

جامعة الدكتوريحي فارس- بالمدية –
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علوم الإعلام و الإتصال

دور الإتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة التربوية.

دراسة وصفية تحليلية

ثانوية محفوظ نحناح بالقلب الكبير ولاية المدية.

فترة الدراسة : من 03مارس إلى20ماي2018

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين :

* قطيش صليحة
* بوطريق سعاد

إشراف الاستاذة:

* بووزة باية

أعضاء اللجنة المناقشة :

الأستاذة بووزة باية	مشرفة
الأستاذة نبيع أمينة	رئيسة
الأستاذة صفرة إلهام	مناقشة

السنة الجامعية: 2017 – 2018





دعاء

يا رب ... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ،ولا أصاب باليأس إذا فشلت، بل ذكرني دائما أن الفشل هو تجارب التي تسبق النجاح.

يا رب... علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة ،وأن حب الانتقام هو أول مظاهر العنف.

يا رب... إذا جردتني من المال اترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل .

وإذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان.

يا رب... إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار، وإذا أساء لي الناس أعطيني شجاعة العفو. يا رب... إذا نسيتك لا تنسني.

شكر و تقدير

قال تعالى:".... واشكروا نعمة الله أن كنتم إياه تعبدون"

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه , و الشكر على توفيقه و امتنانه شكرا يكافئ المزيد من إحسانه و الصلاة و السلام على رسول الله محمد بن عبد الله خير خلقه و صفوة رسله

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من:

الأستاذة المشرفة "بووزة باية" التي رافقتنا طوال مدة إنجاز هذا العمل والتي لم تبخل علينا بالنصح والإرشاد كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال دائرة "القلب الكبير" واعترافا بالجميل و وفاءا بالمعروف نتقدم بالشكر الى الامين العام "رحيم احمد" والاخت الفاضلة "يمينة دحموني" .

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة ولو بكلمة طيبة.

إهداء

سابتدأ بشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه و تعالى وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياه

إلى من أنارا لي درب العلم و المعرفة وحرصا علي منذ الصغر و اجتهدا في تربيتي و الاعتناء بي " والداي الحبيبان الغاليان القريبان إلى قلبي"

فلا شيء عندي افخر به أعظم من دين أؤمن به وامرأة عظيمة قامت بتربيتي ،وأب افخر دائما عندما يختتم اسمي باسمه

''أبي الغالي''.

إلى الوالدة الحبيبة ...إلى معنى الحب و منبع الحنان ...إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

''أمـــــي الحبيبـــة''

إلى من بهم اكبر و عليهم اعتمد إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي إلى من بوجودهم اكتسب قوة و محبة لا حدود لها إخوتي الكرام نور الدين ومحمد ,مصطفى كريم ,وتوفيق.

كما أهدي هذا العمل إلى أختي الحبيبة والغالية"فاطمة الزهراء"

إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء و العطاء إلى زميلتي في الدراسة صليحة قطيش

إلى رفيقة عمري "زواوي سارة".

إلى

كل أساتذة وطلبة علوم الإعلام والاتصال

كل من جمعتني بهم الصداقة.

إلى الأستاذة الغالية االتي ساعدتني بتوجيهاتها وإرشاداتها الثمينة خلال إنجاز هذا العمل

"بووزة باية"

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

سعاد

إهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن و تحملت كل العناء، إلى من كانت كالشمعة تحترق لتنير لنا الحياة إلى من الجنة تحت أقدامها:﴿أمي الغالية﴾.

إلى ركيزة البيت الذي يمثل رمزا للعطاء و الوفاء، الذي أنار دربي بوجوده و ملكت مفاتيح نجاحي بدعمه، إلى الذي ذاق مرارة التعب و مشقة الحياة من اجل أبناءه، إلى من علمني معنى التحدي و الصبر و الثبات ﴿أبي العزيز﴾.

إلى روح جدي الطاهرة الساكنة في أعماقنا رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه.

إلى كل من شموع قلبي اللذان معهما أرفع رأسي ولا أبالي : أخواي الغاليان عبد القدر و فاتح.

و إلى كل أخواتي الحبيبات صباح وحنان وزوزو.

الى براعم العائلة الذين أناروا علينا البيت:"ملاك 'ريهام' لؤي 'سيدعلي' اسلام 'رونق ' جهينة""والى قطعتي السكر "الاءوانفال".

إلى اغلى ما منحني الله ، توأم روحي ورفيق دربي .. إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة زوجي الغالي ...سمير...

إلى من شاركتني عملي هذا أختي و رفيقتي في السراء و الضراء:بوطريق سعاد .

إلى كل طلاب قسم علوم الإعلام و الاتصال.

إلى كل من أحبهم ولم يتسنى لي ذكرهم.

أهدي لكم ثمرة مساري الدراسي الشاق.

"صليحة"

خطة الدراسة:

مقدمة

***1)*الإطار المنهجي**

1-الإشكالية.

2-تساؤلات الدراسة.

3-أسباب اختيار الموضوع.

4-تحديد المفاهيم.

5-أهداف الدراسة.

6-أهمية الدراسة.

7-منهج الدراسة.

8-أدوات الدراسة.

9-عينة الدراسة.

10-صعوبات الدراسة.

11-الدراسات السابقة.

***2)*الإطار النظري.**

الفصل الأول:الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

المبحث الأول:ماهية الاتصال الداخلي.

المطلب الأول:مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

المطلب الثاني:أنواع الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث:أهمية الاتصال الداخلي.

المطلب الرابع:أهداف الاتصال الداخلي.

المطلب الخامس:وسائل الاتصال الداخلي.

المطلب السادس:معوقات الاتصال الداخلي.

المبحث الثاني:ماهية المؤسسة التربوية.

المطلب الأول:مفهوم المؤسسة التربوية.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة التربوية.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة التربوية.

المطلب الرابع:أنواع االمؤسسات التربوية.

المطلب الخامس:أهداف الاتصال التربوي.

المطلب السادس:معوقات الاتصال التربوي.

الفصل الثاني:العمل المشترك داخل المؤسسة التربوية وعلاقته بالاتصال الداخلي.

المبحث الأول:ماهية العمل المشترك.

المطلب الأول:مفهوم العمل المشترك.

المطلب الثاني:عناصر بناء فريق عمل مشترك.

المطلب الثالث:خصائص فريق العمل المشترك.

المبحث الثاني:علاقة الاتصال الداخلي بتفعيل العمل المشترك في المؤسسة

المطلب الأول:الغايات من العمل المشترك داخل المؤسسة.

المطلب الثاني:أهمية الإدارة المشتركة.

المطلب الثالث:العوامل التي تؤثر غلى فعالية إنشاء فريق عمل مشترك

***3)*الإطار التطبيقي.**

الفصل الثالث:عرض وتحليل وتفسير البيانات.

1-لمحة حول ثانوية محفوظ نحناح.

2-الدراسة التطبيقية:الاستبيان.

3-تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان.

4-النتائج العامة للدراسة.

خاتمة.

قائمة المراجع .

الفهرس.

مقدمة :

يعد الاتصال النشاط الأساسي للإنسان خاصة في مجال عمله و علاقاته المهنية ، حيث يلعب دورا بالغا في حياة الأفراد والمجتمعات بصفة عامة ، و المؤسسات بصفة خاصة حيث يعتبر الركيزة الأساسية لاستقرارها ، كما يعد الاتصال اليوم أحد أهم العوامل التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها ومواجهة الأزمات التي قد تشكل عائقا أمام نجاحها,لذا يحظى الاتصال الداخلي بأهمية بالغة في المؤسسات التربوية نظرا للدور الأساسي الذي يؤديه في تفعيل العمل المشترك وهذا الأخير يمثل عنصرا هاما في تحقيق التعاون المشترك بين الأعضاء الفاعلة في المؤسسة وذلك من خلال خلق جو من التفاعل والانسجام والتفاهم وتقوية العلاقات بين مختلف الموظفين في إطار العمل الجماعي مما يسمح بتحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التربوية وإشاعة جو من التعاون والتكاثف في الجهود.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع ارتأينا إجراء دراسة ميدانية لمعرفة دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسات التربوية وأخذنا كعينة ثانوية محفوظ نحناح من أجل الوصول إلى إجابة على التساؤلات المطروحة بالإضافة إلى تسليط الضوء على وسائل الاتصال المستعملة وكيفية العمل بها داخل ثانوية محفوظ نحناح وكذا التعرف على التأثير الذي يقوم به الاتصال الداخلي فضلا عن تحديد نوع العوائق التي تواجهها الثانوية في عملياتها الاتصالية على المستوى الإداري والتي قد تؤثر سلبا على فعالية العمل المشترك بها.

بحيث اقتضت طبيعة الدراسة في النسق النظري,و أكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها بالاستعانة بالمنهج المسح والوصفي التحليلي الذي اعتبرناه أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات و تطور بعض المفاهيم (المؤسسة والعمل المشترك, والاتصال) التي تتطلب مثل هذه المناهج,كما تطرقنا في الفصل الثالث إلى العمل التطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية للخروج بنتيجة عامة.

ولقد استعنا أثناء إعدادنا للدراسة بأدوات جمع المعلومات والتي تمثلت في الاستبيان الذي أجريناه مع مجموعة من الموظفين إضافة إلى الملاحظة التي تعتبر من الأدوات الأكثر استعمالا وذلك لمعايشة وملاحظة سلوكيات والعلاقات الاتصالية الموجودة بين الموظفين.

ولتنفيذ هذا العمل قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول : الأولين نظريين والثالث خصصناه لدراسة نموذج ميداني لثانوية محفوظ نحناح, الفصل الأّول : الاتصال الداخلي وتناولنا فيه مفاهيم عامة حول الاتصال والمؤسسة تطرقنا من خلاله إلى ثلاث مطالب فتناولنا في المطلب الأول مفهوم الاتصال الداخلي أما المطلب الثاني أنواع الاتصال الداخلي والمطلب الثالث أهمية الاتصال الداخلي,وفي المطلب الرابع تطرقنا إلى أهداف الاتصال الداخلي,والمطلب الخامس تناولنا وسائل الاتصال الداخلي,أما في المطلب السادس تطرقنا إلى معوقات الاتصال الداخلي ، والمبحث الثاني يحتوي على المؤسسة التربوية وخصائصها,وظائفها,أنواعها,إضافة إلى الأهداف والمعوقات الخاصة بالاتصال التربوي.

أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى العمل المشترك داخل المؤسسة وعلاقته بالاتصال الداخلي حيث تناولنا فيه تعاريف عامة للعمل المشترك و الاتصال الداخلي كما وظفنا فيه العناصر و الخصائص والغايات و الأهمية والعوامل التي تؤثر على فعالية إنشاء فريق مشترك في حين خصصنا الفصل الثالث للدراسة ميدانية بثانوية محفوظ نحناح حيث حاولنا قدر الإمكان توظيف ما ورد في الشق النظري لرصد واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وذلك اعتمادا على الاستبيان للوصول في نهاية المطاف إلى نتائج تحوصل هذا الموضوع من خلال نتائج الدراسة الميدانية .

الإشكالية:

أصبح الاتصال في وقتنا الراهن يشكل ضرورة حتمية في تفعيل النشاطات والعلاقات الإنسانية والاجتماعية ,فهو يعد عصب الحياة وفقا للدور الذي يلعبه من خلال خلق التفاعل بين الأفراد من جهة ,وبين المؤسسة من جهة أخرى.

ونظرا للتطور الذي شهده العالم في مختلف مجالات الحياة خاصة في الجانب التكنولوجي ,مما ألزم جميع المؤسسات الحديثة التكيف مع هذا الوضع,وذلك من خلال وضع نظام اتصالي يتماشى مع الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة .وهذا لا يتحقق إلا من خلال خلق جو من الانسجام والتفاهم والتبادل بين جميع الموظفين والعاملين داخل المؤسسات مهما كان نوع نشاطها.هذا من جهة ,ومن جهة أخرى توفير الظروف المناسبة مع كامل محيطها الخارجي.

والمؤسسة التربوية تسعى كغيرها من المؤسسات لتوظيف الاتصال الداخلي نظرا لدوره في تفعيل العمل المشترك بين كافة العمال والموظفين داخل المؤسسات التربوية.وذلك من أجل تحقيق أهدافها ,لكن هناك بعض المؤسسات التربوية التي تعاني من بعض الأزمات كالإضرابات وغيرها من المشاكل الأخرى التي تشكل عائقا أمام نجاحها في تحقيق العمل المشترك بين موظفيها.ومن بين هذه المؤسسات التربوية"ثانوية محفوظ نحناح" التي تعاني من ضعف في الاتصال الداخلي لها وبالتالي يؤدي إلى عدم تحقيق عمل مشترك بين الأفراد العاملين بها ,ومن هنا ارتأينا تسليط الضوء على دراسة الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسات التربوية ,وبوجه الخصوص على ثانوية محفوظ نحناح نظرا لأهميتها وما تقدمه من خدمات تعليمية وتربوية.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح؟

2- التساؤلات الفرعية:

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكر منها:

1-هل للاتصال الداخلي دور في تحقيق العمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح؟

2-كيف يؤثر نظام الاتصال الداخلي على العمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح؟

3-ما هي العراقيل التي تحول دون نجاح الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح؟

4-ما هي الحلول المقترحة من أجل تحسين الاتصال الداخلي لثانوية محفوظ نحناح؟.

3-أسباب اختيار الموضوع:

كان اختيار الموضوع الدراسة مدفوعا بجملة من الأسباب ، بعضها موضوعي والبعض الأخر ذاتي وهي في مجملها تتمحور فيما يلي:

***1* -الأسباب الذاتية:**

-إثراء رصيدنا حول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية .

-معرفة الأساليب الاتصالية السائدة داخل المؤسسة.

-معرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة التربوية.

-محاولة تطبيق ما درسناه في الإطار النظري على أرض الواقع.

2-أسباب موضوعية:

-الأهمية التي يكتسبها موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

-إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

-إبراز دور وفاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

-التعرف على العلاقة التي تربط الأعضاء العاملين داخل المؤسسة.

4- تحديد المفاهيم:

1-الاتصال الداخلي:يعرف الاتصال الداخلي بأنه الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ,ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين .فهو إما اتصال رسمي صاعد أو نازل ,أفقي أو اتصال غير رسمي.[1]

التعريف الإجرائي:الاتصال الداخلي هو أساس النظام الاجتماعي وهو عماد العلاقات المهنية في المؤسسة ,وذلك لأنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار.

2-العمل المشترك:هو عمل يتجاوز عمل الفرد ,أو الحزب أو النقابة أو الجمعية إلى مساهمة مجوعة من الأفراد في التخطيط والتنفيذ انطلاقا من واقع قائم ,وسعيا إلى تحقيق أهداف محددة وآنية ومرحلية أو إستراتيجية تصب جميعها في أفق تغيير ذلك الواقع تغييرا جزئيا أو كليا.

ويعرف بأنه تجانس إيديولوجي وتنظيمي .وسياسي ,بين التنظيمات التي تقدم على ذلك العمل المشترك من أجل ضمان الاستمرار فيه .حتى يتأنى التواصل فيما بينها.

[1]-فضيل دليو,اتصال المؤسسة (إشهار -علاقات عامة -علاقات مع الصحافة,دار الفجر للنشر والتوزيع ,ط1 ,2003,ص 28-29.

التعريف الإجرائي: العمل المشترك عبارة عن مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم في مجال زماني ومكاني واحد واللذين هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهو الأسلوب الأوحد والأمثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل حيث أنهم يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة والتي يتقاسم أعضائها هدف مشترك ، حيث أن جميع الفريق المشترك تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها وإنما تتميز بواسطة مداخلاتها ومخرجاتها وتركيبها من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المداخلات إلى مخرجات كما أنهم يستخدمون إمكانيات كل منهم مع إمكانية المجموعة لتحقيق الأهداف

3-المؤسسة التربوية:يعرفها علماء التربية بأنها صورة مصغرة للحياة الاجتماعية يكسب فيها الفرد الخبرة والعادات الخلقية .عن طريق نشاطه كعضو من الجماعة ,كما أنها بيئة تعليمية وتربوية.

التعريف الإجرائي:هي عبارة عن تنظيم اجتماعي مصغر وظيفته تلقين المعارف والخبرات وتنشئة الأجيال في إطار من القوانين والعلاقات الإدارية والاجتماعية.[1]

5-أهداف الدراسة:

1-إعطاء فكرة عن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

2-محاولة التعرف على مختلف التحديات التي تعرقل عملية الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة التربوية .

3-معرفة مدى أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

4-التعرف على الوسائل المستخدمة في المؤسسة التربوية وذلك لمعرفة مدى نجاح خاصية الاتصال الداخلي لها.

[1]-طاهر زرهوني ,تنظيم وتسيير المؤسسة تنظيم وتسيير المؤسسة التربوية والتعليم,ديوان المطبوعات الجامعية.سنة1991,ص10.

5-معرفة مدى تحقيق الاتصال الداخلي للتنسيق الفعال داخل المؤسسة التربوية.

6-أهمية الدراسة:

-التعريف بنمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة التربوية المدروسة.

-قلة الاهتمام بالمؤسسات التربوية خاصة من جانب الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

-فهم آليات العملية الاتصالية ونشاطها في المؤسسات التربوية.

-بيان أهم خصوصيات الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية.

7-منهج الدراسة:

المنهج عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما لاكتشاف الحقيقة,والإجابة على الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.ومناهج البحث العلمي هي مجموعة قواعد تثير توضع من أجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة,وعليه فإن اختيار المنهج عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق

بموضوع البحث من حيث طبيعته والهدف منه.

فالمنهج هو إستراتيجية عامة تعتمد على مجموعة الأسس والقواعد والخطوات التي يستفيد بها الباحث في تحقيق أهداف بحثه.

والمنهج العلمي هو تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتجريبية التي توجه بالضرورة للبحث العلمي أو ما تؤلفه بنية العلوم الخاصة [1] .

وبما أن المنهج هو الطريق أو المسلك الذي يتبعه الباحث في دراسته فقد اعتمدنا في دراستنا على منج دراسة الحالة ، المنهج التاريخي ومنهج المسح.

1-المنهج الرئيسي الوصفي التحليلي:

المنهج الوصفي التحليلي أحد المناهج التي يتبعها الباحث في المجالات الأدبية والنفسية والعلمية وغيرها,ويقوم هذا المنهج على دراسة إحدى الظواهر مهما كان تصنيفها كما هي موجودة على أرض الواقع,ووصفها وصفا دقيقا خاليا من المبالغة أو التقليل عن طريق وضع تعريف لها ثم ذكر أسبابها وخصائصها وصفاتها ونتائجها كما وكيفا,ومقدار تأثيرها على الإنسان ومدى ارتباطها بغيرها من الظواهر الأخرى.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه:أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معين عن الظاهرة

[1] -محمد قاسم، مدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة ، بيروت ، ط1،1999 ، ص 52 .

وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة لأنه يهدف إلى فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل وتوجيهه.[1]

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يقوم على وصف الظاهرة وصفا دقيقا وعلميا وتصنيفها وتحليلها بصفة معمقة ودقيقة ، فكانت المؤسسة التربوية هي الظاهرة التي اخترناها لمعرفة واقع الاتصال الداخلي بها وللقيام بهذه الدراسة بصفة معمقة تناولنا فيها جميع الجوانب المتعلقة بهذه المؤسسة وحاولنا الوصول إلى نتائج حقيقية بكل موضوعية بالاعتماد على مختلف أدوات البحث العلمي من أجل تشخيص واقع الاتصال الداخلي بها.

***المنهج المساعد:**

1-المنهج المسحي: استخدمنا منهج المسح في بحثنا كمنهج مساعد لأنه يقوم بشكل أساسي على جمع المعلومات بطريقة منظمة حول ظاهرة معينة ثم تحليلها للخروج بنتائج للدراسة وهذا ما ساعدنا في الحصول على معومات حول المؤسسة التربوية.

وقد تم توظيف هذا المنهج لتوافقه مع نوع الدراسة الوصفية لمعرفة أهمية ودور الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية,وباعتبار المنهج المسحي أحد أنواع الدراسات الوصفية فهو منهج مناسب

لجمع بيانات تفصيلية حول المؤسسات التربوية وكذا معرفة أهمية الاتصال الداخلي في ثانوية محفوظ نحناح.

[1] حسين علوان مطلق,جمع البيانات وطرق المعاينة,مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.الرياض,2010,ط 1,ص287.

8-أدوات جمع البيانات:

1-الاستبيان: هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة ، حيث يطلب من المبحوثين الإجابة عنها .

– وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية ، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداد محددا وتعرف استمارة البحث على أنها : "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد "[1] .

– في بحثنا هذا قمنا بوضع استمارة بحث أولية من أجل تحكيمها من قبل الأستاذة المشرفة وأساتذة التخصص بهدف معرفة صحة الأسئلة مع العلم أن الاستمارة عادة ما تنطوي على أسئلة مغلقة وتستخدم عادة في شكل محدد ودقيق ، أما الأسئلة المفتوحة فهي تتفرع عن السؤال المغلق والغرض منها فتح مجال المبادرة للمبحوث للتعبير بحرية ، كما يتم وضع أسئلة تحتوي على عدة متغيرات يطلب منها المبحوث الاختيار من بينها

– لقد كان الهدف الذي وضعت من أجله هذه الاستمارة هو معرفة أراء العاملين فيما يخص موضوعنا وهل يمكن للاتصال الداخلي تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة حيث أن محتوى الاستبيان شمل متغيرات وتساؤلات الدراسة إذ احتوى على23سؤلا موزعة على 5 محاور متعلقة بتساؤلات البحث وهي كالتالي :

1 عبدالله محمد شريف : مناهج البحث العلمي ،دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية ، الطبعة الأولى ، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 129

1- المحور الأول : خصص للبيانات الشخصية إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس – السن –المستوى التعليمي _ وتكمن أهمية هذه المؤشرات في التعرف على خصائص مجتمع البحث .

2- المحور الثاني : يتضمن 5 أسئلة تعرفنا من خلاله على موقف الموظفين من دور الاتصال الداخلي في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية وهل وفق في ذالك .

3- يحتوي على 6 أسئلة تعرفنا من خلاله على موقف الموظفين على تأثير نظام الاتصال الداخلي على العمل المشترك داخل المؤسسة .

4- يحتوي على 8 أسئلة يتضمن هذا المحور وجهة نظر الموظفين حول العراقيل التي تعرقل دون نجاح الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة .

5- المحور الخامس : يحتوي على 4 أسئلة حيث يتضمن هذا المحور وجهة نظر الموظفين حول الحلول المقدمة من اجل تحسين عملية الاتصال الداخلي بثانوية محفوظ نحناح ومعرفة اقتراحات الموظفين لتحسين عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة من أجل تفعيل العمل المشترك وتحسين الأداء .

2-الملاحظة : تعتبر من أهم الأدوات أو الوسائل التي يستخدمها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات ، أو الحقائق من الحقل الاجتماعي ، لأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوك وتفاعلات وعلاقات المبحوثين حيث استعملت هذه الأدوات على النحو التالي:

-ملاحظة المناخ السائد الذي يؤدي فيه الموظفون عملهم (مكان نظيف ، مرتب ، مقسم إلى مجموعة من المكاتب ،ويتوفر على التهوية اللازمة للأداء العمل)

-ملاحظة سلوك الموظفين وتفاعلاتهم فيما بينهم بهدف معرفة نوع العلاقات المتبادلة .

-ملاحظة التفاعلات الحاصلة ، والعلاقات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

-ملاحظة طريقة الاتصال الداخلي بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء .

9-مجتمع البحث وعينته:

1 : يتمثل مجتمع الدراسة كما سبق ذكره في المجال البشري من جميع الموظفين المنتمين لثانوية محفوظ نحناح .حيث استثنينا بعض الموظفين المتعاقدين حيث أنهم لا يدخلون في دائرة اهتمامات الدراسة وفي الغالب لا يشاركون في اتخاذ القرارات فإن عينة الدراسة قمنا باستخلاصها كما يلي :

1- العينة : مجموعة جزئية متميزة من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة ،ويقصد بها كذالكً النماذج الماديةً أو البشرية التي تسحب من المجتمع الكلي وفقا لشروط وضوابط علمية على أن تحمل هذه النتائج مواصفات الكل وتمثله .

-وغالبا ما يجد الباحث نفسه قادرا على دراسة جميع مفردات البحث علاوة أن دراسة المجتمع ككل قد تكون مضيعة للوقت وتبديدا للجهد والمال ما دامت طريقة العينة تغني عن البحث الشامل .

اعتمدنا على العين المسحية(أسلوب الحصر الشامل)حيث يعرف على أنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية موضوع الدراسة دون استثناء,بحيث يهدف إلى الحصول على البيانات والمعلومات الشاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو مؤسسة.[1]

ونظرا لصغر مجتمع البحث والذي بلغ عدده 65 موظف اعتمدنا أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع البحث وذلك توخيا للدقة والموضوعية, وبعد القيام بتوزيع الاستمارات تم

[1]السعدي الغول السعدي,مناهج البحث,الدارالجامعية للنشر والتوزيع عمان ,2003, ط1,ص10.

إرجاع استمارة فارغة من أصل 65 استمارة ويعود ذالك لتخوف البعض وعدم تفهمهم للمغزى المراد الوصول إليه من هذا الاستبيان.

- **صعوبات الدراسة :**

في الواقع أنه لا توجد دراسة لا تخلوا من الصعوبات سواء فيما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ،وهي تختلف باختلاف موضوع الدراسة والصعوبات التي واجهتنا نوجزها فيما يلي :

أ) صعوبات الجانب النظري :

قلة المراجع التي تناولت موضوعنا ألا وهو دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح وإن وجدت فهي قليلة ويصعب الحصول عليها لأن موضوعنا يتطلب الاجتهاد أكثر .

ب) صعوبات الجانب الميداني :

–صعوبة إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين وعدم توافق أوقات العمل مع مواعيد هاته المقابلة .

– تحفظ بعض المسؤولين في الأجوبة المقدمة خاصة عندما علموا أننا ندرس بقسم الإعلام و الاتصال .

11–الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال ,تخصص: اتصال وعلاقات عامة ,من إعداد الطالبات خديجة كواش حورية كروش,تحت عنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية :دراسة ميدانية بثانوية الشهيد عبد المجيد بومادة –ورقلة–2014.وطرحت الإشكالية حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية ؟وتفرعت إلى التساؤلات التالية:

1–ماهو مستوى واقع العلاقة التربوية داخل المؤسسة التربوية؟

2-ما هو مستوى توظيف الاتصال داخل المؤسسة؟

3-ما مستوى عوائق الاتصال داخل المؤسسة؟

وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية واقعه واقع متوسط على مستوى جميع الأفراد,بحيث أن العلاقة التربوية علاقة وطيدة إلا أن هذا الاتصال لا يتم فيه استغلال الوسائل الاتصالية بشكل كبير ,كما أن الاتصال داخل المؤسسة التربوية لا يخلو من نقائص والمعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال في المؤسسة ,إلا أنها غير منتشرة بصفة كبيرة.

الدراسة الثانية:مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال .تخصص:اتصال وعلاقات عامة.من إعداد الطالبات بن حمودة رندة,زيارة وفاء ,بونوة فاطمة الزهراء, تحت عنوان إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية :دراسة حالة البريد والمواصلات – تقرت- 2014 وطرحت الإشكالية حول الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة العمومية؟وتفرعت إلى التساؤلات التالية:

1-ما واقع الاتصال داخل المؤسسة العمومية؟

2-ما المقصود بإستراتيجية الاتصال ؟وكيف تؤثر على المؤسسة التربوية؟

3-كيف تؤثر الأنواع الاتصالية داخل المؤسسة العمومية؟

وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية الاتصال تمارس ولكن بطريقة غير مباشرة ويساهم في تحسين أداء الموظفين.إضافة إلى تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

الدراسة الثالثة:عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر :تخصص اتصال وعلاقات عامة:تحت عنوان دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك :دراسة حالة لمؤسسة محافظة الغابات لولاية المدية.من إعداد الطالبتان يوسف لكحل ,محفوظ حميدي,وطرحت الإشكالية حول دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك بمديرية محافظة الغابات لولاية المدية؟وتفرعت إلى التساؤلات التالية:

1-كيف يؤثر نظام الاتصال الداخلي على العمل المشترك داخل مديرية محافظة الغابات؟

2-هل للاتصال الداخلي على العمل المشترك داخل مديرية محافظة الغابات بالنسبة للموارد البشرية لمحافظة الغابات لولاية المدية؟

وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يلعب دور كبير في تفعيل العمل الجماعي لمؤسسة ثانوية محفوظ نحناح.وذلك من خلال العمل على وضع إستراتيجية اتصال فعالة ومتطورة,كما أن الاتصال أهمية في تسيير المؤسسة وتفعيل انتقال المعلومات بها وحسن تداولها.

الفصل الأول:الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

المبحث الأول:ماهية الاتصال الداخلي.

المطلب الأول:مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

المطلب الثاني:أنواع الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث:أهمية الاتصال الداخلي.

المطلب الرابع:أهداف الاتصال الداخلي.

المطلب الخامس:وسائل الاتصال الداخلي.

المطلب السادس:معوقات الاتصال الداخلي.

