمكن الأفراد من تبادل الأفكار والمشاعر والآراء بطريقة فعالة وجد واضحة وبسهولة تامة بين الموظفين داخل المؤسسات. فهذه المؤسسات وبالرغم من اختلاف خصائصها وخدماتها أو منتجاتها أصبحت مهمة بتطوير مهارات الاتصال لدى موظفيها لأنها عجلة دوران الرئيسة لنجاح المؤسسة باعتبارها أداة أساسية لضمان التفاعل بين جمهورها الداخلي أو الخارجي، وتحقيق الانسجام بين الموظفين وتعزيز روح العمل داخل الفرق، تسهم بشكل كبير في بناء علاقات قوية وتجنب سوء الفهم الذي يؤدي إلى النزاعات أو تعثر المؤسسة، وتسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة الوظيفية داخل المؤسسة. كما تلعب مهارات الاتصال دورا هاما في مختلف المجالات العملية، سواء في الإدارة أو التعليم أو الطب أو الإعلام أو الاقتصاد... إلخ، حيث تساعد على تحقيق متطلبات وأهداف المؤسسة. فتعدد مهارات الاتصال بين الاستماع والإنصات الفعال، وإيصال الأفكار بوضوح، والتعبير عن المشاعر، ومهارة الكتابة، وإدارة الحديث والحوار، وإدارة الاجتماعات والأزمات، مهارة التفاوض، مهارة لغة الجسد... إلخ من المهارات الاتصالية التي تساعد في بشكل إيجابي وبناء في تحسين الاتصال بين الموظفين داخل المؤسسة أو المؤسسات بين بعضها البعض.

علاوة على ذلك العملية الاتصالية التي تشكل محور التفاعل بين الأفراد، إذ تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد أو الجماعات، من طرف المرسل إلى المستقبل برسالة بواسطة القناة أو الوسيلة وهذا لتأثير على مستقبل الرسالة ولمعرفة أن هذا الأخير تأثر يقوم بالتغذية الراجعة، مع عدم وجود ضوضاء أو تشويش الذي يؤثر على فعالية العملية الاتصالية. فهذه العناصر مترابطة بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المرجوة من القيام بالاتصال بين الطرفين، فالعملية الاتصالية تكتسب أهمية كبيرة داخل الحياة الاجتماعية أو المهنية، إذ تسهم في بناء التفاهم المشترك وتعزيز العلاقات واتخاذ قرارات فعالة.

فضلا عن ذلك فمهارات الاتصال إحدى الركائز الجوهرية التي يقوم عليها نجاح العملية الاتصالية لدى الموظفين داخل المؤسسة، فهو عملية متكاملة تتطلب كفاءات ومهارات متعددة لضمان وصول الرسائل بشكل صحيح وواضح بين الأفراد المعنية، فتتضمن مهارات الاتصال القدرة على التعبير الواضح عن الأفكار والآراء والمشاعر، والاستماع والإنصات الفعال، وفهم الرسائل الاتصالية اللفظية وغير اللفظية مثل لغة الجسد والإيماءات والإشارات، وإدارة الحديث والحوار بطريقة بناءة وإيجابية، بالإضافة إلى التحكم بنبرة الصوت وتوقيت رجع الصدى والردود، فكل هذه المهارات تعتبر بمثابة وسائل مهمة تسهم في تعزيز جودة الاتصال والعملية الاتصالية، إذ أيضا تسهم في خلق جو بيئة عمل قائمة على التفاهم والانسجام والتعاون والتنسيق الفعال بين المستويات الإدارية والفنية والتنظيمية، فهي الوسيط أو القناة الرئيسية لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء وتوضيح الأهداف المرجوة، وحل المشكلات والنزاعات وإيجاد حلول للأزمات التي تواجهها المؤسسة، وكما تلعب دورًا في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وبناء الخطط المستقبلية التي يرون المؤسسة بها في المستقبل، كما تقلل من سوء التفاهم وضعف التواصل بين أفراد المؤسسة والجد من النزاعات داخل فرق العمل، فإن تنوع مهارات الاتصال لدى الموظفين فكل مهارة لها خصائصها فكلها تؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحسين العلاقات بين الموظفين عبر مهارة إدارة الاجتماعات، ومع المؤسسات أخرى استخدام مهارة التفاوض ومهارة الكتابة أي أن كل من المهارات اللفظية وغير اللفظية لها دور أساسي في إنجاح العملية الاتصالية في أي مؤسسة أو تأثير على أي موظف أو أي هيئة.

ارتأينا أن تتمحور دراستنا حول مهارات الاتصال وتأثيرها على العملية الاتصالية لدى موظفي المديرية العملية الخدمانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، والتي قسمناها إلى ثلاثة إطارات المنهجي، الإطار النظري، والإطار التطبيقي. ففي الإطار المنهجي قمنا فيه بالتعريف بموضوع الدراسة من خلال تحديد إشكالية الدراسة تنتهي بالتساؤل الرئيسي والمندرج تحته التساؤلات الفرعية، الفرضيات والأهمية والأهداف والأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع، وقمنا بعرض المنهج وعينة المأخوذة منه وأداة الدراسة لجمع البيانات، وتحديد الحدود الزمانية والمكانية للدراسة، أيضا تحديد المفاهيم ودراسات السابقة وشرح الخلفية النظرية. أما الإطار النظري متكون من أربع فصول فسعينا فيه إلى تسليط الضوء على الاتصال وأهميته ومعرفة مهارات الاتصال الأساسية مثل الاستماع والحوار والحديث والإنصات والتعبير الواضح بالإضافة إلى المهارات غير اللفظية التي تساهم بشكل كبير في تحسين العملية الاتصالية في المؤسسة. كما هدفت دراستنا إلى التعرف على أثر مهارات الاتصال على العملية الاتصالية داخل المؤسسة والتي تمثل العمود الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية والتشغيلية والاستراتيجية.

فالعملية الاتصالية هي منظومة متكاملة تشمل المرسل، والمستقبل، والرسائل والقناة، وردود الفعل للمستقبل، ورجع الصدى، وأيضاً المنصات والوسائط المتعددة التي كانت نتاج عن التكنولوجيا الحديثة. فإن غياب مهارات الاتصال أو ضعفها قد يؤدي إلى عرقلة العملية الاتصالية وظهور العديد من المشاكل والنزاعات والأزمات في بيئة العمل داخل المؤسسة مثل تضارب الأدوار في الهيكل التنظيمي، وتكرار نفس الأخطاء، وانتشار حالات التوتر والقلق وسوء الفهم، مما يؤثر سلباً على سمعة وصورة المؤسسة وهويتها. كما أن العوامل الثقافية والاجتماعية والتنظيمية... إلخ من العوامل المؤثرة التي تعيق وتضعف من فعالية مهارات الاتصال وعملية الاتصالية بشكل كبير. أما في الإطار التطبيقي عرضنا فيه المؤسسة التي أجرينا عليها الدراسة والتي كان لنا اختيار المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت كمجال لدراستنا الميدانية، جاء بناءً على كونها تمثل بيئة عمل حيوية ذات طابع خدماتي تفاعلي تقدم خدماتها لشريحة واسعة من الجماهير الداخلية والخارجية، فهي تعتمد بشكل كبير على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، وتحسين جودة خدمات الزبائن لضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية.

قمنا أيضاً بعرض النتائج المتحصل عليها من خلال أداة الاستمارة بعد تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي وتحليلها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والخلفية النظرية، ثم بعدها النتائج العامة المتحصل SPSS عليها من خلال التحليل. كما قدمت دراستنا إضافة علمية وعملية لمجال الاتصال من خلال تقديم اقتراحات تساعد على تطوير مهارات الاتصال والعملية الاتصالية لدى الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، مما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية بين المؤسسات العمومية والخاصة، وختاماً دراستنا بخاتمة عامة ملهمة بمختلف جوانب موضوعنا وفي الأخير اقترحنا جملة من الاقتراحات لتحسين مهارات الاتصال والعملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الإطار المنهجي للدراسة



- 1/ إشكالية الدراسة
- 2/ التساؤلات الفرعية
- 3/ فرضيات الدراسة
- 4/ أسباب الدراسة
- 5/ أهمية الدراسة
- 6/ أهداف الدراسة
- 7/ منهج الدراسة
- 8/ مجتمع البحث
- 9/ عينة الدراسة
- 10/ أدوات الدراسة
- 11/ الحدود الزمانية والمكانية للدراسة
- 12/ تحديد مفاهيم الدراسة
- 13/ الدراسات السابقة
- 14/ الخلفية النظرية للدراسة

1/ الإشكالية:

يعد الاتصال من الظواهر الأساسية في حياة الإنسان، إذ لا يمكن تصور وجود كائن بشري خارج إطار التواصل مع الآخر. فمنذ القدم سعى الإنسان إلى تطوير وسائله وأساليبه في التعبير عن ذاته وفهم محيطه، مما جعل الاتصال ضرورة حيوية في بناء المجتمعات ونقل المعرفة والثقافة. فقد ازداد تأثير الاتصال ليشمل مختلف جوانب الحياة من العلاقات الشخصية إلى الإعلام، ومن التعليم إلى الاقتصاد والسياسة.

وعلى هذا الأساس لنجاح عملية الاتصال يجب التركيز على أهم ركائزه والمهارات التي يتميز بها القائم بالاتصال، ولهذا تعتبر مهارات الاتصال من بين الدعائم الضرورية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان فعالية الأداء وتحقيق أهدافها التنظيمية.

تعرف مهارات الاتصال على أنها مجموعة من القدرات التي يستخدمها الفرد لنقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بفعالية إلى الآخرين، سواء كان ذلك شفويا أو كتابيا أو غير لفظي، وهي ضرورية لتحقيق التفاهم والتفاعل الإيجابي في مختلف السياقات الاجتماعية والمهنية. فمهارات الاتصال لا تقتصر على تبادل المعلومات فقط، بل تشمل أيضا القدرة على الإصغاء، والإقناع، والتفاوض، مهارة الحوار، والاستماع وغيرها من المهارات، لفهم الرموز والسياقات المختلفة لتحكم سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن توفر مهارات الاتصال الناجحة والفعالة لدى الموظفين والإدارة يعد بمثابة عامل يساعد على بناء بيئة عمل منسجمة ومتعاونة، خاصة على مستوى المؤسسات التي تعمل وتعتمد بشكل كبير على التفاعل الداخلي والخارجي على سبيل المثال "مؤسسة اتصالات الجزائر" التي هي محل دراستنا الميدانية.

ظهور التغيرات التكنولوجية زاد من شدة التنافس الذي يشهده قطاع الاتصالات، فأصبحت الحاجة إلى التطوير من مهارات الاتصال أكثر إلحاحًا وأكثر أهمية لضمان تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة ولتحقيق استجابة فعالة لاحتياجات جمهورها وإدارة الأزمات والتحديات التي قد تواجه المؤسسة، ولضمان سير العمل بكفاءة، بإضافة إلى أهم نقطة فإن لمهارات الاتصال دورًا مهمًا في تعزيز العملية الاتصال داخل المؤسسات فهي وسيلة أساسية لبناء علاقات مهنية ولتحقيق الأهداف التنظيمية. فمؤسسة بحجم وأهمية مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد وبشكل كبير على التنسيق بين الفرق المتعددة (الفرق التقنية، الفرق التجارية، الفرق الإدارية) تصبح مهارات الاتصال ضرورة حتمية لا يستغنى عنها. كما أن مهارات التواصل الجيدة خصوصًا لدى الموظفين القائمين على خدمة الزبائن تؤثر بشكل مباشر على صورة المؤسسة وثقة العملاء والمتعاملين معها،

بحيث يعد حسن الاستماع، الوضوح في التعبير، والقدرة على الاستجابة السريعة لشكاوى، واستفسارات الزبائن من العوامل الأساسية للحفاظ على رضا الجمهور، إضافة إلى ذلك فإن القيادة داخل المؤسسة لا يمكن أن تكون فعالة دون مهارات الاتصال القوية تمكن المسؤولين من توجيه الفرق وتحفيزهم وحل النزاعات وغيرها، بذلك تمثل مهارات الاتصال ركيزة استراتيجية وحجر الأساس في نجاح المؤسسة مثل "مؤسسة اتصالات الجزائر" سواءً على الصعيد الداخلي أو الخارجي، كما أنها يمكن أن تكون سبباً في نجاح أو تعثر المؤسسة.

لذلك فإن دراسة تأثير مهارات الاتصال داخل "المديرية العملية للاتصالات - تيارت -" يمثل مدخلاً مهماً من أجل فهم وتفسير العلاقة بين التواصل الفعال ومستوى الأداء التنظيمي، مما يسمح باقتراح آليات تطويرية تعزز من جودة الخدمة وتحسن جميع المستويات وبالتالي تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة وصناعة بيئة تواصل مفتوحة تشجع على تبادل الأفكار والخبرات والاقتراحات بين جميع المستويات، وبالتالي تحسين الإبداع والابتكار وتقديم التوجيهات بشكل مستمر مما يجعل من الموظفين يركزون على تطوير مهاراتهم وتحسين الأداء، ومنه تنال المؤسسة الرضا الوظيفي هذا كله يعكس تأثير مهارات الاتصال بالمؤسسة.

وعليه وعلى هذا الأساس تتجلى معالم إشكالية دراستنا في التساؤل التالي:

- كيف تؤثر مهارات الاتصال لدى موظفي المديرية العملية للاتصالات على فعالية العملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت؟

2/ التساؤلات الفرعية :

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي أهم مهارات الاتصال التي يحتاجها القائم بالاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت - لتحقيق تواصل فعال؟
2. كيف تؤثر مهارات الاتصال على سير العملية الاتصالية وكفاءة الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت؟
3. كيف تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين جودة العملية الاتصالية بالمؤسسة وخاصة الذكاء الاصطناعي؟
4. ما هي أبرز العوامل التي تؤثر على فعالية العملية الاتصالية وعلى مهارات الاتصال لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت -؟

3/ فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ❖ إن امتلاك القائم بالاتصال لمهارات اتصالية فعالة كمهارة الاستماع والإنصات ومهارة إدارة الحوار والتحدث ومهارة إدارة الاجتماعات وغيرها، تسهم بشكل كبير وتؤثر على فعالية العملية الاتصالية وتعزز من أهميتها بالمديرية العملية للاتصالات بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.
- ❖ إن اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل كبير يحسن عملية التوظيف الفعال لتطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه مما يعزز العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- ❖ إن تنمية مهارات الاتصال لدى الموظفين ولا سيما مهارة إدارة الاجتماعات تساعد بشكل فعال في تحسين الأداء العام وذلك من خلال توظيف مهارة الحديث وإدارة الحوار بين الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت.
- ❖ تشكل العوامل المؤثرة كالعوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية وحتى التقنية، من أحد أبرز العوائق أو التحديات التي تواجهها المؤسسة وتؤثر سلبا على فعالية مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية لا سيما العامل النفسي المؤثر على كليهما.

4/ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات وعوامل جعلتنا نخوض في دراسة هذا الموضوع، وتنوع ما بين مبررات ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

أ. الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بتطوير المهارات الاتصالية لتحسين التواصل.
- الرغبة في معرفة العلاقة بين مهارات الاتصال والعملية الاتصالية.
- الاستفادة من الزيارات الميدانية وتقريب الفكرة عن المجال المهني.
- حب الاطلاع والرغبة في التعرف على المؤسسة الخدمائية عن قرب (مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-)
- الإلمام أكثر بهذا الموضوع بجوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه على أرض الواقع.

ب. الأسباب الموضوعية:

- التعرف على أهمية مهارات الاتصال داخل المؤسسة.
- معرفة مدى تأثير مهارات الاتصال على فعالية العملية الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.
- محاولة توضيح مهارات الاتصال السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالعملية الاتصالية.
- التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت نظرًا لتكثيف نشاطها بقطاع الاتصالات واهتمامها به والسعي نحو تطوير هذا المجال، باعتبارها من أكبر وأهم المؤسسات الوطنية مما يجعلها نموذجًا مثاليًا لدراسة أثر مهارات الاتصال على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

5/ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- تبيان أهم مهارات الاتصال الواجب توفرها في القائم بالاتصال داخل المؤسسة.
- تسليط الضوء على مدى تأثير وفعالية مهارات الاتصال على جودة العملية الاتصالية وتعزيز الأداء العام بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت Algérie Télécom.
- تقديم قيمة عملية من خلال تزويد المؤسسات باستراتيجيات لتطوير من مهارات الاتصال ما ينعكس على جودة العملية الاتصالية.
- تحسين خدمات المؤسسة يبدأ من تحسين عملية الاتصال بين مقدم الخدمة ومتلقيها.
- تساهم دراستنا أكاديميًا في سد الفجوة العلمية في الأدبيات السابقة وتوسيع المعرفة النظرية ومعالجة الموضوع من زوايا أخرى وخلق نوع من الاختلاف وتمكننا نحن كطلبة من ملاحظة هذه المهارات عن كثب.
- يعد موضوع مهارات الاتصال داخل المؤسسة من الموضوعات المهمة التي تحتاج لدراسة ومساعدة مؤسسة اتصالات الجزائر على التعرف واكتشاف مهارات موظفيها وسبل تطويرها.
- تساهم الدراسة في إثراء البحوث من خلال تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه مهارات الاتصال والعملية الاتصالية داخل المؤسسات بمختلف توجهاتها ومجالاتها.

6/ أهداف الدراسة:

- يعد تحديد أهداف الدراسة عنصرًا مهمًا يتطرق له الباحث، وتهدف دراستنا إلى تحقيق ما يلي:
- تحديد مهارات الاتصال الأساسية ودراستها والتي يجب أن يمتلكها الأفراد مثل القدرة على التفاوض، التعبير الواضح، كتابة التقارير والبيانات، ... إلخ.
 - دراسة كيفية تأثير مهارات الاتصال الجيدة أو السيئة على سير العمل وإدارة القرارات والنزاعات وكذا الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.
 - تحليل العلاقة بين مهارات الاتصال الفعالة والأداء العام وجودة العملية الاتصالية وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
 - من خلال النتائج التي نتوصل إليها يمكن أن نقدم توصيات واقتراحات من أجل تحسين الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، واكتشاف طرق تطوير مهارات الاتصال لدى العمال وتحسين استراتيجية التواصل داخل بيئة العمل.

7/ منهج الدراسة:

تبعًا لتعدد المناهج من أجل الحصول على الحقائق بطريقة علمية ودقيقة، وموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث المنهج الذي يتبعه لمعالجة الإشكالية، وبما أن دراستنا تنتمي إلى الدراسات "الوصفية التحليلية" قمنا بالاعتماد على "منهج دراسة حالة" كونه وسيلة فعالة لتعرف على مدى تأثير مهارات الاتصال على العملية الاتصالية داخل المديرية العملية للاتصالات بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت من أجل جمع البيانات والمعلومات التي تفيدنا في دراستنا. وعليه يمكن تعريف المنهج (Méthode) على النحو التالي:

"تعرف جماعة (بور-روايال) على أنه: فن الترتيب والتنظيم الصحيح لمجموعة من الأفكار للكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها".¹

و"يعرف منهج دراسة حالة على أنه يقوم على أساس اختيار حالة محددة يقوم الباحث بدراسة قد تكون وحدة إدارية أو اجتماعية، أو فرد مدمن مثلاً، أو واحدة من الأشخاص وتكون دراسة هذه الحالة بشكل مستفيض يتناول كافة المتغيرات المرتبطة بها وتناولها بالوصف الكامل والتحليل، ويمكن استخدام دراسة حالة

¹ حنان قصبي، محمد الهلالي، في المنهج (دفاتر فلسفية نصوص مختارة 25)، دار توبقال للنشر، ط1، المغرب، 2015م، ص06.

كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات في دراسة وصفية، كما يمكن تعميم نتائجه على الحالات المشابهة بشرط أن تكون الحالة ممثلة لمجتمع الذي يراد الحكم عليه".¹

8/ مجتمع البحث:

نعرف مجتمع البحث Population Study على أنه مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين يتشاركون في نفس الاهتمامات أو التخصصات البحثية، وتجمعهم نفس الخصائص مما يشكلون وحدة متناسقة ومنسجمة فيما بينهم لا تختلف مفردة عن أخرى، أما إذا اختلفت فهي ليست من ضمن مفردات الدراسة.

وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة كيفية تأثير مهارات الاتصال على العملية الاتصالية لدى عمال المؤسسة، قمنا بتحديد واختيار مجتمع بحث يتناسب مع موضوع الدراسة. وعليه يتكون مجتمع دراستنا من الموظفين وعمال المديرية العملية للاتصالات بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت- والبالغ عددهم 40 موظف وتتراوح أعمارهم ما بين 25 و 50 سنة وكلهم من الفئة المتعلمة المتحصلين على شهادات جامعية، وهذا بناءً على المعطيات والمعلومات المتحصل عليها من قبل المؤسسة.

واختيارنا لمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت- جاء على ضوء تسهيل إجراء دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسة وكذلك لمساعدتنا على اختيار العينة، بهدف معرفة مدى فعالية مهارات الاتصال لدى أفراد المؤسسة والقائمين بالاتصال ومدى نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

9/ عينة الدراسة:

وعليه اخترنا العينة القصدية (العمدية/العرضية)، وهي عينة غير احتمالية (غير العشوائية)، أي أن اختيار مفردات العينة فيها يتم بطريقة عرضية أو عمدية وليس عشوائياً، ويقوم فيها الباحث باختيار مفردات العينة لتحقيق هدف معين، ويختار الأفراد الذين يمثلون الشاملة تمثيلاً صحيحاً".²

وعلى حسب طبيعة الدراسة وما تتميز به، قمنا باختيار مفردات العينة والتي تمثل مجتمع دراستنا تمثيلاً صحيحاً، والمتمثلة في عينة من موظفي المديرية العملية للاتصالات بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-، وعددها 30 مفردة

¹ عبد المالك الدناني، سامية أحمد هاشم، مناهج بحوث الاتصال الحديثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 1437هـ/2015م، ص 56-57.

² عبد الحميد مصطفى هليل، خطوات البحث العلمي من اختيار المشكلة إلى كتابة التقرير النهائي، دار أفلامنا للترجمة والنشر، ط1، مصر، 2021م، ص53.

من أصل 40 موظف الذين يمثلون مجتمع البحث ككل، ونظرًا لقلّة عددهم نوعًا ما تم اختيار 30 مفردة كعينة منهم. بحيث استهدفنا وبشكل خاص القائمين بالاتصال والموظفين وعلى رأسهم المكلف بالاتصال داخل المؤسسة، يعني الفئة المسؤولة عن الاتصال الداخلي والخارجي والتواصل مع الجماهير واستقبال انشغالاتهم وتوجيههم عبر عدة وسائل، وهذا بهدف دراسة وتحليل مهارات الاتصال لديهم والتي تساهم في تعزيز فعالية العملية الاتصالية والتأثير على الأداء العام لتحقيق أهداف المؤسسة.

10/ أدوات الدراسة:

"إن نقطة الانطلاق لتحقيق أي بحث علمي ميداني سواء كان كميًا أو كيفيًا تدور حول الأسئلة من نوع ماذا أو لماذا، من أجل الإحاطة بالظاهرة ميدانيًا يقوم الباحث بجمع المادة العلمية وذلك عن طريق عدة أدوات، وعن القيام ببحث في موضوع محدد يمكن للباحث أن يستخدم أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة أو الإجابة عن أسئلتها وفرضياتها".¹

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستمارة لنتميز دراستنا بمستوى معين من الدقة والبعد العلمي الموضوعي.

و"يعرف الاستبيان بأنه عبارة عن مجموعة من الخطوات المنتظمة التي تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال استمارات الاستقصاء من المبحوثين بعد ملئها بالإجابات المطلوبة. ويعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المستجيب بالإجابة عنها، وهناك نوعان من الأسئلة في الاستمارة، أما أن تكون أسئلة مغلقة أو مفتوحة".²

ولقد اخترنا هذه الأداة كونها تتناسب مع موضوع دراستنا بحيث يمكن للمبحوث أن يجيب على هذه الأسئلة بحرية دون ضغط، ومنه يسهل علينا عملية جمع المعلومات مقارنة بالأدوات البحثية الأخرى.

وحرصاً وسعيًا منا لتغطية أكبر قدر من جوانب الدراسة، قسمنا استمارتنا إلى أربع محاور وجزء خاص بالبيانات الشخصية التي تضمنت المتغيرات التالية: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية،

¹ در نجّ، أهم المناهج والعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جامعة عمار ثلجي الأغواط، العدد 09، ص 316، موقع التحميل <https://search.mandumah.com/record/806415> تاريخ الولوج 2025/02/02 على الساعة 00:00.

² عبد المالك الدناني، سامية أحمد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الوظيفة داخل المؤسسة. لمعرفة المعلومات الخاصة بالموظفين على مستوى المديرية العملية للاتصالات بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-، كما حرصنا على ترتيب وتوضيح أسئلة الاستمارة لكي تكون بسيطة ومباشرة ومفهومة لدى المبحوث دون وضعه في حالة من الغموض والشك. تحتوي الاستمارة على 29 سؤالاً موزعاً على المحاور التالية:

المحور الأول: بعنوان (أثر جودة العملية الاتصالية وتكنولوجيا الاتصال الحديثة على الأداء العام داخل مؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-) يضم 10 أسئلة تشمل النمط المغلق وكذا المفتوح.

المحور الثاني: يضم 10 أسئلة موزعة بين المغلقة والمفتوحة، لمعرفة مدى فعالية مهارات الاتصال داخل المؤسسة.

المحور الثالث: يحتوي على 5 أسئلة منها المغلق والمفتوح، تحت عنوان (علاقة مهارات الاتصال بالعملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-).

المحور الرابع: تضمن 4 أسئلة بين المغلقة والمفتوحة، حول (العوامل المؤثرة على مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-) يشمل أهم العوامل التي تؤثر على مهارات الاتصال لدى الموظف والعملية الاتصالية بالمؤسسة.

قبل الإقدام على توزيع الاستمارة على مفردات العينة مرت أسئلتها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في علوم الإعلام والاتصال بجامعة ابن خلدون تيارت، من أجل تقديم ملاحظاتهم وتوجيهاتهم حول مدى تناسب فقرات الاستمارة وعلى هذا الأساس قمنا بصياغة الأسئلة بشكل نهائي لموضوع دراستنا، وهذا بالتنسيق مع الأستاذ المشرف.

قائمة الأساتذة المحكمين:

الأساتذة	التخصص	الرتبة
جناد إبراهيم	علوم الإعلام والاتصال	أستاذ محاضر (أ)
جلولي مختار	علوم الإعلام والاتصال	أستاذ محاضر (أ)
علاق مفيدة	علوم الإعلام والاتصال	أستاذ محاضر (ب)

11/ الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

وتشمل مجالين، المجال الزماني والمكاني:

بالنسبة للمجال الزماني نقصد به المدة الزمنية المستغرقة في دراسة موضوعنا بحيث بدأت من يوم اختيار الموضوع وضبطه خلال الفترة الممتدة ما بين 15 نوفمبر 2024م إلى غاية 03 جوان 2025م، من الموسم الجامعي 2024م/2025م.

أما بالنسبة للمجال المكاني: قمنا بإجراء دراستنا بالمديرية العملية للاتصالات بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، المتواجدة في الموقع الجغرافي التالي: شارع الجيش التحرير الوطني الطريق رقم 90،

BOULEVARD DE L'ARMEE DE LIBERATION NATIONAL

(C+39987/(BD DE L'ALN N°90) تيارت-الجزائر.

12/ تحديد مفاهيم الدراسة:

المفهوم وسيلة رمزية يستعين بها الفرد في التعبير عن المعاني والأفكار المختلفة بغرض توصيلها إلى غيره من أفراد المجتمع، ويعتبر تحديد المفاهيم خطوة أساسية في الدراسة لتجنب الوقوع في الشك وغموض الدلالات والمعاني، لذا تتجلى أهم المفاهيم الأساسية لدراستنا كآتي:

12-1- المهارة:

-**التعريف اللغوي:** المهارة هي الحَذَق في الشيء، والماهر: الحاذق بكل عمل: وأكثر ما يوصف به السابح المجيد، والجمع مَهَرَة. وفي الحديث الشريف: (مَثَلُ: الماهر بالقرآن مثل السَّفرة).

الماهر: الحاذق بالقراءة والسَّفرة: الملائكة.¹

التعريف الاصطلاحي: هي شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمه.²

¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن المنظور الإفريقي المصري، معجم لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، المجلد 06، باب الميم، 1119هـ/1707م، ص 4286.

² أمال صادق، فؤاد أو حطب، علم النفس التربوي، دار الأنجلو المصرية، ط 4، د س ن، ص 80.

التعريف الإجرائي: المهارة وهي القدرة على القيام بمهام معينة بفعالية من خلال التطبيق العملي للمعرفة والخبرة والممارسة، وتتطلب المهارة عادة التدريب والتعلم والتجربة. وتتميز بالدقة والسرعة والكفاءة في الأداء داخل المؤسسة، وكذلك هي القدرة المكتسبة من خلال الخبرة والتدريب والممارسة على أداء مهمة أو نشاط معين بفعالية وكفاءة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

12-2-الاتصال:

التعريف اللغوي: يرجع أصل كلمة اتصال Communication إلى الكلمة اللاتينية Common أي مشترك أو عام، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما.¹

-وفي اللغة العربية تشتق كلمة اتصال من الفعل الثلاثي (وَصَلَ) والمضارع منه (يَصِلُ) ويقال (وَصَلَ الشيء) (أو وَصَلَ إلى الشيء وصولاً) أي بلغه وانتهى إليه.²

التعريف الاصطلاحي: يعرف علماء الاجتماع الاتصال بأنه: تبادل المعلومات ويعرفه كمال زيتون بأنه عملية تفاعل بين طرفين حول رسالة معينة، أي مفهوم أو فكرة أو رأي أو مبدأ أو اتجاه إلى أن تصير الرسالة مشتركة بينهما.

ويعرفه رضا البغدادي بأنه عملية نقل الرسالة بين المرسل والمستقبل خلال فترة من الزمن، العملية ليس لها بداية أو نهاية أو تسلسل في الأحداث.³

وتبني جيهان رشتي تعريف الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة كائنات حية أو بضر في مضامين اجتماعية معينة وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين. فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والأداء.⁴

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية البنائية عربية للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1419هـ/1998م، ص23.

² إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال Communication Skills، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2013م، ص13.

³ إبراهيم خليل خضر، نفس المرجع السابق، ص13.

⁴ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص24.

- ويعرف قاموس: (Dictionnaire de didactique des langues) الاتصال بأنه: نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل بواسطة رسالة ما والتي تنقل بينهما من خلال قناة الاتصال.¹

التعريف الإجرائي: الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، بهدف تحقيق فهم متبادل وتحقيق غرض معين وهو أيضًا عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة ويشمل جميع أنواع الاتصالات الشفوية والكتابية ويعتبر جزءًا أساسيًا من الإدارة الفعالة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

12-3-مهارات الاتصال:

التعريف الاصطلاحي: هي قدرة القائم بالاتصال على استخدام المعلومات والخبرات التي لديه من خلال عناصر الاتصال الأساسية لتحقيق أهداف محددة في الوقت والإمكانات المتاحة لديه. كما تعد المهارة من المقومات الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال ومن مهارات الاتصال: المهارة اللغوية ومهارة إدراك النفس، مهارة التحدث والصمت، ومهارة الملاحظة ومهارة تكوين علاقة مهنية... وغيرها من المهارات.²

التعريف الإجرائي: هي القدرة على نقل المعلومات والأفكار بفعالية ووضوح بين الأفراد أو الجماعات باستخدام وسائل متنوعة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب اللفظية وغير اللفظية، تتضمن هذه المهارات الاستماع الجيد، التعبير الواضح، التفسير الصحيح، عملية إدارة الحوار، وكذا التفاعل مع الآخرين بطريقة تساعد على تحقيق التفاهم المتبادل وتحقيق الأهداف المرجوة وهذا باستخدام مختلف الوسائل كالبريد الإلكتروني، الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، والاجتماعات... وغيرها من الوسائل.

¹ إبراهيم خليل خضر، مرجع سبق ذكره، ص13.

² نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 1433هـ/2012م، ص123.

12-4-التأثير:

التعريف اللغوي: الأثرُ والإثرُ والأثرُ على وزن فُعُل. وهو واحد ليس بجمع يقال فَرَنْدُ السيف ورونتقه، والجمع أثُورٌ.

وأثر الوجه وأثره: ماؤه ورونتقه.

وأثر السيف: ضربته.

وأثر الجرح: أثره يبقى بعدما يبرأ.¹ (يعني التأثير هو الأثر أو العلامة التي يتركها شيء ما)

التعريف الاصطلاحي: يعرف بأنه القدرة على إحداث تغيير في سلوك أو تفكير أو مشاعر الآخرين سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، ويعتبر جزءاً أساسياً من عمليات التواصل والإقناع في مختلف المجالات.²

التعريف الإجرائي: التأثير داخل المؤسسة هو القدرة على التأثير في سلوك أو أفكار أو مشاعر الأفراد أو الجماعات من أجل تحقيق الأهداف والرغبات، يمكن أن يحدث نتيجة للسلطة، الخبرة، التواصل والقيادة.

12-5-العملية الاتصالية:

التعريف الاصطلاحي: عرفها البعض بأنها العملية التي من خلالها يتم تبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات والقيم والعادات والمشاعر على مختلف الاتجاهات (نازلة-صاعدة-أفقية) من وحدات المشروع المختلفة من أجل تنسيق الجهود وتبادل وجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله لتحقيق التفاهم بين العاملين وإحداث التأثير والتجاوب لديهم.³

التعريف الإجرائي: هي سلسلة من الخطوات والأنشطة التي تهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات وتتضمن تحديد الأهداف والجمهور والرسالة، إرسال الرسالة من خلال قناة مناسبة، استقبال وتفسير الرسالة، ردود الفعل وتقييم العملية (التفاعل أو رجع الصدى).

¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن المنظور الإفريقي المصري، معجم لسان العرب، دار المعارف-كورنيلش النيل-، القاهرة، المجلد 01، باب المهمة، 1119هـ/1707م، ص 26-27.

² تعريف التأثير لغة واصطلاحاً، الموسوعة العلمية، موقع الولوج <https://www.arb6.com> تاريخ الولوج 2025/02/16م على الساعة 09:01.

³ نعيمة بوكلتوم، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة البناء المعدي البلدية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البلدية، أكتوبر 2008م، ص 14.

12-6-القائم بالاتصال:

التعريف الاصطلاحي: إن القائم بالاتصال الذي يقدم الإنتاج الإعلامي له أهمية كبيرة ودورًا فعالاً مباشر في إنتاج الرسالة الإعلامية في فهم التنبؤ بتأثير الاتصال فتصور المتلقي للقائم بالاتصال أو المصدر يلعب دورًا أساسيًا في تحديد نتائج عملية الإقناع.¹

- هو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها، وقد يكون هذا الشخص هو مصدرها فرد آخر كما يظهر واضحًا في عملية الاتصال من خلال المؤسسات الإعلامية التي يقوم أفرادها بالاتصال بالمصدر للحصول على المعلومات والأخبار حتى يقوم بصياغتها أو إعدادها للنشر أو للإذاعة وإرسالها مرة أخرى للجمهور.²

التعريف الإجرائي: هو أي شخص أو جهة تقوم بنقل المعلومات أو الرسائل من مصدر إلى مستقبل، بغرض تحقيق هدف معين أو إنجاز مهمة محددة سواء كان ذلك من خلال وسائل اتصال مباشرة مثل المحادثات الشفوية أو الكتابية... إلخ، أو من خلال وسائل اتصال غير مباشرة مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف أو مواقع التواصل الاجتماعي... إلخ.

فهو يلعب دورًا محددًا في إرسال الرسائل واستقبالها بالإضافة إلى تحليل المعلومات وتوجيهها بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف اتصالية بشكل فعال.

12-7-المؤسسة:

التعريف اللغوي: يعرفها قاموس اللغة العربية بأنها التأسيس مشتق من الفعل أسَّسَ بمعنى بناء ووضع قواعد البناء وأُسَّسه.³

التعريف الاصطلاحي: هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماديًا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع الأعوان الاقتصاديين آخرين، أو قيام بكليهما

¹ جيهان أحمد رشدي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1978م، ص293.

² محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1997م، ص25.

³ لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة العربية، دار المشرق-بيروت، لبنان، ط2، د س ن، ص300.

معاً (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.¹

وتعرف أيضاً، هي كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ولها بناء وظيفي واضح ومقصود ومحددات واضحة.²

التعريف الاجرائي: مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت (محل دراستنا) هي كيان قانوني أو تنظيمي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة ذات طابع خدماتي، تجاري، اقتصادي. وتمتلك الهيكل والبنية التحتية اللازمة لتحقيق أهدافها بما في ذلك الهيكل التنظيمي، الأهداف والغايات، الموارد والإجراءات والسياسات. ويشير مصطلح المؤسسة إلى أي منشأة عامة أو خاصة وتشمل الشركات المنظمات غير الحكومية والهيئات الحكومية والجامعات والمستشفيات... الخ.

13/ الدراسات السابقة:

إن هذه الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة أكد عليها الباحثين فلا بد من إدراجها في البحوث فهي تعد حجر الأساس لأي بحث علمي، وذلك لأنها تحت الباحث عن الوقوع في أخطاء الآخرين، وتسمح له بفهم موضوع دراسته واختيار الوسائل تكون الوسائل المنهجية الملائمة لبحث، وأيضاً تساعد في إيجاد الإجابات الكافية والمعلومات اللازمة، وقد أسفر جهدنا هذا على الحصول على هذه الدراسات والتي تمثلت في:

الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة زوزانا بيركنيروف ومارتن بيركنير ولوسيا زبيهلجوفاً سنة 2017 والتي كانت عبارة عن مقال في مجلة أكاديمية تحت عنوان تحليل الروابط بين مهارات الاتصال والتوجيهات التحفيزية والوعي بالتدريب. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مهارات الاتصال التي يمتلكها المديرون ومدى وعيهم بمفهوم التدريب كوسيلة لتحسين الأداء وتطوير الذات، واستكشاف الأدوات التحفيزية التي يعتمد المديرون عليها في بيئة العمل، وفهم مستوى المعرفة الذي يمتلكه المديرون في بيئة العمل، واقتراح سبل لتحسين الكفاءة الإدارية من خلال تعزيز مهارات الاتصال والتحفيز والوعي بالتدريب. وتمثلت الإشكالية في ما مدى ارتباط مهارات الاتصال والتوجيهات

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998م، ص11.

² جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، ط1، 2007م، ص19.

التحفيزية للمتدربين بمستوى وعيهم بالتدريب؟. حيث اعتمد على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، عبر الاستعانة بأدوات القياس المتمثلة في استبيان مهارات الاتصال واستبيان الوعي بالتدريب واستبيان التوجهات التحفيزية وأسلوب الاحصاء، والذي تم توزيعه على العينة القصدية قوامها 140 مديراً يعملون في مؤسسات مختلفة بسلوفاكيا. قد أفرزت هذه عدة نتائج نذكر منها: أن المديرين الذين يتمتعون بمستوى عال من مهارات الاستماع النشط كانوا أكثر وعياً بالتدريب كأداة لتطوير الذات، كما أن القدرة على طرح الأسئلة بطريقة فعالة ومرنة مرتبطة إيجابياً بمستوى الفهم لأهداف ومبادئ التدريب، والمديرون الذين أظهروا مستوى مرتفعاً من مهارة التعاطف كانوا أكثر إدراكاً لأهمية العلاقة الإنسانية داخل عملية التدريب، واعتبروا أن فهم مشاعر الموظفين والتفاعل الإيجابي معهم يعزز فعالية التدريب، وكما وجد أن التغذية الراجعة بطريقة بناء كانوا أكثر قابلية لتلقي الملاحظات خلال التدريب بحيث هذه المهارة عكست الوعي الذاتي والانفتاح على التطوير.¹

2/ دراسة هي وانغ سنة 2024 والتي كانت عبارة عن ورقة مؤتمر دولي الموسومة تأثير مهارات الاتصال على أداء العمل في التعاون الجماعي. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مهارات الاتصال على الأداء الوظيفي في سياق التعاون داخل الفريق، تحديد العوامل المؤثرة في مهارات الاتصال (العوامل الشخصية والخارجية)، توضيح العلاقة بين مهارات الاتصال والرضا الوظيفي ومدى تأثير ذلك على الأداء العام، اقتراح وسائل عملية لتحسين مهارات الاتصال من أجل تعزيز الكفاءة في فرق العمل. بحيث تمثلت الاشكالية في ما مدى تأثير مهارات الاتصال على الأداء الوظيفي في سياق التعاون داخل الفرق؟. استخدم المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة (أبحاث، دراسات أكاديمية، مقالات منشورة) والتي كان عددها 15 مرجعاً. بحيث نتائج الدراسة تمثلت في: مهارات الاتصال لها تأثير إيجابي مباشر على الداء الوظيفي داخل الفرق فهي تساعد في تقليل النزاعات بين أعضاء الفريق وتعزز الانسجام وفعالية التواصل وتقلل من تكلفة الوقت في التنسيق وتنفيذ المهام، مهارات الاتصال تحسن الرضا الوظيفي، والذي بدوره يحسن الأداء الوظيفي فالأشخاص الذين يتمتعون بمهارات تواصل جيدة يشعرون بارتياح أكبر في بيئة العمل، العوامل المؤثر في مهارات الاتصال هي الثقافة والشخصية الانطوائية وضعف التعبير اللغوي وغياب التعاطف وبيئة الحوار والعلاقات وتعدد المستويات الإدارية، الفرق التي تمتلك

¹ Zozana Birknerova, Martin Birkner, Lucia Zbihlejova, Analysis of Links between Communication Skills Motivational Orientations and Awareness of Coaching, International Journal of Organizational Leadership, University of Prešov in Prešov-Slovakia, V06, N04, 2017, Download site: <https://ijol.cikd.ca> ,Login date 23/02/2025 at 15:05.

أعضاء لديه مهارات تواصل قوية تنجز المهام بسرعة أكبر وتتميز بالكفاءة وتتمتع بعلاقات عمل أفضل وأجواء عمل أكثر إيجابية.¹

الدراسات المحلية:

1/ دراسة عبد السلام زاوي ومُحَمَّد حافظ عيشوش سنة 2024 التي كانت عبارة عن مقال في مجلة أكاديمية تحت عنوان دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل: دراسة حال مركب تكرير الملح بالوطاية-بسكرة-. تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مهارات الاتصال خاصة مهارات الاتصال الشفوي ومهارات الاتصال الكتابي وكيفية تأثيرها على فعالية فرق العمل وتحقيق أهداف الفريق والمنظمة وخاصة مركب تكرير الملح بالوطاية. تمثل السؤال الرئيسي في ما دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل داخل المنظمة؟. بحيث اعتمد على المنهج الوصفي عبر الاستعانة بأداة الاستبيان الموزع على العينة العشوائية عددها 80 عامل في المركب. توصل إلى النتائج التالية: المقسمة إلى نتائج نظرية وتطبيقية فتمثلت النتائج النظرية في أنه تعتبر المهارات موردًا غير ملموس في المنطقة ومصدرا لتحقيق الميزة التنافسية لها، العملية الاتصالية حساسة في المنظمة لذا فهي تحتاج إلى مهارات خاصة للقيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، أما النتائج التطبيقية فتمثلت في تمثالت في وجود مهارات اتصالية لدى أفراد مركب تكرير الملح بالوطاية، هناك ارتباط قوي وعلاقة طردية بين مهارات الاتصال(مهارة الانصات ومهارة التحدث) وفعالية فريق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية، هناك ارتباط قوي بين مهارات الاتصال(مهارة القراءة ومهارة الكتابة) وفعالية فريق العمل بمركب تكرير الملح بالطاية.²

أوجه الاستفادة من الدراسات:

- ✓ أظهرت الدراسات أن لمهارات الاتصال تصنيفات عدة منها (المهارات اللفظية وغير اللفظية، ومهارات الاستماع، والإقناع وغيرها)، وهو ما ساعدنا على تحديد محاور دراستنا.
- ✓ قدمت بعض الدراسات أدوات واستبيانات لقياس مهارات الاتصال، مما وفر لنا مرجعية مهمة لاختيار الأداة المناسبة لدراستنا.

¹He Wang, The Impact of Communication Skills on work performance in team collaboration, Proceedings of the 8th International Conference on Economic Management and Green Development, Beijing University of Financial Technology-china-, 2024,Download site <https://researchgate.net> ,Login date 24/02/2025 at10:45.

² عبد السلام زاوي ومُحَمَّد حافظ عيشوش، دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل: دراسة حال مركب تكرير الملح بالوطاية-بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد14، العدد02، 2024م، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج2025/02/12 على الساعة18:42.

✓ تحديد الفجوة العلمية من خلال أن الدراسات السابقة بينت بعض الجوانب التي لم يتطرقوا لها بالتفصيل،
كعلاقة مهارات الاتصال بمتغيرات معينة مثل (العملية الاتصالية داخل المؤسسة) مما فتح المجال لدراستنا
لسد هذه الفجوة.

✓ تقديم مرجعية حول الأساليب المنهجية المناسبة لدراسة مهارات الاتصال وتأثيرها على العملية الاتصالية
داخل المؤسسة، مما أسهم في اختيار منهجية ملائمة لدراستنا.

