جامعــة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة

– دراسة حالة مديرية النقل بولاية المدية –

الفترة الزمنية مابين 01 مارس إلى 03 ماي 2017

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالبان:
أحمـــد بوزيد
سـارة زواوي

تحت إشراف :
د/ حمدي وردة

السنة الجامعية: 2018/2017.



دعاء

اللهم باسمك العظيم الأعظم الذي إذا سئلت به أعطيت

وإذا دعيت به أجبت نحمدك ونشكرك

اللهم إن أصبنا فمن الله

وإن أخطئنا فمن أنفسنا والشيطان





نشكر

الله تعالى الذي سخرنا لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتورة المشرفة

"حمدي وردة" على مساعدتها لنا في انجاز هذه الرسالة

نشكر جزيل الشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

الوالدين اللذان قدما لنا كل العون

ولى كل أساتذة وطلبة علوم الإعلام والاتصال بالجامعة.

شكرا وحمدا وثناءً وامتنانًا لله

الذي لهذا وفقنا.



الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من أوصاني فيهما الرحمن إلى قرتا عيني علة كياني والداي

الدين ربياني إلى صدفي وطموحي أوصلني

إلى سندي وسبب ثقتي رفيق دربي أبي ومعلمي في أن الحرية مسؤولية شكرا أبي

سر سعادتي تربيتي ونبع حناني سلسبيل دنيتي نور إلهامي مصدر حياتي أمي الغالية

لهما وحدهما أهدي ثمرة نجاحي

شكري وامتناني وكل حبي إلى سندي الثاني جواهر الألماس أخواتي

سليمة فايزة نادية أمينة ماجر عتيقة مريم

"الكتاكيت"

إلى عائلة الثانية أعمامي

إلى من جمعتني بهم الأقدار وأصبحوا في الله إخواني وأشقائي

إلى كل أحبابي وصديقاتي في زماني أخص بالذكر سعاد وصيبة سلمى.

إلى كل من علموني ولم يبخلوا علي بالدعم المادي والمعنوي.

ومن شاركني هذا العمل بوزيد.

إلى كل طلبة علوم الإعلام والاتصال.

إلى كل من أحبهم ولم يتسنى لي ذكرهم ... .

إلى هؤلاء أهدي ثمرة نجاحي

سـارة

خطة البحث

الإطار المنهجي:

المقدمة

1- الإشكالية وطرح التساؤلات.
2- فرضيات الدراسة.
3- أسباب اختيار الموضوع.
4- أهمية الدراسة.
5- أهداف الدراسة.
6- منهج الدراسة.
7- أدوات الدراسة.
8- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
9_ مجال الدراسة.
10- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
11- الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال في المؤسسة.

المبحث الأول: الاتصال داخل المؤسسة.

المطلب الأول: الاتصال المؤسساتي.

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة.

المبحث الثاني: بنية الاتصال الداخلي للمؤسسة ونظرياته.

المطلب الأول: أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر وخصائص الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثالث: نظريات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي بين التسيير والفعالية.

المبحث الأول: آليات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: أشكال الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المبحث الثاني: تسيير وفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: إعداد العملية الاتصالية الداخلية الفعالة.

المطلب الثاني: تحقيق فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الفصل الثالث: دور العملية الاتصالية الداخلية في تفعيل العمل المشترك.

المبحث الأول: مدخل إلى العمل المشترك.

المطلب الأول: مفهوم العمل المشترك وأهميته في المؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر وخصائص العمل المشترك في المؤسسة.

المطلب الثالث: شروط وعوامل نجاح العمل المشترك في المؤسسة.

المبحث الثاني: التكامل بين الاتصال الداخلي والعمل المشترك.

المطلب الأول: كيفية انجاز العمل المشترك داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: الاتصال والعمل المشترك في المؤسسة.

المطلب الثالث: المعوقات التنظيمية للعمل المشترك وطرق تحسينه.

الإطار التطبيقي:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية.

المبحث الأول: بطاقة فنية لمديرية النقل بولاية المدية.

المطلب الأول: نبذة عن مديرية النقل لولاية المدية.

المطلب الأول: الاتصال بمديرية النقل لولاية المدية.

المبحث الثالث: نظام الحوافز والعمل المشترك بالمديرية النقل لولاية المدية.

المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفريغ البيانات وتحليلها.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الجزئية للتساؤلات.

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة.

الخاتمة

المراجع

الملاحق

المقدمة

ارتبط تطور المجتمعات المعاصرة بالاتصال وتكنولوجيا الإعلام والمعلومات إلى جانب قيامها على مؤسسات ذات طابع بيروقراطي معقد، في المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.. والتي تزداد يوم بعد يوم تطورًا وتعقيدًا، بسبب حاجات الإنسان المادية والمعنوية، ولعل ما أفرزه هذا التطور والتعقيد في المؤسسات والمنظمات هو تلك الأنظمة والشبكات المعقدة من الاتصال بشتى أساليبه ووسائله المكتوبة المرئية المسموعة والمؤسساتية، باعتبارها أهم الوسائل في تنظيم والتطور المجتمع ومؤسساته داخليا وخارجيا.

والاتصال بهذا المعنى هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي والإداري انتقل من وضعية اجتماعية بسيطة إلى اتصال مؤسساتي منظم، بحيث أصبح يأخذ أهمية خاصة داخل المؤسسة باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها سواء في تحضير الأهداف والتخطيط أو التنفيذ وتوجيه ومراقبة نتائج وغيرها من العمليات التي تشملها المهام الإدارية حتى أنه يمكن اعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية الأساسية، في تحسين صورة المؤسسة وعلاقاتها بجمهورها الداخلي والخارجي، والتفاعل مع بيئة ومحيط المؤسسة.

وتزيد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط آخر للمؤسسة، إذ أصبحت الأمور والتوجيهات في شكل معدلات ورموز ومعاني تقنية وذات جانب علمي، ما يؤثر مباشرة في نتائج نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال وللاهتمام به فيها.

ومن جهة أخرى فمع تطورات تقنيات التسيير والاتصال أصبح لها تأثير على الموارد البشرية ليس فقط كعامل حي وعاقل، بل أيضًا لأنه يتميز بخصائص ثقافية

ونفسية معنوية يتحدد على أساسها جزء كبير من تصرفاته التي تؤثر في نشاطه خاصة مع تعقد المحيط وبيئة المؤسسة داخليا و خارجيا، إذ بواسطة أنظمة الاتصالات الجيدة تتفاعل الجماعات ضمن فريق عمل داخل المؤسسات في تحقيق تقدم ملموس و تقليص كثير من المشكلات الاجتماعية و الصراعات التنظيمية التي تؤدي إلي خفض فعالية أداء المؤسسات. حيث قمنا في هذه الدراسة بتقسيمها إلى ثلاثة محاور كل محور يتناول إطار خاص يتعلق بالدراسة المتناولة.

المحور الأول يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة قمنا بتناول وطرح الإشكالية محددين أهمية وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والمصطلحات والمنهج المستعمل مع أدوات البحث المستخدمة، وتطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة التي تعمل على مساعدتنا في الدراسة.

المحور الثاني يتعلق بالإطار النظري وقسمناه إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول مدخل إلى الاتصال المؤسسة وتم تقسيمه إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول الاتصال في المؤسسة هو بدوره قسم إلى ثلاثة مطالب، تتناول الاتصال المؤسساتي ومفهوم الاتصال الداخلي، أهمية في المؤسسة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى بنية الاتصال الداخلي حيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب، تناولنا فيه أنماط الاتصال الداخلي، عناصره وخصائصه والنظريات التي يبنى على أساسها الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الفصل الثاني خصصناه للاتصال الداخلي بين الفعالية والتسيير هو الآخر قسمنها إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه آليات الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، حيث قسم إلى ثلاثة مطالب تتضمن أشكال الاتصال الداخلي وسائله لوظائفه داخل المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى تسيير وفعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة، وتم تقسيمه كباقي المباحث وهو الاعتماد على ثلاثة مطالب يتناول كيفية إعداد العملية الاتصالية الفعالة داخل المؤسسة وتحقيق فعالية العملية الاتصالية وفي الأخير معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للفصل الثالث دور العملية الاتصالية الداخلية في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة اعتمدا نفس الخطة والمتبعة لمبحثين وثلاثة مطالب في كل فصل، المبحث الأول تناولنا فيه مدخل إلى العمل المشترك، حيث خصص لمفهوم العمل المشترك، عناصر وخصائص بناء فريق العمل المشترك وفي الأخير على عوامل وشروط نجاح العمل المشترك، والتكامل بين الاتصال الداخلي والعمل المشترك لينقسم بدوره إلى ثلاثة مطالب يضم كيفية انجاز العمل المشترك والاتصال والعمل المشترك فيما خصص المطلب الثالث والأخير إلى المعوقات التنظيمية للعمل المشترك داخل المؤسسة.

المحور الثالث خصصناه للجانب التطبيقي يضمن مبحثين، المبحث الأول خصص للبطاقة الفنية لمديرية النقل لولاية المدية بطاقة فنية عن مديرية النقل مع ذكر أهدافها وهيكلها والاتصال ووسائله بالمديرية بالإضافة إلى طرق التحفيز التي تنتهجها المديرية، والمبحث الثاني خصص لعرض وتحليل وتفسير البيانات والنتائج العامة للدراسة.

الإشكالية وتساؤلات الدراسة:

يعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية وتفاعل مستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء، والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسات بشكل عام، فهو كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم من جماعات وأفراد، سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي بحيث ينظم الاتصال بناًءا علي النصوص الرسمية وعلى أساس التقاليد التي تراكمت بين الأعضاء داخل المنظمة أو المؤسسة، فمن خلاله يتم نقل كل الرموز الثقافية وتبادلها خاصة تلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية أثناء ممارسة مهامهم الرسمية والذي يتجسد من خلال تطبيق شبكة الاتصال كما هي واردة في الهيكل التنظيمي الاتصالي ذات نظام قيادي ديمقراطي تشاركي وتشاوري، وتوضح ذلك أهم الدراسات أن العوامل الرئيسة التي تؤثر في الموقف الإجمالي للعمل هو موقف إدارة المؤسسة من العاملين فيها ونوع الإشراف فيها عليهم إذ أن العامل أو الموظف إذا عوامل كأنه شريك في الإنتاج والتسيير وأحسن تدريبه وأثير اهتمامه وكان يقدم له النصح والتعليم وتصحيح الأخطاء وفتح مجال الترقية أمامه والاستماع إلى شكواه والعمل على إنصافه، كل هذا يفتح الرغبة لدى الفرد أن يكرس وقته من اجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

ما دامت المؤسسة عبارة عن مجتمع، لا يمكن أن تتحرك إلا ضمن إطار العلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل في النظام الاتصالي الرسمي وغير الرسمي فإنه من المهم العمل على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين كل الأطراف، التي هي في حالة اتصال مستمر أثناء ساعات العمل، هذا التبادل يأخذ أشكال مادية ومعنوية يبقى على

المؤسسة أن تدعم هذا الجانب وأخذه من أولويتها وخصائص الأفراد الاجتماعية والثقافية، والمتغيرات المجالية الزمنية والمكانية باعتبارها مجالات لتفاعل الأفراد مع المؤسسة والبيئة الخارجية وهذا لتقليل الضغوط ومعرفة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة والجماعات أثناء عمليات التفاعل.

وفي نفس السياق كشفت الدراسات الميدانية في مجال سوسيولوجيا العمل عن "الدور الفعال للاتصال في المؤسسة والسلبيات الناجمة عن إهماله في البيئة التي يعمل بها الموظفون والإطارات على وجه الخصوص في الاتصال"[1]، كل هذه مؤشرات تعطي صورة سلبية عن المؤسسة خاصة في القطاع العمومي، حيث عملت الجزائر في هذا السياق من خلال تحقيق الترابط بين الاتصال وبين أطراف التنظيم والإدارة خصوصًا أن المؤسسات الجزائرية العمومية تحكمها ظروف وخصائص معينة سواء على مستوى الموارد البشرية أو التنظيمية. كما تسعى هذه الدراسة لتقييم توظيف الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية والتعرف على دوره في تفعيل العمل المشترك من خلال إسقاط ميداني لمديرية النقل بولاية المدية، وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

_ ما دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل مديرية النقل لولاية المدية ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية عدة تساؤلات منها:

1_ كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق تسيير فعال داخل مديرية النقل لولاية المدية؟

[1] بوزة باية، **"الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"**، أطروحة لنيل شهادة الدكتورة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص10.

2_ ما هي أشكال الاتصال الداخلي داخل مديرية النقل لولاية المدية ؟

3_ ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق العمل المشترك داخل مديرية النقل ولاية المدية؟

فرضية الدراسة:

_ يؤثر الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك بشكل فعال داخل مديرية النقل لولاية المدية.

أسباب اختيار الموضوع:

كان اختيارنا لهذا الموضوع جملة من الأسباب منها ما هي ذاتية وأخرى موضوعية:

الأسباب الذاتية وتمثلت في:

_ إثراء رصيدنا حول موضوع الاتصال الداخلي ومعرفة الدور الذي يلعبه داخل مديرية النقل بولاية المدية.

_ الفضول لمعرفة العمل داخل المديرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

_ الرغبة في معرفة سير العملية الاتصالية على مستوى مديرية النقل لولاية المدية.

_ الاستفادة من التربصات التطبيقية التي تعطينا فكرة عن مدى سير المؤسسة للتطورات الحاصلة بشكل عام والاتصال بشكل خاص.

أما الأسباب الموضوعية فتمثلت في:

_ زيادة المنافسة، حيث يشكل الاتصال الداخلي أحد العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة تحسين أدائها وبقائها.

_ التعرف على العلاقات التي تربط العمال داخل مديرية النقل بولاية المدية.

_ السعي لإنجاز بحث يمكن أن يستفيد منه طلبة اتصال وعلاقات عامة في انجاز البحوث والمذكرات.

أهمية الدراسة:

إن العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسة وتجاهل واقع الاتصالات السائدة ومعرفة دورها من شئنه أن يؤدي إلى تفاقم الأوضاع وتصدع العلاقات بين أعضاء التنظيم من عمال وإداريين مرؤوسين ورؤساء مما قد يزيد في حدة الصراع الذي من شأنه أن يعطل عمل الإدارة ومن ثمة يقضي على استمرار المؤسسة مستقبلاً، إن هذا كله نتيجة لعدم انسجام الاتصال بأساليبه وقواعده مع حوائج وقدرات العاملين خاصة عندما يتعلق الأمر بانسجام العاملين ومشاركتهم بقوة في تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ مختلف الأنشطة والأعمال التي يتطلبها السير الحسن لمهارة الإدارة، وهنا يكمن القول أن الباحث يسعى من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظله الاتصال، ويسعى من خلاله إلى إيجاد دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة من خلال الجوانب المتعلقة بما يلي:

التعرف على أكثر الأساليب استعمالاً في المؤسسة في المستويات الدنيا الوسطى والعليا.

_ تحديد حجم التأثير الذي يتركه استخدام ذلك النوع من الاتصال السائد في الإدارة في المستويات الثلاث السابقة، وتشخيص نمط الإداري السائد وعلاقته بالاتصال الداخلي للمؤسسة.

_ محاولة الكشف عن المعيقات التي تحد من دور الاتصال في التحسين الأداء الإداري والعمل المشترك داخل المؤسسة.

_ معرفة طرق وأساليب اتخاذ وإيصال القرارات الإدارية في مستويات الثلاثة، وتحديد طرق وأساليب التنسيق بين الأنظمة والأجهزة الإدارية داخل المؤسسة ووسائل الرقابة وعلاقته بالاتصال الداخلي في مؤسسة.

أهداف الدراسة:

_ التعرف على واقع الاتصال الداخلي.

_ الوقوف على مدى الانسجام نظام الاتصالي مع الهيكل التنظيمي.

_ التعرف على العملية الاتصالية من حيث المكونات المحددة.

_ تشخيص المعيقات الاتصالية الداخلية الإدارية ووضع أسس علاجية لها.

_ التعرف على الاتجاهات السلوكية اتجاه العملية الإدارية الداخلية من خلال دراسة اتجاهات العاملين حسب المستويات الإدارية العلى، الوسطى والدنيا.

منهج الدراسة:

إن التطرق إلى مستويات الاتصال الداخلي داخل المؤسسات لا يمكن أن تدرس أو تحلل بمعزل عن معرفة المؤشرات والمقومات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة باختلاف طبيعتها وذلك بدراسة التأثير المتبادل بين الاتصال والظواهر الأخرى وفي مقدمتها الظاهرة الإدارية وقد تطلب ذلك الاستفادة بأكثر من منهج في معالجة الموضوع فضلاً عن استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية المتكاملة والملائمة لموضوع الدراسة والمنهج هو من يحدد مدى اليقين التي تحمله المجموعة من المعارف فإذا كان المنهج علمي فالمعارف المتحصل عليها تكون علمية وبذلك يكون يقينها كبير لذلك فإن المنهج هو الطريق الموصل إلى الأهداف، يمكن أن نتساءل ما هي الأهداف:

1_ اختبار مدى صحة الفرضيات.

2_ البحث عن العوامل والشروط التي تأثر في مدى هذا الصدق.

3_ معرفة ورسم الحدود التي تطبق في مجالها الدراسي.

منهج دراسة حالة:

موضوع البحث يسلط الضوء على الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل العمل المشترك في المؤسسة لذلك فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة حالة.

يعرفه أحمد مرسلي في كتابه "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال" غلى أن دراسة الحالة هي اختبار عدد من الحالات أو المفردات المتمثلة للبحث ودراستها دراسة

شاملة متعلقة بهدف الوصف والفهم المتكاملين لكل حالة على حدا ولجميع العوامل المتشابكة والقوى الداخلية في كل منها والعلاقات بينها ومدى الترابط بين هذه العوامل[1].

ويعرفه عامر مصباح بأنه الطريقة المنهجية المركزة على حالة معينة تستهدف جمع الحد الأعلى من المعلومات حولها بهدف الوصول إلى وصفها بدقة وتحديد خصائصها ومميزاتها وتمكن بعد ذلك من القيام بعملية التعميم على الحالات المشابهة[2].

وعليه قمنا باختيار منهج دراسة حالة لانسجامه مع طبيعة الدراسة والفرضيات، للوصول إلى فهم العلاقة والعوامل التي أثرت بين متغيرات الدراسة، ولم يكن هذا المنهج وليد الصدفة بل اعتبارات ومبررات موضوعية بحت.

_ إن هذه الدراسة تتلاءم مع منهج دراسة حالة لأنها تحاول جمع الملومات وتدقيقها والتأكد من صحتها وصدقها.

_ إن هذا المنهج يسمح بوضع فرضيات والتشخيص الأولي لعوامل المشكلة.

_ اقتراح نوع من المعاملة أو العلاج على ضوء الظروف البيئية التي تتم فيها الدراسة.

_ إن هذا المنهج يسمح باستخدام أدوات جمع البيانات التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على إجابات التي تتطلبها التساؤلات الرئيسة في الدراسة.

---

[1] أحمد مرسلي، **"مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007، ص301.

[2] عامر مصباح، **"منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام"** ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2008، ص115.

_ يسمح هذا المنهج بالاتصال المباشر بأفراد مجتمع البحث ويفسح المجال لاستخدام المقابلة والاستطلاع والتكشف عن الميدان.

وعليه فهو طريقة للحصول على المعلومات الشاملة عن الحالات المدروسة، يقوم على أساس التعمق في دراسة الوحدات المختلفة وعدم الاكتفاء بالوصف الخارجي أو الظاهري مجموعة من الخصائص تمثلت في الكشف عن العلاقات السببية لظاهرة والكشف أيضًا عن العلاقة الوظيفية بين متغيري موضوع الدراسة فمنهج دراسة حالة يعتمد على أكثر من أداة، وطريقة التحليل الكيفي للظواهر والحالات للحصول على المعرفة[1].

كما استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي كونه يقوم على دراسة الظواهر مهما كان تصنيفها كما هي موجودة على الواقع وصفها وصفًا دقيقًا وخاليًا من المبالغة، "فهو يقوم على التحليل والتفسير العلمي المنظم للظاهرة أو المشكلة المحددة وتصويرها كمًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات عن الظاهرة المدروسة"[2]، وقد تم استخدام هذا المنهج لتوافقه مع نوع الدراسة لمعرفة أهمية ودور الاتصال الداخلي داخل مديرة النقل لولاية المدية. باعتباره أحد أنواع الدراسات التي يقوم بتحليل وتشخيص وجمع البيانات التفصيلية لظاهرة بصفة معمقة.

أدوات جمع البيانات: يعتبر الحصول على المعلومات والبيانات التي تعتمد عليها الدراسة من أهم خطوات البحث، ويرجع ذلك لقيمة البحث العلمي ومدى نتائجه وقدرته على الإسهامات في تقديم العلم، ويرتبط ذلك بمدى قدرته على الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة.

---

[1] أحمد مرسلي، مرجع سابق، ص103.

[2] حسين علوان مطلق، **"جمع البيانات وطرق المعاينة"**، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2010، ص287.

وبما أن الهدف هو الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع بحثنا فكان من الأنسب استخدام كل من الأدوات التالية الاستمارة الاستبيانية كأداة رئيسة بالإضافة إلى الملاحظة بالمشاركة والمقابلة مع بعض المسؤولين بمديرية النقل لولاية المدية.

الملاحظة: الملاحظة أداة من أدوات البحث العلمي خاصة تلك المتعلقة بالدراسات الاستطلاعية، وهناك العديد من تعريفات الباحثين للملاحظة كأداة في البحث العلمي وهي كما يلي:

وسيلة قديمة لجمع المعلومات، تتميز الملاحظة العلمية بأنها تسعى إلى تحقيق هدف علمي واضح وتحدث عن قصد، وبصورة منظمة، وبأن نتائجها تسجل بانتظام وفي ترابط وتناسق هادفين، وكذلك لابد أن تخضع الملاحظة للضوابط العلمية من حيث تباينها وصدقها ودقتها.

ويعرفها عامر مصباح: أداة علمية تستخدم في جمع البيانات حول موضوع معين عن طريق الاستخدام الشخصي للباحث، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أو بطريقة عفوية أو منظمة[1].

أي أنها تعني توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها توصلاً إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظواهر[2]، وقد اختلف

[1] عامر مصباح، مرجع سابق، ص62.

[2] جدوت عزت عطوي، **"أساليب البحث العلمي مفاهيمه،أدواته،وطرقه الإحصائية"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، 2001، ص110.

مختصين في المنهجية في تحديد أنواعها، فبعضهم اقتصر على نوعين أساسيين تم إدراجهما في:

الملاحظة بالمشاركة: وهي عبارة عن فترة زمنية طويلة متواصلة من التفاعل الاجتماعي المكثف بين الباحث والمبحوثين في البيئة الطبيعية التي يعيشون فيها، حيث من خلال الفترة تجميع المعلومات المطلوبة من داخل موقع الحدث بشكل منظم وغير تلقائي[1].

الملاحظة بدون مشاركة: حالة لا يشارك فيها الملاحظة أو الملاحظة في حياة الأشخاص الموجودين تحت الدراسة[2]،حيث يكتفي الباحث بملاحظة المجتمع دون مشاركة أعضائه حياتهم الخاصة أي إجراء الملاحظة من الخارج بصورة مستقلة ومنفصلة عن المجال المدروس، ويكون استخدامها في الحالات بتسجيل فردي للجوانب المدروسة والحركات الظاهرة التي يمكن رؤيتها من مسافة معينة لكن دون الذهاب للتعمق في بحث الأبعاد المختلفة.

حيث تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوك وتفاعلات وعلاقات المبحوثين في ملاحظة المناخ السائد، ملاحظة طريقة الاتصال الداخلي وسلوك الموظفين والتفاعل الحاصل فيما بينهم وبين رؤسائهم بهدف معرفة نوع العلاقات المتبادلة.

---

[1] محمد محمد قاسم، **"المدخل إلى مناهج البحث العلمي"**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 1999، ص110.

[2] نفس المرجع، ص111.

المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسة لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد أكثر الوسائل المستعملة لجمع البيانات، "فهي أداة بحث مباشرة تستخدم في مسألة الأشخاص المبحوثين فردًا أو جماعة، قصد الحصول على المعلومات الكمية أو الكيفية"[1].

يشجع استخدام هذه الأدوات حيث تكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين كما تصلح لجميع المعلومات من مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الأدوات الأخرى[2].

ولقد عرف أنجلس المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع الآخر أو مع أفراد آخرين، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي والاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.

تمتاز المقابلة بجمع المعلومات لأنها تدل المبحوث على مدى اهتمام الباحث ببحثه، وتسهل عملية البيانات وتمكن الباحث من السيطرة على الموقف الذي يجري فيه جمع المعلومات وتمكنه كذلك من اكتشاف العلامات والإشارات غير اللفظية التي تصدر عن المبحوث[3].

---

[1] أحمد بن مرسلي، مرجع سابق، ص214.

[2] جدوت عزت عطوي، مرجع سابق، ص110.

[3] راسم محمد كمال، **"مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية"**، (ب،ط)، جامعة القاهرة، القاهرة، 1999، ص154.

وقد وظفت المقابلة مع عضوين في المؤسسة لقسم المصلحة العامة على اعتبار أن هذا القسم هو من أكبر الأقسام القائمة على الاتصال الداخلي في المؤسسة وذلك لمعرفة مدى تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة.

الوثائق والسجلات: تعد مصدر أساسي لجمع المعلومات الرسمية، من خلالها تمكن الباحثين من الحصول على البيانات التي تخدم موضوع البحث، منها النشرات الدورية تتعلق بطريقة التعامل والتعليمات السلمية من الوزارة الوصية لا سيما في مجال قطاع الوظيف العمومي (التحفيز، حقوق وواجبات الموظف، تقارير يومية بخصوص ظروف العمل، وثائق متعلق بالهيكل التنظيمي وعدد الموارد البشرية)

الاستمارة: هي طريقة علمية في جمع البيانات حول الظواهر الاجتماعية، شائعة في اغلب البحوث الاجتماعية، وذلك بسبب سهولتها وتكاليفها المنخفضة وإمكانية استخدام الدليل الإحصائي، وكذلك الاستخدامات المتعددة للبيانات المتحصل عليها، وهناك العديد من تعريفات قدمها المختصين في هذا المجال منها:

هي "عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد الإجابة عليها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع في شكل استمارة استبيانية"[1].

[1] عبد الله محمد شريف، **"مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية"**، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1996، ص192.

يعرفه عامر مصباح على أنه أداة علمية تبنى وفق مراحل علمية تكتسب عبرها صدقها وثباتها، وتشتمل بنودها على إمكانية قياس فرضيات البحث، وتحديد العلاقات بين المتغيرات[1].

يعتبر من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعًا واستخداًما سيما في مختلف العلوم الإدارية ومختلف العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية وغيرها من المجالات العلمية الأخرى، إضافة لشيوع استخدامها في استطلاع الرأي العام وفي إطار الدراسات الإستراتيجية والتعرف على اتجاهات ورغبات وميول المستهلكين في مجالات مختلفة، واستمارة الاستبيان تتضمن الأسئلة المكتوبة والمحددة لدراسة المتغيرات التي يتطلع الباحث لدراستها وتتضمن هذه الأسئلة إجابات محددة يتم إدراجها وفق مقاييس محددة[2].

لذلك فإن الاستمارة أداة مهمة بالنسبة لموضوع دراستنا حيث هي شائعة في معظم البحوث الأكاديمية وذلك بسبب ارتباطها بعمليات التحليل الإحصائي و التحليل الكيفي، وتتعامل مع واقع الظاهرة الاجتماعية المباشر، حيث يمكن أن تطبق الاستمارة على عينة كبيرة من مجتمع الدراسة وفي فترة قصيرة من الزمن وبواسطة عدد قليل من المساعدين، ويمكن أن تنطوي على فائدة مهمة هي إعطاء المبحوث الحرية في الإجابة دون الضغط عليه بحضور الباحث معه، أو ذكر اسمه على صحيفة الاستبيان أو إمكانية الربط بين نوعية إجابته واسمه، كما تتيح للباحث فرصة للتعرف على واقع الظواهر الاجتماعية المباشرة وتجريب

---

[1] عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص125.

[2] خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، **"منهج البحث العلمي"**، الطبعة الأولى، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص103-104.

الميدان، وبناء دراسته على بيانات واقعية وليست تخمينات فردية أو تجريدات نظرية قد تكون صحيحة.

فالهدف الذي وضعت من أجله هذه الاستمارة هو معرفة ما يخص موضوعنا وهو دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل مديرية النقل بولاية المدية، حيث أن محتوى الاستبيان شمل متغيرات وتساؤلات الدراسة إذ احتوى على 21 سؤلاً موزعة على خمس محاور متعلقة بتساؤلات البحث وهي كالتالي:

المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية وتكمن هذه المؤشرات أو المتغيرات في التعرف على خصائص مجتمع البحث.

المحور الثاني: يتضمن سبعة أسئلة تعرفنا من خلاله على دور الاتصال الداخلي في تحقيق فعالية التسيير داخل مؤسسة مديرة النقل لولاية المدية، وهل يمكن تحقيق ذلك؟.