تمهيد: يلعب الاَتصال الداخلي دورا مهما في حركة المعلومات داخل المؤسسة ، حيث يشكل حلقة الوصل بين جميع مكوناتها لذا سيتم التركيز في هذا الفصل على أهم عناصر الاتصال المؤسساتي و أدواته ووسائله التي يعتمد عليها بالإضافة إلى أهدافه و غاياته التي يصبو لتحقيقها .

كما سنسلط الضوء على الاتصال الداخلي و العراقيل التي تعترض لها العملية الاتصالية في مسارها من خلال مجموعة من المباحث و المطالب في ثنايا هذا الفصل .

المبحث الأول:ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول:مفهوم الاتصال الداخلي

مصطلح الاتصال في اللغة العربية يعني الوصول إلى الشيء وبلوغه والانتهاء منه.أما كلمة communicationالإنجليزية مشتقة من الأصل اللاتيني communisومعناه عام وشائع أو مألوف وتعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.[1]

ومع تطور المجتمعات والحاجات والأهداف الإنسانية التي تتسم بالتدفق والاستمرار كل ذلك ساهم في بروز مفاهيم جديدة للاتصال نذكر منها:

تعريف" جورج لند برج"الاتصال عموما تفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات صور لذلك فالاتصال هو عملية نقل المعلومات ورموز وأفكار من شخص إلى أخر

أو جماعة إلى أخرى ومن خلال تعريفنا للاتصال بصفة عامة يمكننا تعريف الاتصال الداخلي بصفة خاصة بحيث:

يعرفه"محمد العطروزي"بأنه عملية تتم من خلالها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو أخر بقصد إحداث تغيير[2].

[1]مصطفى ريحي عليان وعدنان محمد الطوباسي,الاتصال والعلاقات العامة ,دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان ,سنة 2005 ,ص 27

[2]حمد فهمي العطروزي,العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات,عالم الكتب,القاهرة,سنة 2000,ص 344.

ويعرفه"العشري" مصطفى"بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص,وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة ,وكذا الزيادة في الإنتاج ,فبفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة.[1]

كما يعرفه "عبد الكريم أبو مصطفى"على أنه تلك العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها التي على أساسها يتوحد الفكر وتتدفق المفاهيم ويتخذ القرارات.[2]

ويرى" فضيل دليو"بأن الاتصال الداخلي هو النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات.[3]

كما تعرفه "منال طلعت"الاتصال الداخلي هو تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي تنظم بواسطتها المؤسسة اتصالها مع محيطها[4].

يعرفه" إبراهيم أبو عرقوب":على أنه الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب على داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقة بين الموظفين ,وهو إما اتصال رسمي أو اتصال غير رسمي.[5]

وهو جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين بالعمل في المؤسسة عن طريق التواصل.[6]

---

[1]لعشوي مصطفى ,أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي, المؤسسة الوطنية للكتاب:الجزائر ,1992,ص 141.

[2]عبد الكريم أبو مصطفى , الإدارة والتنظيم,مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع: القاهرة,2001,ص 266.

[3]فضيل دليو .مقدمة فوسائل الاتصال الجماهيري,دار المطبوعات الجامعية: الجزائر.ط1,1998,ص 18.

4منال طلعت محمود,مدخل إلى علم الاتصال ,المكتب الجامعي الحديث: القاهرة,ط1, 2002 ص22.

[5]فضيل دليو ,الاتصال في المؤسسة . مخبر علم الاجتماع,جامع منشوري:الجزائر,ص16.

[6]مصطفى حجازي ,الإتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية,دار الطلبة ,بيروت,1998,ص 150.

كما يعرفه "عبد العزيز شيحا"الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.[1]

التعريف الإجرائي:الاتصال الداخلي هو أساس النظام الاجتماعي وهو عماد العلاقات المهنية في المؤسسة,وذلك لأنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار.

–وهو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات عن طريق استخدام أساليب ووسائل مساعدة على تحقيق الفهم والتعاون والتبادل بين العمال داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف والتي من بينها الاتصال الداخلي , وتشمل العمليات اللفظية وغير اللفظية في المؤسسة , ويكون الاتصال بين الأفراد والجماعات بشكل رسمي وغير رسمي.[2]

المطلب الثاني:أنواع الاتصال الداخلي

يعتر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية وعملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأسفل للمؤسسة كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية في نفس المستوى وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفة.

1–**الاتصال الرسمي:**هو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وتكون هذه القنوات والطرق لها فعالية وأهمية أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي أنه لا يقوم بالاتصال إلا إن هو مختص بذلك.

[1]–إبراهيم عبد العزيز شيحا,أصول الإدارة العامة,دار المعرفة:القاهرة,ط2 ,1993,ص 383.

[2]–أحمد ماهر, المهارات الإدارية في الاتصال , الدار الجامعية :الإسكندرية,2000,ص 19.

والاتصال الرسمي الذي نحن بصدد الحديث عنه يكون مؤشر بالدرجة التي تكون فيها مقبول لدى جميع العاملين في المؤسسة , ووجود هذا القبول أو عدم قبول الوضع داخل المؤسسات المختلفة.[1]

ونعني بالاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي من خلالها خطوط ومنافذ الاتصال التي يقربها التنظيم أو نظامه الأساسي [2].

الاتصال الرسمي هو التنظيم المبني على أساس وضع سلسلة من السلطات التي تفوض بالترتيب ,من فرد لآخر وعبر هذه السلسلة تسير المعلومات والأوامر والتعليمات والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وهذا التنظيم الرسمي يظهر ويحدد خرائط التنظيم الرسمي للأجهزة أو الوحدات الإدارية.[3]

ومنه فالاتصال الرسمي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي , وتصبح حركة الاتصال منه مرتبطة بالهيكل التنظيمي للعمل ونوع العلاقات , التي ترتبط بين أفراد النسق ومن ثم بطبيعة الاتصال الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. ويحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق المواثيق , المنشورات ,التقارير ,الاجتماعات الرسمية والخطابات ويتخذ الاتصال الرسمي في حركته على اتجاهات تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي بحيث يتم الاتصال عموديا من الأعلى إلى الأسفل أو أفقيا وذلك على

مستوى تنظيمي بما في ذلك الإطارات , المشرفين ,والعمال ومنه فالعلاقات من الاتصال تكون بعيدة عن الطابع الشخصي كما أنها مقيدة بمجموعة من اللوائح.[4]

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات التالية :

---

[1]–عمر عبد الرحيم نصر الله,مبادئ الاتصال التربوي الإنساني ,دار وائل للنشر:عمان,ط1,2001,ص ص 194–195.

[2]–إبراهيم عبد العزيز شيحا, أصول الإدارة العامة,مرجع سابق, ص395.

[3]–رضوان بالخير ,سارة جابر,مدخل الاتصال والعلاقات العامة ,جسور للنشر والتوزيع: الجزائر,ط1,2003.ص 74.

[4]–الجيلالي حسان ,التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ,ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر,ط1,1988,ص80.

-الاتصال النازل :وهو اتصال من الأعلى إلى أسفل أي يكون من رئيس إلى عامل الإنتاج أو من المدير إلى المعلم.

-الاتصال الصاعد:وهو الاتصال من الأسفل إلى أعلى أي يكون من عمال الإنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة.

-الاتصال الأفقي :وهو الاتصال الذي يحدث بين المعلمين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات .

-الاتصال المحوري:ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل , ويتمثل في أنه تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ,ليس بينهم علاقة رسمية في المنظمة , كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.[1]

2-**الاتصال غير الرسمي:**هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين وبين جميع أعضاء المؤسسة , بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر التي تهمهم وتتصل بعملهم فتبادل المعلومات والأفكار والأفكار هنا يتم خارج منافذ الاتصال الرسمية.وبعيد عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم , وذلك في اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.[2]

تبين للمنظرين أن الاتصال غير الرسمي غير قادر لوحده على حل مشاكل المؤسسات نظرا للعيوب التي يحملها في طياته,فظهرت الحاجة إلى معرفة الاتصال غير الرسمي الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية والذي تعددت تعاريفه دون أن تختلف كثيرا إذ يعرف الاتصال غير الرسمي من خلال الخصائص والمميزات التي لخصها في الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي في عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي أحسن من الاتصال الرسمي[3]

---

[1]-محمود سلمان العميان,السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال,دار النشر :عمان ,ط3,2005.ص 244.

[2]-مصطفى حجازي , الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية ,دار الطليعة للنشر :بيروت ,ط2,1992,ص 119.

[3]-رضوان بالخيري ,سارة جبري ,مرجع سابق ص 86.

من خلال تعريفنا للاتصال الرسمي نجد بأن هذا النوع من الاتصال العفوي ليس هناك أي جهد في نشأته كما يؤدي دورا هاما وهو الإشباع النفسي للعمال , وهذا النوع من الاتصال تحدده الظروف الاجتماعية لأفراد الجماعة في تفاعلاتهم واتصالهم بعضهم البعض.[1]حيث يميل ذوي المراكز الاجتماعية المتسابقة إلى اقتصار تفاعلهم مع الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة, الاجتماعية وبذلك قد نجد في المؤسسات في كل جماعة تشكل نوع من التنظيم يقوم على المكانة والوظيفة , ويصبح الاتصال في بعض الأحيان مشوها,ويعتبر الاتصال غير الرسمي بمثابة إحدى المخارج التقنية الهامة التي يستطيع العاملون من خلالها التعبير عن أرائهم .

ومن خلال التعاريف السابقة للاتصال غير الرسمي نستنتج بأنه اتصال عفوي تلقائي يعبر عن انشغالات واهتمامات الأفراد , وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقة الصداقة , بحيث يؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية باعتباره عملية معقدة يجب أن تجعل منه وسيلة غير ايجابية داخل المؤسسة.[2]

المطلب الثالث:أهمية الاتصال الداخلي

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصال الإداري لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة ,ولكنها تعتمد عليها في كافة العمليات الإدارية في المؤسسة .[3]

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية ,وقد بدأت العملية خلال السنوات العشرة الأخيرة لما لها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة,كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في المؤسسة .وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائما على توعية الاتصال [4].

---

[1]–عاشور أحمد صقر ,إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية للطباعة والنشر :بيروت,1ط,1979,ص231.

[2]–سليمان حنفي محمود,السلوك الإنساني والأداء,دار الجامعات المصرية:القاهرة,ط1,ص 282.

[3]–محمد بهجت جاد الله كشك,المنظمات وأسس إدارتها,المكتب الجامعي الحديث:القاهرة 1999,,ط1,ص286.

[4]–أميرة علي محمد, الاتصال التربوي ,الدار العالمية للنشر والتوزيع :القاهرة 2006,ط2, ص54.

4–عمر عبد الرحيم ,مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ,دار وائل للنشر :عمان 2001,ط1,ص39.

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

1-الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات:يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار.عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال المعلومات والبيانات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة.[1]

2-الاتصال الداخلي والتوجيه:يعتمد المدير في توجيه المعلمين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير استخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة .ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم تأديتها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف ,كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

3-الاتصال الداخلي والتنسيق:حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة .أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية.[2]

4-أهمية الترابط بين المؤسسة ومحيطها وعالمها الخارجي ,بحيث المؤسسة كالإنسان لا يمكن أن تكون منعزلة عن غيرها.[3]

---

[2]-محمد بهجت,جاد كشك,مرجع سابق,ص 269.

[3]-عبد المعطي محمد عساف ,مبادئ الإدارة والمفاهيم والاتجاهات الحديثة ,مكتبة المحتسب :عمان,1999,ص 11.

المطلب الرابع:أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

تهدف عملية الاتصال الداخلي إلى تحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل,حتى تتحقق المشاركة مع المرسل وقد ينصب هذا التفكير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو مهاراته.[1]

فالاتصال الداخلي يهدف إلى خلق التحام فكري ومعنوي ,في قيم وأهداف مشتركة إذ يستحوذ على ديناميكية تشكل تشكل صورة المؤسسة مثلها مثل الاتصال الخارجي.

وتحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية , ووضوح قنواتها أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالاتي:

*أهداف خاصة بالعاملين:

-توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أوتعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن سياسات الإدارة ,بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل بين العاملين في المؤسسة.

-خلق الرضا والارتياح بين العاملين .

-زيادة التفاهم بين العاملين من خلال مشاركتهم داخل المؤسسة.

-تكوين العاملين وتنمية قدراتهم ,وهذا لإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

-تحفيز العاملين وهذا بتوجيههم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

*أهداف خاصة بالقيادة:وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة,بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ القرارات السليمة .مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين ,وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.[2]

[1]-محمد السيد فهمي,تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ,دار الأمر للنشر والتوزيع:القاهرة,1997,ص 33.

[2]-محمد السيد فهمي,تكنولوجيا الاتصال المرجع سابق,ص38.

-التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة ,مما يحقق الاتصال الاجتماعي.

-إصدار الأوامر والتعليمات .

-تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

-تعريف المشكلات وسبل علاجها.

-تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

*أهداف خاصة بالجمهور:

-ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.

-التعرف على رأي الجمهور في المؤسسة ,وكذا اقتراحاته لتحسين خدماتها.[1]

-تعريفه بإنتاجها وخدماتها.

كما يهدف أيضا إلى :

-الإخبار والإعلام.

-الإعداد لتقبل التغيير.

-توضيح وتصحيح الأداء.

-محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال الداخلي .وأهميته داخل المؤسسة.

-إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي.

-دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة .

-محاولة الكشف عما يقوم بها الاتصال الداخلي من تأثير على سير الأهداف المؤسسة.[1]

[1]-عبد الغنى حنفي و محمد فريد الصحن,إدارة الأعمال الجامعة الإسكندرية :كلية التجارة ,1991,ص386.

المطلب الخامس:وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

1-الوسائل الشفهية:عادة تتم هذه الوسائل بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل .وهي تعطي ردود أفعال مباشرة وتبادل سريع للأفكار ,بحيث يسهل فهمها وتعديلها ,وذلك فإن اجتماع الرئيس بالمرؤوس وزيد في ثقة المرؤوس برئيسه .[2]

ونجد في الوسائل الشفهية:

*الاجتماعات:وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ,ونميز فيها نوعان هما:

-اجتماع تبادل الخبرات:هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع ,ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

-الاجتماع الإعلامي :هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الأعضاء الممثلين عن إدارة المؤسسة.ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين,كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

*المحاضرات:لقاء نظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها,ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم.

*الهاتف:يعتبر قناة اتصال غير مباشرة بين المرسل والمستقبل عند مزاولة عملية الاتصال ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمة الهاتفية حيث تساعد تعبير الوجه على تفهم أكثر للرسالة.[3]

---

[1]-محمد منير حجاب,أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية,دار الفجر للنشر والتوزيع:القاهرة,2003,ط2,ص17.

[2]-فؤاد الشيخ سالم ,وآخرون المفاهيم الإدارية الحديثة,مركز الكتب الأردني الأردن ,1993,ص133.

[3]-عمر غانم,علي الشرقاوي,تنظيم إدارة أعمال ,دار النهضة العربية للطباعة والنشر :بيروت,1992,ص 188.

*المقابلة:نقصد بالمقابلة الرسمية التي يتممن خلاله تخفيض الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه ويجب الأخذ بعين الاعتبار تعاليم الوجه قصد الفهم الجيد ,ففي المحيط الأمريكي قد تكون التحية أحيانا معناه العقاب وقد توحي تعبيرات الوجه عن الوعيد.

*التعليمات والأوامر :تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر لممارسة عملية الاتصال في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما,فأي صورة من صور الاتصال تتأثر بنوع التنظيم المتبع حسب المدرسة التي ينتمي إليها المدير وهي مدرسة تقليدية ذات نظرة علمية الإدارة.

*الاستشارة :قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسة .وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية ويجب على المؤسسة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة في حل هذه الأنواع ,ومن ثم المسئولين إحضار استشاري من داخل المؤسسة ويقوم الاستشاري بمعرفة المشكل وجميع المعلومات حوله ثم توجيه العامل وذلك بإصدار توصيات ويجب أن تقابل هذه الخبرة بالإصغاء الفعال.[1]

2-الوسائل المكتوبة:يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل .ويمكن القول عنها أنها القنوات الأكثر دقة في المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لابد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة.[2]

تتميز هذه الوسائل بأنها مسجلة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية,ويمكن أن تقرأ من طرف جمهور كبير .ولكن عيوبها تتمثل في تراكم الأوراق المحفوظة,كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا ويجب مراعاة أشياء عديدة حتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة

[1] محمد علي القوي,نشأة وسائل الاتصال وتطورها,دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع:القاهرة,2007,ص ص 49-50.

[2] مصطفى الحجازي ,الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية,مرجع سابق,ص 160.

كمراعاة أشكال اللغة والكلمات المألوفة ,واستعمال الخرائط والرسوم للتوضيح.....الخ.[1] ومن أهم هذه الوسائل نجد:

و*التقرير:يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية

المستخدمين .وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة .[2]

حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب.

*المجلات: ومن بين أهم المجلات الموجودة في المؤسسة نجد المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس الإدارة داخل المؤسسة والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية.

*التعليمات والأوامر المكتوبة :وقد تؤخذ من صورة مثل :المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية.

*الاقتراحات والشكاوي المكتوبة :وتقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل إلى أعلى ويتم استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات أو عن طريق تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا

أو عن طريق اللجان الفرعية أو الدائمة ,وتلعب هذه الوسيلة دورا هاما في المؤسسة من خلال إحساس العاملين بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة ,والشعور بأهمية دورهم فيها.[3]

*الإعلان:من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها والإعلان وثيقة رسمية تحمل إمضاءا وتاريخا .

[1]فؤاد الشيخ سالم وآخرون ,المفاهيم الإدارية الحديثة,مرجع سابق,ص 133.

[2]مصطفى حجازي,الاتصال والعلاقات الإنسانية,مرجع سابق,ص 160.

[3]محمد علي القوزي.نشأة وسائل الاتصال وتطورها,مرجع سابق.ص ص 50-51.

*رسالة إلى العمال :وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم للتذكير بموضوع ما ,أو لدعوتهم لاجتماع معين ,ومن ايجابياتها السرعة والتقليل من ردود الإشاعة.

*جريدة المؤسسة :تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ومشكلاته وبالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل ,وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها.[1]

3-وسائل الاتصال التكنولوجية :من أهمها

*الإذاعة(الراديو):الراديو من الأجهزة المنتشرة في كل مكان ولدى الطبقات وفئات وأنواع الجماهير المختلفة ,حتى أن الهاتف النقال أصبح يحتوي على بث الإذاعة ويسمعه أصحاب الهواتف النقالة في أي وقت .كما أن الراديو لا يحتاج إلى تفرغ كامل كما هو الحال في التركيز على البرامج التلفزيونية أو قراءة الصحف والمجلات.[2]

*الفيديو والسينما :إن أفلام الفيديو والأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ,تعتبر من أهم وسائل الاتصال الداخلي مع العاملين .وتستخدم وسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة والوقاية إضافة إلى الترفيه عنهم.[3]

*الانترنت:هي شبكة حواسيب داخلية تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد من فعالية التسيير وربح الوقت والجهد.

*البريد الإلكتروني :أي إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية بواسطة جهاز كمبيوتر ,وحديثا أصبحت حكومات الدول تتحول هذه الطريقة وطريقة الموقع إلى حكومات إلكترونية.[4]

---

[1]-محمد عبد الفتاح ,العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الأسس والمبادئ,المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع :الإسكندرية ,ص 176.

[2]-محمد أبو سمرة الاتصال الإداري والإعلامي ,مرجع سابق ,ص 133.

[3]-عمرو غانم علي الشرقاوي ,تنظيم وإدارة أعمال ,مرجع سابق,ص 190.

[4]-محمد أبو سمرة ,مرجع سابق ,ص 150.

*الانترانيت :لقد أدى التطور التكنولوجي للانترنت إلى ظهور الانترانيت كشبكة معلومات خاصة تستعملها بعض المؤسسات في اتصالاتها الداخلية لتسهيل وتسريع أعمالها.

المطلب السادس:معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنجح العملية الاتصالية ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:

-عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع , أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال .

-عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.

-استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا

-الوسيلة لا تتناسب مع مضمون الاتصال .

-عدم تلاءم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهياكل .

-عدم وضوح الأهداف غير المحددة وغير القابلة للقياس .

-احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.[1]

وهناك من يقسم معوقات الاتصال إلى :

1-عوائق تتعلق بالرؤساء:

-اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه.

[1] رواية حسن ,السلوك المنظماتي ,دار المعارف :القاهرة .2001,ط1,ص 73.

-النظر إلى عملية الاتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لاعملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم الإدارة .

-التحيز من قبل الرئاسات إلى وسائل الاتصال دون غيرها.

-اهتمام غالبية الرؤساء دون أن إعطاء الوقت الكافي للإصغاء.

-إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنساني في الاتصالات.

2-عوائق تنظيمية:

-غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات.

-عدم القدرة على تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات المطلوبة .

-درجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها.

-قصور وسائل الاتصال المتاحة.

-تعدد المسؤوليات الإدارية التي تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها.

-التقنية المعتمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التي تمر بها تلك البيانات .

-درجة وحجم التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة.

-درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.

-مدى تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.[1]

3-عوائق شخصية:

-الثبات الإدراكي:وهو ميل معتقدات ومدركات الفرد إلى الثبات رغم ما يستجد عليه من

[1]-محمد الصيرفي,الاتصالات الإدارية ,مؤسسة حورس للنشر والتوزيع:الإسكندرية,2007,ط1,ص 213.

خبرات أو معلومات مغايرة من تلك المعتقدات.

-الانتقاء الإدراكي:وهو ميل الفرد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطي له وليس كل المعلومات .

-تنميط الأفراد:وهو ميل الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفقا لانتماءات الجنس أو السن أو المهنة.... الخ.

تعميم الصفقات :وهي ميل بعض الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى صفات أخرى.

-الإسقاط الإدراكي:وهو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك من خلال تقديرهم لذواتهم.

-تفاوت المراكز الاجتماعية:فالأفراد ذوي المكانة الاجتماعية الأدنى يتحرجون من إرسال المعلومات تتضمن نقدا لذوي المراكز الاجتماعية العليا.[1]

[1]مصطفى حجازي الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية ,مرجع سابق,ص 140.

المبحث الثاني:ماهية المؤسسة التربوية.

المطلب الأول :مفهوم المؤسسة التربوية

المطلب الثاني:خصائص المؤسسة التربوية.

المطلب الثالث:وظائف المؤسسة التربوية.

المطلب الرابع:أنواع المؤسسة التربوية.

المطلب الخامس:أهداف الاتصال التربوي .

المطلب السادس: معوقات الاتصال التربوي .

المطلب الأول مفهوم المؤسسة التربوية:

1-المؤسسات:

-**لغة:**أسس يؤسس جمع مؤسسات ,منشأة أنشأت لغرض معين يقال مؤسسة عملية.أو صناعية,أو خيرية.[1]

-اصطلاحا:هناك اختلاف واضح بين العلماء الباحثين على تعريفهم للمؤسسة لذلك يمكننا أن نحرص على جملة منها كنماذج وأمثلة قدمها هؤلاء للمؤسسة.

فقد عرفها دادي ناصر بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطه:[2]

[1] خضير شعبان .مصطلحات في الإعلام والاتصال ,دار اللسان العربي ط1:الجزائر .2002,ص239.

[2] دادي عدوان ناصر ,اقتصاد المؤسسة ,دار المحمدية العامة ط1,الجزائر ,1998,ص 18.

ويفهم منه أن المؤسسة هدفها الإنتاج ,الخدمات ,الخبرات ,السلع الضرورية لإشباع حاجات الفرد والمجتمع لتوفر الشروط الضرورية لحل المشاكل في المجتمع , وبالتالي التغلب على الطابع الاقتصادي.

ويرى روجرز بأنها :نسق ثابت من الأفراد يشتغلون مع بعضهم البعض في إطار ونظام لتقسيم العمل ولتحقيق أهداف مشتركة.[1]

المفهوم الإجرائي:هي وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف معينة.

2-المؤسسات التربوية:[2]

لغة:نجد في اللغة الانجليزية éducation وهي مأخوذة من اللاتينية بمعنى القيادة ,أي يقود خارجا,ومنه جاء يقود الولد أي يرشده ويهذبه,ونجد في اللغة العربية من ربى أي غذى الولد جعله ينمو ويقال ربى القوم وكان فوقه.[3]

فالتربية عند العرب تفيد السياسة والقيادة والتنمية ,مثل ابن سينا في رسالته(سياسة الرجل أهله وولده)[4].

المطلب الثاني:خصائص المؤسسة التربوية:

1-المدرسة بيئة تربوية:فهي لم تعد تقتصر على التعليم فقط,أي نقل المعلومات والمعارف إلى عقول التلاميذ .بل تهتم بتربية التلميذ من جميع النواحي النفسية والجسمية ,الاجتماعية,الثقافية.وبالتالي يصبح هذا التلميذ متزنا بالشخصية,ويعرف ما عليه من واجبات وماله من حقوق قادر على خدمة نفسه ومجتمعه.

2-المدرسة بيئة للتعلم:بحيث أن التلميذ يذهب إلى المدرسة لتلقي المعارف والمعلومات والمهارات التي يتطلب منه حفظها واستيعابها كما أنها توفر له البيئة المناسبة لاستشارة فضول التلميذ والكشف عن قدراته واستعداداته ومواهبه الفطرية , وإمداده بالوسائط والأدوات التي يستطيع من خلالها تحقيق رغباته وتنمية إمكاناته.

---

[1] صلاح المنشاوي,إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ,مؤسسة شباب الجامعة ,ط1,الإسكندرية,1999.

[2] خضير شعبان,مصطلحات في الإعلام,مرجع سابق.

[3] صلاح المنشاوي,إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ,مؤسسة شباب الجامعة ,ط1,الإسكندرية ,1999,ص 244.

[4] شبل بدران , التربية والمجتمع ,دار المعرفة الجامعية ,ط2,الإسكندرية ,2003 ,ص 49.

3-المدرسة موسعة لأفق التلاميذ:بحيث تقوم بذلك من خلال أنشطتها التربوية التعليمية,كذلك لأنها تحل حاضرهم بماضيهم,فهي تعلمهم أحداث اليوم التي تمتد جذورها إلى الماضي البعيد.

4-المدرسة مبسطة:وذلك لأنها تقوم بتبسيط الموارد العلمية والمهارات المدرسية المتشابكة لتصير مناسبة ,وفهم التلاميذ فيستوعبونها عندئذ فهي تنقل لهم المعارف من البسيط إلى المعقد ومن المجهول إلى المعلوم ومن المحسوس إلى المجرد.

5-المدرسة ظاهرة الميول واتجاهات التلاميذ :ويقصد هنا أنها تقوم بتوحيد ميول واتجاهات التلاميذ في بوتقة واحدة حسب فلسفة المجتمع ,وبما يخلق واقعا اجتماعيا مناسبا للحراك الاجتماعي القائم على التعايش والتفاهم ,واحترام الأخر ليكون الناس قادرين على العيش والعمل معا في الوطن الواحد.

6-المدرسة مصفية للشوائب:يعني أنها من خلال برامجها ومقرراتها الدراسية تقوم بتقنية التراث مما يشوبه من معلومات كاذبة التحقت به ,هذا من جهة ومن جهة أخرى تنقية من أمور لم تعد مناسبة للحياة المعاصرة.[1]

7-المدرسة كيان اجتماعي:لكونها تتيح التجمع التلقائي للتلاميذ,ومشاعر وتطلعات وتشكل دوافع وأهداف مشتركة كما أنها مركزة لبناء العقول والأجسام السليمة وهذا كله يساعد التلميذ ليكون وسيلة لنقل يستوعبه إلى أسرته وإلى المجتمع ككل.[2]

[1]صلاح الدين شروخ,علم اجتماع تربوي ,دار العلوم للنشر والتوزيع ,ط1,عنابة,2004,ص 75.

[2]معان خليل عمر ,التنشئة الاجتماعية ,دار الشروق,ط1,عمان 2007,ص 174.

المطلب الثالث:وظائف المؤسسة التربوية:

تتعدد وظائف المؤسسة التربوية نذكر منها:

1-الوظيفة التعليمية:تحتل الوظيفة التعليمية المركز الأول في اهتمامات المربين والقائمين على المدرسة وتتمثل هذه الوظيفة أساس في :

-اكتساب التلاميذ الأسلوب العلمي في التفكير والبحث والدراسة.

-تزويد التلاميذ بالمعارف العلمية الصحيحة الدقيقة.

-تعليم التلاميذ القراءة والكتابة والتعبير والحساب وذلك من خلال أنشطتها المتنوعة والمختلفة.

2-الوظيفة النفسية:تسعى المدرسة لتحقيق الإشباع النفسي للتلميذ ,فتساهم المدرسة من خلال ما توفره من أجواء وفرص أما التلاميذ لإشباع الكثير من الحاجات النفسية ومنها خاصة:

-الشعور بالانتماء بحيث تتيح للتلاميذ الفرصة لإنشاء علاقات اجتماعية مختلفة وتكوين صداقات.

-الاهتمام بالتوجيه والإرشاد النفسي:حيث كثيرا ما يكون في المدرسة أخصائي نفسي يهتم بمشاكل التلاميذ وضغوطاتهم التي تؤثر على سيرهم الدراسي والكشف عن قضاياهم داخل وخارج المدرسة.[1]

-تكوين الصفات الشخصية الصالحة وغرس الاتجاهات النفسية السليمة في الطفل.