14/ الخلفية النظرية:

تلعب مهارات الاتصال دورًا جوهريًا في تعزيز جودة العملية الاتصالية داخل المؤسسات الحديثة، لا سيما في المؤسسات الخدمية ذات البعد التكنولوجي مثل اتصالات الجزائر، حيث تمثل مهارات الاتصال وسيلة فعالة لنقل المعلومات والآراء وتعزيز التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وتتراوح هذه المهارات بين مهارة الاستماع، الحوار، الاصغاء، التفاوض، إدارة الاجتماعات، الكتابة... إلخ. إن جودة الاتصال لا تتوقف على امتلاك الموظفين لمهارات الاتصال فقط، بل تتأثر أيضا بسيورة العملية الاتصالية التي لا تتخللها شوائب أو عراقيل التي تقلل من حسن العمل داخل المنظمة، فالإتصال الجيد يتطلب بيئة تنظيمية داعمة، وأنظمة واضحة لنقل المعلومات بسلاسة كما أن وجود ثقافة اتصالية تشجع على التفاعل وتبادل الآراء بحرية يساعد الموظفين على التأقلم في بيئة عمل يسودها الرضا الوظيفي.

فيعد الاتصال ثنائي الاتجاه المتوازن من أرقى النظريات أو النماذج كما يسميها بعض الباحثين التي تتلاءم مع موضوع دراستنا وهذا لدعم دراستنا وتوسيع آفاقها العلمية.

تعريف نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه المتوازن:

هو أحد النماذج الأربعة التي قدمها جيمس جرونيج Jemes Grunig وتود هانت Todd Hunt سنة 1984 ضمن كتابهما Managing public relations، بعد سلسلة من الدراسات التطبيقية لوصف الاتصال المؤسسي لبرامج العلاقات العامة في المنظمات... ويرى جرونيج أن النموذج الرابع يعبر عن الأداء الأفضل والممتاز للعلاقات العامة لأنه يحقق الفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، فكما تركز على إقناعه ومحاوله

التأثير فيه، أي بحيث لا تكون الرسائل من طرف واحد بل يتاح لكل طرف فرص للإرسال والتلقي والتأثير وتأثر، فتعدل المؤسسة سياساتها وقراراتها وخططها بما يحقق التفهم لرغبات الجماهير واتجاهاتهم.¹

يرى جرونيج أن الأنموذج الاتصالي المتوازن ذو الاتجاهين يعد هو الأنسب من بين النماذج الاتصالية الأخرى للمؤسسات العامة والخاصة التي تسعى إلى بناء علاقات متبادلة مع مختلف جماهيرها، وذلك راجع إلى الفروض التي نصت عليها وهي المتمثلة كالآتي:

1. تتدفق المعلومات في اتجاهين بين المؤسسات وجماهيرها، وكذلك المؤسسات بعضها البعض، ولا توجد وسائط بينهما، أي التفاعل المتكافئ بحيث يتيح للمستقبل والمرسل فرصة متساوية في التأثير والتأثر.
2. الكثير من الإشكاليات وسوء الفهم بين المؤسسات وجماهيرها يمكن حلها وتجاوزها عن طريق التفاوض والإقناع والحوار، أي التركيز على مهارة على هذه المهارات الاتصالية بيني علاقات طويلة الأمد من خلال التفاهم المشترك والاحترام المتبادل والتفاعل الإيجابي.
3. من شأن ردود الفعل التي تصل للمؤسسات من جماهيرها، لا سيما أصحاب المصلحة، أن تساعد على تعزيز العلاقات وخلق ثقة متبادلة بين كلا الطرفين، أي أن التغذية الراجعة المستمرة يكون لها تقييم مستمر للرسائل المرسله وتعديلها بناءً على الردود وأيضاً الشفافية والوضوح في تبادل المعلومات الدقيقة خاصة الجمهور الداخلي للمؤسسة.²

ومن خلال هذا الطرح السابق يمكن القول أن تطبيق نظرية الاتصال المتوازن ثنائي الاتجاه في دراستنا يعد من أهم النظريات المناسبة، من أجل دراستنا مهارات الاتصال وتأثيرها على العملية الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية للاتصالات بولاية تيارت-، فقد انطلقنا من إشكال كيف تؤثر مهارات الاتصال لدى موظفي المديرية العملية للاتصالات على فعالية العملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت؟، حيث يعد الفرض الرئيسي لنموذج الاتصال المتوازن ثنائي الاتجاه أن تدفق المعلومات في اتجاهين بحيث يتبادل الرسل والمستقبل الأدوار دائماً أي في عملية مرنة ويتمثل هذا الفرض في إنشاء اجتماعات دورية التي تعقدها الإدارة مع

¹ عماد محمد عبد الرحمن المدير، ما بعد نموذج "الاتصال ثنائي الاتجاه" مراجعة نظرية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 22، 2019م، ص 319-320، موقع التحميل <https://iprr.org.eg> ، تاريخ الولوج 2025/02/25 على الساعة 19:50.

² سليمان رابح الشريف صالح، نماذج العلاقات العامة بين التأطير والتوظيف: دراسة نظرية تحليلية نقدية، مجلة الدراسات الإعلامية-مركز الديمقراطي العربي-برلين-، جامعة بنغازي ليبيا، العدد 14، 2021م، ص 272، موقع التحميل <https://www.democraticac.de> ، تاريخ الولوج 2025/03/15 على الساعة 10:36.

رؤساء الأقسام أو كل الموظفين داخل المؤسسة لمناقشة الأداء الوظيفي والمشكلات التي واجهوها أثناء العمل أو اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وهذا لكسر الحواجز الإدارية وتقليص بين الإدارات والموظفين وخلق جو من التفاهم المتبادل فوجود قنوات مفتوحة كالبريد المهني والندوات التكوينية والتي أيضا بدورها تسمح بتبادل الآراء بين الموظفين والمديرين، وأيضا مبدأ الاحترام المتبادل فأى مؤسسة تظهر التزامًا بهذا المبدأ من خلال استقبال آراء الموظفين واحترامها لا أن يتجاهلها وهذا إن كانت هناك قاعات حوار نقابية داخلية في المؤسسة كما يظهر في التعامل مع الزبائن من خلال مراكز النداء أو خدمة الزبائن وهذا لاحترام شكاوي الجمهور الخارجي، و تبادل المعلومات الدقيقة بشفافية ووضوح من خلال إصدار تعليمات وإعلانات منظمة داخل المؤسسة تنشر في السبورات الإدارية في البهو أو عبر البريد الإلكتروني الخاص بالموظفين، كما التركيز على مهارة الحوار والذي يكون نافعًا أثناء حدوث الأزمات داخل أو خارج المؤسسة وهذا لمواجهة الجمهور دون الوقوع في سوء الفهم الذي بدوره يتحول إلى مشكلة لمؤسسة كما أيضا تفيد مهارة الحوار في بناء علاقات بين الموظفين وتحسينها وأيضا لمواجهة وسائل الإعلام أو استشارات الداخلية حول المشاريع الجديدة، وأيضا التغذية الراجعة المستمرة والتي بدورها تساعد في سيورة العملية الاتصالية مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة ويكون شكل هذه الردود عبارة عن سجل شكاوى معلق في مدخل المؤسسة أو ملاحظات رقمية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية عبر أرقام مخصصة للمؤسسة وأيضا باعتماد على تقارير دورية تعرض الملاحظات والاقتراحات التقنية والإدارية الخاصة داخل المؤسسة وهنا تكون ردود فعل لجمهور اتجاه المؤسسة وطبعًا المؤسسة أيضا تقوم بردة فعل بإجابة على هذه الشكاوي أو رد على الاقتراحات من خلال تغييرات تقوم بها المؤسسة من أجل كسب ولاء ورضا وثقة جمهورها.

ساعدنا هذا النموذج في رصد مهارات الاتصال والعملية الاتصالية داخل المؤسسة خاصة أن الموظفين يستعملونهم لكسر الحواجز الإدارية أو لتجنب سوء الفهم وتفادي الوقوع في الأزمات التي تعطل سيورة العمل أو وجود خلافات بين الموظفين، حيث تسهم هذه النظرية في فهم كيفية تحقيق التفاعل المتبادل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي أو الجمهور الداخلي فيما بينهم وهذا لبناء علاقات وطيدة حيث تجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي وتسهيل العمل على بعضهم البعض.

الإطار النظري للدراسة



الفصل الأول: ماهية الاتصال وأهميته بالمؤسسات

الفصل الثاني: مهارات الاتصال الأساسية

الفصل الثالث: مهارات الاتصال في ظل البيئة الرقمية

الفصل الرابع: تأثير مهارات الاتصال على العملية الاتصالية داخل المؤسسة

الفصل الأول: ماهية الاتصال وأهميته بالمؤسسات

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال وأنماطه

المطلب الثالث: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

المبحث الثاني: أهمية الاتصال في المؤسسات

المطلب الأول: الاتصال كأداة لتحقيق الأهداف التنظيمية

المطلب الثاني: دور الاتصال في تعزيز العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة

المطلب الثالث: تأثير الاتصال على أداء المؤسسة والإنتاج

خلاصة الفصل

تمهيد

يمثل الاتصال لب العلاقات الاجتماعية، ويعتبر عصرنا الحالي عصر الاتصالات فيه قُربت المسافات وتلاشت الحدود وبات العالم شبه قرية صغيرة على حد تعبير المفكر الكندي مارشال ماكلوهان، وأصبح الاتصال ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها في عالم يتسم بالتطور السريع والانفتاح المتزايد، فالاتصال لا يقتصر فقط على تبادل المعلومات والأفكار بل يتعداه ليشمل بناء العلاقات وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال التواصل الفعال، ومنه تتمكن المؤسسات من تعزيز بيئة العمل والتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل أكثر كفاءة ومرونة وخلق جو يسوده التفاهم والتفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتناول ماهية الاتصال وعناصر العملية الاتصالية وكذا أهميته بالنسبة للمؤسسات والتركيز على الدور الحيوي الذي يلعبه في تحقيق الأهداف المرجوة والأداء المؤسسي الناجح وتأثيره على صورة المؤسسة وهويتها.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

لغة: "يرجع أصل كلمة اتصال Communication إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common أي شيء مشترك أو عام، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما".¹

"إن كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عام شائع أو ينبع عن طريق المشاركة، فنحن على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات وتحمل باللغة المعنى نفسه حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف علمية الاتصال".²

اصطلاحاً: مفهوم الاتصال يعد من المفاهيم الجوهرية، في مختلف العلوم الإنسانية، بل والطبيعية أيضاً. فلم يقتصر الاهتمام به على مهنة بعينها، أو تخصص بعينه. وإنما تناوله كل فرع من فروع المعرفة، من خلال زاوية اهتماماته الخاصة.

و"بالتالي تعددت زاوية تناول مفهوم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه، تبعاً لهدف الفرع الذي يقوم بالتعرف عليه، ولجوانب السلوك الاتصالي التي تكون موضعاً لتأكيده واهتمامه".³

وللاتصال مفاهيم كثيرة نذكر منها:

مفهوم شانون وويفر للاتصال (Shannon and Weaver): أجرى كلود شانون بحثاً لشركة بيل للهاتف لدراسة المشكلات الهندسية الناجمة عند إرسال الإشارات، وكان نشر نتائج هذه الدراسة بعد عام من ظهور مفهوم لازويل للاتصال. عندما قام كل من شانون وويفر بتأليف كتاب النظرية الرياضية للاتصال أوضحا خلاله مفهومهما للاتصال حيث وصف الاتصال من خلاله ستة عناصر هي:

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية عربية للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1998م، ص23.

² نضال فلاح الضالعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016م، ص09.

³ أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2011م، ص21.

- | | | |
|--------------------|------------------|----------------|
| (1) المرسل | (3) المستقبل | (5) مصدر الضوئ |
| (2) مصدر المعلومات | (4) قناة الاتصال | (6) الهدف |

أما علميًا فكان الوصف على النحو التالي:

يختار مصدر المعلومات الرسالة المراد إرسالها للمستقبل من بين مجموعة من الرسائل لفظية كانت أو غير لفظية، بعد ذلك يتم تحول الرسالة عن طريق محول يمثل جهاز الإرسال وتصبح حينها الرسالة عبارة عن رموز يتم إرسالها عن طريق قناة الاتصال المختارة.

الرسالة تصاغ عن طريق مصدر المعلومات فإن كانت فكرة مصدرها المفكر وصياغتها تفكير يحولها إلى صياغة لفظية.

والمستقبل هو من يقوم بتغيير الإشارات والرموز إلى رسالة مرة أخرى تصل الهدف أو المجال وهذا أشبه بالاتصال الإلكتروني.¹

الاتصال كما "عرفه (BARRY): بأنه تلك العملية الخاصة بنقل المعلومات المفهومة من خلال استخدام الرموز المنظورة وغير المنظورة بين طرفين لتحقيق هدف معين من خلال استخدام وسائل وأساليب مناسبة".²

تعريف "درويش للاتصال في كتابه مقدمة إلى علم الاتصال: هو عملية يشترك فيها الناس في المعلومات والأفكار والمشاعر ولا يحتوي فقط على الكلمات المنطوقة أو المكتوبة وإنما تحتوي أيضا على لغة الجسم والسلوك الشخصي والأسلوب والبيئة الفيسيولوجية أو أي شيء يضيف لمعنى الرسالة.

كما عرفت مروة والوقيان الاتصال بأنه عملية يقوم بها الطرف الأول (مرسل) بإرسال رسالة إلى الطرف المقابل (مستقبل) بما يؤدي إلى إحداث أثر معين على متلقي الرسالة".³

مفهوم "يسرية سعيد حسنين: الاتصال عملية اجتماعية في المقام الأول، وهذه العملية في جوهرها عملية تفاعل بين طرفين، وهذا التفاعل يتحدد في ضوء مجموعة من المتغيرات أهمها: تحديد الهدف من الاتصال ونوعيته ووسائله

¹ عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، مهارات الاتصال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015م، ص ص18-20.

² يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، جامعة الدمام، السعودية، ط1، 2009م، ص03.

³ باسل محمد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014م، ص15.

والعلاقة بين طرفي الاتصال، ويستهدف الاتصال القدرة على التأثير من خلال نقل المعلومات والمهارات والاتجاهات والتبادل الفكري والوجداني بين طرفي الاتصال".¹

تعريف "عالم الاجتماع تشارلز كولي للاتصال: هو عملية نقل المعنى أو المغزى بين الأفراد حيث أكد أن الاتصال هو عملية أساسية في كل المجتمعات الإنسانية سواء بدائية أم حديثة العهد.

وعرفه كل من بيرلسون وستيز بأنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويًا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على سلوك وأن عملية النقل نفسها تشير إلى الاتصال".²

تعريف كارل هوفلاند للاتصال: إن الاتصال هي عملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة). ويرى (تشارلس موريس) أن مصطلح الاتصال حين تستخدمه بشكل واسع النطاق فإنه: يتناول أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد على أمر معين.

ويقول الباحث جورج لنديج: إن كلمة اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك أي أن الاتصال ضد نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.

وتبنى جيهان رشدي تعريف الاتصال بأنه: العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي الرسالة والمرسل، في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين. فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.³

ويعرف محمد عبد الحميد الاتصال بأنه: (العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز الدالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة).

¹ أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2011م، ص21.
² نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012م، ص22.
³ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية عربية للطبع والنشر، القاهرة، ط1، 1998م، ص24.

ويلاحظ أن كلمة اتصال تستخدم في سياقات مختلفة، وتتضمن مدلولات متعددة، فهي بمعناها المفرد Communication تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد أو الجماعات وفي صيغة الجمع Communications تشير إلى الوسائل التي تحمل مضمون الاتصال.¹

تعريفات أخرى:

الاتصال عملية Process نقل المعلومات والأفكار، وعناصره ثلاثة المرسل أو المتصل والمرسل إليه أو المتصل به ووسيلة الاتصال، ويتميز عن الإعلام بأنه أشمل، ولقد عرف البعض الاتصال بأنه المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس والاتصال هو شكل من التفاعل (Interaction) الذي يحدث من خلال الرموز (Through symbols) وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة أو شفافية أو حرفية أو منطوقة أو أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك Stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي.²

ومن خلال التعريفات السابقة وتعريفات أخرى عديدة نرى أن التفاعل بين طرفين هو شرط أساسي في عملية الاتصال كذلك عملية النقل والإرسال للرسالة والتي تنبني عليها عملية التفاعل حيث تحدث أثرًا أو استجابة لدى المستقبل نستطيع صياغة مفهوم لعملية الاتصال: هو عملية تبادل ونقل الأفكار والمشاعر (الرسائل) وفهمها من جهة إلى أخرى عن طريق مجموعة من الرموز المتعارف عليها.³

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال وأنماطه

1) عناصر عملية الاتصال:

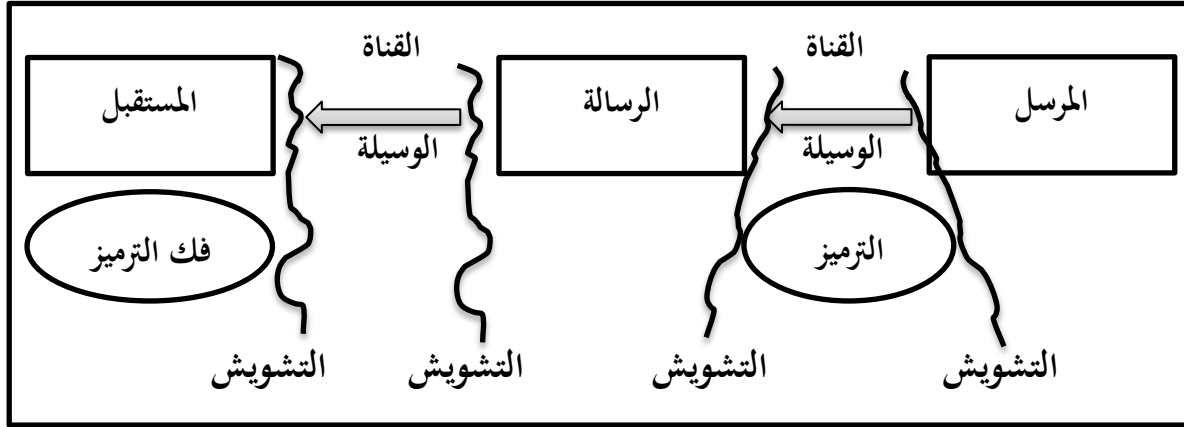
إن النظر إلى الاتصال كعملية مشاركة، يعني أن الاتصال لا ينتهي بمجرد أن تصل الرسالة من المصدر (المرسل) إلى المتلقي (المستقبل)، كما يعني أن هناك العديد من العوامل الوسيطة بين الرسالة والمتلقي بما يحدث تأثير الاتصال. في هذا الإطار المركز تطورت النماذج التي تشرح وتفسر عملية الاتصال بعناصرها المختلفة، حيث ظهر في البداية النموذج الخطي أو المباشر الذي يرى أن تلك العناصر هي: المرسل والرسالة والمستقبل، ولكن الدراسات التي

¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص25.

² هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010م، ص90.

³ باسل محمد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014م، ص15.

أجريت منذ الأربعينات من القرن الماضي، بينت مدى قصور ذلك النموذج، وحطمت النظرية القائلة بأن لوسائل الإعلام تأثيرًا مباشرًا على الجمهور.¹



2

رسم توضيحي 1: يمثل النموذج الخطي [أحادي الاتجاه] Linear

تتكون عملية الاتصال من العناصر الضرورية للاتصال وهذه العناصر يمكن توضيحها في الشكل التالي:



رسم توضيحي 2: يمثل عناصر العملية الاتصالية³

¹ نضال فلاح الضالعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016م، ص77.

² حميد سميسم، نظريات الاتصال، مكتبة نانسي، مصر، ط1، 2008م، ص14.

³ يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، قسم تطوير الذات، عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة، جامعة الدمام، السعودية، 2009م، ص06-02.

وسيتم عرض هذه العناصر تفصيلاً فيما يلي:

أولاً: المرسل (Sender): هو مصدر الرسالة أو البداية لعملية الاتصال ويمتلك المصدر بعض الأفكار والمعلومات والمعارف، فضلاً عن وجود هدف محدد بقيامه بعملية الاتصال، ويختلف المرسل من إطار لآخر حيث يكون في المجال التعليمي هو المعلم وفي المؤسسات الاجتماعية يكون أحد العاملين أو رئيس العمل وفي مجال الخدمة الاجتماعية يكون المرسل هو الأخصائي الاجتماعي ويقوم المرسل بتحويل الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز من خلال قنوات اتصال مختلفة.

والمرسل الناجح يجب أن يتأكد من مدى وصول الرسالة إلى المستقبل وتأثره بها وفهمه لمضمونها وذلك من خلال مجموعة من الاستجابات وردود الأفعال كالإيماءات أو الإشارات وتعبيرات الوجه وهذه تسمى بالتغذية العكسية أو رجع الصدى، وفي ضوء هذه الاستجابات يستطيع المرسل تغيير محتوى الرسالة أو الوسيلة وذلك لضمان فهمها من المستقبل إلا أن ذلك محتوى الرسالة أو الوسيلة وذلك لضمان فهمها من المستقبل إلا أن ذلك يكون متاحاً أكثر في الاتصال المباشر أما في الاتصال غير المباشر يكون صعباً تحقيقه.¹

- كما يعتبر المرسل أو المصدر هو الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر، والذي يرغب في التأثير على الآخر (فرد أو مجموعة) بإنشاء رسالة ونقلها إليه ليشركه في أفكاره واتجاهاته، ويعد المرسل المحور الرئيسي في عملية الاتصال وعليه يقع العبء الأكبر في فاعلية وكفاءة عملية الاتصال واستمرارها، ونظراً لأن عملية الاتصال عملية مستمرة ودائرية فإن المرسل لا يبقى دوره منحصر في عملية الإرسال طوال فترة التواصل بل يتحول إلى مستقبل عندما يصبح الطرف الآخر مرسلًا، وهكذا تتبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل طوال عملية التواصل.²

ثانياً: الرسالة (Message): وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها، فالمصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية العقدة الخاصة بالكيمياء الحيوية مثلاً، تكون مفهومة بين أستاذ الكيمياء وطلابه، أما إذا تحدث نفس الأستاذ عن الموضوع مع طلاب الإعلام والاتصال لا يكون الأمر كذلك، فهناك فجوة أو عدم وجود مجال مشترك للفهم بين

¹ نجلاء مجد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012م، ص ص29-30.

² يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص06.

المرسل والمستقبل، والمنطق نفسه إذا كان الأستاذ يلقي محاضرة بلغة لا يفهمها أو لا يعرفها الحاضرون، أو استخدم إيماءات وإشارات ذات دلالة مختلفة لهم.

من جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة، ومن مستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها قد لا تجيب على تساؤلات المتلقي، ولا تحيطه علماً كافياً بموضوع الرسالة، الأمر الذي يجعلها عرضه للتشويه، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابها ولا يقدر جهازه الإدراكي على الربط بينها.¹

-وهناك ثلاثة أمور يجب أن نأخذها بعين الاعتبار بالنسبة للرسالة هي:²

(أ) **كود الرسالة:** يتضمن الكود مجموعة من العناصر والتكوين، فعناصر اللغة مثلاً هي مجموعة الحروف والكلمات التي لا تقبل التقييم، والتكوين عبارة عن تجميع للعناصر في بناء متكامل. وكود الرسالة هو مجموعة الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المتلقي، وأي لغة هي كود طالما بها مجموعة من العناصر (مفردات اللغة) ومجموعة من الأساليب لجمع تلك العناصر في تكوين له معنى.

(ب) **مضمون الرسالة:** يمكن تعريف المضمون بأنه مادة الرسالة التي يختارها المصدر لتعبر عن أهدافه، فهو العبارات التي تقال، والمعلومات التي تقدم، والاستنتاجات التي نخرج بها، والأحكام التي نقترحها.

(ج) **معالجة الرسالة:** تشير معالجة الرسالة إلى القرارات التي يتخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها الكود والمضمون. فالمصدر قد يختار معلومة معينة ويتجاهل معلومة أخرى، وقد يكرر الدليل الذي يثبت به رأيه، وقد يلخص ما يقوله في البداية أو في النهاية، ويستطيع المصدر أن يذكر كل الحقائق في رسالته، وقد يترك للمتلقي مهمة تكملة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة. ويتخذ كل فرد القرارات التي تحقق أهدافه بأفضل شكل متاح.

ثالثاً: المستقبل (Receiver): وهو الطرف الذي يستقبل الرسالة من المرسل، وهو أيضاً يتحول من مستقبل إلى مرسل في نفس الوقت بمجرد استقباله للرسالة، حيث يتبادل الأدوار مع المرسل، ويقوم المستقبل بعدة أدوار منها:³

1. استقبال الرسالة
2. فك ترميز الرسالة
3. الاستجابة للرسالة.

¹ نضال فلاح الضلاعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

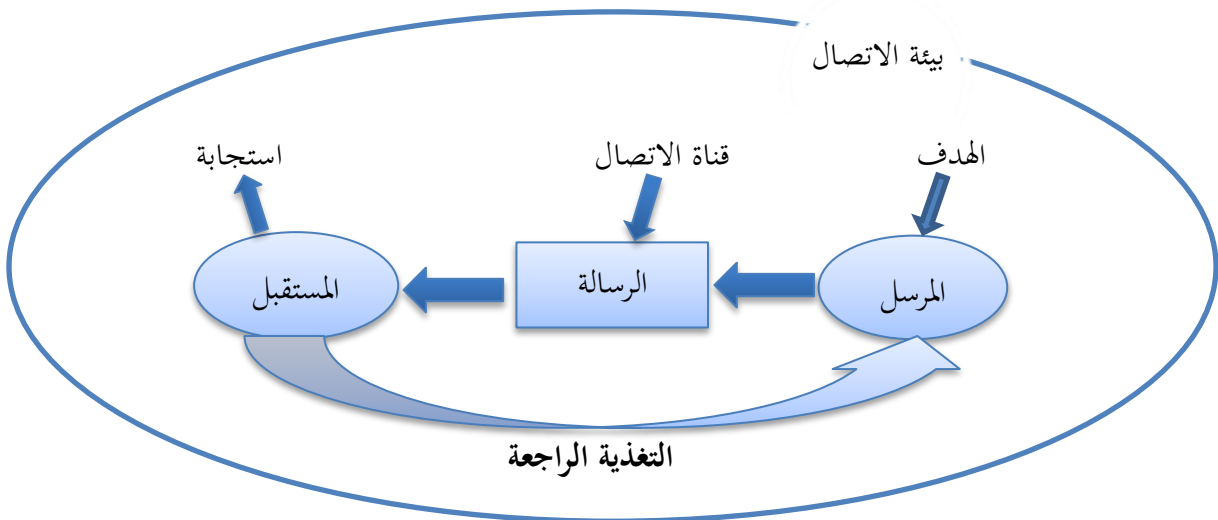
³ يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 06.

كما تطرقت نجلاء مُجدّ صالح في كتاب مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية لشرح عنصر من العملية الاتصالية المستقبل وهو الشخص الذي توجه إليه الرسالة أو الهدف الذي تحاول عملية الاتصال الوصول إليه بغرض التأثير.

ويقوم المستقبل بفك رموز أو الشفرات المتضمنة في الرسالة وتفسيرها بهدف التوصل إلى فهم دقيق لمعانيها وقد يكون المستقبل فرداً أو مجموعة من الأفراد تصل إليهم الرسالة بشكل مباشر كما في الاتصال الشخصي أو جمهور حينما يكون الاتصال جماهيرياً.

ويتوقع من المستقبل أربعة احتمالات وهي:¹

- أ- فهم الرسالة كاملة حيث يقوم المستقبل بمشاركة المرسل في الأفكار والمشاعر التي تنقلها الرسالة.
- ب- فهم الرسالة فهماً ناقصاً وغير كامل بمعنى فهم أجزاء معينة منها وعدم فهم الباقي.
- ج- فهم الرسالة بشكل خاطئ كأن يقسر الرموز المستخدمة معتمداً على خبراته التي تشابه خبرات المرسل.
- د- عدم فهم الرسالة بصورة عامة تامة بسبب قيام المرسل باستخدام رموز غير معروفة ومألوفة للمستقبل مثل استخدام كلمات صعبة فوق المستوى اللغوي والمهني للمستقبل.



رسم توضيحي 3: يمثل نموذج عملية الاتصال وعناصرها²

¹ نجلاء مُجدّ صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، المرجع السابق، ص 30-31.

² إبراهيم علي ربابعة، مهارة الاتصال، شبكة الألوكة، ص 05، الموقع الإلكتروني <https://www.alukah.net> تاريخ الولوج 2025/02/25 على الساعة 19:16.

والمتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع المهم عندما نتحدث، ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة، والمتلقي لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة، وإنما يقوم بعملية تنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية، ومستوى تعليمه واتجاهاته، حيث يقوم بفك رموز الرسالة بناءً على خبرته السابقة.¹

رابعاً: الخبرة المشتركة (Field of Experience): كل فرد منا يحمل نطاقاً من الخبرات والعادات والتقاليد والمعارف والاتجاهات والسلوكيات التي تصاحبه أينما ذهب، وحين يكون الأفراد الذين نتصل بهم لديهم خبرة حياتية مشابهة لنا، فإن فرص التفاهم وتحقيق نجاح الاتصال يكون متاحاً بطريقة فعالة. وعلى النقيض كلما تباعدت الخبرة الحياتية بين المرسل والمتلقي كلما صعب التفاعل والتفاهم بينهما، وكلما وجدا صعوبات في المشاركة في فهم المعاني.²

-وتناول الدكتور إبراهيم خليل خضر في كتابه "مهارات الاتصال" شرح مبسط لعنصر الخبرة المشتركة بقوله: أن كل فرد منا يحمل كماً من الخبرات والعادات والتقاليد والمعارف، والاتجاهات والسلوكيات التي تصاحبه أينما ذهب، وحيث يكون الأشخاص الذين نتصل بهم لديهم خبرة حياتية مشابهة لنا، فإن فرص التفاهم وتحقيق النجاح في الاتصال يكون متاحاً بطريقة فعالة.³

خامساً: الوسيلة أو القناة (Channel): هي القناة وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي يتم من خلالها نقل الرسالة سواء كانت الرسالة شفوية أو كتابية أو إلكترونية بين طرفي الاتصال أثناء عملية الاتصال.⁴

-وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها، يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، فهي الاتصال الجماهيري، تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون، وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات تكون (الميكروفون)، وفي بعض مواقف الاتصال الجمعي أيضاً قد تكون الأداة، مطبوعات أو شرائح أو أفلام فيديو، أما في الاتصال المباشر، فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية)، وإنما تكون طبيعية، وتصل الرسائل للمتلقين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحواس (السمع، النظر، الشم، اللمس والتذوق)، والرسائل العامة نتلقاها عن طريق وسائل

¹ إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال Communication skills، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2013م، ص 25.

² حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص47-48.

³ إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال Communication skills، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁴ إبراهيم علي رابعة، مهارة الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 06، تاريخ الولوج 2025/02/05 على الساعة 19:16.

الاتصال الجماهيرية، وتتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فاعلية من وسائل أخرى، وتشير التجارب إلى أن كل فرد لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الأخرى. ويتحكم في استخدام وسيلة الاتصال العوامل التالية:¹

1. طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف التي تسعى إليه.
 2. خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية، وقابلية التأثير من خلال أسلوب معين.
 3. تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.
 4. أهمية عامل الوقت بالنسبة لموضوع الاتصال.
 5. مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.
- و"يطلق عليها القناة التي تمر من خلالها الرسالة حيث تحتاج الأفكار والآراء إلى وسائل لنقلها إلى المستقبل، وقد تكون هذه الوسائل لفظية سواء منطوقة كالمحاضرة والمناقشة والندوة أو المكتوبة كالكتب والمذكرات والخطابات والنشرات والتقارير وقد تكون وسائل الاتصال غير لفظية مثل الصور والرسوم التوضيحية".²
- و"من الجدير بالذكر أن نؤكد على أهمية الوسيلة كعنصر أساسي من عناصر الاتصال حيث لا تتم عملية الاتصال دونها فلا يمكن نقل معرفة أو فكرة معينة إلا من خلال الكلمة المقروءة أو المسموعة أو المرئية أو من خلال التجربة والممارسة، كما أن الوسيلة تؤثر تأثيراً كبيراً على الرسالة المنشودة بل إن الكثير يعتقد أن وسيلة الاتصال تعمل على تشكيل الرسالة والهدف منها حتى أنه لا يمكن الفصل بينهما".³

سادساً: التشويش (Noise) : هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال، وينقسم التشويش إلى نوعين:⁴

1. تشويش داخلي: وهو يتعلق بالحالة الفسيولوجية والسيكولوجية للإنسان.

¹ إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

² نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ نجلاء محمد صالح، نفس المرجع السابق، ص 36.

⁴ إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2. تشويش خارجي: - كالتشويش الميكانيكي: وهو تشويش يحدث من خلال عيوب صوت المرسل، أو تأثيرات غير مناسبة، أو ضعف حاسة السمع أو البصر، أو الضوضاء.

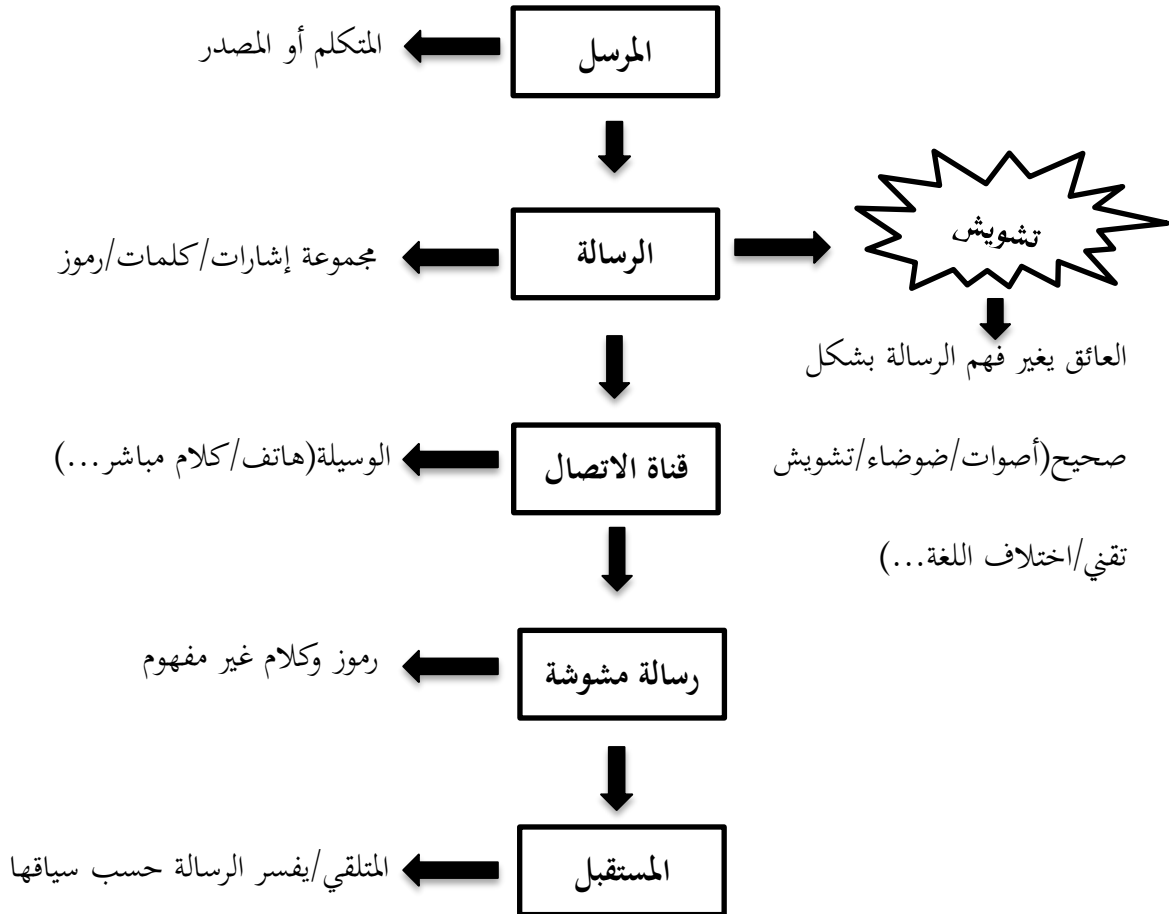
- التشويش الدلالي: وهو يحدث عند استخدام الأشخاص لمعاني مختلفة، وعبارات غير مفهومة، من خلال المعنى أو النطق، والتشويش يكون عائقاً في عملية الاتصال، ومن أمثلة التشويش:

* دخول وخروج أشخاص آخرين أثناء اتصال المرسل بالمستقبل

* أصوات الهاتف المكتبي أو الجوال.

* الأعطال والتداخلات التي تحدث في الأجهزة السلكية واللاسلكية.

* أصوات عالية خارج قاعة الاتصال.



رسم توضيحي 4: يمثل شرح عنصر التشويش في العملية الاتصالية

مصدر الشكل: من إعداد وتصميم الطالبتين

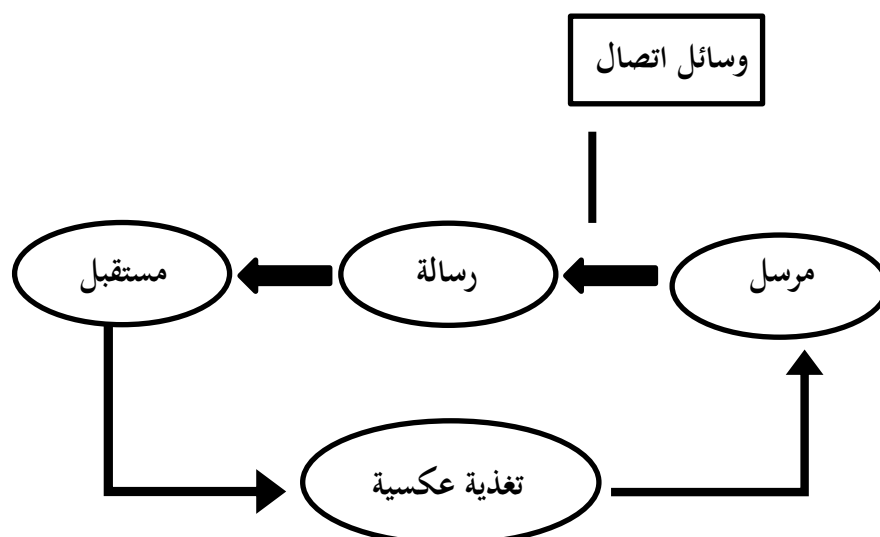
سابعاً: رجوع الصدى (Feedback) (التغذية العكسية أو الراجعة): الرجوع هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل وقد يأخذ الرجوع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة وقد يأخذ شكلاً مختلفاً، وعن طريق الرجوع يستطيع المرسل أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا وهل فهم محتواها أم لا. وهناك بعض علماء الاتصال يرون أن عناصر الاتصال تقتصر على أربعة فقط (المرسل، الرسالة، المستقبل، الوسيلة) ويهملون الرجوع كعنصر خامس، وتفسيرهم لذلك أن الرجوع يشكل رسالة لها نفس العناصر الأربعة إذ يصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا. ولكن أغلبية خبراء الاتصال يرون أن عملية الاتصال تصبح عملية ناقصة دون الرجوع، والتغذية العكسية كما أنها تجعل عملية الاتصال دائرية أكثر منها طولية (ذات اتجاه واحد).

والتغذية العكسية يقوم بها المستقبل في صورة كلمات قد ينطق بها للتعبير عن فهمه أو عدم فهمه للرسالة أو تظهر في صورة تعبيرات تظهر على الوجه أو نظرات الدهشة والاستغراب أو التفكير العميق، وكل هذا يعتبر رسالة مضادة أو مرتدة من المستقبل إلى المرسل رداً على رسالة المرسل، وهذا يظهر في نفس موقف الاتصال في حالة الاتصال المباشر.¹

والشكل التالي يعبر عن نمط الاتصال المفتوح بحيث يبدأ المرسل بعملية الاتصال بهدف التأثير على المستقبل وتستخدم وسائل اتصال تسهل عملية تدفق المعلومات (الرسالة) ويقوم المستقبل بفك رموز هذه الرسالة وفهمها والتعبير عن فهمه من خلال مجموعة من الردود والاستجابات. وهذا ما يعرف بـرجع الصدى ونظام الاتصال المفتوح هو الذي يوضح المجال لتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل من خلال ردود أفعال على الرسالة.²

¹ نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

² نجلاء محمد صالح، نفس المرجع السابق، ص 42.



رسم توضيحي 5 : يوضح نمط الاتصال المفتوح¹

وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى هي:²

أ) قد يكون رجع الصدى إيجابياً Positive أو سلبياً Negative ويشجع رجع الصدى الإيجابي المصدر على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة، أما رجع الصدى السلبي فهم لا يشجع على توجيه رسائل مشابهة.

ب) رجع الصدى قد يكون داخلياً Internal ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجياً ينبع من المتلقين.

ت) قد يكون رجع الصدى فورياً Immediate كما هو الحال في الاتصال المواجهي، أو مؤجلاً Delayed كما هو الحال في وسائل الاتصال الجماهيرية.

ث) رجع الصدى يمكن أن يكون حراً Free يصل من المتلقي إلى المرسل مباشرة وبدون عوائق أو تنقية، وقد يكون مقيداً Limited بضرورة المرور على حراس البوابة الإعلامية.

ثامناً: السياق (بيئة الاتصال) Communication environment: يعني هذا الجو العام المتمثل في

المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سعته، وألوانه، وترتيبه، ودرجة الحرارة فيه.³

¹ نجلاء مُجَّد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

³ يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 07.

-والسياق (Context) هو: كل اتصال يحدث في مكان ما، لا بد أن يعبر عن سياق ما، فالسياق في المكان والزمان والأشخاص، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي عن السياق الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي، وكلما كان السياق الذي تتم فيه العملية الاتصالية وجوانب مشتركة بين المرسل والمستقبل. كلما كانت فرصة النجاح للعملية الاتصالية أفضل.¹

تاسعاً: الأثر أو التأثير Effect: الأثر هو نتيجة الاتصال، وهو يقع على المرسل والمتلقي على السواء، وقد يكون الأثر نفسي أو اجتماعي، ويتحقق أثر وسائل الإعلام من خلال تقديم الأخبار والمعلومات والترفيه والإقناع وتحسين الصورة الذهنية.²

-والتأثير هو: مسألة نسبية متفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وغالباً ما يكون تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئاً وليس فورياً، كما يعتقد البعض، وقد يكون تأثير بعض الرسائل مؤقتاً وليس دائماً، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوخى تحقيقها القائم بالاتصال، وتتم عملية التأثير على خطوتين، الأولى هي تغيير التفكير، والخطوة الثانية هي تغيير السلوك.³

* تقسيمات أخرى لعناصر عملية الاتصال:

الاتصال يقوم على عدد من العناصر الرئيسية لتتم عملية الاتصال سواء الاتصال الفردي أو الشخصي أو الاتصال الدولي هذه العناصر هي:⁴

1. المصدر Source وهو المتصل أو المرسل
2. مصمم الشفرة Encoder أي جعل الاتصال له نتائج إيجابية.
3. الرسالة Message أي مضمون الاتصال.
4. قناة أو وسيلة Channel لفظي أو مرئي أو مسموع أو إماعة أو صورة.
5. مترجم الشفرة Recoder أي رد فعل إيجابي على الاتصال.

¹ إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

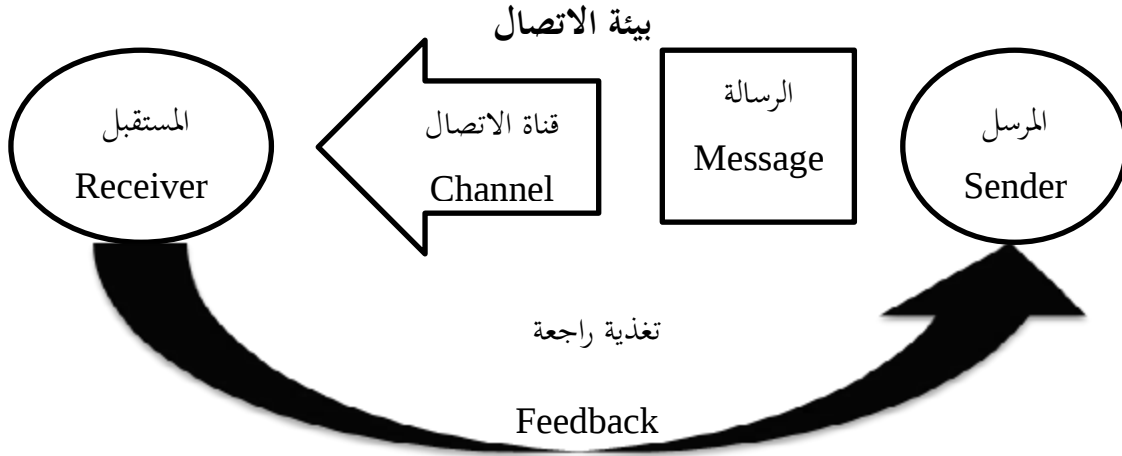
² حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ نضال فلاح الضالعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁴ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010م، ص 94.

6. متلقي Receiver وهو المتصل به أو المرسل إليه.