المحور الثالث: يحتوي على ستة أسئلة تعرفنا من خلالها على أشكال ووسائل الاتصال الداخلي المعتمد عليها في مديرية النقل من طرف العاملين بها، ومدى تأثير الاتصال الداخلي عليها والتأثير فيها.

المحور الرابع: يحوي أربعة أسئلة حيث يتضمن هذا المحور دور الاتصال الداخلي في تحقيق العمل المشترك ومدى فعالية تسييره داخل المديرية.

المحور الخامس: آخر محور من محاور الدراسة حيث يضم ثلاثة أسئلة تدور حول وجهة نظر الموظفين في العراقيل التي تعيق العملية الاتصالية الداخلية بالمديرية وتزودنا ببعض الاقتراحات المناسبة لتحسين وضمان فعالية الاتصال الداخلي في مديرية النقل لولاية المدية.

بعد أن أكمل الباحثين الدراسة الاستطلاعية لما شملته من ملاحظات ومقابلات مفتوحة كون في ذهنهما جملة من الأفكار والمعلومات ساعدهما على تحديد وتعديل أسئلة الاستمارة ليتم توزيعها فيما بعد على عينة الدراسة.

وقد تم تطبيق الاستمارة على مرحلتين وذلك بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية تم اعدد استمارة البحث من قبل الباحثين كمرحلة أولى التي تم تقديمها فيما بعد إلى أساتذة[1]* في قسم الإعلام والاتصال من أجل ضبطها وتحكيمها.

المرحلة الثانية: تم خلال توزيع الاستمارة بعد تعديلها على نحو 92 مبحوث كل حسب موقعه في السلم التدريجي للوظيفة، تم ملئ معظمها بحضور الباحثين ونلك من خلال الفترة الممتدة من 01 مارس إلى 30 أفريل.

المعالجة الإحصائية: بعد استرجاع الاستمارة تم ترميز إجابات المبحوثين وتسجيلها في البرنامج الإحصائي المعروف بـ:spss وقد تم في البداية فحص والتحقق من الإجابات واكتشاف بعض الإجابات المتناقضة تم استبعادها من الدراسة.

مستويات التحليل: اعتمدنا في تحليل البيانات الدراسة علي مستويين من التحليل:

---

[1]* الدكتورة نبيح أمينة، أستاذة محاضرة (أ)، جامعة يحي فارس، المدية.

* الدكتور فزاني شاكر، أستاذ محاضر (أ)، جامعة يحي فارس، المدية.

التحليل الكمي: حيث أن البعد الكمي يسمح لنا بتحليل صورة مكبرة عن دور لاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل مدرية النقل لولاية المدية

التحليل الكيفي: أما البعد الكيفي للتحليل فيسمح لنا بتعمق في تحليل دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل مديرية النقل لولاية المدية

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أن الإحصاء بصورة عامة هو عصا الباحث التي تقوده إلى الأسلوب الصحيح والنتائج السليمة في البحث العلمي، وتعتبر العينة من أهم مواضيع الإحصاء، فهي مجموعة من الأفراد المختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة تأخذ أشكال مختلفة بناءا على نوعية وظروف البحث، وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي، والعينة تتحدد بانتقاء مجموعة محددة من مجموعة الأفراد أو وحدات المجتمع المبحوث، لإقامة البحث عليها[1].

ففي دراستنا حول الاتصال الداخلي وتفعيل العمل المشترك داخل مؤسسة مديرية النقل اعتمدنا نوع من العينات غير الاحتمالية وهي العينة القصدية حيث لجأنا إليها بناءا على معرفتنا للمجتمع وعناصره وطبيعة الدراسة ويكون هدف العينة القصدية في أن الباحث يقوم باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال للصدفة بل يقوم شخصيا بانتقاء مفرداتها نظرا لصغر مجتمع البحث والذي يقدر عدده بـ **92 موظف** ، اعتمدنا أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع البحث، حيث تم حصرهم من مختلف وحدات وهياكل المؤسسة (إدارة عليا،

[1] إحسان محمد حسن، **"الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي"**، الطبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص49.

مسيرين، أعوان أمن، إداريين ...) بمختلف المقرات المتواجدة عبر إقليم بلدية المدية حتى تكون وثيقة الاسئلة التي أجريناها معهم عن دور الاتصال الداخلي وتفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة معبرة عن حال وواقع الاتصال الداخلي والعمل المشترك، حيث تم استرجاع 73استمارة، منها و19 استمارة لم يتم استرجاعها نظرا للغيابات والعطل السنوية كما ألغيت 13 استمارة لعدم ملئها كاملة من قبل مفردات العينة، وكان عدد الأسئلة المطروحة 21 سؤال، منها ما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالموظفين بها 03 أسئلة، ومنها ما يتعلق بالاتصال الداخلي ومدى تفعيل العمل الجماعي داخل المؤسسة، وقد قسم إلى 19 سؤال خاصة بعمال مديرة النقل لولاية المدية.

مجال الدراسة:

فمعظم القراءات الأولية عن موضوع الدراسة مصدرها الكتب والرسالات السابقة، فموضوع الاتصال الداخلي يتوفر على العديد من المراجع والدراسات السابقة كونه مجال بحث ليس بالجديد منذ سنوات.

المجال الزمني: فيما يخص الإطار النظري بدأنا مرحلة جمع المعلومات وذلك عن طريق جمع الكتب والوثائق والدراسات السابقة وكل ما يخص دراستنا، وذلك من نهاية شهر جانفي إلى نهاية شهر ماي، النزول إلى الميدان وإجراء زيارات استطلاعية لأخذ صورة عامة عن المؤسسة وخدماتها، ليتم بعدها توزيع الاستمارة في الفترة الممتد من 01 مارس إلى 30 افريل سنة 2018 وفي نفس الفترة تم جمع الاستمارة بالإضافة إلى المقابلات التي كانت من نفس الفترة. ثم فترة تبويب والتفريغ وتحليل النتائج إلى غاية 3 جوان 2018.

المجال المكاني: بالنسبة للمجال المكاني قد تمت دراستنا على مستوى مديرية النقل وفروعها على مستوى إقليم بلدية المدية.

تحديد المصطلحات:

الاتصال: لغة: يعني التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة، التفاهم) حول (موضوع، فكرة) لتحقيق (هدف، برنامج) ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل يتصل والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات، كما تعني الكلمة أيضًا شبكة الاتصال وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر[1].

اصطلاحًيا: يقصد به العملية الرئيسية، التي يمكن أن ينطوي فيها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات بهدف تبادل المعلومات والأفكار، الآراء والاتجاهات بين طرفي عملية الاتصال من خلال عملية ديناميكية متواصلة ودون نهاية وباستخدام رموز ذات معنى محدد وأساليب محددة للتأثير ووسائل إعلامية معينة وعبر نسق اجتماعي معين ووسائل لتحقيق الأهداف الأساسية المقصودة من عملية الاتصال[2].

---

[1] إحسان محمد حسن، **"الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي"**، المرجع السابق، ص55.

[2] سلوى عثماني الصديقي، هناء حافظ بدوي، **"العملية الاتصالية (رؤية نظرية وعملية وواقعية)"**، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص09-10.

وهو الآلية التي يتم من خلالها تنشيط وتحريك العلاقات الاجتماعية من خلال تبليغ رسائل معينة ورموز محددة، وتبادل أشياء مادية وأخرى غير مادية، وما ينتج عنه من علاقة تأثير وتأثر[1].

إجرائيا: هو عملية التفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين طرفين أو أكثر، من خلال إشارات ورموز دلالية بين أطراف العملية الاتصالية لتحقيق أهداف معينة.

الاتصال الداخلي: اصطلاحًا: بانه يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكوى واقتراحات وطلب إجازات أو ترقيات أو طلب معلومات. أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها.

إجرائيا: على أنه تلك العلاقة التي تربط بين المؤسسة بجمهورها الداخلي والمتمثل في الموظفين، العمال، المسيرين، الإطارات والمديرية مرورًا بخلية الاتصال المتواجدة.

المؤسسة: لغة: هي أسس يؤسس جمع مؤسسات، منشأة أنشئت لغرض معين يقال مؤسسة عملية، صناعية أو خيرية[2].

---

[1] ناصر قاسمي، **"مصطلحات أساسية في علم الاجتماع الإعلامي"**، ص09.

[2] خضير شعبان، **"مصطلحات في الإعلام والاتصال"**، دار اللسان العربي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص239.

اصطلاحًا: فهي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مدمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك، من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانيًا[1].

يعرفها دادي ناصر بأنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليًا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، تبعًا لحجم ونوع نشاطه"[2].

المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية المتداخلة فيما بينها، توليف محكم ومحدد بغرض أداء مهمة معينة[3].

إجرائيا: هي كل هيكل تنظيمي مستقلاً ماليًا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل إنتاجية من أجل تحقيق هدف إنتاج السلع أو الخدمات.

هي وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة[4].

الفعالية: لغة: نقول فعالية شخص ما أي ما بيده من نشاط مؤثر، بمعنى النزوع الطبيعي لإتيان الأفعال[1].

---

[1] ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص236.

[2] دادي عدواني ناصر، **"اقتصاد المؤسسة"**، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص18.

[3] عبد الوهاب الرميدي وعلي سماي، **"المحاسبة المالية** (وفق النظام المالي والمحاسب الجديد مبادئ عامة أمثلة محلولة علوم اقتصادية–علومتجارية–علوم التسيير)"الطبعة الأولى، طبع لمطبعة دار هومة، الجزائر، 2011، ص82.

[4] صلاح المنشاوي، **"إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"**، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1999، ص244.

اصطلاحًا: تعني مدى نجاح القائم بالاتصال في ممارسة المهنة وتقاس بمدى تأثيره في الجمهور الذي يتوجه إليه، وفي أداء باقي عناصر عملية الاتصال بكفاءة عالية[2].

وهذا التعريف يركز أساسًا على القائم بالعملية الاتصالية تمكنه من معرفة وأداء وظيفته بكفاءة ومن ثم التأثير على الجمهور المستهدف، وذلك من خلال التحكم الجيد في عناصر العملية الاتصالية.

أي أنها: "الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة والأهداف أو النتائج لمطلوبة بأفضل الشروط"[3].

إجرائيا: مدى استعداد المؤسسة للبقاء، والتكيف والاحتفاظ بنفسها ونموها باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها، من خلال توظيف تقنيات الاتصال و الإقناع من اجل تحقيق الرضا و الولاء الوظيفي للوصول إلي الأهداف المنشودة.

العمل المشترك:

اصطلاحًا: هو (العمل الجماعي) أو (أسلوب العمل كفريق) وهو مجموعة من الأفراد تعمل معًا لتحقيق هدف مشترك مثل فريق لعبة الرياضة. يمثل مهارات النجاح، ويشترط التركيز والوضوح والتدوين والموضوعية وتجنب الفردية والاتصال في العمل لتشمل مهارات التعامل

---

[1] صبرينة رماش، **"معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية"**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، ص22.

[2] نفس المرجع السابق، ص23.

[3] صبرينة رماش، **"الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"**، رسالة لنيل شهادة الدكتورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص21.

والتواصل مع الآخرين، وإقامة العلاقات الإنسانية والمقدرة على العمل كجزء من فريق، المقدرة التي أضحت حاجة ماسة وضرورية لمواجهة متطلبات عالم العمل، سواء استخدمت لمهارات الاتصال المباشرة أو غير المباشرة[1].

إجرائيًا: هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم في مجال زماني ومكاني واحد وهو نتيجة لاجتماع الأفراد مع بعضهم البعض في جماعة أو مجتمع ما واحتكاك أفكارهم وتقابل وجدانهم ونزاعاتهم مع ما يحيط بهم من ظرف.

الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة لها دورلا في توجيه الباحث، فموضوع الاتصال الداخلي له أهمية كبرى، يستلزم على الباحث أن يقوم بقراءة دراسات لها مباشرة بما يبحثه، وهذا بهدف الاستفادة منها من حيث وضع التصميم الهيكل المتواصل إليها على مستوى أساليب الانجاز وكذا التعرف على النتائج المتوصل إليها على مستوى كل دراسة من هذه الدراسات السابقة، حتى يتمكن من تقرير ما سيفعله هو بدوره في بحثه للموضوع، من خلال الحرص على أن يكون مكملاً للمجهدات السابقة متفادًيا في الوقت نفسه تكرار بحث ما سبقه إليه غيره، لأن ذلك يفقد عمله الأصالة والواجب توفرها في كل بحث.

تفرض قواعد البحث على الباحث أن تعمق في قراءة كتب حول موضوع بحثه لكي تتمكن لديه فكرة وحوصلة عامة حول الموضوع الذي هو بصدد دراسته.

[1] https :// ar.wikipedia.org wiki / عمل كفريق

إن تحديد الدراسات السابقة خطوة ضرورية تمكن الباحث من إدراك النظريات والنتائج التي توصلت إليها تلك البحوث في مجال تخصصه، ومن بين المذكرات التي ساعدتنا في دراستنا نذكر منها:

الدراسة الأولى:

تحت عنوان: "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"، دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، أطروحة لنيل درجة الدكتورة في علوم الإعلام والاتصال من إعداد الطالبة باية بوزة، جامعة الجزائر 3، معهد علوم الإعلام والاتصال، 2012-2013.

وعن إشكالية الدراسة تم طرح سؤالين محوريين حول الدراسة: هل تأثر الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية بأنماط التسيير المتبع بعد الاستقلال في المؤسسات الجزائرية؟

هل الاتصال الداخلي الذي تمارسه (م.و.ص.ك.م) حالًيا دور في تحسين إنتاجية الأفراد؟

وتندرج تحته تساؤلات فرعية كانت كالتالي:

_ هل للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل؟

_ هل للاتصال الداخلي دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟

_ هل للاتصال الداخلي دور في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية؟

وللتأكيد صحة الدراسة قامت الباحثة بطرح فرضيتين أساسيتين:

تأثير الدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين إنتاجية الموارد البشرية بأنماط التسيير الإداري بأنماط التسيير الإداري الذي كان متبع في المؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال.

يؤدي استخدام الاتصال الداخلي بفعالية لتحسين إنتاجية الموارد البشرية.

حددت الباحثة أهداف الدراسة انطلاقاً من تساؤلات الدراسة حيث تمثلت في التعرف على دولا الاتصال الداخلي في رفع إنتاجية اليد العاملة وتشخيص وضعيته في المؤسسات الجزائرية، خلال حقبة زمنية معينة، وحصر المرتبطة بالاتصال الداخلي وتقيم البدائل العلمية لتفعيل دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية لمساعدته في تحقيق الأهداف الملرجوة.

خلصت الدراسة في الأخير إلى أن غالبية الأفراد العينة من ذكور تتراوح أعمارهم بين 31-35، هم من خريجي التكوين المهني يضطلعون بالوظيفة الإنتاجية كما يتمتعون بالمهارة والأقدمية كما يسود الاتصالات الرسمية النازلة وغالبة الشك الكتابي على الشفهي، مع غياب كلي للاتصال الرسمي البصري، ويلجأ بعض الموظفين إلى عدم احترام التسلسل الوظيفي.

الدراسة الثانية:

تحت عنوان: "العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي"، دراسة ميدانية أجريت بمجموعة من الثانويات بولاية المسيلة دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتورة في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية من إعداد الطالب بلخير دهيمي، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الموسم الجامعي الدراسي 2015-2016.

إشكالية الدراسة: هل يمكن خلق جو جماعي وفق برنامج عمل معين يساعد هذه الأطراف في تحسين المردود الدراسي؟ وبذلك تحقيق أهداف مشروع المؤسسة ولهذا الأسباب تم اختيار العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي في المؤسسات التربوية الجزائرية.

واعتمدت في صحة الدراسة على فرضيتين هما:

_ يوجد ارتباط موجب بين المكانة السوسيومترية للعامل وبين التوافق المهني عند جماعتي قليلتي وكثيرتي التغيب في التوافق العام والمهني والرضا عن العمل.

_ هناك فروق دالة إحصائية بين جماعتي قليلي التغيب وكثيري التغيب في المكانة السوسيومترية. وكان لهذه الدراسة جملة من الأهداف حددتها الباحثة على النحو التالي:

دراسة العلاقات بين المكانة السوسيومترية لقليلي وكثيري التغيب ومدى توافقهم العام والمهني مع دراسة الفوارق بين هذه الجماعتي من نفس المكانة الرضا عن العمال، التوافق العام والمهني، الرضا عن العامل من وجهة نظر رئيسه المباشر.

تمحورت أهمية الدراسة في مفهوم العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الاستثمار في الموارد البشرية التي تعتبر التربية أهم مكون له، بل هي أداة فعالة في التنمية التربوية والتحولات الاجتماعية التي تعيشها، وما دفع إلى الدراسة هو ما تعيشه هذه المدرسة من تحولات داخلية وخارجية، ومدى ارتباط مكانة العامل بين أقرانه بتوافقه المهني مع عمله.

توصل الباحثة في الأخير إلى أنه باستخدام الأساليب الإحصائية يحتاج أسلوب العمل الجماعي إلى توفير العديد من العوامل المادية والبشرية منها البيئية الاجتماعية التي تلعب

دور فعال في الحياة المتوازية، والعيش الهنيء للفرد الجزائري التي تنعكس على صحته النفسية والجسدية بصفة عامة والمهنية بصفة خاصة، وتسعى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التربوية من رفع التحفيزات من أجل تحسين إنتاجية العمل وتوفير بيئة مادية من جهة وإلى وضع شبكة اتصالية قوية لتوحيد الفهم لدى أطراف العملية التربوية، وذلك من خلال عقد اجتماعات ملتقيات وندوات والقيام بنشاطات تربوية ورياضية وثقافية، وبالتالي تحقيق الرضا عن العمل وتنمية الثقافات التنظيمية من خلال التفاعل داخل المؤسسة الواحدة، والتقليل النزاعات والصراعات في المؤسسة التعليمية.

الدارسة الثالثة:

حول "واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية"، قامت بها الطالبة بن عامر زليخة ضمن الدراسات الميدانية بجامعة خضير بسكرة، الجزائر، في إطار إعداد رسالة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، إشراف الأستاذ الدكتور فضيل دليو وذلك لعام 2001، واستغرقت الدراسة حوالي 3 أشهر وهي من الدراسات الميدانية الوصفية، وحاولت هذه الدراسة الإجابة على تساؤل أساسي يتضمن مجموعة تساؤلات أهمها ما هي وسائل الاتصال في المؤسسة؟ وما هي أطره التنظيمية؟ وهل يحسن استعمالا لمتوفر منها؟

واشتقت من هذه التساؤلات أربع فرضيات مفادها:

_ يتميز الاتصال في المؤسسة في الجامعة بقلة المتخصصين.

_ يسود احتكار المعلومات في المؤسسة بالجامعة.

_ عدم توفر الأطر المناسبة للاتصال في المؤسسة في الجامعة.

_ تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة.

أظهرت أهمية هذه الدراسة في كون الاتصال في المؤسسة ببعدها الداخلي والخارجي أساس بناء المؤسسة الجامعية وتكوين صورة إيجابية لدى الجماهير.

في أن كانت الأساليب التي دفعت صاحبة الدراسة إلى إجراءها فرغم أنها لم تحدد صراحة إلا أنه يمكن أن نستكشفها في قلة الدراسة الميدانية خاصة الوطنية حول هذا الموضوع ولا سيما في مجتمع الجامعة.

وهدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الأبعاد والعوامل التي تحكم الاتصال في الجامعة وتنظم علاقتها بجمهورها الداخلي والخارجي لكسب ثقة هذا الجمهور، مع محاولت تحديد المعوقات التي تؤثر على الاتصال في المؤسسة الجامعية بالمجتمع الجماهيري.

واعتمدت هذه الدراسة على منهج سمته الباحثة بالعينة المبررة ذلك بطبيعة الدراسة الوصفية.

في حين كانت عينة الدراسة التي شملتها الدراسة الميدانية في نوع الغينات العشوائية الطبقية بلغت 120 طالب من السنوات النهائية لكل فرع من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 4818 طالب وطالبة.

أما أدوات الدراسة المستعملة فتمثلت في الملاحظة بدون مشاركة والمقابلة دون تحديد نوعها من حيث الشكل والموضوع، وقد بينت هذه الدراسة حاجة الموظف مهاما كانت رتبته الوظيفة إلى الاتصال وذلك بالشراكة في عملة اتخاذ القرار العامة والخاصة بالجامعة علما أن هذا يمثل مظهر من مظاهر الحوافز، واتضح من نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من المبحوثين اعتبروا أن الاتصال هو أفضل الوسائل التي تسمح بتحقيق تسيير جيد للجامعة مع ضرورة

إحدى توازن وتكامل بين مختلف الأنواع الاتصالية مما يدل على الوعي بقية الاتصال وأهميته ودوره في التسيير، والتأكيد على العلاقة التكاملية بين الاتصال والتسيير.

لقد بينت الدراسة أن واقع الاتصال يكاد ينحصر فقط في التعرف بالمؤسسة وهذا في ظل غياب النشاطات الاتصالية، مع قلة الملتقيات في الجامعة الجزائرية أو الأيام الدراسية والاجتماعات التبادلية، لكن رغم المجهدات التي بذلتها إدارية الجامعة الجزائرية في تقوية دور الاتصال لإحداث التكامل بين الاتصال والتسيير إلا أن معظم أفراد العينة أكدوا أن الجامعة تعاني من مشاكل عديدة ولعل أبرزها يرتبط أساسًا بالاتصال.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكتسب الدراسات السابقة أهمية كبيرة هي توجيه وترتيب أفكار الباحث ومساعدته على معرفة الخطوات التي يمكن أن ينتجها في دراسته من خلال ما يستفاد من مضمونها وما يستخلص من النتائج المتوصل إليها.

اعتمدنا على تلك الدراسات في الإطار النظري والمعرض للدراسة إلا أن دراستنا تتميز عن الدراسات السابقة بكونها عالجت من زاوية أخرى لم تعالج من قبل في الدراسات الأخرى عالج الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية ،أما الدراسة الثانية عالجت العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود، وعالجت الدراسة الثالثة واقع الاتصال المؤسساتي، بينما دراستنا تناولنا فيها دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل مديرية النقل لولاية المدية، وهذا كله ما يخلق حالة من التميز والفروق.

الفصل الأول مدخل إلى اتصال المؤسسة.

ان الاتصال وسيلة هامة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار، وبالتالي فإن الاهتمام بعلم الاتصال والاتصال الفعال يعتبر أمرًا ضروريًا في مجالات الاتصال بين الأفراد وبين الإدارة والعاملين بها. فما هو مفهوم الاتصال داخل المؤسسة؟ وما هي أهميته؟

المبحث الأول: الاتصال داخل المؤسسة.

يحظى اليوم موضع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى في المؤسسة الحديثة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، رغم أن الكثيرين يرون أن الاتصال الداخلي لا علاقة له بالعملية الإنتاجية، وسنحاول في مبحثنا هذا التعرج إلى مفهوم الاتصال الداخلي، وأهميته داخل المؤسسة، الاتصال عنصر رئيسي وحيوي ومحور العملية الإنسانية قديمًا وحديثًا، فحاجة الإنسان للاتصال حاجة ضرورية وملحة وحتمية ولا يمكن أن ينقطع عن الآخرين، فكل إنسان يمارس الاتصال بطريقة أو بأخرى ولذلك يتفاعل الإنسان مع المجتمع والبيئة التي يعيش بها، ولذلك يستحيل أن يعيش الإنسان بمعزل عن الآخرين، وحينما يغيب الاتصال عن الآخر يفتقد المجتمع الإنساني حيويته.

الاتصال: يقصد به العملية الرئيسية، التي يمكن أن ينطوي فيها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات بهدف تبادل المعلومات، الأفكار، الآراء والاتجاهات بين طرفي عملية الاتصال من خلال عملية ديناميكية متواصلة ودون نهاية وباستخدام رموز ذات معنى محدد وأساليب محددة للتأثير

ووسائل إعلامية معينة وعبر نسق اجتماعي معين ووسائل لتحقيق الأهداف الأساسية المقصودة من عملية الاتصال[1].

فهو الآلية التي يتم من خلالها تنشيط وتحريك العلاقات الاجتماعية من خلال تبليغ رسائل معينة ورموز محددة، وتبادل أشياء مادية وأخرى غير مادية، وما ينتج عنه من علاقة تأثير وتأثر[2]، أي هو عملية التفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين طرفين أو أكثر.

المطلب الأول: الاتصال المؤسساتي

بما أن الإدارة هي فن القيادة الإدارية التي يعتمد على كسب الأفراد وترغيبهم في العمل، إذ تعتمد بشكل كبير على الاتصال بين رؤساء والمرؤوسين، حيث يسمح لها الاتصالات بإمكانية الحياة والحركة، في الإطار التنظيمي، ومن جهة أخرى تحقيق الأرباح بالنسبة لهذه المؤسسة وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود المؤسسة، وتخصص له وسائل ضخمة من أجل تحقيق التعاون والانسجام بين أفرادها وهذا ما ينعكس حتًما على مردودة المؤسسة.

ويعرف عبد الباقي زيدان الاتصال في المؤسسة "بأنه كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل

---

[1] سلوى عثماني الصديقي وهناء حافظ بدوي، **"العملية التصالية (رئية نظرية وعملية وواقعية)"**، دار الفتح لتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص09-10.

[2] ناصر قاسمي، **"مصطلحات أساسية في علم الاجتماع الإعلامي"**، ص09.

فيما بينها من أجل الوصول إلى الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق خلال تسهيل بث المعلومات.[1]

فالاتصال المؤسساتي يستهدف مجالات مختلفة في المؤسسة، وأبعاد داخلية وخارجية فهناك من يشخصه في المجال الإداري وفي المؤسسات عمومًا، ليقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات الصاعدة والهابطة والأفقية داخل هيكل تنظيمي بحيث تتيسر عملة التواصل المطلوب بين مختلف العاملين[2].

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال الداخلي.

يعرف محمد العطروزي على أنه: "عملية يتم عن طريقها إيصال في أي نوع (معلومات عملية، معلومات تعبيرية) من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير[3].

الاتصال الداخلي عملية تشمل كل العمليات الاتصالية التي تتم على مستوى منظم (داخل الإدارة)، وتتنوع أشكاله وموضوعاته من منطقة إلى أخرى، وتشمل كل الاتصالات الشفوية والمكتوبة، والمناقشات الرسمية، وغير الرسمية إلى الاجتماعات الدورية والطارئة، التي تنعقد على مستوى المنظمة، تتم هذه العملية باستعمال عدت وسائل مختلفة، مثل الهاتف، الرسالة الكتابية، الوسائل السمعية البصرية، ولوحات الإعلان .. وكذا الصناديق

---

[1] عبد الباقي زيدان، **"وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في المجالات الاجتماعية والادارية"**، مكتبة انجاوا، المصرية، القاهرة، 1974، ص 45.

[2] فضيل دليو، **"اتصال المؤسسة وإشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة"**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص28-29.

[3] محمد فهمي العطرزي، **"العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات"**، (بـ-ط)، القاهرة، 1969، ص61.

الخاصة بالإدلاء بالأفكار[1]. كما يقصد به عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، باعتباره عملية نقل وتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الترابط والتماسك، ومن خلال الاتصال الداخلي يحقق المسؤول ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف[2] ويعتبر الاتصال الداخلي أيضًا أداة هامة لإحداث التغيير على السلوك البشري.

فالاتصال الداخلي يقوم داخل نطاق المؤسسة، سواء بين أسامها المختلفة، أو بين العاملين داخلها، لذلك لا بد على المؤسسة وضع نظام محكم للاتصال الداخلي ولابد من معرفة كل ما يحدث في المؤسسة ونوع العلاقات الإنسانية الموجودة فيها[3]، وكذا التعرف على المشاكل التي يتعرض إليها عمال المؤسسة خلال عملهم.

2/ أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

ترجع أهمية الاتصال المؤسساتي إلى أنه يمنح الأفراد المقدرة على المشاركة والتفاعل مع بعضهم، بالإضافة لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص بقاء ونجاح الفرد والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من عدة جوانب:

---

[1] محمد الصيرفي، **"الإدارة والتنظيم الإداري"**، إدارة المناهج، (بـ-ط)، القاهرة، 2005، ص353.

[2] منال طلعــة محمــود، **"مدخل إلى علوم الاتصال"**، المكتب الجامعي، مصر، 2001، ص22.

[3] بلقاسم بن روان، **"ملتقى الاتصال في المؤسسة"**، المجلة الجزائرية للاتصال، معهد علوم الإعلام والاتصال، العدد13، ج1، جانفي1996، ص129.

أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد: تكمن أهمية الاتصال الداخلي في تنظيم الأفراد، وفي هذا السياق يقول Souami Cherif إن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة[1].

بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتساب هوية في محيط عمله، يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، في هذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه[2]، وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل، ويحقق له الرضا الوظيفي، كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة، هذا ما تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية، الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة: بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الاتصال الداخلي، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق، "إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد[3].