-تكوين العواطف والاتجاهات العاطفية لدى الطفل وتوجيه انفعالهم توجيها صحيحا ,وعدم تعريضهم لخبرات وتجارب تؤدي بهم إلى الشذوذ والانحراف نتيجة للعبث والشعور بالإحباط

[1] جابر نصر الدين ,لوكيا الهاشمي ,مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ,دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع,ط1,الجزائر ,2006,ص47.

أو النقص مع الامتناع عن توقيع العقوبات الجسدية والبعد عن التخويف وإثارة الهلع ,وتقوية الثقة بالنفس والشعور بالمسؤولية والمساواة.[1]

-إشباع الحاجة إلى الترويج :عن طريق النشاطات الرياضية والترفيه وغيرها من الوسائل الترفيهية.

3-الوظيفة الاجتماعية:وتتمثل هذه الوظيفة في العمل على تعريف التلميذ بالمجتمع تعريفا واضحا ,يشمل تكوينه ونظمه وقوانينه,والمشاكل والعوامل التي تؤثر فيه بالإضافة إلى ذلك فهي تسهر على تدريب تلاميذها على الحياة الاجتماعية.وذلك بالممارسة والموهبة لجميع المشاكل التي تحيط بهم ,فالمدرسة بهذا الشكل أداة للتنشئة الاجتماعية ويمكن حصر هذه الوظيفة في عدة وظائف فرعية منها:

1-نقل التراث من جيل لأخر والحفاظ عليه للأجيال القادمة والثقافة هي كل ما أنتجه العقل البشري في المجتمع من ماديات ولا ماديات وتتمثل الماديات في المباني والطرق والمصانع والمتاجر ,وكل لوازمها أما اللامادية فتتمثل في العادات والتقاليد الاتجاهات , العرف, القيم,المعتقدات....الموجودة في المجتمع.[2]

فالمدرسة هنا تنقل هاته الثقافة من خلال مناهجها وبرامجها التربوية التي استمدت من أهداف المجتمع والتي ينبغي تحقيقها.

-القضاء على الصراع الثقافي بين أبناء الأمة الواحدة :إذ تعمل المدرسة على إذابة هذا الصراع من خلال تعليم اللغة الوطنية وآدابها والمواد الاجتماعية الوطنية من أجل خلق الشعور بالانتماء لدى النشئ وتحقيق الانسجام الإيجابي والوحدة بين أعضاء الوطن الواحد.

[1] صلاح الدين شروخ,مرجع سابق,ص 78.

[2] حسين عبد الحميد,أحمد رشوان ,مرجع سابق,ص 80.

3-التماسك الثقافي والاجتماعي :المدرسة هي البيئة الاجتماعية التي تعمل على توحيد أبناء المجتمع على ثقافة مشتركة من خلال التنسيق بين المؤثرات المختلفة واكتساب التلميذ اتجاهات فكرية منسجمة ومتوافقة.[1]

4-الوظيفة الاقتصادية:وهي من الوظائف الهامة التربوية التي تقوم بها وتظهر الوظيفة الاقتصادية خاصة عندما تشترك الأسرة مع المدرسة ,فمن خلال مجالس الأولياء تساهم المدرسة بسد بعض الاحتياجات التي تتطلبها المدرسة لتغطية مصاريف العملية التربوية

التي تعود بالفائدة على التلاميذ ,مهما اختلفت مستوياتهم المعيشية بحيث تقوم المدرسة بمساعدة التلاميذ ذوي الظروف الاقتصادية الصعبة وتزويدهم ببعض الوسائل والأدوات لتحقيق التكافل الاقتصادي.

5-الوظيفة التربوية:تبدأ مرحلة الطفولة المبكرة ومع بداية مرحلة الطفولة المتأخرة ,وتمثل انتقال التلميذ من مجتمعه الأسري إلى مجتمع أكثر تعقد وهو انتقال يمثل تحولا كبيرا في حياته الاجتماعية والنفسية فالمدرسة مجتمع واسع بعلاقاته وقوانينه,يطالب التلميذ داخلها بالتخلي عن كثير من العادات والممارسات والسلوك الذي كان يتمتع به في أسرته ,يذهب جان بياجيه إلى أن أبرز أثر للمدرسة في مجال للتنشئة الاجتماعية للتلميذ هو القضاء على ما يتسم به من تمركز حول الذات نتيجة العلاقات الأسرية السابقة , فيجعله يهتم بالآخرين والتعامل معهم والاهتمام بالمدرسين وتقاليد المدرسة,والنظم وبهذا الشكل تحتل المدرسة أهمية بالغة من الناحية التربوية لأنها قادرة على التأثير بشكل ايجابي على شخصية التلميذ .فهي من هذه الناحية تستطيع أن تدعم كثيرا من المعتقدات والاتجاهات والقيم الحميمة التي تم تكوينها في الأسرة ,كما يمكنها أن تمحي بعض الآثار والعادات والقيم غير السليمة التي اكتسبها فيها وتمكن أن نغرس فيه طرق التفاعل الايجابي مع الغير وتكوين علاقات سوية معهم,فهي تنسق الجهود التربوية المختلفة في الوسائط التربوية الأخرى وتصححها.[2]

[1]-معين خليل عمر ,مرجع سابق.ص174

[2]-حسين عبد الحميد أحمد رشوان,مرجع سابق,ص 130-131.

المطلب الرابع:أنواع المؤسسات التربوية

إن المؤسسة التربوية في العالم عديدة ومتنوعة وفي بعض الأحيان متباينة ففيها المدرسة الأم والمدرسة الملحقة فيها الابتدائية الخاصة بالذكور والخاصة بالإناث والمختلطة التي تجمع بين الجنسين , وفيها المتوسطة ذات النظام الخارجي أو النظام الداخلي أو النصف داخلي وفيها الآن المدرسة الأساسية التي أحدثت تطبيقا لإصلاح سنة 1976,وملحقتها الثانوية وكذلك المدرسة الثانوية الموحدة.

ولكل نوع من هذه المدارس شعب ومرافق مناسبة , ففي هذا المجال نجد في الجزائر ثلاث أنواع من المؤسسات حيث تبدأ من المؤسسات الابتدائية ثم المتوسطات ثم الثانويات ,حيث هذه الأخيرة هي مجال الدراسة والتي ستقوم بدراستها بشكل مفصل وبكل جوانبها.[1]

1-المؤسسات الابتدائية:هي مؤسسات تتميز بإجبارية التعليم وتعميمه على الأطفال البالغين سن الدراسة وهذا بفضل المدرسة الابتدائية التي أصبحت الأداة المفضلة لتوفير فرص التعليم لجميع الأطفال الجزائريين.[2]

2-المؤسسات الاكمالية:أنشأت هذه المؤسسات بموجب قرار المرسوم 71-188 في جمادى الأول عام 1391 الموافق ل 30 يونيو 1971 بعدما كان التعليم المتوسط تعليما تكميليا تابعا للتعليم الابتدائي والتعليم التكميلي

ولكن بعد صدور المرسوم وبروز المتوسطات إلى الوجود اتجهت العناية نحو المتوسطات فأصبح التعليم المتوسط مستقلا فهو جذع مشترك للتلاميذ الذين يريدون الالتحاق بمرحلة التعليم الثانوي ولقد وفرت له الإمكانيات الإدارية والتربوية والمادية التي زودت بها الثانويات التي أصبحت مخططة لتعليم المرحلة الثانية حيث تمتد الدراسة في التعليم المتوسط إلى 4 سنوات.[3]

[1]زرهوني الطاهر,تنظيم وتسيير مؤسسة التربية و والتعليم ,ديوان المطبوعات الجامعية,ط2,الجزائر,1993,ص11.
[2]الميثاق الوطني ,الجريدة الرسمية,العدد7,الأحد جمادى الثانية,عام1406,الموافق ل 16 فبراير 1986,ص 235-236.
[3]زرهوني الطاهر ,مرجع سابق,ص 15.

3-المؤسسات الثانوية:يعرف رابح تركي الثانوية بأنها باختصار عبارة عن مدرسة ضخمة تجمع في رحابها بين نوعيات مختلفة من التعليم بحيث تقدم لتلاميذها تعليما عاما,وتعليما تقنيا في وقت واحد وذلك بهدف إزالة الحواجز المصطنعة بين التعليميين النظري والعلمي والتكنولوجي,كما أنها نظام يأتي للمدرسة الأساسية وممر إجباري نحو التعليم العالي من جهة ونحو الشغل من جهة أخرى وينبغي أن يكون منسجما ومتبلورا في مجموعة متناسقة ,تتحدد فيه الفروع وفقا للشروط الاقتصادية واحتياجات المجتمع المخططة ويعتبرها هذا التعليم معبرا مفتوحا على دنيا العمل , حيث ظهرت عدة قوانين لهذه المؤسسات لتوظيف مديريها فطبقا لأحكام المرسوم 68-296المؤرخ في 30ماي 1968 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بمديري الثانويات والمعاهد يوظف مديرو مؤسسات التعليم الثانوي من بين المترشحين البالغين من العمر 30 سنة على الأقل ولمسجلين في قائمة التأهيل التي تعد سنويا بموجب قرار من وزير التربية الوطنية بعد استشار اللجنة المتساوية للأعضاء.[1]

المطلب الخامس:أهداف الاتصال التربوي

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل,هناك عدة أهداف لعملية الاتصال في الإدارة التربوية أثناء عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين أفرادها إلى تحقيق كثيرا من الأهداف التي لا تتم إلا عن طريق اتصال عناصر الإدارة التربوية مع بعضها البعض,حيث أن نقل المعلومات وجوانب المعرفة من شخص إلى أخر يعمل على إبراز العمل التعاوني بين الأفراد وتبادل وجهات النظر والآراء يؤدي إلى توجه نشاط العاملين في الإدارة نحو إنجاز برامج العمل المحققة للأهداف.

ويعمل الاتصال التربوي على تحفيز العناصر العاملة في الإدارة على إثارة دوافعهم وإطلاق طاقتهم نحو العمل المتكامل والتعاوني,كما يعمل الاتصال على تنمية شبكة متطورة من العلاقات الإنسانية الجيدة بين عناصر الإدارة وكذلك الشعور بالمساواة في إطار الاحترام والتقدير كذلك يؤدي الاتصال إلى زيادة فعالية الإدارة التربوية لتحقيق أهدافها حيث يتم نقل

[1] زرهوني الطاهر,مرجع سابق,ص9-ص31.

وجهات نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا للإدارة التربوية إلى المستويات الأدنى إلى الإدارة كذلك يؤدي الاتصال إلى غرس اتجاهات متبادلة من الاحترام والرغبة في التعاون بالإضافة إلى تحمل المسؤولية حيث تتاح لكل عناصر العملية التعليمية فرصة اتخاذ القرارات وتبادل الآراء.[1]

كما أن الاتصال التربوي يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار حياته,الاجتماعية لهذا لا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ دون اتصال يجري بين أعضائها ولهذا فإن عملية الاتصال التربوي تسعى لتحقيق أهداف عامة والتي يمكن تصنيفها إلى:

1-هدف توجيهي:ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال التربوي إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

2-هدف تثقيفي:ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم.

3-هدف تعليمي:يتجه هذا الهدف نحو إكساب المستقبل خبرات ومفاهيم جديدة.

4-هدف إداري:يتجه هذا الهدف نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة.

5- تكوين رأي عام مشترك بين الموظفين والعاملين في المؤسسة التربوية ويكون سند لإدارة المؤسسة والسياسة الإستراتيجية اللتان رسمتهما الجهود التي بذلتها من أجل النهوض بالمؤسسة إلى جماهيرها الداخلية والخارجية,وفي نفس الوقت يكون ضابطا لسلوك العاملين وموجها لتصرفاتهم واستجابتهم ومواقفهم من مختلف القضايا والموضوعات الجدلية التي تحمل وجهات نظر مختلفة.[2]

[1] رشيد حميد العبودي ,التعلم والصحة النفسية,دار الهدى,الجزائر,2006,ص 108-109.

[2] عمر محمد التومي,علم النفس الإداري,الدار العربية للكتاب:تونس,1988,ص 206.

المطلب السادس:معوقات الاتصال التربوي:

تتأثر عملية الاتصال التربوي بعدة معوقات نذكر منها:

1-المعتقدات:كأن يشعر الطالب بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها,أو يشعر بأن لها مدلولا غير صحيح.

2-الالتباس:قد يقع الطالب في الالتباس بين المفاهيم والمصطلحات التي يتعلمها, والمصطلحات القديمة المشابهة لها.

3-عدم الراحة:كأن يكون الطالب غير مرتاح نفسيا أو أن الوسائل المتوفرة غير مريحة بالنسبة له.

4-عدم الإدراك:يحدث ذلك عندما يتعلم الطالب مفاهيم جديدة غريبة عن الأشياء المتوفرة في مجتمعه.

5-الحشو اللغوي:كثرة الشرح غير الضروري, يؤثر في عملية الاتصال التربوي وتكون الحصة غير مشوقة.

6-صعوبة المادة العلمية:وبعدها عن احتياجات المتعلمين وعدم ارتباطهما بحياتهم اليومية.

7-عدم اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة المناسبة من قبل المعلم.

8-التشويش الميكانيكي أو الآلي: التشويش الناتج عن سوء الفهم أو التفسير الخاطئ من قبل المستقبل للرسالة.

9-عدم الاهتمام:أي أن يكون الطالب غير مهتم بالمادة التعليمية التي هو فيها أو أن تكون الأهداف غير واضحة.[1]

[1] محمد محمود الحيلة,تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية,دار المسيرة للنشر والتوزيع,ص 49.

ويضيف "سلامة" إلى هذه المعوقات التي تواجه الاتصال التربوي ما يلي:

-معوقات في مجال الاتصال المكاني والزماني الذي يتم فيهما الاتصال.

-ضعف أجهزة الإرسال والاستقبال وضعف الحواس وخاصة حاستي السمع والبصر عند المستقبل.

-العطب في قناة الاتصال وتوقفها عن العمل.[1]

[1] محمد محمود الحيلة,تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية،ص 50.

الفصل الثاني:العمل المشترك داخل المؤسسة التربوية وعلاقته بالاتصال الداخلي.

المبحث الأول:ماهية العمل المشترك.

المطلب الأول:مفهوم العمل المشترك.

المطلب الثاني:عناصر بناء فريق عمل مشترك.

المطلب الثالث:خصائص فريق العمل المشترك.

تمهيد:

تعد المصادر البشرية أهم أصول المنظمات إذ أن نجاحها أو فشلها يغزى إلى أطرها البشرية وعلى المنظمات اليوم أن تواجه بيئة مضطربة حيث تجد نفسها مجبرة على ربط الجهود البشرية لتسريع جميع النشاطات وجعلها فعالة وتتميز بالمرونة في تجاوبها مع التغيرات الحاصلة فبغية النجاح يجب أن تدمج المعرفة مع الماهرات والخبرة ووجهات نظر مجموعة من الأفراد حيث أن هناك صفات وخصائص تجعل من فريق العمل المشترك فريقا فعالا قادر على أداء مهامه بالشكل المطلوب وقبل التطرق إلى هذه الخصائص والعناصر سوف نتطرق لماهية العمل المشترك والتطور التاريخي له.

المبحث الأول : ماهية العمل المشترك

المطلب الأول : مفهوم العمل المشترك

تطور هذا المفهوم بعد حدوث الثورة الصناعية وذلك نتيجة بالتحول الصناعي والإنتاجي حيث حلت الآلة مكان الورقة وبذلك أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفا استراتيجيا للمنظمات وقد بدا الاهتمام الحقيقي بالعمل المشترك من بداية هذا القرن بحركة العلاقات الإنسانية ودراسات مايو في احد المصانع حيث شخصت هذه الدراسة أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءة وإنما من خلال إرادة العمل الجماعي المشترك وان هناك علاقة بين العوامل الإنسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة والإنتاجية من جهة أخرى وبذلك عززت هذه الدراسة الهوية الجماعية وتماسكها ووضعت بعض السمات لفرق العمل الفعال [1].

ومن هنا تزايد الاهتمام بمواضيع العمل المشترك من خلال دراسات المنظمات و الأفراد والجماعات ; كما جاء في دراسات (ليفين) حول ديناميكية الجماعة وتطويرها لها ليصبح مفهوم فاعلية العمل المشترك بالإضافة إلى تبني مؤسسة (تاي ستوك) البريطانية توجها يقضي بان زيادة أداء الإنتاجية يتطلب تنظيم العاملين [2] .

ثم بعد ذلك ظهرت مدرسة تنمية المنظمات وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركز أنصارها على ضرورة فهم السلوك الإنساني وتبني مفهوم لفريق وديناميكيته حيث اقترح كل من " خير وسيلة لدراسة المنظمات لا يؤدون أعمالهم كأفراد ولكن MI CRICOUR(مي قريقور) كأعضاء في مجموعات أو فريق عمل مشترك وحدد بعض خصائص المجموعات والفريق الفعالة بأن التفاعل السلوكي بين العاملين ARKRISEالتي تؤدي وظائفها بشكل فعال وأكد (أرقيرس) في المؤسسة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق عمل .

[1]*Dyer willam.c1995.team building : current issues and .new alternatives. Third edition .massachusrtts.addision welsey. Publishing company,p104.

[2]* HARRING MACKING1994 ?THE TEAM BUILDING TOOL KIT /TIPSTATICS ,AND RULES FOR EFFECTIVE WORKPLACE TEAM ,NEW YORK AMACOM , AMMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION,P314

وفي عقد السبعينات ظهرت مفاهيم الجودة الشاملة الأمر الذي أدلى إلى تنامي الاهتمام بالعمل المشترك ، وظهر حينها مفهوم حلقات الجودة الشاملة كشكل منن أشكال الفريق لحل المشاكل والتركيز على الأهداف[1] .

وفي بداية الثمانينات كانت إستراتيجية المؤسسة مبنية على قدرة المؤسسة على ثلاثة مبادئ أساسية:

1*نظام الهيمنة: يعتمد هذا النظام على مدى قدرة المؤسسة وعقلانيتها في استخدام مواردها المادية والبشرية .

2*نظام المفاضلة أو التميز: يرتكز هذا النظام على تقديم ما هو أفضل حيث يعتمد على مبدأ الأفضلية وذلك من خلال المعايير التالية:

الأفكار والآراء الجديدة .

الصور الحسنة للخدمة المقدمة .

المستوى التكنولوجي .

المظاهر الخارجية .

نوعية الخدمة .

فعالية الشبكات التوزيعية .

3* نظام التركيز : إن تركيز النشاط يعتمد أساسا على البحث عن ثغرة بواسطتها تستطيع المؤسسة الحصول على مكانة إستراتيجية وذلك من خلال الخدمات المقدمة والمرجوة .

[1]* Edward. Lawler ?1985 causality crirles afater the fad .harvard businesses review.j.f p.67

وفي عقد الثمانينات بدأ الاهتمام بهندسة النظم أو ما يسمى بالهتردة وهو إعادة التفكير بشكل أساسي و إعادة التصميم بشكل جذري في الأعمال للوصول إلى تحسينات حاسمة في مقاييس الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة والفعالية وهذا يتطلب تشكيل فريق عمل بينهم هدف مشترك وتفاعل مستمر لإعادة هندسة النظم من أجل السرعة وتقليل التكلفة والوصول إلى الجودة .

وقصد التعرف على ماهية العمل المشترك سنحاول التطرق إلى عدة تعريفات حيث بدأت مؤسسات العمل منذ عدة سنوات وفي ظل التغيرات الحديثة تلجأ شيئا فشيئا إلى أساليب العمل المشترك وخاصة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل ويعود بعضها إلى الاعتقادات السائدة في ايجابية القرارات التي تتخذها الجماعة مقارنة بالقرارات التي تصدر عن الفرد الواحد في محيط العمل .

تعريف نيو كامب بأنها : شخصان فأكثر يشتركان في المعايير المفصلة بموضوعات معينة وتتشاك أدوارها الاجتماعية تشابكا وثيقا ، أي أنه لا يكتسب مجموعة من الأفراد صفة جماعية إلا إذا توفر فيهم مجموعة من المعايير المعينة التي تسمح لكل فرد من أفراد الجماعة بالتنبؤ بسلوك كل فرد من أفراد جماعته تنبؤا واضحا إلى ابعد الحدود . حيث عرفه كل من المؤلفان "فريندوكوكُ

1996 على أنه أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين ويشاركان إراديا في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك .

ويشير المؤلفان أن كلمة أسلوب الواردة في التعريف تدل على أن العمل المشترك لا تقلل من أهميته بل توضح طبيعة هذا المفهوم وتميزه عن النشاط بنفسه الذي يقوم به الأطراف المشتركة فمصطلح العمل المشترك يصف كيف يجري النشاط أي انه يبين طبيعة العلاقة المتبادلة خلال العمل المشترك وفي سياق آخر يعرف **العمل المشترك** على انه اتخاذ مجموعة من الأفراد والاشتراك فيما بينهم سواء كان بشكل كلي أو جزئي لانجاز عمل معين أو القيام على تحقيق أهداف معينة تصب في مصلحة الجميع بصفة خاصة أو المنظمة التي ترغب في تحقيقها .[1]

[1] نانسي سقو فسوت ، الإداري الناجح تحفيز الإنتاج خطوة ترجمة أمين الأيوبي بيروت لبنان الأكاديمية 2001 ،ص145.

تعريف 3: وفي مفهوم آخر للعمل المشترك فهو يختلف باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محل للتعاون بين المؤسسات وباختلاف الأهداف التي يسعى إليها العمل المشترك وفي هذا الشأن فانه في حالة إشراك طرق أخرى و أكثر مع طرف محلي أو وطني للقيام بنشاط **أو** خدمة سواء كانت المشاركة مادية أو معنوية فان يعتبر عمل مشترك أكثر تمييزا حيث تتيح للطرف الآخر المشاركة من العمل من قبل الجماعة.

ومن هذا نستخلص من التعريفات السابقة أن العمل المشترك هو مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك ويستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف [1] وهو كل عمل تؤديه مجموعة من العمال أو الموظفين كفريق متماسك في سبيل تحسين إنتاجية و مرودية المؤسسة القائمة على أسس و استراتيجيات تساهم بشكل فعال في تحقيق أفضل النتائج فالسمة الأكثر تميزا في العمل المشترك أن يكون تحقيق أهداف الفريق الأولية القصوى عند أعضائه ، فقد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقه من خلال أنشطتهم ، ولكن الأكثر أهمية أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معا فهم يساندون بعضهم البعض ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة و وضوح [2] .

المطلب الثاني :عناصر بناء فريق عمل مشترك :

يشير (حمدان)[3] إلى أنه يوجد ثلاثة عناصر تؤثر في بناء فريق عمل مشترك وتحدد درجة فعاليته

1* العنصر الفني :

ويقصد بالعنصر الفني هو المهمة المطلوب إنجازها ، ومدى صعوبتها ، هل هي صعبة التحقيق أو سهلة و المعلومات المتاحة عنها و الأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها ، لتحقيق تلك المهمة و مدى صعوبتها ، و الأدوات و الأجهزة اللازمة لإنجازها .

[1] نانسي سقو فسوت ، الإداري الناجح تحفيز الإنتاج خطوة ترجمة أمين الأيوبي مرجع سابق، ص 133 .

[2] عامر عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 135 .

[3] حمدان أحمد ، فريق العمل ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 44 – 46 .

2* العنصر الإنساني : وهذا العنصر يتكون من جزأين هما :

أ. **قائد الفريق :**

وهو المسؤول عن الفريق والقادر على تحفيز الأفراد على القيام بمهمة ما لتحقيق أهداف معينة كما أن قائد الفريق :

*هو المسئول عن تحقيق التنسيق و التكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق .

* يكون بينه و بين الأعضاء قدر كبير من الثقة و الاحترام والتعاون .

* يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها ،جادا في قيادة الأعضاء للوصول إليها .

* يجب أن تتوافر فيه شخصية ناضجة وخبرة عملية مناسبة .

* يعمل القائد مستشارا للفريق ، ويقوم بتسهيل مهمة الأعضاء ، وترسيخ القيم والقواعد السلوكية وتوجيه و تعليم الأعضاء ، وتقديم النصح والمشورة .

ويشير (السريدي) [1] إلى أنه يجب على القائد أن يدرك الأمور و المفاهيم التالية :

1- فهم الطبيعة البشرية ، و الاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم و رغباتهم .

2- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها و يؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .

3- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق مشترك و أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والترابط .

4* كل فرد في الفريق له احتياجات شخصيته يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .

5* الأفراد يحبون كلمات المديح و الثناء .

[1] السويدي أحمد ، أراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة ، 2010 ، ص 30 .

6* جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق و الأمور في آن واحد .

7* يثق الناس بحسدهم و أحاسيسهم أكثر من البيانات .

8* أعضاء فريق العمل المشترك لا يثقون بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .

أنماط القيادة :

يعرف (المدهون و العجرمي)[1] القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموع من الأشخاص ، وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعانهم ومشاركتهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل الهداف الموضوعة .

ويشير (خريسات)[2] إلى أن القيادة هي القفن الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة تحصل معها على ثقة واحترام وطاعة وتعاون المرؤوسين ، ولكن هل الفن له طرقه وأساليبه أنماطه في الممارسة وقد ى اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة وأساليبها ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط اعتماد على الأسلوب الذي تمارس من خلاله القيادة ، ولكن يجب الانتباه إلى انه يمكن أن يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت ، ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في التعاطي مع هذا الفن .

ب- أعضاء الفريق :

والمقصود هنا هو سلوكيات الأعضاء التي تؤثر تأثيرا كبيرا على نجاح فريق العمل المشترك ، من حيث عددهم ، خبراتهم ، درجة الانتماء والولاء ،مدى استعدادهم للتعاون المشترك فيما بينهم ، وقدراتهم على العمل الجماعي ، ومستوى الروح المعنوية و الدوافع لديهم .

[1] المدهون محمد ، العجرمي محمود ،ى القيادة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين ،2011،ص 41.

[2] خريسات أحمد ، أساليب ونظريات القيادة / مجلة الأقصى ، المجلد 1 ، العدد 1987،776 ص 40 -42.

و سلوكيات أعضاء الفريق تعكس نجاحه من عدمه ، فالفريق المشترك هو الذي يسعى كل فرد فيه نحو نجاح الفريق ، وهذا السلوك ينتج عن الاتصال الفاعل والبناء من قبل أعضاء الفريق كافة . وتتصف الفرق الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة ،و يؤدي أفراد الفريق معظمهم أعماهم بدرجة عالية من الجودة ويمنحون الأفراد الآخرين الشعور بالرضا لكونه فردا في هذا الفريق ، ويميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ، ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء ، ويدفعهم ذلك الشعور بالفخر والزهو ويرون أنفسهم أفضل الفرق من الأخرى ويكون الفخر هنا محمود لأنها ليست لاحتقار الناس ، بل دافع لبذل المزيد من التقدم .

3- العنصر البيئي :

ويشير(حمدان)[1] إلى أن عنصر البيئي يتكون من جزأين هما :

1- البيئة الاجتماعية :

ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظمة فريق العمل المشترك والتي يكون لها تأثير كبيرا على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد .

كما يقصد بها ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة العضو مع غيره ، ذلك الإطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم أي فريق من الفرق سواء بين أفرادها بعضهم ببعض في بيئة ما ، أو بين فريق متباينة أو متشابهة معا وحضارة في بيئات متباعدة .

2- البيئة التنظيمية : وهي المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها فريق العمل المشترك وما تحتوي عليه من سياسات ، فلسفة ، أهداف ،خطط ، موارد ، نظام الحوافز ، تقييم الأداء و التدريب .

وتعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن أداء مرتفعة ، والعكس صحيح ، كم تعد البيئة التنظيمية عاملا مساعدا في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة ، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية يستطيع القائد التأثير على أعضاء الفريق والذين يعدوا جوهر عملية رفع مستوى الأداء بالمنظمة .

[1] حمدان أحمد ، مرجع سابق ، ص 47 .

نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح فريق عمل متعاون ومشترك فيما بينه :

- أن يتولى القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء ، وتنسيق الجهود بينهم .
- أن يكون الأعضاء على علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، وقدرتهم على تحقيقها .
- أن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لأدائها
- أن تتوفر الرغبة في الاشتراك والتعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
- أن تتوفر اتصالات مفتوحة و معلومات متاحة للجميع .
- أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة والرغبة في إذابة الاختلافات .
- أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب المادي والمعنوي .

المطلب الثالث : خصائص فريق العمل المشترك

من أهم الصفات والخصائص للعمل المشترك نذكر ما يلي :

1* القيادة المشتركة : بالرغم من وجود قائد إداري في كل الأحوال ، وقد يكون هو قائد الفريق الذي يتولى المسؤوليات الإدارية وينفذ أعمال الفريق ، إلا أن فريق العمل المشترك والفعال هو الفريق الذي يتقاسم أعضاؤه باقي وظائف ومهام القيادة بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهارته .

2* إدراك أهداف الفريق المشتركة : يسعى أعضاء الفريق المشترك أن تكون أهداف الفريق طموحه بل أن بعضهم على ذلك ويعمل كل منهم على معرفة أهداف الفريق ، ورسالته بوضوح ودقة. ولكي يكون العمل مشتركا وفعالا يجب أن يقبلها الأعضاء ويلتزمون بها ، مع ضرورة التنسيق بين أهداف الفريق وبين الأهداف الشخصية التي يشاطر فيها الأعضاء بعضهم البعض يتسارعون لتحقيقها ، وذلك في نفس الوقت الذي يعملون فيه معا لتحقيق هدف الفريق المشترك ويتوقع من القائد هنا أن يعمل بكل جهده لإقرار و إيضاح الروابط التي تربط بين الأهداف الشخصية للأعضاء ... وبين الهدف المشترك للفريق .[1]

[1] المدهون محمد ، العجرمي محمود ،ى القيادة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين ،2011،ص44.

3* المشاركة في جميع أعمال الفريق : يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دورا لتحقيق الهدف المشترك للفريق ، ولهذا فإنه لابد و أن يشترك الجميع في أداء أعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من أن الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية .وانطلاقا من شعور أعضاء الفريق بالانتماء لفريقهم وبالمسؤولية المشتركة لإنجاز هدف الفريق حتى ولو على شكل مراقب للتأكد من أدائها. ومع أن القائد دور خاص في هذا الجانب إلا أنه يجب أن يساهم الجميع في تشجيع المشاركة انطلاقا من أن أي مصاعب يواجهها الفريق تصبح مصدر قلق لكل عضو فيه .[1]

4* الاتصال المكتوب :حيث تعتبر الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق ، بينه وبين القائد ، من أهم الأشياء التي يجب أن تتوفر لفريق العمل المشترك ، وذلك لما لها من دور في تسهيل مهمة الاتصال بينهم ، كما يجب أن يكون هناك استعداد للاعتماد على بعضهم و التعاون بين بعضهم البعض ، وعدم الانحياز ويتطلب ذلك كله من القائد أن يشجع المناقشة الصريحة و المفتوحة

دون أن يبدي أي استجابة أو ردود فعل متحيزة ، وهكذا يمكن أن يتحقق لنا الاتصال المفتوح في الفريق ،حيث يعير الأعضاء عن مشاعرهم وأفكارهم تعبيرا صريحا ، ويعترفون بأخطائهم ونقاط ضعفهم ، ولا يترددون في تحمل المسؤولية عن سلوكهم وأرائهم ، وتقبل تعليقات بعضهم البعض.

5* البيئة الودية : يشكل التوتر و التشدد والرسميات والشكليات ...بعض خصائص الفريق الذي يسيطر على الجو المشحون .ولذلك فإنه لكي يصبح الفريق فعالا يجب أن تكون البيئة ودية إلى درجة أن يستمتع أعضاء الفريق بوجودهم مع بعضهم البعض ، وأن تخلو علاقاتهم من الشكليات والرسميات المرتبكة بالمراكز الوظيفية و البيئة الودية هي التي تكون مشجعة للاتصال المباشر بين الأعضاء بيسر ومرح ، حتى يجد الأعضاء أنهم يساعدون بعضهم البعض دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك ، كما أنهم يشاطرون بعضهم فرحة تحقيق النجاح ، و التقدم الذي يحققه البعض الآخر.

[1] * المدهون محمد ، العجرمي محمود ،ى القيادة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين ،2011،ص 45 .

فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعيا : يجب على القائد الحرص على شرح الهدف من العمل المشترك لفهم وتوضيح الأدوار ، وذلك لكي يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسؤولية في أداء أعمال الفريق ، وحتى يساعد الأعضاء كل منهم الآخر في متابعة التنفيذ على ضوء ما هو مخطط له ومتفق عليه وبما أن المهام ترتبط بلا أدوار ارتباطا ومباشرا ، فإنه يجب أن يشارك الجميع في عملية فهم وتوضيح مهام و أدوار جميع الأعضاء الآخرين .وعلى هذا الأساس ولكي تتم العملية بشكل ايجابي ، فإنه يجب أن يكون هناك مناقشات ومفاوضات بين الأعضاء للوصول إلى اتفاق حول التوقعات المنتظرة من كل دور ، لتتضح الأدوار والمهام بما لا يدع لبتا فيها مدى أي عضو في الفريق .

7* التحضر في التعامل مع الخلاف : تظهر بعض الاختلافات في الآراء والحاجات والأغراض والمساهمات بين أعضاء الفريق ...مما يستدعي ضرورة أن يتعامل معها أعضاء الفريق العمل المشترك الفعال بكل مرونة وموضوعية و مرح وحسن دعابة .[1]

وبهذه الطريقة في التعامل مع الاختلافات يشعر الأعضاء بالحرية في إبداء أرائهم ، ولا يضايقهم الخلاف حولها ، بل أنه لا يعاملون من يختلف معهم في الرأي على أنه عدو له ،ولكن ينظرون إليه على أنه يحاول إثراء النقاش والمساهمة في الخروج بالرأي السليم والصواب ، وبهذا يعد اختلاف الآراء مصدرا لقوة الفريق .ولتجاوز اختلافاتهم يعمل أعضاء الفريق على زيادة تماسك فريقهم عن طريق استخدام مهارات حل المشكلات لحسم تلك الخلافات ، والوصول إلى اتفاق في قراراتهم حولها .

8* الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات : يحتاج فريق العمل المشترك في كثير من الأحيان إلى اتخاذ بعض القرارات التي يسير من خلالها أعماله ، ولا يجب اتخاذها بشكل انفرادي من قبل القائد ،وإنما يجب أن يتم اتخاذها بالاتفاق في الرأي بين كافة أعضاء الفريق ، أي بمعنى أن يشترك الجميع في النقاش والمداولة حتى يتم الوصول إلى القرار الذي يرضاه الجميع .وقد يرى البعض أنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى قرار بإجماع الأعضاء ، وخاصة عندما يكون

[1] المدهون محمد ، العجرمي محمود ، مرجع سابق ، ص 48.

منهم الموافقة ومنهم المحايدين .وفي الواقع أن المؤيدين سيدعمون المعارضين .ولن يعرقلوا تنفيذه، وهكذا يبقى التعامل مع المعارضين عند الرغبة في الوصول على الإجماع ، وذلك من

خلال مناقشتهم في أرائهم ... وتوضيح الآراء المخافة لأرائهم حتى يتم التوصل إلى أحد الطرفين أو حتى يتحولوا من كونهم معارضين إلى موقع الحياد وبالتالي لا يكون حجر عثر في طريق تنفيذ القرار .

8* التقييم الذاتي وتنويع الأساليب : إن أداء الفريق الناجح لمهمته يتطلب نوعا من المتابعة والتقييم التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته ، وليس أي مصدر خارجي ومن هنا فإن فريق العمل يتقبل الرقابة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو بعض أعضاءه أو جميعهم كما يعمل على تطوير الوسائل المتابعة والتقييم التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته ، وليس أي مصدر خارجي .

هذا فإن فريق لا العمل المشترك الفعال الرقابة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو ومن بعض أعضائه أو جميعهم ،ى كما يعمل على تطوير الوسائل والإجراءات والطرق اللازمة للتقييم الذاتي للأداء.[1]

المبحث الثاني : علاقة الاتصال الداخلي بتفعيل العمل المشترك في المؤسسة

تعتمد المؤسسة لبلوغ أهدافها على إشراك مجموعة من الأفراد والمهارات المتعددة ضمن فريق عمل ولديهم السلطة والمسؤولية الجماعية والميل إلى المشاركة وخلق جو من الثقة المتبادلة لتحقيق الهدف المرجو للمؤسسة حيث أن تثق الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة والأعضاء محفزون بالمكافآت كم إن الموظفين ملتزمون ومن أعلى ;بمناقشة وتوحيد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم ويتدفق الحوار من أسفل إلى أعلى إلى أسفل وبنفس المستوى حيث تعد سمات العمل المشترك القوة الفعالة والمؤثرة على ديناميكية وحركة الفريق من خلال ما تحدثه من تأثير على قيم وسلوك وتفاعل الفريق في عملياتها

[1] المدهون محمد ، العجرمي محمود ، مرجع سابق ، ص 49 .

الرئيسية ،حيث يرى(ببر)[1] أن استجابة الفريق للعمل المشترك تكون عبارة عن سمات وسلوكيات الفريق منذ المهمة إلى اكتمالها ومنذ تشكيل الفريق إلى أداء الفريق مثل هذه الاستجابة سوف تصف أداء الفريق للعمل الجماعي وتحدد ما إذا كان الفريق قادرا عندما يحكم عليه من حيث المعايير أو السمات هي التي تؤثر على قدرة الفريق قادرا عندما يحكم عليه من حيث المعايير وهذه المعايير أو السمات هي التي تؤثر على قدرة الفريق ومدى فاعليته وهي التي يمكن استخدامها للتمييز بين فعالية العمل المشترك وعدم فعاليته.

حيث أن هذه السمات تمثل أحد المنعطفات الرئيسية في عملية تشكيل وإنجاز فريق عمل مشترك حيث يجب أن تولي بأهمية خاصة عندما تشكل الفريق نظرا لما تتمتع به هذه الأبعاد والسمات من كونها تمثل معايير لقياس الأداء والإنتاجية وفاعلية فريق عمل المشترك فيما بينهم وذلك من خلال الجودة في العمل.

التعاون : من الغريب أن نجد موضوع التعاون في لجماعات لم يحظ بالاهتمام اللائق به من قبل الباحثين ربما يعود ذلك إلى أن ،لتعاون بين أعضاء جماعة العمل مسألة متوقعة وأنه القاعدة وليس الاستثناء فالعمال ينظمون جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وما دام العمال مرتبطين أو مكلفين هم بدور بتحقيق ذات الأهداف فإنهم سيتعاونون مع بعضهم البعض.

ثم انه قد يتطوع العمال بمساعدة بعضهم البعض على أساس تبادل المنفعة أو التعاون وتعتبر الأقوال المأثورة و الحكمة الشعبية عن هذا الاستعداد لتعاون مثل (جولدنر) [2]

ٔ الفئة الجيدة تستحق مثلها وقدم للناس من العمل ما يحب أن يقدموه لك وهكذا فإن العاملين يساعدون بعضهم البعض كما أن أعضاء الجماعة يتعاونون مع بعضهم البعض نظرا لأن تحقيق أهداف المؤسسة سيعود على كل واحد منهم بفوائد ربما تكون على شكل ترقية أو زيادة

[1] Byer . n .and weston .r .2004measuring the lrogress of industry teams in mech engs .vol . 218 p 1433 .

[2]* Gouldner .a .w .1960 .the norme of reciprocity : a preliminary statement .American sociologie review . p 161 .

في الراتب أو مكافئة تؤدي مساعدة الآخرين إلى ديون أو قروض اجتماعية على الآخرين وهنا يجب وضع مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد وإن نجاح الجماعة هو الغاية والمدى المشترك

وعندما تصبح هذه العوامل جزء لا يتجزأ من عمل المشترك فإنهم سيكونون أكثر قوة وفعالية لمواجهة أي مشاكل أو انتكاسات قد تعترض الطريق فبروح الجماعة يتحقق الفريق .

فالتعامل في العمل يقصد به توحيد وتكافؤ الجهود بين الموظفين في سبيل التوصل إلى الحل الصائب في الأمور المتعلقة بالمؤسسة ويجب أن يكون قائما على أساس التشاور فيما بينهم بعيدا عن السيطرة .

و باختصار يبدو التعاون بين أعضاء جماعة العمل كما لو كان مسألة عملية وبالفعل يتعلم معظم العاملين كيف ينسجمون ويتعاملون بنجاح مع زملائهم في العمل ومنع ذلك وعلى الرغم من انتشار ظاهرة التعاون إلى حد كبير داخل الجماعات العمل وذلك من أجل تحقيق هدف مشترك وفعال إلا أن الأعضاء يميلون أيضا إلى التنافس مع بعضهم البعض أثناء محاولتهم الحصول على المكافئات من المؤسسة وهي في العادة قليلة جدا.

***التنافس** : يوجد التنافس في الجماعات على نطاق واسع وإذا كان التعاون يعني أن يعمل أعضاء الجماعة معا من أجل أهداف عامة مشتركة ،فإن التنافس داخل الجماعة يعني أن يعمل كل عضو من الأعضاء الجماعة منفردا ، وفي المواجهة كل عضو آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة ، وغالبا ما يكون ذلك حساب الأعضاء الآخرين .[1]

فالتنافس هو عملية إنسانية طبيعية في العمل المشترك داخل المؤسسة ، في جمعيات العمل ومؤسساته ونلاحظ كذلك أن الثقافة تشجعهم في الوقت ذاته ، وأن وجود مؤسسات العمل بحد ذاته دليل قاطع على فوائد عملية تعاون العاملين ، ونجمعهم لجهود لتنفيذ بعض الواجبات المعقدة ، ويؤكد نظام المكافآت الذي تبنته المؤسسات في الولايات المتحدة أهمية إثابة المجهود الفردي أو مكافئته ، وهذا بدوره يشجع على التنافس وينظر الناس إلى التنافس على أنه مسألة صحيحة ومطلوبة ، لذلك أصبحت الخاصية ضرورية جدا لنجاح الفرد والمؤسسة بصفة عامة **الالتزام والانضباط** : فريق العمل المشترك لن ينجح في مهمته ما لم يكن لدى أعضاء الفريق

[1] المدهون محمد،مرجع سابق،ص 46.

رغبة حقيقة وحاجة للمشاركة في المطلوب إنهاؤه ولابد من توضيح مهمة الفريق للأعضاء وشرح أسباب اختيار كل عضو في التأكيد على الأعضاء وأن يكونوا صادقين وواضحين في إبداء إشغالاتهم فيما يتعلق في مشاركتهم في المهمة ومحاولة معالجة أي تحفظات قد تكون لدى البعض ويفضل أن يوضح أعضاء الفريق المكافآت والجوائز التي تقدم في حالة الانجاز الناجح

المشاركة : الإدارة لا تشعر بأن نشر المعلومات يعني التنازل عن النفوذ أو المكانة أو أنها وسيلة للتخلي أن الالتزامات إلا أن مشاركة الموظفين ليس بالأمر السهل ، قد يتطلب الأمر من أعضاء الفريق وقت طويل للوصول إلى الثقة والمصداقية الضرورتين لتطبيق نظام العمل المشترك ، كما أن المؤسسة تثق في موظفيها وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة والأعضاء محفزون بالمكافآت كما أنهم ملزمون بمناقشة وتوحيد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم وكلما اقترب التنظيم من المشاركة كلما كان التنظيم أكثر فاعلية.

المساعدة والمساندة الجماعية : إن انتماء الفرد إلى الجماعة يساعد على تعديل التوتر والقلق بسبب المشاكل التي يواجهها وذلك من خلال المساندة والتعاون بين أعضاء الفريق المشترك وبذلك تكون الجماعة أكثر دعما معنويا للفرد.[1]

ويحدد(باكر) سمات فرق العمل المشترك الفعالة من خلال :

1-**أهداف واضحة:** الرؤية والعمل ومهمة الفريق التي قد تم تحديدها وهي واضحة ومقبولة لكل عضو والتفكير في النتائج والأساليب وذلك من خلال إدراك أن أساليب العمل الصحيحة وصناعة القرار تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي لا بد أن تكون هذه الأهداف المراد إنجازها واضحة ومحددة وقابلة للقياس وأن تكون مرنة لأن وضع الأهداف يعد ضروريا لأنه يمنع المجادلة وسوء الفهم بين أعضاء فريق العمل ويعطي دافعية أكثر وصراع أقل واستخداما اقل للوقت وذلك من خلال الفهم الواضح لطبيعة المشكلة من حيث جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها والبحث عن الحلول البديلة ثم اختيار القرار السليم .

[1]* Gouldner .a .w .1960 .the norme of reciprocity : a preliminary statement .American sociologie review . p 162 .

2-الألفة : المناخ يميل لان يكون وديا ومريحا وغير رسمي ، ولا يوجد أية توترات واضحة أو أشارت عمل .

3- **المشاركة** : هناك الكثير من المنافسة وكل عضو يتم تشجيعه للمشاركة .

4- الاستماع : الأعضاء يستخدمون أساليب استماع فعالة مثل الاستجواب وإعادة الصياغة والتخليص للحصول على الأفكار الرئيسية .

5- خلاف متحضر : هناك خلاف لكن الفريق مرتاح ولا تظهر عليه أي علامات أو كبت الصراع .

6- قرارات بالإجماع : بالنسبة للقرارات المهمة الهدف جوهري لكن ليس بالضرورة الموافقة بالإجماع عن طريق المناقشة الصريحة لأفكار كل فرد تجنب التصويت الرسمي أو التسويات السهلة .

7- اتصال مفتوح : أعضاء الفريق المشترك يشعرون بالحرية في التعبير عن مشاعرهم حول المهمات والاتصالات بينهم مفتوحة ومستمرة بكل الاتجاهات وذلك للعمل على تحقيق هدف مشترك .

8- أدوار واضحة : هنالك توقعات واضحة حول الأدوار التي يلعبها كل عضو في الجماعة وعندما يتخذ أي إجراء يتم عمل مهمات واضحة ومقبولة ويتم تنفيذها والعمل يتوزع بعدالة بين أعضاء الفريق

9- القيادة المشتركة : يكون للفريق قائد رسمي توظف القيادة التحول من وقت لأخر بالاعتماد على الظروف احتياجات المجموعة ومهارات أعضاء الفريق المشترك والقائد الرسمي يمثل السلوك الملائم ويساعد في إرساء قواعد ايجابية.[1]

10-العلاقات الخارجية : يقضي الفريق الوقت في تطوير العلاقات الخارجية الهامة وتحريك المصادر وبناء المصداقية مع الأشخاص الهامين في أجزاء أخرى من المنظمة

[1] حمدان أحمد ، مرجع سابق ، ص50.

11-تنوع الأسلوب : الفريق المشترك لديه مجال واسع من أنماط لاعبي الفريق تشمل الأعضاء اللذين يؤكدون على الانتباه للمهمة والهدف والتركيز على العملية والأسئلة عن كيفية عمل مشترك بين الأعضاء.

في حين وصف (وود كوك)[1] خطوات انجاز فريق العمل الفاعلة بالاتي :

1- توازن الأدوار : إن أعظم نقاط القوة في الفريق الفعال تقع في توليفه الفريق المشترك المكونة من مواهب وقدرات مختلفة فالبناء الجيد للفريق يبدأ بالاختيار الجيد للأعضاء من اجل تنفيذ المهام والأهداف المتفق عليها ، ولذلك لابد أن تكون هناك مجموعة من الأدوار الحاكمة التي يجب أن تؤدي وهذا الأدوار تشمل المنسق المولد الناقد والمنتقد والقائد بحيث يكون لكل عضو دور تؤديه على أكمل وجه في عمله .

2-الصراحة والمواجهة : من أجل أن يكون الفريق فعالا ومشتركا في عمله لا بد أن يكون أعضاؤه لديهم القدرة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بكل صراحة ووضوح ومواجهة المشاكل والمسائل الحساسة لان الصراحة والمواجهة والوضوح تؤدي إلى وجود تفاهم راسخ وتماسك قوي وإبداع أكثر وصراع ايجابي بين أعضاء الفريق المشترك .

3-**الدعم والثقة** : أن أهم ما يتصف به الفريق العمل الفعال في المنظمة هو وجود الثقة المتبادلة بين أعضاءه وهو الأمر الذي يجب تنميته منذ بداية تكوين الفريق وإنجازه وهذا ما يتحقق من خلال دعوة القائد لأعضاء الفريق بتفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال بين الأعضاء وتبادل الأفكار بحرية دون قيود وتوفير العدالة بين الأعضاء الفريق كل ذلك يؤدي لدعم بناء الثقة بين أعضاء الفريق للوصول إلى هدف موحد ومشترك بينهم وهو مصلحة المنظمة وتطورها.

41- لتعاون والصراع : يعني أن أعضاء الفريق ملتزمون وراغبون في المشاركة في العمل الذي يؤدونه فيما بينهم حيث أنهم يثقون بعضا ،بعضا ويشجعون بعضهم بعضا ويتحدثون مع بعضهم بعضا ويقبلون نقاط القوة والضعف عند بعضهم بعضا وهذا التعاون يؤدي إلى حل الصراع داخل الفريق بطريقة إيجابية.

[1]* Wood Cook M1994 team développement manuael 2ed(england cower publishing.)p244.

5-الإجراءات الصحيحة (القرارات) : سمات الفريق العمل الفعالة أنها تفكر في النتائج أولا والأساليب ثانيا وذلك من خلال إدراكها أن أساليب العمل المشترك والصحيحة وصناعة القرارات تؤدي إلى تحقيق الأهداف والنهوض بالمنظمة وتطورها وذلك من خلال الفهم الواضح لطبيعة المشكلة من حيث جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها وبحث الحلول البديلة ومن ثم اتخاذ القرار السليم.

6-القيادة الملائمة : القائد الرسمي للفريق الفعال هو القائد الذي يدعم الفريق من خلال الثقة والولاء باستخدام التفويض كوسيلة للإنجاز والتطوير ومواجهة الحقائق بأمانة ومصداقية ويشجع التطوير للعمل الجماعي المشترك داخل المنظمة ويحافظ على إجراءات عمل سليمة من خلال مشاركته الأعضاء في اتخاذ القرارات .

7- المراجعة المنتظمة : فالمراجعة المنتظمة لأداء وعمل الفريق الفعال يمكن أن تحسن أداء الفريق المشترك من خلال ضمان أن الجهد قد تم توجيهه نحو التخطيط وتحسين صناعة القرار زيادة الدعم والثقة والسيطرة وتوضيح الأهداف المرجوة وتحديد فرص و 'احتياجات التدريب وزيادة فاعلية قيادة الفريق لتكوين فريق عمل ناجح .

8- التطور الفردي : حتى تتمكن الفريق أن تعمل بفاعلية لابد من الاستمرار في تطوير أعضائها بالمهارات والقدرات اللازمة وإكسابهم لعملهم من خلال إستراتيجيات تدريبية فعالة تزيدهم خبرات جديدة وتبين لهم نقاط القوة والضعف وتحثهم على التجديد والصبر والصراحة

9- العلاقات القوية ضمن المجموعة : من أهم طرق وإستراتيجيات تكوين فريق عم مشترك في المنظمة تكوين علاقات بين أعضاء المجموعة بحيث يجب أن تكون قوية ومتينة ومتماسكة فيما بينهم .

كما حدد (ويلات) عدة سمات لبناء فريق عمل مشترك ومنتج وعالي الأداء بالمعايير التالية :[1]

- وضوح الأهداف : أهداف واضحة وقابلة للقياس متفق عليه من قبل أعضاء الفريق

[1] ويلات وزاب ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى ، كيفية بناء فريق عمل وناجح ،ط1 ، دار الفجر النشر والتوزيع ،2002،ص 209.

- * الأدوار : إن تحقيق أهداف الفريق سواء فيما بينهم أو نجاح المنظمة يتطلب أن تكون كل عضو على علم بالدور الذي يطلبه منه أداؤه وأن تتوفر لدى العضو القدرة والمهارة اللازمة للقيام بهذا الدور المسند إليه .
- الاعتمادية : فريق العم الناجحة تتطلب أن يعمل الأعضاء مع بعضهم مع بعض كوحدة واحدة وذلك من أجل تحقيق واحد ومشترك .
- الاتصال والتغذية المرتدة : فريق العمل الناجحة هي التي تسمح لأعضائها بحرية الاتصال ، والاتصال مفتوح بين الجميع ، والمعلومات تمرر بين الأعضاء بسرعة وكذلك حصولها على تغذية مرتدة منتظمة حول معالمها سواء من الإدارة أو الإدارة أو من الآخرين لكي تساعده في إنجاز الأهداف المرجوة .
- المناقشة اتخاذ القرار التخطيط : الفريق المشترك الفعال يجب أن يكون لديه الوقت اللازم بين أفراده قبل الوصول إلى القرار النهائي ولي تكون المسالة واضحة أمام كل عضو من أعضاء الجماعة والطرق البديلة لمعالجتها مثل اتخاذ القرار.
- التطبيق والتقييم : الفريق الفعال هو الذي يعمل على تطبيق القرارات التي تم اتخاذها بمسؤولية جماعية تضامنية ومعالجة الثغرات بسرعة .
- القواعد والأخلاقيات الفردية : الفريق الفعالة هي الفريق التي تعمل على تشجيع الأعضاء لكي يكونوا مبتكرين ومجددين وان يستمع أعضاء الفريق لتقييمهم بإصغاء.
- البناء التنظيمي : الفريق المشتركة الناجحة والفاعلة هي الفريق التي تتمتع بعدد قليل ولديها القدرة على تشكيل جماعات فردية من اجل تنفيذ أنشطة الفريق وتوفر أوقات كافية للاجتماع.
- التعاون وإدارة الصراع : الفريق الفعال يتسم بالتماسك ويكون أعضاؤه متعاونين ولديهم استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع .[1]

[1] ويلات وزاب ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى ، كيفية بناء فريق عمل وناجح ،ص 210

- 2-أما (كرينتر وآخرون)[1] فقد حدد سمات العمل المشترك من خلال:
- القيادة المشتركة : وذلك من خلال خلق الاتكال المتبادل بواسطة التفويض والتحرر وخدمة الآخرين
- الانحياز للهدف وجود شعور قوي لدى أعضاء الفريق بالهدف والعمل المشترك والسعي لتحقيقه
- الاتصال القوي : خلق مناخ من الثقة والاتصال الصريح والأمين بين أعضاء المنظمة التركيز على المستقبل : رؤية واضحة للتغيير ومتطلبات المستقبل مما يخلق فرصة للنمو والتطور.
- مواهب مبدعة : أي يجب أن يملك أعضاء الفريق مهارات فردية تؤدي إلى عملية الإبداع والابتكار .
- الاستجابة السريعة : استغلال الفرص المتاحة وتحديدها والعمل على إنجازها .
- المشاركة والتفويض : المشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق تخلق الثقة وروح التعاون ، وكذلك التفويض من قبيل القائد للأعضاء الفريق .
- الصبر والاجتهاد : أعضاء الفريق يجب أن يكون لديهم القدرة على الصبر والاجتهاد في مواجهة كافة القضايا بداء من تشكيل الفريق وانتهاء بانجاز المهمة .
- أما (حريم)[2] فيحدد طريقة انجاز فريق عمل فعال ومشترك من خلال :
- أن تكون الأهداف واضحة ومقبولة : إن وضوح الأهداف من العوامل التي تؤدي إلى فاعلية الفريق فالفريق تشكل من أجل هذه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أن وضوح الأهداف وقبولها من أعضاء الفريق يساهم في إنجاز المهمة .
- التفاعل : تفاعل أعضاء لفريق والاتصال بينهم إلى نشوء علاقات جيدة بين الأعضاء وصراحة وأكثر شفافية أعلى في مناقشة الأمور مما يعزز الشعور بالانتماء بين بعضهم البعض.

---

[1]* kreinter R&KINICHIA &COLE A.N5-2003°Fundamentals of ll right reserved-library of university of jordan- center of thesis deposit organizational behavior.first edidtion mcgraw hil higher education.p356.

[2]*حسين حريم ، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات ، عمان دار زهر للنشر والتوزيع ، 1997،ص 350.

- أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها : يتمثل نشاط الفريق في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها ولتحقيق هذه الأهداف لابد أن يكون للأعضاء دور في تحقيقها من خلال الأنشطة التي يمارسها أعضاء الفريق وتتعلق هذه الأدوار في إنجاز العمل ، والمحافظة على الجماعة وكذلك الأدوار التي تخدم الفرد ذاته.
- القيادة : قيادة الفريق تعد المحرك الأساسي له فهو موجه له وقائد الفريق هو الذي يحرص على بناء الفريق خلال مراحل تطورهن خلال حث الأعضاء على إنجاز المهمة وتعزيز العلاقات البناءة بين أعضاء لا الفريق.
- المعايير السلوكية : وهي مجموعة المعايير والضوابط والاتجاهات السلوكية التي تلتزم بها أعضاء الفريق ، حيث تشكل بنية تنظيمية داخلية لأعضاء الفريق من خلال تحديد ما يجب على الفرد عمله والالتزام بها وذلك من خلال أنها معايير تم تطريها والتوصل إليها بالإجماع.
- التماسك: يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف المشتركة والسلوك والاتجاهات بين أعضاء الفريق ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض مما يساعد على تنمية الشعور بين أعضاء فريق العمل المشترك.
- عملية صنع القرار وحل المشكلات : تتوقف فاعلية الفريق على الأسلوب السائد في اتخاذ القرارات يجب أن تؤخذ بأسلوب عالي من المشاركة الجماعية الفعالة والصراحة والمكاشفة <بين أعضاء الفريق ، وان تؤخذ القرارات بالإجماع بين أعضاء الفريق.
- نمط الاتصال في الجماعة : يجب أن تكون الاتصالات بين أعضاء الفريق مفتوحة حيث يؤدي ذلك إلى انسياب المعلومات وتدفقها في جميع الاتجاهات مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة ومعالجة الأخطاء بسرعة.
- المهارات والقدرات : يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات وقدرات عالية فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والسلوك .[1]

[1] حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 351 .

المطلب الأول:الغايات من العمل المشترك داخل المؤسسة :

يلعب العمل المشترك داخل المؤسسة دورا هاما حيث يعمل على دفع المرؤوسين للإنجاز وتحقيق أهداف المنشاة والنهوض بها كما أنه يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الفردية ، والجماعية كما أن الاتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة وتحفيز من طرف القائد المباشر ويساهم في تطوير عمل الفريق وزيادة أداء المجموعة ، كما أن مهارات الفريق تتأثر بقدرة الرؤساء وعلى دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الاندماج الجماعي.