- الشكل التوضيحي الآتي (مخطط عناصر الاتصال) يبين عناصر الاتصال والتي تتكون من ستة عناصر رئيسية:



رسم توضيحي 6: يوضح عناصر الاتصال الستة الرئيسية¹

المرسل Sender: هو الطرف الذي يبدأ عملية الإرسال ويحدد الهدف منها منتظراً استجابة من المستقبل.

المستقبل Receiver: هو الطرف الذي يستقبل الرسالة ويفسرها ويعطي ردة فعل بناءً عليها.

الرسالة Message: هو الناتج المادي أو المحتوى من المرسل إلى المستقبل وقد تكون شفوية أو مكتوبة أو معنوية ويفضل أن تكون بسيطة وواضحة ومختصرة.

قناة الاتصال Channel: هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل ويجب أن تكون مناسبة للرسالة المراد وصولها فقد تكون كتاب أو مكالمة هاتفية أو تقرير أو فيديو.

بيئة الاتصال Environment: هي الوسط الذي يتم فيه بث الرسالة.

التغذية الراجعة Feedback: هي ردة فعل المستقبل والتي تعبر عن انطباعاته حول مضمون الرسالة.

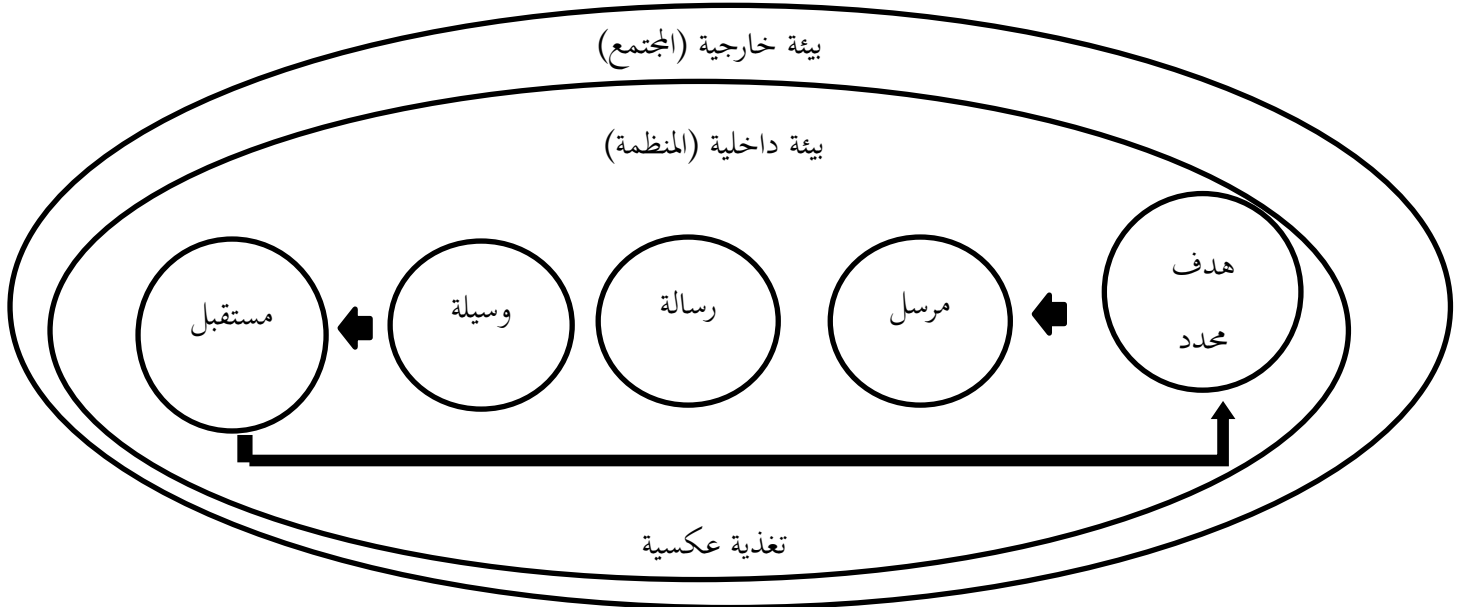
- باختصار يمكن تحديد ستة عناصر لعملية الاتصال، هي كالتالي:²

1. هدف Aim: يجب أن يوجد هدف محدد وواضح لعملية الاتصال.

¹ باسل مجد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014م، صص 16-17.

² مدحت مجد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط2، 2009م، صص 24-25.

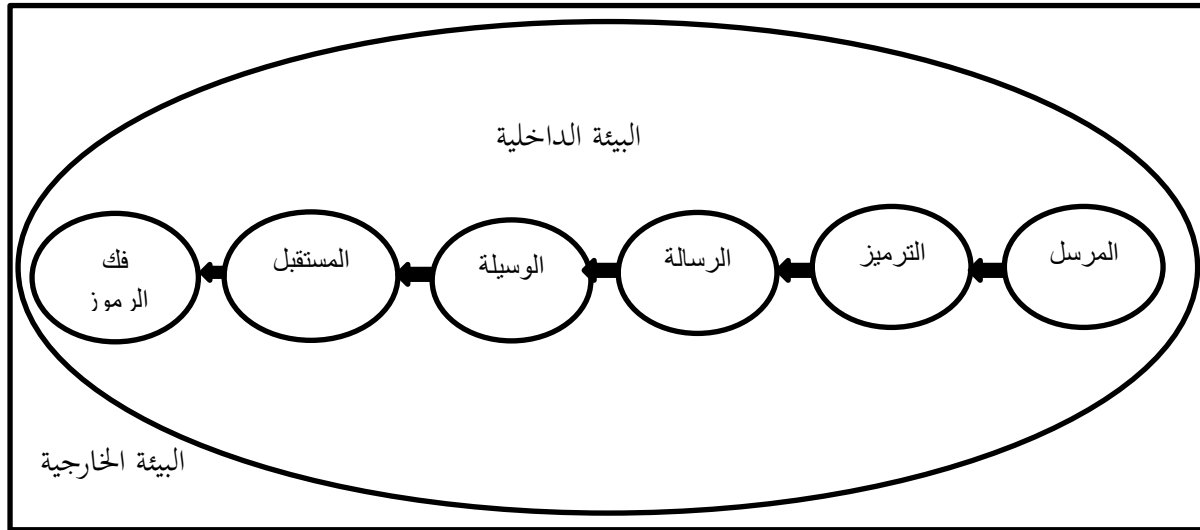
2. مرسل Sender: وهو باعث أو مصدر الرسالة للمستقبل.
3. مستقبل Receiver: وهو من يتلقى الرسالة من المرسل.
4. رسالة Message: وهو المعنى أو المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو القرارات التي يريد المرسل توصيلها إلى المستقبل. وقد يعبر عن الرسالة بالاتصالات اللفظية – سواء شفوية أو مكتوبة – أو بالاتصالات غير اللفظية.
5. وسيلة Mean: وهي الأداة أو القناة أو الطريقة التي تتم من خلالها عملية الاتصال (مثل: المقابلات والاجتماعات والزيارات والاتصالات الهاتفية والتقارير...).
6. التغذية العكسية أو المرتدة أو إرجاع الأثر Feedback: وهي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل، والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته... وبناء على هذه التغذية العكسية يقوم المرسل بعمل بعض التعديلات اللازمة.
7. مصادر التشويش: التشويش أو الضوضاء أو الضجة Noise التي تصدر البيئة الداخلية (المنظمة) أو البيئة الخارجية (المجتمع) لها تأثير سلبي على جميع عناصر الاتصال السابق ذكرها، وقد يؤدي هذا التشويش إلى: تقليل الانتباه والتركيز والإنصات لدى كل من المرسل والمستقبل، وإلى تحريف المعنى وتقليل الوضوح والدقة في الاتصال....



رسم توضيحي 7: يوضح عناصر الاتصال¹

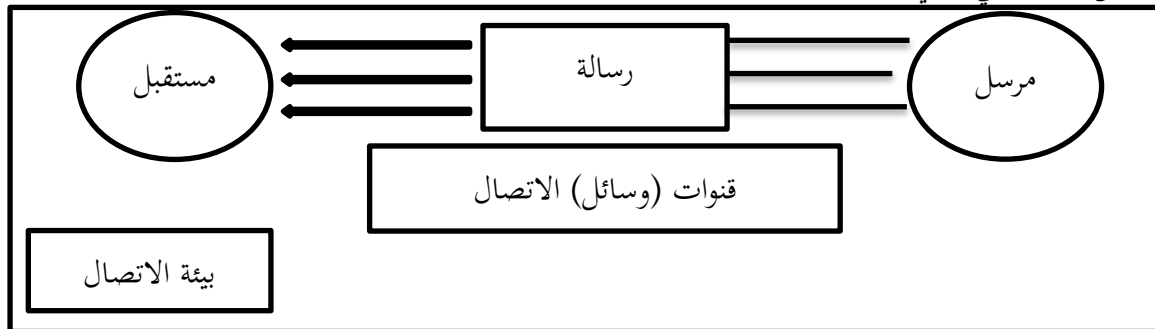
¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص25.

وهناك من يحدد عناصر الاتصال بشكل آخر - كما هو موضح في الشكل التالي - من خلال إعطاء أهمية أكثر لعملية الترميز Coding من جانب المرسل، وعملية فك الرموز والمعنى Decoding من جانب المستقبل¹.



رسم توضيحي 8: يبين عناصر عملية الاتصال²

والشكل التوضيحي التالي:



رسم توضيحي 9: يبين العناصر الخمسة لعملية الاتصال³

(2) أنماط الاتصال : Communication styles

الطريقة التي يتواصل بها الأفراد معا تتأثر بشكل كبير بالأنماط السلوكية لهؤلاء الأفراد بل وتعتمد عليها، ونمط الاتصال لدى الشخص يعبر عن السلوك التفاعلي التواصل مع الآخرين، والسلوك التواصل يعبر عن الشخصية، حيث أن كل فرد يستطيع أن يعبر عن نفس الفكرة ولكن باستخدام كلمات ورموز مختلفة تصنع الاختلاف في

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 2011م، ص26.

طريقة الاتصال، والاختلاف في طرق الاتصال يولد التنوع في أنماط الاتصال، ويوجد تصنيفات عديدة لأنماط الاتصال وفقاً للسلوك التفاعلي ومن التصنيفات المتعارف عليها أنماط الاتصال الثلاثة الرئيسية.¹

يوجد ثلاثة أنماط رئيسية للاتصال هي:²

1. النمط العدائي (aggressive style): ومن خصائص هذا النمط أنه:

- عدائي بأسلوبه في التعامل.
- لا يحترم حقوق الآخرين ويتعدها.
- يلوم أو يهاجم الآخرين بدلاً من البحث عن حل للمشكلة.
- يولد التوتر في العلاقات والتعاملات.
- يستغل الآخرين لمصلحته الخاصة.
- مرهوب الجانب ويخشاه الآخرون.
- كثير الطلبات من الآخرين.
- يعامل الآخرين بغرور وتكبر.

2. النمط الجازم (assertive style): ومن خصائصه أنه:

- يعامل الآخرين باحترام ويحترم حقوقهم.
- واثق بنفسه ويتعامل مع الآخرين بثقة.
- لا يتنازل عن حقه ويدافع عن حقوقه.
- يمسك أعصابه ولا يتوتر بسهولة.
- لا يدخل بدائرة اللوم والتذمر بل يتصدى للمشاكل.
- يضع البدائل ويصنع خياراته بنفسه.

3. النمط السلبي (passive style): ومن خصائصه أنه:

- ثقته بنفسه ضعيفة.
- يبتعد عن النزاعات ويتجنب التوتر.
- لا يواجه مشاكله ولا يبحث عن حلول.

¹ باسل مجد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² باسل مجد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

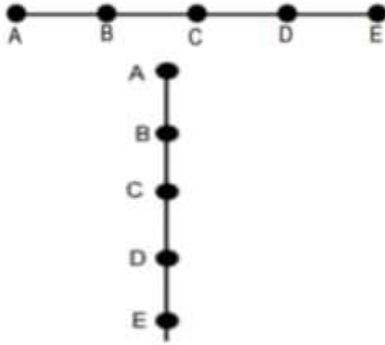
○ يكون تابعاً للآخرين.

○ لا يدافع عن حقوقه ويتنازل عنها.

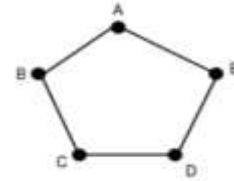
○ لا يمتلك البدائل ويترك الخيار للآخرين.

-تختلف اتجاهات الباحثين حسب تخصصاتهم، لذا تنوعت وجهات النظر حول هذا الموضوع فكل باحث له رؤية معينة بخصوص أنماط الاتصال فيمكن تحديد بعضها كالآتي:

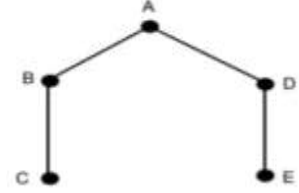
أولاً: بحسب شكل شبكة العلاقات: حدد جامس ستونر James Stoner خمسة أنماط للاتصال حسب شكل شبكة العلاقات بين المرسل والمستقبل Communication Networks وهي كالتالي¹:



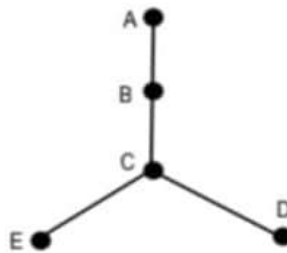
شكل السلسلة (Chain)



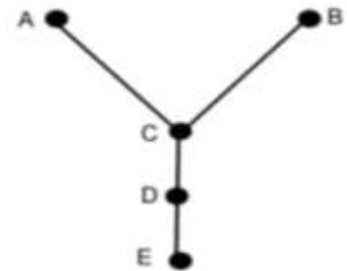
شكل الدائرة (Circle)



شكل السلسلة (Chain)

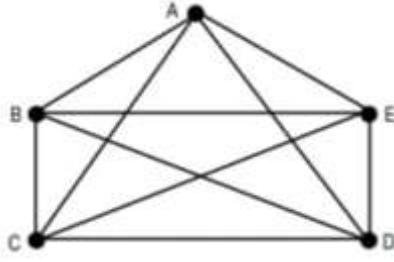


شكل حرف Y مقلوب



شكل حرف Y

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 35.



الشكل الشمولي



شكل العجلة أو النجمة المركزي (star)

رسم توضيحي 10: يوضح أنماط الاتصال حسب شكل شبكة العلاقات¹

فعلى سبيل المثال فإن المدير في نمط الاتصال Y الاتصال والنجمة يستطيع أن يتحكم في المعلومات مبكراً جداً. أما في شكل السلسلة، فإن احتمالات حذف المعلومات وقطعها تكون كبيرة جداً. وفي الشكل الدائري يمكن الحصول على المعلومات من أكثر من مصدر ولكن مازالت محدودة. أما الشكل الشمولي فإنه يشجع الاتصالات الحرة بين جميع الأفراد.²

ثانياً: بحسب نتيجة عملية الاتصال:

حدد جاك جيب Jack Gibb نمطين رئيسين للاتصال حسب نتيجة عملية الاتصال هما:³

أ. **اتصال تدعيمي Supportive**: حيث تكون سلوكيات كل من المرسل والمستقبل إيجابية بما يدعم

عملية الاتصال ويحقق النجاح لها في تحقيق أهدافها. ومن السلوكيات نذكر: الحوار والنقاش المتبادل، وتقديم الوصف، والتركيز على حل المشكلات، والتعاطف، والمساواة...

ب. **اتصال دفاعي Defensive**: حيث تكون سلوكيات كل من المرسل والمستقبل سلبية بما يضعف عملية

الاتصال ولا يحقق النجاح لها في تحقيق أهدافها. ومن هذه السلوكيات نذكر: النقد، عدم الإنصات، الدفاع عن الآراء حتى ولو كانت خاطئة، الإصرار على وجهة نظر معينة، عدم المرونة، عدم تقبل الآخر...⁴

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

² مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 36-37.

³ مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 37.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 38.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

تعددت التصنيفات واختلفت التقسيمات بخصوص أنواع الاتصال داخل المؤسسة وفيما تتمثل، حسب طبيعة المؤسسة والنظام السائد داخلها وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا الموضوع.

- يمكن التحدث عن عدة أنواع للاتصال وذلك بناء على عدد الأفراد المشاركين في عملية الاتصال، كما هو موضح في الشكل التالي:¹



رسم توضيحي 11: يوضح أنواع الاتصال حسب عدد المشاركين في الاتصال²

- 1. الاتصال الذاتي:** هو الاتصال الذي يكون محوره الفرد ذاته بحيث يكون الفرد نفسه هو المرسل والمستقبل في نفس الوقت، وهو أحد أكثر أنواع الاتصال استخداماً في حياتنا اليومية. حيث يتخذ الفرد قراراته بناء على المعلومات التي يتلقاها من حواسه هو نتيجة مخاطبته لنفسه فيما يتعلق بالأفكار والمشاعر التي تدور في خلدته، مثل الاستعداد لمقابلة أو اختبار، أو التهيؤ لحضور اجتماع، حيث يكون وسيلة الاتصال في العقل الذي يترجم الأفكار والمشاعر ويفسرهما ويتخذ القرارات بناء على ذلك.
- 2. الاتصال الشخصي:** هو الاتصال المباشر الذي يحدث بين شخصين أو أكثر، وهو أفضل أنواع الاتصال لأن فرصة التعرف المباشر على تأثير الرسالة تكون كبيرة، مما يمكن القارئ بعملية الاتصال الشخصي من تعديل رسالته وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية وإقناعاً، كما يمكن فيه أن نستخدم الحواس الخمس أثناء عملية التواصل، مما قد يهيئ الفرصة إلى تكوين علاقات وصدقات حميمة بين الأفراد.

¹ يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، قسم تطوير الذات، عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة، جامعة الدمام، السعودية، 2009م، ص 08-09.

² يسرى عثمان وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 08.

3. **الاتصال الجمعي:** يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد أو الأصدقاء بحيث يكون حجمها العددي كبير لاتخاذ قرار أو حل مشكلة، وقد يحدث بين شخص واحد (مرسل) ومجموعة أفراد مستمعين (مستقبلين) من خلال المحاضرات الدراسية أو اللقاءات العامة.
 4. **الاتصال الجماهيري:** هو الاتصال الذي يكون موجهًا لجمهور كبير غير متجانس من الأفراد، وهم في الغالب مختلفون في طبقاتهم الاجتماعية ومستواهم الثقافي ومراكزهم المهنية، وغير قادرين على العمل كوحدة واحدة أو أن يجتمعوا في مكان واحد بشكل منظم وفعال، حيث لا يمكن اتمام عملية الاتصال بينهم من خلال المواجهة المباشرة، ويحدث الاتصال الجماهيري من خلال وسائل الاتصال التقليدية كالكتب والمجلات والصحف والنشرات، ووسائل الاتصال الإلكترونية كالجوالات والإذاعة والتلفاز والأنترنت، لذا فإن فرصة التفاعل والتغذية الراجعة بين طرفي الاتصال تكون ضئيلة جداً بل ومنعدمة في كثير من الأحيان.
 5. **الاتصال الثقافي:** هو الاتصال الذي يتم بين أفراد لا ينتمون إلى ثقافة واحدة، بل من ثقافات مختلفة، حيث يتعلق عادة بالقيم والعادات والاتجاهات والسلوكيات والرموز اللفظية وغير اللفظية، وحينئذ لا بد أن يعي المتصل اختلاف العادات والقيم والأعراف وطرق التصرف المناسبة، فإذا غاب هذا الوعي فإنه سينتج عن الاتصال قدر من سوء الفهم.
- هناك أيضاً تقسيمات أخرى نذكر أهمها وهي كالآتي:¹
- أولاً: بحسب عدد أفراد المرسل والمستقبل:
1. المرسل فرد والمستقبل فرد، من الأمثلة على ذلك: مقابلة رئيس لمؤوس، ومقابلة أحد العاملين لأحد العملاء... وهكذا.
 2. المرسل فرد والمستقبل جماعة، من الأمثلة على ذلك: مقابلة رئيس للمؤوسين في إدارته.
 3. المرسل جماعة والمستقبل فرد، مثال على ذلك: مقابلة لجنة الاختبار والتعيين لأحد المرشحين لوظيفة شاغرة.
 4. المرسل جماعة والمستقبل جماعة، مثال على ذلك: اجتماع بين ممثلي إدارة مبيعات وممثلي إدارة التدريب.

¹ إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2013م، ص 40.

ثانياً: بحسب طبيعة وأدوات الاتصال:

الاتصال اللفظي (شفهي أو مكتوب أو إلكتروني): يستخدم الاتصال اللفظي الألفاظ والكلمات والجمل في التواصل مع الآخرين، أي أنه يمثل نقل المعلومات عن طريق استخدام اللغة المنطوقة أو المكتوبة وهو يكون:

- **الاتصال الشفهي:** يعبر الاتصال الشفهي عن تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة ومن أمثلتها الاجتماعات.
- **الاتصال الكتابي:** يعبر الاتصال الكتابي عن نقل المعلومات والأفكار باستخدام الكلمات المكتوبة مثل: التقارير، المذكرات والرسائل.
- **الاتصال الإلكتروني:** وتسمح هذه الاتصالات الحديثة بنقل كم هائل من المعلومات، وبشكل أسرع ولعدد كبير من الأفراد، مثل: المؤتمرات التلفزيونية حيث تساهم في نقل الرسالة لعدد كبير من الناس في مواقع شتى دون تكاليف السفر.

ثالثاً: بحسب مدى الرسمية:¹

1. اتصال رسمي: هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية، في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال.
 2. اتصال شبه رسمي: هي الاتصالات التي تأخذ طابع الاتصال الرسمي وغير رسمي.
 3. اتصال غير رسمي: الاتصالات غير الرسمية، هي: الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على الأساس الشخصي التلقائي، وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة، وبعضها صاعدة، وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط، وهو لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية، وهذا الاتصال يعتبر ظاهرة عادية، تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر ضرورة من ضروريات الحياة الاجتماعية.
- سوف نأخذ تصنيفين آخرين مختلفين لأنواع الاتصال، الأول: يقوم على أساس اللغة المستخدمة من حيث: الاتصال اللفظي وغير اللفظي. والثاني: يعتمد على مستوى الاتصال من حيث: هو ذاتي، وشخصي، وجمعي، وعام، ووسطى، وجاهيري.

¹ إبراهيم خليل خضر، المرجع سبق ذكره، ص 41.

أولاً-نوع الاتصال من اللغة المستخدمة:

يرى المهتمون بالاتصال الإنساني أن كلمة "لغة" لا ينبغي أن تقتصر على اللغة اللفظية وخطها، ولذلك فهم يعتبرون كل فهم منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تحول بخاطره أو إحساس يجيش بصدوره، إنما هي لغة قائمة بذاتها.¹

وبناء على ما تقدم يمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة فيه إلى مجموعتين أساسيتين هما:

أ-الاتصال اللفظي verbal communication: يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقاً فيدركه المستقبل بحاسة السمع. وقد بدأ استخدام اللغة فب التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معن محددة يلتقي عندها أفراد المجتمع، ويعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم. وقد عكف فريق من علماء اللغة على دراسة دلالات الألفاظ، وأسفرت جهودهم عن ظهور علم المعنى العام General semantics الذي يهدف إلى تلخيص الفكر الإنساني من المغالطات اللغوية.

ب-الاتصال غير اللفظي Nonverbal communication: يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، ويطلق عليه أحياناً اللغة الصامتة، ويقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات هي:

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

■ لغة الحركة أو الأفعال: وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معان أو مشاعر.

■ لغة الأشياء: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة والأدوات والحركة، للتعبير عن معان أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقي، فالملابس والأدوات الفرعونية التي تستخدم على المسرح-

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية عربية للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1998م، ص25.

مثلاً- يقصد من استعمالها نقل الإحساس بالجو والزمان الفرعوني إلى المشاهدين لكي يعيشوا فيها طوال عرض المسرحية.

ويذهب راندال هاريسون Randall Harrison إلى أن الاتصال غير اللفظي يمتد ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرقص والبرتوكولات الدبلوماسية.¹

ثانياً: نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية:

يمكن تقسيم نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين إلى ستة أنواع هي: الاتصال الذاتي، والشخصي، والجمعي، والعام، والوسطي، والجماهيري.²

1. الاتصال الذاتي: هو ما يحدث داخل الفرد، حين يتحدث الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومذكراته، ويتضمن الاتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك، أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به.

2. الاتصال الشخصي: وهو الاتصال المباشر أو الاتصال المواجهي حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، ونتيجة الاتصال المواجهي تتكون الصداقات والعلاقات الحميمة بين الأفراد، ويتيح هذا النوع من الاتصال فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة، ومن ثم تصبح الفرصة أمام القائم بالاتصال سانحة لتعديل رسالته وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية أز إقناعاً.

3. الاتصال الجمعي: يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل: أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحدث، أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة، حيث تتيح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

4. الاتصال العام: ويعني وجود مع مجموعة كبيرة من الأفراد كما هو الحال في المحاضرات والندوات والأمسيات الثقافية وعروض المسرح، ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع، كما يتميز بوحدة الاهتمام

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

² حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، نفس المرجع السابق، ص 29-30-31-32.

والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة، ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي وإن كان غير رسمي، وعادة ما يتم هذا النوع من الاتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصاً لهذه الأغراض.

5. الاتصال الوسيط: يسمى هذا النوع بالاتصال الوسيط لأنه يحتل مكاناً وسطاً بين الاتصال المواجهي

والاتصال الجماهيري، ويشمل الاتصال الوسيط على الاتصال السلبي من نقطة إلى أخرى مثل: الهاتف، والتلكس، والراديو المتحرك، والأفلام التلفزيونية من خلال الدوائر المغلقة. ويشبه الاتصال الوسيط اتصال المواجهة من حيث قلة عدد المشاركين في الاتصال-وفي الغالب يكون المتلقي شخصاً واحداً-وكذلك يكونون معروفين للقائم بالاتصال، وتكون الرسالة ذات طابع خاص، فهي محظورة على التعميم، والمشاركون فيه عادة ذو ثقافة مشتركة ومرتبون باتصال شخصي، وغالباً ما يكون الاتصال الشخصي غير محكم البناء.

6. الاتصال الجماهيري: هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، ويتميز الاتصال

الجماهيري في قدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، وبسرعة فائقة، مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وانماط من السلوك غير موجودة أصلاً، والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه. وتشمل وسائل الإعلام الجماهيرية mass media تلك الوسائل التي لها مقدرة على نقل الرسائل الجماهيرية من مرسل إلى عدد كبير من الناس، وتتمثل مقدرتها الاتصالية في استخدام معدات ميكانيكية أو إلكترونية مثل: الصحف والمجلات والكتب والسينما والراديو والتلفزيون، وقد نشأت هذه الوسائل وتطورت في ظل ظروف تاريخية واجتماعية ودولية.¹

ثالثاً: أنواع الاتصال من حيث الاتجاه:

ويقسم العلماء أنواع الاتصال من حيث اتجاهه إلى أنواع وهي:²

أ. **الاتصال الهابط:** المقصود به من أعلى إلى أسفل، وهو الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى، وبين هؤلاء رجال الإدارة المباشر أو المشرفين، وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ، فيتم الاتصال متقناً مع خط السلطة، ويأخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه العمال بالمشروع.

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

² نضال فلاح الضالعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016م، ص 91.

ب. **الاتصال الصاعد:** المقصود بالاتصال الصاعد الاتصال الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى مستويات الإدارية العليا، كأن يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوي لرئيسهم، مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق.

ج. **الاتصال الصاعد الهابط:** إن الاتصال الصاعد الهابط هو الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين، وفيه لا يضع الرؤساء خطة أو يتخذون قراراً أو يحددون برنامجاً لمن يشرفون عليهم قبل أن يعرفوا رأيهم، ويجمعوا البيانات اللازمة منهم ثم مناقشتهم فيما يهم العمل.



رسم توضيحي 12: يبين الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة¹

- اتصال مائل أو جانبي: ويتم هذا عند تخطي التسلسل أو الهيكلية الإدارية.
- اتصال أفقي: هو الاتصال بين الزملاء في نفس المستوى الإداري، وفيه تنقل الرسالة بشكل أفقي، وهذا يؤدي إلى إنجاز العديد من المهام، حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية، ويعمل على حل العديد من المشكلات بما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد، هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات في نفس المستوى الإداري، وتحسين العلاقات الداخلية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي (اتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين).²

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط2، 2009م، ص 33.

² إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2013م، ص 42.

- **الاتصال المباشر:** يتضمن الاتصال المباشر: الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي، ويطلق بعض الخبراء على نمط الاتصال المباشر والتأثير الشخصي مصطلح التأثير عن طريق كلمة الفهم.
- يعرف ميرتون الاتصال الشخصي بأنه: اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته.
- ويعرف محمود عودة بأنه: عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل وسيطة.¹

المبحث الثاني: أهمية الاتصال في المؤسسات

المطلب الأول: الاتصال كأداة لتحقيق الأهداف التنظيمية

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل فأبي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء المؤسسات.

وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة Behavioral Approach على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة الذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية كما يوحي المدخل البنائي أو الهيكلي structural approach في الإدارة، فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري. ويمكن القول: بأن كلمة الاتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين ويفيد ذلك بأن عملية الاتصال عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة وتعدد تعاريف مفهوم الاتصال إذ يعرف هوكنز Hawkins وبرستون Breston عملية الاتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.²

¹ نضال فلاح الضالعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م، ص 92.

تخدم عملية الاتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي:¹

- 1- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديم لمقترحات وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.
 - 2- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم. إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.
 - 3- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.
- تسعى عملية الاتصال إلى تحقيق التطوير والتقدم المنشود في كل المجالات والميادين بالمجتمع وذلك بالاعتماد على عناصر الاتصال المختلفة واختيار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة الموقف الاتصالي.²

المطلب الثاني: دور الاتصال في تعزيز العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة

يعتمد تكوين علاقات زملاء العمل على الشراكة الفعالة، والروابط القوية، والاهتمامات المشتركة، وتزداد هذه الروابط بشكل كبير، خصوصاً عند حدوث الضغوط والأزمات؛ فإن الجميع يلتفون حول بعضهم البعض، مثل رجال الدفاع المدني، أو المواقف المهددة للحياة، فالاتصال داخل المنظمات، مثل شرايين الدم التي تجري في جسم الإنسان تحمل لخلاياه وأعضائه الغذاء والطاقة، وتطرد عنه السموم.

ويمكن تحديد دور الاتصال في بيئة العمل على الآتي:³

1. حاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العمل.
2. حاجة العاملين للمشاركة الفعالة في العمل.
3. مزاوله العاملين لعملية الاتصال لإنجاز أهداف معينة.

¹ هاشم حمدي رضا، نفس المرجع السابق، ص 97-98.

² نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 50.

4. مساعدة العاملين في إنجاز الأعمال اليومية.
5. المساعدة في حل مشكلات العاملين.
6. المساعدة في حل مشكلات العمل.
7. توجيه وتحفيز العاملين ونصحهم وإرشادهم.
8. استقبال الجمهور والعملاء وتقديم السلع والخدمات لهم.

يتجه الاتصال إلى تنمية وتطوير العمل في الجهاز الإداري للدولة والقطاع الخاص ويتم عن طريق توزيع المسؤوليات ودعم وتعزيز التفاعل بين العاملين بالمؤسسات الاجتماعية المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكثر.¹

إن الاتصال يؤدي إلى زيادة خبرات الأفراد، فتتسع خبرة كل طرف عن طريق الخبرة التي يود كل طرف أن يشترك زميله فيها.

فإذا كان الاتصال هاماً في الحياة اليومية، فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات، وإن كانت كبيرة أو صغيرة، فله دور جميع العمليات الإدارية: من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات، فالإتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم، ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم، فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم، وبهذا فإنه حركة ديناميكية تتم في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، ومن هنا تقوم الصلة بين الإدارة والعاملين.²

المطلب الثالث: تأثير الاتصال على أداء المؤسسة والإنتاج

إن الاتصال يلعب دوراً هاماً في حياة المنظمات، فمن خلاله على سبيل المثال يتحقق الفهم المتبادل بين أعضاء العلاقة، ومن ثم تمثل عمليات الاتصال الشرايين التي تربط بين أعضاء المنشأة، وبين وحداتها، وأنشطتها المختلفة، وبين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام بينها.

ويؤدي غياب الاتصال الفعال داخل المنظمة إلى مشكلات حادة، وإلى تبديد الموارد وتعطيل الإنتاجية، كما هي الحال في الدول النامية، حيث تعاني الكثير من الشركات والبنوك من الصراعات بين موظفيها وإدارتها. فيجب

¹ نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 17.

على المدير أن يتعرف على المشكلات التي يكون الاتصال سبباً فيها ويعمل جاهداً على إيجاد اتصال فعال يقضي على تلك المشكلات.¹

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى خلق الثقة والتشهير للمؤسسة من خلال الثقة والتشهير للمؤسسة من خلال صورتها وعلامتها، ولن تستمر المؤسسة إلا إذا كانت ذات شهرة وسمعة جيدة والعكس صحيح.

طرق تأثير الاتصال داخل المؤسسة: ونجدها مفصلة على النحو التالي:

أ. تأثير خاص بالعاملين:²

- التعرف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة والتفاهم.
- خلق الرضا والإنتاج في المؤسسة وبين العاملين بعضهم بعض.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية التسيير إدارة وذلك بإيداع آرائهم إزاء المواضيع المطروحة.
- تبادل المعلومات الهامة وبتالي التقليل من دور الإشاعة.

ب. تأثير خاص بالقيادات الإدارية:

- تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما يمكنه من اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات.
- تحقيق الانساق والانسجام بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

ج. تأثير خاص بالجمهور:³

- توسيع صورة المؤسسة في ذهن جمهورها وكذا النشاطات التي تقوم بها.
- إقامة نظام اتصال خاص بالجمهور من أجل توصيله بحقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

² سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم-المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2019م، ص 83-84.

³ سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

-تعريف بالطبيعة المنتوجات ومن جهة ومعرفة رأييه وكذا مقترحاته لتحسين الخدمات من جهة أخرى.

ويتضح الاتصال على الأداء العام للمؤسسة ودوره في زيادة الإنتاجية من خلال النقاط التالية:

التنسيق: إن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، ونجاح أي مؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل تحقيق الهدف، فالإتصال يساعد على التنسيق الفعال خاصة في الإتصال الأفقي.

التنظيم: للإتصال دورا أساسيا في التنظيم، إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سلمية إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة بالإتصال السريع والسهل، فالإتصال يتجه نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين عمال المؤسسة.

القيادة: إن التفاهم بين القائد والمرؤوسين أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الإتصال التنظيمي، فالإتصال يسهل عملية القائد في أدائه مهامه. كما أنها العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجه أو الإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية، ويرى كوهن أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء إنجازاته المحددة للقائد.

الإنتاج: إن عملية الإتصال هي التي تحدد سير الإنتاج كما ونوعا، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ، ولا يمكن فصل الإتصال التنظيمي الرسمي عن عملية الإنتاج (التوجيهات، الإنذارات، الإعلانات) من أجل رفع الإنتاج وتحسين العمل.

الإبداع: يلعب الإتصال دورا هاما في تحقيق بعدين أساسيين وهما عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمخططات الجديدة والبعد الآخر عملية التطبيق للبعد الأول، فالإتصال الوحيد القادر على القضاء أو التحقيق من عملية المقاومة والاتصال يقنع مختلف الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم.

الصيانة: إن ضمان واستمرار العملية الإنتاجية والإبداعية وتغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل وحفظ الذات من عواطف ومشاعر من أهم المهام التي يؤديها الإتصال فيما يخص الصيانة.

خلاصة الفصل

وكختام لهذا الفصل يمكن القول أن الاتصال يعد عنصراً مهماً في الحياة اليومية ولا يقل أهمية في حياة المؤسسات الاقتصادية، فهو عملية أساسية لنقل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المنظمة، ويتكون من عناصر رئيسية تشمل كل من: المرسل (المصدر)، الرسالة، الوسيلة (القناة)، المستقبل (المتلقي)، والتغذية الراجعة أو رجع الصدى بالإضافة إلى عنصر التشويش والسياق أو بيئة عملية الاتصال وكذا التأثير الناتج عن هذه العملية. وتتنوع أنواعه بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي، الرسمي وغير الرسمي، والاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقي وغيرها من الأنواع.

كما تطرقنا لأهمية الاتصال في المؤسسات كونه أداة استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تنسيق الجهود وتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما يساهم في تعزيز العلاقات المهنية وخلق بيئة عمل تفاعلية، وتحفيز العاملين. إضافة إلى ذلك، يعد الاتصال فعالاً في التأثير على أداء المؤسسة والإنتاجية، إذ يساهم في: قليل الأخطاء، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الثقة بين أفراد المؤسسة ولدى جمهورها وإلخ... ومنه زيادة الكفاءة العامة للمؤسسة.

الفصل الثاني: مهارات الاتصال الأساسية

تمهيد

المبحث الأول: مهارات الاتصال الشخصي

المطلب الأول: مهارة الإنصات والاستماع الفعال

المطلب الثاني: مهارة الإلقاء

المطلب الثالث: مهارة استخدام لغة الجسد في التواصل

المبحث الثاني: مهارات الاتصال غير اللفظي

المطلب الأول: مهارة قراءة لغة الجسد

المطلب الثاني: إشارات الوجه والتعبير

المطلب الثالث: تأثير الاتصال غير اللفظي على الفهم والإدراك

المبحث الثالث: مهارات الاتصال الكتابي

المطلب الأول: مهارة الكتابة الواضحة والفعالة

المطلب الثاني: مهارة كتابة التقارير

المطلب الثالث: مهارة كتابة السيرة الذاتية

المبحث الرابع: مهارات الاتصال مع الجمهور

المطلب الأول: مهارة التفاوض

المطلب الثاني: مهارة الحوار والإقناع

المطلب الثالث: مهارة الحديث

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الاتصال من أقدم وأهم الأنشطة الإنسانية، فهو الوسيلة التي يتفاعل بها الأفراد، وننقل بها الأفكار والمعلومات ونعبر بواسطتها على مشاعرنا وآراءنا ونؤثر ونتأثر بما يدور حولنا، فالقدرة على التواصل الفعال ليست مجرد مهارة إضافية، بل هي عنصر جوهري ومهم في النجاح الشخصي والمهني.

ومع تسارع وتيرة الحياة وتطوير متطلبات العمل وتزايد التحديات في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية والمهنية، أصبحت "مهارات الاتصال" ضرورة حتمية لكل فرد يسعى للتأثير الإيجابي ولبناء علاقات ناجحة وحل المشكلات بفعالية.

وفي هذا الفصل، سنعرض أهم "مهارات الاتصال الأساسية" التي تشكل حجر الأساس الذي تبنى عليه كافة أشكال التواصل الفعال. وسنتطرق لعدة مهارات كمهارة الاستماع الفعال وكذا مهارة الكتابة ومهارة الإقناع وإدارة الحوار ومهارة لغة الجسد وغيرها من المهارات الأساسية.

المبحث الأول: مهارات الاتصال الشفهي

المطلب الأول: مهارة الاستماع والإنصات الفعال

أ/ تعريف مهارة الاستماع:

تمثل مهارة الاستماع الوجه الآخر لمهارة الحديث، ومنهما معا يتحدد طرفا عملية الاتصال الرئيسين: المرسل والمستقبل أو المتحدث والمستمع، وتحدد بالتالي ملامح عملية الاتصال الشخصي، وبينما يقوم الأول بوضع أفكاره في رموز، يقوم الثاني باستقبال هذه الرموز وترجمتها عبر أجهزة الاستماع والإدراك لديه، فلكي نستجيب للآخرين بوضوح، لا بد أن نصغي إلى الرسائل التي يرسلونها. وبدون هذا الإنصات الجيد لا تنجح أساسا عملية الاتصال.

والاتصال الشفاهي أقدم وأفعّل عمليات الاتصال، فقد عرفه الإنسان وأدرك أهميته منذ أقدم العصور، وقد أضافت إليه التكنولوجيا بعدا آخر، وهو إمكانية الاتصال الشفاهي عن طريق التلفزيون السلبي أو اللاسلكي أو المرئي أو المحمول. وأصبح من الممكن تخطي الحواجز الجغرافية والاتصال شفها بالآخرين في أقاصي الأرض، أو عبر أجواء الفضاء. كما أصبح من الممكن تخزين الصوت وتسجيله والاستماع إليه بعد سنوات طويلة، أي أمكننا التغلب على الحاجز الزمني أيضا، وذلك عن طريق أجهزة التسجيل والفيديو المختلفة.

ورغم ذلك، فإن الاتصال الشفاهي المباشر بفرد واحد أو بعدة أفراد، في اجتماع أو لجنة أو مؤتمر أو مقابلة، مازال يحتل مكان نظرا لقدرته على توفير قدر أكبر من التغذية المرتدة أو رجع الصدى.¹

تكمن أهمية الاستماع في:²

1. يساعد الاستماع الجيد على تنمية القدرة لدى الفرد على تمييز الأصوات حيث أنها شرط أساسي لتعلم القراءة والكتابة.

2. الاستماع الجيد للمعلومات أو ما يطرح من أسئلة ومناقشات عنصر أساسي لعملية التحصيل المعرفي.

3. الاستماع عنصر يساعد الإنسان على التواصل والتفاعل مع الآخرين ومع الوسط الذي يحيا فيه. الاستماع مهارة ضرورية لأنها تدعم العلاقات الفعالة داخل المنظمة، وتقوي من قدرة المنظمة على تسليم المنتجات،

¹ محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط4، 2003م، ص 11.

² أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 2011م، ص 104-105.

وتنبه المنظمة إلى عمليات التطوير والتجديد الناتجة عن القوى الداخلية والخارجية وتتيح للمنظمة الفرصة للتعامل مع كل فئات المستهلكين المختلفة وكذلك القوى العاملة المختلفة الثقافة.

يكمن دور الاستماع في عملية التواصل في:

- قال الله تعالى (وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ)¹

وعندما نستمع إلى القرآن بإنصات يفهم المعنى من القرآن وتنزل الرحمة.

- كثير من سوء الفهم نراه اليوم في حياتنا اليومية يحدث بسبب ضعفنا في عملية الإنصات.

- الاستماع أكثر المهارات التي نحتاجها للتواصل مع الآخرين ورغم ذلك لا نعطيها الاهتمام المطلوب.

- كثير من الدراسات تشير إلى أن الطالب يقضي حوالي 50% من وقته مستمعا ومنصتا، ألا يتطلب هذا أن يتعرف الطالب على مهارات الإنصات ليستثمر هذا الوقت من حياته بكل فعالية.

- يرى الكثير من الباحثين في عملية الانصات أن جودة الانصات المباشر مؤثر على جودة المنظمة، فالمنظمة التي يتمتع موظفوها أو المنتسبون لها بدرجة عالية من مهارة الإنصات يعد مؤشرا على نجاح هذه المنظمة.

- ضعف مهارة الاستماع يمكن أن يسبب للشخص كثيرا من المشاكل الشخصية والوظيفية والمالية.

ويمكن تصنيف الأشخاص بالنسبة لعملية الاستماع إلى أربعة أقسام:²

1. غير المنصت the non listener: وهو الشخص الذي لا يستمع لما يقال ولا يحاول بذل أي مجهود للاستماع والإنصات للآخر.

2. المنصت جزئيا the marginal listener: وهو الشخص الذي يسمع الأصوات والكلمات لكنه لا ينصت لها ليفهم ما يقوله الآخر.

3. المنصت المقوم evaluative listener: وهو الشخص الذي يستمع بتركيز واهتمام ويبدل مجهودا لفهم ما يقال وتقويمه، ولكنه لا يحاول التعمق إلى نية المتحدث ومقصده وفه مشاعره

¹ القرآن الكريم، سورة الأعراف، آية 204.

² أماني عبد الفتاح علي، مرجع سبق ذكره، 105-106-107

4. المنصت النشط الفعال active listener: وهو الشخص الذي يستمع بتركيز وانتباه ويبدل مجهودا ليس فقط لفهم ما يقال ولكن لفهم ما وراء ذلك من أحاسيس ومشاعر المتحدث.

ب/ تعريف الإنصات:

الإنصات لغوياً: مصدرا للفعل نصت، بمعنى ترك الكلام من أجل الاستماع وتفهم كلام المتحدث، ويستخدم مصطلح الإنصات كترجمة عربية لاصطلاح Lestening بمعنى الإصغاء والاستماع الجيد ومحاولة الفهم.

هذا ويعرف الإنصات بأنه هو إعمال العقل بكامل طاقته في كل ما تم استقباله بمعرفة الحواس المستقبلية، ويتم ذلك بمعالجة الرسالة المستقبلية ذهنياً بالتفسير والترجمة الموضوعية كمرحلة أولية يتلوها مرحلة تالية من المعالجة الذهنية بالتقييم والربط بينهما وبين غيرها من الموضوعات والأحداث وبناء على نتيجة هذه المعالجات تتم الاستجابة للمؤثر المتمثل في الرسالة وبذلك يتحقق الهدف من الاتصال.