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع استخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصف عامة وكذلك

---

[1] Souami Cherif ; Control et gestion des ressources humaines ; Ayme ; Alger ; Algérie ; 1ere édition ; 2000 ; P100.

[2] عبد الغفور حنفي، **"السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"**، الدار الجامعة بيروت، لبنان، 1991، ص387.

[3] محمد بهجت الله كشك، **"المنظمات وأسس إدارتها"**، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص223.

الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى P.Drucker أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئيًا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة[1]، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات الهيكلية والهرمية، ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة الاتصالية بمثابة الغراء والصنع الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنطقة وتحسين مستواها[2].

أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة: للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة، بين أفراد التنظيم وبناء صور موحدة وإيجابية عن المؤسسة، يرى Sain Saulieu: "أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي"[3].

فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد، واكتسابه القيم ومعايير وسلوكيات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم 'عمر أكتوف' أن الهدف من الاتصال الداخلي هو: جعل المعلومات تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها وسياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء، وهذا لا ينعكس على هوية المؤسسة، بل يتعداها إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.

---

[1] Drucker, p; Managemen, tasks, Responsabileties, and problems, cite par :Rager Moyson : **le coaching, développer le potentiel de ses collaborateurs**, De Boeck université, Bruxelles.

[2] مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر2014، ص71.

[3] Renaud Sain Saulieu, Sociologier de l'entrepris, Organisation, culture, et développement, Presse de sciènes politiques, et Dalloz, Paris, France, 1997, P14

ولا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل ويمكن أيضًا تحديد أهمية اتصال المؤسسة في مظاهر أساسية منها:

تحقيق التنسيق: بين الأفعال والتصرفات سواء الخاصة بالأفراد أو الجماعات والوحدات الإدارية والتنظيمية[1].

المشاركة في المعلومات: بحيث يصبح تبادل المعلومات الهامة بين مختلف مستويات التنظيم والعمل مكثف وفعال، وهذا بدوره يساعد على:

_ توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف والأعمال المبرمجة.

_ توجيه الأنشطة والأعمال لتحقيق أفضل النتائج.

_ تعريف الأنشطة بنتائج أدائها.

اتخاذ القرارات: إذ تقوم وتستقيم عملية اتخاذ القرارات على الاتصال فلا قرار ناجح بدون اتصال فعال يضمن تبادل المعلومات لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات ومتابعتها..[2] .

المبحث الثاني: بنية الاتصال الداخلي في المؤسسة

إن البنية الأساسية لعملية الاتصال تعتبر من الرمز الهامة التي يجب أن يلم بها أفراد المؤسسة الواحدة في التعامل اليومي فيما بينهم خاصة عندما ندرك القدر الهام التي

---

[1] الطاهر أجغيم، **"واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية"**، دكتورة دولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص198.

[2] نفس المرجع، ص199-200.

توليه من مساعدات وتسهيلات نحصرها في مبحثنا هذا والتي تتمثل في أنماط، عناصر وخصائص الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: أنماط الاتصال الداخلي

تعرف أنماط أو ما تسمى بشبكات الاتصال بكيفية تركيب علاقات التبادل بين طرفين[1]، ويمكن التميز بين أربعة شبكات اتصالية تمثل نماذج قياسية في هذا المجال وهي:العجلة، الدائرة، السلسلة وفرق .

ويتضمن كل نموذج من بنية الاتصال سمات وخصائص مختلفة وتتوقف إمكانية نجاح أي نموذج منها على طبيعة الظروف والأسباب الداعية إلى تطبيقه.

❖ **النمط الأول :شكل العجلة.**

وهذا النمط يتيح لعضو واحدا في المحور (الرئيس أو الشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصالي المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريق الرئيس فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز على الرئيس أو المدير فقط.

❖ **النمط الثاني: شكل الدائرة.**

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصال مباشرًا بشخصين آخرين ويكمن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بينهم اتصال مباشر.

[1] محمد الصريفي، **"اتصالات الإدارة"**، مؤسسة حروس الدولة، الإسكندرية، 2008، ص17.

❖ **النمط الثالث: شكل السلسة.**

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

❖ **النمط الرابع: الشكل y .**

يتدرج هذا النموذج تحت النماذج القريبة من المركزية وهو ضبيه بنموذج العجلة ويفرض ذاته عندما تكون ظروف الأداء المستقرة نسبيًا، حيث ينتظم الأفراد حول رئيسهم ومن ثمة فعلاقاتهم الاتصالية به مباشرة عدا واحد منهم علاقته بالرئيس غبر مباشرة[1].

المطلب الثاني: **عناصر وخصائص الاتصال الداخلي.**

ركز الباحثون في حقل الإدارة في موضوع دراستهم على العناصر والخصائص المكونة للعملية الاتصالية.

1/ عناصر الاتصال الداخل: لعل من أهم النماذج ما كتبه هارولد 'لاسوال' قي عبارته الشهيرة التي تختصر مكونات العملية الاتصالية، وهي: من يقول؟ ماذا يقول؟ لمن يقول؟ لماذا يقول؟ ومازلت هذه العبارة هامة لأنها تعتبر المبدأ الذي يوجه عملية الاتصال مع ما يمن إضافته لها مثل متى وأين، وطبيعة الأثر الرجعي، ويقدم هذا المدخل أربعة أبعاد للمشكلة يجب البحث فيها عند أي دراسة للاتصال وهي:

_ دراسة طبيعة المرسل سواء كان شخصًا أو منظمة تقوم بعملية الاتصال من حيث التكوين والسياسة المستخدمة.

---

[1] محمد الصريفي، المرجع السايق، ص19.

_ دراسة محتوى الرسالة للتعرف على نوع المعلومات التي تضمنها الرسالة.

_ دراسة طبيعة المستقبل أو المرسل إليه سواء كان فردًا يتلقى الرسالة من فرد آخر أو جمهور يتلقى الرسالة من فرد أو من وسائل الإعلام المختلفة.

أما 'دافيد' فيعتبر العملية الاتصالية مكونة من عناصر تشمل: تكوين الفكرة لدى المرسل تحويل الفكرة إلى رمز، نقل الرسالة من خلال قناة اتصال، استلام الرسالة، تفسير الرموز أو تحويلها إلى رسالة مرة أخرى، القيم بالعمل أو تصرف ما، وفيما يلي عرض لأهم العناصر المكونة لعملية الاتصال:

أ/ المصدر: وهو المرسل الذي يبادر بالاتصال ويتحمل مسؤولية حمل الفكرة المراد نشرها، ويجب أن يكون ذات مصداقية.

ب/ الجمهور (المستقبل): وهو الشخص المستهدف بالرسالة التي يعمل المرسل على إيصالها إليه، ويجب أن يتبين المرسل من الجمهور المستهدف موقفه اتجاه المقترح الذي قدمه هل هو إيجابي أم سلبي، هل يدرك مفاهيم ويعيها، هل هذا الجمهور متعدد أم رئيسي.

_ الهدف: وهو يجب أن يكون واضح منذ صياغة الرسالة ويكون ذو نتيجة إيجابية ويتماشى مع الخلفية الثقافية والسياسية والاجتماعية لدى الجمهور المتلقي وثقافة المنظمة ويراعي الجانب المالي والوقتي لأجل تنفيذه.[1]

[1] ناصر دادي عدوان، مرجع سبق ذكره، ص84-85.

_ السياق أو البيئة: فهي تعني المعاير الثقافية والسلوكية والقانونية التي تنشط فيها المؤسسة والتي يجب أخذه ا بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال وضع خطة إستراتيجية للاتصال.

_ الرسالة: وتمثل المعنى المراد وتوصيله من قبل المرسل إلى المستقبل، ويجب أن يراعى أثناء صياغتها الجانب النفسي والثقافي للجماعة المراد التأثير فيها.

_ تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني: لتوصيل المعلومات أو الحقائق لا بد من استخدام رموز الاتصال وهذه الرموز تكون بشكل كلمات أو جمل منطوقة أو مكتوبة... وقد تكون هذه الرموز في شكل صور أو حركات أو تعبيرات.

_ الوسائط: يمكن اختيار الوسيلة المناسبة منها سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية

_ التشويش والمعوقات: هي كل من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويًا إذ ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديًا إذ إرتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

_ التغذية العكسية: وهي الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يتضمن الفهم بين الطرفين.[1]

[1] ناصر دادي عدوان، نفس المرجع السابق، ص85.

2/ خصائص الاتصال الداخلي

إذا كان من الضروري معرفة موقعك كمصدر للاتصال يتعين عليك التأكد من أن كل حادثة أو مذكرة أو اتصال هاتفي أو رسالة على الانترنت أو محاضرة أو مقترح أو تقدير إنما يحمل أعظم تأثير ممكن له، وعليه فإننا هنا سنستهدف خصائص أساسية ومشتركة في أي من المصادر الفعالة للاتصال في المؤسسة، و'الغرض من استعراض هذه الخصائص هو معرفة وتحديد متى تكتب؟ ومتى تتحدث؟[1] بما في ذلك.

_ الدقة: عندما تتوجه لجمهورك فإنك تتطلع حتمًا إلى ثقته، فإذ لاحظ أحد أفراد الجمهور لديك فإنك تواجه مشكلة حقيقية.

إن عدم الدقة في العمل ينتج عن نقص الاتصال والذي ينتج بدوره عن النقص المعلومات والشروط الضرورية والأساسية للاتصال.

_ الوضوح: مطلب ضروري وصعب في الوقت نفسه ينجم عن عمل جاد، والمؤكد اليوم أن كل مؤسسة حريصة لا بد وان تعتمد على معلومات مفهومة ودقيقة وكاملة، ذلك أن وضوح القرارات والسياسات في المؤسسة وحده قارة على القيادة صانع القرار سواء في الأوضاع العادية أو غير العادية[2]، وإن الوضوح في الكتابة والتحدث يتطلب:

أ)_ وضوح التفكير: فإذا لم تفكر في العمل بأسلوب منطقي مقنع مصحوب بغرض الأسباب الدائمة لمقترحك، ومن ثم خطة العمل التي تتعهد بإنجاز هذا المقترح، وكذلك النتائج والعراقيل المحتملة، فعليك آلا تتوقع إتباع جمهورك لك.

---

[1] زكي محمد هاشم، **"الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"**، مطابع سجل العرب، الطبعة الثانية، القاهرة، 1976، ص131.

[2] زكي محمد هاشم، نفس المرجع، ص132.

ب)_ سلامة اللغة: حيث لابد من أن تكون لغتك سليمة حتى تكون مؤثرة، وكذلك تكون واضحة وفي في متناول أفراد الجمهور المخاطب، غذ كثيرًا ما نلاحظ في واقعنا أن سوء استعمال اللغة يتسبب في صعوبة التواصل والتفاهم بل يعيق التفاعل الاجتماعي ويؤدي إلى الكثير من المشكلات بين الأفراد على مختلف الأصعدة.

ج)_ قوة الاتصالات: حسن الإنصات من طرف المرسل والمستقبل على حد سواء يزيد من الاتصال قوة وفعالية، مما ينعكس إيجابًا على سلوك جميع أطراف العملية الاتصالية ودورهم في العمل والإدارة..[1].

المطلب الثالث: نظريات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

لقد أصبح علم الاتصال جزء من علم السلوك الإنساني، وفرع من فروع العلوم الاجتماعية الهامة، وعلى علاقة وثيقة بعلم النفس وكذا علوم الإعلام وتوجيه الجماهير والتأثير في الرأي العام ومن خلال نظريات الاتصال سنرى تأثيره على تغير سلوك الفرد داخل المؤسسة

1/ النظرية الكلاسيكية للمؤسسة ونموذج 'شانون' و 'ويفر':

الاتصال عنصر أساسي للتواصل واستمرار المجتمعات وانتقل الثقافات حيث أن البداية الأولى للاتصال قد ظهرت في المجال البلاغة والخطاب وقد وصف 'أرسطو' الاتصال بأنه عملية تجري بين الخطيب او المتحدث الذي يبتكر حجة يقدمها قي شكل قول للسامعين والجمهور، وهدف المتحدث أن يعكس صورة إيجابية عن نفسه[2].

[1] المرجع نفس، ص134.

[2] علي أحمد علي، **"الاتصالات الإدارية والجماهيرية"**، مكتبة شمس، القاهرة، 1980، ص18-19.

ويعتبر نموذج 'شانون' و'ويفر' الانطلاقة الحقيقية للنماذج النظرية لعملية الاتصال، وان كان تركيزهما منصب على عنصر التشويش أو الضوضاء، والذي يمكن أن يعيق مسار الرسالة التي تم إرسالها هذا النموذج كغيره من النماذج النظرية الأخرى للاتصال المماثلة (كنموذج 'هارولد لاسوال'، و'نيوكومب' ...) تعترف فقط بأحادية الاتجاه في مسار الاتصال، وفي هذا افتراض صريح وضمني بسلبية المستقبل للرسالة، وتنفي وجود رد فعل أو تغذية رجعية يقوم بها المستقبل للدلالة على سلامة الرسالة المرسلة من طرف المصدر، لاستمرارية العملية الاتصالية في شكل دائري، وفي هذا السياق قام الباحثان 'شانون' و'ويفر'بوضع نموذج نظري للاتصال خلال الحرب العالمية الثانية محاولان الإجابة على التساؤلات: كيف يمكن قياس قدرة الوسيلة في حمل المعلومات ونقلها بين المصدر والمتلقي؟ وكان التركيز في دراسة الوسيلة الاتصالية منصب على الراديو والتلفزيون وقد حدد عناصر العملية الاتصالية في: المصدر، الأداء والرسالة والمستقبل وأضافا عنصر دخيل وهو الضوضاء[1].

ومن جهة أخرى نجد نموذج 'هارولد لاسوال' الذي استمد نموذجه ما أعمال الباحثان 'شانون' و'ويفر'وقد اكتسب هذا النموذج صيتاً وشهرة واسعة لدى دارسي عمليات الاتصال، حيث عمل على تجزئة عملية الاتصال بالجمهور غلى خمسة عناصر أساسية حددها في مجموعة من الأسئلة كالتالي: من؟ يقول ماذا؟ بأي وسيلة؟ ولمن؟ وبأي تأثير؟ ونجد أن هذا النموذج ينظر للمستقبل بأن له دور سلبي في عملية الاتصال

[1] محمد يسري قنصور وأحمد رشيد، **"التنظيم الإداري وتحليل النظم"**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص201.

فهو يهدف إلى جع المتلقي يقتنع بوجهة نظر المصدر[1]، وهذا ما جعل هذا النموذج امتداد لنموذج 'شانون' و'ويفر'، أي أن الاتصال يتم في اتجاه واحد.

أما بالنسبة لـ 'نيوكومب' فهو يعتقد أنه من المهم أن يكون للمرسل والمستقبل اتجاهات متشابهة نحو البيئة الاجتماعية والحكومة والسياسة العامة وبالتالي يمكن المستقبل الوصول إلى اتفاق بأقل تكلفة وجهد، بالإضافة إلى النموذج الذي يسمى نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين، ويركز على دور قادة الرأي في توصيل المعلومات إلى المتلقي[2]، سلامة الرسالة المرسلة من طرف المصدر، استمرارية العملية الاتصالية في شكل دائري، في المقابل نجد من بين المدارس التي تنفي وجود تغذية رجعية أو رجع صدى بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، وتتجاهل الاتصال الذي يحدث بينها والتي يمكن إدراكها من خلال تقسيم 'عشوي مصطفى' للنظريات الكبرى للمؤسسة حيث صنفها إلى مجموعتين كبيرتين بشكل عام – معتمدًا في ذلك الإرث السوسيولوجي المتعارف عليه خاصة من خلال النظرية التنظيمية – الوظيفية، والنظرية التنظيمية – الراديكالية تقوم على أساس النقد الموجه إلى النظرية التنظيمية للمدرسة الوظيفية، معتمدة في ذلك على الفكر الاجتماعي الماركسي، وعلى طبيعة العلاقات الطبقية للمجتمع المعاصر، ونجد أن النظرية الماركسية تعالج الكثير من القضايا مثل: الصراع الطبقي، والبناء الاجتماعي وقضايا الإنتاج، وظروف العمل المتنوع ...

وعلى العموم فإن نظرية المؤسسة حاولت في كل مرة الدراسة السلوكية والتنظيمية التي اعترضت مسار حياة المؤسسة، معتمدةً في ذلك على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسات بدرجة أولى.

---

[1] نفس المرجع، ص121.

[2] سيد هواري، **"الإدارة"**، الطبعة الخامية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1983، ص381.

وعليه نجد النموذج الكلاسيكي للمؤسسة ينقسم غلى مدرسة 'فايول' للإدارة والمدرسة العملية لـ 'تايلور'، والمدرسة البيروقراطية لـ 'فيبر' أما النموذج السلوكي للمؤسسة فهو يرجع إلى مدرسة العلاقات الإنسانية[1]، وبالتالي يمكن تقييم تلك النظرية التي اعتبرت المؤسسة نسق مغلق كالتالي:

المدرسة الميكانيكية: تمتد هذه النظرية بجذورها التاريخية لأعمال 'ماكس فيبر' عالم اجتماعي ألماني ومحاولته وضع نموذج للتنظيم البيروقراطي ذو طابع رسمي وموضوعي، وقد حدد حملة من الخصائص للنموذج أهمها:

_ وجود تقييم واضح ومنظم للعمل.

_ وضع هيكل ترتيبي ومنظم للسلطة.

_ التركيز على الإجراءات المكتوبة.

_ الاعتماد على مجموعة من القواعد الرسمية الجامدة.

ومن أهم مبادئه النموذج المثالي التخصص في الأعمال، تقنين الأدوار ومركزية السلطة واتخاذ القرار، وتوحيد الإجراءات[2].

تعتبر المدرسة التايلورية إحدى المدارس الميكانيكية وتنسب هذه المدرسة لـ 'فريديريك تايلور' حيث تزامنت أعماله مع أعمال 'هنري فايول' وركز هذا الأخير على الإدارة والقيادة والتوجيه، حيث يرى أن هناك مجموعة من الوظائف التي يقوم بها المؤسسة، أما 'تايلور'فقد اهتم بتحليل العمل وفقاً للمنهج العلمي ملخصًا أعماله في كتاب

[1] سيد هواري، المرجع السابق، ص384.

[2] علي أحمد علي، مرجع سابق، ص22-23.

مبادئ الإدارة العلمية حيث نظر للإنسان على أنه آلة منتجة يحتاج لصيانة كما تحتاجها الآلة، وركز أكثر على تقسيم العمل غلى وحداته الجزئية والعمل على تدريب العمال لأداء مهامهم من أجل القضاء على الحركات الزائدة غير المنتجة، واقتصار الوقت والجهد[1].

على الرغم من النتائج الإيجابية التي حققتها هذه المدرسة، فإن آثارها السلبية على المستويين الفردي والمؤسساتي قد طغى على محاسنها، ذلك أن التقسيم للعمل قد جعل العمال يؤدون حركات روتينية مملة تشعرهم بالتفاهة من عملهم ومن مركزهم الاجتماعي، أهم نقد وجه لهذه المدرسة هو نظريتها الضيقة للإنسان، واختصار جميع أبعاده إلى البعد الاقتصادي والمادي فقط، واعتبر الإنسان آلة بحاجة لتحفيزات مادية، أجر أو مكافأة أو غير ذلك، من أجل زيادة إنتاجه والاحتفاظ به لمدة أطول في العملية الإنتاجية، فهي تعتبر المؤسسة: كنظام عقلاني مغلق يتجاهل النموذج المحيط، كما أغلقت العلاقات الاتصالية غبر الرسمية والعلاقات الاجتماعية والإنسانية للأفراد[2].

هذه من أهم الانتقادات التي قد تركت آثار سلبية على العمال والمؤسسة، فكانت مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية السبيل الوحيد والمناسب لمواجهة الأزمات التي أحدثها المدرسة الكلاسيكية، ومحاولة تطبيق مبادئ هذا الأخير.

مدرسة العلاقات الإنسانية: في بداية هذه الدراسة كان التركيز على العوامل المادية و آثارها على أداء العمل، لكنهم توصلوا غلى نتيجة إيجابية تمثلت في نقل بؤرة الاهتمام من البحث في الجوانب المادية إلى الجوانب الإنسانية.

---

[1] محمد سلامة عبارة محمد بهجت كشك، **"رسالة الاتصال في الخدمة الاجتماعية"**، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1989، ص120.

[2] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 124.

واكتشفوا أن المحفزات المادية غير كافية لدفع العمال لأداء مهامهم وإنما هناك محفزات أخرى معينة كالانتماء لجماعة العمل والتقدير والاحترام وتوصلوا بذلك إلى اكتشاف الجماعات غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية واعتمدوا في تحليلهم على المنهج الانثربولوجي ودراسة الحالات وعلى الرغم من أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد أثارت مسائل جديدة كالعلاقات الإنسانية والجماعات غير الرسمية وكذلك الاتصالات والروح المعنوية، فإنها أهملت عدة مفاهيم منها السلطة والصراع، كما أن تركيزها كن منصب على الجوانب النفسية في محيط العمل[1]. هذا الانحصار لمدرسة العلاقات الإنسانية داخل محيط مؤسساتي ونسقي متداخل الأطراف، هذا التطور يمكن إبرازه في حدود مدرسة الأنساق.

2/ النظرية الاتصالية ومدرسة الأنساق المفتوحة:

إن مفهوم النسق المفتوح كانت بدايته في البيولوجيا، من خلال تحليل الكائن الحي إلى مجموعة من الوحدات الفرعية، والتأكد من أن هناك تبادل وتفاعل بين هذه الوحدات الفرعية، من خلال تجزئة الكائن الحي إلى أبسط مكوناته إلا أن هذه الطريقة في التحليل قد ظهرت قبل ذلك في علم اللغات كنظم معقدة، وعلوم أخرى دقيقة كأنظمة الرياضيات.

حيث كان العالم البيولوجي الأمريكي 'بير تلنيفي' صاحب أول كتاب في النظرية العامة للأنساق. عرف النسق على أنه: مجموعة من الوحدات المؤثرة في بعضها البعض، ما يؤكد التفاعل بين الوحدات المكونة للنسق، ويميز بين النسق المغلق والنسق المفتوح، فأول منعزل عن العالم الخارجي (المحيط)، ويخضع إلى تغيرات داخلية، كل حركة تتم داخل النظام تسجل، أما النسق المفتوح فهو في ارتباط دائم مع المحيط الذي اتفق على

[1] الطاهر أجغيم، مرجع سابق، ص202.

عدم استقراره وبالتالي تظهر الحلقة الدائرية بين المؤسسة والمحيط، فالمؤسسة تحصل من المحيط على مواد ومعلومات ومختلفة أنواع الطاقة، وتوجه إليه بدورها منتجات ومعلومات[1]،

ويظهر أن هذه المدرسة –مدرسة النسق المفتوح– هي المقاربة النظرية الأنسب والتي من الممكن أن أنساق في إطار دراسة موضوع الاتصال الخارجي والداخلي للمؤسسة. وعليه ينبغي على المؤسسة مراعاة المحيط الذي تعيش فيه لتحسين المخاطر والمحافظة على وجودها.

[1] الطاهر أجغيم، مرجع سبق ذكره، ص214.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي بين التسيير والفعالية.

الاتصال يمثل أ مرًا هامًا وحيويًا لأي مؤسسة أو منظمة مهما كانت طبيعة أعمالها وحجمها يجب أن يكون سهلاً بسيطًا واضحًا ومفهومًا حتى تكون فعاليته تؤدي الغرض المطلوب بآليات تسيير فعالة من أجل تحقيق أهداف مضمونه سيتم ابرازها، حيث لا تخلو من معوقات تواجه الاتصال وتعيق العملية الاتصالية ليتم الحديث عنها في هذا الفصل.

المبحث الأول: آليات الاتصال الداخلي للمؤسسة.

تعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي يعنى بها علماء الإدارة بشقيها إدارة الأعمال والإدارة العامة أن عملية الاتصال تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على القائد الإداري، حيث أن آليات الإدارة في أي مؤسسة، تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وتنحصر هذه الآليات في عدة نقاط هي الأشكال، الوسائل والوظائف نعرج إليها من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: الأشكال الاتصال في المؤسسة.

يستخدم المدراء في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم وعلى نمط القيادة المطبق، فنظام الاتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقات بين الإدارة والعاملين مباشرة تختلف عن المؤسسة الكبيرة وبالرغم من هذه الاختلافات فإن نظام الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة.

الاتصال الداخلي: إن الاتصال الداخلي يتم داخل حدود المؤسسة، ويستخدم قنوات تنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها[1]، والحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي، وهناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة ونازلة وجانبية أو أفقية، وكلهما تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال الفردي، التنظيمي والجماهيري[2].

الاتصال الفردي: هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظيفة المحددة للأشخاص.

الاتصال الوظيفي أو التنظيمي: هو تحويل الرسالة الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة ويتطلب على الأقل مرسلاً ومستقبلاً.

الاتصال الجماهيري: هو تحويل الرسالة إلى عدد كبير من الأشخاص أي المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية.[3]

ويمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسين هما:

اتصالات رسمية:

هي من تنساب بين خطوط السلطة الرسمية، وقد تكون شفهية عبر اللقاءات الشخصية المباشرة، وعبر اللقاءات الجماعية خلال المؤتمرات والاجتماعات أو عبر

---

[1] على الشرقاوي، **"العملية الإدارية (وظائف المديرين)"**، دار الجامعة الجديد،الإسكندرية، 2002، ص 427.

[2] فضيل ديليو وآخرون، **"الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله"** دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 83-84.

[3] محمد أبو سمرة، **"الاتصال الإعلامي** والإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2008، ص42.

أجهزة الاتصال الهاتفي، وقد مكتوبة عبر الرسائل والكتابات والمراسلات المتبادلة بين الإدارات والجهات المختلفة[1]، ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهي تأخذ ثلاثة اتجاهات:

الاتصال الهابط: من أكثر أنواع الاتصال شيوعًا، يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصد عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية[2]، هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو المديرين إلى العمل وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل[3]، وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية الأوامر والتعليمات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة والتوجيهات، ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

_ تعليمات محددة تتعلق بالمهارات المحددة.

_ معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقاتها بمهارات التنظيم الأخرى.

_ معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.

_ معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.

---

[1] الكبيسي وعامر، **"التصميم التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"**، ج3، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص99.

[2] محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص45.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **"السلوك الفعال في المنظمات"**، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002، ص317.

_ معلومات ذات طبيعة ايديولوجية غايته احدث تمايل بين العاملين وأهداف التنظيم.[1]

الاتصال الصاعد: وتتجه عكس الأولى من الهيئات السفلى المرؤوسين إلى الأنظمة العليا أو الرؤساء وهي تتضمن تقارير يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم، معلومات تفيد انشغالات العمال وكل ما تتعلق بهم من مشاكل في العمل، شكاوي تتطلب حلولاً من المستويات الأعلى في التنظيم، تحسينات يريدونها أو تغيرات مقترحة[2]، فهي (الاتصالات الصاعدة) تفتح لهم المجال لإبداء رأيهم حول وظيفتهم ومؤسستهم بشكل عام.

الاتصالات الجانبية (الأفقية): تعتبر أساسًا لفاعلية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري[3]، وهي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار، وإحداث المشاركة في الفكر، والتغير عبر وسائل مختلفة، ولعل أهم وسائله هي الكلمات والرموز والتي يمكن أن تأخذ طابعًا كتابيًا وآخر شفهيًا.

1/ وسائل الاتصال الشفوية: يمكن أن يكون هذا النوع من الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي عن طريق لا الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، حيث يتم فيه استخدام وسائل

---

[1] طاهر أجغيم، مرجع سابق، ص 72.

[2] Stephen Robbits et des autres. comportement organisation. 12 eme. Edition. Paris. Edition.

[3] عبد الغفور حتفي، مرجع سابق، ص223.

بسيطة، كما يعتبر هذا الأسلوب سهل وأكثر إقناعا مقارنة مع الأسلوب الكتابي يستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة[1]، إلا أن ما يعيبه أنه قد يعرض المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال بنوع من التحريف أو سوء الفهم ، أو عدم التعبير الصادق والحقيقي عن الحالة ، ووسائل الاتصال الشفهي هي التي توصل الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.

ويتحقق هذا النوع من خلال:

ـ **التعليمات والأوامر:** تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما، فأي صورة من صور الاتصال تتأثر بنوع التنظيم المتبع حسب المدرسة التي ينتمي إليها المدير، هل هي مدرسة تقليدية أم مدرسة ذات نظرة علمية للإدارة[2].

ـ **الاستشارة:** قد يتعرض العامل لمشاكل قد تحول دون تأدية العمل على الوجه اللائق الذي يجب أن يكون عليه في المؤسسة، وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية، ما يوجب على المؤسسة حل مثل هذه الصعوبات عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة في حل هذه المشاكل، ومن ثم على المسؤولين ضروري إحضار استشاري من داخل أو خارج المؤسسة، حيث يقوم الاستشاري بمعرفة المشكل وجمع المعلومات حوله،

[1] محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص68.