حيث أصبح العمل المشترك اليوم داخل المنظمة من أهم أساليب التطوير المؤسساتي ، حيث برزت أهمية فريق العمل المشترك لها لما دور بارز في تمكين العاملين ، وتحقيق مشاركتهم لأداء أعمالهم بفعالية وبما يحقق أهداف مؤسساتهم.

فالغاية من العمل المشترك هو تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا ، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية .

لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق مشترك فعال له أهمية في تبادل المعلومات والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.[1]

كما أنه يتم اتخاذ القرارات في أن واحد ، بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات لا بالتتابع وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الانجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية ، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها .

كما أن هناك مجموعة من الأهداف التي تترتب على الأخذ بمنهجية العمل المشترك نذكر منها :

[1] عبد الباري درة (2004 م)، العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة ، (عمان ،دار الفرقان للنشر والتوزيع ، بالطبعة الأولى ،ص 141.

* خلق بيئة عالية ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة .

* إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل

* الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب انجازا ، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف المرجوة .

*تشجيع المبادرات ، وتقديم الاقتراحات ، ممالا يؤدي الى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد .

*استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.

*تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

* التفويض الفعال لا من قبل المدراء.

* توقع المشكلات قبل حدوثها ، وتقديم حلول لها .

* زياد فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

*تطوير المهارات المختلفة للمديرين في عدة نواحي كالعلاقات الشخصية بينهم وبين مرؤوسيهم وزملائهم ورؤسائهم ، والقدرة على مواجهة المشكلات وحل النزاعات وتفعيل الاتصالات

*تنمية المهارات لدى المديرين في الإلمام بوسائل دفع الآخرين للعمل وزيادة إنتاجيتهم.

*غرس وتأصيل الثقة بين أعضاء الفريق [1] .

[1] عبد الباري درة ، مرجع سابق ، ص 142.

المطلب الثاني :أهمية الإدارة المشتركة

تعني الإدارة المشتركة اشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية كما تعنتي اشتراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة ، ويجب كذلك الاهتمام بالمشاركة النفسية حتى تؤدى غرضها الصحيح (منصور)[1] .

ويعتبر تحقيق الإنتاجية من جهة وإشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى أهم العوامل لتحقيق في علاقة الفريق بالإدارة (جعلوك)[2] وقد برزت نظريات عديدة ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية غايتها البحث في العلاقات الفردية ، والأساليب التي الإدارة إتباعها لإشباع هذه الحاجات ودور القائد في فهم وإتباع الأسلوب الملائم الذي يؤدي إلى النجاح ، فعدم شعور فريق العمل بالرضا من قبل القائد الرسمي يدفعه إلى إيجاد قائد غير رسمي يحقق له الرضا وهكذا فان لا لنمط

القيادي الملائم لكل فريق يتح حسب سماته الخاصة به ، إلا انه إذا كانت هناك رغبة من

الإدارة في بناء لا فريق عمل فعال ، فان عليها إتباع أسلوب إدارة يؤدي إلى مشاركة اكبر من المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانجاز المهام ، حيث تقوم العلاقة بين الإدارة والموظفين على أساس الثقة والاحترام والمصارحة .

وقد يرى المديرون إن مثل هذه المشاركة تدل على التنازل عن حقوق ومسؤوليات الإدارة أو أنها وسيلة للتخلي عن الالتزامات إلا أن مشاركة الموظفين ليس بالأمر السهل كما يرى (كويك)[3]

قد يتطلب للمر من الأعضاء وقتا طويلا للوصول للثقة والمصداقية الضروريتين لتطبيق نظام الإدارة المشتركة ، وتظهر النتائج التي تأخذ وقتا طويلا متمثلة في الالتزام الوظيفي والإنتاجية العالية.

[1] منصور علي محمد ، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل ، جامعة الجيل العربية ، الجماهيرية العظمى الليبية ،1999،ص 212.

[2] جعلوك محمد علي ،كيف يبني المدير فريق العمل الفعل ،ط1 ،دار الراتب الجامعية ،بيروت لبنان ،2001،ص 185.

[3] كويك توماس ، بناء فريق العمل الناجح ، ط1، نيويورك ،1999،ص 198

ويرى (كند رسلى)[1] عالم الإجماع (فرانسيس لكارت)أحد أهم المؤيدين لفكرة الإدارة المشتركة ، ويرى أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة وأن المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاما في عملية تنفيذها من أولئك اللذين لم يشاركوا في صنعها ، حيث حدد أربعة أنماط الإدارة هي :

الاستغلال المتسلط : الإدارة لا تثق بالمرؤوسين ولا تأخذ بآرائهم في تحديد السياسة العامة واتحاد القرارات وينبع الحافز من الخوف والتهديدات والمكافآت أحيانا وغالبا ما يناسب الحوار من أعلى إلى أعلى وتتحدد الأهداف من القيادة العليا.

المتسلط المعطاء : تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين علاقة السيد والخادم ، ويضم هذا النظام بعض المشاركة من الموظفين ومكافآت أكثر من النظام ، وانسيابيا قليلا للمعلومات من أسفل إلى أعلى ، وهذا النمط لا يهتم كثيرا بإرضاء الموظفين.

التشاوري : الإدارة تتحكم في الأمور لكن يمكن أن تستشير الموظفين قبل الوصول إلى القرارات ، الحوار من أسفل إلى أعلى أفضل ، ويدرك الموظفين عن مساهمتهم في اتخاذ القرارات قد لا تؤخذ بجدية

المجموعة المشتركة : تثق الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق الأهداف لا المنظمة والأعضاء محفزون بالمكافآت ، كما أن الموظفين ملتزمون بمناقشة وتوحيد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم وبتدفق الحوار من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وبنفس المستوى والأهداف لا تحدد بأمر الإدارة العليا وإنما بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تحقيقها والإدارة لا تشعر أن نشر المعلومات يعني التنازل عن النفوذ والمكانة.

مما سبق ، نرى انه كلما اقترب التنظيم من النمط الرابع (المجموعة المشتركة) كلما كان التنظيم أكثر فاعلية إلا أن هناك عوائق للإدارة بالمشاركة كما يراها (منصور) تتمثل في الأتي :

[1] كند رسلي ، دولنغ ديناميكيات العمل كفريق ،ط1، سلسلة الإدارة المثلى ، مكتبة لبنان ، ناشرون ، لبنان ،2001، ص 198.

التقاليد التنظيمية : فهي تقف عائقا في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة المنظمة ، وقد يرجع ذلك إلى الخوف من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات من قبل بعض المديرين بالإدارة العليا عدم رغبة المالكين في مشاركة غيرهم في ملكة منظماتهم .

قيم المديرين : إذا كان المدير استبداديا فهو لا يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة إلا إذا كان هناك ما يوجب موافقته على المشاركة.

الخبرة والمعرفة والتخصص المهني والعملي : قد لا يسمح باهتمام المدير بالمشاركة في أمور لا يفهمها .

ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة : إن شعور بعض المديرين بأن قوتهم قد تتأثر بتطبيق نظام المشاركة قد يجعلهم يعارضونها أو يقفون منها موقفا سلبا وبالتالي إعداد العاملين بالمنظمة وإدارتها وذلك بتوعيتهم .[1]

المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر على فعالية إنشاء فريق عمل مشترك :

حيث ذكر (بورلي) في دراسته التي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على فاعلية إنشاء فريق عمل من خلال مسح العمل في جميع الصناعات في كل من لقطاع الخاص والعام وقد أظهرت الى هناك عدة عوامل تؤثر على فعالية إنشاء فريق عمل وهي :[2]

1-توازن الفريق : وتعتمد على قدرة الفريق على حل التوترات والأدوار والمهمات التي يلعبها أفراد الفريق داخل الفريق .

2-القيادة : وتعلق بمدى قدرة القائد على تشجيع الالتزام ورفع المعنويات وتشجيع التطوير الذاتي للأفراد وتحديد الأدوار والمسؤوليات .

3-التفاعل بين أعضاء الفريق : ويتعلق بمدى تفاعل الفريق مع بعضها بعض ومع الوظائف والأفراد الذين يؤثرون على مدى تحقيق الفريق لتحقيق مختلف أهدافه المشتركة .

---

[1] كند رسلي ،نفس المرجع السابق ، ص 198 .

[2]* Borrlli.G& Cable.Jand higgs..M(1996)what Makes teams WORK ?team performance Management :An Internationl.journal Vol.1N«3 ;p30.

4-تجاوز المعوقات: وتتعلق بعدم السماح للجهات الخارجية أو لأحد أعضاء الفريق المتقدمين بإعاقة تحقيق أهدافه.

5-الاستقلالية : وتتعلق بالقدرة على التأثير على توجه الفريق وتحقيق أهدافه المشتركة .

6- الفهم المشترك للأهداف : يرتبط الفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات وأفراد الفريق .

7- التقدير : ويتعلق بتقدير مساهمات الأفراد داخل فريق العمل ومساهمات الفريق داخل المؤسسة بصورة عادلة .

8-المكافآت : وتتعلق بمدى ارتباط والأجور والترقيات داخل المؤسسة بإنجازات الأفراد .

9-التغذية الراجعة الكاملة : وتتعلق بمدى تقديم التغذية الراجعة والكاملة من قبل القائد وأعضاء الفريق.[1]

[1]-كندرسلي,مرجع سابق,ص 199.

الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير البيانات.

1-لمحة حول ثانوية محفوظ نحناح.

2-الدراسة التطبيقية:الاستبيان.

3-تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان.

4-النتائج العامة للدراسة.

تمهيد :

بعد الانتهاء من الإطار المنهجي والذي وضع فيه الإجراءات المنهجية التي من خلالها أن توصلنا إلى نتائج موثقة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تعميم المعطيات الكيفية التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارات الإستبيانية وبالتالي تحليلها وتفسيرها في ضوء ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للوصول في آخر البحث إلى نتائج عامة حول الدراسة .

المطلب الأول:لمحة تاريخية حول ثانوية محفوظ نحناح:

ثانوية الشيخ محفوظ نحناح أنشئت سنة2003باسم ثانوية القلب الكبير وتم تدشينها من طرف فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة يوم 2004/01/28,وأطلق عليها اسم ثانوية الشيخ محفوظ نحناح ,تتربع على مساحة:ثمانية عشر ألف متر مربع منها المبنية ثلاثة آلاف وثمان مائة وخمسة وعشرين متر مربع تحتوي على الجناح التربوي أ و ب وجناح الإدارة , وبها مكتبة ومدرج.

الجناحين أ و ب بهما 20 قاعة و06 مخابر ومخبرين للإعلام ومخبر للهندسة الميكانيكية.

وتتمتع المؤسسة بالنظام الداخلي حسب قرار الإنشاء بها مطعم ونادي وجناح به ستة مراقد.

كما أن النشاط الرياضي حصة من مساحة المؤسسة حيث بها ملعب جواري وقاعة رياضية.

بالإضافة إلى وحدة الكشف والمتابعة التي تسهر على المتابعة الصحية للتلاميذ وكذا السكنات الوظيفية.

ويبلغ تعداد التلاميذ بثانوية محفوظ نحناح خلال الموسم الدراسي 2017-2018 :410 تلميذ منهم 210 نصف داخلي موزعون على 19 فوج:

05 سنة أولى -07 سنة ثانية-07أفواج سنة ثالثة.

-في التأطير الإداري:مدير وناظر ومستشار التربية ومقتصد .

-06 مشرفين و 20 عامل.

-وفي التأطير البيداغوجي43 أستاذ يتوزعون على مختلف الشعب منهم 21 أستاذة.

-عدد المرشحين لبكالوريا 2018/2017 هو:145 تلميذ تحصلت المؤسسة الموسم الماضي على نسبة 62.38 بالمائة .

المطلب الثاني:عرض وتحليل البيانات

المحور الأول : البيانات الشخصية

إن البيانات الشخصية لدراستنا اشتملت على ثلاث أسئلة تدور حول الجنس ، السن ، المستوى التعليمي.

الجدول رقم (01): الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	**43**	**%67.2**
أنثى	**21**	**%32.8**
المجموع	**64**	**%100**

التحليل الكمي:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(01) فيما يخص الجنس داخل المؤسسة نجد عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الإناث, أي أن أغلبية المبحوثين ذكور إذ يقدر عددهم ب 43موظف بنسبة 67.2% من إجمالي العينة المدروسة, أما الإناث فبلغ عددهم 21موظفة بنسبة 32.8% وهذا راجع إلى طبيعة العمل السائدة في المؤسسة التي تحتاج إلى العنصر الذكري أكثر.

التحليل الكيفي:

لأن المؤسسة في حد ذاتها تتطلب جهدا وقدرات فكرية كبيرة خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع التلاميذ,حيث نجد أن فئة الإناث معظمها أساتذة أما الذكور فيمثلون فئة الأساتذة والمدير والمراقبين وباقي العمال داخل الثانوية ,حيث يعود ارتفاع نسبة الذكور إلى الظروف التي تعيشها المؤسسة حاليا إضافة إلى رغبة المدير والإدارة في توظيف العنصر الذكري أكثر بما يتلاءم مع وضع المؤسسة,وخاصة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع التلاميذ داخل الثانوية لأن العنصر الذكري لديه قدرة كافية للتأثير في سلوكيات وأفعال التلاميذ والتحكم فيها أكثر من الإناث.

الجدول رقم (02):يمثل السن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
29-20	**20**	**%31.3**
39-30	**23**	**%35.9**
49-40	**18**	**%28.1**
50فما فوق	**03**	**%4.7**
المجموع	**64**	**%100**

التحليل الكمي:

من خلال الجدول رقم(02)المتعلق بالسن يتضح لنا كيف تتوزع أعمار الموظفين في المؤسسة حيث نسجل في الفئة العمرية مابين(20-29)سنة 20 موظف بنسبة

31.3% من حجم العينة المختارة ,بينما سجلنا في الفئة العمرية مابين(30-39)سنة 23 موظف بنسبة 35.9%وهي أعلى نسبة سجلناها ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل المجهودات,كما سجلنا 18 موظف في الفئة العمرية مابين(40-49)سنة

بنسبة 28.1% أما في الفئة العمرية من 50 فما فوق سجلنا نسبة 4.7% وهي أقل نسبة سجلناها وهؤلاء الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية وخبرة في العمل.

التحليل الكيفي:

لأن المؤسسة تحتاج إلى موظفين كفؤ وذوي قدرات فكرية نشيطة حتى تتمكن الثانوية من تحقيق أهدافها.أما بالنسبة لانخفاض نسبة الموظفين أكثر من 50 سنة فيعود ذلك إلى تقاعد أغلب الموظفين القدامى ودخول موظفين جدد إلى المؤسسة مما أدى إلى ارتفاع نسبة العاملين من الفئة النشيطة بنسبة 35.9% ,وهذا دليل على أن المؤسسة تحتاج إلى قدرات فكرية وبدنية عالية وذلك من أجل كيفية التعامل مع التلاميذ وخاصة أنهم في مرحلة لا يمكن للإناث التحكم في سلوكاتهم.

الجدول رقم (03):يمثل المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	**05**	**%7.8**
ثانوي	**14**	**%21.9**
جامعي	**45**	**%70.3**
المجموع	**64**	**%100**

التحليل الكمي:

يوضح لنا الجدول رقم 03المبين أعلاه البيانات الكمية المتعلقة بالمستوى التعليمي حيث نجد نسبة 7.8% من حجم العينة المختارة حاصلين على المستوى المتوسط بينما نجد نسبة 21.9% حاصلين على المستوى التعليم الثانوي,أما الحاصلين على المستوى الجامعي فنجد نسبة 70.3% مما يبين أن غالبية المبحوثين يمتلكون مؤهلات علمية ذات مستوى جامعي

ويمثلون فئة الأساتذة والمدير ,في حين أن الموظفين المتحصلين على المستوى الثانوي هم من فئة المراقبين وموظفي الإدارة,أما الفئة الحاصلة على مستوى المتوسط فيمثلون باقي العمال في المؤسسة.

التحليل الكيفي:

لأن طبيعة عمل ونشاطات الثانوية تقتضي وجود موظفين ذو مستوى جامعي وخاصة أن غالبية المبحوثين بنسبة 70.3% جامعيين ,وهذا دليل على أن المؤسسة تحتاج إلى موظفين ذو مستوى عالي وخبرة وكفاءة عالية ويمتلكون مؤهلات علمية وعملية تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة أن نشاطات المؤسسة تتمثل في التربية والتعليم هذا ما يتطلب مستوى جيد من التعليم.

المحور الثاني : دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة

الجدول رقم (04):يبين كيفية القيام بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة

المتغيرات		بطريقة منظمة		بطريقة عفوية		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	10	%15.6	33	%51.6	43	%67.2
	انثى	09	%14.1	12	%18.8	21	%32.8
	المجموع	19	%29.7	45	%70.3	64	%100
السن	29-20	03	%4.7	17	%26.6	20	%31.3
	39-30	12	%18.8	11	%17.2	23	%35.9
	49-40	03	%4.7	15	%23.4	18	%28.1
	50فما فوق	01	%1.6	02	%3.2	03	%4.7
	المجموع	19	%29.7	45	%70.3	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	01	%1.6	04	%6.3	05	%7.8
	ثانوي	07	%10.9	07	%10.9	14	%21.9
	جامعي	11	%17.2	34	%53.1	45	%70.3
	المجموع	19	%29.7	45	%70.3	64	%100

التحليل الكمي:

1-**حسب الجنس**:من خلال الجدول رقم04 نلاحظ أن نسبة 15.6% والتي تمثل فئة الذكور أجابت بأن العملية الاتصالية داخل المؤسسة تتم بطريقة منظمة,في حين نجد نسبة 51.6% من نفس الجنس على أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة تكون بطريقة عفوية ,أما بالنسبة لجنس الإناث نلاحظ أن نسبة 14.1% أجبن بأن الاتصال يتم بطريقة منظمة وفي المقابل نجد أن نسبة 18.8% من نفس الجنس على أن العملية الاتصالية تتم بطريقة عفوية.

2-حسب السن:يتضح لنا من خلال السن ب"أن نسبة 4.7% في الفئة العمرية مابين (20-29) سنة أجابوا بأن طريقة الاتصال تكون منظمة في حين نجد نسبة 18.8% من نفس الفئة يرون بأن الاتصال يتم بطريقة عفوية من الفئة مابين(30-39) أجابوا بأن الاتصال يتم بطريقة منظمة ,فيما نجد نسبة 17.2% من نفس الفئة يرون بأن الاتصال يتم بطريقة عفوية,ونجد أيضا في الفئة العمرية من (40-49)أن نسبة 4.7 % أجابوا بأن الاتصال يكون بطريقة منظمة,كما نجد في نفس الفئة نسبة 23.4% يرون بأن الاتصال يكون بطريقة عفوية,أما في الفئة الأخيرة من 50 فما فوق نجد نسبة 1.6% أجابوا أن الاتصال يكون بطريقة منظمة في حين نجد نسبة 3.1% أجابوا بأن الاتصال يتم بطريقة عفوية.

3-حسب المستوى التعليمي:من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 1.6% من المستوى المتوسط أجابوا بأن الاتصال يتم بطريقة منظمة فيما أجابت نسبة 6.3%من نفس المستوى أن الاتصال يكون بطريقة عفوية,أما في المستوى الثانوي نجد نسبة 10.9% يرون بأن الاتصال يكون بطريقة منظمة ونفس النسبة يرون بأنه يتم بطريقة عفوية,أما على المستوى الجامعي نجد نسبة 17.2% أجابوا بأن الاتصال يكون بطريقة منظمة في حين نجد أن نسبة 53.1% يرون بأن الاتصال يكون بطريقة عفوية.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكمي أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن الاتصال الداخلي يتم بطريقة عفوية وذلك لعدم وجود خلية خاصة بالاتصال مما يبين أن الاتصال الداخلي بين الموظفين يتم بطريقة تلقائية في حين نجد أن عدد الأفراد الذين يرون بأن الاتصال يتم بطريقة منظمة زودونا بمعلومات غير صحيحة فيما يخص وجود خلية اتصال,مع العلم بأن المؤسسة لا تحتوي في الأصل على خلية اتصالية خاصة بها,وهو ما يكرس نقص وقصر المعلومات داخل المؤسسة وبالتالي يؤثر على حسن انتقالها وعلى

فعالية الاتصال مما قد يشكل عائقا كبيرا على سير المؤسسة وسير المعلومات فيها وتداولها بطريقة فعالة مما يؤثر على نشاطها أحيانا مثلا الغيابات .

الجدول رقم(05):يبين مدى إتقان الموظفين للوسائل التكنولوجية الحديثة

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	40	%62.5	03	%4.7	43	%67.2
	انثى	18	%28.1	03	%4.7	21	%32.8
	المجموع	58	%90.6	06	%9.4	64	%100
السن	29-20	19	%29.7	01	%1.6	20	%31.3
	39-30	19	%29.7	04	%6.3	23	%35.9
	49-40	18	%28.1	00	%00	18	%28.1
	50فما فوق	02	%3.1	01	%1.6	03	%4.7
	المجموع	58	%90.6	06	%9.4	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	03	%4.7	02	%3.1	05	%7.8
	ثانوي	13	%20.3	01	%1.6	14	%21.9
	جامعي	42	%65.6	03	%4.7	45	%70.3
	المجموع	58	%90.6	06	%9.4	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:يتبين لنا من خلال الجدول رقم 05 أن نسبة 62.5% والتي تمثل فئة الذكور أجابت بأنهم يجيدون اتقان الوسائل الاتصالية الحديثة كما أجابت نسبة 4.7% من نفس الجنس على عدم معرفتهم استخدام هذه الوسائل,أما بالنسبة لجنس الإناث نلاحظ أن نسبة 28.1% يتقنون استعمال الوسائل الحديثة في حين نجد نسبة 4.7% لا يجيدونها.

2- حسب السن: يتضح لنا من خلال السن بأن نسبة 29.7% في الفئة العمرية ما بين (20-29)سنة يجيدون اتقان وسائل الاتصال الحديثة,كما نجد نسبة 1.6% من نفس الفئة

لا يجيدونها,كما سجلنا في الفئة العمرية من (30-39)سنة نسبة 29.7% من عدد المبحوثين يحسنون استعمال الوسائل الاتصالية الحديثة,مقابل نسبة6.3% لا يجيدون استخدامها,أما في الفئة العمرية ما بين (40-49)سنة سجلنا 28.1% من عدد العينة المختارة يتقنون استعمال الوسائل الحديثة ,كما سجلنا في الفئة العمرية من 50 فما فوق نسبة 3.1% يحسنون استخدامها مقابل موظف واحد بنسبة 1.6% لا يجيد استعمالها.

3-حسب المستوى التعليمي:نلاحظ أن نسبة4.7% من المستوى المتوسط يجيدون استعمال الوسائل الحديثة,في حين نجد أن نسبة 3.1% لا يجيدونها,كما نجد نسبة 20.3% من مستوى التعليم الثانوي يحسنون استعمال وسائل الاتصال الحديثة,وفي المقابل نجد نسبة 1.6% من نفس المستوى لا يحسنون استخدامها.

أما على المستوى الجامعي نجد أن نسبة 65.6% من إجمالي العينة يتقنون استعمالها ,في حين سجلنا نسبة 4.3% من عدد المبحوثين لا يجيدون استخدامها.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكمي أن أغلب الأفراد المبحوثين يتقنون استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة ,لأنها أصبحت متوفرة بشكل كبير وبمختلف أنواعها بأسعار معقولة في متناول الجميع,بحيث أصبحت مطلبا لكل مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها وذلك من أجل توفير الجهد والوقت والمال,مقارنة بالوسائل التقليدية الأخرى.وخاصة أن الوسائل التكنولوجية تتميز بالسرعة والفورية بالإضافة إلى عنصر التفاعلية مما يساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها في أقل وقت ممكن بدون أي عناء أو تكاليف.

الجدول رقم (06):يبين الوسائل المستعملة في المؤسسة.

المتغيرات		الوسائل الشفوية		الوسائل المكتوبة		الوسائل الالكترونية		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	22	%34.4	19	%29.7	02	%3.1	43	%67.2
	انثى	07	%10.9	10	%15.6	04	%6.3	21	%32.8
	المجموع	29	%45.3	29	%45.3	06	%9.4	64	%100
السن	20-29	09	%14.1	10	%15.6	01	%1.6	20	%31.3
	30-39	10	%15.6	11	%17.2	02	%3.1	23	%35.9
	40-49	07	%10.9	08	%12.5	03	%4.7	18	%28.1
	50فما فوق	03	%4.7	00	%00	00	%00	03	%4.7
	المجموع	29	%45.3	29	%45.3	06	%9.4	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	03	%4.7	02	%3.1	00	%00	05	%7.8
	ثانوي	06	%9.4	07	%10.9	01	%1.6	14	%21.9
	جامعي	20	%31.3	20	%31.3	05	%7.8	45	%70.3
	المجموع	29	%45.3	29	%45.3	06	%9.4	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:يوضح لنا الجدول رقم 06 أن نسبة 34.4% والتي تمثل نسبة الذكور الذين أجابوا بأنهم يتواصلون عن طريق الوسائل الشفوية في حين نجد نسبة 29.7% من نفس الجنس يتواصلون من خلال الوسائل المكتوبة,كما سجلنا أيضا نسبة 3.1% من نفس الجنس يتصلون عن طريق الوسائل الإلكترونية

أما بالنسبة لجنس الإناث:فقد سجلنا نسبة 10.9% يستخدمون الوسائل الشفوية,ونسبة 29.7%من مستعملي الوسائل المكتوبة,بالإضافة إلى نسبة 6.3% من مستخدمي الوسائل الإلكترونية.

2-حسب السن:نلاحظ من خلال السن أن نسبة 14.1% من عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم مابين (20-29) سنة يرون بأن الاتصال الداخلي للمؤسسة يتم عن طريق الوسائل الشفوية ,في حين سجلنا نسبة 15.6% من نفس الفئة أجابوا بأن الاتصال يتم من خلال الوسائل المكتوبة,بينما نجد أن نسبة 1.6% يرون بأنه يتم عن طريق الوسائل الإلكترونية,

أما في الفئة العمرية ما بين (30-39) سنة نجد أن نسبة 15.6% من يرون بأن الاتصال الداخلي للمؤسسة يتم من خلال الوسائل الشفوية,أما من أجابوا عن طريق الوسائل المكتوبة جد نسبة 17.2% من نفس الفئة,كما سجلنا نسبة 3.1% من مستخدمي الوسائل الإلكترونية.بينما سجلنا نسبة 10.9% في الفئة العمرية ما بين (40-49) سنة الذين أجابوا بأن المؤسسة يتم الاتصال فيها بواسطة الوسائل الشفوية ,كما سجلنا نسبة 12.5% من عدد المبحوثين الذين يرون بأن الاتصال يتم من خلال الوسائل المكتوبة,أما بالنسبة لمستعملي الوسائل الإلكترونية فقد سجلنا نسبة 4.7% من إجمالي العينة,

أما فيما يخص الفئة العمرية من 50 فما فوق فقد سجلنا نسبة 4.7% ممن يرون بأن الاتصال الداخلي للمؤسسة يتم من خلال الوسائل الشفوية,في حين نجد أن نسب الأفراد في الوسائل المكتوبة والإلكترونية منعدمة.

3-حسب المستوى التعليمي:نجد أن نسبة 4.7% من الأفراد الحاصلين على المستوى المتوسط أجابوا بأن الاتصال يتم بطريقة شفوية ,كما سجلنا نسبة 3.1% يرون بأنه يتم عن طريق الوسائل المكتوبة,أما النسبة في الوسائل الإلكترونية كانت منعدمة.

أما على المستوى الثانوي سجلنا نسبة 9.4% يرون بأن الاتصال يتم من خلال الوسائل الشفوية,في حين نجد نسبة 10.9% أجابوا بأنه يتم من خلال الوسائل المكتوبة ,كما نجد أن نسبة 7.8% من عدد الأفراد الذين يرون بأن الاتصال يتم بواسطة الوسائل الإلكترونية.

بينما نجد في المستوى الجامعي نسبة 31.3% يتواصلون من خلال الوسائل الشفوية كما نجد أن نفس النسبة يتواصلون عن طريق الوسائل المكتوبة,بالإضافة إلى نسبة 7.8% من عدد المبحوثين يرون بأن الاتصال يتم عن طريق الوسائل الإلكترونية.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكمي أن ثانوية محفوظ نحناح تعتمد على الوسائل الشفوية والمكتوبة في نفس الوقت وخاصة أن الوسائل الشفوية تتم بطريقة مباشرة بحيث يسهل فهمها وتعديلها بطريقة سريعة ,أما بالنسبة للوسائل المكتوبة فهي تعتبر الوسائل الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المؤسسات بحيث تتميز هذه الوسائل بأنها مسجلة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية بالإضافة إلى أنها تتميز بعنصر الشكلية والجدية أثناء تداول المعلومات بين المؤسسة وجمهورها الداخلي وهذا دليل على أن المؤسسة رغم توفرها على وسائل الاتصال الحديثة مازالت تتعامل بشكل كبير من خلال الوسائل الشفوية والمكتوبة في آن واحد وذلك بما لها من أهمية على سير المعلومات بطريقة عفوية بين الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07):يبين مدى فعالية الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة

المتغيرات		فعالة		غير فعالة		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	39	%60.9	04	%6.3	43	%67.2
	انثى	18	%28.1	03	%4.7	21	%32.8
	المجموع	57	%89.1	07	%10.9	64	%100
السن	20-29	14	%21.9	06	%9.4	20	%31.3
	30-39	22	%34.4	01	%1.6	23	%35.9
	40-49	18	%28.1	00	%00	18	%28.1
	50فما فوق	03	%4.7	00	%00	03	%4.7
	المجموع	57	%89.1	07	%10.9	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	05	%7.8	00	%00	05	%7.8
	ثانوي	14	%21.9	00	%00	14	%21.9
	جامعي	38	%59.4	07	%10.9	65	%70.3
	المجموع	57	%89.1	07	%10.9	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن نسبة 60.9% من الذكور أجابوا بأن الوسائل الاتصالية فعالة داخل المؤسسة .في حين نجد نسبة 6.3% من نفس الجنس أجابوا أن الوسائل الاتصالية غير فعالة,أما نسبة 28.1% من الإناث يرون بأن وسائل الاتصال لها فعالية في المؤسسة في المقابل نجد أن نسبة 4.7% من نفس الجنس يجدون بأنها غير فعالة.