-هناك فرق بين الاستماع والإنصات: فالإنصات أعمل وأشمل من الاستماع. والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحله، والاستماع يتم بواسطة الأذن، بينما الإنصات يتم من خلال العقل.¹

-الفرق بين السمع والاستماع والإنصات: قد يحدث الاستماع بقصد أو دون قصد لدى الفرد فقد يكون فيه تركيز وتدبر في المعاني أو لا يكون فيه ذلك، فعندما تسمع بعض الكلمات العابرة وأنت ماشيا في السوق أو راكبا غي السيارة، قد تسمع بعض الكلمات أو الأصوات بدون التركيز فيها أو حتى محاولة فهمها، فهذا يسمى السمع فهي عملية التقاط الأذن للأصوات تماما كما يحدث عند الطفل الصغير أو الحيوان فهو يسمع لكنه لا يفهم.

أما عند سماعك لشيء بطريقة مقصودة ومحاولة فهمك له فهذا ما يسمى الاستماع، وعند سماعك لشيء بكب جوارحك وفهمك له مع التركيز والتدبر في المعنى مع تجاهلك لكل عناصر التشويش المحيطة والتي قد تؤثر على فهمك للمعنى، ومحاولتك تحليل ذلك لتقتنع به فهذا ما يسمى الإصغاء.²

-الإنصات له أهمية كبيرة في تحقيق التواصل مع الناس، ومساعدتهم، وتوصيل الشعور بتقبلهم، والتجاوب معهم، والاحترام لهم، بل الإنصات الجيد للآخرين يساعدك على إقناع الآخرين بأرائك وأفكارك، بعد معرفة موقفهم تجاه موضوع النقاش. كذلك يمكن أن نقول أن الإنصات الجيد هو أقصر الطرق للفهم والاستيعاب.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط2، 2009م، ص 151.

² باسل محمد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014م، ص 56.

إن إجادة فن الإنصات هي أفضل وسيلة للدفاع عن الآراء والأفكار والحقائق وإقناع الآخرين بها، كما أنه من أهم مبادئ النجاح في التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم.¹

المطلب الثاني: مهارة الإلقاء

مفهوم مهارة الإلقاء: هي فن ومهارة مواجهة ومشاهدة الحضور، حيث يهتم الإلقاء والعرض الفعال بعدد من العناصر والمهارات المهمة الأساسية التي يجب على الفرد إتقانها لجعل العرض أكثر تشويقاً وجاذبية الحضور.

أهمية الإلقاء:²

1. أنه يساعدك في نجاحك الأكاديمي: فإذا نظرت إلى مفردات وكلمات أي مقال أو كتاب يتحدث عنه

ستجد كلمات مثل: تحليل، بحث، تنظيم، إعداد، تقديم، وهي المهارات التي يستخدمها المتحدث في ترتيب وإلقاء محاضراته، وهي أيضاً مهارات مهمة ستساعدك في دراستك الأكاديمية، وبنفس الوقت ستساهم في نجاحك المهني.

2. الإلقاء يمكنك من زيادة معارفك: فاعتماداً على إحدى الدراسات، فإننا نتذكر: 10% مما نقرأه

و 20% مما نسمعه و 30% مما نراه و 70% مما نتكلمه، حيث يعد الإلقاء عملية فعالة، فأنت تكتشف فكرة ماء فتصغها في رسالة، وتقوم بإرسال هذه الرسالة مستخدماً صوتك وجسمك، وبعد الإلقاء أيضاً اختباراً حاسماً لمهاراتك في التفكير.

3. إن الإلقاء سيساعد في بناء قوة ثقتك بنفسك: وتقديرك لنفسك في معظم دورات الإلقاء ودورات

إعداد الملقين يتم تخصيص جزء من الدورة لمناقشة "الخوف من التكلم أمام مجموعة من الناس" حيث يتم التدريب على تحويل مفهوم "الخوف" إلى "ثقة بالنفس"، ويتم ذلك من خلال التطبيق العملي فقط، هذه "الثقة بالنفس" ورباطة الجأش التي سترحبها ستساعدك في تقديم أي تقرير صوتي أمام أية جهة أو عندما يطلب منك إلقاء بضعة كلمات قبل استلامك لجائزة أو مكافأة ما في عملك.

4. للإلقاء فوائد كثيرة على مستوى المجتمع: فهو يساعدك في لعب دورك في المجتمع، فهو التواصل الذي

يربطنا ببعضنا بعضاً، وبعد جزءاً مهماً في خلق أو تشكيل مجتمع من المواطنين النشطين. وفي تاريخنا

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، قسم تطوير الذات، عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة، جامعة الدمام، السعودية، 2009م، ص 27-28.

الكثير من الشخصيات التي تستطيع تذكرها الآن والتي كان لها تأثير كبير على مجتمعاتنا حيث استخدموا قوة الكلمة ليحصلوا على الإجابة المناسبة من مستمعيهم.

المطلب الثالث: مهارة استخدام لغة الجسد في التواصل

هناك بعض التعريفات في هذا الشأن نذكر منها:¹

1-تعريف إدوارد هول Eduard Hall: لغة الجسم هي لغة صامتة Silent language غير لفظية تستخدم الإشارات والإيماءات الصادرة عن جسم الإنسان في المواقف المختلفة كناقل للمعنى.

2-تعريف فريد لوثانس Fred Luthans: لغة الجسم هي اتصال غير لفظي ولغة غير مكتوبة، نشير إلى استجابات الإنسان غير الكلامية مثل: تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات والحركات والمسافة بين الأشخاص.

تكمن أهمية لغة الجسد في:

تعد لغة الجسم وسيلة اتصال مهمة بالآخرين نستخدمها جميعا بشكل يومي، لذلك فإن تعلم كيفية فهم لغة الجسم واستخدامها بطريقة فعالة قد يحسن من علاقتك بالآخرين بدرجة كبيرة في نحيط أسرتك أو جيرانك أو ما شابه، كما قد يساعدك على تخطي والتعامل مع المواقف المختلفة التي تتعرض لها في عملك.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن:

- حوالي 7% من المعنى الكلي للرسالة يتم نقلها من خلال الكلمات.
- حوالي 55% من المعنى يتم نقله من خلال لغة الجسم.
- حوالي 38% من المعنى يتم نقله من خلال لغة الصوت.

وفي دراسة أخرى وجدت أن الرسالة التي يريد المرسل إرسالها إلى المستقبل تصل إليه بنسبة 20% عن طريق الاتصال اللفظي، وبنسبة 80% عن طريق الاتصال غير اللفظي.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 84.

وفي دراسة أخرى ثالثة وصلت نسبة الاتصال غير اللفظي إلى ما يقرب من 90% من المعاني، وبصفة خاصة في الرسالة التي تتعلق بالأحاسيس أو الشعور، ولذلك يكون لها -في بعض الأحيان- تأثير أقوى من: الرسائل اللفظية، حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية عن اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان.¹

استخدام لغة الجسد في التواصل:²

- لغة الصوت: وتشمل على سبيل المثال طبقة الصوت وارتفاع وسرعة ونوعية الصوت، وأهمية الصمت أحيانا أثناء الحديث مع الآخرين.

- لغة الأصابع (الإشارة) واليدين: النظام اللمسي لدى الإنسان واستجابات الإنسان عندما يقوم الآخرون بلمسه.

- لغة وضعية وحركات الجسم: وتشمل على سبيل المثال أهمية الحركة للجسم، وحركة الرأس، والإيماءات وأنواعها، وحركة الساقين، والرقص، وأهمية ممارسة الرياضة، وضرورة الحصول على أوقات للراحة وأهمية تنظيمها.

- لغة المظهر: وتشمل على سبيل المثال الملابس التي يلبسها الإنسان والروائح التي يضعها والإكسسوارات والأشياء التي يستخدمها.

- لغة الألوان: وتشمل على سبيل المثال الألوان وتأثيرها النفسي والاجتماعي على الحالة المعنوية للإنسان، وكذلك التداوي والعلاج بالألوان.

- لغة المسافات والفراغ المكاني: وتشمل على سبيل المثال المسافة المكانية بين الإنسان والآخرين، وأنواع هذه المسافة والفراغ المكاني.

- الدلالات الرمزية للزمن واستخدام الوقت: وتشمل على سبيل المثال مفهوم الوقت وخصائصه وأهميته وكيفية إدارته بشكل كفء وفعال.

وتتكون لغة الجسد من: تتكون لغة الجسد من عبارات مكملة لبعضها البعض مثل: العبارات الكلامية، ولا يمكن أن يفهمك الآخر بكلمة واحدة فقط، ولكن لا من عبارة كاملة، فمثلا سندرس مع بعضنا في هذه الوحدة: كيفية

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

² مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 105-106.

كشف الكذب عن طريق لغة الجسد، وعندها لا يمكنك أبدا أن تحكم بالكذب على محدثك من حركة واحدة منفصلة، ولكن لا بد من جملة كاملة، فتتكون لغة الجسد من:¹

1. اتصال العيون eye contact.
2. حركة اليد hand movement.
3. حركة الرأس head movement.
4. تعبيرات الوجه facial expressions.
5. الوقفة the way you stand.

المبحث الثاني: مهارات الاتصال غير اللفظية

المطلب الأول: مهارة قراءة لغة الجسد

هي لغة تواصل حديثة، تعتمد على تعابير الجسد ومصطلحاته. وهو علم يدرس طرق التواصل غير اللفظي. موضع البحث الأساسي في هذا العلم هي لغة التخاطب غير اللفظي اللاشعوري. يحاول الإحاطة بردود فعل الجسم عند التواصل مع الغير عن طريق ملاحظة الحركات الصغيرة والبسيطة للوجه والجسد. المتخصص في علم لغة الجسد يعلم أن:

- حركة اللسان تسبق اللفظ عند التواصل، لكن الأهم أن هذه الحركة تظهر ما يفكر العقل ولا يريد اللسان النطق به.
 - علم لغة الجسد يظهر بعض الحركات التي يقوم بها الإنسان لاشعورياً.
 - علم لغة الجسد يفصل طوبوغرافيا ومواقع تلك الحركات.
 - الحركات اللاشعورية للجسد هي علامات مرئية لما نخفيه من محفزات ومشاعر.
- علم لغة الجسد يسمح لنا بتعلم بعض حركات التواصل اللاإرادية التي تتناسب مع المخاطب. ويمكن فهم الإنسان من خلال مصطلحات الجسد والمتضمنة في علم لغة الجسد، كما يسمح لنا الأخير بتعلم بعض الحركات اللاإرادية للتواصل الفعال والمناسب بحسب الشخص والظروف.²

¹ إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2013م، صص 108-109.

² ياسر حماية، فن لغة الجسد كيف تفهم الآخرين من نظرة عين؟، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2012م، صص 5-6.

طريقة لقراءة اللغة غير اللفظية اللاشعورية

تطبيقات علم لغة الجسد: علم لغة الجسد يسمح لنا بتفسير، عن طريق قواعد مضبوطة المشاعر الصادرة من مخاطبيننا. وهذا العلم جد مهم لجميع الأشخاص والمهن التي تعتمد في فهمها للآخر على مقدرتها على تحديد مشاعره. في نظر المتخصصين في هذا العلم، صعوبة التواصل ليست في تصرفاتنا الذاتية بقدر ما هي قلة انتباهنا للرسائل الواردة في مخاطبيننا.

علم لغة الجسد يعتمد على تحديد الآتي للحركات الصغيرة واللاشعورية على مستوى الوجه والجسد، لمعرفة ما يلفظ به.

➤ آليات علم لغة الجسد:

إن المتعارف عليه أن تخصص لغة الجسد يدقق النظر في أجزاء الجسم التي يعتقد كل واحد منا أنها ليست محل ملاحظة. وعند نسيانها فإن أجزاء والأعضاء تتحرك لاشعورياً زمن شم تتكلم (الأعضاء).

الأخطاء التي يقع بها كثير من الناس وهي أخطاء لغة الجسد، كما أنها مهمة بالنسبة لرجال وسيدات الأعمال وتكون أكثر أهمية في الاجتماعات وعقد الصفقات وغيرها من المقابلات. وأهميتها بالنسبة للأشخاص العاديين بالزيارات ويهمك أن تعرف الشخص المقابل هو مرحب بك أم ضيف ثقيل عليه، أن لغة الجسد الإيجابية تتسم بالقوة. كما أن الرسائل السلبية غير الشفهية التي تبعث بها إلى الآخرين عادة ما تكون مفرطة للقوة، وتأخذ اتجاهها معاكسا لما نريد.¹

المطلب الثاني: إشارات الوجه والتعابير

حيث سبتم التحدث عن تعبيرات الوجه والجهة والحاجبين والاتصال البصري. يقول الله سبحانه وتعالى (وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنْثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ)²

¹ ياسر حمادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

² القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 58.

1. تعبيرات الوجه والجبهة والحاجبين:

الوجه الإنساني جهاز يتكون من 44 عضلة منفصلة، أربع منها للمضغ، والأربعون الأخرى خاصة بتعبيرات الوجه.

يوضح برنت روبن Print Robin أن الوجه في مجموعة يكون نظاما متكاملًا، تتفاعل فيه كل مكوناته من جبهة وحاجبين وعينين وأنف واذنين وشفنتين وذقن، وتوجد بينها علاقة متبادلة، بحيث تؤدي جميعا أعمالا وظيفية (مكملة الأعضاء الأخرى) بالإضافة إلى ما يسهم به كل منها من أهمية في المظهر الكلي للوجه.¹

ويعبر الوجه عن ستة من الانفعالات هي:

- السرور (السعادة) - الغضب - الحزن - الخوف - الاشتماز - الدهشة.

أي أنه من خلال تعبيرات الوجه يمكن توصيل مشاعرنا للآخرين حبا أو كرها، تقبلا أو عدم تقبل، وبالتالي يحقق التوافق الاجتماعي الذي قد لا يتحقق دون هذه الرسائل. ومن جهة أخرى فبدون هذه التعبيرات قد لا مشعر بالانفعال وهذا ما يثبت حقيقة المقولة الشهيرة (مشاعرنا مكتوبة بوضوح على وجوهنا).²

2. الاتصال البصري visual communication:

يقول الله سبحانه وتعالى (إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا).³

لحاسة البصر أهمية كبيرة في حياة الإنسان؛ في القناة الرئيسية لاستقبال الإشارة من العالم الخارجي. وهذا ويتسم الجهاز البصري للإنسان بدرجة عالية من التعقيد.

وبصفة عامة فغن الجهاز البصري يتكون من ثلاثة أجزاء هي: العين والعصب البصري والمركز البصري في المخ، فالعين اقوم باستقبال الضوء الصادر عن الأجسام الموجودة في البيئة المحيطة بالإنسان، ثم تنتقل الصورة بواسطة العصب البصري إلى المركز البصري في المخ، والذي بدوره يقوم بتمييز وإدراك هذه الصورة وتفسيرها.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 106.

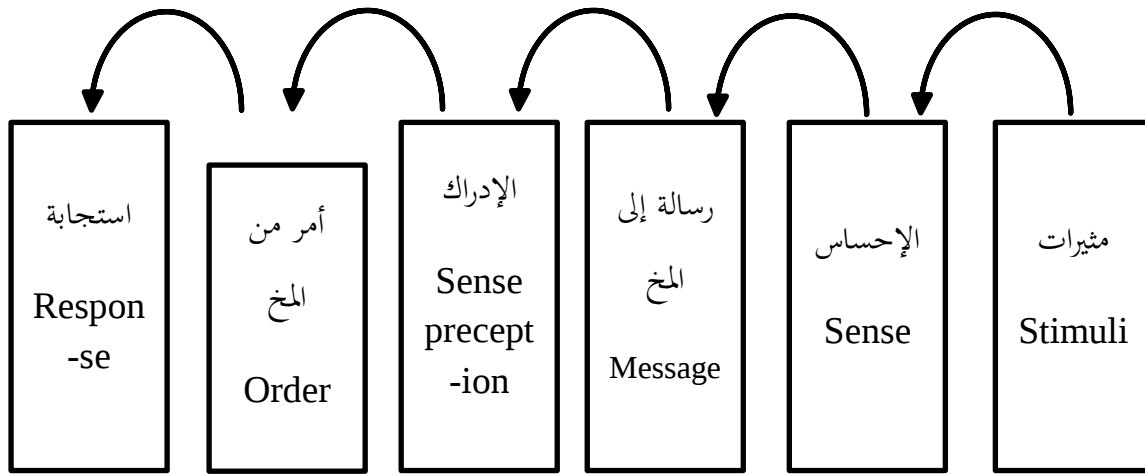
³ القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآية 36.

ويوضح عبد الله عبد الكريم بأن: نظرات العيون لها أهمية كبرى في الاتصال البشري، والطريقة التي ينظر بها الفرد لشخص آخر ترسل الكثير من المعاني المتعلقة باهتماماته ومقاصده وميوله.

ويشير مُجدد كشاف إلى أن العين تنطق بأغراض شتى، شأنها شأن اللسان، ولكن ميزتها في بعض الأحيان الكتمان والتورية.¹

المطلب الثالث: تأثير الاتصال غير اللفظي على الفهم والإدراك

الاتصال والإدراك: تتم عملية الإحساس لدى الإنسان على مراحل كما هو موضح في الشكل التالي:



رسم توضيحي 13 : مراحل عملية الإحساس²

يصور علماء النفس والخبراء السيكلوجيين كيفية إدراك الإنسان لواقعة معينة من الوقائع بمعادلة مركبة هي: وجود جهاز الحاسة + أعضاء موصلة + مراكز خاصة بالمخ، فالواقعة يكتسبها أو تنتقل إليه من العالم الخارجي عن طريق الحواس في صورة تيار كهربائي يقوم بتوصيل هذه الواقعة إلى المخ باعتباره الجزء الرئيسي في الجهاز العصبي المركزي.³

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن الإدراك هو عملية عقلية يستخدم فيها الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته في تفسير المؤثرات البيئية المحيطة به.

¹ مدحت مُجدد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² مدحت مُجدد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 19.

³ مدحت مُجدد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 20.

إن سبب حدوث الفجوة في التعامل والاتصال بين المرسل والمستقبل هو وجود الاختلاف بينهما في إدراك الحديث المتبادل، حيث أن الموضوع الواحد يتم إدراكه بطريقة مختلفة. فكل من المرسل والمستقبل يكون لهما رأي تجاه نفس الموضوع. والقاعدة المفيدة هنا: ضرورة احترام الاختلاف، وأن رأيك صواب يحتمل الخطأ، والرأي الآخر خطأ يحتمل الصواب.¹

المبحث الثالث: مهارات الاتصال الكتابي

المطلب الأول: مهارة الكتابة الواضحة والفعالة

أهمية مهارة الكتابة: نحن لا نتعلم الكتابة إلا بعد أن نكون قد تعلمنا مهارة الاستماع والحديث والسؤال والقراءة، ونبدأ في تعلم هذه المهارة مع بداية الانخراط في السلك المدرسي، وعلى الرغم من أن برامج التعليم في كل دول العالم تقريباً تولي عناية خاصة لتعلم الكتابة، إلا أن الكثير منا، وحتى المرحلة الجامعية وما بعدها، يشكون من عدم القدرة على عرض أفكارهم، أو التعبير عنها.

وتتميز الكتابة عن الحديث أو الاتصال الشفاهي بمزايا عديدة:²

1. إن الكتابة لا تمنحي على مر الأيام والسنين، وهي لذلك أقدر على ربط الأجيال المتعاقبة بتراثها. فالحديث الشفهي قد يتناقل لفترة من الزمن، ولكن من المحتمل جداً أن ينساه الناس وهم يتناقلونه من جيل إلى جيل.
2. إن الكتابة أكثر أمانة على النص من الحديث الذي قد تتاح الفرصة للتشكيك في دقته وصحة نسبته إلى صاحبه.
3. تعمل الكتابة على نقل المعلومة إلى أكبر عدد من الناس مما ينتجه الحديث.
4. تسمح الكتابة بالرجوع إلى المعلومات وقت الحاجة.
5. تسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها، سواء أكانت تعليمات أو أوامر أم بيانات أو إحصاءات، وتقديمها بصورة تفصيلية واضحة، وبفاعلية إلى أفراد الجمهور المقصود.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، مرجع سبق ذكره، ص 233-234.

فالرموز هي أساس عملية الاتصال وجوهرها، وحتى يتم الاتصال لابد أن يكون هناك قدر أدنى الخبرات المشتركة بين المرسل والمستقبل، والرسالة المقنعة يجب أن تدعمها الأعمال أو النتائج، فالحقائق وحدها لا تغري، وإن كان من الأسير توصيلها بنجاح، ولكن لن ينتج عنها التغيير المقصود في الاتجاهات. ومع ذلك فإن الحقائق والمعلومات يمكن أن تؤدي دوراً له دلالة في تحريك وترشيد السلوك، كما أن تقديم البيانات بعد أن تظهر الحاجة إليها، يكون له تأثير أكبر مما لو حدث العكس¹.

القواعد العامة للكتابة الفعالة²:

1. الاكتمال: فالرسالة المكتملة هي الرسالة التي تجيب عن الأسئلة الستة المعروفة (من؟، متى؟، ماذا؟، أين؟، لماذا؟، كيف؟).
2. الإيجاز: وهي المرحلة الوسط بين الاختصار المحل والتطويل الممل.
3. الدقة: وهي تعني الصواب والتحديد.
4. الموضوعية: مثل: فصل الرأي عن الحقيقة، وتحقيق النزاهة والتوازن.
5. البساطة: فالكتابة البسيطة هي التي يسهل على الجماهير استيعابها وفهمها.
6. الوضوح: ويكون في الشكل والمضمون، علماً بأنه في حالة التعبير عن المعاني العميقة والأفكار المركبة، فإن البساطة والوضوح ليسا مترادفين، ولا يكون حينذاك معناهما واحداً.
7. المناسبة: وهي موافقة اهتمامات المتلقي.
8. الإيجابية: وهي الروح الإيجابية التي يلمسها المتلقي.
9. إبراز قوة المعاني ذات الدلالة، ولكن بحذر دون التكلف.
10. تقنية الوسيلة: وهو توافق الكتابة مع المعايير التقنية للوسيلة الإعلامية، فالكتابة للصحافة تختلف عن الكتابة للتلفزيون وتختلف عن الكتابة للإذاعة... وهكذا.

¹ محمد منير حجاب، نفس المرجع السابق، ص 237.

² إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 96.

المطلب الثاني: مهارة كتابة التقارير

مفهوم التقرير: كلمة تقرير هي في الأصل مشتقة من الفعل قرر المسألة أو الرأي، حققه ووضحه. وهذا التوضيح أو التحقيق الوارد في التقرير هو عرض رسمي ومختصر للمعلومات أو حقائق أو بيانات محددة لغرض معين، ويهدف إلى توضيح المزايا والعيوب.

أهمية كتابة التقارير: لكتابة التقارير أهمية كبيرة في حياتنا العملية، وتلك الأهمية تكمن في الأسباب التالية:

1. يعد مصدرا من مصادر المعلومات. 2. يعد أداة مراقبة وتقييم للأعمال والأنشطة. 3. يوضح المستجدات.
- قبل الشروع في كتابة التقارير يجب أن تتوفر لدى كاتب التقرير صورة عن الموضوع الذي يريد الكتابة فيه، وذلك من حيث:

- تحديد موضوع التقرير. - حدد الهدف من التقرير. - حدد الموعد المطلوب لتقديم التقرير.
- اعرف من سيقراً التقرير. - اعرف درجة سرية التقرير. - اعرف كيف يستخدم التقرير بعد قراءته.
- إعداد خطة التقرير. - اختيار العنوان الملائم. - تقسيم الآراء والمعلومات لمجموعات متناسقة.
- القيام بعمل تسلسل للمجموعات. - ترتيب الآراء والمعلومات داخل المجموعة (أ، ب، ج).
- مراجعة العناوين والتأكد من عدم غموضها. - التقرير يقسم إلى ثلاثة أقسام مهمة: المقدمة والتفاصيل والخاتمة.

المطلب الثالث: مهارة كتابة السيرة الذاتية

لا يمكن التقدم للمقابلة الشخصية بدون إعداد سيرة ذاتية فهي التي تؤهلك للمقابلة الشخصية وهي جواز المرور للالتحاق بالوظيفة.

تعريفها: السيرة الذاتية أو بيان السيرة، هي وثيقة تتضمن موجزا أو قائمة بالوظائف ذات الصلة بالخبرة والتعلم. السيرة الذاتية هي أول لقاء بين صاحب العمل المحتمل وطالبي الوظائف، وتستخدم عادة لفرز المتقدمين، وغالبا ما يعقبها مقابلة في حالة البحث عن وظيفة.

¹ يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 118-119.

التعريف الاصطلاحي: بيان السيرة في اللاتينية تعني "مسار الحياة" والسيرة الذاتية في الفرنسية تعني "الموجز" في عالم الأعمال. وتستخدم عبارة curriculum vitae و cv في المملكة المتحدة، ونيوزيلندا في جميع السياقات، وتستخدم كلمة résumé بنسبة ضئيلة. وتعد السيرة الذاتية بطاقة تعريف للفرد. وتعتبر المفتاح للوصول للمقابلة الشخصية.¹

المبحث الرابع: مهارات الاتصال مع الجمهور

المطلب الأول: مهارة التفاوض

تستخدم مهارة التفاوض كل يوم فالبعض منها يمكن أن تكون مباشرة مثل تلك المستخدمة في مجال الأعمال التجارية والبعض الآخر تكون غير مباشرة مثل المساومات على المنتج في السوق. وبالتالي يتم استخدام مهارات التفاوض في مختلف جوانب حياتنا اليومية.

أن تكون مفاوض جيد عليك أن تكون جيد في العديد من المجالات المتعلقة بالتفاوض مثل المساومة وعلم النفس والتعاطف والتخطيط والجدولة ولغة الجسد والسياسة ومجالات أخرى.

لماذا نحن بحاجة إلى التفاوض؟

التفاوض هو الأداة التي يمكن أن تساعدك على تحقيق أهدافك على الرغم من اهتمام الآخرين أيضا بتحقيق الأهداف الخاصة بهم وبهذا قد تكون واجهت تضارب المصالح والأهداف.²

التفاوض أو المفاوضة هو نوع من أنواع النقاش الذي يُستخدم لحل النزاعات والوصول إلى اتفاق مشترك بين طرفين أو أكثر. وغالبًا ما ينتج عن المفاوضات نوع من أنواع التسوية حيث يقدم كل طرف بعض التنازلات لصالح بقية الأطراف ذات العلاقة. غالبًا ما تحدث المفاوضات في بيئات العمل بين الزملاء، الأقسام، أو بين موظف ورئيس عمل. أمّا عن مواضيعها فتكون عادة حول بنود العقود المختلفة، الجداول الزمنية لتسليم المشاريع، أو قيمة التعويضات والأتعاب المدفوعة من طرف لآخر. وهكذا، فالمفاوضات تُعدّ من الجوانب المهنية الأكثر شيوعًا وأهمية، ولا بدّ لك من فهم آلية عملها، أنواعها، وكيفية تحسينها وتطويرها، حيث سنغطّي جميع هذه الجوانب في مقال اليوم.

¹ يسرى عثمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² أشرف ماهر لبيب، التفاوض، مركز التدريب الدولي، مصر، ط1، 2016م، ص 06.

ما هي مهارات التفاوض؟

مهارات التفاوض أو الـ Negotiation skills، هي مجموعة من السمات التي تتيح لطرفين أو أكثر الوصول إلى تسوية حول نزاع ما. غالبًا ما تتضمن مهارات التفاوض مجموعة من المهارات الناعمة والقدرات مثل:

- التواصل - الإقناع - التخطيط - التفكير الاستراتيجي - العمل الجماعي والتعاون.

يُعدّ فهم هذه المهارات الخطوة الأولى لتصبح متفاوضًا أفضل. لكن يجدر التنويه أنّ نوع المهارات التي ستحتاجها للتفاوض ستختلف باختلاف الموقف والبيئة المحيطة والأطراف المعنية. غير أننا يمكن أن نلخص أهمّ هذه المهارات التي تنطبق على معظم المواقف فيما يلي:¹

1-مهارات التواصل الفعال: تتضمن مهارات التواصل الفعال القدرة على تحديد الإشارات غير اللفظية من الآخرين وفهمها، بالإضافة إلى التعبير عن نفسك بأسلوب تفاعلي جذاب. من المهمّ أيضًا امتلاك القدرة على فهم التدفّق المنطقي والطبيعي للحوارات المختلفة والسعي للحصول على التغذية الراجعة. ليس هذا وحسب، فمهارات الاستماع تعدّ هي الأخرى جزءًا مهمًا من عملية التواصل الفعّالة التي تُجنّبك سوء التفاهات وتساعدك للوصول إلى التسويات المرغوبة.

2-مهارات الإقناع: القدرة على التأثير على الآخرين هي بلا شكّ مهارة مهمّة وضرورية في عملية التفاوض. حيث تُساعدك على توضيح السبب الذي يجعل من اقتراحك الحلّ الأمثل لجميع الأطراف، وبالتالي كسب تأييدهم.

3-التخطيط: مهارات التخطيط حتى تتمكن من الوصول إلى اتفاق يرضي الجميع، من المهمّ أن تكون قادرًا على أن تأخذ بعين الاعتبار العواقب المترتبة على كافة الأطراف على المدى البعيد. ومن هنا تأتي أهمية امتلاك مهارات التخطيط، حيث أنها بالإضافة إلى أثرها الكبير في عملية المفاوضة إلا أنها عامل أساسي أيضًا في تحديد بنود الاتفاقيات والعقود وتوضيح سير عملها.

¹ فريق فرصة، كل ما تحتاج معرفته عن مهارات التفاوض Negotiation Skills، مجلة فرصة، مأخوذ من الموقع <https://www.for9a.com> تاريخ الولوج 2025/04/12 على الساعة 13:32.

4-التفكير الاستراتيجي: إنّ أفضل المتفاوضين يدخلون نقاشاتهم ومفاوضاتهم مع خطة بديلة واحدة على الأقل، وعادة أكثر من ذلك. إنهم يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتيح لهم أخذ جميع المخرجات المحتملة بعين الاعتبار ودراسة جميع السيناريوهات المحتملة.

المطلب الثاني: مهارة الحوار والإقناع

أ/ مهارة الحوار:

الحوار أحد وسائل الاتصال وكي يتحقق الهدف منه لابد أن يتطلب مهارات معينة ويتمثل هدف الحوار في الوصول إلى نتائج مرضية لطرفي الاتصال، وتصحيح بعض المفاهيم لدى الطرف الآخر كما يهدف أيضا إلى تثبيت بعض الأفكار أو تهذيب سلوك الطرف الآخر.

أهمية الحوار: تحدد أهمية الحوار كوسيلة اتصالية فيما يلي:

1. أحد الوسائل المستخدمة للإقناع والتأثير.
 2. يستخدم الحوار لتغيير الاتجاهات السلبية إلى إيجابية.
 3. التدريب على قبول النقد واحترام آراء الآخرين.
- لابد من مراعاة العديد من الاعتبارات كي يتم تحقيق أهداف الحوار وحتى تتحقق أهميته ويمكن تحديدها فيما يلي:

1. تحديد الهدف من الحوار والمحافظة على تحقيقه خلال إجراء الحوار.
2. تحديد الشخص أو الأشخاص المتحاور معهم من حيث مستواهم الثقافي والتعليمي ومن حيث أعمارهم.
3. عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء إجراء الحوار حتى لا يتحول الحديث إلى جدال لا قيمة له.

قواعد جوهرية لاكتساب مهارة الحوار: هناك مجموعة من القواعد لابد أن يلتزم بها القائم بالحوار حتى يكتسب هذه المهارة زمن ثم يتحقق الهدف من الحوار وهي كما يلي:¹

¹ نجلاء مجد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2012م، ص 139-140.

1. التزام المحاور بالإصغاء الفعال للمتحدثين وذلك ينمي العلاقة بين طرفي الاتصال.
2. استخدام تعبيرات واضحة وبسيطة خلال عرض الموضوع وأن يكون الموضوع مدعماً ما أمكن بالأمثلة والأدلة وذلك تبسيطاً للفكرة.
3. البدء بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبدء أيضاً بالثناء على المتحدثين لكسب ثقتهم وتكوين علاقة إيجابية.
4. القدرة على ضبط النفس خاصة في حالة عدم موافقة المتحدث لرأيه بقدر ما يراقب ويلاحظ المتحدث.
5. عدم استخدام بعض الكلمات التي قد تؤدي إلى إساءة الفهم.

ب/ مهارة الإقناع:

- الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم، فالإقناع عملية يهدف منها جعل طرف آخر (شخص/جماعة/...) من أن يقبل رأي معين أو فكرة معينة أو يقوم بعمل معين.
- أي أن الإقناع هو محاولة الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلوا تغيير آرائهم واتجاهاتهم أو سلوكياتهم. وحتى تستطيع أن تقنع عليك أن تراعي الاعتبارات التالية:¹
1. ترك انطباع جيد لدى الطرف الآخر.
 2. دراسة الطرف الآخر والتعرف على نمطه وشخصيته.
 4. الإنصات للطرف الآخر.
 5. تقديم الحجج بشكل منطقي ومرتب ومثير للاهتمام والانتباه.
 6. الصدق أقصر الطرق للإقناع.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 168-169.

المطلب الثالث: مهارة الحديث

-التحدث مع الآخرين عملية يمارسها الإنسان منذ الصغر في أشكال وصور مختلفة ولذلك فإن التحدث فن يمكن تعلمه. والاتصال الناجح والفعال مع الآخرين يحتاج منا إلى لباقة في الحديث واللباقة تحتاج إلى صفات نذكر منها:¹

✓ وضوح الفكرة لدى المتحدث.

✓ اختيار وسيلة الاختيار المناسبة.

✓ البساطة في الحديث.

✓ الاختصار في الكلام.

-إن مفهوم مهارة التحدث speaking skills: هي المقدرة على استخدام الرموز اللفظي ونبرة الصوت في التواصل مع الآخرين، وتعتبر وسيلة أو طريقة أساسية يعبر عن خلالها المرسل عن أفكاره أو مشاعره أو أحاسيسه أو آرائه وأفكاره للمستقبل أو قد يقوم بنقل معلومات أو حقائق له، وتعتبر أساسا للعديد من المهارات التواصلية الفرعية الأخرى مثل مهارة التفاوض والحوار والإلقاء والتقديم والخطابة.

تعتبر مهارة التحدث هي المهارات الأساسية التي يستخدمها الإنسان في حياته، فالتحدث يعطي كلامه وأسلوبه في الحديث، لذلك يعتبر التحدث وسيلة يحقق بها الفرد ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين، من خلال تقديم وجهة نظره وتوضيح أفكاره للآخرين الأمر الذي من شأنه زيادة ثقتهم بهم أو نقصانها وأيضا الاطمئنان إليه أو عدم الاطمئنان إليه.²

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² باسل محمد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

خلاصة الفصل

تعد مهارات الاتصال من أهم المهارات الأساسية التي يحتاجها الإنسان في حياته اليومية والمهنية، لأنها تساعد على نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات بشكل فعال.

وتنقسم إلى عدة أنواع حسب طبيعة الاتصال كالاتصال الشفهي الذي يتم من خلال الكلام وتوظيف مهارة الاستماع وغيرها. والاتصال غير اللفظي الذي يشمل لغة الجسد، وتعابير الوجه، وكيفية توظيف مهارة قراءة لغة الجسد لكي يكون الاتصال ناجحاً، وكذا مهارات الاتصال الكتابي الذي يشمل مهارة الكتابة وكيفية كتابة السير الذاتية والتقارير.

ومن أهم المهارات التي يجب اكتسابها في هذا المجال: الاستماع الجيد، والتحدث بوضوح، والقدرة على فهم لغة الجسد و تعابير الوجه، مهارة الحوار والتحدث ومهارة التفاوض، كلها مهارات تساهم في تعزيز عملية الاتصال مع جمهور المؤسسة.

وعليه يجب تطوير هذه المهارات واكتسابها وتوظيفها من أجل نجاح العملية الاتصالية داخل المنظمة.

الفصل الثالث: مهارات الاتصال في ظل البيئة الرقمية

تمهيد

المبحث الأول: تأثير التكنولوجيا الحديثة على مهارات الاتصال

المطلب الأول: وسائل الاتصال في ظل التكنولوجيا الحديثة

المطلب الثاني: تأثير التكنولوجيا الحديثة على مهارات الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الثالث: الفرص والتحديات التي تواجهها التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة

المبحث الثاني: مهارات الاتصال في البيئة الرقمية

المطلب الأول: التواصل عبر المنصات الرقمية

المطلب الثاني: التواصل عبر الوسائط الرقمية التفاعلية

المطلب الثالث: إدارة الوقت والتفاعل الاجتماعي عبر الأنترنت

خلاصة الفصل

تمهيد

يشهد عالم الاتصال اليوم تغيرات غير مسبوقة بفعل التطور التكنولوجي المتسارع والثورة الرقمية التي مست جميع جوانب الحياة، وعلى قمتها مجال علوم الإعلام والاتصال وخاصة العلاقات العامة. فقد أصبحت البيئة الرقمية فضاءً تواصلًا جديدًا، يمتاز بالسرعة والمرونة والتفاعلية واللاتزامنية والعديد من الخصائص التي أضافتها تكنولوجيا الاتصال، وهذا مما أدى إلى تحول جذري في طرق وأساليب التواصل بين الأشخاص والمؤسسات. وفي ظل هذه المستجدات لم تعد مهارات الاتصال التقليدية كافية لتحقيق فعالية اتصالية المرغوبة من طرف المؤسسات، بل أضحت من المهم امتلاك مهارات اتصال رقمية متطورة تتماشى مع معايير العصر الحالي وهذا لتغطية أكبر عدد من الجماهير المستهدفة وهذا لتلبية حاجياتهم. فبالنسبة لمختصي العلاقات العامة أو القائم بالاتصال أصبح لزامًا عليهم أن يكتسبوا مهارات جديدة تتناسب مع التطور الرقمي، كالقدرة على إنشاء محتوى رقمي جذاب ومؤثر في مختلف المنصات الرقمية بواسطة الوسائط التفاعلية المتعددة، وإدارة الصفحات الرسمية للمؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتوظيف الوسائل التكنولوجية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة وتعزيز تواصلها مع جمهورها الداخلي والخارجي، كما أمسى عليهم أن يتفاعلوا بشكل فوري أو آني على الأسئلة والشكاوى المطروحة عبر الفضاء الرقمي دون عناء ومشقة أو تضيق الوقت. وفي هذا الفصل نسعى إلى تسليط الضوء على مهارات الاتصال في ظل البيئة الرقمية والتعرف على مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة على مهارات الاتصال وكيف تؤثر عليها البيئة الرقمية.

المبحث الأول: تأثير التكنولوجيا الحديثة على مهارات الاتصال

المطلب الأول: وسائل الاتصال في ظل التكنولوجيا الحديثة

أدى التطور التكنولوجي إلى تنوع وسائل الاتصال وتطورها بشكل غير ملحوظ حيث انتقلت من الوسائل التقليدية الهاتف والبريد إلى الوسائط الرقمية كالبريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات المراسلة الفورية، وهذا التحول أدى إلى نقلة النوعية في طريقة التواصل مع الأفراد والمؤسسات وفي هذا المطلب سوف نتعرف على هذه الوسائل وفهم خصائصها وهي:

1- وسائل التواصل الاجتماعي: أن مفهوم وسائل التواصل الاجتماعي بالمعنى العام هو مصطلح يطلق على مجموعة من المواقع على شبكة الأنترنت تتيح التواصل بين الأفراد في بيئة مجتمع افتراضي يجمعهم حسب مجموعات اهتمام أو مواقع انتماء البلد، الجامعة، المدرسة، الشركة... وغيرها كل هذا يتم عن طريق خدمات التواصل المباشر مثل: إرسال الرسائل، أو الاطلاع على الملفات الشخصية للآخرين، ومعرفة أخبارهم ومعلوماتهم التي يُتيحونها للعرض... إلخ من الخدمات.¹

- وأيضاً تعرف وسائل التواصل الاجتماعي بأنها: تلك المواقع التي توجد على شبكة الأنترنت العالمية... وتتيح للمستخدمين إنشاء حسابات شخصية... وتكوين علاقات مع مستخدمين آخرين للمواقع نفسها... ويتم من خلالها تفاعل المستخدمين مع بعضهم بعض... وتواصلهم مع أصدقاء وعائلاتهم وزملائهم... ولا ينحصر استخدام هذه الوسائل أو المواقع على الاستخدام الشخصي والاجتماعي فقط بل تستخدم لأهداف تجارية فقد أصبحت هدفاً للذين يسعون إلى جلب المزيد من الزبائن والعملاء، وتتمثل هذه المواقع في فيسبوك وهو أكثر تطبيق رواجاً بين المستخدمين، تويتر (منصة X) واتس آب، اليوتيوب، إنستغرام، سناب شات، لينكد إن... إلخ.²

2- البريد الإلكتروني: يقصد بالبريد الإلكتروني نقل الرسائل أو الملفات في نظام أو بين الحواسيب، وفي الغالب ما يتم هذا باستخدام مخزن وطريقة معينة أو طريقة إرسال النصوص إلكترونياً من حاسوب مركزي أو نهاية طرفية إلى نهاية أخرى. أما التعريف الإجرائي فهو كل رسالة أكان شكلها نصية أو صوتية مصحوبة بصور أو أصوات يتم

¹ آمال قسيمة، سارة زويبة، تقييم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتكنولوجيا الحديثة في أوساط المراهقين، مجلة الروائر، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، المجلد 03، العدد 01، 2019م، ص 67، موقع التحميل <https://asip.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/11 ساعة الولوج 12:02.

² حسان شمس باشا، وسائل التواصل الاجتماعي رحلة في الأعماق، دار القلم، ط 1، دمشق، 2020م، ص 23-24-25، موقع التحميل <https://www.noor-book.com> تاريخ التحميل 2025/04/11 على الساعة 12:15.

إرسالها عبر شبكة عامة للاتصالات ويتم تخزينها على أحد خوادم هذه الشبكة أو في المعدات الطرفية للمرسل إليه حتى يتمكن هذا الأخير من استعادتها.¹

من سماته التي تميزه عن غيره من الوسائل التقليدية وحتى الحديثة في التعامل الإلكتروني وهي كالاتي:

أ-سرعة التواصل: حيث يتم بإرسال وتلقي الرسالة الإلكترونية في وقت شبه متزامن و بسرعة فائقة مهما كان الفارق المكاني، ومهما كان حجم الرسالة ومحتواها الرقمي.

ب-نظام المرفقات: فبواسطة البريد الإلكتروني يمكن تضمين الرسالة عددًا معتبرًا من المرفقات الرسمية الممسوحة ضوئيا وبألوانها الأصلية، وهذا ما يميزه عن السبل الأخرى للتواصل كالفاكس والتلكس وبجودة فائقة بالإضافة إلى الصور والفيديوهات المختلفة.

د-قلة التكلفة: حيث لا يكلف إرسال بكل مرفقاتها شيئًا يذكر بخلاف ما تكلفه الطرود و الخلافات والرسائل التقليدية التي تتم بالتكلفة البطو، بالإضافة إلى إمكانية إرسال الرسالة إلى العديد من الأشخاص في الوقت ذاته، وفي حال الخطأ في عنوان المرسل إليه يتم تلقي رسالة فورية بوجود خطأ.²

3-المدونات الإلكترونية: عرفها درويش اللبان على أنها صحافة الويب الجديدة أو صحافة الهواة الإعلامية، في شكل تحمل مواد على الويب Weblogging وحول العالم، يسجل آلاف من الأفراد خبراتهم آرائهم في المنتديات الإلكترونية Online forums، وهو ما يصل إلى جماهير عريضة. ويعرفها محرك البحث تكنوراتي Technorati والمتخصص في المدونات بأنها صحيفة شخصية على الويب تسمح بنشر الأفكار والتعليقات وهي أقرب إلى المحادثة منها إلى الأرشيف.

¹ إبراهيم بن داود، أشرف شعث، الاطلاع على البريد الإلكتروني بين متطلبات النظام العام والحق في سرية المراسلة، دفا تر السياسة والقانون، جامعة الغرير دبي الإمارات العربية المتحدة، المجلد 09، العدد 16، 2017م، ص25، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/11 على الساعة 13:05.

² إبراهيم بن داود، أشرف شعث، نفس المرجع السابق، ص27.

-أما عبد الله بن خاطري وهو أحد الباحثين في المدونات عرفها على أنها تطبيق من تطبيقات الأنترنت، يعمل من خلال نظام لإدارة المحتوى وهو أبسط صورة للتعبير عن صفحة Web تظهر عليها تدوينات مؤرخة ومرتبطة ترتيباً زمنياً تصاعدياً، تصاحبها آلية لأرشفة التدوينات القديمة.¹

4- الهاتف الذكي: إن التعريف الأكثر تداولاً حول الهاتف النقال الذكي هي: تلك الفئة من الهواتف النقالة المتطورة التي تستخدم أنظمة التشغيل التالية: Apple iPhone، BlackBerry RIM، Symbian OS، Microsoft Windows Mobile، Google Android، Palm web OS، Samsung bada. فنقطة التمييز بين الهواتف الذكية والهواتف العادية تكمن في التطبيقات التي تحويها هذه الأجهزة، وأنظمة التشغيل المتطورة التي تعمل بها، حيث تعتمد الهواتف العادية على المواصفات القياسية للجيل الثاني 2G من النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM الذي تم استحدثه في أوائل التسعينات،...أعني الهواتف الذكية فهي تلك الأجهزة التي تحتوي عادة على واجهة بيانية وشاشات تعمل باللمس، وخاصية اللاسلكي المدمج WIFI، وإمكانية استخدام النظام العالمي لتحديد المواقع GPS،... بفضل هذه التطبيقات فقد أصبحت الهواتف النقالة الذكية اليوم أكثر من مجرد هاتف لإجراء المكالمات حيث جعلت من هذه الأجهزة تؤدي وظائف عدة أجهزة في جهاز واحد.²

5- الذكاء الاصطناعي: يعرف بأنه المجال الذي يسعى إلى فهم طبيعة الذكاء البشري من خلال برامج حاسوبية تقلد الأفعال والأعمال أو التصرفات الذكية، حيث يرتبط بأنظمة الحاسوب التي تمتلك الخصائص المرتبطة بالذكاء واتخاذ القرار.³ في عصرنا هذا يجادل العديد من المؤلفون بأن الذكاء الاصطناعي يوفر نفس الامكانيات التحويلية لزيادة المهام البشرية واستبدالها المحتمل، ضمن مجموعة واسعة من التطبيقات الصناعية والفكرية والاجتماعية حيث يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات الإنتاج والجودة وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين

¹ أسماء البكري، وسمية بورقعة، دور المدونات التعليمية الإلكترونية في تنمية التحصيل الدراسي-دراسة تحليلية لمدونة التعليم والدراسة في الجزائر أنموذجاً-، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 06، العدد 03، 2023، ص 491، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/11 الساعة 13:30.