[2] عبد الباقي زيدان، مرجع سابق، ص80.

ثم توجيه العامل أو المسؤول (الذي حدث له المشكل) من خلال إصدار توصيات يجب أن تقابل بالإصغاء الفعال والممارسة العملية[1].

المقابلات: المقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيض الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات، وهي إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر تكون عادة وجها لوجه، ويجب عند إجرائها الأخذ بعين الاعتبار تقاسيم الوجه قصد الفهم الجيد، ففي المحيط أمريكي مثلا قد تكون التحية أحيانا معناها العقاب وقد توحي تعبيرات الوجه وعيدا.[2]

_ مقابلة إعلامية: ويتم فيها تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال اللقاءات المتعددة المرتبطة بسير العمل.

_ مقابلة التدريب: وهي مرتبطة بتنمية قدرات ومواهب العمال ، والهدف منها تبادل المعلومات بين المتوقع تدريبه، ومسؤول التدريب بالمؤسسة من حيث نوعية البرامج والفائدة منها.

_ مقابلة التقييم: والهدف منها معرفة مستوى الأداء الوظيفي والجوانب المرتبطة به.

وتختلف حسب المستويات الإدارية.

_ مقابلة تحليل الوظائف: يتم من خلالها قيام أخصائي مسئول بتحليل العوامل المؤثرة بالنسبة لكل وظيفة مشغولة من الناحية المادية والنفسية والاجتماعية وفي دراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتكون المقابلة بين الموظف وأخصائي تحليل العمل.

---

[1] نفس المرجع، ص 82.

[2] محمد فهمي العطروزي ، مرجع السابق ، ص45.

الاجتماعات والمؤتمرات: هي إحدى وسائل الاتصال الشفهي، 'هو لقاء بين مجموعة من الأفراد اثنين أو أكثر يجتمعون معًا لمناقشة موضوع مشترك من أجل الوصول إلى قرارات معينة حول الموضوع المطروح'[1]، ويناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ظل الخطة الموضوعة وكذلك علاج مشكلات المختلفة.

الندوات: ويتم خلالها تبادل وجهات النظر بين العمال حول موضوع يصعب معالجته من طرف فرد لوحده، وهذا من خلال طرح الآراء والحلول ليتم بعد ذلك مناقشة ما تم طرحه.[2]

البرامج التدريبية: وتهدف البرامج التدريبية إلى تنمية القدرات والمواهب لدى العمال وقد تكون برامج التدريب داخلية أو من قبل جهات مختصة خارج المؤسسة.[3]

الهاتف: ويعتبر ثاني شبكة اتصال بين الأشخاص بعد البريد وهو وسيلة للحوار المباشر ومعظم المؤسسات لها خطوط هاتفية داخلية وأخرى خارجية.[4]

ومنه نجد أن العملية الاتصالية تتميز بعدة مميزات نذكر منها أنها تعتبر أسرع وأقوى تأثير من غيرها بحيث تزيد التقارب بين المديرين والعاملين ويعمل على رفع الرح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة. ولا يخلو من سلبيات وعيوب كأنه يحتاج إلى مهارات فن الحوار ويحتاج إلى جهد في عرض الموضوع كما يحتاج أيضًا إلى قدر من الصراحة والوضوح.

2/ وسائل الاتصال الكتابية: نظرًا لأهم للاتصالات الكتابية التي تعمل كوسيلة تسجيلية دائمة يمكن لمستقبل الرسالة العودة إليها كما استدعت الحاجة، كذلك فإن بعض المعلومات قد تكون كثيرة بدرجة يصعب استيعابها دون كتابة تتيح الإرشاد بها عند

---

[1] صباح حميدي على وغازي فرحان أبوزيتون، **"الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال"**، الطبعة الأولى، دار الحمادية للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2007، ص83.

[2] محمد منير الحجاب ، مرجع السابق ، ص 32 .

[3] إبراهيم العمري ، السلوك الإداري والعلاقات العامة ، الإسكندرية 1976 ، ص 144 .

[4] عبد العزيز، **" نماذج الاتصال في فنون الإعلام والتعليم و إدارة الأعمال"**، دار المصرية 2003 ، ص 204 .

اللزوم، وتفحصها من قبل المرؤوس عند الفراغ، كذلك قد تكون المعلومات الكتابية وسيلة أفضل للاستشارة بين الموظفين قياًما بالمعلومات الشفوية[1]، حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال، وأخيرًا فإن المعلومات الكتابية تكتسب في الغالب الجانب الرسمي بصورة لا تأخذها عادة الاتصالات الشفوية[2]. ومن أهم وسائله:

التعليمات والأوامر: يتم كتابة التعليمات والأوامر لاستخدامها كمرجع في كافة المستويات الإدارية عند الحاجة، لذلك يجب على الرئيس أن يتأكد من صحة المعلومات التي يتضمنها في رسالته التي تحتوي على التعليمات مثل ضرورة التأكيد من مصدر المعلومات ومكان التوجيه وأهم صور التعليمات والأوامر المكتوبة كالمذكرات الداخلية والمعاملات المتداولة داخلًيا على مطبوعات والمعاملات الصادرة والواردة وغيرها[3].

لوحات الإعلانات والنشرات: تستخدم لوحات الإعلانات كوسيلة لتبليغ العاملين بتعليمات وسياسات وأخبار تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين.

مجلات المؤسسة: تستخدم للتعريف بالمؤسسة وبمجالات عملها وجميع ما يجري فيها والتطورات التي تمر بها فضلاً عن تغطية جميع أخبار المؤسسة والموضوعات الإعلامية والاجتماعية التي قام العاملين بالمؤسسة وأخبار مجلس الإدارة والأخبار اليومية التي يجب إبلاغها للعاملين، وهي ثلاثة أنواع مجلة تصدر عن الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، المجلات المتخصصة والمجلات اليومية.

---

[1] عفيفي صديقي محمد وآخرون، **"الإدارة في مشروع العمل"**، بدون طبعة، مكتبة إخراجي، الرياض، 1999، ص20.

[2] محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص88.

[3] عفيفي صديقي محمد وآخرون، مرجع سابق، ص22.

الرسائل الخاصة: تأخذ الرسائل الخاصة كقناة للاتصال الرسمي المكتوب أحد الاتجاهين، أما الرسمي الهابط من مجلس الإدارة والمديرين إلى العاملين والمستويات الإدارية الأدنى، الرسمي الصاعد من العاملين والمستويات الإدارية الأدق إلى مجلس الإدارة والمستويات الإدارية الأعلى[1].

ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

_ يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم لتلك المعلومات المكتوبة.

_ يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفهي

_ يعبر هذا النوع من أساليب الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.

يعطي وقتًا كافتًا للمتصل به للتأمل والتمحيص والتدقيق ومحاولة الفهم.

ومع هذا إلا أنه لا يخلو الاتصال الكتابي من العيوب والسلبيات نختصرها فيما يلي:

_ أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين أو إلى مدير المنشأة.

_ أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى لردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

[1] أبو سمرة محمد، مرجع سابق، ص88.

_ يسهل عملية احتمالات التعريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا معنى يراه هو وفقاً لطبيعة تفكيره وخبرته وثقافته.

_ يتخذ الاتصال الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوي والاقتراحات والتقارير والمذكرات والدوريات والمنشورات والكتب والصحف والمجلات والإحصائيات[1].

3/ وسائل الاتصال الإلكتروني:

ويمثل هذا النوع كل المعلومات والقرارات التي تتداول عن طريق الانترنيت أو الانترنيت أو الفاكس، فهي تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين الأفراد ويمكن اتسامها بالغموض أو عدم الفهم الصحيح، ولهذا على المنظمة مراعاة أهمية هذا الاتصال لضرورته الحتمية في هذا العصر المتطور فيكون ملامس للواقع والمستقبل التقني المزدهر بلا توقف.

ومن أهم أنواع الاتصالات الحديثة الانترنت الذي هو عبارة عن دمج "إنترا" التي تعني داخلية و"نت" التي تعني شبكة وهي تقصير لكلمة network والمعنى ككل هو الشبكة الداخلية في المنظمة، حيث أنها تعمل على توزيع المعلومات عبر مكاتب وأقسام المنظمة بواسطة شبكة الحواسيب التي توفرها لهدا العرض ويتسم هذا النظام بالسرعة وضمان التواصل فيما بين الأفراد فتعمل المنظمة على تطوير مهارات مستعملي الانترنيت[2].

خصائص الانترنيت: للانترنيت خصائص جيدة تخدم العملية الاتصالية داخل المؤسسة في محو كل العقبات الخاصة بالوقت والمسافة فبإمكان هذا النوع من الاتصال إرسال رسالة أو عدة رسائل لمستقبل أو عدة مستقبلين في أن واحد ومهما كان موقع هذا

---

[1] نفس المرجع، ص91.

[2] عبد العزيز، "نماذج الاتصال في فنون الاعلام والتعلم وادارة الأعمال"، مرجع سابق، ص206.

المستقبل داخل المنظمة أو لفرع بعيد عنها فيمكنها السيطرة على الحيز المكاني والزمني، وتتمثل الخاصية الثانية في تحديد المرسل إليه في حالة رسائل خاصة معينة بأطراف محددين فيتم الاتصال عن طريق البريد الالكتروني الشخصي للمعني، فبهذه الطريقة يضمن الوصول السريع للرسالة مع ضمان الرد بالسرعة المماثلة .

أما الخاصية الثالثة وهي المهمة التي تتمثل في وفرة المعلومات حيث أن الانترنيت تعمل على مدار 24 أربع وعشرين ساعة الذي يساعد الباحثين عن المعلومة في إيجادها بأسهل طريقة والحفاظ عليها بتسجيلها واستعمالها عند الضرورة مما يقوي الإحساس بتحمل المسؤولية [1] .

ويجب الإشارة إلى ظاهرة تتعلق بوسائل الاتصال لمديرية النقل بولاية المدية، وهي أن الوسيلة تأثر تأثيرا كبيرا على الرسالة، بل إن الكثيرين يعتقدون أن الوسيلة تعمل على تشكيلها وهدفها، حتى أنه لا يمكن الفصل بينها، فيشيرون إلى أن الوسيلة هي الرسالة.

ومن أهم وسائل الاتصال المستخدمة:

الوسائل المكتوبة: الرسائل المكتوبة بأنواعها المكتوبة المشكلة، المجلات (الدوريات) والنشرات والكتيبات، والوثائق الإدارية وغيرها.

الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر أو عن طريق الوسائل التكنولوجية مثل الهاتف النقال سواء المحمول أو الثابت بين المرسل والمستقبل بخصوص وجهة نظر أو فكرة يريد إيصالها المرسل إلى المتلقي.

الوسائل المسموعة والمرئية، والوسائل الالكترونية الحديثة مثل البريد الالكتروني

[1] عبد العزيز، مرجع سابق، ص208.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال الداخلـــي.

تتمثل وظائف الاتصال الداخلي في:

وظيفة الإنتاج: لا يمكن بأي حال من الأحوال الفصل بين الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المنظمات الاقتصادية عن عملية الانتاج ، وذلك لأن عملية الاتصال التي تحدد الإنتاج من حيث نوعيته وكميته ، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والآراء كتوجيه الإنذار بسبب التغيب في العمل أو إبداء الإعجاب والإعلان عن المكافآت ...[1]

وظيفة الإبداع: المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة بين مختلف الأطراف، والتغيير النظامي، فالروتين والنمطية والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل.

ويرتبط الإبداع ببعدين هما بحسب الوظيفة الأساسية:

البعد الأول: هو عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

البعد الثـاني: يمثل عملية تطبيق البعد الأول ، وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين ، وذلك بوضع برامج تهدف إلى القضاء على عملية المقاومة وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار الأساليب الجديدة في مختلف المجالات[2].

الصيـــانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في ثلاث مهام رئيسية هي :

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاكل .

---

[1] علي أحمد علي، الاتصالات الادارية والجماهيرية، مرجع سابق، ص122.

[2] نفس المرجع، ص123.

- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يوليه للتفاعل فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي
- ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

وباختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف يساهم الاتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي : كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال، وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين الجماعات والأفراد ومهما يكن فان وظائف الاتصال لا يمكن أن تفصل في هيكل الاتصال ذلك إذا كان المفهوم الأول يتعلق بمضمون الرسالة فان المفهوم الثاني يرتبط بالمسارات والأشكال التي يتحرك فيها الاتصال وذلك ما يكون بشبكات وقنوات الاتصال.[1]

المبحث الثاني: تسيير وفعالية الاتصالات الداخلية للمؤسسة:

يقصد بفاعلية الاتصالات قدرتها على تحقيق أهدافها، بمعنى إحداث التأثير المطلوب والهدف من الاتصال في إطار أهداف المؤسسة، إذ تعد الاتصالات غير الفعالة بمثابة إضاعة للوقت وإهدار للجهد، فيفقد الاتصال مغزاه، بل يكون وسيلة من وسائل تأخير المؤسسة. نتيجة الانشغال بالاتصال عن العمل[2]، لذلك تعد كثرة الاتصالات من العوامل السلبية التي تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ففعالية الاتصالات الإدارية تتحدد في ظل الأغراض العديدة التي تخدمها حيث تعتمد العمليات الإدراكية كافة على تبادل البيانات والمعلومات وهذا لا يتم إلا بالاتصالات الفعالية.

---

[1] محمد عشيوي ، **"أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي"** ،(المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، دط ، 1993) ص 142-143.

[2] حجازي مصطفى، **"الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية"**، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1990، ص179.

المطلب الأول: فعالية سير العملية الاتصالية.

وحتى يكون الاتصال فعال ويؤدي الغرض المطلوب لا بد من معالجة عقبات الاتصال أي العقبات المختلفة التي تتعرض لها عمليات الاتصال بتخفيض عدد المستويات الإدارية وتشجيع اللامركزية في الإدارة والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وأن يكون المدير قدوة للمسؤولين، وبث الثقة وروح التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق وهذا لا يتحقق إلا بإعداد عملية الاتصالية ومعرفة محاورها الفاعلة.

1/ إعداد العملية الاتصالية الفعالية

يتطلب الاتصال الفعال خلق ورفع كفاءة وفعالية اتصال لتنمية بعض الأمور الهامة وغرسها في نفوس المدراء والمسؤولين ومن أهمها:

_ ضرورة أن يتمتع المدراء بمهارات عالية في الحديث مع مرؤوسيهم، فلا يقاطع المتحدث ليفرض رأيه، ويحسن الاستماع إلى المرؤوسين حتى وان لم يكن لديه رغبةكافية للاستماع.

_ في حالة استخدام الأسلوب الكتابي يجب أن تكون الكلمات سهلة وواضحة لا لبس فيها ولا غموض ولا تحتمل التأويل أو التحريف.

_ على المدير أن يغرس في نفوس المرؤوسين روح المبادرة والخلق. ذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة لديهم، ومنح الفرصة لهم لإبداء ما شاءوا من اقتراحات أو آراء حول مشاكل العمل لديهم في المؤسسة.

_يجب على المدير أن يحدد قبل كل اتصال يريد اجراءه مضمون الاتصال وعناصره ومكوناته والهدف المطلوب منه[1].

2/ محور الفعالية الاتصالية:

الاتصال الفعال حقيقة هو ذلك الذي يستند إلى هذين المحورين في آن واحد، كما أن ايجابية العلاقات لا تضمن الفعالية الفنية، كذلك فإن منهجية الأسلوب قد تتحول إلى فن التأثير، مما قد يشكل فوزًا لأحد الطرفين على حساب خسارة يمنى بها الطرف الآخر.

المحور المنهجي: يتلخص في مجموعة من القواعد والعمليات التي يجب أن تراعي في كل من إرسال الرسالة واستقبالها.

_ مبدأ الاتصال الناجح: نجاح إيصال الرسالة يتوقف على حسن تخطيط عملية الإرسال.

_ مبادئ الاستماع الجيد:ليس عبثًا شيوع القول "أن المتحدث الجيد هو المستمع الجيد"، فالاستماع هو نصف العملية الاتصالية، فالحديث مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات إنصات جيد[2].

المحور الإنساني: إن التيار الإنساني في الإدارة بطريقة وأساليب ومبادئ وأدبياته يهدف إلى التأكيد على العلاقات الشخصية الغنية التي شاعت في حضر العقلانية، فالمؤسسة تحتاج في علاقات العمل والاتصالات على حد سواء، فهو الترشيد المتوفر من خلال تطوير وتزجيه وجهة تخدم أغراض تنمية الإدارة[3].

---

[1] محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص65.

[2] حجازي مصطفى، مرجع سابق، ص181.

[3] نفس المرجع، ص183.

بهذا يرتقي الاتصال إلى مستويات عالية تحل قضية الفعالية كنتيجة طبيعية بالإعتماد على الأسس التالية:

_ تعزيز العلاقات الرشيدة في الاتصال.

_ الاعتراف بالآخر.

_الانفتاح على الآخري[1].

المطلب الثاني: تحقيق فعالية الاتصال الداخلي.

بالخطوات السابقة يكون المدير قد حقق فعالية الاتصال داخل مؤسسته. ولا تتحقق إلا بعمل المدير، وإنما يزيد من تحقيق فعالية الاتصال إذا أحدثت النتائج التالية:

_ أن يستقبل المرسل إليه الرسالة، وأن يفهمها، وأن يدرك المعنى الذي يقصده المرسل.

_أن تحرك الرسالة المرسل إليه للعمل وفقاً لما جاء بمضمونها.

_ أن يأتي التحرك بالنتيجة التي رآها مصدر الرسالة[2].

أضف إلى ذلك أن هناك عوامل واعتبارات يلزم مراعاتها للحصول على اتصالات فعالة وناجحة وهي:

_ أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا، وعندي مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن تكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.

---

[1] نفس المرجع، ص185.

[2] النمر وسعود بن محمد وآخرون، **"الإدارة العامة الأسس والوظائف"**، الطبعة الأولى، مطبعة الفرزدق، الرياض، 2001، ص337.

_ أن تتم عملية الاسترجاع، ويتأكد المرسل أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل منها.

_ يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أو كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها[1].

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي للمؤسسة.

يلعب الاتصال دورًا هام في كل مؤسسة، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي كما أن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين، إلا أن هناك قيود تؤثر سلًبا على نشاط المؤسسة ونظامها الاتصالي، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع عملية اتصالية فعالة.

حيث يقصد بمعوقات الاتصال تلك العوامل والمواقف التي تؤثر سلًبا على العملية الاتصالية وكفاءتها وتعوق تحقيق الغايات المنشودة منها، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعوقات يمكن التأثر فيها بدرجة متفاوتة تحولها من عوائق للاتصال إلى عوامل مساعدة أو مؤدية في تحقيق كفاءة الاتصال، فلكي تحقق جهود الاتصال أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات والتسهيلات التنظيمية التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الاتصال، الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الاتصال ذاتها من المعوقات[2]، أي الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على فاعلية نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة، أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها، أو أقامة الحوافز في مسار عملها أو تفويت الفرصة على أطرافها لإنجازها على الوجه الأكمل، وتشكل هذه المعوقات أكبر وأهم مشكلة للإدارة الحديث، ويمكن حصر عوائق الاتصال الداخلي فيما يلي:

---

[1] درويش عبد الكريم وتكلاء ليلى، **"أصول الإدارة العامة"**، مكتبة الإنجلو، القاهرة، المصرية، 1980، 57-58.

[2] الطاهر أجغيم، مرجع سابق، ص79.

_ معوقات نتيجة الاختلافات الفردية.

_ معوقات مصدرها طبيعة التنظيم وأساليب العمل في المؤسسة.

_ معوقات بسبب نقص الإمكانيات والتسهيلات للعملية الاتصالية[1].

معوقات شخصية وتنظيمية:

المعوقات الشخصية أهمها:

صعوبة التكيف: يهدف الاتصال إلى إعا دة تكيف العاملين سياسًيا وخطط المؤسسة فمثلاً عندما تعتمد إلى الأخذ بنظام جديد للأجر بقصد زيادة الإنتاج فقد يلجأ العاملون إلى تخفيض معدلات الإنتاج وذلك راجع لعدم فهمهم لأهداف النظام الجديد وبالتالي يكون هنا عدم تكيف الأفراد مع النظام الجديد.

المعوقات التنظيمية: هناك الكثير من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب مثل الهيكل التنظيمي، الصلاحية، المنصب، القوة، معلومات عن الملكية، إضافة إلى البعد بين الأعضاء داخل التنظيم.

وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

_ عدم مطابقة التنظيم.

_ عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.

_ عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات .

---

[1] نفس المرجع، ص80.

_ عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة.

_ عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة.

المعوقات النفسية: من العوائق النفسية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل وضع إستراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة.

_ اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في العملية الاتصالية على جميع المستويات مثل اتجاهاتهم للتعالي على الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.

_ حمود اللغة التي تكتب بها التقارير والقرارات الإدارية، والكتب وذلك لاحتوائها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير[1].

معوقات ثقافية اجتماعية:

وهي من أكثر جوانب الاتصال غموضًا، ناتجة عن عادات الاتصال ضمن مجتمع معين فالمعوقات الاجتماعية الداخلية من أبرز العلاقات الرسمية الوظيفية، ففي العالم العربي يحتاج الشخص وزنًا هامًا بالنسبة لوزن الوظيفة، أنه المعرف بخصوصه وميوله وخصوصية علاقاته، وليس الموظف الذي يشغل مركزًا مهيئًا معينًا، والمواطن الذي يراجع بصدد معاملة تخصه هو ليس (مواطن عمومًا) الذي يحقق له الحصول على التقديمات،

[1] محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص52.

ويتوجب عليه الاتزامات، بل المحدد الذي يقع على مسافة معينة في قربه (تقريبه) أو بعده (ليس له واسطة) عن المسوؤل الذي يراجعه.

هذه العلاقات تشكل عائقاً أمام مختلفة أنواع الاتصالات المكتوبة، ويزيد من وزن وأهمية الاتصالات الشفوية المباشرة، فكأن هناك تعطشًا لهذا النوع من الاتصال الكفيل وحده بطمأنة العامل، لا يمكن للاتصال المكتوب أن يشفي غله باستخدام تقنيات متطورة وبين استمرار عادات وتقاليد وأساليب تواصل موروثة ولا زالت تحكم حياتنا والعلاقات الاجتماعية[1].

ومنه فمعوقات الاتصال على اختلاف أنواعها، لابد للمدير من التنبيه إليها لعلاج الثكلات الاتصالية التي يعاني منها هو أو تشجيع المؤسسة وهي الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال.

[1] حجازي مصطفى، مرجع ساق، ص152.

الفصل الثالث: دور العملية الاتصالية الداخلية في تفعيل العمل المشترك.

تعد المصادر البشرية أهم أصول المنظمات إذ أن نجاحها أو فشلها يغزى إلى أطرها البشرية وعلى المؤسسات اليوم أن تواجه بيئة مضطربة حيث تجد نفسها مجبرة على ربط الجهود البشرية لتسريع جميع النشاطات وجعلها فعالة تتميز بالمرونة في تجاوبها مع التغيرات الحاصلة بغية النجاح يجب أن تدمج المعرفة مع الخبرة 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 إلى مفهوم العمل المشترك أهميته.

المبحث الأول: مدخل إلى العمل المشترك.

العمل المشترك داخل المؤسسات من أهم تقنيات الإدارية للعمل الجماعي بين الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة من خلال حشد كل المجهود وتبادل المهارات، الأفكار، الخبرات، المعلومات والمعارف "تضمن انجاز المهام بفعالية وتساعد على تنمية والتطوير والتغير للأفضل وبالتالي النهوض بالقطاع الذي يعمل به المجموعة بغض النظر عن طبيعة عمله ومجاله سواء كانت في ميدان الأعمال أو الميدان الأكاديمي أو على مستوى الحياة الاجتماعية"[1]، يأتي هذا الأسلوب ليدحض كافة الاعتقادات التي تنادي بفردية الأعمال بحجة التنوع والتباين بين الأفراد ليثبت أن قوة التنوع تعني زيادة الكفاءة في العمل وتساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بأقصى سرعة ممكنة.

[1] إبراهيم رمضان ديب، **"أسس ومهارات الذات وصناعة التغير والنهضة"**، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص93.

المطلب الأول: مفهوم العمل المشترك وأهميته:

تطور مفهوم العمل المشترك بعد حدوث الثورة الصناعية وذلك نتيجة بالتحول الصناعي والإنتاجي حيث حلت الآلة مكان الورقة وبذلك أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفا للمنظمات وقد بدا الاهتمام الحقيقي بالعمل المشترك من بداية هذا القرن بحركة العلاقات الإنسانية ودراسات في احد المصانع حيث شخصت هذه الدراسة 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 لفريق العمل الفعال[1].

1/ مفهوم العمل المشترك:

قصد التعرف على 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.

يعريف نيو كامب بأنه شخصان فأكثر يشتركان في المعايير المفصلة بموضوعات معينة وتتشاك أدوارها الاجتماعية تشابكا وثيقا، أي أنه لا يكتسب مجموعة من الأفراد صفة

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

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 [1].

وعرفته ليزا مغلوف هو عبارة عن عمل يتشارك في انجازه أكثر من فراد ويتفاعل أفراده مع بعضهم البعض وتحكمهم مجموعة من القواعد والقيم السلوكية من أجل تحقيق الهدف كما يعرف على انه عمل بشكل مشترك مع الآخرين من أجل إنتاج أو ابتكار أو الاستنتاج أو الملاحظة أو التقييم أو اختبار شيء معين[2].

فهو عبارة عن عمل يتشاك في انجازه أكثر من فراد ويتفاعل أفراده مع بعضهم البعض وتحكمهم مجموعة من القواعد والقيم السلوكية من أجل تحقيق الهدف، يكون لهؤلاء الأفراد شخص مسؤول عنهم وعن متابعة أعمالهم والتطورات التي يصلون لها خلال تأدية عملهم[3]، كما يعد العمل المشترك ضمن فريق عمل احد أشكال التي تعتمد عليه مجموعة الأفراد، يمتلكون مهارات عالية ومتقاربة ومتكاملة بحيث تسد النقص عند زميل أو موظف آخر[4]، كما انه عمل بشكل مشترك مع الآخرين من أجل إنتاج أو ابتكار أو استنتاج أو ملاحظة أو تقييم أو اختبار شيء معين[5].

---

[1] نانسيسقو فسوات، طرجمة أمين أيوبي، **"الإداري الناجح، تحفيز الانتاج بخطة"**، بيروت، لبنان الأكاديمية، 2001، ص145.

[2] www. Aib.edu.why teamwork is important in the workplace au 28-05-2018 HEUR 13.00

[3] بلخير دهيمي، **"العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي"**، أطروحة دكتورة، لعلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص19.

[4] المرسي جمال الدين، **"الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية"**، الدار الجامعية، الطبعة الألى، الاسكندرية، 2001، ص80.

[5] محمد منير حجاب، **"المعجم الإعلامي"**،الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص123.

العمل ضمن فريق من أبرز أنماط وأساليب العمل التي أثبتت وجودها في الآونة الأخيرة كأهم الأدوات الحتمية التي تضمن تحقيق الأهداف الكلية للعمل في المؤسسات او المنظمات أين يقوم هذا النمط على تشكيل فريق عمل واحد من الموظفين أو العمال في المؤسسة الواحدة وذلك بالعمل بروح واحدة بعيدًا عن المنافسة غير الشريفة وحشد كافة الإمكانيات البشرية المتاحة من خبارات ومهارات لخدمة المصلحة العامة وبالتالي 'النهوض بالعمل وزيادة الإنتاجية وتضخيم الأرباح ورسم صورة جيدة عن المؤسسة داخليًا وخارجيًا يكون كل هذا إذا كان النظام الاتصالي يعكس نمط إداري ديمقراطي في التسيير عن طريق خلق جانب اجتماعي ومادي للموظف'[1].

من التعريفات السابقة نلخص إلى ان العمل المشترك هو مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك ويستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف، وهو كل عمل تؤديه مجموعة من العمال أو الموظفين كفريق متماسك في سبيل تحسين إنتاجية و مرودية المؤسسة القائمة على أسس 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 ووضوح [2].

2/ أهمية العمل المشترك: تكمن أهمية العمل المشترك في:

---

[1] سامر جلدة، **"سلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة"**، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن، الطبعة الأولى، 2009، الأردن.

[2] إبراهيم رمضان ديب، مرجع سبق ذكره ، ص 135 .

تفويض المهام: فالعمل ضمن فريق أو مجموعة يسمح لجميع الأعضاء بتقسيم الأعمال ولمسؤوليات بدلاً من تكليف العمل لشخص واحد وبذلك يتشارك مع جميع أعضاء في نفس العمل ويستخدم كل منهم قدرات معرفته ومهاراته الخاصة لإنجاز وإنجاح العمل.

حافز ودافع الإبداع: فالعمل المشترك يحفز العامل على أعضاء الفريق ضمن مؤسسة أو على الإبداع ويجعلهم يتشاركون في الأفكار والاقتراحات والحلول للوصول إلى نتائج جيدة فخليط الأفكار ينتج عنه عملاً مبدعًا.