2-حسب السن:من خلال الجدول المتعلق بالسن نجد أن نسبة 21.9% من الفئة العمرية (20-29) سنة أجابوا بأن الوسائل الاتصالية فعالة داخل المؤسسة ,في حين نجد أن نسبة9.4 % من نفس الفئة يرون بأن الاتصال غير فعال,كما نجد نسبة 34.4% في الفئة العمرية من (30-39) سنة يجدون بأن الوسائل الاتصالية فعالة داخل المؤسسة,فيحين نجد

في نفس الفئة العمرية نسبة 1.6% أجابوا بأنها غير فعالة,كما سجلنا في الفئة العمرية ما بين (40-49) سنة نسبة 28.1% أجابوا بأن لوسائل الاتصال فعالية في المؤسسة في حين نجد في نفس الفئة أن وسائل الاتصال بنسبة غير فعالة منعدمة تماما,كما نجد نسبة 4.7% في الفئة العمرية من 50 فما فوق يرون بأن الوسائل الاتصالية فعالة داخل المؤسسة في حين كانت النسبة منعدمة في خانة غير فعالة.

3-حسب المستوى التعليمي:من خلال الجدول نلاحظ نسبة 7.8% من المستوى المتوسط أجابوا بأن وسائل الاتصال فعالة في المؤسسة,كما نجد على المستوى الثانوي نسبة 21.9% أجابوا بأن وسائل الاتصال فعالة داخل المؤسسة وفي المستوى الجامعي نجد نسبة 59.4% يرون بأن الوسائل الاتصالية فعالة في حين أجابت نسبة 10.9% على أنها غير فعالة.

التحليل الكيفي:من خلال النتائج المتحصل عليها في التحليل الكمي نستنتج أن غالبية المبحوثين يرون بأن للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة لما له من أهمية في ايصال المعلومات بشكل منظم مما يسمح بنشر روح التعاون بين الموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم مما يزيد من درجة الثقة بين العاملين بحيث يمكن عن طريق الوسائل الاتصالية تسهيل ايصال المعلومات والبيانات الحقيقية والصحيحة داخل المؤسسة ,وكذلك يمكن لكافة العاملين بالمؤسسة استخدامها مما يخلق جو من التعاون والتبادل المشترك وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها.

الجدول رقم (08):يوضح دور الاتصال الداخلي في نشر روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	41	%64.1	02	%3.1	43	%67.2
	انثى	20	%31.1	01	%1.6	21	%32.8
	المجموع	61	%95.3	03	%4.7	64	%100
السن	29-20	18	%28.1	02	%3.1	20	%31.3
	39-30	22	%34.4	01	%1.6	23	%35.9
	49-40	18	%28.1	00	%00	18	%28.1
	50فما فوق	03	%4.7	00	%00	03	%4.7
	المجموع	61	%95.3	03	%4.7	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	05	%7.8	00	%00	05	%7.8
	ثانوي	14	%21.9	00	%00	14	%21.9
	جامعي	42	%65.6	03	%4.7	45	%70.3
	المجموع	61	%95.3	03	%4.7	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن نسبة 64.1% أجابوا على أن الاتصال الداخلي يؤدي حقا إلى نشر روح التعاون بين أفراد المؤسسة في حين نجد نسبة 3.1% من نفس الجنس يرون بأن الاتصال الداخلي لا يؤدي إلى نشر روح التعاون بين العاملين,ونجد كذلك نسبة 31.3% من الإناث أجابوا بأن الاتصال يؤدي دور في نشر روح التعاون ,في حين نجد وفي نفس الجنس أن نسبة 1.6% يرون بأنه لا يؤدي إلى نشر روح التعاون في المؤسسة.

2-حسب السن:نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28.1% من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم مابين(20-29) سنة أجابوا بأن الاتصال الداخلي يؤدي إلى نشر روح التعاون بين

العاملين,وفي نفس الفئة نجد نسبة 3.1% يرون بأنه لا يؤدي إلى نشر روح التعاون داخل المؤسسة,كما نجد في الفئة العمرية ما بين(30-39) سنة نسبة 34.4% ممن يؤيدون فكرة أن الاتصال الداخلي يؤدي إلى نشر روح التعاون بين الموظفين وفي نفس الفئة نجد نسبة 1.6% من المبحوثين يرون بأنه لا يؤدي إلى نشر روح التعاون داخل المؤسسة,بينما نجد في الفئة العمرية من (40-49) سنة نسبة 28.1% يرون بأن للاتصال الداخلي دور في نشر روح التعاون بين الموظفين,وكذلك الأمر بالنسبة للفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة 4.7% من العاملين الذين أجابوا بأن للاتصال دور في نشر روح التعاون داخل المؤسسة.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من التحليل الكمي بأن الاتصال الداخلي له دور كبير في نشر روح التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة وذلك عن طريق زيادة روح التبادل في إطار العمل ضمن جماعة مما يحقق الرضا النفسي والعملي,كما يخلق جو من التفاهم والانسجام بين كافة العاملين وتوحيد نشاطاتهم وتبادل الخبرات والمعلومات بطريقة متساوية وهو أساس تكوين العلاقات الجيدة بين الموظفين وهو ما يحقق لهم مكاسب عديدة كالشعور بالرضا الوظيفي ما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بشكل منظم.

الجدول رقم (09):يبين الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة

المتغيرات		دور أساسي		دور ثانوي		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	41	%64.1	02	%3.1	43	%67.2
	انثى	18	%28.1	03	%4.7	21	%32.8
	المجموع	59	%92.2	05	%7.8	64	%100
السن	20-29	19	%29.7	01	%1.6	20	%31.3
	30-39	19	%29.7	04	%6.3	23	%35.9
	40-49	18	%28.1	00	%00	18	%28.1
	50فما فوق	03	%4.7	00	%00	03	%4.7
	المجموع	59	%92.2	05	%7.8	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	05	%7.8	00	%00	05	%7.8
	ثانوي	13	%20.3	01	%1.6	14	%21.9
	جامعي	41	%64.6	04	%6.3	45	%70.3
	المجموع	59	%92.2	05	%7.8	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن نسبة 64.1% من الذكور أجابوا بأن الاتصال الداخلي له دور أساسي في تفعيل العمل المشترك ,في حين نجد أن نسبة 3.1% من نفس الجنس يجدون بأن له دور ثانوي.

أما بالنسبة لجنس الإناث نجد أن نسبة 28.1% يرون بأن الاتصال له دور أساسي في المؤسسة ,وفي المقابل نجد نسبة 4.7% أجبن بأن له دور ثانوي.

2-حسب السن:يتضح لنا حسب السن أن نسبة 29.7% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (20-29) سنة يرون بأن للاتصال الداخلي دور أساسي في تفعيل العمل

المشترك,بينما نجد أن نسبة 1.6% يرون بأن له دور ثانوي,أما في الفئة العمرية ما بين (30-39) سنة سجلنا نسبة 29.7% يجدون بأن للاتصال دور أساسي داخل المؤسسة,بينما نجد أن نسبة 6.3% يرون بأن له دور ثانوي,كما سجلنا في الفئة العمرية من (40-49) سنة نسبة 28.1% يجدون بأن للاتصال دور أساسي بينما النسبة منعدمة للأفراد الذين يرون بأن للاتصال دور ثانوي,أما في الفئة العمرية من50 فما فوق نجد أن نسبة 4.7% يرون بأن الاتصال الداخلي له دور أساسي في تفعيل العمل المشترك.

3-حسب المستوى التعليمي:يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن نسبة 7.8% من الأفراد المبحوثين من المستوى المتوسط الذين أجابوا بأن للاتصال الداخلي له دور أساسي في حين نجد أن عدد الأفراد من المستوى الثانوي بنسبة 20.3% يرون بأن له دور أساسي,بينما نجد نسبة 1.6% من نفس المستوى يجدون بأن للاتصال دور ثانوي,أما على المستوى الجامعي فقد سجلنا نسبة 64.6% يؤيدون فكرةأن للاتصال دور أساسي في تفعيل العمل المشترك,في حين نجد أن نسبة 6.3% يرون بأن له دور ثانوي داخل المؤسسة.

التحليل الكيفي:من خلال التحليل الكمي نستنتج أن الاتصال الداخلي يلعب دور أساسي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة وذلك دليل على أن الاتصال الداخلي يعد حلقة أساسية في إدارة المؤسسات .كما يعتبر من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة وخطوة مهمة لتوطيد العلاقات العملية بين الموظفين,فهو يسمح بتسهيل الوظيفة وتحسينها وتحقيق الفهم الجماعي لكافة النشاطات والأهداف المسطرة,كما أنه يسمح بالتنسيق بين مختلف الأنشطة مما يحقق الانسجام والتفاعل المشترك وزيادة ترابط العلاقات داخل المؤسسة وخارجها ومن هنا يبرز الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال الداخلي.

المحور الثالث:تأثير الاتصال الداخلي على العمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح

الجدول رقم (10):يوضح نوع العلاقة الاتصالية الموجودة بين الزملاء داخل المؤسسة

المتغيرات		جيدة		حسنة		عادية		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	26	%40.6	09	%14.1	08	%12.5	43	%67.2
	انثى	16	%25	04	%6.3	01	%1.6	21	%32.8
	المجموع	42	%65.6	13	%20.3	09	%14.1	64	%100
السن	29-20	13	%20.3	04	%6.3	03	%4.7	20	%31.3
	39-30	14	%21.9	06	%9.4	03	%4.7	23	%35.9
	49-40	13	%20.3	03	%4.7	02	%3.1	18	%28.1
	50فما فوق	02	%3.1	00	%00	01	%1.6	03	%4.7
	المجموع	42	%65.6	13	%20.3	09	%14.1	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	04	%6.3	01	%1.6	00	%00	05	%7.8
	ثانوي	10	%15.6	02	%3.1	02	%3.1	14	%21.9
	جامعي	28	%43.8	10	%15.6	07	%10.9	45	%70.3
	المجموع	42	%65.6	13	%20.3	09	%14.1	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:يتبين لنا من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة 40.6% والتي تمثل فئة الذكور أجابوا بأن لهم علاقة اتصالية جيدة مع زملائهم داخل المؤسسة في حين نجد أن نسبة14.1% من نفس الجنس تربطهم علاقة حسنة ,أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم علاقة عادية بلغت نسبتهم 12.5% .أما بالنسبة لجنس الإناث فاللواتي لهن علاقة جيدة بنسبة 25% في حين نجد نسبة 6.3% من اللواتي تربطهن علاقة حسنة كما نجد نسبة 1.6 أجبن بأن لهن علاقة عادية مع زملائهم داخل المؤسسة.

2-حسب السن:نلاحظ من خلال السن أن نسبة 20.3% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20-29) سنة أجابوا بأن علاقتهم جيدة مع زملائهم في العمل,كما نجد نسبة 6.3% ممن لهم علاقة حسنة,ونسبة 4.7% تربطهم علاقة عمل عادية,أما في الفئة العمرية ما بين (30-39) سنة سجلنا نسبة 21.9% تربطهم علاقة عمل جيدة ,في المقابل نجد نسبة 9.4% لهم علاقة حسنة داخل المؤسسة,إضافة إلى نسبة 4.7% تجمعهم علاقة عمل عادية,بينما نسجل في الفئة العمرية من (40-49) سنة نسبة 20.3% من الأفراد الذين أجابوا بأن لهم علاقة جيدة مع زملائهم في المؤسسة,كما نجد نسبة 4.7% تربطهم علاقة حسنة,في حين نجد نسبة 3.1% تربطهم علاقة عادية داخل المؤسسة.

وفي الفئة العمرية من 50 فما فوق سجلنا نسبة 3.1% من عدد المبحوثين الذين تربطهم علاقة عمل جيدة في المؤسسة,إضافة إلى نسبة 1.6% ممن تجمعهم علاقة عادية .

3-حسب المستوى التعليمي:يتبين لنا من خلال الجدول حسب المستوى التعليمي أن نسبة 6.3% من المستوى المتوسط تجمعهم علاقة جيدة مع زملائهم داخل المؤسسة,في المقابل نجد نسبة 1.6% أجابوا بأن علاقتهم حسنة مع زملائهم داخل المؤسسة,أما على المستوى الثانوي سجلنا نسبة 15.6% تربطهم علاقة عمل جيدة,إضافة إلى نسبة 3.1% تجمعهم علاقة عمل حسنة,كما نجد نسبة 3.1% تربطهم علاقة عادية داخل المؤسسة.وفي المستوى الجامعي نجد أن نسبة 43.8% تجمعهم علاقة عمل جيدة ,في حين أجابت نسبة 15.6% بأن علاقتهم حسنة مع زملائهم في المؤسسة,بينما سجلنا نسبة 10.9% من المبحوثين الذين تربطهم علاقة عادية داخل المؤسسة.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكمي أن العلاقة الاتصالية الموجودة بين الزملاء داخل المؤسسة جيدة وهذا حسب ما أفادته النسب الموجودة في الجدول,مما يدل على أن العلاقة يسودها نوع من التفاهم المشترك والانسجام والتبادل الجماعي,وهذا راجع إلى حسن وتنظيم العملية الاتصالية بين الموظفين عن طريق مشاركتهم وتفاعلهم الجماعي داخل

المؤسسة من خلال عقد اجتماعات مما يسمح بزيادة نشر روح التعاون المشترك بالإضافة إلى تحفيزهم عن طريق توجيههم وإرشادهم بطريقة جيدة.وهذا ما يتيح لهم الفرصة لتقوية علاقاتهم مع زملائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11):يبين دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	43	%67.2	00	%00	43	%67.2
	انثى	20	%31.3	01	%1.6	21	%32.8
	المجموع	63	%98.4	01	%1.6	64	%100
السن	29-20	20	%31.3	00	%00	20	%31.3
	39-30	22	%34.4	01	%1.6	23	%35.9
	49-40	18	%28.1	00	%00	18	%28.1
	50فما فوق	03	%4.7	00	%00	03	%4.7
	المجموع	63	%98.4	01	%1.6	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	05	%7.8	00	%00	05	%7.8
	ثانوي	14	%21.9	00	%00	14	%21.9
	جامعي	44	%68.8	01	%1.6	45	%70.3
	المجموع	63	%98.4	01	%1.6	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67.2% من الذكور أجابوا بأن الاتصال الداخلي له دور في تحقيق أهداف المؤسسة,ونجد كذلك نسبة 31.3% من الإناث يرون بأن للاتصال دور في تحقيق أهداف المؤسسة في حين نجد نسبة 1.6% من نفس الجنس يجدون بأن الاتصال ليس له دور في تحقيق أهداف المؤسسة,

2-حسب السن:نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالسن في الفئة العمرية ما بين (20-29) سنة نسبة 31.3% من المبحوثين الذين يرون بأن للاتصال دور في تحقيق أهداف المؤسسة,ونجد كذلك نسبة 34.4% في الفئة العمرية ما بين (30-39) سنة أجابوا بأن للاتصال دور في تحقيق أهداف المؤسسة في حين نجد نسبة 1.6% يرون بأن ليس له دور في تحقيق أهداف المؤسسة,أما في الفئة العمرية ما بين (40-49) سنة سجلنا نسبة 28.1% ممن يجدون بأن للاتصال الداخلي دور في تحقيق أهداف المؤسسة,بينما نجد في الفئة العمرية من 50 فما فوق نسبة 4.7% من المبحوثين الذين يرون بأن للاتصال دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

3-حسب المستوى التعليمي:من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 7.8% من المستوى المتوسط ممن يرون بأن للاتصال الداخلي دور في تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الأمر بالنسبة للمستوى الثانوي بنسبة 21.9% في حين نجد في المستوى الجامعي نسبة 68.8% أجابوا بأن الاتصال الداخلي له دور في تحقيق أهداف المؤسسة بينما أجابت نسبة 1.6% من نفس المستوى الذين يرون بأن ليس له دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكمي أن للاتصال الداخلي دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الاعتماد على نظام الاتصالات التي تسمح للموظفين بالحصول على المعلومات بطريقة سهلة ,بالإضافة إلى التنسيق والتنظيم والتخطيط الجيد وذلك عن طريق التوفيق بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين مختلف الوحدات ,وهذا يسمح للأفراد بالتشارك والعمل الجماعي الموحد والتفاعل وزيادة التفاهم فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (12):يوضح إمكانية وجود تفاعل مشترك بين الزملاء داخل المؤسسة

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	41	%64.1	02	%3.1	43	%67.2
	انثى	18	%28.1	03	%4.7	21	%32.8
	المجموع	59	%92.2	05	%7.8	64	%100
السن	29-20	17	%26.6	03	%4.7	20	%31.3
	39-30	21	%32.8	02	%3.1	23	%35.9
	49-40	18	%28.1	00	%00	18	%28.1
	50فما فوق	03	%4.7	05	%00	03	%4.7
	المجموع	59	%92.2	00	%7.8	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	05	%7.8	00	%00	05	%7.8
	ثانوي	13	%20.3	01	%1.6	14	%21.9
	جامعي	41	%64.1	04	%6.3	45	%70.3
	المجموع	59	%92.2	05	%7.8	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 **أن** عدد الذكور بنسبة 64.1% أجابوا بأن هناك تفاعل مشترك بين الزملاء داخل المؤسسة بنسبة 3.1% من نفس الجنس يرون بأنه ليس هناك تفاعل مشترك بين العمال ,في حين نجد نسبة 28.1% من جنس الإناث أجابوا بأن هناك تفاعل مشترك داخل المؤسسة ونسبة 4.7% يرون بأنه ليس هناك تفاعل مشترك بين الزملاء داخل المؤسسة.

2-حسب السن:نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالسن أن نسبة 26.6% في الفئة العمرية ما بين (20-29) سنة أجابت بأن هناك تفاعل مشترك بين الموظفين في حين نجد في نفس الفئة نسبة 4.7% يرون بأنه ليس هناك تفاعل مشترك بين العاملين,وفي الفئة العمرية من (30-39) سنة سجلنا نسبة 32.8% أقرت بوجود تفاعل مشترك داخل المؤسسة ,وفي المقابل نجد نسبة 3.1% من نفس الفئة يرون بأنه لا يوجد تفاعل مشترك بين أفراد المؤسسة.كما سجلنا نسبة 28.1% في الفئة العمرية ما بين (40-49) سنة يرون

بأنه هناك تفاعل مشترك داخل المؤسسة في حين نجد في الفئة العمرية من 50 فما فوق نسبة 4.7% ممن أجابوا بأن هناك تفاعل مشترك بين الزملاء داخل المؤسسة.

3-حسب المستوى التعليمي:من خلال الجدول نلاحظ على مستوى التعليم المتوسط نسبة 7.8% أجابت بأن هناك تفاعل مشترك بين الزملاء,ونجد أيضا نسبة 20.3% على المستوى الثانوي يرون بأن هناك تفاعل بين الزملاء داخل المؤسسة كما نجد في نفس المستوى نسبة 1.6% يرون بأنه لا يوجدتفاعل مشترك بين الزملاء داخل المؤسسة وفي المستوى الجامعي سجلنا نسبة 64.1% ممن أجابوا بأن هناك تفاعل على مستوى المؤسسة في حين نجد في نفس المستوى نسبة 6.3% من المبحوثين الذين يرون بأنه لا يوجد تفاعل مشترك بين الزملاء داخل المؤسسة.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها في التحليل الكمي أن هناك تفاعل مشترك بين الموظفين وذلك راجع إلى حسن العلاقة الاتصالية الجيدة ,إضافة إلى عدم وجود خلافات أو خصومات فيما بينهم,وهذا ما يؤثر بشكل ايجابي على سير المؤسسة .وهذا إن دل على شيء وإنما يدل على وجود تفاهم وتبادل مشترك ,والانسجام الداخلي للمؤسسة وبالتالي يؤثر على فعالية سير المؤسسة وتحقيق غاياتها.

الجدول رقم (13):يبين مدى استشارة الموظفين عند اتخاذ القرارات

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	29	%45.3	14	%21.9	43	%67.2
	انثى	13	%20.3	08	%12.5	21	%32.8
	المجموع	42	%65.6	22	%34.4	64	%100
السن	29-20	11	%17.2	09	%14.1	20	%31.3
	39-30	14	%21.9	09	%14.1	23	%35.9
	49-40	15	%23.4	03	%4.7	18	%28.1
	50فما فوق	02	%3.1	01	%1.6	03	%4.7
	المجموع	09	%14.1	22	%34.4	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	02	%48.4	03	%4.7	05	%7.8
	ثانوي	09	%14.1	05	%7.8	14	%21.9
	جامعي	31	%48.4	14	%21.9	45	%70.3
	المجموع	42	%65.6	22	%34.4	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 45.3% تقوم الإدارة باستشارتهم عند اتخاذ قرارات معينة من جنس ذكور في حين سجلنا نسبة 21.9% لا تأخذ الإدارة برأيهم أما بالنسبة لجنس الإناث :نجد نسبة 20.3% أجابوا بأن الإدارة تأخذ برأيهم بينما نجد أن نسبة 12.5% يرون بأن الإدارة لا تأخذ برأيهم.

2-حسب السن:يتضح لنا أن نسبة 17.2% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (20-29) سنة تأخذ الإدارة رأيهم عند اتخاذ قرار معين بينما نجد نسبة 14.1% لا تأخذ برأيهم,أما في الفئة العمرية ما بين (30-39) سنة نجد نسبة 21.9% من المبحوثيت تستشيرهم الإدارة في قراراتها,مقابل نسبة 14.1% لا تأخذ الإدارة برأيهم,كما سجلنا في الفئة العمرية ما بين (40-49) سنة نسبة 23.4% من الأفراد الذين تستشيرهم الإدارة في قراراتها بينما نجد نسبة 4.7% لا تأخذ الإدارة برأيهم,أما في الفئة العمرية من 50 فما فوق سجلنا

نسبة 3.1% تأخذ الإدارة برأيهم,في حين سجلنا نسبة 1.6% من الموظفين لاتستشيرهم الإدارة عند اتخاذ قراراتها.

3-حسب المستوى التعليمي:نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة3.1 % من المستوى المتوسط أجابوا بأن الإدارة تستشيرهم في اتخاذ قراراتها الداخلية بينما نجد أن نسبة 4.7 % لا تأخذ الإدارة برأيهم ,أما على المستوى الثانوي سجلنا نسبة 14.1% ممن تستشيرهم الإدراة عند اتخاذ قرارات معينة ,في المقابل نجد نسبة 7.8% لا تستشيرهم الإدارة,وفي المستوى الجامعي نجد أن نسبة 48.1% والتي تمثل غالبية المبحوثين تقوم الإدارة باستشارتهم عند اتخاذ أي قرار,كما نجد نسبة 21.9% من الموظفين لا تستشيرهم المؤسسة في قراراتها الداخلية.

التحليل الكيفي: نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها من التحليل الكمي أن الإدارة تأخذ برأي أغلبية المبحوثين عند اتخاذ أي قرار متعلق بشأنها أو أثناء مواجهة مشكل أو أزمة ما,فالإدارة تأخذ رأي العمال حسب المشكل الذي وقعت فيه وحسب تخصص كل عامل ووظيفته التي يقوم بها وبحكم خبرته في المجال الذي يشتغل فيه وحسب المعارف والمكتسبات التي يحملها كل موظف,وهذا ما يعزز روح الانتماء لدى العامل كما يدفعه لتطبيق الحلول المقترحة باعتباره هدفا فاعلا في اقتراحها.

الجدول رقم (14):يبين أفضلية العمل الفردي أو المشترك

المتغيرات		فردي		مشترك		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	04	%6.3	39	%60.9	43	%67.2
	انثى	02	%3.1	19	%29.7	21	%32.8
	المجموع	06	%9.4	58	%90.6	64	%100
السن	29-20	01	%1.6	19	%29.7	20	%31.3
	39-30	04	%6.3	19	%29.7	23	%35.9
	49-40	01	%1.6	17	%26.6	18	%28.1
	50فما فوق	00	%00	03	%4.7	03	%4.7
	المجموع	06	%9.4	58	%90.6	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	05	%7.8	05	%7.8
	ثانوي	01	%1.6	13	%20.3	14	%21.9
	جامعي	05	%7.8	40	%62.5	45	%70.3
	المجموع	06	%9.4	58	%90.6	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن نسبة 6.3% من جنس الذكور أجابوا بأنهم يفضلون العمل الفردي في حين أجابت نسبة 60.9% من نفس الجنس بأنهم يفضلون العمل المشترك,أما بالنسبة لجنس الإناث سجلنا نسبة 3.1% يفضلن العمل الفردي في حين سجلنا نسبة 29.7% من نفس الجنس يفضلن العمل المشترك.

2-حسب السن:من خلال الجدول المتعلق بالسن نلاحظ نسبة 1.6% في الفئة العمرية من (20-29) سنة يفضلون العمل الفردي,ونسبة 29.7% من نفس الفئة يفضلون العمل المشترك,أما في الفئة العمرية ما بين (30-39) سنة نسبة 6.3% يفضلون العمل الفردي في حيننجد نسبة 29.7 % من نفس الفئة يفضلون العمل المشترك ,كما سجلنا في الفئة العمرية من (40-49) سنة نسبة 1.6% يحبذون العمل الفردي ,كما نجد في الفئة العمريةمن 50 فما فوق نسبة 4.7 % يفضلون العمل المشترك.

3-حسب المستوى التعليمي:من خلال الجدول نلاحظ نسبة 7.8% من المستوى المتوسط يفضلون العمل المشترك,وفي المستوى الثانوي نجد نسبة 1.6% يحبذون العمل الفردي ,في

المقابل نجد نسبة 20.3% يفضلون العمل المشترك,أما على المستوى الجامعي نجد نسبة 7.8% يفضلون العمل الفردي ,في حين نجد نسبة 62.5% يفضلون العمل المشترك.

التحليل الكيفي:نلاحظ من خلال التحليل الكمي أن غالبية الأفراد المبحوثين يفضلون العمل المشترك وذلك من أجل تحمل المسؤولية بشكل جماعي إضافة إلى التبادل المشترك بين العمال في إطار الجماعة مما يحقق نوعمن التفاعل والتفاهم المشترك وتبادل الخبرات فيما بين الموظفين وبالتالي يمكن للمؤسسة الوصول إلى غاياتها المنشودة من خلال العمل الجماعي.

الجدول رقم (15):يبين مدى الشعور بالعمل ضمن الجماعة

المتغيرات		الشعور بالانتماء		الشعور بالراحة		لتحقيق الهدف الجماعي		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	13	%20.3	17	%26.6	13	%20.3	43	%67.2
	انثى	11	%17.2	05	%7.8	05	%7.8	21	%32.8
	المجموع	24	%37.5	22	%34.4	18	%28.1	64	%100
السن	29-20	05	%7.8	09	%14.1	06	%9.4	20	%31.3
	39-30	11	%17.2	07	%10.9	05	%7.8	23	%35.9
	49-40	07	%10.9	06	%9.4	05	%7.8	18	%28.1
	50فما فوق	01	%1.6	00	%00	02	%3.1	03	%4.7
	المجموع	24	%37.5	22	%34.4	18	%28.1	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	01	%106	03	%4.7	01	%1.6	05	%7.8
	ثانوي	05	%7.8	07	%10.9	02	%3.1	14	%21.9
	جامعي	18	%28.1	12	%18.8	15	%23.4	45	%70.3
	المجموع	24	%37.5	22	%34.4	18	%28.1	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم15 أن نسبة 20.3% من فئة الذكور أجابوا بأنهم يفضلون العمل الجماعي وذلك للإحساس بالانتماء ,أما نسبة 26.6% يفضلون العمل الجماعي لشعورهم بالراحة,أما نسبة 20.3% يفضلون العمل الجماعي من أجل تحقيق الهدف الجماعي.

أما بالنسبة لجنس الإناث فنجد أن نسبة 17.2% يفضلونه للشعور بالراحة,أما نسبة 7.8% أجابت من أجل تحقيق الهدف الجماعي.