² مينة طريف، سلمى عطوات، التطور التكنولوجي للهواتف الذكية وتعدد استخداماتها كتوجه حديث لوسائل الإعلام، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، جامعة عمار ثلجي الأغواط، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص 141-142، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/11 الساعة 13:01.

³ أيمن رمضان زهران وآخرون، تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مهارات التواصل وجودة الإعلام الرقمي الموجه للطفل : دراسة وصفية تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة وهران 1، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 38، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/11 الساعة 14:22.

العمليات اللوجستية والتوزيع، كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في الصناعات الحرجة مثل الطب والأمن والطيران لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء وتحسين السلامة.¹

المطلب الثاني: تأثير التكنولوجيا الحديثة على مهارات الاتصال داخل المؤسسة

إن التكنولوجيا الحديثة لها أثر كبير على مهارات الاتصال داخل المؤسسة بحيث غيرت فيها ومن خصائصها، وقد تمثل هذا الأثر في:²

- مهارة الاستماع: في التواصل الرقمي تشمل القدرة على فهم وتفسير المعلومات المتلقاة من خلال وسائل الاتصال الرقمية، مثل المكالمات الصوتية والمرئية والدرشات عبر الإنترنت. ويشمل ذلك القدرة على تحليل المحتوى والتركيز على النقاط الرئيسية والتعامل مع الأخطاء المحتملة في الفهم، وإظهار الإنصات الفعال والاهتمام بما يقال من خلال المحادثة الرقمية.

- مهارة التحدث: تشمل القدرة على التعبير عن الأفكار والمفاهيم بوضوح ودقة من خلال وسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني والمكالمات الصوتية والمرئية والدرشات عبر الإنترنت. ويشمل ذلك القدرة على اختيار الكلمات المناسبة وترتيبها بشكل منطقي وجذاب، وتجنب الأخطاء اللغوية والتوضيح اللازم للأفكار المعروضة.

- مهارة القراءة: يطلق عليها القراءة الإلكترونية فقد عرفها مرزبان (Marzban) بأنها نتاج لتكامل بناء القراءة التقليدية، أو المفهوم المؤلف للقراءة مع إمكانية تقديم خصائص هذه القراءة في إطار بيئة إلكترونية. فهي القدرة على فهم واستيعاب المعلومات المتلقاة من خلال الوسائل الرقمية، كالتعامل مع النصوص الرقمية المتنوعة عبر البريد الإلكتروني والمقالات والرسائل النصية والوثائق الرقمية.

- مهارة الكتابة: تعتبر الكتابة المتقنة من أهم مهارات التواصل الرقمي عبر الفضاء الافتراضي. بحيث يكون لدى الفرد القدرة على كتابة نصوص واضحة ومفهومة وقابلة للفهم، مع تجنب استخدام الاختصارات والرموز التعبيرية

¹ سناء أرتباز، أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 09، العدد 03، 2022م، ص 1250، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/11 الساعة 11:04.

² بوشناق كريمة، وسار نوال، مهارات التواصل الرقمي عبر الفضاء الافتراضي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 09، العدد 02، 2023م، ص 201-202، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/13 الساعة 11:38.

بشكل مفرط يحول إلى التأويل الخاطئ وبالتالي الفهم السيء للرسالة المكتوبة. غير أن هذه الأخيرة في الفضاء الرقمي طرأت عليها عدة تغيرات من خلال استخدام اللغة العربية وهي خليط بين الحروف والأرقام وأيضاً كتابة الكلمات العربية بالحروف اللاتينية واستخدام اختصار الكلمات للتواصل بالإضافة إلى التواصل بالإيموجي في المحادثات الرقمية بين المستخدمين نظراً لما تقدمه هذه الرموز من مزايا اتصالية مختلفة على غرار إكمال المعنى الناقص في اللغة المكتوبة وكذا إيصال المشاعة والعواطف المتنوعة التي يعجز الفرد عن التعبير عنها فيبينها من خلال الإيموجي. حيث يوظف أغلب مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي وتطبيقات الدردشة الإيموجي في محادثاتهم بصرف النظر عن اللغة التي يتكلمون بها والتي تضم في مجملها 2800 رمز تعبيري متداول. ففي واقع الأمر تعد هذه الرموز اختصاراً للتعبيرات الملامح الموجودة بحيث تأخذ مكان التعبيرات اللفظية التي في العادة ما تترجم نغمات الصوت أو إيماءات الجسد. فهذه الصور التعبيرية أحدثت فقرة نوعية في مجال اللغة والاتصال مما ساهم في إثراء اللغة بشكل عام من خلال ما تقدمه من مزايا أهمها تكملة المعنى الناقص في الكلام المكتوب بوصفها نوعاً من أنواع الاتصال غير اللفظي وعادلت بذلك لغة الجسد كالإيماءات والإشارات والإيماءات.

بعد التحولات التي طرأت على مهارات الاتصال وعلى العملية الاتصالية من التقليدي إلى الرقمي، سنذكر بعض المهارات التي ظهرت في ظل التكنولوجيا الحديثة التي يجب أن يتمتع بها القائم بالاتصال وهي كالآتي:¹

-مهارة التفكير: وتعرف هذه المهارة بأنها سرعة استعمال الفكرة في المواقف والعلاقات خلال عملية الاتصال،

تشمل القدرة على التفكير النقدي والإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة، واستخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لتنمية المهارات الفكرية. والتفكير يعني تغليب مختلف وجهات النظر في المواقف أو القضية أو المشكلة. لتتمكن من ابتكار الحلول غير العادية للمشكلات المختلفة، مع ملاحظة التركيز بين الرأي الشخصي وبين الوقائع الحقيقية.

-مهارة المشاركة: والمقصود بها مشاركة المحتوى الرقمي مع ردود الفضاء الافتراضي من خلال النشر للمحتويات

الرقمية على اختلاف أشكالها مكتوبة أو فيديو أو متعددة الوسائط، للتشارك مع الآخر المتواجد في البيئة الرقمية لخلق جو من الحوار وتبادل الأفكار والمعلومات. فمهارة المشاركة عبر الفضاء الافتراضي هي القدرة على المشاركة والتفاعل بفعالية في بيئة رقمية، مثل منصات التواصل الاجتماعي والمنتديات الإلكترونية وغيرها من

¹ بوشنافة كريمة، وسار نوال، مرجع سبق ذكره، ص 203-204.

الفضاءات الافتراضية، حيث تعتبر هذه المهارة أساسية في العصر الرقمي الحالي. أين يتم التواصل وتبادل المعلومات والأفكار عبر الإنترنت.

-مهارة الانتقاء: يقصد بها الاختيار الأمثل للمضامين الرقمية الجيدة داخل الفضاء الافتراضي الذي يمتاز بزخم هائل ومتنوع من المعلومات المفيدة والضارة ولا يكون متلقي سلبي مستهلك لكل ما تقع عليه عينه عبر شاشة هاتفه أو حاسوبه، فعلى المستخدم أن يمتلك مهارة الانتقاء لتعزيز معارفه وإثراء تفكيره والابتعاد قدر الإمكان عن المحتوى التافه والمضيق للوقت فقط.

-مهارة التحليل: أي قدرة المستخدم على تحليل المضامين الرقمية وقراءة معانيها الظاهرة والضمنية ومقاصدها المباشرة وغير المباشرة، وتكوين رأي شخصي اتجاه ما يعرض عن قناعة وليس موجه من قبل أي جهة داخل الفضاء الرقمي، لذا ينبغي على المستخدم أن يمتلك مهارة التحليل لتجنب التعبئة الفكرية المغلطة.

-مهارة النقد: وتشمل القدرة على تقييم المحتوى المتاح على الإنترنت وتحديد مدى مصداقيته وصحته، بمعنى إمكانية المستخدم على النقد البناء للمضامين الرقمية المعروضة في الفضاء الافتراضي الذي يبحر فيه ولا يتقبل كل ما يعرض عليه بسداجة ولا يكون مستخدم سلبي.

المطلب الثالث: الفرص والتحديات التي تواجهها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة

إن التكنولوجيا الحديثة أحدثت نقلة نوعية في جميع المجالات وهذا مما فتحت آفاق وفرص جديدة في المؤسسات وهذا لتعزيز مهاراتها وتطويرها، إلا أنها أيضا واجهت تحديات كثيرة تؤثر عليها فنذكر منها:

الفرص من أبرزها:¹

-التخفيض من الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية وتحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة والعمل مع الفرق الخارجية.

-وسيلة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة، وتطوير الخدمات والمنتجات وتسمح بتقديم خدمة الزبون.

¹ وهيبة عيشاوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وأثرها على المؤسسة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة البليدة 2، المجلد 07، العدد 27، 2018م، ص 100-101، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/13 الساعة 12:00.

- التركيز على الإبداع والتنمية وخلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة، ميزة تنافسية... إلخ.
 - إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وانفتاح كبير على المحيط.
 - تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تعريف وتسويق المنتجات و الخدمات.
 - كما أعطت أيضا فرص لمهارات الاتصال في ظل التكنولوجيا الاتصال الحديثة من أهمها:
 - سهلت من الوصول إلى وسائل الاتصال الحديثة كالبريد الإلكتروني و مواقع التواصل الاجتماعي... إلخ فهذا التنوع أدى إلى تطوير مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية وخاصة الكتابة.
 - أصبح من الممكن التواصل مع الآخرين في أي مكان في العالم وفورياً مما يسهل فهم الثقافات المختلفة، كما أن تطبيقات التفاعل الجماعي كتطبيق Zoom , Microsoft teams تعزز مهارات التواصل الجماعي والاتصال الفعال داخل الفرق.
 - كما أدت التكنولوجيا إلى إتاحة دورات تكوينية وتدريبية عبر الإنترنت لتطوير مهارات التحدث والاستماع والكتابة والعرض التقديمي.
 - كما ظهور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي أتاح فرصة لممارسي مهارات الاتصال على مساعدتهم في صياغة الرسائل وترجمتها وتحليلها وتحسين أسلوب الكتابة، كما أن وجود تطبيقات وبرامج التقييم أدى إلى تقييم مهارات الاتصال كنبرة الصوت وتحليل اللغة وردود الفعل ساعد على تحسين طريقة التواصل فيما بينهم.
- التحديات من أبرزها:**¹

- عدم وجود وعي لما يمكن أن توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- الافتقار إلى ثقافة مؤسسات على التغيير والشفافية.
- تزايد الطلب على المرونة مما يفرض تكوين مستمر ومتزايد الاستخدام هذه الوسائط.
- زيادة الرقابة على العمل المنجز.

¹ وهيبه عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

- استخدام التكنولوجيا التي تسمح بالعمل عن بعد الفرض على الموظف أن يكون دائما على استعداد تام لتأدية مهامه.

وكذلك من أهم أسباب عدم استخدام المؤسسات لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة بفعالية أكبر ما يلي:¹

- عدم وجود القدرات والمهارات والموظفين المؤهلين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.
- التكاليف الباهظة (تكاليف معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات وبرامج إعادة التنظيم والتكاليف المتكررة).
- مشاكل الأمن والثقة (سلامة وموثوقية نظم التجارة الإلكترونية وأوجه عدم اليقين المرتبطة بأساليب الدفع والأطر القانونية).
- وأسوء ما يمكن أن يصيب تكنولوجيا الاتصال الحديثة من مشاكل هو عزوف المستخدمين عن استخدامه.
- يجب ان يعتاد العاملون على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة كما هم معتادون على تنفيذ أعمالهم ومهامهم، إن تغيير تلك العادات واحلال العادات الحديثة محلها هو مهمة تحتاج إلى زمن ودراية، فليس جميع العاملين يتمتعون بالقدرة نفسها على مواكبة التطور والتغيير.
- أما التحديات التي تواجهها مهارات الاتصال في ظل التكنولوجيا الحديثة:
- فقدان الاتصال الوجهي بحيث الاعتماد على الوسائل الاتصال الحديثة يقلل من المهارات المباشرة كتعبيرات الوجه ولغة الجسد ونبرة الصوت.
- كثرة سوء الفهم فإن الاعتماد على الرسائل الإلكترونية قد يفتقر إلى مهارات التعاطف مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ للمعنى.
- إن الازدحام على وسائل التكنولوجيا الحديثة بكثرة قد يؤدي إلى إضعاف مهارات الاتصال كمهارة التركيز والاستماع والإنصات أثناء الاتصال المباشر.

¹ وهيبة عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

المبحث الثاني: مهارات الاتصال في البيئة الرقمية

المطلب الأول: التواصل عبر المنصات الرقمية.

إن التواصل عبر المنصات الرقمية أصبح مهما في الحياة اليومية للأفراد في وقتنا الحالي بحيث يشمل استخدام الإنترنت والتطبيقات الرقمية للتواصل أو التفاعل من الأفراد أو المؤسسات عبر أدوات مختلفة.

أما المنصة الرقمية **Digital Platform**: فتعرف بأنها البيئة التفاعلية، التي تقوم بتوظيف جميع التقنيات المختلفة المرتبطة بالويب، كما تجمع المنصة الإلكترونية، بين مميزات أنظمة المحتوى، وبين شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، مثل تويتر/فيسبوك وغيرها.

المنصات الرقمية: هي البيئة التفاعلية، التي تقوم بتوظيف جميع التقنيات المرتبطة بالويب، والتي تحتوي على عرض متماسك/متناسق، تقني تجاري للولوج إلى العالم البعيد، والخدمات التفاعلية والغير تفاعلية، التي يمكن أن تذاع أو تقدم عبر الويب، كما يمكن أن تخضع للدفع، ويكون الولوج إليها محدوداً أو مجانياً.¹

وتمثلت أنواع المنصات الرقمية في:²

أ- المنصات المتكاملة Integrated platforms: تمثل منصة معاملات ومنصة ابتكار في نفس الوقت، تشمل هذه الفئة شركات مثل Apple التي لديها منصات مطابقة مثل App store ومنصات الألعاب مثل XBOX.

ب- منصات الابتكار Innovation platforms: عبارة عن تقنية، أو منتج، أو خدمة، تعمل كأساس تقوم فوقها الشركات الأخرى، بتطوير تقنيات، أو منتجات، أو خدمات تكميلية، لابتكار منتجات جديدة كلياً، كالتطبيقات والمواقع والأنظمة مثل Andriod و IOS.

ج- منصات المعاملات Transactinal platforms: هي تقنية أو منتج أو خدمة، تعمل كوسيط أو قناة، تسهل التبادل أو المعاملات، بين مختلف المستخدمين أو المشترين أو الموردين، مثل منصة Airbnb(العقار

¹ بوطاروس نسرين، حجام الجمعي، المنصات الرقمية الإعلامية الجزائرية بين تحدي الواقع والتطلع نحو المستقبل، مجلة الإعلام والمجتمع، جامعة العربي بن مهيدين المجلد 08، العدد 01، 2024م، ص 348، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/12 على الساعة 16:22.

² بوطاروس نسرين، حجام الجمعي، نفس المرجع السابق، ص 350.

والسياحة) ومنصات التجارة الإلكترونية، ومنصات الدفع الإلكتروني مثل PayPal و Stripe و PayFort، منصة النقل التشاركي مثل Uber.

د- منصات الاستثمار Investment platforms: تتكون من شركات التي طورت استراتيجية محفظة منصة، وتعمل كشركة قابضة أو مستثمر نشط في منصة أو كليهما.

هـ- المنصات الاجتماعية Social networking platforms: توفر فضاءات افتراضية، لإنشاء مجتمعات رقمية، تربط فيما بينها مجموعة من العلاقات والتفاعلات المتبادلة من بينها: إنستغرام، فليكر، تويتر، فيسبوك، ليكد إن.

المطلب الثاني: التواصل عبر الوسائط الرقمية التفاعلية

الوسائط الرقمية: وهي برامج تجمع بين مجموعة من الوسائط بجودة عالية، مثل الصوت والصورة والحركة والنص والرسومات والفيديو، كل هذه تعمل في وقت واحد تحت سيطرة الكمبيوتر وهي أدوات لتشفير المعلومات التعليمية من اللغة المنطوقة المكتوبة، إنها تقنيات تستخدم لعرض الصوت والصور والنصوص والأفلام في شكل نص وصوت منطوق ورسومات خطية ورسوم بيانية ورسوم بيانية وصور متحركة ومقاطع فيديو، ومن الممكن أيضاً استخدام خليط أو مجموعة من عدة أدوات أهم عناصرها النص المكتوب وكذلك الكلمات المنطوقة والمسموعة.¹

ويمكن استخدام مجموعة متنوعة من الوسائط الرقمية لنشر المادة المعروفة، مقل المواقع الإلكترونية وسائل التواصل الاجتماعي، البودكاست، الفيديوها، والمدونات، يساعد ذلك في استهداف جمهور واسع ومتنوع. حيث يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الوسائط الرقمية لنشر نفس المحتوى، على سبيل المثال، يمكن نشر مقال علمي على موقع إلكتروني وعلى وسائل التواصل الاجتماعي وفي شكل بودكاست.²

¹ بلعيد الحاج، فرفار جمال، التفاعل الاجتماعي عبر الوسائط الرقمية وكيفية توسيع دائرة العلم والمعرفة دراسة سوسيو-اتصالية، مجلة الإحياء، جامعة معسكر، المجلد 25، العدد 36، جانفي 2025م، ص 488، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/02 الساعة 20:52.

² بلعيد الحاج، فرفار جمال، نفس المرجع السابق، ص 490.

بحيث تمثلت الوسائط الرقمية التفاعلية المتعددة في العناصر التالية:¹

النصوص المكتوبة:

ويقصد بالنص المكتوب كل ما يحتويه الشاشة من بيانات مكتوبة تعرض على المستخدم أثناء تفاعله مع البرنامج وهي عبارة عن فقرات تظهر منظمة على الشاشة أو عناوين للأجزاء الرئيسية على الشاشة أو لتعريف المستخدم بأهداف البرنامج في صياغات متفردة مرقمة أو لإعطاء إرشادات و توجيهات المستخدم ويتم التعامل معها بحركة واحدة من المستخدم عن طريق الضغط على الفأرة أو لوحة المفاتيح مثلا ومن الممكن التحكم في حجم الكلمات المكتوبة.

-الصور الثابتة:

اعداد هذا العنصر يتم بطريقتين:

-استخدام برامج رسوم مناسب وعادة يستخدمها المصممون لإعداد الرسومات المختلفة التي تتوافق مع حاجاتهم.

-الصور التي تضاف من مصادر خارجية سواء باستخدام الماسح الضوئي ثم معالجة الصورة ضمن البرامج المتوفرة على الحاسوب أو بعض الكاميرات للصور الثابتة المستخدمة في تطبيقات الوسائط المتعددة اشكال مختلفة من التنسيق لذا يجب ان يكون المصمم والمستخدم لهذه الصور ملم بكيفية استخدام هذه الصور وطرق معالجتها ضمن التطبيق.

الصوت:

يتم اعداد الصوت من خلال التسجيل باستخدام محرر صوت ابسطها من ملحقات نظام التشغيل وغيرها الكثير من وسائل وبرمجيات للقيام بتسجيل الصوت من خلال الحاسوب وهذه البرمجيات تكون مزودة بطرق عديدة لإجراء المؤثرات على الصوت السجل من اضافة صدى أو مزج الأصوات...حتى تنتهي عملية المونتاج إلى أن يصل الصوت إلى مرحلته الأخيرة ضمن التطبيق.

¹ فضيلة حماني، واقع استخدام الوسائط المتعددة في التعليم، دراسة ميدانية حول أساندة كلية الاقتصاد جامعة ورقلة-الجزائر، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، المركز الجامعي إيليزي، العدد الأول، 2018م، ص 60-61، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/07 على الساعة 16:09.

الفيديو:

وتظهر في الصورة لقطات فيلميه متحركة سجلت بطريقة رقمية تعرض بطريقة رقمية أيضاً من الممكن اخذها من مصادر متعددة حيث ان الفيديو نفس الصوت يتكون من تطبيقات الفيديو على الويب وهي ملفات فيديو فردية مثل الأفلام ولقطات تلفزيونية وعلى المستخدم لها ان تعمل على تحميلها بالكامل قبل مشاهدة لان الفيديو في العادة كبير جداً في الحجم ويحتاج إلى وقت أطول للتحميل وفي العادة عي عبارة عن لقطات قصيرة

المطلب الثالث: إدارة الوقت والتفاعل الاجتماعي عبر الإنترنت

في ظل التعبير المستمر في البيئة الرقمية، أصبحت إدارة الوقت والتفاعل الاجتماعي عبر الإنترنت من المهارات الأساسية التي تنظم الفرد وتجعله متوازناً بين الانجاز المهني والمحافظة على العلاقات الاجتماعية في هذا المطلب سوف نتعرف على هذين الجانبين.

1/ إدارة الوقت: عرف فريدريك تايلور إدارة الوقت بأنه تتركز بصورة العملية التي توزع الوقت بفعالية بين الأعمال المختلفة، بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد. فتمكن أهمية إدارة الوقت عبر الإنترنت: زيادة الانتاجية، التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتقليل الجهد والإجهاد والتشتت. ويمكن استخدام استراتيجيات الإدارة الوقت من بينها:¹

-**تحديد الأولويات وتخطيط اليوم:** الاستفادة من التقنيات مثل قائمة المهام To-do list أو طريقة Pomodoro التي تعتمد على تقسيم الوقت إلى فترات عمل مركزة وفترات راحة قصيرة.

-**جدول الوقت باستخدام التطبيقات الرقمية:** استخدام تطبيقات إدارة الوقت والتقويم مثل Google calendar أو Microsoft outlook لتنظيم المواعيد والاجتماعات، واستخدام تطبيقات إدارة المشاريع مثل Terllo أو Asana لتقسيم العمل إلى مهام فرعية ومتابعة تقدمها.

2/ التفاعل الاجتماعي عبر الإنترنت: ركزت العديد من البحوث والنظريات في العلوم الإنسانية على التفاعل كشرط أساسي لاستكمال العملية الاتصالية، حيث ارتبط مفهوم الاتصال بمفهوم التفاعل عند عدد كبير من الباحثين، على اختلاف اهتماماتهم واتجاهاتهم العلمية.

¹ أبو بكر بوسالم، رحيمة غضبان، إدارة الوقت في ظل المواقع التواصل الاجتماعي، مجلة التنظيم والعمل، المركز الجامعي ميلة، المجلد 06، العدد 04، 2017م، ص 120-121، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/14 على الساعة 20:46.

فتشومسكي يعتبر أن الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين له لا يقف عند حد تبادل المعلومات. فحتى تنجح العملية لابد من أن يكون هناك اتصال حقيقي بين الباث والمتقبل، كما يجب أن تتوفر فرصة رجوع الصدى وتبادل الآراء. يقول تشومسكي في هذا الإطار "إن الرسالة التي يمكن لناسرها أن يبعثها عن طريق الكلام، شفهيًا أو مرئيًا أو سمعيًا، لابد أن تتبعها رسالة رجوع الصدى حتى تتم عملية الاتصال بشكل كامل".¹

وتمثلت أنواع وسائل التفاعل الاجتماعي في المجتمعات الافتراضية في:²

نشر المحتويات النصية: وتصنف ضمن مجتمعات المحتوى، وهي مجتمعات متخصصة في نشر المحتويات النصية عبر مواقع تحتوي على مجموعة كبيرة من المستخدمين الذين يقومون بإنتاج المعنى (دراسات، مقالات، بحوث...) وهناك من يصنف هذه المواقع على أنها مجتمعات تحرير (Wiki)، لكن هذا النوع من المواقع لا يعتمد على معلومات مجردة بل أغلبها مقالات ورؤى ودراسات وبحوث تم صياغتها ذاتيا وبجهود شخصي وأكاديمي واضح، ومن أمثلة هذا النوع موقع كنول (Knol) وهو موقع تابع لشركة غوغل وهو مجتمع نشر المحتويات، يقوم فيه المستخدمين بنشر بحوثهم ودراساتهم وكذا كل المعلومات التي يرون أنها مهمة لشريحة معينة من المستخدمين الآخرين في مختلف المجالات السياسية الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية، الصحة والثقافة والعلوم وغيرها، وتسمح هذه الخدمة أيضا بالقيام بالتعليقات ونقاشات حول هذه المواضيع.

لوحة رسائل الانترنت: وهو عبارة عن منتدى يستطيع الناس من خلاله مناقشة الأفكار والآراء حول مختلف الموضوعات، كما يستطيع أي عضو طرح الموضوع الذي يريده ويعرضه للنقاش والحوار، لكل مستخدم حرية الكشف عن هويته الشخصية وصورته الحقيقية أو التخفي باسم مستعار وصورة مصطنعة.

غرف الدردشة: وهي عبارة عن تجمع بشري إلكتروني يكون بين اثنين أو أكثر والتفاعل بينهم بشكل مباشر بالصوت أو الكتابة أو الصوت والصورة كمكالمات الفيديو.

¹ إيتسام دراجي، آليات وأشكال التفاعل الاجتماعي عبر الشبكات الإلكترونية الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة صالح بونيدر قسنطينة3، المجلد أ، عدد47، 2017م، ص270، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/14 على الساعة 21:04.

² سناء نحال، أسماء لعموري، التفاعل الاجتماعي في ظل المجتمعات الافتراضية دراسة تحليلية لخاصية البث المباشر عبر مواقع التواصل الاجتماعي - Live، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة، المجلد11، العدد02، 2023م، ص34-35، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ التحميل 2025/04/14 على الساعة 21:20.

خدمات الشبكات الاجتماعية: والتي تتمثل في المنتديات التي تسمح بتفاعل الأفراد عبر المواقع الإلكترونية، تعرف على أنها ساحات للحوار وعرض الأفكار بين عدد كبير من المستخدمين، ليتوسع الأمر ليصل إلى مجموعات الأخبار التي تشارك مختلف الأخبار لجمهور واسع من الأفراد.

الشبكات الاجتماعية الافتراضية: والمتمثل في مواقع التواصل الاجتماعي وخصائصها التفاعلية الاجتماعية من خلال المشاركة التفاعلية بالصوت والصورة والنص "كالفيديو والبث المباشر والتعليقات واللايكات والرموز التعبيرية والألعاب الجماعية... الخ"، والتي تسمح للعديد من الأفراد بالتواصل مع بعضهم البعض بشكل خاص أو عام للجميع مثل الفيسبوك، والتويتر (منصة X حاليًا) والإستغرام والسناپ شات والتيك توك والواتساب والإيمو وغيرها من مواقع التواصل والوسائط الإلكترونية التابعة لتطور في شبكة الأنترنت والتواصل.

خلاصة الفصل

شهدت مهارات الاتصال تطوراً عظيماً في ظل البيئة الرقمية نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فقد غيرت الوسائل الرقمية الحديثة بشكل التواصل داخل المؤسسات وخارجها، بحيث وفرت أدوات متنوعة تسهل تبادل المعلومات بشكل لحظي وأكثر تفاعلاً. ففي المبحث الأول تتبادل أثر التكنولوجيا الحديثة على الاتصال موضحاً كيف غيرت وسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة الفورية... إلخ. كما أبرز تأثير هذه التغييرات داخل المؤسسات، من حيث تحسين سرعة الأداء، ووسع نطاق الاتصال. ورغم هذه الإيجابيات، أشرنا إلى التحديات المصاحبة مثل اشكالية الخصوصية والأمان، وصعوبات التكيف الرقمي. أما المبحث الثاني فركز على المهارات الاتصالية المطلوبة في البيئة الرقمية، مشيراً إلى أهمية التواصل عبر المنصات الرقمية في بناء العلاقات المهنية والشخصية، وضرورة توظيف الوسائط المتعددة لتحسين جودة الرسالة الاتصالية. كما تطرقنا إلى أهمية إدارة الوقت. التفاعل الاجتماعي عبر الإنترنت، كعنصرين مهمين لتحقيق الانضباط الذاتي والتوازن الرقمي في بيئة يطغى عليها الطابع الافتراضي. وبصورة عامة تؤكد في هذا الفصل على أن النجاح في البيئة الرقمية يجب اكتساب مهارات مرنة، واعية، ومتعددة لقدرة على التكيف مع وسائل التكنولوجيا الحديثة واستغلالها بشكل فعال.

الفصل الرابع: تأثير مهارات الاتصال على العملية الاتصالية داخل المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء التنظيمي

المطلب الأول: تأثير الاتصال الجيد على العمل الجماعي

المطلب الثاني: العلاقة بين وضوح الاتصال وعملية اتخاذ القرارات

المطلب الثالث: دور مهارات الاتصال في تعزيز التفاهم بين الإدارة والموظفين

المبحث الثاني: استراتيجيات تحسين مهارات الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الأول: استراتيجيات تدريب وتطوير مهارات الاتصال والعملية الاتصالية داخل المؤسسة

المطلب الثاني: البرامج التدريبية لتطوير مهارات الاتصال

المطلب الثالث: التقييم المستمر لمهارات الاتصال لدى الموظفين

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد مهارات الاتصال حجر الأساس في البيئة التنظيمية لأي مؤسسة، إذ تمثل القناة التي تنقل عبرها الأفكار، والتعليمات، والمعلومات. والمشاعر، والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى الموظفين والعاملين في أدنى الهرم التنظيمي. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويين التكنولوجي والإداري، أضحت القدرة على التواصل الفعال أداة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق الانسجام الداخلي، وتحفيز فرق العمل، وتعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. لقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً لتنمية مهارات الاتصال بين أفرادها، وتعمل على تحسين قنوات التواصل الداخلي. هي الأكثر قدرة على مواجهة التحديات، واتخاذ القرارات السليمة، وبناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والشفافية. ويرتبط الاتصال الجيد بشكل مباشر بجودة الأداء التنظيمي، إذ يساهم في تقليص الفجوات المعرفية بين الموظفين، ويقلل من احتمالات سوء الفهم كما يدعم ثقافة التعاون والتفاهم المتبادل بين الإدارة والموظفين. ولأن المؤسسات الناجحة لا تكتفي بإدارة مواردها البشرية والتكنولوجية فقط بل تسعى إلى إدارة وتنظيم علاقاتها الاتصالية بكفاءة وجودة عالية، فإنها تبني وتضع استراتيجيات لتطوير مهاراتها الاتصالية الذي يعد من أولويات المؤسسة وعاملها. وأيضاً وضع برامج تدريب وتحديث وسائلها التكنولوجية و تثبيت ثقافة اتصالية إيجابية لتمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم بحرية وتحفيزهم على الانخراط في العملية الاتصالية داخل المؤسسة. وفي هذا الفصل نركز على تأثير مهارات الاتصال على العملية الاتصالية داخل بيئة العمل، من خلال إظهار العلاقة التي تربط بين فعالية الاتصال والأداء التنظيمي، ودور تلك المهارات في دعم العمل الجماعي، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز التفاهم بين مختلف المستويات الإدارية، كما نتطرق إلى عرض أبرز استراتيجيات لتحسين مهارات الاتصال داخل المؤسسات، سواء من خلال البرامج التدريبية أو وسائل التقييم المرحلي مما يضمن بيئة عمل جيدة ومتناسكة وأكثر فاعلية تقوم على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية الفعالة.

المبحث الأول: العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء التنظيمي

المطلب الأول: تأثير الاتصال الجيد على العمل الجماعي

يلعب الاتصال دور فعال في خلق التفاعل في المؤسسات، باعتباره أداة نقل المعلومات والأفكار، والمشاعر من مستوى معين إلى طرف آخر. وهذا بدوره يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية ممكنة والتي من بينها زيادة الإنتاج من خلال التأثير في إنتاجية العمال. يعد الاتصال داخل المؤسسة أو الهيئة من الأمور الأساسية لنجاحها في بلوغ أهدافها، فهو يحقق التعاون والتآزر بين فرق العمل، وهذا لإنجاز المهام المنوطة بهم، والتي من أجلها أقيمت المؤسسة. فضلاً عما في هذا الاتصال من توفير أفضل الضمانات لتنفيذ الخطط، وبث الوعي، وإثارة الحماس. إن الاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات. ففي المؤسسات الصناعية يعد الاتصال أحد دعائمها الرئيسية، إذ تقوم جل الأعمال أساساً على البيانات، والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر، والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم. فالإتصال كثيراً ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية، المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع، والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف. فالضبط المبني على الإقناع والحوار يؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية. إن عدم تحقيق الأعمال الموكلة لموظفين تؤدي إلى توترهم، وبالتالي توتر العلاقات مع المسؤولين، فهذا يؤكد على وجود مشاكل تتعلق بشخصيتهم، والقيود المفروضة عليهم تعكس صفوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. ولا تقف أهمية الاتصال عند هذا الحد بل إنه يلعب دوراً هاماً في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، فهو ينشط التخطيط والتنظيم ويعطيه حيوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات، والتنسيق والإشراف والرقابة والتقييم.¹

¹ آيت طالب نورة، تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة، مجلة آفاق للعلوم، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 07، العدد 01، 2022م، ص 126-127-128، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/18 على الساعة 18:44.

المطلب الثاني: العلاقة بين وضوح الاتصال وعملية اتخاذ القرارات

إن الاتصال عملية أساسية وحيوية ومستمرة باستمرار المؤسسة، وللاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات، وبالإضافة إلى الإشراف والرقابة والتقييم عليها، فأهمية الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد وجود علاقة بينهما، فبدون اتصال جيد وفعال يعجز المرؤوسين على التعامل وتبادل البيانات أو المعلومات مع رؤسائهم ومسؤوليهم، هذا ما يؤدي إلى عرقلة اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة، لأن القرارات الفعالة والرشيدة يجب أن تكون نتيجة تشاور واتصالات بين كل المعنيين بهذه العملية في أي مؤسسة مهما كانت أهدافها، وما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات واتخاذ القرار هو أن الاتصالات هي التي تنقل المعلومات والبيانات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار، فإن الانتقال السهل لهذه المعلومات والبيانات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية، فإذا لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من السير والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب.

وبمثل ما تكون هذه الاتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية، نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرار.

كما توجد علاقة وطيدة بين الاتصال واتخاذ القرار، فالقرار هو اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة المواقف أو المشاكل المراد اتخاذ القرارات بشأنها، ولذلك يلعب الاتصال دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار، إذ عن طريقة يمكن توفير المعلومات التي تساعد على اختيار أفضل الحلول والوصول إلى القرار السليم والرشيد.¹

المطلب الثالث: دور مهارات الاتصال في تعزيز التفاهم بين الإدارة والموظفين

لكي يكون هناك تفاهم بين الإدارة والموظفين أن يكون هناك مهارات اتصال لتواصل بينهم لتجنب سوء الفهم وتحسين جودة العمل بحيث يمكن دور مهارات الاتصال في تعزيز التفاهم في:²

¹ طالب دليبة وحليمي وهيبة، دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة حالة ملينة النجاح مغنية-تلمسان، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، المجلد 04، العدد الخاص، 2021م، ص 174-175، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ التحميل 2025/04/15 على الساعة 18:00.

² إبراهيم علي ربابعة، مهارة الاتصال، شبكة الألوكة، 2015م، ص 06، موقع التحميل <https://www.alukah.net> تاريخ الولوج 2025/04/20 على الساعة 18:01.

-مهارة التحدث: وهي تشير إلى قدرة المدير في التوصيل المعلومات أو القرارات إلى المرؤوسين بصورة لغوية سليمة مفهومة وبنطق واضح وصوت مناسب. بحيث يمكن دورها في نقل الأفكار بوضوح، التأثير والاقناع، بناء الثقة وتوطيد العلاقات، تعزيز التفاعل والمشاركة، تساعد على الحد من التوتر والخوف من الرؤساء.

-مهارة الكتابة: وهي تساعد المدير على توصيل القرارات والتعليمات إلى الموظفين بطريقة رسمية مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة الكتب الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة. دورها هو تقليل سوء الفهم، تعزيز الشفافية والوضوح، إتاحة الفرصة لتأمل المكتوب واستيعابه، دعم الاتصال الرسمي المهني.

-مهارة الإنصات: وهي تساعد على فهم بين الإدارة والعاملين في المؤسسة وما يقترحه من قرارات وآراء وأفكار، فالإنصات الجيد وسيلة فعالة لكي يستوعب المدير الأفكار والأساسية والهامة المقترحة من الآخرين. بحيث دورها هو تعزيز الشعور بالتقدير والاحترام لدى الموظف، فهم أعمق لاحتياجات وأفكار الموظفين وتحديات التي تواجههم، تعزيز بيئة وظيفية قائمة على الحوار المتبادل، تطوير المهارات القيادية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات بعد الانصات لمقترحات الموظفين.

-مهارة الإدارة الاجتماعية: هي المهارات التنظيمية المهمة التي تساعد في بناء تواصل فعال بين الرؤساء والمرؤوسين. فيمكن دورها في تنظيم الحوار وتحديد الأهداف بوضوح، تحقيق مبدأ المشاركة، تعزيز الشفافية وبناء الثقة المتبادلة، حل المشكلات واتخاذ قرارات جماعية، توضيح المهام وتحديد الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.

-مهارة القراءة: وتعني مهارة الوصول إلى المعنى بسرعة وسهولة، والفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وضعه كمرسل أو مستقبل عنصرا فعالا في تحقيق اتصال فعال. يكمن دورها في تحليل الرسائل، الفهم الجيد وتفسير التعليمات والتقارير.

-مهارة التفكير: وتعتبر من المهارات الواجب توافرها لكل من المرسل والمستقبل، ويختلف نوع التفكير ومستواه حسب موضوع الاتصال والرسالة المراد توصيلها وحسب حدود وإمكانيات وقدرات كل من المرسل والمستقبل. يتمثل دورها في تحسين تفاهم الآراء، اتخاذ قرارات رشيدة، التوصل إلى حلول للمشكلات، تعزيز الحوار المنطقي.

المبحث الثاني: استراتيجيات وبرامج تدريبية لتحسين مهارات الاتصال والعملية الاتصالية داخل المؤسسة وتقييمها

المطلب الأول: استراتيجيات تدريب وتطوير مهارات الاتصال والعملية الاتصالية داخل المؤسسة

تعد استراتيجيات تدريب وتطوير مهارات الاتصال والعملية الاتصالية من أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتسين من فعاليتها لدى الموظفين ومن أهمها:

أ. باستراتيجية تطوير الثقافة الاتصالية:

الثقافة الاتصالية هي مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، والتي تترجم في مجموعة من العادات والقيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، والذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشتركة للمؤسسة.¹

أساليب بناء استراتيجية تطوير الثقافة الاتصالية في المؤسسة، هناك العديد من المتغيرات والأسس التي ينبغي التركيز عليها لتحقيق فعالية في الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من أهمها:

المورد البشري: يتمثل في مجموعة من الأفراد والجماعات الذين ينتمون إلى المؤسسة، بما في ذلك العمال، الموظفين، الإداريين، المسؤولين. ولتحقيق هذا البعد ينبغي ما يلي:²

❖ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

❖ تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

¹ كريمة قلاعة، أساليب بناء وتفعيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة دراسة استطلاعية وصفية على عينة من المؤسسات بولاية غرداية، مجلة بحوث في القانون والتنمية، جامعة غرداية، المجلد 03، العدد 01، 2023، ص126، موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/04 على الساعة 20:56.

² كريمة قلاعة، نفس المرجع السابق، ص128.

❖ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المنظمة.

- اللغة. - توضيح البناء التنظيمي (الهيكلي). - استعمال لغة محددة داخل المؤسسة.

- تحسين نشاطات المؤسسة. - إشراك الموظفين في الطقوس الجماعية والاحتفالات.

- طبيعة أنماط الاتصال وضرورة الاعتماد على الاتصال المفتوح، وتفعيل أساليب الاتصال القائمة على الحوار والنقاش، مشاركة المعلومة وعدم احتكارها.

- تعزيز العمل الجماعي مقابل الفردانية، وعد التمييز على أساس النوع الاجتماعي.

- العمل من أجل تطوير النشاط الاتصالي على المدى البعيد وليس القصير فقط.

- عدم الاعتماد على الأسلوب السلطوي في عملية اتخاذ القرارات، والتوجه نحو التشاركية.

إن تطوير الثقافة الاتصالية يعتبر استراتيجية جد مهمة داخل المؤسسة بحيث تساعد على تشجيع الحوار البناء بين الإدارة والموظفين، وتعزز الإصغاء الفعال داخل الفرق الجماعية، تعمل على ترسيخ الاحترام المتبادل بين أعضاء العمل، تساعد على إثارة التغذية الراجعة أو العكسية بين الموظفين لضمان تواصل ثنائي الاتجاه لتحسين بيئة العمل القائمة على التواصل والتفاعل فيما بينهم.

ب. استراتيجية تطوير الأنظمة التكنولوجية وتبني التقنيات التكنولوجية:

تعد هذه استراتيجيتين من الركائز الأساسية لتطوير مهارات الاتصال والعلمية الاتصالية داخل المؤسسة، فسندكر بعض المفاهيم التي تعتمد عليهما هاتين الاستراتيجيتين وهي كالآتي:¹

- **البيانات الضخمة:** هي البيانات ذات الحجم الكبير الذي يفوق قدرة معالجتها باستخدام قواعد البيانات التقليدية، وتتميز بمستويات انتاجها وتداولها الكبير في وقت قصير وتتميز بقدرتها على تلبية الرغبات والقدرة على صنع القرار، وتقنية البيانات الضخمة هي المعلومات الكبيرة وسريعة التدفق وفائقة الحجم التي تتطلب طرق معالجة حديثة ومجدية اقتصاديا من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات، كما أن لها خصائص فريدة مثل: الحجم، السرعة،

¹ بالعبيدي عائدة عبير، مشراوي حدة، تبني تقنيات التكنولوجيا المالية في مجال التقنية كآلية لرقمنة الشمول المالي -دراسة تجارب بعض الدول العربية-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 17، العدد 01، 2023م، ص 1287-1288. موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/19 على الساعة 19:46.

التباين والصلابية، وهي البيانات التي لا يمكن علاجها بالطريقة التقليدية بل يتطلب برامج وأساليب حديثة في معالجتها، وتحليلها، وتخزينها، ومشاركتها، والبحث عنها ونقلها.

-تعلم الآلة والتحليل التنبئي: هو عملية استخراج الآلة لأنماط محددة بناء على كم كبير من البيانات واستيعابها لهذه الأنماط، ويتم تعلم الآلة تحت إشراف مختصين ويعتمد على الربط بين مجموعة من السمات الوصفية من جهة، وسمّة مستهدفة من جهة أخرى، ويكون ذلك استناداً إلى مجموعة من الأمثلة أو الأحداث التاريخية ومن ثم يمكن استخدام هذا النموذج لعمل تنبؤات لحالات جديدة.

-الذكاء الاصطناعي: هو عبارة عن الذكاء الذي تظهره الآلات عللاً عكس الذكاء الطبيعي الذي يظهره الإنسان، وهو غالباً ما يطلق مصطلح الذكاء الاصطناعي لوصف الآلات أو أجهزة الكمبيوتر التي تقلد الوظائف المعرفية التي تربطها البشر بالعقل البشري مثل التعلم وحل المشكلات، والذكاء الاصطناعي عبارة عن آلة مصممة لأداء المهام وحل المشكلات التي يتم إجراؤها بشكل عام بواسطة ذكاء البشر.

-العقود الذكية: تعرف بعقود سلسلة الكتل أو العقود الرقمية أو المشفرة، ويمكن تعريفها على أنها "برمجيات حاسوبية بأوامر مشفرة ذاتية التنفيذ، تستخدم في سلسلة الكتل لتحويل أصول أو عملات رقمية بين عدة أطراف في ظل ظروف محددة".

تسهم هذه العناصر في تعزيز دقة وجودة تدفق المعلومات المتداولة داخل المؤسسة، تساهم في تسريع عملية الاتصال واتخاذ القرارات الاتصالية بفعالية، تطوير مهارات الاتصال الرقمية لدى الموظفين مثل القدرة على استخدام البيانات وتحليلها وحفظها، خلق بيئة أكثر تفاعلاً ومرونة وابتكاراً وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التفاعل.

المطلب الثاني: البرامج التدريبية لتطوير مهارات الاتصال والعملية الاتصالية

هناك عدة تعاريف للبرامج التدريبية سنتطرق إلى بعضها:

-هي مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة، والتي يتم تصحيحها استناداً إلى نظريات التعلم والتعليم التي يتعرض لها المتدرب ويمارسها لتمكنه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤدي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للوظيفة للأفراد وتحقيق الأهداف للمنظمات.