تبادل الآراء: فالعمل المشترك يمنح أعضاء الفريق ضمن مؤسسة أو منظمة فرصة جيدة لاكتشاف آراء الأفراد ووجهات نظرهم المتنوعة وهذا يساهم في إيجاد المزيد عن الحلول للمشاكل والعقبات التي تواجه العامل وإمكانية حلها بسهولة[1].

تقديم التبادلات: حيث يلعب العمل المشترك أو دور في تعليم الموظفين أهمية التفاوض والتنافس بعيدًا عن التعصب وهذا يساعد الأعضاء في دمج أفكارهم وآرائهم لاتخاذ القرارات الصائبة والإيجابية .

الجمع بين المهارات: حيث تتكون المؤسسة أو المنظمة من عدد من الأفراد يتشاركون في بعض المهارات والمعارف وهذا التفاعل يكشف عن نقاط الضعف والقوة لبعض الأفراد وبالتالي يكملون بعضهم البعض.

بناء العلاقات: حيث يني العمل المشترك ضمن مجموعة علاقة قوية وطويلة الأمد بين الأفراد ويكون أساس هذه العلاقات الولاء والثقة وقد يؤدي ذلك إلى بناء العديد من العلاقات الاجتماعية خارج النطاق الوظيفي.

---

[1] نانسي سقو فسوت، الاداري مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

توفير الوقت والجهد: من خلال تقسيم الفهم والأفكار والجهد[1].

المطلب الثاني: عناصر وخصائص بناء فريق عمل مشترك.

1/ عناصر بناء عمل مشترك: يشير 'حمدان' إلى أنه يوجد ثلاثة عناصر تؤثر في بناء فريق عمل مشترك وتحدد درجة فعاليته وهذه العناصر هي:

العنصر الفني: ويقصد بالعنصر الفني هو المهمة المطلوب إنجازها، ومدى صعوبتها، هل هي صعبة التحقيق أو سهلة والمعلومات المتاحة عنها والأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها، لتحقيق تلك المهمة ومدى صعوبتها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.

العنصر الإنساني: وهذا العنصر يتكون من جزأين هما:

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.

[1] نفس المرجع، ص154.

_ يعمل القائد مستشارا للفريق، ويقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم والقواعد السلوكية وتوجيه وتعليم الأعضاء، وتقديم النصح والمشورة[1].

ويشير 'السريدي' إلى أنه يجب على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

1- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم.

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

3- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق مشترك وأن 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 والثناء.

6- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.

7- يثق الناس بحسدهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات.

8- أعضاء فريق العمل المشترك لا يثقون بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله[2] .

---

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

[2] 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.

ـ أنماط القيادة: يعرف 'المدهون والعجرمي'[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 إلى أن القيادة هي الفن الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة تحصل معها على ثقة واحترام وطاعة وتعاون المرؤوسين، ولكن هل الفن له طرقه وأساليبه أنماطه في الممارسة وقد 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[2].

ـ 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 والدوافع لديهم[3].

فسلوكيات 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، ويؤدي

---

[1] المدهون محمد والعجرمي محمودى، **"القيادة"**، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين،2011 ، ص41.

[2] خريسات أحمد، **"أساليب ونظريات القيادة، مجلة الأقصى"**، المجلد 01، العدد 776، 1987، ص55.

[3] خريسات أحمد ، **"أساليب ونظريات القيادة "**، مجلة الاقصى ، المجلد 1 ، العدد 776، 1987 ص 40 -42.

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.

العنصر البيئي: ويشير حمدان إلى أن عنصر البيئي يتكون من جزئين هما:

ـ 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[1].

ـ 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 والتدريب.

وتعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن أداء مرتفعة، والعكس صحيح، وتعد البيئة التنظيمية عاملا مساعدا في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة، ومن خلال تحسين البيئة

[1] حمدان أحمد ، مرجع سابق ، ص 47 .

التنظيمية يستطيع القائد التأثير على أعضاء الفريق والذين يعدوا جوهر عملية رفع مستوى الأداء بالمنظمة[1].

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، وقدرة تحقيقها.

_ أن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.

_ أن تتوفر الرغبة في الاشتراك والتعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.

_ أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.

_ أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة والرغبة في التقليل من الاختلافات.

_ أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب المادي والمعنوي[2].

2/ خصائص فريق العمل المشترك:

من أهم الصفات والخصائص للعمل المشترك نذكر:

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

[1] نفس المرجع، ص48.

[2] رضا صاحب أبو حمد ومؤيد عبد الحسين الفضل، **"الاقتصاد الإداري"**، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص73.

هو الفريق الذي يتقاسم أعضاؤه باقي وظائف ومهام القيادة بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهارته.

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 وإيضاح الروابط التي تربط بين الأهداف الشخصية للأعضاء ... وبين الهدف المشترك للفريق[1].

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[2].

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

---

[1] المدهون محمد، "العجرمي محمودى "القيادة"، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين ،2011، ص62.
[2] نفس المرجع، ص64.

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 والمفتوحة، 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.

البيئة الودية: يشكل التوتر والتشدد 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 والبيئة 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، والتقدم الذي يحققه البعض الآخر.

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 وأدوار 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 فيها مدى أي عضو في الفريق[1].

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[2].

وبهذه الطريقة في التعامل مع الاختلافات يشعر الأعضاء بالحرية في إبداء آرائهم، ولا يضايقهم الخلاف حولها، بل أنه لا يعاملون من يختلف معهم في الرأي على أنه عدو له، ولكن ينظرون إليه على أنه يحاول اثراء 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.

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 منهم الموافقة ومنهم المحايدين[3]. وفي الواقع أن المؤيدين سيدعمون

---

[1] المدهون العاجيمي محمود، **"أساليب ونظريات القيادة"**، نفس المرجع لسابق، ص66.

[2] ويلات وزاب، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخرامي، **"كيفية بناء فريق عمل ناجح"**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص163.

[3] نفس المرجع، ص166.

المعارضين، ولن يعرقلوا تنفيذه، وهكذا يبقى التعامل مع المعارضين عند الرغبة في الوصول على الاجماع، وذلك من خلال مناقشتهم في ارائهم وتوضيح 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.

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[1].

ومن هذا فإن فريق العمل المشترك الفعال في الرقابة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو بعض أعضائه أو جميعهم، كما يعمل على تطوير الوسائل والإجراءات والطرق اللازمة للتقييم الذاتي للأداء.[2]

المطلب الثالث: عوامل وشروط نجاح العمل المشترك.

العمل المشترك عدة عوامل تحيل إلى نحتاج بناء فريق عمل جماعي واحد، ولا يتسنى لنا في هذا المطلب ذكر العوامل دون التعرج إلى الشروط التي تحكم بناء هذا الفريق داخل المؤسسة حيث تتمثل:

1/ عوامل نجاح العمل المشترك: في

[1] ويلات وزاب، المرج السابق، ص166-176.

[2] المدهون محمد والعجرمي محمود، مرجع سابق ، ص49.

_ الوضوح في المهام والأعمال التي يقدم بها الأفراد في المجموعة.

_ مشاركة جميع الموظفين عند القيام بعمل جماعي.

_ توثيق جميع قرارات العمل.

_ التقييم الايجابي لأداء الفرد في المؤسسة لتحفيزه معنويًا.

_ مشاركة جميع أفراد المجموعة بوضع حلول ومقترحات وعدم الاعتماد على فرد معين.

_ التواصل والاتصال الجيد بين الفرد ومجموعة العمل.

_ تحديد خطوات العمل وكيفية تطبيقها من قبل الموظفين ويشمل ذلك إجراءات بداية العمل ونهايته ومكان العمل ومساحته والأجهزة والمعدات.

_ تصميم خرائط توضح خطوات العمل بشكل مفصل، ويكون ذلك من بداية العمل إلى نهايته.

_ يجب الإنصات إلى الأفكار التي يتم طرحها من قبل الآخرين وإعطائهم الحرية الكاملة في التعبير.

_ تقديم المساعدة لجميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة مع مراعاة إظهار الإحرام.
وهناك عدة عوامل تؤثر على فعالية إنشاء فريق عمل مشترك:

حيث ذكر 'بويرلي'[1] في دراسته التي هدفت الى 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:

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.

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

5/ الاستقلالية: وتتعلق بالقدرة 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.

---

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

9/ التغذية الراجعة الكاملة: وتتعلق بمدى تقديم التغذية الراجعة والكاملة من قبل القائد وأعضاء الفريق.

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

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

الأدوار: 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.

[1] ويلات وزاب ، مرجع سابق،ص209.

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.

-أما 'كرينتر وآخرون"[1] فقد حدد أداء الفريق المشتركة والعالية بالسمات والمعايير التالية:

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

[11]* 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.

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 ان يكون لديهم القدرة على الصبر والاجتهاد في مواجهة كافة القضايا بداء من تشكيل الفريق وانتهاء بانجاز المهمة .

أما 'حريم'[1] فيحدد طريقة انجاز فريق عمل فعال ومشترك من خلال:

أهداف واضحة ومقبولة: إن وضوح الأهداف من العوامل التي تؤدي إلى فاعلية الفريق فالفريق تشكل من أجل هذه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وضوح الأهداف وقبولها من أعضاء الفريق يساهم في إنجاز المهمة.

التفاعل: تفاعل أعضاء لفريق والاتصال بينهم ينشأ علاقات جيدة بينهم وصراحة وأكثر شفافية أعلى في مناقشة الأمور مما يعزز الشعور بالانتماء بين بعضهم البعض.

[1] حسين حريم، **"السلوك التنظيمي وسلوك الافراد 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 معايير تم التوصل اليها.

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 ان يتمتع أعضاء الفريق بمهارات وقدرات عالية فالمهارات العالية تؤدي الى الإبداع والسلوك.[1]

2/ شروط نجاح العمل المشترك: أما عن شروط نجاح المؤسسة وتتمثل في:

معرفة النفس بشكل جيد: هي شرط أساسي من شروط نجاح العمل المشترك، فمن المهم أن الموظف يعرف الموظف جيدًا والحرص على إدراك قدراته مما يساهم في جعله قادرًا على تطوير نفسه والحصول على مهارات جديدة تساهم في استمرارية الوظيفة وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة.

التكامل مع الأهداف الخاصة بالمؤسسة: وهي واجبة على الموظف في تحقيق التكامل بشكل تام مع أهداف المؤسسة وأن لا يتجاوزها أو يتجاهلها، فعندما يسعى الموظف إلى تحقيق كافة الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يعمل بها فإنه يصبح قار على تطوير حياته الوظيفية بأفضل الطرق.

الاهتمام لتقييم الأداء الوظيفي: هو شرط أساسي في العمل المشترك، حيث يجب الحرص لتقييم الأداء الوظيفي لأنه يساعد على الكشف عن أماكن الخطاء بطرق فعالة كما يساهم بتحسين وتطوير المستوى الوظيفي للعامل أو الموظف.

تطوير مهارات التواصل: وهي اهتمام بتطوير مهارات التواصل الخاص بالموظف مع المواطنين.

اختيار المفردات: تجنب ذم الزملاء، الأخلاق السيئة كالنميمة والغيبة.

[1] * حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 351 .

الاهتمام بالمظهر اللائق: يساهم المظهر اللائق بتوصيل صورة إيجابية عن الموظف ويترك انطباعًا جيدًا وحسنًا عند الأفراد الآخرين.

العمل بروح الفريق: يجب أن يكون الموظف متسامح مع زملائه في العمل من أجل تحقيق النجاح بشكل دائم.

المبحث الثاني: التكامل بين الاتصال الداخلي والعمل لمشترك.

المطلب الأول: كيفية إنجاز العمل المشترك داخل المؤسسة.

تعتمد المؤسسة لبلوغ أهدافها على إشراك مجموعة من الأفراد والمهارات المتعددة ضمن فريق عمل ولديهم السلطة والمسؤولية الجماعية والميل الى المشاركة وخلق جو من الثقة المتبادلة لتحقيق الهدف المرجو للمؤسسة حيث ان تثق الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة والأعضاء محفزون بالمكافآت كم إن الموظفين ملتزمون بمناقشة وتوحيد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم ويتدفق الحوار من أسفل الى أعلى ;ومن 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 الرئيسية ،حيث يرى(ببر)[1] أن استجابة الفريق للعمل المشترك تكون عبارة عن سمات وسلوكيات الفريق منذ المهمة الى اكتمالها ومنذ تشكيل الفريق الى 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

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

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 ان تولي بأهمية خاصة عندما تشكل الفريق نظرا لما تتمتع به هذه الأبعاد والسمات من كونها تمثل معايير لقياس الآداء 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 او 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 (جولدنر) وتعتبر الأقوال المأثورة و الحكمة الشعبية عن هذا الإستعداد لتعاون مثل

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 عللى شكل ترقية أو زيادة 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 بإختصار 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 إنتشار 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 اخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة ، وغالبا ما يكون ذلك حساب الأعضاء الاخرين .

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 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 انشغالاتهم 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 الى الثقة والمصداقية الضرورتين لتطبيق نظام العمل المشترك ، كما ان 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 الى الجماعة يساعد على تعديل التوتر والقلق بسبب المشاكل التي يواجهها وذلك من خلال المساندة والتعاون بين أعضاء الفريق المشترك وبذلك تكون الجماعة اكثر دعما معنويا للفرد.[1]

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

ويحدد باكر[1]. سمات فرق العمل المشترك الفعالة من خلال :

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 الى تحقيق الأهداف التي لا بد ان تكون هذه الأهداف المراد إنجازها واضحة ومحددة وقابلة للقياس وأن تكون مرنة لأن وضع الاهداف يعد ضروريا لأنه يمنع المجادلة وسوء الفهم بين اعضاء 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 .

2_ الألفة: المناخ يميل لان يكون وديا ومريحا وغير رسمي ، ولا يوجد اية 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 او كبت الصراع .

---

[1]parker.glenn.1994.cross functional teams.first edition .jossey bass publisher.sanfrancisco.p155.

6_ قرارات بالإجماع: بالنسبة للقرارات المهمة الهدف جوهري لكن ليس بالضرورة الموافقة بالإجماع عن طريق المناقشة الصريحة لأفكار كل فرد تجنب التصويت الرسمي او 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 الادوار التي يلعبها كل عضو في الجماعة وعندما يتخذ اي اجراء يتم عمل مهمات واضحة ومقبولة ويتم تنفيذها والعمل يتوزع بعدالة بين اعضاء 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.

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

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 (وودكوك)[1] خطوات انجاز فريق العمل الفاعلة بالاتي:

1_ توازن الادوار: 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 ان تكون هناك مجموعة من الادوار الحاكمة التي يجب ان تؤدي هذه الادوار التي تشمل منسق المولد الناقد والمنتقد والقائد بحيث يكون لكل عضو دور تؤديه على اكل وجه في عمله.

2_ الصراحة والمواجهة: من أجل أن يكون الفريق فعالا ومشتركا في عمله لا بد ان يكون اعضاؤه لديهم القدرة للتعبير عن ارائهم ووجهات نظرهم بكل صراحة ووضوح ومواجهة المشاكل والمسائل الحساسة لان الصراحة والمواجهة والوضوح تؤدي الى وجود تفاهم راسخ وتماسك قوي وإبداع اكثر وصراع ايجابي بين اعضاء 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 دعو 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 الى 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

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

ويتحدثون مع بعضهم بعضا ويقبلون نقاط القوة والضعف عند بعضهم بعضا وهذا التعاون يؤدي الى حل الصراع داخل الفريق بطريقة إيجابية.

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 إتخاذ 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 الإستمرار في تطوير أعضائها بالمهارات والقدرات اللازمة وإكسابهم لعملهم من خلال إستيراتيجيات 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 .

المطلب الثاني: الاتصال والعمل المشترك داخل المؤسسة.

الاتصال وتفعيل الموارد البشرية: يعتبر الاتصال عملية حيوية في تفعيل الموارد البشرية فهو يبدأ من اللحظة التي ترغب فيه المؤسسة في فتح مناصب عمل جديدة بحيث يترتب عن ذلك الإفصاح عن رغبتها في سوق العمل عن طريق مختلف وسائل الإعلام والاتصال، حيث يتم تفعيل هذه الموارد من خلال مجموعة من الآليات التي تعمل على تحسين الأداء بشكل يضمن تحقيق هدف كل مؤسسة.

1/ الاتصال وإدماج الموارد البشرية: إن الرئيس الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل أراءه من الحسن إلى الأحسن، وتحقيق الأهداف المرجوة في أقرب وقت وبأقل تكلفة وينال رضا مرؤوسه، وتحقيق قدرة الرئيس هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة في الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، فكلما وجد هذا المناخ أمتلك الرئيس القدرة على تعويض جزء من مهامه، هذا ما جعل خطوط الاتصال مفتوحة وتزداد درجة فعالية نمط المشاركة في المسؤولية وانجاز القرار ومن هذا فإن تعويض سلطات الرئيس إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق إشرافه.

2/ الاتصال كإدارة لتسيير الموارد البشرية: إن استخدام العلاقات الإنسانية بقوة دفع والتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤدي في سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع أين العمل والحوافز الموجودة في المؤسسة ومكتملة كلما كانت فعالية الحافز

في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكثر، بمعنى أن تحقيق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات.

ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية عن طريق تمكين التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، وتم ذلك بعدة طرق وأساليب المقابلات والاجتماعات والتقارير والشكاوي.

3/ الاتصال وتغير سلوك المرد البشري: تستند العملية الاتصالية على الجوانب النفسية السلوكية للعاملين باعتبار العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل القوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني.

ففي المجال الإداري يعتمد الكثير من الرؤساء على السلطة كقوة رسمية تسمح إلى حد بعيد في اتصالاتهم بمرؤوسيهم يهدف إلى إحداث تغير في سلوكهم، أما من وجهة نظر المرؤوسين فالسلطة التي تتمتع بها الإدارة ليست كافية بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن اتصال الرؤساء بالمرؤوسين وقد ينقطع الاتصال بلا رجعة لذا يطلق على هذا النمط أسلوب استبدادي أما بالنسبة لإعداد التشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فإن الرئيس يقوم بمحاولة تغير سلوك مرؤوسيه عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتمادًا على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن والتعاطف والتقدير.

4/ دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي: عرفت 'هيدريت' الرضا الوظيفي بأنه مشاعر الأفراد اتجاه أعمالهم أي الإدراك بما هو كائن ما ينبغي أن تحققه لهم وظائفهم ونظرًا لتأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية فقد كان موضوعًا للعديد من الدراسات خاصة في الولايات المتحدة، حيث كانت المؤسسات تعاني من مشاكل سلوكية تنظيمية، أما

العجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وضمان ولاء العامل بهذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية، لبعض المبادئ والتقنيات للتغلب على هذه التحديات.

حيث أكدت أن زيادة التماسك العضوي بين الجماعات المنتجة تتغير بتغير شكل السلطة والتنظيم والإدارة، كما أوضحت الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية المؤثرة في الموقف الإجمالي للعمل هو موقف إدارة المؤسسة من العاملين فيها ونوع الإشراف فيها بمعنى أن العامل إذا عومل كأنه شريك في الإنتاج وأحسن تدريبه وأثير اهتمامه أعطى فكرة صحيحة ومتكاملة عن أهداف العمل تكون الإدارة قد مهدت السبيل لتحقيق التعاون الخلاق لمجالات العمل.

المطلب الثالث: المعوقات التنظيمية للعمل المشترك وطرق تحسينها.

1/ المعوقات التنظيمية للعمل المشترك: هي مجموعة المعوقات تتمثل في:

المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغي عليها الثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فريق العمل أو العمل الجماعي حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، أن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) لمنهجية العمل المشترك كأسلوب إداري إلى اعتقادهم بأهمية هذا الاعتقاد يخلق الدوافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحديد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فريق العمل أو العمل الجماعي، المختلفة وعلى العكس فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل المشترك ضمن فريق.

التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتجاجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة

استطيع أن أعمل الأعمال الموكلة إما بشكل جماعي أو بشكل فردي وبصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق الفعالية لفريق العمل أو العمل الجمالي[1].

ضعف التفكير الإستراتيجي: من المعروف أن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التميز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المؤسسة والأسباب الرئيسية لها، كما تحقق الحصول على الأفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال كذلك عدم الخضوع إلى الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الإستراتيجي المهم ثم استخلاص النتائج ومعرفة آثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للقرارات الإدارية التي تتخذ.

الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدًيا ذو تسلسل هرمي واسع وهذا لعدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدًا وتصبح نشاطات بناء فريق العمل الفعال في غاية التعقيد.

تؤدي نظم الحوافز المكافئات: التي توجه الجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فريق العمل تقييمها وتعديلها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس[2].

المعوقات الفردية:

معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق أو المدير واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورًا هاًما في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة، حيث يكفي الإيمان بأهمية العمل

[1] حمدان أحمد، **"فريق العمل"**، مرجع سابق، ص150.

[2] ويلات وزاب، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، **"كيفية بناء فريق عمل ناجح"**، ص 81.

كوحدة في بناء مجموعة فريق العمل ذات الفعالية، حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق[1].

المهارات: هناك نوعان من المهارات:

المهارات النفسية ومهارات العمل ضمن فريق فبخصوص فئة الأعضاء من المهم أن تتوفر بشكل كاف لأداء المهمة وليس الضرورة أن يكون هناك مجموعة كاملة، حيث إن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم.

المكان: الوضع المثالي هو يعمل في مكان واحد وبقدر ما يكون بعد مكاني بقدر ما يكون من الصعب بناء فريق عمل فعال، وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات وضع أهداف عملية متعبة ومزعجة جدا ويكون التعاون ضعيف بين أعضاء الفريق يمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق.

-المشاكل الإدارية:

ضعف التفاعل: إن عدم تغير السلوك الخاطئ بعد التوجيه.و ضعف الفعالية في النقاش والحوار يؤدي إلي عدم التعاون بين أفراد الفريق الواحد.وعدم الحرص على حضور بعض أنشطة الفريق.

إلقاء اللوم على الآخرين: أن الملاحظ من قبل المسيرين انه يذكر الفرد للآخرين بما قاله سابقاً عند حدوث مشاكل.و التقليل من شأن إنجازات المجموعة من شانه أن يوثر علي عمل فريق العمل كما أنا تبرئة النفس من كل تقصير ونسبه للآخرين. يؤدي إلي عواقب و خيمة

[1] نفس المرجع السابق، ص82-83.

الغياب المتكرر:واللامبالاة عند فوات بعض البرامج والأعمال.وعدم الإحساس بقيمة الوقت.له نتائج سلبية علي سير عمل التنظيم

الانشغال بالأعمال الشخصية:كثرة الغياب وعدم التقيد بالآراء التي انتهى إليها الفريق.تؤدي الي قلة الابتكار وضعف التجديد وعدم التطوع للقيام بأي عمل.

ضعف اتخاذ القرار: التردد في اتخاذ القرار.و تأجيل أو الخوف من اتخاذه.يؤدي إلي عدم تحقيق الأهداف

عدم تحقيق الأهداف: ينتج من عدم دراسة الواقع.واختيار غير الواقع للوسائل المحققة.

توتر العلاقة مع الرئيس:الملاحظ في أي تنظيم آن انتقاد رئيس الفريق من قبل الآخرين.والتغيب عن بعض الأنشطة.ورفع الصوت على الرئيس.والمعارضة لما يقوله الرئيس.ويوتر العلاقة مع الرئيس و بتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

2/ طرق تحسين العمل المشترك داخل المؤسسة:

لابد من وجود مدراء مشرفين مؤهلين ومختصين في الوظائف الإدارية التخطيطية الإستراتيجية، بصورة تفتح لهم القدرة على اختيار أفضل الموظفين والعاملين ووضعهم في فريق لكي يعمل بشكل متجانس وبصورة تضمن تحقيق الأهداف المختلفة[1].

_ وضع خطة مبنية للعمل تقوم على فهم الواقع والعمل ضمن الموارد المتاحة بحيث تضمن تحديد المهام والمسؤوليات التي تجب على كل فريق.

[1] فضيل حسونة، **"إدارة الموارد البشرية"**، أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص76.

_ وضع أسس الإشراف والمتابعة من كل رئيس أو منسق للطريق والحرص على تنفيذ كافة الأعمال كما يجب تحديد الأخطاء بشكل مرحلي تفادياً لتفاقمها ولضمان الوصول إلى النتائج المطلوبة في نهاية المطاف.

_ تحلي فريق العمل بجملة من المواصفات السلوكية والأخلاقية والمهنية التي تضمن له أداء عمله بكل أمانة مثل المصداقية وعدم التلاعب وتطابق الأفعال مع الأقوال.

_ توضيح الأمور كما هي وتجنب العمل حسب المصلحة الشخصية.

_ الاهتمام بأعضاء الفريق بشكل كامل ومنهم حقوقهم وتعريفهم بواجباتهم.

_ وضع أسس ومعايير واضحة ومبنية للتقسيم والحرص على أعطاء كل فريق حقه وعدم الإجحاف عليه وتقدير الانجازات والتحفزات.

_ مراقبة الجودة.

_ تحديد التكاليف.

لذا لابد من تسهيل التدفق المعلومات بين مختلف الوحدات الانتاجية لتحقيق التكامل في الفهم ومد جسور التعاون المثمر بين العاملين بخلق اجواء مهنية يسودها التالف والبعد عن الصراع ، في ظل قيادة رشيدة ونمط تسيير فعال .