2-حسب السن:يتضح لنا من خلال السن أن نسبة 7.8% من الفئة العمرية ما بين (20-29) سنة يفضلون العمل الجماعي وذلك لإحساسهم بالانتماء ,كما نجد نسبة 14.1% يفضلونه للشعور بالراحة,في حين نجد نسبة9.4% من أجل تحقيق العمل الجماعي,بينما نسجل في الفئة العمرية ما بين (30-39) سنة نسبة 17.2% يفضلون العمل المشترك لشعورهم بالانتماء ونجد نسبة 10.9% لشعورهم بالراحة,بينما نجد نسبة 7.8% لتحقيق الهدف الجماعي,أما في الفئة العمرية من (40-49) سنة سجلنا نسبة 10.9% يفضلون العمل الجماعي للإحساس بالانتماء ,في المقابل نجد نسبة 9.4% يفضلون العمل ضمن الجماعة للشعور باراحة,بينما سجلنا نسبة 3.1% لتحقيق الهدف الجماعي,أما في الفئة العمرية من 50 فما فوق نجد نسبة 1.6% للشعور بالانتماء,بينما نسبة 3.1% لتحقيق الهدف الجماعي.

التحليل الكيفي: نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها من التحليل الكمي أن غالبية المبحوثين يفضلون العمل الجماعي وذلك للإحساس بالانتماء والشعور بالراحة في نفس الوقت مما يساعدهم على الإبداع والابتكار,وهذا ما يؤدي بدوره لنشر روح التعاون والتضامن بين الزملاء داخل المؤسسة,وخلق نوع من الرضا النفسي والوظيفي

المحور الرابع :العراقيل التي تحول دون نجاح الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك لثانوية محفوظ نحناح.

الجدول رقم (16):يبين إمكانية وجود معوقات اتصالية أثناء أداء العمل

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	09	%14.1	34	%53.1	43	%67.2
	انثى	04	%6.3	17	%26.6	21	%32.8
	المجموع	13	%20.3	51	%79.7	64	%100
السن	29-20	05	%7.8	15	%23.4	20	%31.3
	39-30	05	%7.8	18	%28.1	23	%35.9
	49-40	03	%4.7	15	%23.4	18	%28.1
	50فما فوق	00	%00	03	%4.7	03	%4.7
	المجموع	13	%20.3	51	%79.7	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	02	%3.1	03	%4.7	05	%7.8
	ثانوي	02	%%3.1	12	%18.8	14	%21.9
	جامعي	09	%14.1	36	%56.3	45	%70.3
	المجموع	13	%20.3	51	%79.7	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن نسبة 14.1% من جنس الذكور أجابوا بوجود معوقات اتصالية أثناء أداء العمل ,في حين نجد نسبة 53.1% من نفس الجنس أجابوا بعدم وجود معوقات اتصالية,أما بالنسبة للإناث نجد نسبة 6.3% أجبن أن هناك معوقات اتصالية تواجههم أثناء أدائهن للعمل.بينما نسبة26.6% من نفس الجنس لا يواجهون معوقات اتصالية داخل المؤسسة.

2-حسب السن:نلاحظ من خلال السن أن نسبة 7.8% في الفئة العمرية ما بين(20-29) سنة يواجهون معوقات اتصالية,أما نسبة 23.4% من نفس الفئة لايواجهون أية معوقات اتصالية,وفي الفئة العمرية من (30-39) سنة 7.8% يواجهون معوقات اتصالية في حين نجد نسبة28.1% لا تعترضهم أية معوقات اتصالية أثناء أداء أعمالهم,أما في الفئة العمرية ما بين(40-49) سنة نسبة 4.7% يواجهون معوقات اتصالية,في حين نجد نسبة 23.4%

من المبحوثين الذين لا تعترضهم معوقات اتصالية,بينما سجلنا في الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق نسبة 4.7% لا يواجهون أية معوقات اتصالية أثناء أدائهم لعملهم.

3-حسب المستوى التعليمي:نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي نجد نسبة 3.1% من المستوى المتوسط يواجهون معوقات اتصالية أثناء أدائهم لعملهم,أما على المستوى الثانوي فنجد نسبة 3.1% تعترضهم معوقات اتصالية,بينما نجد أن نسبة 56.3% لا تعترضهم معوقات اتصالية ,وفي المستوى الجامعي سجلنا نسبة 14.1% يواجهون معوقات اتصالية,في حين نجد نسبة 56.3% لا يواجهون معوقات اتصالية أثناء أدائهم لعملهم.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها من التحليل الكمي أنه لا توجد هناك أية معوقات اتصالية تواجه الموظفين أثناء أدائهم لعملهم وهذا دليل على وجود تفاهم مشترك وانسجام وتفاعل متبادل بين العمال بالإضافة إلى عدم احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها ومشاركتها مع جميع الموظفين العاملين بها ,مع وضوح أهداف المؤسسة لكافة موظفيها

وتناسب مضمون الاتصال مع الوسيلة المستعملة نظرا لتوفر الوسائل الاتصالية بمختلف أنواعها ,والتمتع بدرجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها,مما يبين مدى تكامل وفهم مختلف مكونات العملية الاتصالية من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة.

الجدول رقم (17):يبين إمكانية وجود خلافات بين الزملاء في العمل

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	08	%12.5	35	%54.7	43	%67.2
	انثى	01	%1.6	20	%31.3	21	%32.8
	المجموع	09	%14.9	55	%85.9	64	%100
السن	29-20	01	%1.6	19	%29.7	20	%31.3
	39-30	05	%7.8	18	%28.1	23	%35.9
	49-40	03	%4.7	15	%23.4	18	%28.1
	50فما فوق	00	%00	03	%4.7	03	%4.7
	المجموع	09	%14.1	55	%85.9	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	02	%3.1	03	%4.7	05	%7.8
	ثانوي	04	%6.3	10	%15.6	14	%21.9
	جامعي	03	%4.7	42	%65.6	45	%70.3
	المجموع	09	%14.1	55	%85.9	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن نسبة 12.5% من الذكور أجابوا بأنه توجد خلافات بينهم في العمل,ونسبة 54.7% من نفس الجنس أجابت بعدم وجود خصومات فيما بينهم,أما بالنسبة لجنس الإناث نجد نسبة 1.6% توجد بعض الخصومات بينهم,فيما نجد أن نسبة 31.3% أجبن بعدم وجود أي خلافات بينهم في العمل.

2-حسب السن:نلاحظ من خلال الجدول أنه في الفئة العمرية ما بين (20-29) سنة توجد نسبة 1.6% ممن لهم خلافات مع زملائهم في العمل, بينما نسبة 29.7% ليس لديهم خصومات مع زملائهم,أما في الفئة العمرية من (30-39) سنة سجلنا نسبة 7.8% لديهم خلافات مع زملائهم في العمل في حين نجد أن نسبة 28.1% ليس لهم خلافات مع زملائهم,كما سجلنا في الفئة العمرية من (40-49) سنة نسبة 4.7% أجابت بوجود خصومات بين الموظفين داخل المؤسسة,بينما نجد نسبة

23.4% أجابت بعدم وجود خلافات أثناء العمل.وفي الفئة العمرية من 50 فما فوق نجد نسبة 4.7% أجابوا بعدم وجود أي خصومات بين العمال أثناء أداء العمل.

3-حسب المستوى التعليمي:نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 3.1% من المستوى المتوسط أجابوا بأنه توجد خلافات فيما بينهم.في المقابل نجد أن نسبة 4.7% ليس لهم خلافات مع زملائهم في العمل,أما على المستوى الثانوي نجد نسبة 6.3% أجابت بوجود خصومات بين العاملين,بينما نجد أن نسبة 15.6% أجابوا بعدم وجودها,وفي المستوى الجامعي سجلنا نسبة 4.7% من الموظفين الذين لديهم خلافات مع زملائهم في العمل,أما نسبة 65.6% لا توجد خصومات بينهم.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها من التحليل الكمي الذي يبين عدم وجود خصومات أو خلافات بين الزملاء في العمل,وهذا ما أجاب عنه غالبية المبحوثين وهذا راجع إلى الاحترام الموجود بينهم ووجود علاقات صداقة جيدة مما يدل على وجود نوع من التفاهم والانسجام المتبادل بين الموظفين وهو ما يسمح بتقوية العلاقات بين مختلف العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح مدى تزويد المؤسسة بكافة المعلومات الخاصة بها للعمال بطريقة عادلة

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	27	%42.2	16	%25	43	%67.2
	انثى	14	%21.9	07	%10.9	21	%32.8
	المجموع	41	%64.1	23	%35.9	64	%100
السن	29-20	14	%21.9	06	%9.4	20	%31.9
	39-30	14	%21.9	09	%14.1	23	%35.9
	49-40	11	%17.2	07	%10.9	18	%28.1
	50فما فوق	02	%3.1	01	%1.6	03	%4.7
	المجموع	41	%64.1	23	%35.9	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	01	%1.6	04	%6.3	05	%7.8
	ثانوي	09	%14.1	05	%7.8	14	%21.9
	جامعي	31	%48.4	14	%21.9	45	%70.3
	المجموع	41	%64.1	23	%35.9	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن نسبة 42.2% من الذكور أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتزويدهم بكافة المعلومات الخاصة بها بطريقة عادلة أما نسبة 25% من نفس الجنس لايحصلون على المعلومات الخاصة بها بطريقة متساوية,أما بالنسبة لجنس الإناث نجد نسبة 21.9% يحصلون على المعلومات بطريقة متساوية,بينما نجد أن نسبة 10.9% لا يحصلون عليها بطريقة عادلة.

2-حسب السن:نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد في الفئة العمرية ما بين(20-29) سنة نجد نسبة 21.9% يحصلون على المعلومات بطريقة متساوية,في حين نجد أن نسبة9.4% من نفس الفئة لا يحصلون عليها بطريقة عادلة, بينما نجد في الفئة العمرية من (30-39) سنة سجلنا نسبة 21.9% أجابوا بأنهم يحصلون على المعلومات بطريقة عادلة,في حين نجد أن نسبة 14.1% لا يحصلون عليها بطريقة متساوية,أما في الفئة العمرية من (40-49) سنة سجلنا نسبة 17.2% أجابو بأنهم يحصلون على المعلومات بطريقة عادلة, في

حين نجد أن نسبة 10.9% أجابوا بعدم حصولهم على المعلومات بطريقة عادلة,كما سجلنا في الفئة العمرية من 50 فما فوق نسبة 3.1% أجابوا بأن المؤسسة تزودهم بالمعلومات بطريقة متساوية فيما نجد أن نسبة 1.6% أجابت بعدم حصولها على المعلومات بطريقة متساوية.

3-حسب المستوى التعليمي:من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 1.6% من المستوى المتوسط تزودهم المؤسسة بالمعلومات بطريقة عادلة,في حين نجد أن نسبة 6.3% لا تقوم بتزويدهم بنفس الدرجة,أما على المستوى الثانوي نجد نسبة 14.1% يحصلون على المعلومات بطريقة متساوية, بينما نجد أن نسبة 7.8% من نفس المستوى لا يحصلون عليها بطريقة عادلة,وفي المستوى الجامعي نجد نسبة 48.4% يحصلون على المعلومات بطريقة عادلة,في المقابل نجد نسبة 21.9% أجابت بعدم حصولها على المعلومات بطريقة عادلة.

التحليل الكيفي:نلاحظ من خلال التحليل الكمي أن غالبية إجابة المبحوثين كانت على أن المؤسسة تقوم بتزويدهم بكافة المعلومات الخاصة بها بطريقة عادلة,وهذا راجع إلى درجة الصراحة بين الموظفين وهذا من خلال ما توفره الإدارة من معلومات فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة,لأنه عندما يكون هناك تعاون بين جميع العاملين وتبادل للآراء التي تتعلق بأمور العمل داخل المؤسسة وذلك من أجل إدراك النقائص وتبادل المعارف للوصول إلى حلول للمشاكل إن وجدت.

الجدول رقم (19):يبين إمكانية وجود تعقيدات في شبكة الاتصالات الإدارية

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	04	%6.3	39	%6.9	43	%67.2
	انثى	01	%1.6	20	%31.3	21	%32.8
	المجموع	05	%7.8	59	%92.2	64	%100
السن	29-20	01	%1.6	19	%29.7	20	%31.3
	39-30	01	%1.6	22	%34.4	23	%35.9
	49-40	03	%4.7	15	%23.4	18	%28.1
	50فما فوق	00	%00	03	%4.7	03	%4.7
	المجموع	05	%7.8	59	%92.2	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	00	%00	05	%7.8	05	%7.8
	ثانوي	03	%4.7	11	%17.2	14	%21.9
	جامعي	02	%3.1	43	%67.2	45	%70.3
	المجموع	05	%7.8	59	%92.2	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 6.3% من الذكور أجابوا بوجود تعقيدات على مستوى شبكة الاتصالات الإدارية ,في حين نجدنسبة 1.6% يرون بأنه لا توجد تعقيدات في شبكة الاتصالات داخل الإدارة,أما بالنسبة لجنس الإناث نجد نسبة 1.6% يجدون بأن هناك تعقيدات إدارية في حين نجد أن نسبة 31.3% أجابت بعدم وجود أي تعقيدات على مستوى الاتصالات الإدارية.

2-حسب السن:من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد في الفئة العمرية من (20-29) سنة أجابوا بأنهم لا يواجهون أي تعقيدات على مستوى شبكة الاتصالات الإدارية.بينما نجد نسبة 29.7% أجابوا بعدم وجود تعقيدات إدارية,أما في الفئة العمرية ما بين(30-39) سنة نجد نسبة 1.6% من يرون أن هناك تعقيدات داخل شبكة الاتصالات الإدارية,في حين نجد نسبة34.4% أجابت بعدم وجود أي تعقيدات إدارية,أما في الفئة العمرية ما بين(40-49) سنة نسبة 4.7% يرون بأن هناك

تعقيدات إدارية, بينما نجد نسبة 23.4% أجابت بعدم وجود تعقيدات على مستوى الاتصالات الإدارية,وفي الفئة العمرية من 50 فما فوق نجد نسبة 4.7% أجابوا بأنه لا توجد تعقيدات اتصالية داخل الإدارة,

3-**حسب المستوى التعليمي:**نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 7.8% من المستوى المتوسط يرون بأنه لا توجد تعقيدات على مستوى شبكة الاتصالات الإدارية.أما على المستوى الثانوي سجلنا نسبة 4.7% يرون بأن هناك تعقيدات اتصالية داخل الإدارة في حين نجد نسبة 17.2% أجابت بعدم وجود أي تعقيدات اتصالية في الإدارة, وفي المستوى الجامعي سجلنا نسبة 3.1% يرون بأن هناك تعقيدات اتصالية بينما نجد نسبة 67.2 % أجابت بعدم وجود أي تعقيدات اتصالية داخل الإدارة.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكمي أن غالبية الأفراد المبحوثين كانت إجابتهم بعدم وجود أية تعقيدات على مستوى شبكة الاتصالات الإدارية,وهذا راجع إلى التنظيم الجيد بالإضافة إلى استشارة الموظفين عند اتخاذ القرارات وعدم التحيز من قبل الرؤساء لوسائل الاتصال وإعطاء الوقت الكافي للإصغاء لانشغالات ومشاكل واهتمامات الموظفين,مما يسهل عملية الاتصال داخل شبكة الاتصالات الإدارية.

المحور الخامس:الحلول المقدمة من أجل تحسين عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة

الجدول رقم (20):يوضح درجة الحرية الاتصالية الموجودة في مناصب العمل

المتغيرات		لايوجد		ضعيف		متوسط		جيد		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	03	%4.7	02	%3.1	15	%23.4	23	%35.9	43	%67.2
	انثى	00	%00	00	%00	18	%28.1	03	%4.7	21	%32.8
	المجموع	03	%4.7	02	%3.1	33	%51.6	26	%40.6	64	%100
السن	29-20	01	%1.6	01	%1.6	12	%18.8	06	%9.4	20	%31.3
	39-30	02	%3.1	00	%00	12	%18.8	09	%14.1	23	%35.9
	49-40	00	%00	01	%1.6	07	%10.9	10	%15.6	18	%28.1
	50فما فوق	00	%00	00	%00	02	%3.1	01	%1.6	03	%4.7
	المجموع	03	%04.7	02	%3.1	33	%51.6	26	%40.6	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	02	%3.1	00	%00	02	%3.1	01	%1.6	05	%7.8
	ثانوي	01	%1.6	00	%00	10	%15.6	03	%4.7	14	%21.9
	جامعي	00	%00	02	%3.1	21	%32.8	22	%34.4	45	%70.3
	المجموع	03	%4.7	02	%3.1	33	%51.9	26	%40.6	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن نسبة 4.7% من الذكور أجابت بعدم وجود حرية اتصالية داخل المؤسسة,بينما سجلنا نسبة 3.1% الذين يرون بأن درجة حريتهم ضعيفة في المؤسسة,أما نسبة 23.4% أجابت بأن حريتهم متوسطة,أما بالنسبة لجنس الإناث نجد نسبة 28.1% يجدون بأن حريتهم الاتصالية متوسطة في حين سجلنا نسبة 4.7% من لهم درجة حرية جيدة في المؤسسة.

2-حسب السن:يتضح لنا من خلال الفئات العمرية أن نسبة 1.6% في الفئة من (20-29) سنة أجابوا بعدم وجود حرية اتصالية كما نجد نفس النسبة للمبحوثين الذين يرون بأن درجة الحرية ضعيفة,في حين نجد نسبة 18.8% من العاملين من لهم قدر متوسط من الحرية,ونسبة 9.4% يتمتعون بحرية اتصالية جيدة.وفي الفئة العمرية ما بين (30-39)

سجلنا نسبة 18.8% يتمتعون بدرجة حرية متوسطة,بينما نجد نسبة 3.1% يرون بأنه لا وجود لحرية اتصالية داخل المؤسسة كما سجلنا نسبة 14.1% لهم حرية اتصالية جيدة في المؤسسة,أما في الفئة العمريةمن (40-49) نجد نسبة 1.6% أجابت بوجودحرية اتصالية ضعيفة في حين نجد أن نسبة 10.9% يتمتعون بحرية اتصالية متوسطة,كما سجلنا نسبة 15.6% من المبحوثين الذين يتمتعون بدرجة حرية اتصالية جيدة.بينما في الفئة العمرية من 50 فما فوق نجد نسبة 3.1% يتمتعون بقدر متوسط من الحرية الاتصالية ونسبة 1.6% لهم حرية اتصالية جيدة.

3-حسب المستوى التعليمي:يتبين لنا من خلال المستوى التعليمي أن نسبة 3.1% من المستوى المتوسط لهم قدر متوسط من الحرية الاتصالية,كما نجد نسبة 1.6% لهم درجة حرية جيدة في المؤسسة,وفي المستوى الثانوي سجلنا نسبة 1.6% من العاملين أجابوا بأنه لا توجد حرية اتصالية ,في حين نجد نسبة 15.6% يتمتعون بقر متوسط من الحرية الاتصالية,أما نسبة 4.7% من يتمتعون بحرية جيدة,وفي المستوى الجامعي نجد نسبة 3.1% لهم درجة حرية ضعيفة,بينما نسبة 32.8 % يتمتعون باستقلالية متوسطة,أما نسبة 34.4% لهم حرية اتصالية جيدة في المؤسسة.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكمي أن غالبية المبحوثين يتمتعون بدرجة متوسطة من الحرية الاتصالية في مناصب عملهم,وهذا ما تقتضيه طبيعة العمل داخل المؤسسة التي تحتاج إلى تنظيم أوقاتها بشكل دقيق حتى تتمكن من تأدية وظائفها بشكل متكامل ومنسق في إطار العمل المشترك بما يحقق الهدف الجماعي للمؤسسة.

الجدول رقم (21):يبين مدى رضا العاملين بالأساليب الاتصالية الموجودة في المؤسسة

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	36	%56.3	07	%10.9	43	%67.2
	انثى	16	%52	05	%07.8	21	%32.8
	المجموع	52	%81.3	12	%18.8	64	%100
السن	29-20	13	%20.3	07	%10.9	20	%31.3
	39-30	20	%31.3	03	%04.7	23	%35.9
	49-40	16	%25	02	%03.1	18	%28.1
	50فما فوق	03	%04.7	00	%00	03	%04.7
	المجموع	52	%81.3	12	%18.8	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	05	%07.8	00	%00	05	%07.8
	ثانوي	12	%18.8	02	%03.1	14	%21.9
	جامعي	35	%54.7	10	%15.6	45	%70.3
	المجموع	52	%81.3	12	%18.8	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56.3% من الذكور راضين عن الأساليب الاتصالية الموجودة في المؤسسة, بينما نجد نسبة 10.9% من نفس الجنس غير راضين عليها,أما بالنسبة لجنس الإناث نجد نسبة 25% راضين عن الوسائل الاتصالية الموجود في المؤسسة,أما نسبة 7.8% أجبن بعدم رضاهن عن الوسائل الاتصالية الموجودة.

2-حسب السن:نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 20.3% في الفئة العمرية من (20-29) سنة راضون بوجود الأساليب الاتصالية الموجودة في المؤسسة,كما نجد نسبة 10.9% غير راضين عن وجودها في المؤسسة,أما في الفئة العمرية من (30-39) سنة سجلنا نسبة 31.3% راضون عن الوسائل الموجودة بالمؤسسة ,بينما نجد نسبة 4.7% غير راضين عليها,وفي الفئة العمرية من (40-49) سنة نجد نسبة 25% راضين عن وجودها,بينما أجابت نسبة 3.1% غير راضين بها,أما في الفئة من 50 فما فوق نجد نسبة 4.7% أجابت برضاها عن الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة.

3-**حسب المستوى التعليمي**:نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي حيث نجد نسبة 7.8% راضون عن الأساليب الاتصالية الموجودة في المؤسسة,أما على المستوى الثانوي نجد نسبة 18.8% أجابت برضاها عن الأساليب الاتصالية بينما نسبة 3.1% من نفس المستوى غير راضين عنها,وفي المستوى الجامعي سجلنا نسبة 54.7% راضون عنها بينما نسبة 15.6% غير راضين عنها.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكيفي أن معظم المبحوثين راضي عن الأساليب الاتصالية الموجودة في المؤسسة وذلك لتوفرها على كافة الوسائل التقليدية والحديثة في نفس الوقت مع العلم أنها تعتمد على الوسائل التقليدية الشفوية والمكتوبة أكثر وهذا حسب النتائج المتوصل إليها سابقا.

الجدول رقم (22):يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة

المتغيرات		إلى حد كبير		إلى حد ما		لم يوفق		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	27	%42.2	15	%23.4	01	%01.6	43	%67.2
	انثى	08	%12.5	13	%20.3	00	%00	21	%32.8
	المجموع	35	%54.7	28	%43.8	01	%1.6	64	%100
السن	29-20	11	%17.2	08	%12.5	01	%01.6	20	%31.3
	39-30	09	%14.1	14	%21.9	00	%00	23	%35.3
	49-40	13	%20.3	05	%07.8	00	%00	18	%28.1
	50فما فوق	02	%03.1	01	%01.6	00	%00	03	%04.7
	المجموع	35	%54.7	28	%43.8	01	%01.6	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	03	%4.7	02	%03.1	00	%00	05	%07.8
	ثانوي	09	%14.1	05	%07.8	00	%00	14	%21.9
	جامعي	23	%35.9	21	%32.8	01	%01.6	45	%70.3
	المجموع	35	%54.7	28	%43.8	01	%01.6	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن نسبة 42.2% من فئة الذكور أجابت بأن الاتصال الداخلي يساهم إلى حد كبير في تفعيل العمل المشترك في حين نجد نسبة 23.4% يرون بأنه يساهم إلى حد ما بينما نجد نسبة 1.6% يرون بأنه لم يوفق,أما بالنسبة لجنس الإناث نجد نسبة 12.5% يرون بأنه يساهم إلى حد كبير أما نسبة 20.3% يجدون بأنه يساهم إلى حد ما.

2-حسب السن:من خلال الجدول المتعلق بالسن نجد أن نسبة 17.2% في الفئة العمرية من (20-29) سنة يرون بأن الاتصال وفق إلى حد كبير في تفعيل العمل المشترك,في حين نجد نسبة 12.5% يجدون بأنه يساهم إلى حد ما,أما نسبة 1.6% يرون بأنه لم يوفق,كما سجلنا في الفئة العمرية من (30-39) سنة نسبة 14.1% أجابت بأن الاتصال وفق إلى حد كبير بينما نجد نسبة 21.9% يجدون بأنه وفق إلى حد ما بينما نجد في الفئة العمرية ما بين (40-49) سنة نسبة 20.3% يرون بأنه وفق إلى حد كبير,بينما نجد نسبة 7.8% يرون بأنه وفق إلى حد ما.أما في الفئة العمرية من 50 فما فوق نجد نسبة 3.1% أجابوا بأن الاتصال وفق إلى حد كبير في حين نجد نسبة 1.6% يجدون بأنه وفق إلى حد ما في تفعيل العمل المشترك.

3-حسب المستوى التعليمي:يتضح لنا أن نسبة 4.7% من المستوى المتوسط يرون بأن الاتصال وفق إلى حد كبير,بينما نجد نسبة 3.1% يرون بأنه وفق إلى حد ما,أما على المستوى الثانوي سجلنا نسبة 14.1% أجابوا بأن الاتصال وفق إلى حد كبير,بينما نجد نسبة 7.8% يجدون بأنه وفق لحد ما.

وفي المستوى الجامعي سجلنا نسبة 35.9% من الأفراد المبحوثين يرون بأن الاتصال وفق إلى حد كبير في تفعيل في تفعيل العمل المشترك,في حين سجلنا نسبة 1.6% أجابت بأنه لم يوفق في تفعيل العمل المشترك.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكمي أن معظم أفراد العينة المدروسة يرون بأن الاتصال الداخلي وفق إلى حد كبير في تفعيل العمل المشترك,ومن هنا يتبين لنا أن الاتصال الداخلي يلعب دورا كبيرا في تحقيق فعالية العمل الجماعي,لذلك يعتبر المحور الأساسي الذي تبنى عليه المؤسسة الناجحة في تنظيم علاقاتها الداخلية مع موظفيها والتنسيق بين مختلف نشاطاتها,كما يعد أساس العلاقات الناجحة والمستمرة مما يحقق لهم مكاسب عديدة منها الشعور بالرضا الوظيفي فيما بينهم.

الجدول رقم (23):يوضح مدى أخذ وجهة نظر العاملين في المؤسسة

المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	21	%32.8	22	%34.4	43	%67.2
	انثى	11	%17.2	10	%15.6	21	%32.8
	المجموع	32	%50	32	%50	64	%100
السن	29-20	11	%17.2	09	%14.1	20	%31.3
	39-30	09	%14.1	14	%21.9	23	%35.9
	49-40	11	%17.2	07	%10.9	18	%28.1
	50فما فوق	01	%1.6	02	%03.1	03	%04.7
	المجموع	32	%50	32	%50	64	%100
المستوى التعليمي	متوسط	02	%3.1	03	%04.7	05	%07.8
	ثانوي	07	%10.9	07	%10.9	14	%21.9
	جامعي	23	%35.9	22	%34.4	45	%70.3
	المجموع	32	%50	32	%50	64	%100

التحليل الكمي:

1-حسب الجنس:يتضح لنا من خلال الجدول رقم 23 أن نسبة 32.8% من الذكور أجابوا بأن المؤسسة تأخذ بوجهة نظرهم ,في حين نجد نسبة 34.4% من نفس الجنس أجابوا بعدم أخذ رأيهم من قبل المؤسسة,أما بالنسبة لجنس الإناث نجد نسبة 17.2% تأخذ المؤسسة برأيهم في المقابل نجد نسبة15.6 لا تأخذ برأيهم في قراراتها.

2-حسب السن:من خلال الجدول نجد نسبة 17.2% في الفئة العمرية من (20-29) سنة تأخذ المؤسسة بوجهة نظرهم في حين نجد أن نسبة 14.1% لا تأخذ برأيهم,وفي الفئة العمرية ما بين (30-39)نجد نسبة 14.1% من المبحوثين الذين تأخذ المؤسسة برأيهم في حين نجد نسبة 21.9% لا يؤخذ برأيهم,أما في الفئة العمرية ما بين (40-49) سنة سجلنا نسبة 17.2% ممن تأخذ المؤسسة بوجهة نظرهم بينما نسبة 10.9% لا تأخذ المؤسسة برأيهم,وفي الفئة من 50 فما فوق نجد أن نسبة 1.6% تأخذ المؤسسة بوجهة نظرهم في قراراتها,بينما نسبة 3.1% لا تأخذ برأيهم.

3-حسب المستوى التعليمي:نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن نسبة 3.1% من المستوى المتوسط تأخذ المؤسسة برأيهم,في حين نجد نسبة 4.7% من نفس المستوى لا تأخذ برأيهم,أما على المستوى الثانوي سجلنا نسبة 10.9% تأخذ برأيهم عند اتخاذ قراراتها,في المقابل نجد نسبة 10.9% لا تأخذ برأيهم.وفي المستوى الجامعي نجد نسبة 35.9% تأخذ المؤسسة برأيهم في قراراتها,بينما نجد نسبة 34.4% لا تأخذ برأيهم.

التحليل الكيفي:نلاحظ من خلال التحليل الكمي أن المؤسسة تأخذ برأي موظفيها وذلك حسب نوع الأزمة التي وقعت فيها وحسب تخصص كل موظف إضافة إلى حكم خبرته في المجال الذي يعمل فيه وحسب المعارف والمكتسبات التي يحملها كل موظف.