-عرف سكتلر البرنامج التدريبي على أنه "جملة من الأنشطة المنظمة لاكتساب الأفراد العاملين معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية.¹

هناك عدة أنواع لبرامج التدريبية تستخدمها المؤسسة نذكر منها:

1. ورشات العمل التطبيقية: طريقة أو استراتيجية في التدريب تعتمد على الناحيتين العلمية والنظرية، حيث

تعرض أسطرة الفيديو لأفلام روائية، دروس نموذجية، نصوص نظرية، إعدادات الأنشطة، المناقشة،

التوصيات المباشرة فيما يخص المتدربين.²

وهذا من خلال التعلم من الخبراء وتتيح فرصة التفاعل مما يعزز المعرفة وزيادة الثقة بالنفس لدى المتدرب أو الموظف.

وهناك عدة أنواع أخرى من أهمها:³

2. البرنامج التدريبي أثناء العمل: في هذا التدريب يخضع العامل لمدرّب غير رسمي كأحد زملائه أو رئيس

مباشر، ويسعى هذا الأخير لتوجيه الفرد إلى إتباع الوسائل والتقنيات والمهارات المتوفرة في العمل أثناء تأديته العمل اليومي.

3. البرنامج التدريبي في موقع العمل: تقع المسؤولية هنا على عاتق أحد العاملين القدامى، فيكون مكلف

بتدريب العاملين، من خلال إعطاء شروح حول طرق العمل، وكذا تصحيح أخطاء المتدربين، وتزويدهم بالمعارف وخبرات مباشرة، فهذا النوع من التدريب يسمح بربط علاقة وطيدة مع موقع العمل.

4. البرنامج التدريبي خارج موقع العمل وفي مراكز التدريب التابعة للمنظمة: يرتبط هذا النوع من

البرنامج التدريبي بذلك الذي يحصل في موقع العمل، إذ يكون مكملًا له، ولهذا وجب توفير ظروف مشابهة لظروف العمل الحقيقية مما يسمح بزيادة معارف ومهارات المتدرب لتأدية عمله.

¹ عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011م، ص 46/48. موقع التحميل <https://search.shamaa.org> تاريخ الولوج 2025/04/20 على الساعة 12:52.

² علي محمد الحبيب، العلاقة بين ورشة العمل التطبيقية وأداء الطالبة المعلمة في رياض الأطفال بدولة الكويت، المجلة، التربوية، جامعة الكويت، المجلد 12، العدد 45، 1997م، ص 79. موقع التحميل <https://journals.ku.edu.kw> تاريخ الولوج 2025/04/20 على الساعة 19:12.

³ ذهبية سيد علي، أهمية التدريب في المؤسسات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 04، العدد 08، 2016م، ص 128-129-130. موقع التحميل <https://asjp.cerist.dz> تاريخ الولوج 2025/04/20 على الساعة 19:48.

5. **التدريب الفردي:** المقصود منه تدريب كل فرد على حدة، بغرض تنمية مهاراته وتطوير قدراته ومنه احتمالية ترقيته.

6. **التدريب الجماعي:** يوجه هذا النوع من التدريب إلى مجموعة من الأفراد في آن واحد، ويتم في مراكز تدريبية متخصصة، وذلك بإعفاء الأفراد من دوام عملهم الرسمي خلال فترة التدريب، إذ يسمح بتبادل الآراء والخبرات.

المطلب الثالث: التقييم المستمر لمهارات الاتصال لدى الموظفين

تقييم مهارات الموظفين ليس مجرد مراجعة للأداء، بل هو استراتيجية فعالة لمساعدة الشركات على تحليل فجوة المهارات وتطويرها وتأهيلها. بحيث تقييم مهارات الموظفين هو عملية منظمة لتقييم معارفهم وقدراتهم، يقيس هذا التقييم الأداء، ويحدد فجوات المهارات، ويحسن تخطيط القوى العاملة، ويعزز برامج التدريب. وتشمل أنواع المهارات التي يقيمها ما يلي:¹

-المهارات التقنية: كيفية استخدام الموظفين للبرامج المخصصة للوظيفة.

-المهارات الشخصية: التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات.

-المهارات الخاصة بالوظيفة: القدرات الفريدة لأدوار أو صناعات معينة.

-مهارات القيادة: اتخاذ القرارات والتفكير الاستراتيجي.

تساعد التقييمات الدورية على تحديد متطلبات المهارات الجديدة وضمان جاهزية الموظفين لمتطلبات العمل المتغيرة. هناك عدة طرق لتقييم مهارات الموظفين داخل المؤسسة وهي:²

1. **التقييم الذاتي:** يقوم الموظفون بتقييم مهاراتهم من خلال الاستطلاعات والاستبيانات، مع تسليط الضوء على نقاط القوة لديهم ومجالات التحسين.

2. **تقييمات المديرين:** يقوم المديرين بتقييم الموظفين على أساس المهارات والأداء والسلوك الملحوظ.

¹ Gem Siocon, Reviewed by: Cheryl Marie Tay, Employee skills assessment: How to properly measure employee competencies, AIHR Academy to innovate HR, Taken from the site <https://www.aihr.com>, Login date 21/04/2025 on 19:09.

² جيم سيوكيون، مرجع سبق ذكره.

3. التغذية الراجعة 360 درجة: توفر التغذية الراجعة من الزملاء والمرؤوسين والمديرين وأحياناً أصحاب المصلحة الخارجيين رؤية متكاملة للأداء.
4. اختبارات المهارات العملية: تحاكي المهام العلمية مواقف العمل الحقيقية لإظهار كيفية أداء الموظفين في العمل.
5. برامج تقييم المهارات: تعمل الأدوات الرقمية مثل TalentGuard و iMocha على تنمية التقييمات وإنشاء تقارير مفصلة.
6. تقييم عينات العمل: يقدم الموظفون أمثلة على أعمالهم مثل التقارير أو العروض التقديمية أو التصميمات كدليل على قدراتهم.
7. المقابلات السلوكية: تركز المقابلات على تجارب العمل السابقة لقياس مدى قدرة الموظفين على التعامل مع المواقف مماثلة في المستقبل.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن مهارات الاتصال لها أهمية كبيرة، فهي لا تعد مجرد وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار والآراء بطريقة احترافية داخل المؤسسة، بل هي تمثل قاعدة المثلث الأساسية تؤثر بشكل عميق في مختلف جوانب الأداء المؤسسي والتنظيمي، فإتقان مهارات الاتصال بفعالية يعزز من جودة العمل داخل الفرق بالمؤسسة، بحيث يساهم في تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات ويمتد العلاقات بين الإدارة والموظفين، ولها تأثير كبير على العملية التواصلية بين الموظفين مما يخلق بيئة وظيفية تسودها الثقة والتعاون والوضوح داخل المؤسسة.

كما أبرز الفصل أهمية إدراج المؤسسات لاستراتيجيات مدروسة وهامة تهدف إلى تحسين وتعزيز مهارات الاتصال والعملية الاتصالية من خلال تعزيز الأنظمة التكنولوجية وتعزيز الثقافة الاتصالية، وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة تتماشى مع مهام ووظائف المؤسسة، بالإضافة إلى أن التقييم المستمر والمرحلي له أهمية كبيرة لتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين، وهذا التطوير بما يتحقق الكفاءة التواصلية المطلوبة داخل المؤسسة المعاصرة، فإن تطوير مهارات الاتصال لدى العمال لم تعد خياراً على المؤسسات بل أصبحت ضرورة حتمية لمواكبة العصر، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.

الإطار التطبيقي للدراسة



لمحة عن المؤسسة

عرض وتحليل البيانات

مناقشة البيانات على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

النتائج العامة

خاتمة

المقترحات

تمهيد

بعد عرض الإشكالية البحثية والتساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة وكذا تحديد الأهداف وأهمية دراستنا، مروراً بالجانب النظري الذي كان مليئاً بالزاد المعرفي وصلنا للجانب التطبيقي حيث يعتبر أهم جانب في الدراسة، سنستطرق له بطرح الإجراءات الميدانية التي تمكننا من معرفة مدى تأثير مهارات الاتصال على جودة العملية الاتصالية لدى عمال المديرية العملية للاتصالات بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت- وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المنبثقة عنها من خلال استخدام أدوات الدراسة وهي أداة الاستمارة التي قمنا بعرضها على عينة من الموظفين بالمؤسسة، وبعد الإجابة عليها من طرفهم قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها في البرنامج الإحصائي SPSS وبعدها تحليل الجداول، ثم إسقاط النتائج على الفرضيات ومقارنة النتائج على ضوء الدراسات السابقة والخلفية النظرية والتي تمثلت في نظرية الاتصال ثنائي الاتجاه المتوازن.

ويتمثل الجانب التطبيقي في عملية توزيع الاستمارة على عينة من الموظفين بالمديرية العملية للاتصالات بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت- البالغ عددهم 30 موظف.

نقطة عن مؤسسة الدراسة

من المهم الوقوف في هذه الدراسة عند ماهية مؤسسة محل دراستنا الميدانية والتي هي المديرية العملية للاتصالات بمؤسسة الاتصالات الجزائرية بولاية تيارت، وذلك لإبراز أهمية مهارات الاتصال والعملية الاتصالية لدى الموظفين داخل المؤسسة وعليه سنتناول في هذا الإطار ما يلي:

نبذة عن شركة الاتصالات الجزائرية:

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأس مالي عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت. تأسست وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م، المتعلق لإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطن ومساهمات الدولة CNPE للتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها "اتصالات الجزائر". وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعية قدره 115.000.000.000.00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 م تحت رقم 0018083B02.¹

¹ لنبرة عن مؤسسة اتصالات الجزائر تحديث سنة 2025، مأخوذ من موقع المؤسسة الإلكتروني <https://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الولوج 2025/04/22 على الساعة 17:21.

جدول 1: يبين اتصالات الجزائر بالأرقام

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الأنترنت	أكثر من 6.6 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 2 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع Idoom 4G	أكثر من 1.9 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية
الوكالات التجارية المؤسّمة في خدمتكم	توسيم 91% من مواقع الاستقبال

مأخوذ من الموقع الإلكتروني للمؤسسة

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت:

هي فرع إقليمي تابع لمؤسسة اتصالات الجزائر، تعنى بإدارة وتنسيق جميع أنشطة المؤسسة على مستوى الولاية، تشرف هذه المديرية على تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، بما في ذلك الهاتف الثابت، الإنترنت بتقنيات ADSL و FTTH تصل سرعتها إلى 1.2 جيجابايت مع خدمة Idoom 4G، وخدمات الجيل الرابع (4G LTE)، بالإضافة إلى صيانة وتوسيع الشبكات المحلية. وتعتبر هذه المديرية جزءًا من الهيكل التنظيمي الوطني لاتصالات الجزائر، الذي يهدف إلى ضمان تغطية شاملة وفعالة لخدمات الاتصالات عالية الجودة لجميع سكان الولاية وتعزز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف جوانب الحياة. تسهم المديرية في تنفيذ مشاريع البنية التحتية، مثل مد كابلات الألياف البصرية، وتطوير الشبكات الحضرية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وتلتزم اتصالات الجزائر في ولاية تيارت بالتقرب من الزبائن وتوفير حلول اتصالات متطورة لتلبية احتياجاتهم المتنوعة، وتوفر المؤسسة مجموعة متنوعة من الخدمات للزبائن بما في ذلك فضاء الزبون وخدمة الدعم الفني وخدمات الدفع الإلكتروني، وللتواصل مع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت أو معرفة

مواقع الوكالات التجارية التابعة لها، يمكنك زيارة صفحة "البحث عن وكالتي" على الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر.¹

بحيث تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت- من 40 موظف داخل المؤسسة موزعين على المصالح والأقسام التالية: المدير العملي للاتصالات ومصلحة الأمن وخلية الاتصالات وأيضاً من خمس أقسام وهم نيابة المديرية التقنية ونيابة المديرية التجارية ونيابة لوظيفة الدعم وقسم المالية والمحاسبة وقسم الموارد البشرية وهذه الأخير تتفرع عنها عدة أقسام ومصالح ومكاتب وهذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المقدم من طرف قسم الموارد البشرية بالمؤسسة. (أنظر الملحق رقم 02)

عرض وتحليل البيانات:

البيانات الشخصية:

جدول 2: يوضح توزيع الموظفين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	53,3%
أنثى	14	46,7%
المجموع	30	100%

تظهر البيانات المقدمة توزيع العينة حسب الجنس شبه متوازن لعينة من 30 فرداً، حيث يتكون 53.3% منهم (16 فرداً) من "الذكور"، بينما تشكل "الإناث" 14 فرداً، بنسبة 46,7%. هذه الأرقام تشير إلى أغلبية ذكورية طفيفة في هذه المجموعة المحددة، مما يجعلها نقطة انطلاق مهمة لأي تحليل إضافي يتعلق بهذه العينة، حيث أن التركيبة الجنسية قد تؤثر على النتائج في سياقات مختلفة مثل الدراسات الديموغرافية أو الاجتماعية.

إن تقارب النسب بين الذكور والإناث يعني أن العينة تتمتع بتوازن نسبي وهو ما يعد إيجاباً في الأبحاث التي تهدف إلى دراسة آراء المبحوثين دون التحيز اتجاه جنس معين، كما أن الفرق الطفيف قد يكون نتاجه طبيعة المجتمع المستهدف أو طبيعة المؤسسة لأنها مؤسسة خدماتية واقتصادية تهتم بالطابع التقني لهذا تحتاج إلى الذكور مما يؤثر على نتائج النهائية للدراسة.

¹ مقابلة مع مكلف بالاتصال، يوم 2025/04/27 على الساعة 10:45-11:30، في مكتب خلية الاتصالات.

جدول 3: يوضح توزيع الموظفين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
26-35 سنة	11	36,7
36-45 سنة	11	36,7
46-55 سنة	6	20,0
56 سنة فما فوق	2	6,7
المجموع	30	%100

تبين البيانات المتاحة توزيع الأعمار ضمن عينة من 30 فردا، حيث يتضح أن الفئتين العمريتين "26-35 سنة" و"36-45 سنة" هما الأكثر تمثيلا بشكل متساويا، حيث يضم كلتا الفئتين 11 فردا وتمثل كل منهما 36.7% من إجمالي العينة. في المقابل تقل نسبة الأفراد تدريجيا مع التقدم في العمر، فالفئة العمرية "46-55 سنة" تضم 6 أفراد (20.0%)، بينما تشكل الفئة العمرية "56 سنة فما فوق" النسبة الأقل بـ 2 فرد فقط (6.7%). هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتركزون في الفئات العمرية الشابة والمتوسطة (أقل من 45 سنة)، مما يعطي مؤشرا على الطبيعة العمرية لهذه المجموعة.

توضح النتائج أن العينة تميل إلى الأعمار الأصغر سنا (من 25 إلى 45 سنة) مما يفسر بأن دراستنا تعكس آراء الجيل الشبابي أو متوسط العمر، وهي فئات غالبا ما تكون أكثر نشاطا مهنيا ومشاركة وما يشير إلى القوة العاملة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، وأيضا على حسب طبيعتها لأنها تحتاج إلى هذه الفئة لمواكبة التطورات التي تحدث في هذا العصر.

جدول 4: يوضح توزيع الموظفين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
اعزب	7	23,3
متزوج	19	63,3
مطلق	4	13,3
المجموع	30	%100

توضح البيانات المذكورة توزيع الحالة الاجتماعية لعينة من 30 فردا. يمثل "المتزوجون" الفئة الأكبر بشكل واضح، حيث يبلغ عددهم 19 فردا ويشكلون نسبة 63.3% من إجمالي العينة، يليهم "العزّاب" بعدد 7 أفراد ونسبة 23.3%، أما فئة "المطلقين" فهي الأقل تمثيلا، حيث تضم 4 أفراد فقط بنسبة 13.3%، يشير هذا التوزيع إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من المتزوجين مما يعطي مؤشرا مهما على التركيبة الاجتماعية لهذه المجموعة.

إن هذه النتائج توضح أن ارتفاع فئة المتزوجون مما يعكس غالبا أن هذه الأخيرة تكون أكثر استقرارا من حيث الالتزامات والمسؤوليات الاجتماعية، ما يبين الطبيعة الاجتماعية للعينة والتي يغلب عليها الطابع الأسري ما يؤثر على نتائج دراستنا وخاصة على مهارات الاتصال وعملية الاتصالية.

جدول 5: يوضح توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6,7	2	متوسط
6,7	2	ثانوي
60,0	18	جامعي
26,7	8	دراسات عليا
%100	30	المجموع

تظهر البيانات المذكورة توزيع المستوى التعليمي لعينة مكونة من 30 فردا، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تتمتع بمستوى تعليمي عالٍ. فئة "جامعي" تمثل النسبة الأكبر بوضوح حيث تضم 18 فردا وتشكل 60.0% من الإجمالي، تليها فئة "دراسات عليا" التي تضم 8 أفراد وتمثل 26.7%. في المقابل تشكل المستويات التعليمية الأدنى نسبة ضئيلة جدا، حيث يضم مستوى "متوسط" فردين فقط (6.7%) وكذلك مستوى "ثانوي" فردين (6.7%). هذا التوزيع يشير بوضوح إلى أن العينة المدروسة تتميز بمستوى تعليمي مرتفع بشكل عام.

توضح هذه النتائج أن فئة جامعي ليسانس الغالبة مما يشير أن أفراد العينة تلقوا تعليما أكاديميا يمكن أن ينعكس على وعيهم وتحليلهم للمواقف المهنية وما يؤثر على إجاباتهم في الدراسة، فإن ارتفاع المستوى التعليمي في العينة يعكس طبيعة الفئة المستهدفة لأنهم موظفين في القطاع الخدماتي الاقتصادي المهتمين بالقطاع التقني لأنها المديرية العملية للاتصالات بولاية تيارت، وأيضا طبيعتها في التوظيف حسب المستوى التعليمي.

جدول 6: يوضح توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
10,0	3	اقل من 5 سنوات
20,0	6	من 6 الى 10 سنوات
70,0	21	اكثر من 10 سنوات
%100	30	المجموع

تشير البيانات المذكورة إلى توزيع الخبرة المهنية ضمن عينة الـ 30 فردًا، حيث يتضح أن الغالبية العظمى تتمتع بخبرة طويلة، فالفئة التي تملك "أكثر من 10 سنوات" من الخبرة هي الأكثر هيمنة، وتشمل 21 فردًا وتمثل 70.0% من إجمالي العينة، تليها فئة "من 6 إلى 10 سنوات" بـ 6 أفراد (20.0%). بينما تشكل الفئة ذات الخبرة "الأقل من 5 سنوات" النسبة الأقل، بثلاثة أفراد فقط (10.0%). هذا التوزيع يبرز أن العينة المدروسة تتميز بمستوى عالٍ جدًا من الخبرة العملية.

تبين النتائج أن أصحاب الخبرة الطويلة أكثر من 10 سنوات هم الفئة المهيمنة، وهذا يدل على أن العينة تتكون من أفراد متمرسين وذوي خبرة عملية متراكمة وهذا يكون مفيدًا لدراستنا من خلال اكتسابهم لمهارات اتصالية لتعامل مع بعضهم ومع الزبائن طوال هذه السنوات، مما يظهر نضجًا في الرؤى وسلوك أكثر استقرارًا، ويؤثر إيجابًا على جودة البيانات وعمق التحليل، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر ذات طابع مهني متخصص فمن الطبيعي أن يكون أغلب أفرادها ذوي خبرة طويلة الأمد.

جدول 7: يوضح توزيع الموظفين حسب الوظيفة داخل المؤسسة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	5	16,7
موظف	10	33,3
رئيس مصلحة	8	26,7
رئيس قسم	6	20,0
رئيس مكتب	1	3,3
المجموع	30	%100

توضح البيانات المذكورة توزيع الوظائف ضمن عينة الـ 30 فردًا، حيث تظهر تنوعًا في المستويات الوظيفية. فئة "موظف" هي الأكثر تمثيلًا بـ 10 أفراد، وتشكل 33.3% من إجمالي العينة. تليها فئة "رئيس مصلحة" بـ 8 أفراد (26.7%)، ثم فئة "رئيس قسم" بـ 6 أفراد (20.0%). أما فئة "مدير" فتضم 5 أفراد (16.7%) وهم "مدير النيابة المديرية التقنية، مدير نيابة المديرية التجارية، مدير النيابة المديرية لوظائف الدعم، مدير قسم المالية والمحاسبة، ومدير قسم الموارد البشرية". في المقابل، تشكل فئة "رئيس مكتب" النسبة الأقل بـ فرد واحد فقط (3.3%). يشير هذا التوزيع إلى وجود مزيج من المستويات الإدارية والتنفيذية في العينة، مع تركيز أكبر في فئة الموظفين ورؤساء المصالح.

يظهر توزيع الوظائف داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تنوع واضح في المستويات الوظيفية وهو ما يمنح دراستنا منظورا متعددًا من حيث المهام والمسؤوليات بالمؤسسة، إلا أن فئة الموظفين غلبت وهذا ما يدل على أن المؤسسة تركز على توظيفهم أكثر من الفئات الإدارية الأخرى وهذا لتسهيل العمل على الفئة القيادية، وهذا ما يمنح الدراسة نظرة عملية من صميم العمل.

المحور الأول: أثر جودة العملية الاتصالية وتكنولوجيا الاتصال الحديثة على الأداء العام داخل مؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت.

جدول 8: يوضح نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمده المؤسسة

نوع الاتصال الداخلي	التكرار	النسبة
الاتصال الرسمي	14	46,7
الاتصال الغير رسمي	12	40,0
كلاهما معا	4	13,3
المجموع	30	%100

تظهر البيانات المذكورة تفضيل أفراد العينة لنوع الاتصال الداخلي الذي تعتمده المؤسسة. يتبين أن "الاتصال الرسمي" هو النوع الأكثر شيوعًا، حيث يفضلته 14 فردًا ويشكل 46.7% من إجمالي العينة. يليه "الاتصال غير الرسمي" الذي يفضلته 12 فردًا بنسبة 40.0%. أما من يفضلون "كلاهما معا" فيمثلون النسبة الأقل بـ 4 أفراد فقط (13.3%). يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاتصال الرسمي، ولكن الاتصال غير الرسمي لا يزال يلعب دورا مهما وحاضرا بقوة في بيئة العمل.

تظهر النتائج أن أفراد العينة يفضلون الاتصال الرسمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا على حسب طابعها الخدماتي، مما تدل على أنها تعتمد بشكل تقليدي على الاتصال الرسمي كأداة أساسية للتواصل وهذا لتوضيح التعليمات ويعكس الهيكلية والانضباط ويقلل من سوء الفهم أو الاجتهادات الفردية

جدول 9: يوضح الاتصال الداخلي الأكثر تأثيرا في تحسين بيئة العمل

نوع الاتصال	التكرار	النسبة
الاتصال الرسمي	19	63,3
الاتصال غير الرسمي	11	36,7
المجموع	30	%100

تظهر هذه البيانات رأي أفراد العينة حول أي نوع من الاتصال الداخلي هو الأكثر تأثيراً في تحسين بيئة العمل. يتضح بوضوح أن الغالبية العظمى، ممثلة بـ 19 فرداً أي ما يعادل 63.3% من العينة، ترى أن "الاتصال الرسمي" له تأثير أكبر في تحسين بيئة العمل. في المقابل، يرى 11 فرداً، أي ما يمثل 36.7%، أن "الاتصال غير الرسمي" هو الأكثر تأثيراً.

توضح النتائج أن الاتصال الرسمي يكون أكثر تأثيراً، مما يعكس أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت يدركون أهمية الوضوح والتنظيم والهيكلية التي يوفرها هذا النوع من حيث تحديد الأدوار والمهام بدقة ويعزز الالتزام بالسياسات وقواعد المؤسسة وأيضاً التوثيق وهذا لتحسين بيئة العمل، وهذا على حسب طبيعة المؤسسة والعينة المدروسة.

جدول 10: يوضح وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة

الوسائل التكنولوجية	التكرار	النسبة
الهاتف	5	16,7
البريد الإلكتروني	2	6,7
المراسلات الرسمية	8	26,7
المواقع الإلكترونية	8	26,7
صفحات مواقع التواصل الاجتماعي	5	16,7
التحاضر المرئي	2	6,7
المجموع	30	%100

توضح هذه البيانات تنوع وسائل التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة، وذلك بناء على إجابات 30 فرداً، يبرز استخدام كل من "المراسلات الرسمية والمواقع الإلكترونية" كأكثر الوسائل شيوعاً، حيث حصل كل منهما على 8 اختيارات ويمثلان 26.7% من الإجمالي، يليهما "الهاتف وصفحات مواقع التواصل الاجتماعي" بنسبة متساوية 16.7% لكل منهما، أي 5 اختيارات، أما "البريد الإلكتروني والتحاضر المرئي" فيمثلان أقل الوسائل استخداماً، حيث حصل كل منهما على اختيارين فقط بنسبة 6.7%.

توضح النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على مزيج متوازن بين الوسائل التقليدية والرقمية، مع الميل لاستخدام المواقع الإلكترونية والمراسلات الرسمية بشكل أكبر، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحرص على استخدام قنوات اتصال رسمية موثوقة تعكس الجدية والتنظيم في تبادل المعلومات وتوثيقها، كما أن استخدام وسائل رقمية توفر الفعالية في نشر وتبادل المعلومات والوصول إلى عدد أكبر من الموظفين والجمهور المستهدف.

جدول 11: يوضح وسائل الاتصال الشفهية التي تستخدمها المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي

الوسائل الشفهية	التكرار	النسبة
المحاضرات	3	10,0
الأيام التكوينية	12	40,0
الاجتماعات	4	13,3
الحوارات الجماعية	7	23,3
الأبواب المفتوحة	3	10,0
الخارجيات الميدانية	1	3,3
المجموع	30	%100

تظهر هذه البيانات الوسائل الشفهية المستخدمة للاتصال داخل وخارج المؤسسة، بناء على استجابات 30 فرداً، يتضح أن "الأيام التكوينية" هي الوسيلة الأكثر شيوعاً وفعالية، حيث يفضلها 12 فرداً وتشكل 40.0% من الإجمالي، تليها "الحوارات الجماعية" التي يفضلها 7 أفراد 23.3%، أما "الاجتماعات" فتأتي في المرتبة الثالثة بـ 4 أفراد 13.3%، بينما تستخدم "المحاضرات والأبواب المفتوحة" بنسبة متساوية 10.0% لكل منهما 3 أفراد، وتشكل "الخارجيات الميدانية" النسبة الأقل بـ فرد واحد فقط 3.3%، يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تركز بشكل كبير على الأنشطة التكوينية والحوارات الجماعية كوسائل رئيسية للاتصال الشفهي.

توضح النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على بناء مهارات وقدرات الموظفين من خلال الأيام التكوينية لأنها وسيلة فعالة لتبادل الخبرات والتعلم الجماعي وتعزز من مهارات التواصل والتفاعل، والحوارات الجماعية تسمح بتبادل الأفكار بشكل مفتوح وتساعد على المشكلات وهذا لمؤسسة اتصالات الجزائر تركز على التواصل لبناء علاقات مهنية قوية.

جدول 12: يوضح وسائل الاتصال المكتوبة المستعملة للإعلام بمستجدات المؤسسة

الوسائل المكتوبة	التكرار	النسبة
الإعلانات	11	36,7
الدعوات	11	36,7
الملصقات والكتيبات	8	26,7
المجموع	30	%100

تظهر هذه البيانات الوسائل المكتوبة التي تستخدمها المؤسسة لإعلام موظفيها بالمستجدات، يتضح أن كلا من "الإعلانات والدعوات" هما الوسيلتان الأكثر شيوعاً، حيث حصلت كل منهما على 11 اختياراً وتمثلان 36.7% من إجمالي العينة، أما "الملصقات والكتيبات" فتأتي في المرتبة الثانية بـ 8 اختيارات، وتشكل 26.7% من الإجمالي، يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإعلانات والدعوات المكتوبة كوسائل رئيسية وفعالة لنقل المعلومات والمستجدات الداخلية.

تظهر النتائج أن المؤسسة تستخدم الإعلانات والدعوات كوسائل مكتوبة لنقل المعلومات الداخلية بسبب فعاليتها في الوصول إلى أكبر عدد من الموظفين والتنظيم لنقل المعلومات وتضمن التوثيق مما يسهل الرجوع إليها لاحقاً.

جدول 13: يوضح نوع الشبكة الالكترونية الأكثر استعمالاً بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الشبكات
6,7	2	الإكسترنات
53,3	16	الإنترانت
20,0	6	الإنترنت
20,0	6	كلها
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات نوع الشبكة الإلكترونية الأكثر استخداماً داخل المؤسسة، يتضح أن "الإنترانت" هي الشبكة الأكثر شيوعاً بشكل كبير حيث يفضلها 16 فرداً وتشكل 53.3% من إجمالي العينة، تأتي بعدها كل من "الإنترنت وكلها" بنسبة متساوية، حيث اختار كل منهما 6 أفراد ويمثلان 20.0% لكل منهما، أما "الإكسترنات" فتمثل النسبة الأقل بـ 6.7%، يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على شبكة الإنترانت الداخلية لعملياتها واتصالاتها، مع استخدام لا بأس به للإنترنت وبعض التكامل بين الأنواع المختلفة.

تبين النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الأنترانت كشبكة داخلية التي تضمن أمان المعلومات وبيئة محصنة من الاختراق وكفاءة التواصل داخل المؤسسة لتسهيل التبادل للمعلومات والوثائق بين موظفي المؤسسة فقط، وهذا لأن طبيعة مؤسسة اتصالات الجزائر فلديها العديد من المنافسين فتوفر حماية لبياناتها.

جدول 14: يوضح الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي (AI) بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الاعتماد على الذكاء الاصطناعي
30,0	9	دائما
46,7	14	أحيانا
10,0	3	نادرا
13,3	4	أبدا
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات مدى الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي (AI) في المؤسسة، يتضح أن "أحيانا" هو الخيار الأكثر شيوعا، حيث اختاره 14 فردا ويمثل 46.7% من إجمالي العينة، مما يشير إلى وجود استخدام متقطع للذكاء الاصطناعي، أما من يعتمدون عليها "دائما" فيمثلون 30.0% وعددهم 9 أفراد، في المقابل، تظهر البيانات أن نسبة 13.3% (4 أفراد) لا تعتمد على الذكاء الاصطناعي "أبدا"، بينما يستخدمه 10.0% 3 أفراد "نادرا". يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة في مرحلة تبني بنسب متفاوتة لتقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث يوجد استخدام ملحوظ ولكنه ليس شاملاً أو دائماً لدى الغالبية.

توضح النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمر بمرحلة انتقالية في تبني الذكاء الاصطناعي حيث يستخدم بشكل ملحوظ يجتمل أن يعتمدوا عليه في مهام محددة أو ظروف معينة، ولكن ليس بشكل شامل وهذا حسب طبيعة العينة من خوفها استخدام التقنيات الحديثة أو المؤسسة.

جدول 15: يوضح فعالية استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة على جودة العملية الاتصالية

النسبة	التكرار	فعالية استخدام الوسائل التكنولوجية
56,7	17	بشكل كبير جدا
23,3	7	بشكل كبير
6,7	2	بشكل متوسط
13,3	4	بشكل ضعيف
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات رؤية أفراد العينة حول مدى تأثير استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة على فعالية وجودة العملية الاتصالية في المؤسسة، يتضح أن الغالبية العظمى، ممثلة بـ 17 فردا أي ما يعادل 56.7% تعتقد أن التأثير كان "بشكل كبير جداً"، يضاف إلى ذلك 7 أفراد (23.3%) يرون أن التأثير كان "بشكل كبير"، هذا

يعني أن 80% من أفراد العينة يرون أن التكنولوجيا الحديثة أحدثت تحسناً كبيراً أو كبيراً جداً في الاتصال. في المقابل يرى 4 أفراد (13.3%) أن التأثير كان "بشكل ضعيف"، وفردان فقط (6.7%) يريان أنه كان "بشكل متوسط"، يشير هذا التوزيع بوضوح إلى قناعة قوية وإيجابية لدى موظفي المؤسسة بالدور المحوري للتكنولوجيا الاتصال الحديثة في تعزيز كفاءة وجودة الاتصال.

النتائج تبرز أن غالبية الموظفين يدركون أهمية الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين بيئة العمل، وهذا يدل أن هذه الأخير حسنت من سرعة ودقة المعلومات، زيادة كفاءة التواصل الداخلي والخارجي وضمان بيئة أكثر تفاعلية وفعالية، كما أن طبيعة المؤسسة تستوجب عليها استخدام تكنولوجيا حديثة لمواكبة جماهيرها العريضة.

جدول 16: يوضح العراقيل التي تواجه الموظف اثناء عملية الاتصال داخل المؤسسة

العراقيل	التكرار	النسبة
سوء الفهم	8	26,7
غموض الرسائل	8	26,7
بطء في الرد	11	36,7
استخدام لغة غير مناسبة	3	10,0
المجموع	30	%100

تُحدد هذه البيانات العراقيل الرئيسية التي يواجهها الأفراد أثناء عملية الاتصال داخل المؤسسة، وذلك بناء على استجابات 30 فرداً. يتضح أن "البطء في الرد" هو العائق الأكثر شيوعاً، حيث اختاره 11 فرداً ويمثل 36.7% من إجمالي العينة. يليه بشكل متساوٍ كل من "سوء الفهم وغموض الرسائل" حيث اختار كل منهما 8 أفراد ويمثلان 26.7% لكل منهما. أما استخدام "لغة غير مناسبة" فيمثل العائق الأقل، حيث اختاره 3 أفراد فقط بنسبة 10.0%. يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تعاني بشكل خاص من مشكلة في سرعة الاستجابة بالإضافة إلى تحديات في وضوح الرسائل وتجنب سوء الفهم بين الأطراف المتواصلة.

تبرز النتائج أن المؤسسة تواجه تحديات متعلقة بالسرعة في الاستجابة فوجود هذا التأخير بين الموظفين قد يؤدي إلى تعطيل سير العمل وضعف في سرعة تبادل المعلومات مما ينعكس سلباً على فعالية الاتصال.

-تقييم الموظف لوسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيرها على العملية الاتصالية في المؤسسة:

على ضوء الإجابات المتحصل عليها من قبل عينة الدراسة المتمثلة في (30 موظف) فإن أغلبية الإجابات على هذا السؤال (المفتوح) كانت على النحو التالي: إن وسائل التكنولوجيا الحديثة حسّنت بشكل كبير سرعة وجودة

التواصل داخل المؤسسة وخارجها، وساهمت في تسهيل اتخاذ القرار، متابعة الأداء، وتحسين العلاقة مع الزبائن، لكنها تحتاج لتوظيف مدروس وتدريب مستمر لتحقيق أقصى فعالية.

المحور الثاني: فعالية مهارات الاتصال داخل المؤسسة:

جدول 17: يوضح مهارات الاتصال المستعملة بكثرة داخل المؤسسة

مهارات الاتصال	التكرار	النسبة
مهارة الاستماع	8	26,7
مهارة الكتابة	3	10,0
مهارة التحدث	7	23,3
مهارة الإنصات	6	20,0
مهارة إدارة الحوار	5	16,7
مهارة إدارة الاجتماعات	1	3,3
المجموع	30	100%

تحدد هذه البيانات مهارات الاتصال الأكثر استخداما داخل المؤسسة، وذلك بناءً على استجابات 30 فرداً، يتضح أن "مهارة الاستماع" هي الأكثر شيوعاً، حيث اختارها 8 أفراد وتمثل 26.7% من إجمالي العينة، تليها "مهارة التحدث" بـ 7 أفراد 23.3%، ثم "مهارة الإنصات" بـ 6 أفراد 20.0%، أما "مهارة إدارة الحوار" فاختارها 5 أفراد 16.7%، و"مهارة الكتابة" اختارها 3 أفراد 10.0%، في المقابل، تعتبر "مهارة إدارة الاجتماعات" الأقل استخداماً بـ فرد واحد فقط 3.3%، يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المهارات الشفهية المرتبطة بالاستماع والتحدث والحوار في عمليات الاتصال الداخلية، بينما قد تكون هناك حاجة لتطوير مهارات مثل إدارة الاجتماعات والكتابة.

تظهر النتائج أن بيئة الاتصال في المؤسسة تميل أكثر إلى مهارات التفاعل الشفهي المباشر حيث أن مهارة الاستماع والتحدث والإنصات تعطي أهمية كبيرة لفهم الرسائل والاستجابة الفورية مما يعزز من جودة الحوار والتفاهم بين الموظفين.

جدول 18: يوضح توظيف مهارات الحديث وإدارة الحوار لتحسين بيئة العمل

النسبة	التكرار	توظيف مهارة الحديث وإدارة الحوار
16,7	5	تقريب وجهات النظر
23,3	7	تقليل الخلافات بين العمال
36,7	11	السرعة في اتخاذ القرارات
13,3	4	تعزيز الثقة والتواصل الفعال
10,0	3	تشجيع الابداع والمبادرة
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات كيف ينظر إلى توظيف مهارات الحديث وإدارة الحوار في تحسين بيئة العمل، وذلك بناءً على آراء 30 فرداً، يتضح أن "السرعة في اتخاذ القرارات" هي الفائدة الأكثر إدراكاً حيث اختارها 11 فرداً وتمثل 36.7% من إجمالي العينة، تليها "تقليل الخلافات بين العمال" بـ 7 أفراد 23.3%، أما "تقريب وجهات النظر" فقد اختارها 5 أفراد 16.7%، في المقابل يرى 4 أفراد 13.3% أن هذه المهارات تساهم في "تعزيز الثقة والتواصل الفعال"، بينما يرى 3 أفراد فقط 10.0% أنها تساهم في "تشجيع الإبداع والمبادرة"، يشير هذا التوزيع إلى أن المشاركين في العينة يربطون بشكل كبير بين كفاءة الحديث والحوار وبين الفعالية التشغيلية مثل سرعة اتخاذ القرار وتقليل النزاعات.

تشير النتائج أن الموظفين يرتبطون بمهارة الحديث والحوار في تعزيز العملية المباشرة كسرعة اتخاذ القرارات وتقليل النزاعات وهذا حسب طبيعة الفئة المستهدفة لأنها تهتم بالمهارات الشفهية كأفضل أداة للتواصل الفعال.

جدول 19: يوضح توظيف مهارة الاستماع والإنصات الجيد داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	توظيف مهارة الاستماع والإنصات
40,0	12	أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار
40,0	12	الاستماع لشكاوى الموظفين والزبائن
20,0	6	الاستماع لآراء وأفكار الموظفين
%100	30	المجموع

توضح هذه البيانات كيفية توظيف مهارات الاستماع والإنصات الجيد داخل المؤسسة، وذلك بناءً على استجابات 30 فرداً. يتضح أن الأولوية تتركز بشكل متساوٍ على جانبين رئيسيين "أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار" و "الاستماع لشكاوى الموظفين والزبائن"، حيث حصل كل منهما على 12 اختياراً ويمثل 40.0% من إجمالي العينة، أما "الاستماع لآراء وأفكار الموظفين" فتأتي في المرتبة الثالثة بـ 6 اختيارات، وتشكل 20.0% يشير

هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تركز على الاستماع الفعال لتحسين بيئة العمل وحل المشكلات، من خلال الأخذ بآراء واقتراحات كل من الموظفين والزبائن.

تبين هذه النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهتماما كبيرا لمهارة الاستماع والإنصات الجيد وهذا ما يدل على أنها تركز على أخذ الاقتراحات والآراء لموظفين والزبائن وهذا لأن المؤسسة ذات طابع خدماتي يجيب عليها الاستماع والإنصات وهذا لضمان فعالية العمل والرضا الوظيفي.

جدول 20: يوضح كيف تساعد مهارة ادارة الاجتماعات لتحسين الأداء العام داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	دور مهارة إدارة الاجتماعات
26,7	8	اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات
26,7	8	المشاركة في بناء خطة المؤسسة
46,7	14	تكملة النقائص واقتراح الافكار
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات كيف تساهم مهارة إدارة الاجتماعات في تحسين الأداء العام داخل المؤسسة، وذلك بناءً على آراء 30 فرداً، يتضح أن "تكملة النقائص واقتراح الأفكار" هي الفائدة الأكثر إدراكاً حيث اختارها 14 فرداً وتشكل 46.7% من إجمالي العينة، يليهما بشكل متساو كل من "إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات" و"المشاركة في بناء خطة المؤسسة" حيث اختار كل منهما 8 أفراد ويمثلان 26.7% لكل منهما، يشير هذا التوزيع إلى أن المشاركين يرون أن الاجتماعات الفعالة تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء من خلال معالجة أوجه القصور وتوليد حلول مبتكرة، بالإضافة إلى تعزيز المشاركة في صنع القرار ووضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

توضح هذه النتائج أن مهارة إدارة الاجتماعات تعتبر أداة مهمة لتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حيث ان الاجتماعات الفعالة تكمل النقائص وتوصل إلى اقتراح الأفكار الجديدة، وهذا لأن المؤسسة تركز الاجتماعات لرفع كفاءة الداء المؤسسي بشكل عام.

جدول 21: يوضح كيف تساعد مهارة إدارة الازمات في حالة تعرض المؤسسة للإشاعات التي تثار حولها

النسبة	التكرار	دور مهارة إدارة الأزمات
13,3	4	الحد من الخسائر
33,3	10	تعزيز ثقة الموظفين والجمهور
26,7	8	التقليل من التوتر والقلق
26,7	8	الحفاظ على استمرارية العمل
%100	30	المجموع

توضح هذه البيانات كيف تساهم مهارة إدارة الأزمات في التعامل مع الإشاعات التي تثار حول المؤسسة، وذلك بناءً على آراء 30 فرداً. يتضح أن "تعزيز ثقة الموظفين والجمهور" هو الجانب الأكثر أهمية حيث اختاره 10 أفراد ويمثل 33.3% من إجمالي العينة، يليه بشكل متساوي كل من "التقليل من التوتر والقلق" و "الحفاظ على استمرارية العمل" حيث اختار كل منهما 8 أفراد ويمثلان 26.7% لكل منهما، أما "الحد من الخسائر" فقد اختاره 4 أفراد فقط بنسبة 13.3%. وهذا ما يشير أن مهارة إدارة الأزمات تساهم في تعزيز ثقة الموظفين في التعامل مع الإشاعات التي تثار حول المؤسسة كما لا ننسى أنها أيضاً تساهم في التقليل من التوتر والقلق والحفاظ على سيرورة العمل داخل المؤسسة وكما لا ننسى أنها أيضاً تساهم في الحد من الخسائر.

تبين النتائج أن المؤسسة تستخدم مهارة إدارة الأزمات في تعامل مع الإشاعات لتعزيز ثقة الموظفين والجمهور لأنها القاعدة الأساسية لنجاح مؤسسة اتصالات الجزائر فبها تقوم المؤسسة وتنجح بفضلها، فالثقة ركيزة أساسية لمواجهة الأزمات.

جدول 22: يوضح كيف تساعد مهارة حل النزاعات في حالة حدوث سوء فهم داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	دور مهارات حل النزاعات
20,0	6	زيادة الانتاجية
23,3	7	تشجيع الحوار والتفاهم
20,0	6	تقديم الحلول
26,7	8	منع تكرار المشاكل
6,7	2	دعم القيادة وتحقيق العدالة
3,3	1	الحفاظ على العلاقات
%100	30	المجموع

توضح هذه البيانات كيف تساهم مهارة حل النزاعات في معالجة سوء الفهم داخل المؤسسة، وذلك بناءً على آراء 30 فرد، يتضح أن "منع تكرار المشاكل" هي الفائدة الأكثر إدراكاً حيث اختارها 8 أفراد وتمثل 26.7% من إجمالي العينة، تليها "تشجيع الحوار والتفاهم" بـ 7 أفراد 23.3%، وتأتي كل من "زيادة الإنتاجية" و"تقديم الحلول" بشكل متساو، حيث اختار كل منهما 6 أفراد ويمثلان 20.0% لكل منهما، أما "دعم القيادة وتحقيق العدالة" و"الحفاظ على العلاقات" فقد اختارهما عدد قليل من الأفراد 2 و 1 على التوالي بنسب 6,7% و 3,3%. وهذا ما يشير إلى أن مهارة حل النزاعات تساهم في منع تكرار المشاكل بين الموظفين داخل المؤسسة وأيضاً تشجع الحوار والتفاهم بينهم كما لها أهمية في زيادة الإنتاجية وتقديم الحلول للمؤسسة.

تبرز النتائج أن المؤسسة توظف مهارة حل النزاعات في معالجة سوء الفهم لأن تكمن أهميتها في منع تكرار هذه المشاكل وهذا لتفادي عراقيل تعيق سيرورة العمل وتحسن في بناء العلاقات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت.