المبحث الأول : بطاقة فنية لمديرية النقل لولاية المدية

المطلب الأول : نبذة عن مديرية النقل لولاية المدية

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري مختصة في مجال النقل بكافة انواعة عبر كافة إقليم ولاية المدية تقوم بمهامها وفقا للصلاحيات المخولة لها ،أنشئت بناءا علي المرسوم التنفيذي رقم 90-381 المؤرخ في 27 جمادي الأولي عام 1411 الموافق 24 نوفمبر سنة 1990 و المتعلق بتنظيم مديريات النقل في الولايات و عملها، مع العلم أنها كانت سابقا مصلحة تابعة لولاية المدية و هي مكلفة في حدود صلاحيتها بتاطير وتسيير نشاطات النقل العمومي و الخاص خاصتا منه البري وهذا نظر لموقع الولاية المدية التي يقع ضمن ولايات الهضاب العليا تحدها من الناحية الشمالية ولاية البليدة ومن الناحية الغربية ولاية عين الدفلى ولاية تيسمسيلت من الناحية الشرقية ولاية البويرة وولاية المسيلة أما من الناحية الجنوبية الجلفة من خلال هذا الموقع يتضح لنا أن الولاية تعتبر بوابة نحو مختلف الاتجاهات ويمر بها الطريق الوطني رقم 01 المتجه نحو الجنوب.هذا الموقع الجغرافي حدد خصائص الهيكلية لمديرية النقل فهي لاتضم موانئ و مطارات [1]

1- موقع مديرية و توزيع الوسط و فروعها

تقع مديرية النقل وسط مدينة المدية بالتحديد بحي مقدم بن يوسف تضم حاليا مصلحة واحدة و هي النقل البري تحتوي علي 29 مكتب متخصص نذكر منه مكتب رئيسي أول لنقل المسافرين و يضم مكتب النقل العمومي و النقل بواسطة سيارات الأجرة والنقل المدرسي و مكتب رئيسي ثاني و يضم مكتب النقل العمومي للبضائع و النقل للحساب الخاص و نقل المواد الخطيرة كما تضم المديرية لجنة ولائية للعقوبات الإدارية التي تظم أعضاء من مختلف المصالح المدنية و الأمنية حيث تقوم اللجنة بإصدار العقوبات للمخالفين لقواعد

1 مقابلة مع السيد :نعمان اسماعيل رئيس مصلحة النقل البري بمديرية النقل لولاية المدية يوم 20 ماي 2018 علي الساعة 10:00

التنسيق النقل البري، كما لايوجد للمديرية خلية اتصال[1] بها وللمديرية فروع إدارية عبر كافة دوائر ولاية المدية تقوم بتسيير المحطات البرية عبر إقليم بلدية المدية ،منها محطة الجديدة ومحطات النقل الحضري لمدينة المدية (محطة طحطوح ،عين الكبير،أول ماي،باب القرط) أما المحطات الأخرى نجد محطة البرواقية و قصر البخاري و عين بوسيف و بني سليمان و محطات سيارات الأجرة

2-مهام مديرية النقل لولاية المدية

من المهام التي تقوم بها مديرية النقل نذكر مايلي:

_ تسهر علي تطبيق التنظيم المتعلق بمختلف أنماط النقل

_ تنسيق و تنظيم مختلف أنماط النقل و تنفيذه و مراقبته

_ تطبق تدابير الوقاية و السلامة المرورية في الطريق

_ تعد فهرس أنشطة النقل

_ تسلم مستندات النقل والرخصة و شهادات الكفاءة المهنية

_ تطبيق التدابير الخاصة بمتابعة نشاط تعليم وقيادة السيارات ومراقبتها

_ تنشط و تنظم أشغال الأجهزة المكلفة بالعقوبات في مجال النقل البري و الأجهزة المكلفة برخص سيارات الأجرة

_ تنسيق النقل بين الولايات

_ تنظيم امتحانات رخص السياقة

_ تجمع الإحصاءات المتعلقة في مجال النقل و حوادث المرور و تسليمها كمرجع الاتخاذ إجراءات متعددة في مجال النقل و تطويره

_ إصدار العقوبات للمخالفين الذين تجاوز حدود القوانين الخاصة بالنقل

[1] مقابلة مع السيد نعمان اسماعيل رئيس مصلحة النقل البري ، مرجع سبق ذكره

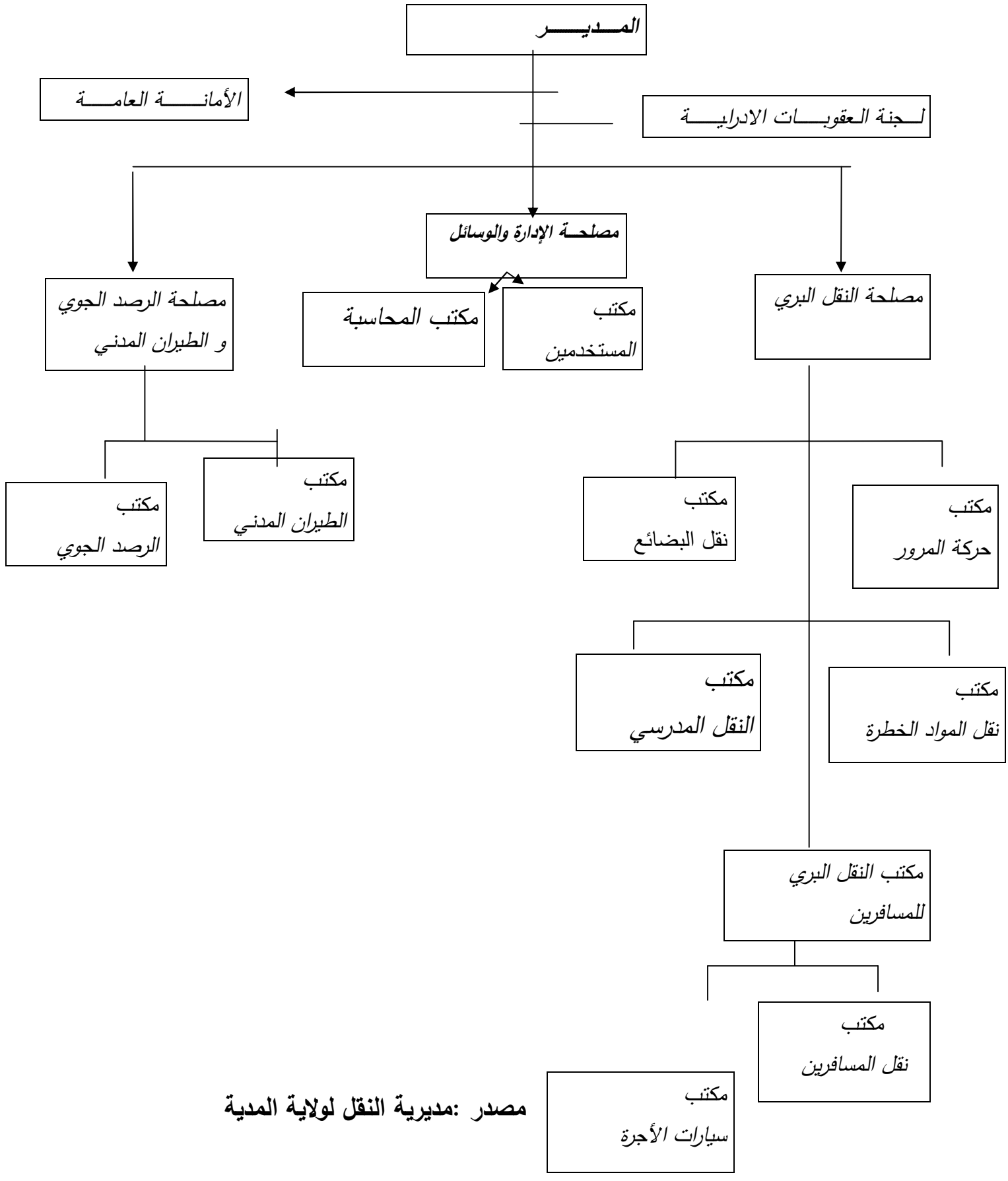
_ كما تعمل المديرية علي تلقي مختلف الشكاوي من الموطنين أو الناقلين وتقديم الإرشاد و النصح و المعلومات خاصة أثناء المناسبات و الكوارث عن طريق استخدام الإذاعة المحلية أو توزيع مطويات

_ إرضاء المواطن أو الزبون

_ كما تعمل المديرية للمحافظة علي ارث من خلال تأدية خدمة عمومية متميزة كما تطمح مديرية النقل بالمدية بجعلها مرجعا من حيث الخدمات الجوارية أكثر فاعلية و الاقتراب من الموطنين و توسيع مجال خدمتها بما يلبي احتياجات الزبائن[1]

3- الهيكل التنظيمي لمديرية النقل بولاية المدية

[1] مقابلة مع السيد نعمان اسماعيل رئيس مصلحة النقل البري ، مرجع سبق ذكره



مصدر :مديرية النقل لولاية المدية

المطلب الثاني :الاتصال بمديرية النقل لولاية المدية

1-أساليب و أنواع الاتصال بمديرية النقل بولاية المدية :

ينقسم الاتصال بمديرية إلي اتصال داخلي و خارجي فعلي المستوي الداخلي يتبادل أفراد المديرية الرسائل والمعلومات في مختلف مستويات البناء الهيكلي أما علي المستوي الخارجي فتتبادل المؤسسة و أفرادها الاتصال آو الرسائل مع المحيط الخارجي من اجل تبادل المنافع و سوف نفصل في أنواع الاتصال بمديرية النقل بما ياتي :

الاتصال الخارجي :هو حلقة وصل بين المديرية والمحيط الخارجي فلا تتمكن المديرية من لقيام بأعمالها مالم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها وهذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة بل هي مدروسة من خلال خطط تضمن لها البقاء و المنافسة .

_يكون الاتصال الخارجي بالمديرية من خلال التواصل مع البيئة الخارجية وهذا من اجل تبادل الخبرات مع المصالح الإدارية المدنية و الأمنية كما يهدف إلي تحسين صورة المديرية لدي الرأي العام الخارجي و يتمثل جمهور الخارجي المديرية و نذكر منهم مديريات الأمن والبلديات والدوائر والمتوسطات و الثانويات الناقلون بصفة عامة .

_ كما يتجسد الاتصال الخارجي من خلال الاحتكاك المباشر مع الجمهور وهذا من خلال لاستقبال اليومي الذي تخصصه المديرية وهذا لمعرفة انشغالات ومتطلبات الناقلين والموطنين مثل تلقي لشكاوي حول التجاوزات ناقلين آو توفير خدمات النقل في مناطق إقليم الولاية .

_كما يتجسد الاتصال الخارجي من خلال القيام بندوات و اجتماعات و لقاءات وتنظيم حملات وأيام إعلامية و تحسيسية خاصة بحوادث المرور واحترام قواعد النقل البري

_العلاقات مع وسائل الإعلام لاسيما الإذاعة المحلية ومن خلال برمجة حصص تخص نقائص التي تشوب النقل بصفة عامة عبر إقليم البلدية و الولاية و الإجابة عن انشغالات الجمهور

1-الاتصال الداخلي:يظهر الاتصال الداخلي من خلال وسائله التي تنتهجها المديرية

1-2 وسائل الاتصال بالمديرية و أنواعها: تعد و سائل و قنوات الاتصال الداخلي في المديرية و هذا من اجل الوصول إلي الأهداف المرجوة و تقسم وسائل الاتصال في المديرية إلي مايلي :

ا- وسائل الاتصال الشفوية: وهي التي تتم بين موظفي المديرية دون استخدام أداة وسيطة ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر:

- **التعليمات و الأوامر** : وتكون غالبا فوقية و تتم في غالب خلال الاجتماعات الدورية و تحدد أيضا نمط التسيير و النمط القيادي متبع و تكون في اغلب كتابية لاسيما منها الحساسة

-**المقابلات** : تتم في الغالب بين المرؤوسين أين يتم تبادل الأفكار و الآراء و تقديم الحلول كذلك يتم هذا النوع مع الجمهور الخارجي الوافد إلي المديرية لغرض الشكاوي أو الاستفسار أو حتى التوظيف

-**الاجتماعات:** و هو نمط اتصالي فعال يتم من خلاله حل المشاكل و تقديم التعليمات و تبادل الأفكار و تقديم الاقتراحات و قد تكون يومية و أسبوعية و شهرية و حتى سنوية

2-2 وسائل الاتصال الكتابية:

ا-**التعليمات والأوامر:** وتكون في غالب فوقية أي من الوزارة الوصية أو من الوالي أو من المدير النقل إلي رؤساء المصالح و المكاتب

ب - مذكرات العمل : تكون داخلية تتضمن تحويل موظف من مصلحة إلي أخري أو تنبيه في سوء التسيير أو حسن استقبال المواطن

ت- التقارير: و تكون من المرؤوس إلي الرئيس تتضمن مشكل في التسيير أو خلافات بين الموظفين

ث- محاضر اجتماع أو المداولات : تتم في الغالب عند الانتهاء من اجتماع الرئيس بالمرؤوسين يتم تدوين و تسجل ما تم التطرق له في الاجتماعات أو المداولات وتقديمه إلي الوزارة أو الولي

ج- جداول الإرسال :تعتبر جداول الإرسال من أهم و وثائق الاتصال الإدارية فهي تعطي للوثيقة المرسلة في المديرية الرسمية و يستعمل في كافة المستويات الإدارية

ح- البرقيات : تعتبر البرقيات من الوثائق الاتصالية الإمرة خاصتا اذا كانت تعليمية وما لها من طابع الاستعجال

خ -لوحة الملصقات :تعتبر من أهم وسائل الاتصال حيث يتم نشر التعليمات و مذكرات العمل و التبليغات و القوانين و الخاصة بالمديرية و جمهورها

د- سجل الاقتراحات : وهو سجل موجود علي مستوي قاعة الاستقبال من اجل إشراك المواطن في عملية بناء و تحسين العملية للاتصالية

ذ- المطويات: تساهم المطويات في المديرية في نشر أهم مهام المديرية و هيكل التنظيمي ووظيفة كل مكتب بالاظافة إلي أهم القوانين النقل و المخالفات و العقوبات [1]

2-3 وسائل الاتصال الرقمية :

1-الهاتف: يعتبر الهاتف من أهم وسائل الأكثر استعملا في المديرية لما له من سرعة في نقل التوجيهات و الأمر

1 مقابلة مع السيدة :قاسمية و هيبة رئيسة مصلحة الرصد الجوي و التفتيش بمديرية النقل لولاية المدية يوم 15 ماي 2018 علي الساعة 10:00

2-**الفاكس:** تستعمل المديرية الفاكس من اجل نقل معلومات مهمة إلي السلم التصاعدي

3-**الانترنت و الانترانت:** إن تزويد المديرية بهاتين الشبكتين هو حديث فنجد مكتب وحيد فالمديرية يحتوي علي هاتين الشبكتين مربوطة بجهاز ألي واحد ملحق بمكتب المدير

4-**أجهزة الإعلام الآلي :** تحتوي المديرية في المكاتب علي أجهزة الحاسوب جديدة من نوع كوندور تستعمل لتسهيل العمليات الإدارية [1]

2-أهمية الاتصال الداخلي بالمديرية :

1_ يساعد الاتصال في ربط علاقة ودية بين الرئيس و المرؤوس

2- تحسين صور المؤسسة خاصتا لدي جمهورها المقبل علي تقديم الخدمة وذالك من خلال حسن الاستقبال و تسهيل الخدمة

3_ إيصال جميع التعليمات و الأوامر و المعلومات الخاصة بطريقة التسيير و التنظيم

4- رفع روح المعنوية للمرؤوسين

5- خلق ثقافة الانتماء و الولاء المؤسساتي للمديرية

6- تحقيق الأهداف المديرية

المطلب الثالث : نظام الحوافز و العمل المشترك داخل المديرية

يخضع العمل المشترك في المديرية إلي طبيعة التسيير والتبعية التي تتبع لها المديرية فنظام العمومية يفرض عليها نظام مبني علي الإلزامية وواجب العمل دون أي تهاون أو تقصير في تأدية المهام، والي تعرض الموظف إلي عقوبات تادبية تؤدي إلي احاينا إلي الطرد، لكن المتمعن في طبيعة القوانين التنظيمية يجد أنها تفرض علي الرئيس و سلم التصاعدي نظام مبني علي التحفيز ، و ذالك لرفع روح المعنوية للموظف داخل المديرية و محافظة علي روح الفريق من اجل تحقيق الأهداف المتمثلة في تقديم خدمة عمومية ،

[1] مقابلة مع السيدة :قاسمية و هيبة رئيسة مصلحة الرصد الجوي و التفتيش مرجع سبق ذكر

و أهم هذه الحوافز تنحصر في الضمانات و الحقوق ووجباتهم الأساسية داخل المديرية التي حددت بموجب أحكام الأمر رقم06-03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 المتضمن قانون الوظيفة العمومية بالإضافة إلي اللوائح و التعليمات الداخلية الخاصة باعتبار الدولة هي صاحبة السيادة و السلطة [1]

1-الحقوق الأساسية للموظف داخل المديرية:

ا-**لحق في الراتب:** الراتب الرئيسي و العلاوات و التعويضات

-**الحق في الحماية الاجتماعية** : و تكون في شكل خدامات اجتماعية يستفيد منها الموظف و أسرته عن طريق تكملة الأجر أو الراتب تقدم في شكل خدمات صحية و أنشطة ترفيهية و ثقافية وتكون كذالك في شكل تأمينات من خلال انخراط في التعاضديات ومؤسسات الضمان الاجتماعي كالتامين علي المرض الأمومة العجز الوفاة حوادث العمل و الأمراض المهنية

_ الحق في معاش تقاعد:وهو عبارة عن مبلغ يصرف عند الانتهاء خدمته بصورة نظامية

-**الحق في الاستفادة من حماية الدولة:**و تعني حماية الموظف من أي اهانة أو سب أو اعتداء أثناء ممارسة مهامه و بمناسبة تأدية المهام و ذالك من خلال المطالبة بحقوقه المدنية و الجزائية أمام المحاكم

- **الحق المرتبط بالضمانات التادبية** : وهذا من اجل حمايته من تعسف الإدارة أو إساءة تطبيق القانون

_الحق مشاركة الموظف في تسير حياته المهنية: و هذا من خلال حرية الرأي والتعبير وممارسة النشاط النقابي

[1] مقابلة مع السيدة :قاسمية و هيبة رئيسة مصلحة الرصد الجوي و التفتيش مرجع سبق ذكر

_الحق في الراحة والعطل المرضية : و تكون ذالك من خلال العطل القانونية المدفوعة الأجر و العطل الأسبوعية والسنوية و العطل الإضافية واحتساب جغرافية المنطقة كما للموظف الحق في الغياب القانونية أثناء زواج الموظف و ازدياد و ختان وزواج احد الفروع و فاه و كدالك عطلة الأمومة و كذالك أثناء المشاركة في التظاهرات الدولية والرياضية والمؤتمرات والتمثيل النقابي

_الحقوق السياسية و المدنية : كالحق في حرية الرأي والانتماء السياسي والمساواة بين الموظفين و ممارسة النشاط النقابي والإضراب

_الترقية: تكون من خلال احتساب الاقدمية في عمل و تقارير السلطة السلمية حول عمل الموظف[1]

2-الحوافز المعنوية التي تتبناها المديرية :

-تحسين مناخ العمل من خلال علاقات الطيبة بين الموظفين وروح العمل و التعاون

- توفير الاستقرار للموظف

-الاعتراف بجهود العاملين من خلال عبارات التقدير و التشجيع

- الإصغاء و الاهتمام بمشاكلهم وتحسيسهم ومناقشة الحلول لها

- التكوين من خلال عقد دوريات علمية وذالك لصقل مهارات الموظف

- الترقية فهي ترفع روح المعنوية للموظف ، أن هذه الحوافز وطرق الاتصال تفرض علي الموظف تأدية واجب الخدمة بأمانة و صدق وعدم التنازل عن مهامه و عدم ممارسة

[1] الآمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

نشاط مربح و الالتزام بواجب التحفظ والسر المهني واحترام السلم التصاعدي و طابع الأخلاقي و الحياد أثناء تأدية مهامه و هذا من اجل الحفاظ علي المرفق العام و ديمومته

3-معوقات العمل المشترك داخل المديرية:

_ إحساس الموظف بعدم العدالة أثناء خصم الأجر خاصتا أثناء تعرضه إلي عقوبات تادبية أثناء ممارسة أو مناسبة تأدية مهامه و هذا كون المدير ورؤساء المصالح لم يقوموا بتوضيح صراحة ماهي السلوكيات التي ينجر عنها الخصم ،هذا نتيجة نقص الاتصال أو عدم إيضاح الوسيلة في نقل المعلومة كم أن الحرمان من العلاوات و المكافاءت و تأجيل استحقاقها والتنزيل في الرتبة والتحويل والفصل يؤثر بشكل مباشر علي نظام العمل المشترك من خلال خلق ثقافة الخوف و بتالي خلق الجمود في الإدارة

_توجيه إنذار كتابي أو شفهي و تحويل إلي التحقيق والمجلس التأديبي و عزل الموظف عن المشاركة في الاقتراحات و اتخاذ القرار يجعل الموظف يحس أنا مكانته داخل فريق العمل اهتزت وهو ما يخلق صراعات داخل العمل

_اكتفاء السلم التصاعدي بتوجه تعليمات كتابية دون شرحها للمرؤوسين مما يعق عملية الاتصالية بتالي حدوث مشاكل تنظيمية داخل المديرية

_ يقتصر دور الاجتماعات فقط في الاهتمام بجانب العمل دون توجيه التقدير الشكر و الثناء علي الموظفين الذين حققوا التفاني في العمل

_الاهتمام بصراعات الداخلية نتيجة انعدام الثقة بين الموظفين مما يعيق تحقيق الخدمة العمومية للموظف

المبحث الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول:تفريغ البيانات و تحليلها

المحور الأول: البيانات الشخصية

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

الجدول رقم (01): الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	**44**	**%73.3**
أنثى	**16**	**%26.7**
المجموع	**60**	**%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 بـ44 موظف بنسبة 73.3% من العدد الإجمالي للعينة المدروسة، أما الإناث فبلغ عددهم 16موظفة بنسبة 26.7% وهذا راجع إلى طبيعة العمل السائدة في المؤسسة التي تحتاج إلى العنصر الذكري أكثر.

التحليل الكيفي:

لأن المؤسسة تتطلب جهدا وقدرات كبيرة خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المواطنين كما تحتاج إلى موظفين كفئ ذوي خبرة عالية، حيث نجد أن فئة الإناث يشغلن مناصب إدارية

أما الذكور فيمثلون باقي العمال والموظفين داخل مديرية النقل بولاية المدية، حيث يعود ارتفاع نسبة الذكور إلى الظروف التي تعيشها المؤسسة حاليا إضافة إلى رغبة الإدارة في توظيف العنصر الذكري أكثر بما يتلاءم مع والوضع الداخلي للمؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع انشغالات المواطنين الثانوية لأن العنصر الذكري لديه قدرة كافية للتأثير على حسن انتقالها بشكل أكثر فعالية مقارنة بالعنصر النسوي.

الجدول رقم (02): المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	**07**	**%11.7**
متوسط	**11**	**%18.3**
ثانوي	**17**	**%28.3**
جامعي	**25**	**%41.7**
المجموع	**60**	**%100**

التحليل الكمي:

يوضح لنا الجدول رقم 02 المبين أعلاه البيانات الكمية المتعلقة بالمستوى التعليمي حيث نجد نسبة 11.7% من حجم العينة المختارة من المستوى الابتدائي كما نجد نسبة **18.3%** حاصلين على المستوى المتوسط، تليها نسبة 28.3% حاصلين على المستوى التعليم الثانوي، أما الحاصلين على المستوى الجامعي فنجد نسبة 41.7% مما يبين أن غالبية المبحوثين يمتلكون مؤهلات علمية ذات مستوى جامعي.

التحليل الكيفي:

لأن طبيعة عمل ونشاطات المؤسسة تقتضي وجود موظفين كفؤ ذو مستوى جامعي وخاصة أن غالبية المبحوثين بنسبة 41.7% جامعيين، وهذا دليل على أن المؤسسة تحتاج إلى

موظفين ذو مستوى عالي وخبرة وكفاءة عالية ويمتلكون مؤهلات علمية وعملية تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (03): يمثل الخبرة المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	**16**	**%26.7**
10-06	**18**	**%30**
20-11	**26**	**%73.3**
21 فما فوق	**00**	**%00**
المجموع	**60**	**%100**

التحليل الكمي:

من خلال الجدول رقم(03) المتعلق بالخبرة المهنية التي يمتلكها الموظفون في المؤسسة بحيث سجلنا في الفئة (أقل من 05 سنوات) نسبة26.7% كما سجلنا في الفئة من (06-10 سنوات) نسبة 30% أما في الفئة من(11-20سنة) نجد نسبة73.3% من أفراد العينة المدروسة، في حين لم نسجل أي حالة في الفئة من21 سنة فما فوق.

التحليل الكيفي:

لأن المؤسسة تحتاج إلى موظفين كفؤ وذوي خبرات تمكنها من تحقيق أهدافها فبالنسبة للموظفين الذين يمتلكون خبرات مهنية من 11-20 سنة أكثر فيعود ذلك إلى أقدمية أغلب الموظفين مما يبين أن المؤسسة تحتاج إلى موظفين يمتلكون خبرات جيدة تمكنهم من تحسين سيرورة المؤسسة وبالتالي التأثير على حسن انتقالها بشكل جيد وهو ما يمكنها من الوصول إلى غاياتها على أكمل وجه.

المحور الثاني : دور الاتصال الداخلي في ضمان فعالية التسيير داخل المؤسسة

الجدول رقم (04): يبين إمكانية وجود خلية اتصال داخل المؤسسة.

المتغير	الإجابة	نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	31	%51.7	13	%21.7	44	%73.3
	أنثى	09	%15	07	%11.7	16	%26.7
	المجموع	40	%66.7	20	%33.3	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	06	%10	01	%1.7	07	%11.7
	متوسط	07	%11.7	04	%6.7	11	%18.3
	ثانوي	17	%28.3	00	%00	17	%28.3
	جامعي	10	%16.7	15	%25	25	%41.7
	المجموع	40	%66.7	20	%33.3	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	11	%18.3	05	%8.3	16	%26.7
	06-10	09	%15	09	%15	18	%30
	11-20	20	%33.3	06	%10	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	40	%66.7	20	%33.3	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: من خلال الجدول رقم04 نلاحظ أن نسبة 51.7% والتي تمثل فئة الذكور أجابت بأن المؤسسة تحتوي على خلية اتصالية خاصة بها، في حين نجد نسبة 21.7% من نفس الجنس أجابوا بعدم وجود خلية اتصالية بالمؤسسة، أما بالنسبة لجنس الإناث نلاحظ أن نسبة 15% يرون بأن المؤسسة لها خلية اتصال، وفي المقابل نجد أن نسبة 11.7% من نفس الجنس أجابوا بعدم وجود خلية اتصال داخل المؤسسة.

2/ حسب المستوى التعليمي: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 10% من المستوى الابتدائي آن المديرية تملك خلية اتصالية خاصة بها، كما سجلنا نسبة1.7% من نفس المستوى يجدون بأن المؤسسة ليس لها خلية اتصالية، أما على المستوى المتوسط نجد أن نسبة 11.7% أجابوا بوجود خلية اتصال فيما أجابت نسبة 6.7% من نفس المستوى بعدم خلية اتصال ،أما على المستوى الثانوي نجد أن نسبة 28.3% يرون بأنه توجد خلية اتصال دخل المؤسسة في المقابل نجد لم نجد اي نسبة منعدمة للموظفين من نفس المستوى الذين يرون بأنه لا توجد خلية اتصال بالمؤسسة، أما على المستوى الجامعي نجد نسبة 16.7% أجابوا بأنه توجد خلية اتصالية داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 25% يرون بأنه لا توجد خلية اتصال بالمؤسسة.

3/ حسب الخبرة المهنية: يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالخبرة المهنية أن نسبة 18.3% في الفئة (أقل من 05 سنوات) أجابوا بوجود خلية اتصالية بالمؤسسة، في حين نجد نسبة 8.3% من نفس الفئة يرون بأنه لا توجد خلية اتصال، أما في الفئة مابين(06-10) سنوات سجلنا نسبة15% أجابوا بأنه توجد خلية اتصالية داخل المؤسسة، فيما نجد نسبة 15% من نفس الفئة يرون بأنه لا توجد خلية اتصالية، ونجد أيضا في الفئة من (11-20) أن نسبة 33.3% أجابوا بأنه توجد خلية اتصال بالمؤسسة، كما نجد في نفس الفئة نسبة 10% يرون بأنه لا توجد خلية اتصالية داخل المؤسسة، أما في الفئة الأخيرة من 21 فما فوق نجد أن النسبة منعدمة فيها.

التحليل الكيفي:

نستنتج من خلال التحليل الكمي أن غالبية المبحوثين أجابوا بأنه توجد خلية اتصال داخل المؤسسة مما يبين أن الاتصال الداخلي بين الموظفين يتم بطريقة منظمة عن طريق خلية وهو ما يؤدي إلى نشر روح التعاون والتبادل المشترك بين كافة العاملين بالمؤسسة إضافة إلى تحقيق التفاهم والانسجام وبالتالي يؤثر على حسن انتقالها وعلى فعالية الاتصال فيها

كما يؤثر على سير المؤسسة وسير المعلومات فيها وتداولها بطريقة فعالة مما يساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها بشكل منظم.

الجدول رقم(05): يوضح طبيعة الاتصال في المؤسسة

المتغير	الإجابة	عملية روتينية		نشاط إداري		ضرورة حتمية		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	%21.7	15	%25	16	%26.7	44	%73.3
	أنثى	4.	%6.7	10	%16.7	02	%3.3	16	%26.7
	المجموع	17	%28.3	25	%41.7	18	%30	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	03	%05	00	%00	04	%6.7	07	%11.7
	متوسط	02	%3.3	05	%8.3	04	%6.7	11	%18.3
	ثانوي	07	%11.7	04	%6.7	06	%10	17	%28.3
	جامعي	05	%8.3	16	%26.7	04	%6.7	25	%41.7
	المجموع	17	%28.3	25	%41.7	18	%30	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	05	%8.3	08	%13.3	03	%05	16	%26.7
	10-06	04	%6.7	05	%8.3	09	%15	18	%30
	20-11	08	%13.3	12	%20	06	%10	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	17	%28.3	25	%41.7	18	%30	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: يتبين لنا من خلال الجدول رقم 05 أن نسبة 21.7% والتي تمثل فئة الذكور أجابت بأن طبيعة الاتصال عملية روتينية كما أجابت نسبة 25% من نفس الجنس على أنها ذات نشاط إداري، في حين سجلنا نسبة 26.7% يرون بأنها تشكل ضرورة حتمية، أما بالنسبة لجنس الإناث نلاحظ أن نسبة 6.7% يجدون بأن طبيعة الاتصال هي

عملية روتينية في حين نجد نسبة 16.7% يرون بأنها نشاط إداري، ونسبة 3.3% على أنها ضرورة حتمية في المؤسسة.

2/ حسب المستوى التعليمي: نلاحظ أن نسبة05% من المستوى الابتدائي أجابوا بأن طبيعة الاتصال هي عملية روتينية،وبنسبة لنشاط ادراي لم نسجل أي نسب، في حين نجد أن نسبة 6.7% يرون بأنها تشكل ضرورة حتمية، أما على المستوى المتوسط سجلنا نسبة3.3% يجدون بأن طبيعة الاتصال عملية روتينية في حين سجلنا نسبة8.3% يرون بأنها ذات نشاط إداري، كما نجد أن نسبة 6.7% يجدون بأنها تشكل ضرورة حتمية، كما نجد نسبة 11.7% من مستوى التعليم الثانوي أجابوا بأن طبيعة الاتصال عملية روتينية، في المقابل نجد نسبة 6.7% من نفس المستوى يرون بأنها ذات نشاط إداري، بينما نسبة 10% يجدون بأنها تشكل ضرورة حتمية، أما على المستوى الجامعي فنجد أن نسبة 8.3% من إجمالي العينة يرون بأن طبيعة الاتصال عملية روتينية في حين سجلنا نسبة 26.7% من عدد المبحوثين يرون بأنها ذات نشاط إداريين، في المقابل نجد أن نسبة 6.7% يجدون أنها ضرورة حتمية.