أما فيما يخص السؤال رقم (23) : عن وجود اقتراحات لتحسين عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة من أجل تفعيل العمل المشترك

حيث صرح الموظفون بأن عملية الاتصال تحتاج إلى نوع من التنظيم والتخطيط ,ومن خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من التساؤل :ماذا تقترحون؟ فقد صرح البعض بأنه يجب على المؤسسة أن تشارك العمال وتبادلهم كافة المعلومات بنفس الدرجة دون أن لا يكون هناك أي تمييز بين الموظفين ,بالإضافة إلى توفير جو ملائم للحوار والنقاش والتشاور وذلك من أجل تجاوز الحواجز التي قد تشكل عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة.كذلك هناك من صرح بإمكانية عقد الاجتماعات والعمل على التنسيق الجيد بين كافة النشاطات والوظائف الإدارية عن طريق التنظيم القانوني وذلك لخلق جو من التفاعل والتبادل ونوع من الانسجام من أجل تفعيل العمل المشترك.حتى يكون الاتصال الداخلي أكثر فاعلية وكفاءة.وإذا كان هناك من يجد أن المؤسسة ليست بحاجة إلى الاتصال الداخلي هذا إن دل على شيء إنما يدل على عدم اهتمامه بالمصلحة العامة.

ثالثا: تفسير ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة

تفسير ومناقشة التساؤل الجزئي الأول :

من خلال النتائج المحصل عليها بعد تحليل جداول التساؤل الأول ، يتبين أن أغلبية أفراد العينة من الذكور حيث قدرت نسبة الذكور ب 67.2% أما نسبة الإناث فقدرت ب 32.8 %وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة ,ففئة الإناث أغلبهم أساتذة بينما العنصر الذكري فكان بعضهم أساتذة أما البعض الأخر يمثلون موظفون إداريون,بحيث سيطر عنصر الشباب على عينة البحث حيث نجد الفئة العمرية(20–29) بنسبة 31.3 % بينما نجد الفئة العمرية (30–39) بنسبة 35.9%وهي أعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى

أما في الفئة العمرية (40–49) فهي بنسبة 28.1 بالمائة كما نجد في الفئة العمرية (50 فما فوق) بنسبة 4.7 بالمائة.وهذا دليل على أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من فئة الشباب الذي يمثل عنصر النشاط في الثانوية,

أما من ناحية المستوى التعليمي فمعظمهم يتمتعون بمستوى جامعي يقدر بنسبة 70.3بالمائة ,وفي المستوى الثانوي نجد 21.9 بالمائة, في حين أن المتحصلين على المستوى المتوسط بنسبة 7.8بالمائة وهي أقل نسبة وهذا دليل على أن الثانوية تحتاج إلى الأفراد ذوي الكفاءة والمستوى التعليمي الجيد.

تفسير ومناقشة التساؤل الجزئي الثاني :

من خلال النتائج المحصل عليها بعد تحليل جداول التساؤل الثاني يتبين لنا أن نسبة 70.3%يرون أن الاتصال داخل مؤسستهم يتم بطريقة عفوية نظرا لعدم وجود خلية اتصال وفي الحقيقة لا توجد خلية و إنما مجموعة من الأجهزة خاصة بالاتصال ولا تمثل خلية وهو ما يكرس نقص وقصر المعلومات بالمؤسسة و بالتالي التأثير على

حسن انتقالها وعلى فعالية الاتصال الداخلي فيها رغم سير المعلومات بين زملاء في الثانوية.وحسب نتائج الجدول رقم 05يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يجدون استخدام وسائل الاتصال الحديثة بنسبة 90.6% بحيث تتم العملية الاتصالية داخل المؤسسة عن طريق الوسائل الشفوية بنسبة 50 بالمائة إضافة إلى الوسائل المكتوبة بنسبة 40 بالمائة مما يدل

على أن الاتصال الداخلي للمؤسسة يتم بواسطة الوسائل الشفوية والمكتوبة معا وأنها كافية كما تبين لنا أنها تتمتع بفعالية كبيرة بين مختلف أفراد المؤسسة بنسبة 89.1% مما يسمح بتبادل الأفكار والمهارات والمعارف والخبرات مما يؤدي إلى نشر روح التعاون بين العمال داخل المؤسسة لتقليل من الأخطاء والوصول إلى الأهداف المسطرة وحسب نتائج الجدول رقم 08يتضح أن الدور الذي لعبه الاتصال الداخلي دور أساسي بنسبة 95.3%ذالك أن الاتصال الداخلي يعد خطوة مهمة وأساسية في تفعيل العمل المشترك وهو ما يخلق تعاون بين الأفراد داخل المؤسسة وينتج عنه العمل الجماعي ووجود تناسق وانسجام وتضامن بين أفراد المؤسسة.

تفسير ومناقشة التساؤل الجزئي الثالث :

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل وعرض الجداول الخاصة بالتساؤل الجزئي الثالث يتبين أن الاتصال الداخلي يلعب دور هام في التأثير على العمل المشترك ثانوية محفوظ نحناح وحسب نتائج الجدول رقم 10 فإن العلاقة بين مختلف أفراد المؤسسة جيدة بنسبة 65.6% وهذا راجع إلى الاحترام المتبادل بين الموظفين والعمال وحسب الجدول رقم(11) فإن الاتصال الداخلي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة , كما يحفز العمال على العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين العمال وحسب نتائج الجدول رقم 12 فإن معظم المبحوثين يتفقون على أن هناك تفاعل مشترك بين كل الموظفين داخل المؤسسة وحسب نتائج الجدول رقم 13 فإن الإدارة تأخذ رأي العمال في قرار معين عند حدوث مشكل ما أو اتخاذ قرار معين بنسبة 65.6% لأن العمال هم أدرى باحتياجات العمل وتأخذ قرار العمال القدامى والذين يتمتعون بخبرة مهنية كافية وقدرات وكفاءات عالية لكي يكون تطبيقه إيجابي

على المؤسسة ، وحسب نتائج رقم 14 فإن غالبية أفراد العينة يفضلون العمل المشترك ضمن الجماعة جماعة وذالك يعود من أجل تحقيق الانسجام والتعاون بين أفراد المؤسسة بنسبة 90.6 %حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى ظهور التفاعل الموجود بين العمال، تبادل المعلومات والخبرات لتقليل من الأخطاء وتحقيق الأهداف ونشر التالف والمودة بين العمال داخل بيئة العمل,و حسب نتائج الجدول رقم 15 نجد أن معظم أفراد العينة بنسبة79بالمائة يؤكدون أنهم لا يواجهون أية معوقات اتصالية أثاء القيام بعملهم داخل ثانوية محفوظ نحناح وهذا راجع إلى الانسجام العلاقة الجيدة بين الموظفين

تفسير ومناقشة التساؤل الجزئي الرابع :

وحسب نتائج الجدول رقم17 يتبين لنا عدم وجود خصومات بين العمال بنسبة 85.9% وهذا يفسر وجود تعاون بين الموظفين وظهور تالف و انسجام بين العاملين حيث أن تبادل المعلومات والتبادلات يؤدي إلى زيادة التماسك والتفاهم .بالإضافة إلى التزود بالمعلومات الخاصة بطريقة متساوية حسب نتائج الجدول رقم 18 بنسبة 64.1 بالمائة,وذلك راجع إلى الوظيفة والخبرة التي يتمتعون بها في مناصب عملهم, أما في الجدول رقم 19 بنسبة 92.2بالمائة أكدوا على عدم وجود أية تعقيدات على مستوى شبكة الاتصالات الإدارية وذلك راجع إلى التنسيق والتنظيم الجيد بين مختلف الوظائف داخل الثانوية.

تفسير ومناقشة التساؤل الجزئي الخامس:

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل وعرض الجداول الخاصة بالتساؤل الجزئي الخامس يتبين لنا حسب نتائج الجدول رقم 20أن نسبة 51.6 % يتمتعون بقدر متوسط من الاستقلالية أو الحرية الاتصالية في مناصب عملهم ,كما أن بعض المبحوثين بنسبة 40.6 % من أفراد عينة الدراسة لهم درجة جيدة من الحرية وذلك راجع للمستوى الوظيفي الذي يتمتعون به في المؤسسة.وحسب الجدول رقم 21يتضح لنا أن نسبة 81.3 % من الموظفين

راضين عن الأساليب الاتصالية الموجودة في المؤسسة بحيث يخلق هذا الرضا نوع من التأثير الايجابي على علاقات العمال داخل المؤسسة,كما أن الاتصال الداخلي يساهم إلى حد كبير في تفعيل العمل المشترك هذا حسب ما يبينه الجدول رقم 22بنسبة 50 بالمائة وهذا راجع إلى روح التعاون والعمل في جماعة كفريق مشترك مما يؤدي إلى تحقيق التفاعل والانسجام المشترك مع كافة أفراد المؤسسة,ويتضح لنا من خلال الجدول رقم 23 بنسبة 54.7بالمائة أن الإدارة تأخذ رأي العمال في قرار معين عند حدوث مشكل ما أو أزمة للإسهام في حلها من خلال عقد مجالس التنسيق والتوجيه وكذا الاجتماعات لأن العمال هم أعلم بمصلحة الثانوية واحتياجاتها كما تأخذ برأي العمال القدامى والذين يتمتعون بخبرة مهنية كافية.

تفسير ومناقشة التساؤل العام :

من خلال تحليل ومناقشة التساؤلات الجزئية والتي انتهت بإجابة عن التساؤل الأول والثاني والثالث والرابع والخامس ، وتوصلنا في أخر البحث إلى أن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما في تفعيل العمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح وهذا الموضوع يعتبر موضوع مهم وضروري لأي مؤسسة تربوية وأن طبيعة العمل المشترك تكون بنسبة أكبر في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال الاتصال الداخلي الموجود بها و أن العلاقة الموجودة بين العمال جيدة وهذا يدل على التفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين ووجود تفاعل بين العمال ولا وجود لخلافات بينهم , حيث أن الاتصال الداخلي الموجود داخل المؤسسة يحفز العاملين في العمل ضمن جماعة لأداء العمل بشكل جيد وعدم الشعور بالملل. ولزيادة التعاون والانسجام وتقوية العلاقات بين العمال ,حيث تعتبر المؤسسة البيت الثاني بعد الأسرة أين يجد فيها العامل راحته النفسية وشعوره بالانتماء حيث يصبح الموظف مخلص للمؤسسة ويبذل كل ما عنده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، والعمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح وجوده ضروري حيث يشجع العمال على الإبداع والابتكار

ويساعد العمال على ابتكار طرق حديثة التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها في الزمن المحدد لها دون تأجيل فالاتصال الداخلي يعني تبادل العواطف والتفاعلات ويؤدي هذا إلى زيادة التماسك وبالتالي تظافر الجهود بين مختلف أفراد المؤسسة وظهور تعاون بين العمال في مختلف الوحدات التنظيمية لأن يد الله مع الجماعة كما يؤدي إلى تبادل الخبرات والمعارف وظهور تعاون وتناسق وتكامل بين جميع الموظفين .

فالاتصال الداخلي يعتبر من أهم العمليات الإدارية أو أحد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ، والذي يؤثر على سلوك و أداء أفراد المؤسسة, أي أنه هو من يحدد نجاح أو فشل المؤسسة ، ويتأتى ذالك من خلال كفاءة وفعالية أداء الفرد والذي يتحدد من خلال دراسة سلوكاته وتقييمها.

نتائج العامة للدراسة :

بعد تحليل ومناقشة بيانات الدراسة ومن خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على عينة من الأفراد تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها :

أول شيء لمسناه أن المستوى التعليمي لنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة جامعي إذ يقدر ب 70.3 بالمائة أما البقية ذات مستوى يتراوح بين المتوسط والثانوي بنسبة 20 بالمائة،إذ تؤثر تأثيرا كبيرا على السير الحسن للمؤسسة وعلى عملية الاتصال الداخلي وهو ما تفسره بعض النتائج مثل نسب كثيرة من أفراد عينة البحث يحسنون استخدام وسائل الاتصال الحديثة ، كما يتضح أن أغلبية الأفراد لهم القدرة على اتخاذ القرار في المؤسسة وبالتالي استقلاليتهم جيدة فيها ، وهو ما تفسره النسب المحصل عليها من أراء معظمهم فنجد نسبة 65.6 % من أفراد العينة المدروسة ترى أن استقلاليتها متوسطة في العمل وفي اتخاذ القرار ، وما يفسر هذه النتائج أن القرارات تأتي تقريبا كلها من أعلى إلى أسفل ، ومن خلال النتائج يتبين لنا معظم الموظفون يفضلون العمل ضمن جماعة بنسبة 90.6% وذالك يعود من

أجل تحقيق الانسجام والتعاون بين أفراد المؤسسة حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى ظهور التفاعل الموجود بين العمال .

كما تؤكد نسبة 95.3 % أن الاتصال الداخلي يؤدي إلى نشر روح التعاون وأن الدور الذي لعبه الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك دور أساسي بنسبة 92.2% .

وتبين نسبة 98.4% أن الاتصال الداخلي الموجود بين العمال يساعد المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها .

ومن خلال هذه النتائج وبملاحظتنا طوال فترة التربص ، نستنتج أن الاتصال الداخلي يلعب دور كبير في تفعيل العمل الجماعي في المؤسسة وذالك من خلال العمل على تحسين الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وإنشاء خلية اتصال فعالة ومتطورة لما للاتصال من أهمية قصوى في تسيير المؤسسة وتفعيل المعلومات بها وحسن تداولها بين كافة أفراد المؤسسة .

وقد تبين لنا من خلال درجة حرية الاتصالية التي يتمتعون بها الموظفون داخل المؤسسة إضافة إلى توفر الوسائل الضرورية داخل المؤسسة خاصة و أنها تمثل أساس العلاقات بين العمال والموظفين في المؤسسة. وكذا الاعتماد على الوسائل الشفوية و المكتوبة ,في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل وتسعى الإدارة لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات ، وذالك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطرأ والتكيف معها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال

استمارة استبيانية

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت عنوان :

دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح

واستكمالا للشطر الميداني أود تعاونكم معنا من خلال تزويدنا بمعلومات تتعلق بهذا الموضوع ،فنرجو منكم مساعدتنا عن طريق ملء هذه الاستمارة بعنابة،نتعهدكم بأن لاستخدام هذه المعلومات إلا لغرض البحث العلمي .

ملاحظة:الرجاء وضع علامة (×)أمام الجواب المناسب ولكم منّا فائق الاحترام وجزيل الشكر و الامتنان.

من إعداد الطالبيتين **تحت إشراف الأستاذ(ة)**

- بوطريق سعاد **- بووزة باية**

- قطيش صليحة

السنة الجامعية :2018/2017 .

استمارة استبيانية

المحور الأول :البيانات الشخصية :

1- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : 20-29 ☐ 30-39 ☐

40-49 ☐ 50 فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

المحور الثاني :دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة

4- كيف تتم عملية الاتصال في مؤسستكم ؟

بطريقة منظمة عن طريق خلية ☐ بطريقة عفوية ☐

5- هل تتقن استخدام تقنيات وسائل الاتصال الحديثة ؟

نعم ☐ لا ☐

6- ماهي وسائل الاتصال الداخلي المستعملة في مؤسستكم؟

- الوسائل الشفوية ☐ الوسائل المكتوبة ☐ الوسائل الالكترونية ☐

7- كيف ترى وسائل الاتصال الداخلي من حيث الفعالية ؟

فعالة ☐ غير فعالة ☐

في كلتا الحالتين برر إجابتك ؟

.....

8- هل الاتصال الداخلي يؤدي الى نشر روح التعاون بين أفراد المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين برر إجابتك؟

.....

.....

9- ما هو تقييمك للدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة؟

دور أساسي ☐ دور ثانوي ☐

المحور الثالث:

تأثير الاتصال الداخلي على العمل المشترك داخل ثانوية محفوظ نحناح.

10-كيف هي علاقتك مع زملائك داخل المؤسسة ؟

جيدة ☐ حسنة ☐ عادية ☐

11-هل الاتصال الداخلي بين الموظفين يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين برر إجابتك؟

.....

.....

12-هل هناك تفاعل مشترك بين الزملاء داخل المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل تقوم الإدارة باستشارتك في قرار معين عند حدوث مشكلة ما داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

14-هل تفضل العمل الفردي أم المشترك ؟

الفردي ☐ المشترك ☐

في كلتا الحالتين برر إجابتك

.....

.....

15 بماذا تشعر إذا قمت بالعمل ضمن جماعة ؟

- الشعور بالانتماء ☐ الشعور بالراحة ☐ لتحقيق الهدف الجماعي ☐

المحور الرابع:

العراقيل التي تحول دون نجاح الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك لثانوية محفوظ نحناح .

16- هل تواجهك أية معوقات اتصالية أثناء أدائك لعملك؟.

نعم ☐ لا ☐

17- هل توجد خلافات بينك و بين زملائك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم فهل سببها:

- ضعف الاتصال ☐ غياب التنسيق ☐ أخرى أذكرها ☐

18- هل تقوم المؤسسة بتزويدكم بكافة المعلومات الخاصة بها بطريقة عادلة ؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل تواجهون أية تعقيدات في شبكة الاتصالات الإدارية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم بين ذلك ؟

.....

.....

المحور الخامس:

الحلول المقدمة من أجل تحسن عملية الاتصال الداخلي لثانوية محفوظ نحناح؟

20-ماهي درجة الحرية الاتصالية التي تتسمون بها في مناصب عملكم ؟

لا يوجد ☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

21- هل أنتم راضون عن الأساليب الاتصالية الموجودة في مؤسستكم ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الإجابتين لماذا ؟

.....

22- الى أي مدى ساهم الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة ؟

- الى حد كبير ☐ الى حد ما ☐ لم يوفق ☐

23-إذا كانت هناك أزمة أو مشكلة في المؤسسة يتم أخذ وجهة نظركم للإسهام في حلها ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

.....

24-هل لديك أية حلول او اقتراحات فيما يخص الاتصال الداخلي للمؤسسة من أجل تفعيل العمل المشترك؟

.....

.....

....

خاتمة

تناولنا في هذه الدراسة موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة التربوية "ثانوية محفوظ نحناح" للتنويه في الأخير إلى الدور الذي يحظى به الاتصال الداخلي ، باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها وذلك من خلال تحقيق التفاعل المشترك بين كافة العمال والموظفين داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين سيرورة العمل بها ,وكذا تقوية العلاقات والروابط ,وهذا لا يتحقق إلا من خلال العمل في إطار الجماعة الواحدة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، فنجاح المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بالاتصال الداخلي الجيد بين العاملين والموظفين ,إضافة إلى العمل الجماعي ضمن فريق مشترك مما يؤدي إلى نشر روح التعاون والتفاهم والتبادل المشترك بينهم ، وحتى تتمكن المؤسسة من تقديم خدماتها بشكل جيد ومنظم لابد من العمل على توحيد كافة نشاطاتها و نشر الثقافة الاتصالية بين العاملين وذلك من أجل مواجهة أي مشكل أو أزمة قد تشكل عائقا أمام نجاح الاتصال الداخلي للمؤسسة.

وانطلقت هذه الدراسة من هدف رئيسي يتمحور حول دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة التربوية ، محاولين إبراز أهمية ودور الاتصال الداخلي في تحسين العمليات التنظيمية والإدارية . فالاتصال الداخلي يلعب دورا هاما وحاسما في توثيق العلاقات والروابط داخل المؤسسة ,وذلك لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار وتوسيع دورها في مختلف المجالات من خلال الاعتماد على الخبرات و الكفاءات المتبادلة بين الموظفين.

فالمؤسسة الناجحة هي التي تحرص على الاتصال الفعال مع موظفيها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه ، والوقاية من الأزمات، وكذا بمعالجة كل المعوقات الاتصالية التي قد تعيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1–فضيل دليو,اتصال المؤسسة (إشهار –علاقات عامة –علاقات مع الصحافة,دار الفجر للنشر والتوزيع ,ط1 ,2003.

2– طاهر زرهوني ,تنظيم وتسيير المؤسسة تنظيم وتسيير المؤسسة التربوية والتعليم,ديوان المطبوعات الجامعية.سنة1991.

3– محمد قاسم، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة ، بيروت ، ط1، 1999.

4– حسين علوان مطلق,جمع البيانات وطرق المعاينة,مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.الرياض,2010.

5– عبد الله محمد شريف : مناهج البحث العلمي ،دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية ، الطبعة الأولى ، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 1996 .

6- السعدي الغول السعدي,مناهج البحث,الدار الجامعية للنشر والتوزيع عمان ,2003, ط1.

7– مصطفى ريحي عليان وعدنان محمد الطوباسي,الاتصال والعلاقات العامة ,دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان ,سنة 2005 .

8– مصطفى ريحي عليان وعدنان محمد الطوباسي,الاتصال والعلاقات العامة ,دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان ,سنة 2005.

9– محمد فهمي العطروزي,العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات,عالم الكتب,القاهرة,سنة 2000.

10– العشوي مصطفى ,أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي, المؤسسة الوطنية للكتاب:الجزائر,1992.

11– عبد الكريم أبو مصطفى , الإدارة والتنظيم,مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع: القاهرة,2001.

12- منال طلعت محمود,مدخل إلى علم الاتصال ,المكتب الجامعي الحديث: القاهرة,ط1, 2002.

13- مصطفى حجازي ,الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية,دار الطلبة ,بيروت,1998.

14- إبراهيم عبد العزيز شيحا,أصول الإدارة العامة,دار المعرفة:القاهرة,ط2 ,1993

15- أحمد ماهر, المهارات الإدارية في الاتصال , الدار الجامعية :الإسكندرية,2000

16- عمر عبد الرحيم نصر الله,مبادئ الاتصال التربوي الإنساني ,دار وائل للنشر :عمان,ط1,2001

17- رضوان بالخير ,سارة جابر,مدخل الاتصال والعلاقات العامة ,جسور للنشر والتوزيع: الجزائر,ط1,2003.

18- الجيلالي حسان ,التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ,ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر,ط.2,1988.

19- محمود سلمان العميان,السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال,دار النشر :عمان 2005.

20- عاشور أحمد صقر ,إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية للطباعة والنشر :بيروت1979.

21- سليمان حنفي محمود,السلوك الإنساني والأداء,دار الجامعات المصرية:القاهرة,ط.1

22- محمد بهجت جاد الله كشك,المنظمات وأسس إدارتها,المكتب الجامعي الحديث:القاهرة 1999

23- أميرة علي محمد, الاتصال التربوي ,الدار العالمية للنشر والتوزيع :القاهرة 2006.

24- عمر عبد الرحيم ,مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ,دار وائل للنشر :عمان 2001.

25- عبد المعطي محمد عساف ,مبادئ الإدارة والمفاهيم والاتجاهات الحديثة ,مكتبة المحتسب :عمان,1999.

26- عبد الغنى حنفي و محمد فريد الصحن,إدارة الأعمال الجامعة الإسكندرية :كلية التجارة 1991.

27- محمد منير حجاب,أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية,دار الفجر للنشر والتوزيع:القاهرة,.2003.

28- فؤاد الشيخ سالم ,وآخرون المفاهيم الإدارية الحديثة,مركز الكتب الأردني الأردن 1993.

29- عمر غانم,علي الشرقاوي,تنظيم إدارة أعمال ,دار النهضة العربية للطباعة والنشر :بيروت,1992

30- محمد علي القوي,نشأة وسائل الاتصال وتطورها,دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع:القاهرة,2007

31- محمد عبد الفتاح ,العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الأسس والمبادئ,المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع :الإسكندرية.

32- رواية حسن ,السلوك المنظماتي ,دار المعارف :القاهرة ..2001

33- محمد الصيرفي,الاتصالات الإدارية ,مؤسسة حورس للنشر والتوزيع:الإسكندرية,2007

34- خضير شعبان .مصطلحات في الإعلام والاتصال ,دار اللسان العربي ط1:الجزائر 2003.

35–دادي عدوان ناصر ,اقتصاد المؤسسة ,دار المحمدية العامة ط1,الجزائر ,1998.

36– صلاح المنشاوي,إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ,مؤسسة شباب الجامعة ,ط1,الإسكندرية,1999.

37– شبل بدران , التربية والمجتمع ,دار المعرفة الجامعية ,ط2,الإسكندرية ,2003 .

38– جابر نصر الدين ,لوكيا الهاشمي ,مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ,دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع,ط1,الجزائر ,2006.

39– معان خليل عمر ,التنشئة الاجتماعية ,دار الشروق,ط1,عمان 2007.

40– رشيد حميد العبودي ,التعلم والصحة النفسية,دار الهدى,الجزائر,2006.

41– عمر محمد التومي,علم النفس الإداري,الدار العربية للكتاب:تونس,1988.

42– نانسي سقو فسوت ، الإداري الناجح تحفيز الإنتاج خطوة ترجمة أمين الأيوبي بيروت لبنان الأكاديمية 2001.

43– حمدان أحمد ، فريق العمل ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.

44– السويدي أحمد ، أراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة ، 2010.

45– المدهون محمد ، العجرمي محمود ،ى القيادة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين ،2011.

46– ويلات وزاب ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى ، كيفية بناء فريق عمل وناجح ،ط1 ، دار الفجر النشر والتوزيع ،2002.

47- حسين حريم ، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات ، عمان دار زهر للنشر والتوزيع ، 1997.
48- عبد الباري درة (2004 م)، العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة ، عمان ،دار الفرقان للنشر والتوزيع ، بالطبعة 1.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

1- Dyer willam .c .1995 .team building : current issues and .new alternatives.third édition .massachusrlts.addision welsey .publishing

2- HARRING MACKING 1994.THE TEAM BUILDING TOOL KIT : TIPS TATICS .AND RULES FOR EFFECTIVE WORKPLACE TEAM .NEW YORK AMACOM. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION .P AND RULES FOR EFFECTIVE WORPLACE TEAM ?NEW YORK AMACOM ? AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION .
3-EDWARDE .LAWLER.1985 CAUSALITY CRIRLES AFATER THE FAD.HARVARD BUSINESSES REVIEW.J.F.
4- BYER .N. AND WESTON.R.2004 MEASURING THE PROGRESS OF INDUSTRY TEAMS IN MECH ENGS .VOL.218P1433
5-GOULDNER. A.W.1960 THE NORME OF RECIPROCITY/ APRELIMINARY STATEMENT.AMERICAN SOCIOLOGIE REVIEW .
6-PARKER.GLENN.1994.CROSS FUNCTIONAL TEAMS.FIRST EDITION .JOSSEY BASS PUBLISHER.SANFRANCISCO.

7-WOOD COOK M1994 TEAM DEVELOPMENT MANUEL 2ED5ENGLAND COWER PUBLISHING.
8- BORRLI.G &CABLE.J AND HIGGS .M 51996° WHAT MAKES TEAMS WORK TEAM PERFORMANCE MANAGEMENT / AN INTERNATIONL.JOURNAL VOL.1N«3.

9 – Kreinter R & Kinichia & Cole A .N (2003) Fundamentals of II Right reserved – Library of university of Jordan .Center of thesis Deposit Organizational Behavior .First ediдtion McGraw Hill Higher Education .

المواقع الإلكترونية :

1- www.kenana .com / Ali kondi 24 . 04.2017
2- www.almaany .com

فهرس المحتويات

الإطار المنهجي

1-مقدمة.....أ-ب

2-خطة الدراسة.....7-9

3-الإشكالية.....10

4-تساؤلات الدراسة.....11

5-أسباب اختيار الموضوع.....11-12

6-تحديد المفاهيم.....12-13

7-أهداف الدراسة.....13-14

8-أهمية الدراسة.....14

9--منهج الدراسة.....15-16

8-أدوات الدراسة.....17-19

9-عينة الدراسة.....19-20

10-صعوبات الدراسة.....20

11-الدراسات السابقة.....20-22

الإطار النظري

الفصل الأول:الاتصال الداخلي

12-تمهيد.....23

المبحث الأول:ماهية الاتصال الداخلي.....24

13-مفهوم الاتصال الداخلي.....24-26

14-أنواع الاتصال الداخلي..... 26-29

15-أهمية الاتصال الداخلي.....29-30

16-أهداف الاتصال الداخلي.....30-32

17-وسائل الاتصال الداخلي..... 32-36

18-معوقات الاتصال الداخلي.....36-38

المبحث الثاني:ماهية المؤسسة التربوية.....**39**

19-مفهوم المؤسسة التربوية.....39-40

20-خصائص المؤسسة التربوية.....40-41

21-وظائف المؤسسة التربوية.....42-44

22-أنواع المؤسسات التربوية..... 45-46

23-أهداف الاتصال التربوي.....44-47

24-معوقات الاتصال التربوي.....48-49

الفصل الثاني:العمل المشترك داخل المؤسسة التربوية وعلاقته بالاتصال الداخلي

25-تمهيد.....50

المبحث الأول:ماهية العمل المشترك.....51

26-مفهوم العمل المشترك.....51-54

27-عناصر بناء فريق عمل مشترك..... 54-58

28-خصائص فريق العمل المشترك..... 58-61

المبحث الثاني:علاقة الاتصال الداخلي بتفعيل العمل المشترك في المؤسسة.....61-70

29-الغايات من العمل المشترك داخل المؤسسة..... 71-72

30-أهمية الإدارة المشتركة.....73-75

31-العوامل التي تؤثر على فعالية إنشاء فريق عمل مشترك.....75-76

الإطار التطبيقي

32-**الفصل الثالث:عرض وتحليل وتفسير البيانات.....77**

33-لمحة حول ثانوية محفوظ نحناح.....78

34-الدراسة التطبيقية.....79

35-تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان..... 79-128

36-النتائج العامة للدراسة.....128-130

37-خاتمة.....131

38-قائمة المراجع.....132-137

39-الفهرس.....138-141

الإطار المنهجي

الإطار النظري

الإطار التطبيقي

مقدمة

خاتمة

الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الفهرس العام

الفهرس العام