جدول 23: يوضح أهمية مهارة الكتابة لدى الموظفين داخل المؤسسة

أهمية مهارة الكتابة	التكرار	النسبة
نقل الأفكار بوضوح	13	43,3
حفظ وتوثيق المعلومات	8	26,7
كتابة التقارير	6	20,0
كتابة الخطابات والمراسلات الرسمية	3	10,0
المجموع	30	100%

تظهر هذه البيانات أهمية مهارة الكتابة لدى الموظفين داخل المؤسسة، وذلك بناءً على آراء 30 فرداً، يتضح أن "نقل الأفكار بوضوح" هو الجانب الأكثر أهمية، حيث اختاره 13 فرداً ويمثل 43.3% من إجمالي العينة. يليه "حفظ وتوثيق المعلومات" بـ 8 أفراد 26.7%، ثم تأتي "كتابة التقارير" بـ 6 أفراد 20.0%، وأخيراً "كتابة الخطابات والمراسلات الرسمية" بـ 3 أفراد فقط 10.0%. مما يشير أن مهارة الكتابة لدى الموظفين تكمن أهميتها في نقل الأفكار بوضوح لتسهيل العملية التواصلية بينهم وأيضاً لها أهمية في حفظ وتوثيق المعلومات من أجل الرجوع إليها لاحقاً.

توضح البيانات أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يولون اهتماماً لمهارة الكتابة في نقل الأفكار بوضوح دون الإيقاع بالملتقي في حالة شك أو غموض فهو الجانب المهم في هذه المهارة مما يدل أن الحاجة للتواصل الكتابي الدقيق يسهل فهم الرسائل والمعلومات المدرجة فيها.

جدول 24: يوضح كيفية الاعتماد على مهارات التفاوض بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الاعتماد على مهارة التفاوض
50,0	15	بناء العلاقات مع الشركاء والعملاء
16,7	5	تنسيق الاتفاقيات مع المؤسسات الأخرى
16,7	5	إدارة الموارد البشرية (التفاوض حول شروط العمل)
16,7	5	تحسين الأداء العام
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات كيف يتم الاعتماد على مهارة التفاوض داخل المؤسسة، وذلك بناءً على آراء 30 فرداً. يتضح أن "بناء العلاقات مع الشركاء والعملاء" هو الاستخدام الأكثر شيوعاً ومركزية، حيث اختاره 15 فرداً ويمثل 50.0% من إجمالي العينة. أما الخيارات الأخرى مثل "تنسيق الاتفاقيات مع المؤسسات الأخرى"، و"إدارة الموارد البشرية" و"التفاوض حول شروط العمل"، و"تحسين الأداء العام"، فقد حظيت كل منها بنفس عدد الاختيارات 5 أفراد وبنسبة 16.7% لكل منها. مما يشير هذا التوزيع بوضوح إلى أن المؤسسة تركز بشكل كبير على توظيف مهارات التفاوض في الجوانب الخارجية المتعلقة بتكوين وتعزيز العلاقات مع الأطراف الخارجية، وخاصة الشركاء والعملاء، بينما تُستخدم في جوانب داخلية وإدارية أخرى ولكن بنسبة أقل. تبرز هذه النتائج أن مهارة التفاوض تستخدم بشكل أساسي في بناء العلاقات مع الشركاء والعملاء مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتطوير وتعزيز علاقاتها الخارجية لكسب مطالب مشتركة فيما بينهم.

جدول 25: يوضح كيف تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بالدورات التدريبية لفائدة الموظفين لتحسين مهاراتهم الاتصالية

النسبة	التكرار	أهمية الدورات التدريبية
60,0	18	نعم
40,0	12	لا
%100	30	المجموع

تشير هذه البيانات إلى أن اتصالات الجزائر تولي اهتماماً ملحوظاً بالدورات التدريبية التي تهدف إلى تحسين المهارات الاتصالية لموظفيها، فمن بين 30 فرداً، أجاب 18 فرداً ما يعادل 60% "نعم"، مؤكداً أن المؤسسة تهتم بتوفير هذه الدورات، في المقابل، يرى 12 فرداً 40% أن المؤسسة "لا" تهتم بذلك، هذا التوزيع يوضح أن أكثر من نصف العينة يرون أن المؤسسة تستثمر في تطوير القدرات الاتصالية لموظفيها، مما يعكس توجهها إيجابياً نحو تحسين بيئة العمل وفعالية التواصل.

تشير هذه البيانات إلى أن اتصالات الجزائر تولى اهتماما ملحوظا بتوفير دورات تدريبية لتحسين مهارات الاتصال لدى موظفيها، مما يعكس التزام المؤسسة بتطوير قدرات وخبرات موظفيها لأن المؤسسة ملزمة بدورات لمواكبة جماهيرها العريضة لأنها طابع خدماتي اقتصادي.

- ما يحتاجه الموظف لتطوير مهاراته الاتصالية ليستفيد منها في العمل:

كانت لجّل إجابات الموظفين (30 مفردة) على اختلاف مناصبهم بالمؤسسة تدور حول معنى أو إجابة واحدة ورأي مشترك حول السؤال المفتوح وهي كالتالي: يحتاج الموظف إلى تدريب دوري (دورات تدريبية) على تقنيات الاتصال الفعّال، مهارات الإصغاء، التحدث بوضوح، استخدام التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى تطوير الذكاء العاطفي وفهم ثقافة المؤسسة.

جاءت النتائج أن الموظفين يحتاجون إلى تدريب دوري لتعزيز مهاراتهم الاتصالية باعتبارها عوامل أساسية لتحسين التواصل الداخلي ورفع كفاءة الأداء.

المحور الثالث: علاقة الاتصال بالعملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-

جدول 26: يوضح كيف ساعدت القدرة التواصلية للعنصر البشري على تحقيق المؤسسة لأهدافها الاتصالية

النسبة	التكرار	دور القدرة التواصلية
40,0	12	فتح ابواب الحوار
30,0	9	تحسين صورة المؤسسة
13,3	4	تحسين تدفق المعلومات
10,0	3	دعم العلاقات المهنية
6,7	2	انسجام فرق العمل
%100	30	المجموع

توضح هذه البيانات كيف ساهمت القدرة التواصلية للعنصر البشري في تحقيق المؤسسة لأهدافها الاتصالية، بناءً على آراء 30 فردًا. يرى 12 فردًا من المشاركين بنسبة 40% أن الأثر الأكبر يكمن في "فتح أبواب الحوار" تليها "تحسين صورة المؤسسة" بـ 9 أفراد بنسبة 30%، أما "تحسين تدفق المعلومات" 4 أفراد بنسبة 13.3%، و"دعم العلاقات المهنية" بـ 3 أفراد بنسبة 10%، و"انسجام فرق العمل" فردان بنسبة 6.7%، فتعتبر مساهمات أقل بروزًا. مما يشير أن المؤسسة تولى اهتماما كبيرا لفتح أبواب الحوار بين الموظفين وأيضا تحسين صورة المؤسسة لاستقطاب أكبر عدد من الجماهير.

تظهر هذه البيانات أن القدرة التواصلية للعنصر البشري للموظفين تلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف المؤسسة الاتصالية، حيث تبرز فتح أبواب الحوار كأهم تأثير، مما يشير إلى أن تركيز مؤسسة اتصالات الجزائر على تعزيز بيئة تواصل مفتوحة بين الموظفين وهذا لأنها مؤسسة خدماتية اتصالية فتركز على الاتصال المفتوح.

جدول 27: يوضح تأثير مهارة لغة الجسد على العملية الاتصالية في المؤسسة

النسبة	التكرار	تأثير مهارة لغة الجسد
66,7	20	نعم
33,3	10	لا
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات أن هناك اقتناعا قويا لدى غالبية أفراد العينة بأن لغة الجسد تؤثر بشكل ملحوظ على العملية الاتصالية في المؤسسة فمن بين 30 فردا، أجاب بـ "نعم" 20 فردا ما يعادل 66.7 % مؤكداين هذا التأثير، في المقابل يرى من أجاب بـ "لا" 10 أفراد ما يعادل 33.3 % أنه لا يوجد تأثير.

تشير النتائج أن الموظفين لديهم قناعة بأهمية مهارة لغة الجسد وتأثيرها الكبير على فعالية العملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، مما يعكس وعيا جيدا بدور الاشارات غير اللفظية في تعزيز الرسائل وفهمها بشكل أدق.

جدول 28: يوضح الاختلاف في استخدام مهارات الاتصال بين الاقسام الادارية والفنية في المؤسسة

النسبة	التكرار	اختلاف مهارات الاتصال
56,7	17	نعم
43,3	13	لا
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات أن أغلبية أفراد العينة يرون وجود اختلاف في استخدام مهارات الاتصال بين الأقسام الإدارية والفنية داخل المؤسسة، فمن بين 30 فردا، أجاب بـ "نعم" 17 فردا ما يعادل 56.7 % مؤكداين وجود هذا الاختلاف، في المقابل يرى 13 فردا 43.3 % أنه لا يوجد اختلاف.

تشير هذه النتائج إلى أن أكثر من نصف المشاركين يدركون تباينا في أساليب وممارسات الاتصال بين طبيعة العمل الإداري والتقني في المؤسسة، مما قد يتطلب استراتيجيات اتصال مكيفة لكل قسم داخل المؤسسة.

جدول 29: يوضح تأثير هذا الاختلاف في استخدام مهارات الاتصال على بيئة العمل

النسبة	التكرار	تأثير اختلاف مهارات الاتصال
13,3	4	وجود صراعات في بعض الأقسام
10,0	3	انخفاض فعالية العمل الجماعي
40,0	12	عدم فهم طبيعة العمل
23,3	7	ضعف التنسيق بين الأقسام
13,3	4	التأثير في عملية اتخاذ القرار
%100	30	المجموع

توضح هذه البيانات كيف يؤثر الاختلاف في استخدام مهارات الاتصال على بيئة العمل داخل المؤسسة، وذلك بناءً على آراء 30 فرداً، يتضح أن "عدم فهم طبيعة العمل" هو التأثير السلبي الأكبر، حيث اختاره 12 فرداً ويمثل 40% من إجمالي العينة، يليه "ضعف التنسيق بين الأقسام" بـ 7 أفراد 23.3%، وتأتي كل من "وجود صراعات في بعض الأقسام" و"التأثير في عملية اتخاذ القرار" بنسبة متساوية بـ 4 أفراد لكل منهما 13.3%، أما "انخفاض فعالية العمل الجماعي" فقد اختاره 3 أفراد فقط بنسبة 10%.

تشير هذه النتائج إلى أن غياب الوضوح في استخدام مهارات الاتصال يؤدي إلى سوء فهم طبيعة العمل يعود إلى الارتباك في المهام والمسؤوليات أما ضعف التنسيق بين الأقسام مما يعكس انعدام التعاون بين الأقسام وقد يكون سلباً على فعالية الأداء العام للمؤسسة.

-رأي الموظف حول علاقة مهارات الاتصال برسم الصورة الذهنية للمؤسسة وهويتها:

على ضوء ما تحصلنا عليه ومن خلال إجابات مختلف أفراد العينة المتمثلة في (30 موظف) توصلنا إلى نتيجة مفادها أن مهارات الاتصال الجيدة تعكس احترافية المؤسسة، وتساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء والشركاء، فهي واجهة المؤسسة وتعكس قيمها وثقافتها التنظيمية.

جدول 30: يوضح المهارة الأكثر تأثيراً على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل

النسبة	التكرار	مهارات الاتصال
33,3	10	مهارة الاستماع
20,0	6	مهارة ادارة الحوار
10,0	3	مهارة لغة الجسد
23,3	7	مهارة التفاوض
6,7	2	مهارة الكتابة
6,7	2	مهارة حل النزاعات وادارة الازمات
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات أي من مهارات الاتصال ينظر إليها على أنها الأكثر تأثيراً على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل داخل المؤسسة، يتضح أن "مهارة الاستماع" هي المهارة الأكثر تأثيراً حسب رأي الأفراد، حيث اختارها 10 أشخاص وتمثل 33.3% من إجمالي العينة، تليها "مهارة التفاوض" بـ 7 أشخاص 23.3%، ثم "مهارة إدارة الحوار" بـ 6 أشخاص 20.0%، أما "مهارة لغة الجسد" 10% و "مهارة الكتابة" 6.7%، و"مهارة حل النزاعات" و"إدارة الأزمات" 6.7% فقد حظيت بنسب أقل.

تشير هذه النتائج إلى أن الاستماع الفعال يعتبر حجر الزاوية لتحسين التواصل وسير العمل، ويعود ذلك إلى أن طبيعة العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تفرض التركيز على التفاعل المباشر، سواء مع الزبائن والمواطنين.

المحور الرابع: العوامل المؤثرة على مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر- تيارت-

جدول 31: يوضح العامل الأكثر تأثيراً على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العوامل المؤثرة
20,0	6	النفسية والاجتماعية
23,3	7	سوء الفهم والنزاعات
16,7	5	اختلاف الثقافات
16,7	5	مخاطر الامن السيبراني
6,7	2	العوائق التنظيمية
13,3	4	الأزمات المفاجئة
3,3	1	التكنولوجيا الرقمية
%100	30	المجموع

تظهر هذه البيانات أي العوامل يعتبر الأكثر تأثيراً على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية داخل المؤسسة، وذلك بناءً على آراء 30 فرداً. يتضح أن "سوء الفهم والنزاعات" هو العامل الأكثر تأثيراً، حيث اختاره 7 أفراد ويمثل 23.3% من إجمالي العينة، يليه "العوامل النفسية والاجتماعية" بـ 6 أفراد 20%، وتأتي كل من "اختلاف الثقافات" و"مخاطر الأمن السيبراني" بشكل متساو بـ 5 أفراد لكل منهما 16.7%، أما "الأزمات المفاجئة" فقد اختارها 4 أفراد 13.3%، و"العوائق التنظيمية" بـ 6.7%، بينما تعتبر "التكنولوجيا الرقمية" الأقل تأثيراً بـ فرد واحد فقط 3.3%.

تشير هذه النتائج أن العوامل المؤثرة هي سوء الفهم والنزاعات وهذا يدل على أن هذا الأخير عائق يؤثر على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية فمن خلاله يصبح المناخ الوظيفي يعاني من الصراعات الشخصية وهذا راجع لضعف التواصل الفعال بين الموظفين داخل المؤسسة.

جدول 32: يوضح درجة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على مهارات القوائم بالاتصال داخل المؤسسة

تأثير العوامل	التكرار	النسبة
بدرجة كبيرة	12	40,0
بدرجة متوسطة	9	30,0
بدرجة ضعيفة	5	16,7
لا تؤثر	4	13,3
المجموع	30	%100

تظهر هذه البيانات رؤية أفراد العينة حول مدى تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على مهارات القوائم بالاتصال داخل المؤسسة، يتضح أن الغالبية العظمى ترى أن التأثير يتراوح بين "كبير" و"متوسط" فـ 12 فرداً يرون أن التأثير هو "بدرجة كبيرة" 40%، و 9 أفراد يرون أنه "بدرجة متوسطة" بنسبة 30% هذا يعني أن 70% من المشاركين يدركون أن العوامل الثقافية والاجتماعية تلعب دوراً مهماً في تحديد فعالية مهارات الاتصال، في المقابل يرى 5 أفراد أن التأثير "بدرجة ضعيفة" بنسبة 16.7%، و 4 أفراد يعتقدون أنها "لا تؤثر" ما يعادل 13.3%.

تشير هذه النتائج إلى وجود وعي سائد بتأثير الأبعاد الثقافية والاجتماعية في تشكيل مهارات التواصل داخل بيئة العمل وهو ما يؤكد أن فعالية الاتصال لا تعتمد فقط على اللغة أو الرموز الثقافية والاجتماعية المناسبة في كل موقف تواصلي والعكس صحيح.

جدول 33: يوضح العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة

العوامل النفسية	التكرار	النسبة
التوتر والقلق	18	60,0
الحزن والاكتئاب	4	13,3
العزلة الاجتماعية	2	6,7
كلها	6	20,0
المجموع	30	%100

تظهر هذه البيانات العوامل النفسية الأكثر تأثيراً في إعاقة تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وذلك بناءً على آراء 30 فرداً، يتضح أن "التوتر والقلق" هو العامل الأكثر بروزاً بشكل كبير، حيث اختاره 18 فرداً ويمثل 60% من إجمالي العينة، يليه خيار "كلها" الذي يشمل "التوتر والقلق، الحزن والاكتئاب، والعزلة الاجتماعية" بـ 6 أفراد 20%، أما "الحزن والاكتئاب" فقد اختاره 4 أفراد 13.3%، و"العزلة الاجتماعية" بـ فردين فقط 6.7%.

تشير هذه النتائج إلى أن التوتر والقلق يعدان العائق النفسي الرئيسي والمهيمن الذي يؤثر سلباً على الاتصال في المؤسسة، وهذا يعكس أن بيئة العمل تحمل العديد من الضغوط والتحديات مما تؤثر بشكل مباشر على الصفاء الذهني للموظفين، وما يؤثر يضاعف قدرتهم على التواصل الفعال، مما يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة لمعالجتهما وتحسين البيئة النفسية للموظفين.

-تأثير المستوى التنظيمي على فعالية العملية الاتصالية:

على حسب ما تحصلنا عليه من إجابات على هذا السؤال المفتوح فإن مختلف الموظفين كانت إجاباتهم على النحو الآتي: كلما كان هناك وضوح في الهيكل التنظيمي وتحديد للأدوار والمسؤوليات، كلما زادت فعالية الاتصال والعكس صحيح، فالمستوى التنظيمي المنظم يُسهّل تدفق المعلومات ويُقلل من التشويش وسوء الفهم بين الموظفين ومستويات المؤسسة.

مناقشة وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والخلفية النظرية:

عرض نتائج الفرضية الأولى: التي تنص على أن امتلاك القائم بالاتصال لمهارات اتصالية فعالة تسهم بشكل كبير وتؤثر على فعالية العملية الاتصالية ويعزز من أهميتها بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-.

جدول 34: يوضح علاقة مهارات الاتصال المستعملة داخل المؤسسة بمهارة الأكثر تأثيراً على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل

المجموع	المهارة الأكثر تأثيراً على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل							مهارات الاتصال المستعملة بكثرة داخل المؤسسة
	مهارة حل النزاعات وإدارة الأزمات	مهارة الكتابة	مهارة التفاوض	مهارة لغة الجسد	مهارة إدارة الحوار	مهارة الاستماع		
8	0	0	0	0	0	8	مهارة الاستماع	
3	0	0	0	0	1	2	مهارة الكتابة	
7	0	0	0	2	5	0	مهارة التحدث	
6	0	0	5	1	0	0	مهارة الانصات	
5	1	2	2	0	0	0	مهارة إدارة الحوار	
1	1	0	0	0	0	0	مهارة إدارة الاجتماعات	
30	2	2	7	3	6	10	المجموع	

تظهر البيانات المقدمة دعماً واضحاً للفرضية الأولى التي تنص على أن امتلاك القائم بالاتصال لمهارات اتصالية فعالة تسهم بشكل كبير وتؤثر على فعالية العملية الاتصالية ويعزز من أهميتها داخل المؤسسة. بحيث أن هذه الفرضية محورها الخاص من الاستمارة هو المحور الثالث بحيث تم الربط بين السؤال الأول من المحور الثاني والسؤال الأول من المحور الثالث، بحيث كانت النتائج المتحصل عليها أن هذه الفرضية صادقة حسب دلالة النتائج بحيث وجدنا أن القدرة التواصلية للعنصر البشري ساعدت في فتح الحوار بنسبة 40.0% وتحسين صورة المؤسسة بنسبة 30.0% وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة، أما المهارات الاتصالية كلغة الجسد أثرت على العملية الاتصالية بنسبة 66.7% وأما مهارة الاستماع بنسبة 33.3% يشير أنهما حجر الزاوية لنجاح عملية الاتصال.

فيوضح من خلال تحليل الجدول أن **مهارة الاستماع** تبرز كأكثر المهارة لها تأثير وأهمية، حيث تم اختيارها "8 مرات" كمهارة ذات تأثير مباشر على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل. هذا يشير إلى أن القدرة على فهم الآخرين واستيعاب المعلومات هي حجر الزاوية في التواصل المؤسسي الناجح. تليها في الأهمية **مهارة التحدث** "7مرات" و**مهارة الإنصات** "6مرات"، مما يؤكد على أن عملية الاتصال الفعال تتطلب قدرة قوية على كل من الإرسال والاستقبال الواعي للمعلومات.

وعلى صعيد المهارات الأكثر استخداما داخل المؤسسة، تتصدر **مهارة الاستماع** القائمة مرة أخرى (8 مرات)، مما يعكس تطبيقها العملي واليومي في بيئة العمل. هذا التوافق بين المهارة الأكثر تأثيرا والأكثر استخداما يعزز الاعتقاد بأن المؤسسة تقدر بالفعل هذه المهارة وتطبقها بشكل فعال. بينما تظهر مهارات أخرى مثل **إدارة الحوار** و**إدارة الاجتماعات** بأقل تكرار كمهارات مؤثرة بشكل مباشر، إلا أنها قد تكون ذات أهمية في سياقات معينة أو تمثل مهارات تكميلية للمهارات الأساسية.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن المهارات الأساسية للتواصل التفاعلي، ولا سيما القدرة على **الاستماع والتحدث بفعالية**، هي العوامل الأكثر حسماً في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وبالتالي تدعم الفرضية القائلة بأن الكفاءة الاتصالية للقائم بالاتصال هي مفتاح الفعالية المؤسسية.

وهذا ما توافق مع دراسة عبد السلام زاوي ومُحَمَّد حافظ عيشوش سنة 2024 والتي اهتمت بدور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل بحيث نصت نتائجها أن العملية الاتصالية حساسة في المنظمة فهي تحتاج إلى مهارات اتصالية خاصة للقيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن هناك علاقة طردية وارتباط قوي بين مهارة الإنصات والاستماع والتحدث وفعالية فريق العمل بمركب تكرير الملح بالوظيفية.

كما أيضا توافقت مع دراسة زوزانا بيركنيروف ومارتن بيركنير ولوسيا زيهلجوجا سنة 2017 والتي تحدثت عن تحليل الروابط بين مهارات الاتصال والتوجيهات التحفيزية والوعي بالتدريب والتي كان من بين نتائجها أن المديرين الذين يتمتعون باستماع نشط كانوا أكثر وعيا بالتدريب للتطوير كأداة لتطوير الذات.

وهذا ما نص عليه نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه ما دام أن مهارة الاستماع هي الغالبة في المؤسسة مما يعني أن هناك متحدث ومستمع أو مرسل ومستقبل مما يشير إلى تدفق المعلومات في اتجاهين ثنائي الاتجاه أي التفاعل

متكافئ مما يدل أنه يوجد تغذية راجعة مستمرة بين الطرفين كما أنه يمكن تبادل الأدوار بين المتحدث والمستمع فيصبح المستمع المرسل المتحدث والمتحدث يصبح المستقبل المستمع وهذا يدل تفاعل إيجابي بين الطرفين مما تساعد على تعزيز العلاقات وخلق ثقة متبادلة بينهما، وهذا وجد في فروض النموذج.

عرض نتائج الفرضية الثانية: التي تنص على إن اعتماد المؤسسة على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل كبير يحسن عملية التوظيف الفعال لتطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه مما يعزز العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

جدول 35: يوضح وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة ومدى اعتمادها على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي

المجموع	وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة							الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي (AI) بالمؤسسة
	الهاتف	البريد الإلكتروني	المراسلات الرسمية	المواقع الإلكترونية	صفحات مواقع التواصل الاجتماعي	التحاضر المرئي		
9	5	2	2	0	0	0	دائما	
14	0	0	6	8	0	0	أحيانا	
3	0	0	0	0	3	0	نادرا	
4	0	0	0	0	2	2	أبدا	
30	5	2	8	8	5	2	المجموع	

إن المحور المتعلق بهذه الفرضية هو المحور الأول بحيث تم الربط بين السؤالين الثالث والسابع من المحور الأول، وأما نتائجه لم تحقق لنا الفرضية وهذا ما دل عليها نتائج هذا المحور أن المؤسسة تستخدم الأنشطة التكوينية بنسبة 40.0% والحوارات الجماعية بنسبة 23.3% كوسيلة اتصال شفوية وتستخدم الإعلانات والدعوات بنسبة 36.7% كوسيلة للإعلام عن مستجدات المؤسسة مما يدل أن المؤسسة تعتمد على الوسائل التقليدية بكثرة. وأما عن الذكاء الاصطناعي كانت نسبته 46.7% مما يشير أن المؤسسة في طريق تبني الذكاء الاصطناعي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الإحصائي المتعلق بالفرضية الثانية عن مفارقة لافتة في كيفية توظيف وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المؤسسة في علاقتها باستخدام تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي.

فعلى خلاف ما تفترضه الفرضية- أي أن الاعتماد الكبير على الوسائل التكنولوجية الحديثة يحسن من توظيف الذكاء الاصطناعي- تظهر البيانات أن الاستخدام الدائم لتطبيقات الذكاء الاصطناعي يرتبط أساساً بوسائل اتصال تقليدية نسبياً، مثل الهاتف الذي سجلت فيه "5 حالات" من أصل 5 في فئة "دائماً"، والبريد الإلكتروني بـ "2 من أصل 2" في نفس الفئة، بينما سجلت الوسائل التي تُصنف ضمن تكنولوجيا الاتصال الحديثة- مثل المواقع الإلكترونية، صفحات التواصل الاجتماعي، والتحاضر المرئي- حضوراً ضعيفاً أو منعدماً في فئة الاستخدام الدائم، بل تركزت التكرارات فيها في فئات "أحياناً"، "نادراً"، و"أبداً".

هذا التناقض يسلط الضوء على خلل في استراتيجية المؤسسة الرقمية، حيث يفترض أن الوسائل الحديثة، بما توفره من تفاعلية وسرعة ومرونة، تمثل بيئة مثالية لتكامل الذكاء الاصطناعي، غير أن المعطيات الميدانية تثبت عكس ذلك. فمن غير المنطقي- بل من المفارقات التكنولوجية- أن تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل دائم عبر وسائل تقليدية تفتقر في الأصل إلى الديناميكية الرقمية الكافية، في حين تحمل المنصات الحديثة التي تعتبر حاضنة طبيعية لهذه البرامج مثل مواقع الويب التفاعلية، التحاضر المرئي، أو الشبكات الاجتماعية. هذا الوضع قد يعزى إلى عدة أسباب، من بينها ضعف التكوين الرقمي لمستخدمي هذه الوسائل، أو غياب البنية التحتية الداعمة لتكامل فعلي بين الذكاء الاصطناعي ووسائل الاتصال الحديثة، أو حتى غياب رؤية واضحة لدى المؤسسة في هذا الجانب.

وعليه، يمكن القول إن الفرضية لم تتحقق وفق النتائج المعروضة، بل أظهرت نوعاً من الفجوة بين الحداثة التكنولوجية والتوظيف الفعلي للذكاء الاصطناعي، مما يستوجب من المؤسسة إعادة تقييم آلياتها الاتصالية والتفكير في تكييف بنيتها الرقمية بما يسمح باستثمار الإمكانيات الكاملة التي تتيحها الوسائل التكنولوجية الحديثة في دعم الذكاء الاصطناعي، بدلاً من الاعتماد على قنوات تقليدية محدودة الفعالية في هذا السياق.

عرض نتائج الفرضية الثالثة: التي تنص أن تنمية مهارات الاتصال ولا سيما مهارة إدارة الاجتماعات التي تساعد بشكل فعال في تحسين الأداء العام وذلك من خلال توظيف مهارة الحديث والحوار بين الموظفين داخل المؤسسة.

جدول 36: يوضح دور مهارة إدارة الاجتماعات في تحسين الأداء العام من خلال توظيف مهارة الحديث وإدارة الحوار داخل المؤسسة

المجموع	كيف تساعد مهارة ادارة الاجتماعات لتحسين الأداء العام داخل المؤسسة				
	تكلمة النقائص واقترح الأفكار	المشاركة في بناء خطة المؤسسة	اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات		
5	0	0	5	تقريب وجهات النظر	توظيف مهارات الحديث وإدارة الحوار لتحسين بيئة العمل
7	0	4	3	تقليل الخلافات بين العمال	
11	7	4	0	السرعة في اتخاذ القرارات	
4	4	0	0	تعزيز الثقة والتواصل الفعال	
3	3	0	0	تشجيع الابداع والمبادرة	
30	14	8	8	المجموع	

إن المحور المتعلق بهذه الفرضية هو المحور الثاني بحيث تم الربط بين السؤالين الثاني والرابع من المحور الثاني، يتبين أن هذه الفرضية تحققت وهذا ما أثبتته نتائج هذا المحور أن المؤسسة تستخدم مهارة الاستماع بنسبة 26.7% ومهارة التحدث بـ 23.3% ما يدل أن المؤسسة تعتمد على المهارات الشفهية. أما عن توظيف مهارة الحديث وإدارة الحوار في تسريع اتخاذ القرارات بـ 36.7% وهذا يدل على الكفاءة التشغيلية. أما عن مهارة إدارة تساعد في تكلمة النقائص واقترح الأفكار بنسبة 46.7%. كما أن المؤسسة تهتم بالدورات التدريبية لفائدة الموظفين كانت نعم بنسبة 60.0% مما يشير أن المؤسسة تسعى لتحسين بيئة العمل.

على ضوء هذه الفرضية تظهر البيانات الإحصائية أن لمهارة إدارة الاجتماعات دورا محوريا في دعم وتحسين الأداء العام داخل المؤسسة، من خلال توظيفها كآلية تنظيمية تسهم في تقوية أبعاد متعددة من العمل الجماعي والمؤسسي. حيث يتضح من الجدول أن البعد الأكثر تأثرا بهذه المهارة هو "تكلمة النقائص واقترح الأفكار"، الذي سجل أعلى تكرار (14 حالة من أصل 30)، ما يدل على أن الاجتماعات الناجحة توفر فضاء مناسباً لتبادل الأفكار، تشخيص نقاط الضعف، واقترح حلول عملية، وهو ما يعكس روح العمل التشاركي والتخطيط الجماعي.

كما بينت النتائج أن مهارة إدارة الاجتماعات تسهم أيضا في تسريع اتخاذ القرارات "11 حالة"، خصوصا عندما تكون مبنية على مناقشات جماعية منظمة وتشاركية. وفي هذا السياق يظهر كذلك دور الاجتماعات في تقليل الخلافات بين العمال "7 حالات"، من خلال إتاحة الفرصة لطرح الآراء بشكل مباشر، وتوضيح المواقف وتجاوز سوء الفهم، مما يسهم في خلق مناخ عمل أكثر استقرارا وتوازنا. ومن ناحية أخرى ساهمت الاجتماعات في تعزيز الثقة والتواصل الفعال "4 حالات"، وتشجيع الإبداع والمبادرة "3 حالات"، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين الحوار المؤسسي الممنهج والقدرة على استقطاب الأفكار المبتكرة.

بناءً على ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية، إذ أن نتائج الجدول تبرز بوضوح أهمية مهارة إدارة الاجتماعات كأداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، ليس فقط على المستوى التنظيمي بل أيضًا على المستويين البشري والاستراتيجي، من خلال تعزيز التفاعل، تقوية الانتماء، وتحقيق التكامل بين مختلف عناصر المؤسسة. وبالتالي فإن تطوير هذه المهارة لدى القيادات والمشرفين داخل المؤسسات يعد من أهم المؤشرات الداعمة للتحويل نحو إدارة أكثر فاعلية ونجاحه.

وهذا افترضه نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه المتوازن أن هناك الكثير من الاختلافات والمشاكل لكن يمكن حلها عن طريق التحدث والحوار أي التركيز على هذه المهارة يبني علاقة طويلة الأمد من خلال التفاهم المشترك والاحترام المتبادل والتفاعل الإيجابي القائم بين المرسل والمستقبل مما يكون احتمالية رجوع صدى وتبادل الأدوار بين الطرفين ويكون اتصال ثنائي الاتجاه بحيث يسمح لهما بالتأثير والتأثر.

عرض نتائج الفرضية الرابعة: تشكل العوامل المؤثرة أحد أبرز العوائق والتحديات التي تواجهها المؤسسة وتؤثر سلبا على فعالية مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة ولا سيما العامل النفسي المؤثر على كليهما.

جدول 37: يوضح علاقة العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة بالعامل الأكثر تأثيرا

المجموع	العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة					
	كلها	العزلة الاجتماعية	الحزن والاكتئاب	التوتر والقلق		
6	0	0	0	6	النفسية والاجتماعية	العامل الأكثر تأثيرا على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة
7	0	0	0	7	سوء الفهم والنزاعات	
5	0	0	0	5	اختلاف الثقافات	
5	0	1	4	0	مخاطر الامن السيبراني	
2	1	1	0	0	العوائق التنظيمية	
4	4	0	0	0	الأزمات المفاجئة	
1	1	0	0	0	التكنولوجيا الرقمية	
30	6	2	4	18	المجموع	

إن المحور المتعلق بهذه الفرضية هو المحور الرابع بحيث تم الربط بين السؤالين الأول والثالث من المحور الرابع، فيثبت صحة الفرضية وهذا ما دلت عليه النتائج وكانت كالآتي إن العامل سوء الفهم والنزاعات وهو الأكثر تأثيرا بـ 23.3% ويليه العوامل النفسية والاجتماعية بـ 20.0% أما العامل النفسي المتمثل في التوتر والقلق جاء بنسبة 60.0% مما يعيق فعالية العملية الاتصالية ومهارات الاتصال لدى الموظفين.

على ضوء هذه الفرضية توضح المعطيات الإحصائية أن العوامل النفسية تعد من بين أبرز العراقيل التي تؤثر على مهارات الاتصال داخل المؤسسات، حيث احتل "التوتر والقلق" المرتبة الأولى ضمن العوامل الأكثر تأثيرا، إذ سجل له مجموع 18 حالة من أصل 30، أي ما يمثل 60% من العينة. وهذا يدل بوضوح على أن العامل النفسي يلعب دورا جوهريا في تعطيل فعالية العملية الاتصالية، إذ أن الموظف القلق أو المتوتر غالبا ما يعاني من صعوبات في التعبير، سوء تفسير الرسائل، والتفاعل السلبي مع المحيط المهني.

كما كشفت النتائج أن بعض المعوقات التنظيمية، مثل سوء الفهم والنزاعات "7 حالات" والاختلافات الثقافية "5 حالات"، تتداخل بشكل مباشر مع العوامل النفسية، إذ تؤدي هذه السياقات إلى خلق جو مشحون بالتوتر وسوء التواصل، مما يعزز من انعزال الأفراد وانخفاض فعالية قنوات الاتصال.

من جهة أخرى ظهرت عوامل أخرى أقل تأثيراً، مثل الحزن والاكتئاب "4 حالات"، العزلة الاجتماعية "2 حالة"، وكل العوامل مجتمعة "6 حالات"، ما يعكس أن بعض الحالات قد تعيش تراكمًا من المؤثرات النفسية السلبية، وهو ما يزيد من تعقيد الوضع الاتصالي داخل المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، سجلت عوامل غير نفسية تأثيراً محدوداً مثل مخاطر الأمن السيبراني "5 حالات" والعوائق التنظيمية "2 حالات"، في حين كانت التكنولوجيا الرقمية "1 حالة" أقلها تأثيراً، مما يشير إلى أن العوامل النفسية تفوق العوامل التقنية والإدارية من حيث التأثير المباشر على جودة الاتصال.

بناءً عليه، يمكن تأكيد صحة الفرضية المطروحة، حيث تظهر البيانات أن العوامل النفسية خاصة التوتر والقلق، تعد من بين العوامل المركزية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال داخل المؤسسات. وتدعو هذه النتائج إلى ضرورة تبني برامج دعم نفسي ومرافقة داخلية، تهدف إلى تحسين الصحة النفسية للموظفين كخطوة أساسية نحو تعزيز فعالية الاتصال الداخلي وتحسين مناخ العمل داخل المؤسسة.

وهذا لم يتوافق مع دراسة هي وانغ سنة 2024 والتي تحدثت عن تأثير مهارات الاتصال على أداء العمل في التعاون الجماعي بحث كان من بين نتائجها المتحصل عليها أن العوامل المؤثرة في مهارات الاتصال هي الثقافة والشخصية الانطوائية وضعف التعبير وغياب التعاطف وبيئة الحوار والعلاقات وتعدد المستويات الإدارية.

النتائج العامة للدراسة:

من جميع المعلومات المذكورة إحصائيا وتحليلها كميا وكيفيا واختبار النتائج المتحصل عليها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والخلفية النظرية حاولنا الإجابة على الإشكال الرئيسي لموضوع لدراستنا والمتمثل في:

- كيف تؤثر مهارات الاتصال لدى موظفي المديرية العملية للاتصالات على العملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت؟

ومن خلال دراستنا على عينة من موظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر الذين لديهم مهارات الاتصال يستعملونها في مجال العمل، فتوصلت دراستنا إلى عدد من النتائج وهي كالآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن فئة الذكور في أفراد عيبتنا أكثر من فئة الإناث وهذا بنسبة 53.3% مواجه 46.7% مما يدل أن هناك شبه موازنة بين الفئتين مما يفتح مجال أمام تنوع الأفكار ووجهات النظر.

2. وضحت الدراسة أن الفئة العمرية المهيمنة على المؤسسة هي أقل من 45 سنة أي أنها فئة عمرية شابة ومتوسطة وهي الفئتين "26-35 سنة" و"36-45 سنة" بنسبة متساوية 36.7%، أي انها فئة نشطة وحيوية.

3. بينت الدراسة أن غالبية العينة من فئة المتزوجين بنسبة 63.3% مما يدل على التركيبة الاجتماعية داخل المؤسسة.

4. دلت الدراسة أن غالبية العينة من فئة جامعي "ليسانس" بنسبة 60.0% ما يشير أن العينة المدروسة تتميز بمستوى تعليمي عالٍ.

5. وضحت الدراسة أن غالبية العينة من فئة أكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 70.0% ما يدل على أنهم يتميزون بخبرة عملية وعلمية عالية.

6. أظهرت الدراسة أن غالبية العينة من فئة الموظفين بنسبة 33.3% ورؤساء المصالح ب20.7% ما يشير إلى تنوع وتباين في المستويات الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسة.

7. وضحت الدراسة أن عينة الدراسة تعتمد بشكل كبير على الاتصال الرسمي داخل المؤسسة بنسبة 46.7% وأيضا لايزال يلعب الاتصال غير الرسمي دورا مهما داخل المؤسسة بنسبة 40.0%.

8. وضحت الدراسة أن الاتصال الرسمي له تأثير في بيئة العمل بنسبة 63.3% مما يدل أن عينة دراستنا مقتنعة أن الهيكلية والوضوح في الاتصال ساهم في تحسين بيئة العمل.
9. تبين الدراسة أن عينة دراستنا تعتمد على مزيج بين الوسائل التقليدية والرقمية حيث ركزوا على المواقع الإلكترونية والمراسلات الرسمية بنسب متساوية 26.7%.
10. بينت دراستنا أن المؤسسة تركز بشكل كبير على الأنشطة التكوينية بنسبة 40.0% مقابل الحوارات الجماعية بـ 23.3% كوسيلة اتصال شفوية.
11. أوضحت دراستنا أن المؤسسة تعتمد على الإعلانات والدعوات كوسائل اتصال مكتوبة في إعلام الموظفين على مستجداتها بنسبة 36.7% لكليهما.
12. بينت دراستنا أن العينة تستخدم شبكة الأنترنت كنوع شبكة إلكتروني أكثر استعمالاً داخل المؤسسة بنسبة 53.3% دلالة لحفاظ على عملياتها واتصالاتها.
13. وضحت الدراسة أن عينة دراستنا في مرحلة تبني تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي وهذا بنسب متفاوتة ففئة أحياناً كانت الغالبة بنسبة 46.7%.
14. بينت الدراسة أن لدى الموظفين قناعة قوية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأنها عززت كفاءة وجودة الاتصال بنسبة 56.7%.
15. أظهرت الدراسة أن أفراد العينة يعانون من بطء في الرد أثناء عملية الاتصال بنسبة 36.7%.
16. وضحت الدراسة أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسنت بشكل كبير سرعة وجودة العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
17. كشفت الدراسة أن المؤسسة تستخدم مهارة الاستماع بنسبة 26.7% ومهارة الحديث بنسبة 23.3% أي أن المؤسسة تعتمد على المهارات الشفهية.
18. عرضت الدراسة أن المؤسسة توظف مهارة الحديث وإدارة الحوار في سرعة اتخاذ القرارات بنسبة 36.7% ما يبين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة، وتقليل الخلافات بين العمال بنسبة 23.3%.

19. وضحت الدراسة أن المؤسسة توظف مهارة الاستماع والإنصات في أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار والاستماع لشكاوي الموظفين والزبائن بنسب متساوية 40.0% وهذا لتحسين بيئة العمل.
20. بينت الدراسة أن مهارة إدارة الاجتماعات تساعد في تحسين الأداء العام من خلال تكملة النقائص واقتراح الأفكار بنسبة 46.7% ما يشير انها تساعد في معالجة القصور وتوليد حلول مبتكرة
21. اوضحت الدراسة أن مهارة إدارة الأزمات تساعد في حالة حدوث إشاعة تكمن في تعزيز ثقة الجمهور بنسبة 33.3% مما تولي المؤسسة لأهمية سمعتها عند جمهورها الخاص.
22. أظهرت الدراسة أن مهارة حل النزاعات تساهم في معالجة سوء الفهم من خلال منع تكرار المشاكل بنسبة 26.7% كما تشجع على الحوار والتفاهم بنسبة 23.3%.
23. بينت الدراسة أن مهارة الكتابة لها أهمية في نقل الأفكار بوضوح بنسبة 43.3% لتسهيل عملية التواصل، كما لها أهمية توثيق المعلومات بنسبة 26.7% من الرجوع إليها لاحقاً.
24. كشفت الدراسة أن الاعتماد على مهارة التفاوض من أجل بناء علاقات مع الشركاء والعملاء بنسبة 50.0% أي تركز المؤسسة على الجوانب الخارجية لها.
25. عرضت الدراسة أن المؤسسة تهتم بالدورات التدريبية لفائدة الموظفين بنسبة 60.0% مما يدل إلى توجه إيجابي نحو تحسين بيئة العمل.
26. بينت الدراسة أن الموظفين يحتاجون لتطوير مهاراتهم إلى تدريب دوري على تقنيات الاتصال الفعال.
27. وضحت الدراسة أن القدرة التواصلية للعنصر البشري ساعدت في فتح أبواب الحوار بنسبة 40.0% وتحسين صورة المؤسسة ب 30.0% وهذا لتحقيق المؤسسة لأهدافها الاتصالية.
28. بينت الدراسة أن مهارة لغة الجسد لها تأثير جد كبير على العملية الاتصالية بنسبة 66.7% مما يشير أن الإيماءات والإشارات لها أثر على الديناميكية التواصلية.
29. كشفت الدراسة أن هناك اختلاف في استخدام مهارات الاتصال بين الأقسام الإدارية والفنية بالمؤسسة بنسبة 56.7% ما يدل على تباين أساليب وممارسات الاتصال.

30. عرضت الدراسة أن الاختلاف في مهارات الاتصال بين الأقسام يؤثر في عدم فهم طبيعة العمل بنسبة 40.0% ما يشير إلى الارتباك في إنجاز المهام والمسؤوليات.
31. أظهرت الدراسة أن علاقة مهارات الاتصال برسم الصورة الذهنية جيدة تعكس احترافية المؤسسة بطريقة إيجابية.
32. بينت الدراسة أن المهارة الأكثر تأثيراً على فعالية العملية الاتصالية هي مهارة الاستماع بنسبة 33.3% يشير على أنها حجر أساس لتحسين عملية الاتصال وسير العمل.
33. كشفت الدراسة أن العامل الأكثر تأثيراً على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية هو عامل سوء الفهم والنزاعات بنسبة 23.3% فمن خلاله يصبح جو العمل مليئاً بالصراعات بين الموظفين.
34. وضحت الدراسة أن درجة تأثير العامل الثقافي والاجتماعي بدرجة كبيرة على مهارات القائم بالاتصال بنسبة 40.0%.
35. أوضحت الدراسة أن عامل التوتر والقلق بنسبة 60.0% من العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسيرورة العملية الاتصالية.
36. عرضت الدراسة أن المستوى التنظيمي يؤثر على فعالية العملية الاتصالية في أنه كلما كان هناك وضوح في الهيكل التنظيمي وتحديد الأدوار والمسؤوليات كلما زادت فعالية العملية الاتصالية والعكس صحيح.
37. كشفت نتائج الدراسة أن المهارات الاستماع والتحدث بفعالية هي التي تؤثر على نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة حيث تم اختيار مهارة الاستماع 8مرات والتحدث 7مرات.
38. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة في توظيف الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسة حيث كان هناك تباين في الاجابات.
39. بينت نتائج الدراسة أن مهارة إدارة الاجتماعات تسهم في تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال توظيف مهارة إدارة الحوار.
40. كشفت نتائج الدراسة أن العوامل النفسية خاصة القلق والتوتر بنسبة 60% يعد عائق في تحسين مهارات الاتصال والعملية الاتصالية.