3/ حسب الخبرة المهنية: يتضح لنا من خلال بأن نسبة 8.3% في الفئة من(05 فما فوق) يرون بأن طبيعة الاتصال عملية روتينية، كما نجد نسبة 13.3% من نفس الفئة يجدون بأنها ذات نشاط إداري بينما نجد أن نسبة 5% يرون بأنها تشكل ضرورة حتمية، كما سجلنا في الفئة من (06-10)سنوات نسبة 6.7% من عدد المبحوثين يجدون أن طبيعة الاتصال هي عملية روتينية، بينما نجد أن نسبة8.3% يرون بأنها ذات نشاط إداري، وفي المقابل نجد نسبة 15% يجدون بأنها ضرورة حتمية، أما في الفئة من (11-20)سنة سجلنا نسبة 13.3% من عدد العينة المختارة يرون بأن طبيعة الاتصال عملية روتينية، بينما نجد أن نسبة20% يجدون بأنها ذات نشاط إداري، في حين نجد أن نسبة 10% يرون بأنها ضرورة حتمية,بينما النسبة منعدمة في الفئة من 21 سنة فما فوق.

التحليل الكيفي:

نستنتج من خلال التحليل الكمي أن أغلب الأفراد المبحوثين يرون بأن طبيعة الاتصال في المؤسسة ذات نشاط إداري وهذا ما تقتضيه طبيعة المؤسسة وذلك من أجل تنظيم نشاطاتها الداخلية مما يتيح لها إمكانية التعامل بشكل جيد مع جمهورها الداخلي وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين خدماتها عن طريق الاتصال المنظم الذي تقوم به الإدارة وهو ما يسمح بتضافر الجهود بين كافة العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (06): يبين وصول المعلومة داخل المؤسسة

المتغير	الإجابة	بطيء		سريع		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	12	%20	32	%53.3	44	%73.3
	أنثى	05	%8.3	11	%18.3	16	%26.7
	المجموع	07	%28.3	43	%71.7	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	03	%05	04	%6.7	07	%1107
	متوسط	02	%3.3	09	%15	11	%18.3
	ثانوي	05	%8.5	12	%20	17	%28.3
	جامعي	07	%11.7	18	%30	25	%41.7
	المجموع	17	%28.3	43	%71.7	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	04	%6.7	12	%20	16	%26.7
	10-06	02	%3.3	16	%26.7	18	%30
	20-11	11	%18.3	15	%25	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	17	%28.3	43	%71.7	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: يتبين لنا من خلال الجدول رقم 06 أن نسبة 20 %والتي تمثل فئة الذكور أجابت بأن وصول المعلومة داخل المؤسسة بشكل بطيء كما أجابت نسبة 53 %من نفس الجنس على أنها سريعة، ، أما بالنسبة لجنس الإناث نلاحظ أن نسبة 8.3.% يرون وصول المعلومة في المؤسسة بشكل بطيء في حين نجد نسبة 18.3 % يرون وصول المعلومة بشكل سريع

2/ حسب المستوى التعليمي: نلاحظ أن نسبة05% من المستوى الابتدائي أجابوا بوصول المعلومة بشكل بطيء داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 6.7% يرون بأنها سريعة أما على المستوى المتوسط سجلنا نسبة3.3% لوصول المعلومة في المؤسسة بشكل بطيء في حين سجلنا نسبة 15 % يرون وصول المعلومة في بشكل سريع ، كما نجد نسبة. 8.5 %من مستوى التعليم الثانوي أجابوا بأن بوصول المعلومة بشكل بطئ داخل المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 20 % من نفس المستوى يرون وصول المعلومة بشكل سريع ، أما على المستوى الجامعي فنجد أن نسبة 11.7% من إجمالي العينة يرون بوصول المعلومة في المؤسسة بشكل بطئ في حين سجلنا نسبة 30 % من عدد المبحوثين يرون وصول المعلومة بشكل سريع

3/ حسب الخبرة المهنية: يتضح لنا من خلال الجدول بأن نسب6.7.% في الفئة من(50فما فوق) يرون بأن وصول المعلومة في المؤسسة بشكل بطيئة،كما نجد نسبة20 % من نفس الفئة يرون وصول المعلومة بشكل سريع داخل المؤسسة ، كما سجلنا في الفئة من (06-10)سنوات نسبة 3.3% من عدد المبحوثين يرون وصول المعلومة بشكل بطيء بينما نجد أن نسبة26.7 % يرون وصول المعلومة بشكل سريع ، أما في الفئة من (11-20)سنة سجلنا نسبة 18.3 % من عدد العينة المختارة يرون بأن وصول المعلومة

بشكل بطيء ، بينما نجد أن نسبة25% يرون وصول المعلومة بشكل سريع ،بينما النسبة منعدمة في الفئة من 21 سنة فما فوق.

التحليل الكيفي:

نستنتج من خلال التحليل الكمي أن معظم المبحوثين يجدون بأن وصول المعلومات داخل المؤسسة تصل بسرعة أكبر بين الموظفين ،في نفس الوقت وخاصة أن العملية الاتصالية تتم بطريقة مباشرة بحيث يسهل فهمها وتعديلها بطريقة سريعة، وهذا من خلال استخدام أساليب ووسائل أكثر دقة لتداولها بين المؤسسة وجمهورها الداخلي وهذا لما توفره هذه الوسائل التي تسرع في إيصال المعلومة لتعم بشكل كبير في آن واحد بطريقة عفوية بين الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح نوع العلاقة الاتصالية بين الموظف مع الزملاء من نفس الرتبة.

المتغير	الإجابة	ضعيف		متوسط		جيد		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	08	%13.3	12	%20	24	%40	44	%73.3
	أنثى	02	%3.3	05	%8.3	09	%15	16	%26.7
	المجموع	10	%16.7	17	%28.3	33	%55	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	05	%8.3	00	%00	02	%3.3	07	%11.7
	متوسط	00	%00	09	%15	02	%3.3	11	%18.3
	ثانوي	00	%00	03	%05	14	%23.3	17	%28.3
	جامعي	05	%8.3	05	%8.3	15	%25	25	%41.7
	المجموع	10	%16.7	17	%28.3	33	%55	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	02	%13.3	02	%3.3	12	%20	16	%26.7
	06-10	02	%3.3	07	%11.7	09	%15	15	%30
	11-20	06	%10	08	%13.3	12	%20	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	10	%6.7	17	%28.3	33	%55	60	%100

التحليل الكمي:

1/حسب الجنس:يتبين لنا من خلال الجدول رقم 07 أن نسبة 13.3% والتي تمثل فئة الذكور أجابوا بأن العلاقة الاتصالية مع زملائهم ضعيفة داخل المؤسسة في حين نجد أن نسبة 20% من نفس الجنس تربطهم علاقة متوسطة، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم علاقة بلغت نسبتهم 40% .أما بالنسبة لجنس الإناث فاللواتي لهن علاقة ضعيفة بنسبة 3.3%

في حين نجد نسبة 8.3% من اللواتي تربطهن علاقة متوسطة كما نجد نسبة 8.3% أجبن بأن لهن علاقة 15% مع زملائهم داخل المؤسسة.

2/ حسب المستوى التعليمي: يتبين لنا من خلال الجدول حسب المستوى التعليمي أن نسبة 8.3% من المستوى الابتدائي تجمعهم علاقة ضعيفة مع زملائهم داخل المؤسسة، في المقابل نجد نسبة منعدمة للإجابة بمتوسط، وبنسبة 3,3% اجابو أن لديهم علاقة جيدة مع زملائهم ، أم عن المستوى المتوسط لم نسجل أي نسبة بنسبة لضعف العلاقة مع زملاء داخل المؤسسة، وأجابوا بأن علاقتهم مع زملائهم متوسطة تقدر بنسبة 15 % تليها نسبة من أجابوا بأن علاقتهم مع زملائهم جيدة بنسبة تقدر بـ3.3 أما على المستوى الثانوي لم نسجل أي نسبة لضعف العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة كما سجلنا نسبة 05 %تربطهم علاقة عمل متوسطة، إضافة إلى نسبة 23.3% تجمعهم علاقة عمل جيدة، ، وفي المستوى الجامعي نجد النسبة 8.3% من تجمعهم علاقة عمل ضعيفة ومتوسطة، في حين أجابت بنسبة 25% بأن علاقتهم حسنة مع زملائهم في المؤسسة.

3/ حسب الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال الجدول أن الخبرة المهنية للمبحوثين بنسبة 13.3% الذين ضمن الفئة (أقل من 5) سنوات أجابوا بأن علاقتهم ضعيفة مع زملائهم في العمل، كما نجد نسبة 3.3% ممن لهم علاقة متوسطة، ونسبة 20% تربطهم علاقة عمل جيدة، أما في الفئة ما بين (6–10) سنة سجلنا نسبة 3.3% تربطهم علاقة عمل ضعيفة في المقابل نجد نسبة 11.7% لهم علاقة متوسطة داخل المؤسسة، إضافة إلى نسبة 15% تجمعهم علاقة عمل جيدة، بينما نسجل في الفئة من (11–20) سنة نسبة 3.3% من الأفراد الذين أجابوا بأن علاقتهم ضعيفة مع زملائهم في المؤسسة، كما نجد نسبة 13.3% تربطهم علاقة متوسطة، في حين نجد نسبة 20% تربطهم علاقة جيدة داخل المؤسسة، أما فئة من خبرتهم المهنية تفوق 21 سنة فما فوق فنسبتهم منعدمة.

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، مما يسمح بزيادة نشر روح التعاون المشترك بالإضافة إلى تحفيزهم عن طريق توجيههم وإرشادهم بطريقة جيدة، تتيح لهم الفرصة لتقوية علاقاتهم مع زملائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (08):يوضح مستوي الاتصال بين الموظفين والرئيس المباشر داخل المؤسسة

المتغير	الإجابة	ضعيف		متوسط		جيد		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	07	%11.7	11	%18.3	26	%43.4	44	%73.3
	أنثى	00	%00	03	%05	13	%21.7	16	%26.7
	المجموع	07	%11.7	14	%23.3	39	%65	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	03	%05	03	%05	06	%10	11	%18.3
	متوسط	00	%00	05	%8.3	06	%10	11	%18.3
	ثانوي	01	%1.7	01	%1.7	15	%25	17	%28.3
	جامعي	03	%05	05	%8.3	17	%25.3	25	%41.7
	المجموع	07	%11.7	14	%23.3	39	%65	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	00	%00	06	%10	10	%16.7	16	%26.7
	10-06	00	%00	05	%8.3	13	%21.7	18	%30
	20-11	07	%11.7	03	%05	16	%26.7	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	07	%11.7	14	%23.3	39	%65	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: يوضح لنا الجدول رقم 08 أن نسبة 11.7% والتي تمثل فئة الذكور أجابوا بأن لهم علاقة اتصالية ضعيفة مع رئيسهم المباشر داخل المؤسسة في حين نجد نسبة 18.3% من نفس الجنس تربطهم علاقة متوسطة، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم علاقة جيدة قد بلغت نسبتهم 43.4% .أما بالنسبة لجنس الإناث فالنسبة منعدمة للواتي لهن علاقة ضعيفة ونجد نسبة 5% للإجابة بعلاقة متوسطة، في حين نجد نسبة 21.7% من اللواتي تربطهن علاقة جيدة مع رئيسهم المباشر داخل المؤسسة.

2/ حسب المستوى التعليمي: يتبين لنا من خلال الجدول حسب المستوى التعليمي أن نسبة المستوى الابتدائي للإجابتين بأن العلاقة ضعيفة ومتوسطة لها نفس النسبة والتي تقدر بـ 5% تليها نسبة 10% من أجابوا بأن علاقتهم جيدة مع رئيسهم المباشر، أما النسبة نجدها منعدمة بالنسبة للحاصلين على المستوى المتوسط بأن علاقتهم ضعيفة، ومن تجمعهم علاقة متوسطة بنسبة 8.3%، لتليها 10% في المقابل بمن علاقتهم جيدة، أما عن المستوى الثانوي فنجد نفس النسبة وهي 1.7% أجابوا بأن علاقتهم متوسطة وضعيفة مع رئيسهم داخل المؤسسة، في حين نسبة 25% من علاقتهم جيدة بالرئيس المباشر، وفي المستوى الجامعي نجد أن نسبة 5% تجمعهم علاقة عمل ضعيفة، في حين أجابت نسبة 8.5% بأن علاقتهم متوسطة مع رئيسهم المباشر، بينما سجلنا نسبة 25.3% من المبحوثين الذين تربطهم علاقة جيدة داخل المؤسسة.

3/ حسب الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الخبرة المهنية للمبحوثين بنسبة منعدمة للذين ضمن الفئة (أقل من 5) سنوات أجابوا بأن علاقتهم ضعيفة مع الرئيس المباشر في العمل، كما نجد نسبة 10% ممن لهم علاقة متوسطة، ونسبة 16.5% تربطهم علاقة عمل جيدة، أما عن فئة ما بين (6–10) سنة سجلنا نسبة منعدمة لمن تربطهم علاقة عمل ضعيفة، في المقابل نجد نسبة 8.3% لهم علاقة متوسطة داخل المؤسسة مع الرئيس

المباشر، إضافة إلى نسبة 21.7% تجمعهم علاقة عمل جيدة، بينما نسجل في الفئة من (11–20) سنة نسبة 11.7% من الأفراد الذين أجابوا بأن علاقتهم ضعيفة، كما نجد نسبة 5% تربطهم علاقة متوسطة، في حين نجد نسبة 26% تربطهم علاقة جيدة مع الرئيس المباشر داخل المؤسسة، أما فئة التي تفوق خبرتهم المهنية 21 فما فوق فنسبتهم منعدمة.

التحليل الكيفي:

من خلال التحليل الكمي نستنتج أن العلاقة الاتصالية الموجودة بين العمال والرئيس المباشر داخل المؤسسة جيدة وهذا ما أفادته به النسب الموجودة في الجدول، هذا ما يدل على أن العلاقة السائدة داخل المؤسسة هي نوع من التنسيق والتبادل والعمل الجماعي، وهذا راجع إلى تفعيل العملية الاتصالية بين الموظفين عن طريق مشاركتهم وتفاعلهم كفريق واحد داخل المؤسسة بالإضافة إلى تحفيزهم عن طريق التوجيه والإرشاد بطريقة جيدة. وهذا ما يتيح لهم الفرصة لتقوية العلاقة مع رئيسهم المباشر داخل المؤسسة، مما يسمح بزيادة نشر وكسب الثقة بين العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (09): يوضح مستوي الاتصال بين الموظفين والرئيس العام للمؤسسة.

المتغير	الإجابة	ضعيف		متوسط		جيد		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	15	%25	08	%13.3	21	%35	44	%73.3
	أنثى	02	%3.3	09	%15	05	%8.3	16	%26.7
	المجموع	17	%28.3	17	%28.3	26	%43.3	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	02	%3.3	00	%00	05	%8.3	7	%11.7
	متوسط	05	%8.3	04	%6.7	02	%3.3	11	%18.3
	ثانوي	00	%00	08	%13.3	09	%15	17	%28.3
	جامعي	10	%16.7	05	%8.3	10	%16.7	25	%41.7
	المجموع	14	%28.3	17	%28.3	26	%43.3	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	04	%6.7	08	%13.3	04	%6.7	16	%26.7
	10-06	06	%10	17	%11.7	05	%8.3	18	%30
	20-11	07	%11.7	02	%3.3	17	%28.3	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	17	%28.3	17	%28.3	26	%43.3	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: الجدول رقم 10 يوضح لنا أن نسبة 25% والتي تمثل فئة الذكور أجابوا بأن لهم علاقة اتصالية ضعيفة مع الرئيس العام داخل المؤسسة في حين نجد أن نسبة 13.3% من نفس الجنس تربطهم علاقة متوسطة، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم علاقة جيدة فنسبتهم 35%، أما بالنسبة لجنس الإناث فاللواتي لهن علاقة جيدة بنسبة 3.3% في حين نجد نسبة 15% من الإناث اللواتي تربطهن علاقة متوسطة، كما نجد نسبة 8.3% أجبن بأن لهن علاقة جيدة مع الرئيس المباشر داخل المؤسسة.

2/ حسب المستوى التعليمي: إن الجدول وحسب المستوى التعليمي يبين أن نسبة 3.3% للمستوى الابتدائي أجابوا بأن علاقتهم مع الرئيس العام ضعيفة ،في حين لم نسجل اي نسبة من متوسط في ايجابات المبحوثين و08.3% من أجابوا بأن علاقتهم جيدة، وفيما يخص المستوى المتوسط اجابو بنسبة 8.3% ممن تجمعهم علاقة ضعيفة مع الرئيس ، في المقابل نجد نسبة 6.7% أجابوا بأن علاقتهم متوسطة مع الرئيس العام للمؤسسة، ونسبة 3.3% بعلاقة جيدة، أما على المستوى الثانوي سجلنا نسبة منعدمة للإجابات الضعيفة إضافة إلى نسبة 13.3% تجمعهم علاقة عمل متوسطة، كما نجد نسبة 15% تربطهم علاقة جيدة مع رئيس العام، وفي المستوى الجامعي نجد أن نسبة 16.7% تجمعهم علاقة عمل ضعيفة مع رئيس العام داخل المؤسسة, في حين أجابت نسبة 8.3% بأن علاقتهم متوسطة مع الرئيس المباشر، بينما سجلنا نسبة 16,7% من المبحوثين الذين تربطهم علاقة جيدة مع الرئيس العام داخل المؤسسة.

3/ حسب الخبرة المهنية: من خلال الجدول نجد بأن الخبرة المهنية للمبحوثين بنسبة 6.7% الذين ضمن الفئة (أقل من 5) سنوات أجابوا بأن علاقتهم ضعيفة مع الرئيس العام، كما نجد نسبة 13.3% ممن لهم علاقة متوسطة، ونسبة 6.7% تربطهم علاقة عمل جيدة أما في الفئة ما بين (6–10) سنة سجلنا نسبة 10% تربطهم علاقة عمل ضعيفة، في المقابل نجد نسبة 11.7% لهم علاقة متوسطة مع الرئيس العام داخل المؤسسة، إضافة إلى نسبة 8.3% تجمعهم علاقة عمل جيدة، بينما نسجل في الفئة من (11–20) سنة نسبة 1.7% من الأفراد الذين أجابوا بأن علاقتهم ضعيفة مع زملائهم في المؤسسة، كما نجد نسبة 3.3% تربطهم علاقة متوسطة، في حين نجد نسبة 28.3% تربطهم علاقة جيدة داخل المؤسسة، أما الفئة ذوي الخبرة المهنية التي تفوق 21 سنة فما فوق فنسبتهم منعدمة.

التحليل الكيفي:

نستنتج أن العلاقة الاتصالية الموجودة بين الموظفين والرئيس العام المؤسسة جيدة وهذا حسب ما جاء في نسب التحليل الكمي الموجودة في الجدول، ويراجع هذا إلى الانسجام والتنسيق والتنظيم للعملية الاتصالية داخل المؤسسة، ما يضمن زيادة فعالية التسيير والشعور بالانتماء من خلال عقد اجتماعات، تشجيع فن التفاوض وحل المشكلات، إلا أنه لا ينفي وجود علاقة اتصالية ضعيفة بين العاملين والرئيس العام للمؤسسة،ما يدل على عدم التقليل من قيمة الرئيس وإنما يدل على نجاح نجاح العملية الاتصالية ومدي قدرة تحكم المدير في شؤون المؤسسة واتخاذ القرارات والتحلي بروح المسؤولية لبلوغ المؤسسة أهدافها المسطرة.

الجدول رقم (10): يوضح فعالية الاتصال داخل المؤسسة

		محفز		غير محفز		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	28	%46.7	16	%26.7	44	%73.3
	أنثى	10	%16.7	06	%10	16	%26.7
	المجموع	38	%63.3	22	%36.7	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	05	%8.3	02	%3.3	07	%11.7
	متوسط	06	%10	05	%8.3	11	%18.3
	ثانوي	12	%20	05	%8.3	17	%28.3
	جامعي	15	%25	10	%16.7	25	%41.7
	المجموع	38	%63.3	22	%36.7	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	10	%16.7	06	%10	16	%26.7
	10-06	15	%25	03	%05	18	%30
	20-11	13	%21.7	13	%21.7	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	38	%63.3	22	%36.7	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة 46.7 % من الذكور أجابوا بأن الاتصال الداخلي محفز، في حين نجد نسبة 16.7% من نفس الجنس أجابوا أن الاتصال الداخلي غير محفز، أما نسبة 16.7% من الإناث يرون بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة محفز في المقابل نجد أن نسبة 10% من نفس الجنس يجدون بأنها غير محفزة.

2/ حسب المستوى التعليمي:من خلال الجدول نلاحظ نسبة 8.3% من المستوى الابتدائي يرون أن الاتصال الداخل محفز في حين 3,3% أجابوا بأنه غير محفز، أما المستوى المتوسط أجابوا بنسبة 10% بأن الاتصال محفز للأفراد داخل المؤسسة و8,3% من نفس المستوى بأنه غير محفز، كما نجد المستوى الثانوي بنسبة 20% من أجابوا بأن الاتصال داخل المؤسسة محفز،ونسبة 8,3 % غير محفز وفي المستوى الجامعي نجد نسبة 25% يرون بأن الاتصالي محفز في حين أجابوا بنسبة 16,7% على أنها غير محفزة.

3/ حسب الخبرة المهنية: من خلال الجدول المتعلق بالخبرة المهنية نجد أن نسبة 16.7% من الفئة (5 فما فوق) سنوات أجابوا بأن الاتصال محفز داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 10% من نفس الفئة يرون بأن الاتصال غير محفز، كما نجد نسبة25 % في الفئة من (6–10) سنة يجدون بأن الاتصال الداخلي محفز في المؤسسة، فيحين نجد في نفس فئة الخبرة المهنية نسبة 05 % أجابوا بأنه غير محفز، كما سجلنا في الفئة ما بين (11–20) سنة نسبة%21.7أجابوا بأن الاتصال محفز في المؤسسة في حين نجد في نفس الفئة أن الاتصال بنسبة غير محفز بنسبة 21.7.% ،وفي الفئة العمرية من 21 فما فوق منعدمة لعدم وجود مبحوثين في هذه الفئة

التحليل الكيفي:

من خلال النتائج المتحصل عليها في التحليل الكمي نستنتج أن غالبية المبحوثين يرون بأن الاتصال الداخلي محفز للعاملين في المؤسسة لما له من أهمية في إيصال المعلومات بشكل منظم مما يسمح بنشر روح التعاون بين الموظفين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم مما يزيد من فعالية التسيير ودرجة الثقة بين العاملين بحيث يمكن عن طريق الاتصال تسهيل إيصال المعلومات والبيانات الحقيقية والصحيحة داخل المؤسسة، وكذلك يمكن لكافة العاملين بالمؤسسة استخدامها مما يخلق جو من التعاون والتبادل المشترك وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها.

المحور الثاني: أشكال ووسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم (11):يبين تنظيم تداول المعلومات داخل المؤسسة.

		منظم		غير منظم		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	27	%45	17	%28.3	44	%73.3
	أنثى	08	%13.3	08	%13.3	16	%26.7
	المجموع	35	%58.3	25	%41.7	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	01	%1.7	06	%10	07	%11.7
	متوسط	07	%6.7	07	%11.7	11	%18.3
	ثانوي	14	%23.3	03	%05	17	%28.3
	جامعي	16	%26.7	09	%15	25	%41.7
	المجموع	35	%58.3	25	%41.7	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	10	%16.7	06	%10	16	%26.7
	10-06	13	%21.7	05	%8.3	18	%30
	20-11	12	%20	14	%23.3	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	35	%53.3	25	%41.7	60	%100

التحليل الكمي:

1/ **حسب الجنس:** من خلال الجدول رقم11 نلاحظ أن نسبة 45% والتي تمثل فئة الذكور أجابت بأن العملية الاتصالية داخل المؤسسة تتم بطريقة منظمة، في حين نجد نسبة 28.3% من نفس الجنس على أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة تكون بطريقة غير منظمة، أما بالنسبة لجنس الإناث نلاحظ أن نسبة 13.3% أجبن بأن الاتصال يتم بطريقة منظمة ونفس النسبة بالنسبة لنفس الجنس على أن العملية الاتصالية تتم بطريقة عكس ذلك.

2/ حسب المستوى التعليمي:من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 1.7% من المستوى الابتدائي أجابوا بأن الاتصال يتم بطريقة منظمة فيما أجابوا نسبة 10% من نفس المستوى أن الاتصال يكون بطريقة غير منظمة، أما في المستوى المتوسط نجد نسبة 6.7% يرون بأن الاتصال يكون بطريقة منظمة ونسبة 11.7% يرون بأنه يتم بطريقة غير منظمة،أما بالنسبة للمستوى الثانوي فنجد نسبة 23.3% أجابوا بأن الاتصال داخل المؤسسة يتم بطريقة منظمة، في المقابل نسبة 5% من يرونها غير منظمة، أما على المستوى الجامعي نجد نسبة 26.7% أجابوا بأن الاتصال يكون بطريقة منظمة في حين نجد أن نسبة 15% يرون بأن الاتصال يكون بطريقة غير منظمة.

3/ حسب خبرة المهنية : يتضح لنا من خلال الخبرة المهنية بأن نسبة 16.7% في الفئة التي تتراوح خبرتها (أقل من 5) سنوات أجابوا بأن طريقة الاتصال تكون منظمة في حين نجد نسبة 10% من نفس الفئة يرون بأن الاتصال يتم بطريقة غير منظمة والفئة مابين(6-10) أجابوا بأن الاتصال يتم بطريقة منظمة بنسبة 21.7% ، فيما نجد نسبة 8.3% من نفس الفئة يرون بأن الاتصال يتم بطريقة غير منظمة، ونجد أيضا في الفئة من (11-21) أن نسبة 20% أجابوا بأن الاتصال يكون بطريقة منظمة، كما نجد في نفس الفئة بنسبة

23.3% يرون بأن الاتصال يكون بطريقة غير منظمة، أما في الفئة الأخيرة من 21 فما فوق نجد النسبة منعدمة.

التحليل الكيفي:

نستنتج من خلال التحليل الكمي أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن الاتصال الداخلي يتم بطريقة منظمة، رغم عدم وجود خلية اتصالية خاصة بالمؤسسة مما يبين أن الاتصال الداخلي بين الموظفين يتم بطريقة عفوية جيدة، في حين نجد أن عدد الأفراد الذين يرون بأن الاتصال يتم بطريقة غير منظمة نسبتهم معتبرة ولا يمكن تجاهلها، هذا ما يدل 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 أحيانًا ومدى وجوب وجود خلية اتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح الطريقة المعتمدة في الحصول على المعلومة داخل المؤسسة

		الزملاء		الرئيس المباشر		الطرق غير المباشرة		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	20	%33.3	19	%31.7	05	%8.3	44	%73.3
	أنثى	11	%18.3	05	%8.3	00	%00	16	%26.7
	المجموع	31	%51.7	24	%40	05	%8.3	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	03	%05	01	%1.7	03	%05	07	%11.7
	متوسط	09	%15	02	%3.3	00	%00	11	%18.3
	ثانوي	06	%10	11	%18.3	00	%00	17	%28.3
	جامعي	13	%21.7	10	%16.7	02	%3.3	25	%41.7
	المجموع	31	%51.7	24	%40	05	%8.3	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	08	%13.3	05	%8.3	03	%05	16	%26.7
	10-06	08	%13.3	10	%16.7	00	%00	18	%30
	20-11	15	%25	09	%15	02	%3.3	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	0000	%00	00	%00
	المجموع	31	%51.7	24	%40	05	%8.3	60	%100

التحليل الكمي:

1/حسب الجنس: نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 **أن** عدد الذكور بنسبة 33.3 % أجابوا بأن الحصول علي طريقة الحصول علي المعلومات من الزملاء داخل المؤسسة و 31,7% من نفس الجنس من الرئيس المباشر في حين نجد نسبة8,3 %بطرق غير مباشرة أما جنس الإناث أجابوا في طريقة الحصول علي المعلومات داخل المؤسسة 18.3% من

الزملاء و 8.3 %من الرئيس المباشر في حين لم نسجل اي نسبة لاجابة المبحوثين عن طرق غير مباشرة

2/حسب المستوى التعليمي:من خلال الجدول نلاحظ مستوى التعليم الابتدائي بنسبة5% اجابت حصول علي معلومات في المؤسسة من خلال الزملاء ,ونجد أيضا نسبة.% 1.7 من طرف الرئيس المباشر و 05% بطرق غير المباشر و في نسبة المستوي المتوسط على المستوى الثانوي15 %اجابو الحصول علي المعلومة من طرف الزملاء كما نجد في نفس المستوى نسبة 3.3 % من قبل الرئيس في حين لم يجب اي فرد من افراد العينة من نفس المستوي علي طرق مباشرة ،كما سجلنا في المستوي الثانوي نسبة 10% ممن أجابوا بأن الحصول على المعلومة في المؤسسة من قبل الزملاء في حين نجد في نفس المستوى نسبة 18.3% من المبحوثين الذين بالحصول علي المعلومة من قبل الرئيس المباشر. في حين لم يجب أي فرد من أفراد العينة من نفس المستوي اجابو عن طرق اخري ،كما اجابو المبحوثين ذوي المستوي الجامعي بنسبة 21,7% اجابو في الحصول علي المعلومة من الزملاء في حين اجابو بنسبة 16.7 من الرئيس المباشر و نفس المبحوثين من نفس المستوي بنسبة 3.3 % علي طرق مباشرة

3 /حسب الخبرة المهنية : يتضح لنا من خلال الخبرة المهنية بأن نسبة 13.3% في الفئة التي تتراوح خبرتها (أقل من 5) سنوات أجابوا بأن طريقة الحصول علي المعلومة من قبل الزملاء و نجد نسبة 8.3% من نفس الفئة يتم الحصول علي المعلومة من قبل الرئيس المباشر ،في حين اجابو المبحوثين من نفس الفئة بنسبة 05 % بطرق غير مباشرة اما فئة مابين(6-10) بنسبة 13.3% بأن الحصول علي المعلومة من قبل الزملاء ومن قبل الرئيس المباشر بنسبة 16.7% ، في حين لم يجب اي فرد من افراد العينة من نفس المستوي اجابو عن طرق اخري ، ونجد أيضا في الفئة من (11-21) أن نسبة 25% أجابوا بأن طريقة الحصول علي المعلومة عن طرق الزملاء ، كما نجد في نفس الفئة

بنسبة15% يرون بأن طرق الحصول علي المعلومة من قبل الرئيس ، فحين نجد افراد من نفس الفئة اجابو بنسبة 3.3% وفي الأخيرة من 21 فما فوق نجد النسبة منعدمة.