خاتمة

وفي الختام، سعت دراستنا التي تناولت موضوع مهارات الاتصال وتأثيرها على العملية الاتصالية لدى الموظفين، إن مهارات تمثل حجر الأساس في تعزيز فعالية العملية الاتصالية داخل بيئة العمل، بحيث هناك علاقة وطيدة بين امتلاك الموظفين لمهارات الاتصال الأساسية مثل الاستماع والتحدث وإدارة الحوار، وبين فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسات، فهو ما يعكس جودة الأداء الوظيفي والتنسيق بين الأقسام الإدارية والفنية، حل المشكلات والنزاعات بطريقة سلمية للوصول إلى التفاهم المتبادل بين أطراف العملية التواصلية، حيث تطرقنا في هذا الموضوع إلى مختلف الجوانب لهذا العنوان فتعرفنا في الجانب النظري على الاتصال وأهميته وأنواعه في المؤسسات، ومهارات الاتصال بمختلف أنواعها، وأيضا مهارات الاتصال في ظل البيئة الرقمية وكيف أثرت عليها التكنولوجيا الحديثة، وتأثير مهارات الاتصال على العملية الاتصالية داخل المؤسسات. أما في الجانب التطبيقي تعرفنا على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت، كما بينت الدراسة في هذا الجانب أن واقع مهارات الاتصال داخل هذه المؤسسة يظهر تفاوتاً ملحوظاً من حيث الجودة والكفاءة، حيث هناك بعض النقائص في مهارات التواصل الفعال، فإن المؤسسة تولي اهتماماً لمهارات الاتصال الشفهية وغفلت عن المهارات الأخرى كالكتابية والرقمية التي أصبحت جل المؤسسات العالمية تعمل بها لأنها في عصر يسوده النظام الرقمي التفاعلي عن بعد.

ولقد أظهرت الدراسة أن مهارات الاتصال لم تعد مجرد وسائل مساعدة، بل أصبحت من الركائز الأساسية لإنجاح المؤسسات، خصوصا تلك المؤسسات التي تعمل في قطاع حساس يتعرض لجميع التحديات كمؤسسات اتصالات الجزائر، كما بينت الدراسة أن المهارات الاتصالية الفعالة لها أثر كبير في تعزيز فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسات، من خلال التقليل من النزاعات الناتجة عن سوء الفهم، التشجيع على تبادل الأفكار والآراء من خلال مهارة الحوار والحديث والاستماع وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

بحيث تمثلت جملة الاقتراحات فيما يلي:

تعد عملية الاتصال المؤسسي ركيزة أساسية في بناء بيئة تنظيمية فعالة، مما يستدعي ضرورة تكثيف الجهود العلمية والبحثية في هذا المجال، لاسيما ما يتعلق بمهارات الاتصال داخل المنظمة. ونقترح في هذا السياق بتشجيع البحث العلمي المتخصص في الاتصال المؤسسي من أجل تطوير آليات التواصل وتحديثها بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية المعاصرة. كما يعتبر من الضروري إجراء تقييمات دورية لمهارات الاتصال والعملية الاتصالية لدى الموظفين، خصوصا الجدد، لتحديد الحاجات التدريبية وتحسين الأداء الاتصالي. وفي ظل الثورة الرقمية، تبرز

أهمية تعزيز استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، لا سيما تقنيات الذكاء الاصطناعي، لما توفره من كفاءة وسرعة في تبادل المعلومات. ومن جهة أخرى، فإن بناء خطط استراتيجية تهدف إلى تطوير الاتصال الداخلي يساهم بشكل مباشر في تحسين صورة المؤسسة وترسيخ ثقافتها التنظيمية. كما ينبغي دعم فتح قنوات للحوار التفاعلي بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يعزز العلاقات المهنية ويقلل من الفجوات الاتصالية. وفي الإطار ذاته، تعد الدورات التدريبية المتخصصة في مهارات الاتصال، خصوصاً المعتمدة على تقنيات الواقع الافتراضي أو المعزز، من الآليات الحديثة الفعالة في إعداد الكوادر القادرة على التكيف مع متطلبات الاتصال الرقمي. وأخيراً، فإن تشجيع ثقافة الاتصال المفتوح داخل المؤسسة يساهم في كسر الحواجز التنظيمية، ويدعم بيئة العمل التشاركية القائمة على الشفافية والثقة المتبادلة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

القرآن الكريم

1- سورة الإسراء رواية ورش.

2- سورة الأعراف، رواية ورش.

3- سورة النحل، رواية ورش.

المراجع

المعاجم والقواميس

1- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن المنظور الإفريقي المصري، معجم لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، المجلد 06، باب الميم، 1119هـ/1707م.

2- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن المنظور الإفريقي المصري، معجم لسان العرب، دار المعارف-كورنيش النيل-، القاهرة، المجلد 01، باب الهمزة، 1119هـ/1707م.

3- لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة العربية، دار المشرق-بيروت، لبنان، ط2، د س ن.

الكتب

1- إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال Communication Skills، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2013م.

2- إبراهيم علي رابعة، مهارة الاتصال، شبكة الألوكة، 2015م.

3- أشرف ماهر لبيب، مهارات التفاوض، مركز التدريب الدولي، مصر، ط1، 2016م.

4- أمال صادق، فؤاد أو حطب، علم النفس التربوي، دار الأنجلو المصرية، ط4، د س ن.

- 5-أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 2011م.
- 6-باسل مُجّد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014م.
- 7-جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، ط1، 2007م.
- 8-جيهان أحمد رشدي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1978م.
- 9-حسان شمسي باشا، وسائل التواصل الاجتماعي رحلة في الأعماق، دار القلم، ط1، دمشق، 2020م.
- 10-حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية البنائية عربية للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1419هـ/1998م.
- 11-حميد سميسم، نظريات الاتصال، مكتبة نانسي، مصر، دط، 2005.
- 12-حنان قصبي، مُجّد الهلالي، في المنهج (دفاتر فلسفية نصوص مختارة 25)، دار توبقال للنشر، ط1، المغرب، 2015م.
- 13-عبد الحميد مصطفى هليل، خطوات البحث العلمي من اختيار المشكلة إلى كتابة التقرير النهائي، دار أفلان للترجمة والنشر، ط1، مصر، 2021م.
- 14-عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، مهارات الاتصال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015م.
- 15-عبد المالك الدناني، سامية أحمد هاشم، مناهج بحوث الاتصال الحديثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 1437هـ/2016م.
- 16-مُجّد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1997م.
- 17-مُجّد لإسماعيل الشحمة، مهارات الاتصال التواصلي والقيادة الفعالة، الأردن، دط، 2024م.
- 18-مُجّد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط4، 2003م.

- 19-مدحت مُجَّد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط2، 2009م.
- 20-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998م.
- 21-نجلاء مُجَّد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2012م.
- 22-نضال فلاح الضلاعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016م.
- 23-هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010م.
- 24-ياسر حماية، فن لغة الجسد كيف تفهم الآخرين من نظرة عين؟، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2012م.
- 25-يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، قسم تطوير الذات، عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة، جامعة الدمام، السعودية، 2009م.

المجلات

- 1-إبتسام دراحي، آليات وأشكال التفاعل الاجتماعي عبر الشبكات الإلكترونية الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة3، المجلد أ، عدد47، 2017م.
- 2-أبو بكر بوسالم، رحيمة غضبان، إدارة الوقت في ظل المواقع التواصل الاجتماعي، مجلة التنظيم والعمل، المركز الجامعي ميله، المجلد06، العدد04، 2017م.
- 3-أسماء البكري، وسمية بورقعة، دور المدونات التعليمية الإلكترونية في تنمية التحصيل الدراسي-دراسة تحليلية لمدونة التعليم والدراسة في الجزائر أنموذجا-، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد06، العدد03، 2023م.

- 4-أمال قسيمة، سارة زوبية، تقييم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتكنولوجيا الحديثة في أوساط المراهقين، مجلة الروائر، جامعة الحاج لخضر باتنة1، المجلد 03، العدد01، 2019م.
- 5-آيت طالب نورة، تأثير العلاقات الانصالية على العمل الجماعي في المؤسسة، مجلة آفاق للعلوم، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد07، العدد01، 2022م.
- 6-أيمن رمضان زهران وآخرون، تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مهارات التواصل وجودة الإعلام الرقمي الموجه للطفل: دراسة وصفية تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة وهران1، المجلد11، العدد01، 2022م.
- 7-بالعبيدي عايدة عبير، مشراوي حدة، تبني تقنيات التكنولوجيا المالية في مجال التقنية كآلية لرقمنة الشمول المالي-دراسة تجارب بعض الدول العربية-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد17، العدد01، 2023م.
- 8-براهيم بن داود، أشرف شعث، الاطلاع على البريد الإلكتروني بين متطلبات النظام العام والحق في سرية المراسلة، دفاتر السياسة والقانون، جامعة الغرير دبي الإمارات العربية المتحدة، المجلد 09، العدد16، 2017م.
- 9-بلعيد الحاج، فرفار جمال، التفاعل الاجتماعي عبر الوسائط الرقمية وكيفية توسيع دائرة العلم والمعرفة دراسة سوسيو-اتصالية، مجلة الإحياء، جامعة معسكر، المجلد25، العدد36، جانفي2025.
- 10-بوشنافة كريمة، وسار نوال، مهارات التواصل الرقمي عبر الفضاء الافتراضي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد09، العدد02، 2023م.
- 11-بوطاروس نسرين، حجام الجمعي، المنصات الرقمية الإعلامية الجزائرية بين تحدي الواقع والتطلع نحو المستقبل، مجلة الإعلام والمجتمع، جامعة العربي بن مهيدين المجلد08، العدد01، 2024م.
- 12-در محمد، أهم المناهج والعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد 09، 2017م.
- 13-ذهبية سيد علي، أهمية التدريب في المؤسسات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 04، العدد 08، 2016م.

- 14- سليمان رابح الشريف صالح، نماذج العلاقات العامة بين التأطير والتوظيف: دراسة نظرية تحليلية نقدية، مجلة الدراسات الإعلامية-مركز الديمقراطي العربي-برلين-، جامعة بنغازي ليبيا، العدد 14، 2021م.
- 15- سناء أرباباز، أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 09، العدد 03، 2022م.
- 16- سناء نحال، أسماء لعموري، التفاعل الاجتماعي في ظل المجتمعات الافتراضية دراسة تحليلية لخاصية البث المباشر عبر مواقع التواصل الاجتماعي-Live-، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد العربي التبسي-تبسة-، المجلد 11، العدد 02، 2023م.
- 17- طالب دليلة وحليمي وهيبة، دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة حالة ملبنة النجاح مغنية-تلمسان، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، المجلد 04، العدد الخاص، 2021م.
- 18- عبد السلام زاوي ومُحمَّد حافظ عيشوش، دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل: دراسة حال مركب تكرير الملح بالوطاية-بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 14، العدد 02، 2024م.
- 19- علي مُحمَّد الحبيب، العلاقة بين ورشة العمل التطبيقية وأداء الطالبة المعلمة في رياض الأطفال بدولة الكويت، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد 12، العدد 45، 1997م.
- 20- عماد مُحمَّد عبد الرحمن المديفر، ما بعد نموذج "الاتصال ثنائي الاتجاه" مراجعة نظرية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، جامعة الإمام مُحمَّد بن سعود الإسلامية، العدد 22، 2019م.
- 21- فضيلة حماني، واقع استخدام الوسائل المتعددة الوسائط لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية حول أساتذة كلية الاقتصاد جامعة ورقلة-الجزائر، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، المركز الجامعي إيليزي، العدد الأول، 2018م.
- 22- كريمة قلاعة، أساليب بناء وتفعيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة دراسة استطلاعية وصفية على عينة من المؤسسات بولاية غرداية، مجلة بحوث في القانون والتنمية، جامعة غرداية، المجلد 03، العدد 01، 2023م.

23-وهيبة عيشاوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وأثرها على المؤسسة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة البليدة2، المجلد07، العدد27، 2018م.

24-يمينة طريف، سلمى عطوات، التطور التكنولوجي للهواتف الذكية وتعدد استخداماتها كتوجه حديث لوسائل الإعلام، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، جامعة عمار ثليجي الأغواط، المجلد02، العدد01، 2018م.

رسائل الماجستير

1-عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011م.

2-نعيمة بوكنتوم، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة البناء المعدني البليدة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، أكتوبر2008م.

المواقع الإلكترونية

1-النبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر تحديث سنة2025، مأخوذ من موقع المؤسسة الإلكتروني <https://www.algeriatelecom.dz>.

2-تعريف التأثير لغة واصطلاحاً، الموسوعة العلمية، موقع الولوج <https://www.arb6.com>.

3-فريق فرصة، كل ما تحتاج معرفته عن مهارات التفاوض Negotiation skills، مجلة فرصة، مأخوذ من الموقع <https://www.for9a.com>.

المراجع باللغة الأجنبية

1-Gem Siocon, Reviewed by: Cheryl Marie Tay, Employee skills assessment: How to properly measure employee competencies, AIHR Academy to innovate HR, Taken from the site <https://www.aihr.com>.

2-He Wang, The Impact of Communication Skills on work performance in team collaboration, Proceedings of the 8th International Conference on Economic Management and Green Development, Beijing University of Financial Technology-china-, 2024,Download site <https://researchgate.net>.

3-Zozana Birknerova, Martin Birkner, Lucia Zbihlejova, Analysis of Links between Communication Skills Motivational Orientations and Awareness of Coaching, International Journal of Organizational Leadership, University of Prešov in Prešov-Slovakia, V06, N04, 2017, Download site: <https://ijol.cikd.ca>.

قائمة الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علوم الإعلام والاتصال



الاستمارة للدراسة الميدانية لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة الموسومة بـ:

**مهارات الاتصال وتأثيرها على العملية الاتصالية لدى عمال المديرية العملية للاتصالات
بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-**

الإشراف:

د. سليمان شريفة

إعداد الطالبتين:

➤ شبيوط خولة

➤ دالية رزيقة

تحية طيبة أما بعد:

في إطار انجاز مذكرة التخرج ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة ولإثراء البحوث الأكاديمية والعلمية يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل الإجابة عليه بكل دقة وموضوعية والذي نحاول من خلاله تسليط الضوء على: مهارات الاتصال وكيف تؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بعناية ونحيطكم علمًا أن إجاباتكم تبقى في سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الموسم الجامعي: 2025/2024

الاستمارة

البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ 46-55 سنة ☐

☐ 56 سنة فما فوق

الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

المستوى التعليمي: ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي (ليسانس/ماجستير) ☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) ☐

☐ تكوين متخصص

شهادات أخرى.....

☐ الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات

☐ من 06 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

الوظيفة داخل المؤسسة: ☐ مدير ☐ موظف ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐

☐ رئيس مكتب

أخرى أذكرها

المحور الأول: أثر جودة العملية الاتصالية وتكنولوجيا الاتصال الحديثة على الأداء العام داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-

1/ ما نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة؟

☐ الاتصال الرسمي (التقارير، الاجتماعات، إيميلات...)

☐ الاتصال غير الرسمي (حوارات، محادثات، لقاءات...)

☐ كلاهما معاً

2/ حسب رأيك، أيهما أكثر تأثيراً في تحسين بيئة العمل؟

☐ الاتصال الرسمي

☐ الاتصال غير الرسمي

لماذا؟.....

3/ ما هي وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في مؤسستكم؟

الهاتف ☐ البريد الإلكتروني ☐ المراسلات الرسمية ☐ المواقع الإلكترونية ☐

صفحات مواقع التواصل الاجتماعي (الصفحات الرسمية) ☐ التحاضر المرئي ☐ كلها ☐

4/ ما هي وسائل الاتصال الشفهية التي تستخدمها مؤسستكم على المستوى الداخلي والخارجي؟

المحاضرات ☐ أيام التكوينية ☐ الاجتماعات ☐ الحوارات الجماعية ☐

الأبواب المفتوحة ☐ الخرجات الميدانية ☐ رعاية التظاهرات ☐

أخرى أذكرها.....

5/ ما هي وسائل الاتصال المكتوبة المستعملة لإعلامكم بمستجدات المؤسسة؟

الإعلانات ☐ الدعوات ☐ الملصقات والكتيبات ☐ مجلة المؤسسة ☐

أخرى أذكرها.....

6/ ما هي نوع الشبكة الإلكترونية الأكثر استعمالاً بالمؤسسة؟

الإكسترنات ☐ الأنترنت ☐ الأنترنت ☐ كلها ☐

7/ هل يتم الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي (AI) بالمؤسسة؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً ☐

8/ هل تعتقد أن استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة زاد من فعالية وجودة العملية الاتصالية؟

☐ بشكل كبير جدًا

☐ بشكل كبير

☐ بشكل متوسط

☐ بشكل ضعيف

9/ ما هي العراقيل التي تواجهها أثناء عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

☐ سوء الفهم ☐ غموض الرسائل ☐ بطء في الرد

☐ استخدام لغة غير مناسبة ☐ ضعف الشبكة ☐ كلها

أخرى أذكرها.....

10/ ما هو تقييمك لوسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتأثيرها على العملية الاتصالية في المؤسسة؟

.....
.....
.....

المحور الثاني: فعالية مهارات الاتصال داخل المؤسسة

1/ ماهي مهارات الاتصال المستعملة بكثرة داخل المؤسسة؟

☐ مهارة الاستماع ☐ مهارة الكتابة ☐ مهارة التحدث ☐ مهارة الإنصات

☐ مهارة إدارة الحوار ☐ مهارة إدارة النزاعات ☐ مهارة إدارة الاجتماعات

أخرى أذكرها.....

2/ كيف يتم توظيف مهارة الحديث وإدارة الحوار لتحسين بيئة العمل؟

- ☐ تقريب وجهات النظر ☐ تقليل الخلافات بين العمال
- ☐ السرعة في اتخاذ القرارات ☐ تعزيز الثقة والتواصل الفعال
- ☐ تشجيع الإبداع والمبادرة

أخرى أذكرها.....

3/ كيف تُوظف مهارة الاستماع والإنصات الجيد داخل المؤسسة؟

- ☐ أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار
- ☐ الاستماع لشكاوى الموظفين والزيائن
- ☐ الاستماع لآراء وأفكار الموظفين

أخرى أذكرها.....

4/ كيف تساعد مهارة إدارة الاجتماعات في تحسين الأداء العام داخل المؤسسة؟

- ☐ إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات
- ☐ المشاركة في بناء خطة المؤسسة
- ☐ تكملة النقائص واقتراح الأفكار

أخرى أذكرها.....

5/ كيف تساعد مهارة إدارة الأزمات في حالة تعرض المؤسسة للإشاعات التي تثار حولها؟

- ☐ الحد من الخسائر ☐ تعزيز ثقة الموظفين والجمهور
- ☐ التقليل من التوتر والقلق ☐ الحفاظ على استمرارية العمل

أخرى أذكرها.....

6/ كيف تساعد مهارة حل النزاعات في حالة حدوث سوء فهم داخل المؤسسة؟

☐ زيادة الإنتاجية ☐ تشجيع الحوار والتفاهم

☐ تقديم الحلول ☐ منع تكرار المشاكل

☐ دعم القيادة وتحقيق العدالة ☐ الحفاظ على العلاقات

أخرى أذكرها.....

7/ فيما تتمثل أهمية مهارة الكتابة لدى الموظفين داخل المؤسسة؟

☐ نقل الأفكار بوضوح ☐ حفظ وتوثيق المعلومات

☐ كتابة التقارير ☐ كتابة الخطابات والمراسلات الرسمية

أخرى أذكرها.....

8/ كيف يتم الاعتماد على مهارة التفاوض بالمؤسسة؟

☐ بناء العلاقات مع الشركاء والعملاء ☐ تنسيق الاتفاقيات مع المؤسسات الأخرى

☐ إدارة الموارد البشرية (التفاوض حول شروط العمل) ☐ تحسين الأداء العام

أخرى أذكرها.....

9/ هل تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بالدورات التدريبية لفائدة الموظفين لتحسين مهاراتهم الاتصالية؟

☐ نعم ☐ لا

10/ ماذا يحتاج الموظف لتطوير مهاراته الاتصالية ليستفيد منها في العمل؟

.....

.....

.....

المحور الثالث: علاقة مهارات الاتصال بالعملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت -

1/ كيف ساعدت القدرة التواصلية للعنصر البشري على تحقيق المؤسسة لأهدافها الاتصالية؟

- | | |
|---|---|
| ☐ دعم العلاقات المهنية | ☐ فتح أبواب الحوار |
| ☐ انسجام فرق العمل | ☐ تحسين صورة المؤسسة |
| ☐ التكيف مع الأزمات | ☐ تحسين تدفق المعلومات |

أخرى أذكرها.....

2/ هل تؤثر مهارة لغة الجسد على العملية الاتصالية في المؤسسة؟

- ☐ نعم ☐ لا

كيف ذلك.....

3/ هل هناك اختلاف في استخدام مهارات الاتصال بين الأقسام الإدارية والفنية في المؤسسة؟

- ☐ نعم ☐ لا

- وكيف أدى هذا الاختلاف في استخدام مهارات الاتصال في التأثير على بيئة العمل؟

- | | |
|--|--|
| ☐ وجود الصراعات في بعض الأقسام | ☐ عدم فهم طبيعة العمل |
| ☐ انخفاض فعالية العمل الجماعي | ☐ ضعف التنسيق بين الأقسام |
| ☐ التأثير في عملية اتخاذ القرار | |

4/ حسب رأيك ما علاقة مهارات الاتصال برسم الصورة الذهنية للمؤسسة وهويتها؟

.....
.....
.....

5/ ماهي المهارة الأكثر تأثيراً على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل؟

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ مهارة الاستماع | ☐ مهارة إدارة الحوار | ☐ مهارة لغة الجسد |
| ☐ مهارة التفويض | ☐ مهارة الكتابة | ☐ مهارة حل النزاعات وإدارة الأزمات |

أخرى أذكرها.....

المحور الرابع: العوامل المؤثرة على مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت-

1/ ما هو العامل الأكثر تأثيراً على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- | | |
|--|--|
| ☐ النفسية والاجتماعية | ☐ العوائق التنظيمية |
| ☐ سوء الفهم والنزاعات | ☐ الأزمات المفاجئة |
| ☐ اختلاف الثقافات | ☐ العوامل الشخصية |
| ☐ مخاطر الأمن السيبراني | ☐ التكنولوجيا الرقمية |

2/ لأي درجة تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية على مهارات القائم بالاتصال داخل المؤسسة؟

- ☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐ لا تؤثر

3/ ماهي العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

- ☐ التوتر والقلق ☐ الحزن والاكتئاب ☐ العزلة الاجتماعية ☐ كلها

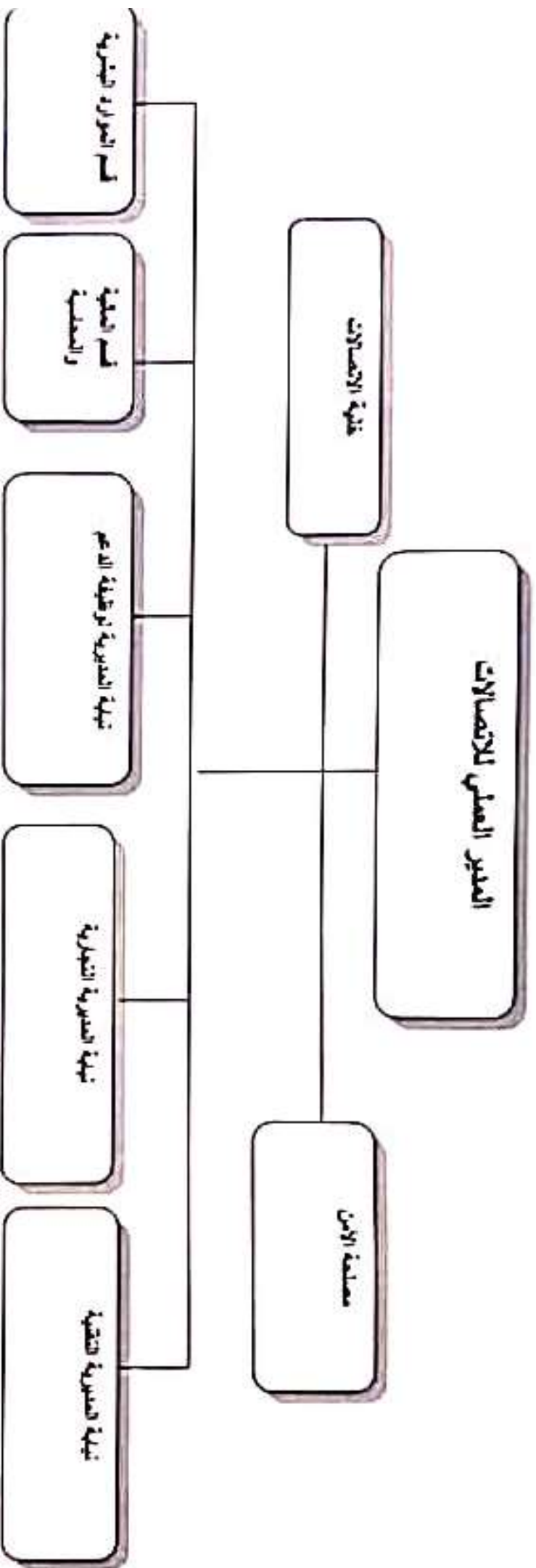
أخرى أذكرها.....

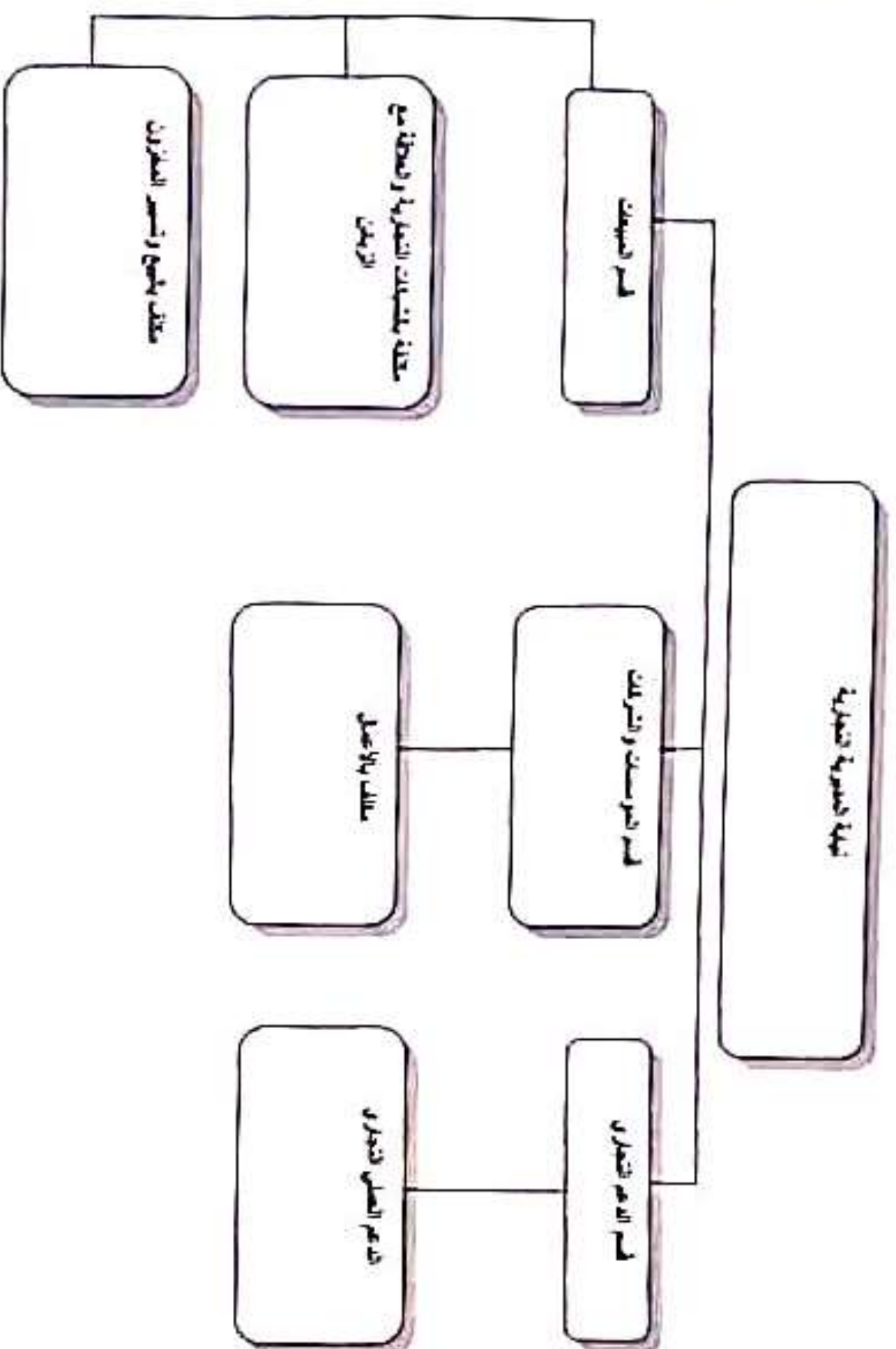
4/ كيف يؤثر المستوى التنظيمي (إداري، تنفيذي، فني، ...) على فعالية العملية الاتصالية؟

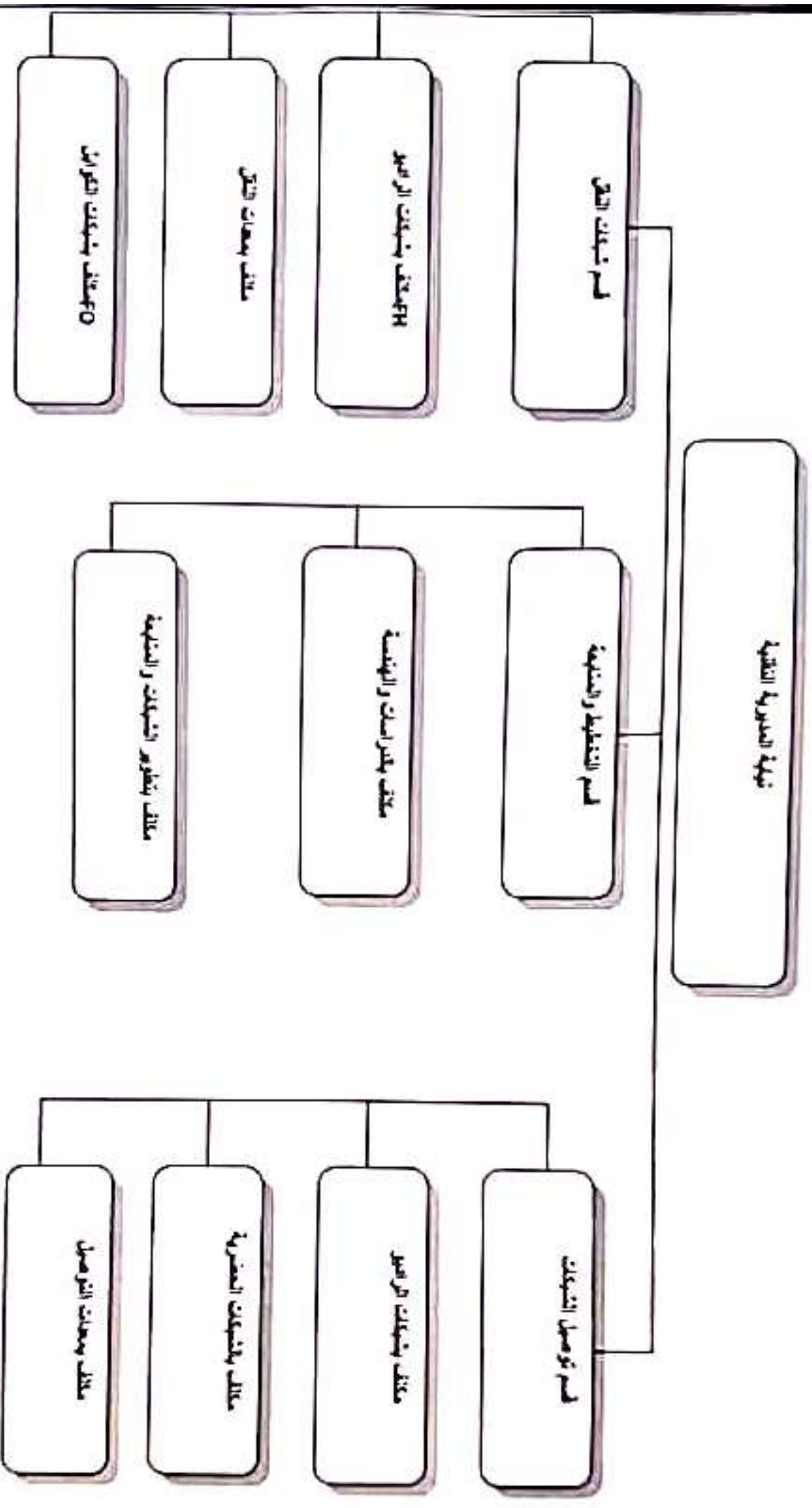
.....
.....
.....

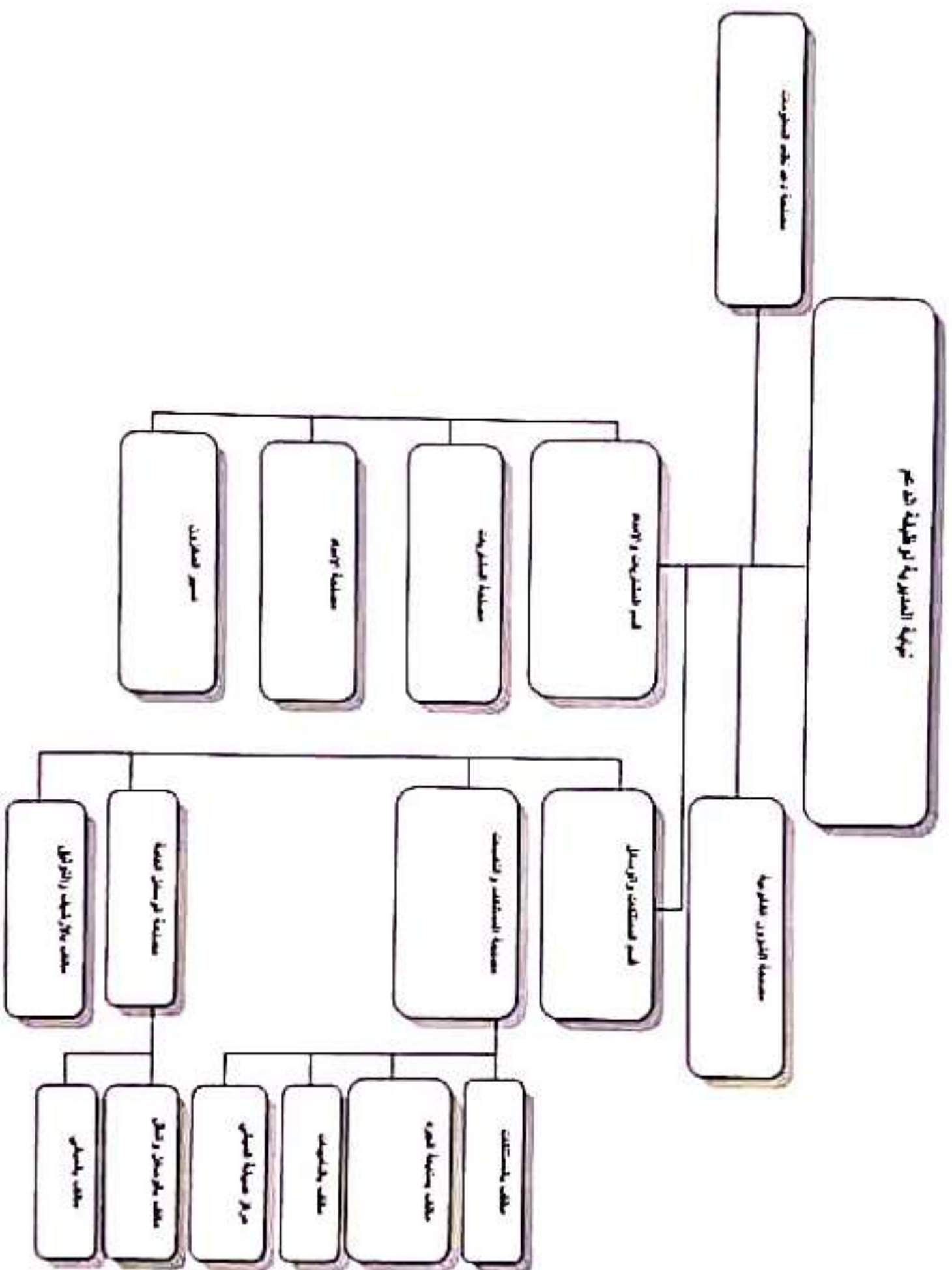
* شكراً لتعاملكم معنا *

الهيكل التنظيمي للمؤسسة









قسم المالية والمحاسبة

مكتب المراجعة والتدقيق

مكتب المحاسبة والمراجعة

مكتب المحاسبة

قسم الموارد البشرية

مستندة لقرارات والعمليات الإدارية

مستندة لخطط العمل البشرية
والصحة

مستندة للعمليات الإدارية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
رقم القيد: 10 / 2025

إلى السيد: مدير إتصالات الجزائر - ولاية تيارت

ترخيص والتماس

في إطار إنجاز منكرات التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص الاتصال والعلاقات العامة،
يقسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، نرحو من سيادتكم المحترمة استئصال الطلبة التالية
اسماؤهم:

دالبة رزيقة

شبيوط خولة

ونلك للحصول على الرصيد المعلوماتي المتعلق بموضوع مذكرتهم و تسهيل المهمة لهم
وتزويدهم بمختلف المعارف و التجارب الميدانية الضرورية في حياتهم العلمية و المهنية.
في الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات.



تستعمل هذه الوثيقة في حدود ما يسمح به القانون



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الاعلام والاتصال وعلم المكتبات



نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد التصريح العلمية لإنجاز بحث
(ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في ديسمبر 2020)

نحن الموقعون أدناه كل من:

الطالب (ة) ميسومة خولة الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 2121292

الصادرة في بئر عيسى بتاريخ 2024/12/25

الطالب (ة) د. البية رزينة الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 21453258

الصادرة في الجزائر بتاريخ 2024/12/25

الطالب (ة) الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم

الصادرة في بتاريخ

المسجلين بقسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات تخصص الاتصال وعلاقات عامة

والمكتفين بإحراز منكرة ماستر موسومة بـ مدى تأثير وسائل التواصل الاجتماعي في التنمية البشرية

على العملية الإعلامية لدى عنوان المديرية العمومية

لدى مكتبات بـ مكتبات الجزائر - بئر عيسى

نصرح بشرفنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية، المنهجية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

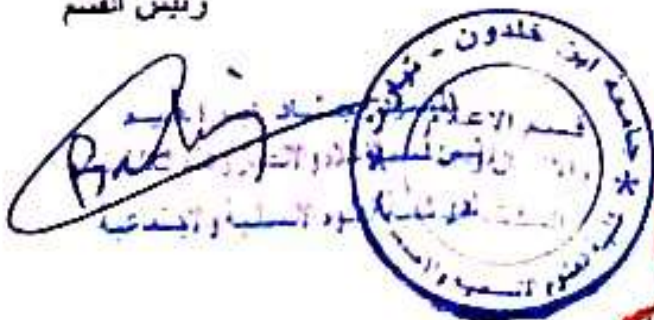
توقيع الطالب الثالث

توقيع الطالب الثاني

توقيع الطالب الأول

رئيس القسم

رئيس المصلحة



01 - 2025



الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون. تيارت



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم الاعلام و الاتصال و علم المكتبات

استمارة الاذن بالإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): سليلي حامي شريفة
أرخص للطلبة الآتية اسماؤهم بإيداع المذكرة.

الاسم و اللقب: حامية / شريفة

الاسم و اللقب: شبيب / حوالة

الاسم و اللقب: /

التخصص: استعانة و علاقات عامة

عنوان المذكرة: مهارات الاتصال و تأثيرها

على العملية الاتصالية لدى عمال المديرية

..... العملية للاتصال بمؤسسة اتصال الجزائر - تيارت

تيارت: 15/06/2025

امضاء الأستاذ (ة) المشرف:

حافق
م. سميرة سمان

Tableaux croisé

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations	
	Valide	
	N	Pourcent
مهارات الاتصال المستعملة بكثرة داخل المؤسسة * المهارة الأكثر تأثيرا على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل	30	100,0%

Tableau croisé

مهارات الاتصال المستعملة بكثرة داخل المؤسسة * المهارة الأكثر تأثيرا على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل

Effectif		المهارة الأكثر تأثيرا على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل		
		مهارة الاستماع	مهارة ادارة الحوار	لغة الجسد
مهارات الاتصال المستعملة بكثرة داخل المؤسسة	مهارة الستماع	8	0	0
	مهارة الكتابة	2	1	0
	مهارة التحدث	0	5	2
	مهارة الانصات	0	0	1
	مهارة ادراة الحوار	0	0	0
	مهارة ادارة الاجتماعات	0	0	0
Total		10	6	3

Tableau croisé مهارات الاتصال المستعملة بكثرة داخل المؤسسة * المهارة الأكثر تأثيرا على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل

Effectif		المهارة الأكثر تأثيرا على فعالية العملية الاتصالية وسيرورة العمل			Total
		التفاوض	الكتابة	حل النزاعات وادارة الازمات	
مهارات الاتصال المستعملة بكثرة داخل المؤسسة	مهارة الستماع	0	0	0	8
	مهارة الكتابة	0	0	0	3
	مهارة التحدث	0	0	0	7
	مهارة الانصات	5	0	0	6
	مهارة ادراة الحوار	2	2	1	5
	مهارة ادارة الاجتماعات	0	0	1	1
Total		7	2	2	30

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations	
	Valide	
	N	
الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي بالمؤسسة * وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة	30	

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations	
	Total	
	Pourcent	
الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي بالمؤسسة * وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة	100,0%	

Tableau croisé الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي بالمؤسسة * وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة

Effectif

	وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة		
	الهاتف	البريد الإلكتروني	المراسلات الرسمية
دائما	5	2	2
احيانا	0	0	6
نادرا	0	0	0
ابدا	0	0	0
Total	5	2	8

Tableau croisé الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي بالمؤسسة * وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة

Effectif

	وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة		
	المواقع الإلكترونية	صفحات مواقع التواصل الاجتماعي	التحاضر المرئي
دائما	0	0	0
احيانا	8	0	0
نادرا	0	3	0
ابدا	0	2	2
Total	8	5	2

Tableau croisé الاعتماد على تطبيقات وبرامج الذكاء الاصطناعي بالمؤسسة * وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة المستخدمة في المؤسسة

Effectif

	Total
دائما	9
احيانا	14
نادرا	3
ابدا	4
Total	30

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations
	Valide
	N
توظيف مهارات الحديث وإدارة الحوار لتحسين بيئة العمل * كيف تساعد مهارة إدارة الاجتماعات لتحسين الاداء العام داخل المؤسسة	30

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations
	Valide
	Pourcent
توظيف مهارات الحديث وإدارة الحوار لتحسين بيئة العمل * كيف تساعد مهارة إدارة الاجتماعات لتحسين الاداء العام داخل المؤسسة	100,0%

Tableau croisé

Effectif

		كيف تساعد مهارة ادارة الاجتماعات لتحسين الاداء العام داخل المؤسسة	
		المشاركة في بناء خطة المؤسسة	اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات
توظيف مهارات الحديث وادارة الحوار لتحسين بيئة العمل	تقريب وجهات النظر	0	5
	تقليل الخلافات بين العمال	4	3
	السرعة في اتخاذ القرارات	4	0
	تعزيز الثقة والتواصل الفعال	0	0
	تشجيع الابداع والمبادرة	0	0
Total		8	8

Tableau croisé

Effectif

		كيف تساعد مهارة ادارة الاجتماعات لتحسين الاداء العام داخل المؤسسة	
		تكملة النقص واقتراح الافكار	Total
توظيف مهارات الحديث وادارة الحوار لتحسين بيئة العمل	تقريب وجهات النظر	0	5
	تقليل الخلافات بين العمال	0	7
	السرعة في اتخاذ القرارات	7	11
	تعزيز الثقة والتواصل الفعال	4	4
	تشجيع الابداع والمبادرة	3	3
Total		14	30

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations
	Valide
	N
العامل الأكثر تأثيرا على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة * العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة	30

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations
	Valide
	Pourcent
العامل الأكثر تأثيرا على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة * العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة	100,0%

Tableau croisé العامل الأكثر تأثيرا على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة * العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة

Effectif		العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة	
		التوتر والقلق	الحزن والاكتئاب
العامل الأكثر تأثيرا على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة	النفسية والاجتماعية	6	0
	سوء الفهم والنزاعات	7	0
	اختلاف الثقافات	5	0
	مخاطر الامن السيبراني	0	4
	العوائق التنظيمية	0	0
	الازمات المفاجئة	0	0
	التكنولوجيا الرقمية	0	0
Total		18	4

Tableau croisé العامل الأكثر تأثيرا على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة * العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة

Effectif		العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة	
		العملية الاتصالية داخل المؤسسة	
		العزلة الاجتماعية	كلها
العامل الأكثر تأثيرا على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة	النفسية والاجتماعية	0	0
	سوء الفهم والنزاعات	0	0
	اختلاف الثقافات	0	0
	مخاطر الامن السيبراني	1	0
	العوائق التنظيمية	1	1
	الازمات المفاجئة	0	4
	التكنولوجيا الرقمية	0	1
Total		2	6

Tableau croisé

العامل الأكثر تأثيرا على مهارات الاتصال والعملية الاتصالية بالمؤسسة العوامل النفسية التي تعيق تحسين مهارات الاتصال وسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة

Effectif	Total
النفسية والاجتماعية	6
سوء الفهم والنزاعات	7
اختلاف الثقافات	5
مخاطر الامن السيبراني	5
العوائق التنظيمية	2
الازمات المفاجئة	4
التكنولوجيا الرقمية	1
Total	30