التحليل الكمي :نلاحظ من خلال نسب الجداول أن الحصول الموظف علي المعلومة من الزملاء أكثر و هذا نتيجة التفاعل المستمر داخل التنظيم وهذا نتيجة جودة وسائل و طرق الاتصال داخل أعضاء الفريق الواحد، كما انا نسبة الحصول علي المعلومة من قبل الرئيس جاءت في المرتبة الثانية وهو مايعزز نسبيا متانة العلاقة بين الموظف و المدير من خلال اجتماعات و علاقات الهامشية

الجدول رقم (13): يبين شكل تلقي المعلومة داخل المؤسسة.

		أوامر		توجيهات		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	09	%15	35	%58.3	44	%73.3
	أنثى	06	%10	10	%16.7	16	%26.7
	المجموع	15	%25	45	%75	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	01	%1.7	06	%10	07	%11.7
	متوسط	04	%6.7	07	%11.7	11	%18.3
	ثانوي	04	%6.7	13	%21.7	17	%28.3
	جامعي	06	%10	19	%31.7	25	%41.7
	المجموع	15	%25	45	%75	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	03	%05	13	%21.7	16	%26.7
	10-06	07	%11.7	11	%18.3	18	%30
	20-11	05	%8.3	21	%35	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	15	%25	45	%45	60	%100

لتحليل الكمي:

1./حسب الجنس:من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة.15% من الذكور أجابوا بتلقي المعلومة في شكل أوامر, ونجد من نفس المستوي نسبة 58.3% اجابو من خلال التوجيهات في حين الإناث اجابو بنسبة 10% يرون شكل تلقي المعلومة عن طريق الأوامر في حين نجد نسبة 7 .16%من نفس الجنس اجابو بان شكل تلقي المعلومة في شكل توجيهات

2/حسب المستوى التعليمي: :من خلال الجدول نلاحظ مستوى التعليم الابتدائي بنسبة 1.7% اجابو أنا شكل تلقي المعلومة يكون في شكل اوامر ,ونجد أيضا نسبة10% من خلال التوجيهات و في نسبة المستوي المتوسط نسبة 6.7 % اجابو بالحصول علي المعلومة في شكل تلقي الأوامر فيحين جاءت نسبة11,7 % %في شكل توجيهات من نفس المستوي ،امافي مستوى الثانوي 21.7 % اجابو أنا تلقي المعلومة فيشكل أوامر كما نجد في نفس المستوى نسبة 21,7 % في شكل توجيهات ،كما سجلنا في المستوي الجامعي نسبة 10% ممن أجابوا بأن الحصول على المعلومة فيشكل اوامر في حين نجد في نفس المستوى نسبة% 31,7 اجابو أن تلقي المعلومات في شكل توجيهات

3 /حسب الخبرة المهنية : يتضح لنا من خلال الخبرة المهنية بأن نسبة 5,0% في الفئة التي تتراوح خبرتها (أقل من 5) سنوات أجابوا بأن طريقة تلقي المعلومة في شكل أوامر و نجد نسبة 21,7% من نفس الفئة اجابو يتم الحصول علي المعلومة في شكل توجيهات ،أما فئة مابين(6-10) بنسبة11.7% بأن الحصول علي المعلومة في شكل أوامر و بنسبة 18.3 %، ونجد أيضا في الفئة من (11-21) أن نسبة 8,3% أجابوا بأن طريقة الحصول علي المعلومة في شكل اوامر ، كما نجد في نفس الفئة بنسبة35% يرون بأن طرق الحصول علي المعلومة في شكل توجيهات.أما فئة 21 فما فوق لم نسجل أي إجابة

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 (14):يبين نوع وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

		هاتف نقال ثابت		الفاكس		الكمبيوتر		انترنت		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	23	%38.3	08	%13.3	06	%10	07	%11.7	44	%73.3
	أنثى	08	%13.3	01	%1.7	03	%5	04	%6.7	16	%26.7
	المجموع	31	%51.7	09	%15	09	%15	11	%18.3	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	06	%10	00	%00	00	%00	01	%1.7	07	%11.7
	متوسط	08	%13.3	02	%3.3	00	%00	01	%1.7	11	%18.3
	ثانوي	10	%16.7	05	%8.3	02	%3.3	00	%00	17	%28.3
	جامعي	70	%11.7	02	%3.3	07	%11.7	09	%15	25	%41.7
	المجموع	31	%51.7	09	%15	09	%15	11	%18.3	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	07	%11.7	02	%3.3	03	%5	04	%6.7	16	%26.7
	06-10	09	%15	03	%0.5	03	%5	03	%05	18	%30
	11-20	15	%25	04	%6.7	03	%5	04	%6.7	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	31	%51.7	09	%15	09	%15	11	%18.3	60	%100

التحليل الكمي:

1/حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن نسبة 38.3% من الذكور أجابت أنا الهاتف الثابت هو الأكثر استعمالا داخل المؤسسة,بينما سجلنا نسبة 13,7% للفاكس,أما نسبة 10.% للكومبيوتر, و نجد نسبة 11,7% للانترنت ،في حين الإناث اجابو بنسبة 13,3% عن الهاتف الثابت و1,7 % للفاكس و 5,0 % للكومبيوتر و6,7 % للانترنت .

2/حسب المستوى التعليمي:يتبين لنا من خلال المستوى التعليمي أن نسبة 10% من المستوى الابتدائي أنا وسيلة الأكثر استعملا هي الهاتف الثابت ,كما لم نسجل أي نسبة للفاكس و الكومبيوتر و 1,7% للانترنت ، في المستوى المتوسط سجلنا نسبة 13,3% للموظفين الذين اجابو بان الهاتف الثابت هو الأكثر استعمالا و بنسبة 3,3 % للفاكس و في حين لم نسجل أي نسبة للكومبيوتر و بنسبة 1,7 %للانترنت في حين جاءت نسبة المستوي الثانوي بـ 16,7 %للهاتف الثابت ونسبة 8,3 %للفاكس ونسبة 3,3 %للكومبيوتر في حين لم نسجل أي نسبة للإنترنت ، أما للمستوي الجامعي فقد جاءت نسبة 11,7% للهاتف الثابت و نسبة 3,3% للفاكس و نسبة11,7% للكومبيوتر و 15% للانترنت

3/حسب الخبرة المهنية : يتضح لنا من خلال الخبرة المهنية بأن نسبة 11.7% في الفئة التي تتراوح خبرتها (أقل من 5) سنوات أجابوا بأن الهاتف النقال هو الاكثر استعمالا و نسبة 3,3 % للفاكس و بنسبة 05 % للكومبيوتر ونسبة 6,7 % اما فئة مابين(6-10) بنسبة15% بأن الهاتف الثابت هو الأكثر استعمالا و بنسبة 5 % للفاكس و الكومبيوتر و الانترنت ، ونجد أيضا في الفئة من (11-21) أن نسبة 25% أجابوا بأن الهاتف الثابت هو الأكثر استعمالا داخل المؤسسة و بنسبة 6,7 % للفاكس وبنسبة 5 % للكومبيوتر و بنسبة 6,7 %للانترنت كما لم نسجل أي نسبة لفئة و 21 فما فوق

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكمي أن غالبية المبحوثين يعتمدون علي الهاتف الثابت للاتصال كونه يعطي حركية للعملية الاتصالية و تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة ، كما توحي النتائج انه فيه تقصير من قبل المديرية في توفيرها للموظف بشكل يسمح بنقل المعلومة و تحقيق التفاعل .

الجدول رقم (15): يوضح استعمال تقنيات الاتصال الحديثة.

الإجابة / المتغير		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	34	%56.7	10	%16.7	44	%73.3
	أنثى	14	%23.3	02	%3.3	16	%26.7
	المجموع	48	%80	12	%20	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	1	%1.7	06	%10	07	%11.7
	متوسط	6	%10	05	%8.3	11	%18.3
	ثانوي	17	%28.3	00	%00	17	%28.3
	جامعي	24	%40	01	%1.7	25	%41.7
	المجموع	48	%80	12	%20	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	13	%21.7	03	%05	16	%26.7
	10-06	13	%21.7	05	%8.3	18	%30
	20-11	22	%36.7	04	%6.7	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	48	%80	12	%20	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: يتبين لنا من خلال الجدول رقم 15 أن نسبة 56.7% والتي تمثل فئة الذكور أجابوا بأنهم يجيدون إتقان الوسائل الاتصالية الحديثة كما أجابت نسبة 16.7% نفس

الجنس على عدم معرفتهم استخدام هذه الوسائل، أما بالنسبة لجنس الإناث نلاحظ أن نسبة 14% يتقنون استعمال الوسائل الحديثة في حين نجد نسبة 3.3% لا يجيدونها.

2/ حسب المستوى التعليمي: نلاحظ أن نسبة من يجيدون استخدام الوسائل الحديثة بنسبة 1.7% من المستوى الابتدائي ونسبة 10% من لا يوجدون استخدامها من نفس المستوى أما عن المستوى المتوسط فنفس النسبة السابقة للذين يجيدون استعمال الوسائل الحديثة، في حين نجد أن نسبة 8.3% لا يجيدونها، كما نجد نسبة 28.5% من مستوى التعليم الثانوي يحسنون استعمال وسائل الاتصال الحديثة، وفي المقابل نجد نسبة منعدمة ممن لا يحسنون استخدامها من نفس المستوى، أما على المستوى الجامعي نجد أن نسبة 40% من إجمالي العينة يتقنون استعمالها، في حين سجلنا نسبة 1.7% من عدد المبحوثين لا يجيدون استخدامها.

3/ حسب الخبرة المهنية: يتضح لنا من خلال الخبرة المهنية بأن نسبة 21.7% في الفئة (أقل من 5) سنوات يجيدون إتقان وسائل الاتصال الحديثة، كما نجد نسبة 5% من نفس الفئة لا يجيدونها، كما سجلنا في الفئة العمرية من (11-21) سنة بنسبة 21.7% أيضًا من عدد المبحوثين يحسنون استعمال الوسائل الاتصالية الحديثة، مقابل نسبة 8.3% لا يجيدون استخدامها، أما في الفئة ما بين (11-21) سنة سجلنا 36.7% من عدد العينة المختارة يتقنون استعمال الوسائل الحديثة، كما سجلنا في نفس الفئة نسبة 6.7% لا يحسنون استخدامها في حين لم نسجل أي نسبة للفئة 21سنة فما فوق خبرة مهنية.

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 وفي 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 وأقل جهد، بدون أي عناء أو تكاليف.

الجدول رقم (16): يوضح أحسن وسيلة اتصالية في المؤسسة

		كتابي		شفهي		كلاهما		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	14	%23.3	09	%15	21	%35	44	%73.3
	أنثى	04	%6.7	04	%6.7	08	%13.3	16	%26.7
	المجموع	18	%30	13	%21.7	29	%48.3	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	01	%1.7	04	%6.7	02	%3.3	07	%11.7
	متوسط	07	%11.7	00	%00	04	%6.7	11	%18.3
	ثانوي	04	%6.7	07	%11.7	06	%10	17	%28.3
	جامعي	06	%10	02	%3.3	17	%28.3	25	%41.7
	المجموع	18	%30	13	%21.7	29	%48.3	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	02	%3.3	05	%8.3	09	%15	16	%26.7
	10-06	08	%13.3	00	%00	10	%16.7	18	%30
	20-11	08	%13.3	08	%13.3	10	%16.7	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	18	%30	13	%21.7	29	%48.3	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: يوضح لنا الجدول رقم 16 أن نسبة 23.3% والتي تمثل نسبة الذكور الذين أجابوا بأنهم يعتمدوا على التواصل كتابيًا في حين نجد نسبة 15% من نفس الجنس يعتمدوا على التواصل بالطريقة شفوية، كما سجلنا أيضا نسبة 35% من نفس الجنس

يتواصلون بكلاهما الكتابي والشفوي، أما بالنسبة لجنس الإناث فقد سجلنا نسبة 6.7% يعتمدن على الوسائل الكتابية، ونفس النسبة من يعتمدون اتصالات الشفوية، بالإضافة إلى نسبة 13.3% يعتمدون كل من الكتابية والشفوي.

2/ حسب المستوى التعليمي: نسبة 1.7% من المستوى الابتدائي يعتمدون الاتصال الكتابي، في حين نجد نسبة 6.7% أجابوا بأنهم يعتمدون الاتصال الشفوي، كما نجد نسبة 3.3% من عدد الأفراد الذين يرون بأن الاتصال لا يتم إلا بكلاهما، أما الأفراد الحاصلين على المستوى المتوسط نجد أن نسبة 11.7% أجابوا بأنهم يعتمدون الاتصال الكتابي، كما سجلنا نسبة منعدمة للمبحوثين الذين يرون أنه يكون شفوي، أما عن نسبة الذين أجبوا بأنهم يعتمدون كلهما 6.7% من نفس المستوى، أما المستوى الثانوي سجلنا نسبة 6.7% يرون بأن يعتمدون على الطريقة الكتابية، في حين نجد نسبة 11.7% أجابوا بأنه يتم شفويًا بينما نجد في المستوى الجامعي نسبة 10% يتواصلون عن طريق الاتصال الكتابي، ونجد نسبة 3.3% يعتمدون على الاتصال الشفوي، بالإضافة إلى نسبة 28.3% من عدد المبحوثين يرون بأن للعملية الاتصالية يعتمدون على كلى من الاتصال الكتابي والشفوي.

3/ حسب الخبرة المهنية: يتضح لنا بأن نسبة 3.3% في الفئة من(50فما فوق) يرون بأن الاعتماد على الاتصال الكتابي، كما نجد نسبة 8.3% من نفس الفئة يعتمدون الاتصال الشفوي، بينما نجد أن نسبة 15% يعتمدون كلاهما، كما سجلنا في الفئة من (06-10) سنوات نسبة 13.3% من عدد المبحوثين يجدون أن الاتصال كتابي، بينما نجد أن نسبة منعدمة من يعتمدون الاتصال شفهي، وفي المقابل نجد نسبة 16.7% يعتمدون كلا من الاتصالين، أما في الفئة من (11-20) سنة سجلنا نسبة 13.3% من عدد العينة المختارة يعتمدون الاتصال الكتابي، بينما نجد أن نفس النسبة يعتمدون على الاتصال الشفهي، في حين نجد أن نسبة 16.7% يعتمدون كلى الاتصالين، بينما النسبة منعدمة في الفئة من 21 سنة فما فوق.

التحليل الكيفي: نستنتج من خلال التحليل الكمي أن معظم المبحوثين يعتمدون على كلا من الاتصالات الكتابي والشفهي داخل المؤسسة في نفس الوقت من أجل تسهيل العمل وخاصة أن الوسائل الشفوية تتم بطريقة مباشرة بحيث يسهل فهمها وتعديلها بطريقة سريعة، أما بالنسبة للاتصال الكتابي فهي تعتبر الوسائل الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المؤسسات بحيث تتميز هذه الوسائل بأنها مسجلة ويمكن استخدامها كوسيلة لإثباتات 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

المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق العمل المشترك داخل المؤسسة

الجدول رقم (17): يبين أفضلية العمل المشترك داخل المؤسسة.

		جماعي		فردي		المجموع	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	32	%53.3	12	%20	44	%73.3
	أنثى	15	%25	01	%1.7	16	%26.7
	المجموع	47	%78.3	13	%21.7	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	03	%0.5	04	%6.7	07	%11.7
	متوسط	11	%18.3	00	%00	11	%18.3
	ثانوي	16	%26.7	01	%1.7	17	%28.3
	جامعي	17	%28.3	08	%13.3	25	%41.7
	المجموع	47	%78.3	13	%21.7	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	10	%16.7	06	%10	16	%26.7
	06-10	18	%30	00	%00	18	%30
	11-20	19	%31.7	07	%11.7	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	47	%78.3	13	%21.7	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن نسبة 53.3% من جنس الذكور أجابوا بأنهم يفضلون العمل الجماعي في حين أجابت نسبة 20% من نفس الجنس بأنهم يفضلون العمل الفردي، أما بالنسبة لجنس الإناث سجلنا نسبة 25% يفضلن العمل الجماعي، في حين سجلنا نسبة 1.7% من نفس الجنس يفضلن العمل المشترك.

2/ حسب المستوى التعليمي: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المستوى الابتدائي من يفضلون العمل ضمن جماعة 5% ومن يفضلونه بشكل فردي بـ 6.7%، أما نسبة 18.3% من المستوى المتوسط يفضلون العمل الجماعي والنسبة منعدمة للإجابات على من يفضلون العمل الفردي وفي المستوى الثانوي نجد نسبة 26.7% يحبذون العمل الجماعي، في المقابل نجد نسبة 1.7% يفضلون العمل الفردي، أما على المستوى الجامعي نجد نسبة 28.3% يفضلون العمل الجماعي، في حين نجد نسبة 13.3% يفضلون العمل الفردي.

3/ حسب الخبرة المهنية: من خلال الجدول المتعلق بالخبر المهنية نلاحظ نسبة 16.7% في الفئة (أقل من 5) سنوات يفضلون العمل الجماعي، ونسبة 10% من نفس الفئة يفضلون العمل الفردي، أما في الفئة ما بين (6-10) سنة نسبة 30% يفضلون العمل الجماعي في حين نجد نسبة 00% من نفس الفئة يفضلون العمل الفردي، كما سجلنا في الفئة من (11-21) سنة نسبة 31.7% يحبذون العمل الجماعي و11.7 ممن يفضلون العمل الفردي، أما فيما يخص الفئة من21 فما فوق فنسبتهم منعدمة لعدم وجود مبحوثين خبرتهم المهنية تفوق 21 سنة.

التحليل الكيفي:

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في التحليل الكمي أن غالبية الأفراد المبحوثين يفضلون العمل الجماعي أو المشترك وذلك راجع إلى التفاعل المشترك بين الموظفين وحسن العلاقة الاتصالية بين أطرافها، وتحمل المسؤولية بشكل جماعي إضافة إلى التبادل المشترك بين العمال في إطار الجماعة كفريق، مما يحقق نوع من التفاعل والتفاهم المشترك وتبادل الخبرات فيما بين الموظفين وبالتالي يمكن للمؤسسة الوصول إلى غاياتها المنشودة وتحقيق غاياتها من خلال العمل الجماعي.

الجدول رقم (18): يوضح مدي تشجيع الإدارة روح التضامن بين العاملين داخل المؤسسة.

		نعم		لا		أحيانًا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	32	%53.3	07	%11.7	05	%8.3	44	%73.3
	أنثى	11	%18.3	03	%5	02	%3.3	16	%26.7
	المجموع	43	%71.7	10	%16.7	07	%11.7	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	02	%3.3	05	%8.3	00	%00	07	%11.7
	متوسط	08	%13.3	03	%0.5	00	%00	11	%18.3
	ثانوي	15	%25	00	%00	02	%3.3	17	%28.3
	جامعي	18	%30	02	%3.3	05	%8.3	25	%41.7
	المجموع	43	%71.7	10	%16.7	07	%11.7	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	08	%13.3	03	%0.5	05	%8.3	16	%26.7
	10-06	13	%21.7	05	%8.3	00	%00	18	%30
	20-11	22	%36.7	02	%3.3	02	%3.3	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	43	%71.7	10	%16.7	07	%11.7	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن نسبة 53.3% من الذكور أجابوا على أن الاتصال الداخلي يؤدي إلى نشر روح التضامن بين أفراد المؤسسة في حين نجد نسبة11,7% اجابو بـ لا و نسبة 8,3 اجابو بـ احاينا ، ونجد كذلك نسبة 18.3% من الإناث أجبنا بأن الاتصال له دور في نشر روح التضامن، في حين نجد نفس الجنس بأن نسبة 5% يرون بأنه لا يؤدي إلى نشر روح التضامن في المؤسسة. ونسبة 3,3 بـ احاينا

2/ حسب المستوى التعليمي: نسبة 3.3% من المستوى الابتدائي يرون أن الاتصال الداخلي يشجع روح التعاون داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 8.3% أجابوا بأنهم يرون الاتصال الداخلي لا يشجع روح التضامن، كما نجد النسبة منعدمة من أجابوا بـ أحيانًا، أما الأفراد الحاصلين على المستوى المتوسط نجد أن نسبة 13.3% أجابوا الاتصال الداخلي يشجع روح التضامن، و5% يرون أنه ليس مشجعًا، أما عن نسبة الذين أجبوا احيانًا فنسبتهم منعدمة، أما المستوى الثانوي سجلنا نسبة 25% يرون بأن يشجع روح التضامن، أما بنسبة النفي لم نسجل أي اجابة ،بينما نسبة 3.3% أجابوا بـ أحيانا، بينما نجد في المستوى الجامعي نسبة 30% يرون أن الاتصال الداخلي يشجع روح التضامن، ونجد نسبة 3.3% أجابوا بأنه لا يشجع روح التضامن، بالإضافة إلى نسبة 8.3% من عدد المبحوثين يرون بأن الاتصال الداخلي يشجع روح التضامن للعاملين داخل المؤسسة.

3/ حسب الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 13.3% من الأفراد الذين خبرتهم المهنية (أقل من 5) سنوات أجابوا بأن الاتصال الداخلي له دور في تشجيع روح التضامن بين العاملين، وفي نفس الفئة نجد نسبة 5% يرون بأنه لا يؤدي إلى نشر روح التضامن داخل المؤسسة، في حين 8.5 يرون بأنه أحيانا يكون له دور في تشجيع راوح التضامن، كما نجد في الفئة ما بين(6-10) سنة نسبة 21.7% ممن يؤيدون فكرة أن الاتصال الداخلي يشجع روح التضامن بين العمال وفي نفس الفئة نجد نسبة 8.3% من المبحوثين يرون بأنه لا يشجع روح التضامن داخل المؤسسة،كما لم نسجل اي اجابة من المبحوثين علي احاينا ، بينما نجد في الفئة من (11-20) سنة نسبة 36.7% يرون بأن للاتصال الداخلي يشجع روح التضامن بين الموظفين، ونفس النسبة لمن يرون أنه لا يشجع وأحيانًا يشجع روح التضامن داخل المؤسسة بنسبة 3.3% وكذلك الأمر بالنسبة للفئة من 21 سنة فما فوق النسبة منعدمة لعدم وجود مبحوثين خبرتهم المهنية تفوق 21 سنة.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من التحليل الكمي بأن الاتصال الداخلي له دور كبير في تشجيع روح التضامن والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة وذلك عن طريق زيادة روح التبادل في إطار العمل ضمن جماعة أو ضمن فريق 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 مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بشكل منظم.

الجدول رقم (19): يبين نسبة رضا العامل عن العمل داخل المؤسسة.

		راضي		غير راضي		المجموع	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	18	%30	26	%43.3	44	%73.3
	أنثى	04	%6.7	12	%20	16	%26.7
	المجموع	22	%36.7	38	%63.3	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	06	%10	01	%1.7	07	%11.7
	متوسط	02	%3.3	09	%15	11	%18.3
	ثانوي	03	%1.7	16	%26.7	17	%28.3
	جامعي	13	%21.7	12	%20	25	%41.7
	المجموع	22	%36.7	38	%36.3	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	07	%11.7	09	%15	16	%26.7
	06-10	05	%8.3	13	%21.7	18	%30
	11-20	10	%16.7	16	%26.7	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	22	%36.7	38	%63.3	60	%100

التحليل الكمي:

1/حسب الجنس:نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن نسبة 30% من الذكور راضين عن العمل بالمؤسسة, بينما نجد نسبة 43,3% من نفس الجنس غير راضين عليها,أما بالنسبة لجنس الإناث نجد نسبة 6,7% راضين,أما نسبة 20% أجبن بعدم رضاهن عن العمل بمديرية

2/حسب المستوى التعليمي:نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالمستوى الابتدائي نجد نسبة 10% راضون و 1,7 %غير راضين عن العمل بمؤسسة ,أما على المستوى المتوسط نجد نسبة 3,3% أجابت برضاها عن العمل بالمديرية بينما نسبة 15% غير راضين بالعمل بالمديرية ، اما المستوي الثانوي جاءت النسبة بـ 1,7 رضين عن عمل في المديرية و بنسبة 26,7 %غير راضين,وفي المستوى الجامعي سجلنا نسبة 21.7% راضون عنها بينما نسبة 20% غير راضين عنها.

3/حسب الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 11,7% من الأفراد الذين خبرتهم المهنية (أقل من 5) سنوات أجابوا بأنهم راضين عن العمل بالمديرية ، وفي نفس الفئة نجد نسبة 15% غير راضين عنها ، كما نجد في الفئة ما بين(6-10) سنة نسبة 8,3% راضين عن العمل بالمديرية و نجد نسبة 21,7% غير راضين ،بينما نجد في الفئة من (11-20) سنة نسبة 16.7% راضين ، ونفس النسبة 26,7 غير راضين ،بالنسبة للفئة من 21 سنة فما فوق النسبة منعدمة لعدم وجود مبحوثين خبرتهم المهنية تفوق 21 سنة.

التحليل الكيفي:نستنتج من خلال التحليل الكيفي أن معظم المبحوثين غير راضين عن العمل كون أن طبيعة العمل تفرض نوع من الانضباط في طريقة العمل بالإضافة إلي

صراعات الداخلية نتيجة ضعف القنوات الاتصالية الإدارية ، كما انأ جانب المالي للمديرية يفرض عليها نوع من تقيد لنشاط الاتصال الاجتماعي

الجدول رقم (20): يوضح درجة الحرية الاتصالية للعمال داخل المؤسسة.

		أحيانًا		دائمًا		أبدًا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	17	%28.3	20	%33.3	07	%11.7	44	%73.3
	أنثى	05	%8.3	11	%18.3	00	%00	16	%26.7
	المجموع	22	%36.7	31	%51.7	07	%11.7	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	04	%6.7	03	%0.5	00	%00	07	%11.7
	متوسط	04	%6.7	05	%8.3	02	%3.3	11	%18.3
	ثانوي	02	%3.3	12	%20	03	%0.5	17	%28.3
	جامعي	12	%20	11	%18.3	02	%3.3	25	%41.7
	المجموع	22	%36.7	31	%51.7	07	%11.7	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	07	%11.7	09	%15	00	%00	16	%26.7
	10-06	06	%10	12	%20	00	%00	18	%30
	20-11	09	%13	10	%16.7	07	%11.7	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	22	%36.7	31	%51.7	07	%11.7	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس: نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن نسبة 33.3% من الذكور أجابت بعدم وجود حرية اتصالية داخل المؤسسة، بينما سجلنا نسبة 11.7% الذين يرون بأن لا حرية لهم في المؤسسة، أما نسبة 28.3% أجابوا بأن لديهم نوع من الحرية، أما بالنسبة

لجنس الإناث نجد نسبة 8.3% يجدون بأن حريتهم الاتصالية متوسطة في حين سجلنا نسبة 18.3% من لهم درجة حرية دائمة في المؤسسة، بينما لم نسجل أي نسبة لمتغير أبدا

2/ حسب المستوى التعليمي: يتبين لنا من خلال المستوى التعليمي سجلنا نسبة منعدمة من أجابوا بأنه لا توجد حرية اتصالية، في حين نجد نسبة 6.7% يتمتعون بقدر متوسط من الحرية الاتصالية، أما بنسبة 5% من يتمتعون بالحرية، وكذا نسبة 6.7% من المستوى المتوسط لهم قدر أحيانًا في الحرية الاتصالية، كما نجد نسبة 8.3% لهم درجة حرية بشكل دائم في المؤسسة و3.3% من لا حرية لهم في العمل داخل المؤسسة، وفي المستوى الثانوي سجلنا نسبة 5% من العاملين أجابوا بأنه لا توجد حرية اتصالية، في حين نجد نسبة 3.3% يتمتعون بقدر متوسط من الحرية الاتصالية، أما بنسبة 20% من يتمتعون بالحرية الكاملة وفي المستوى الجامعي نجد نسبة 0.5% لا حرية لهم، بينما نسبة 20% يتمتعون باستقلالية متوسطة، أما نسبة 18.3% لهم حرية اتصالية دائمة في المؤسسة.

3/ حسب الخبرة المهنية: يتضح لنا من خلال الفئات ذوي الخبرة المهنية أن نسبة 11.7% من الفئة (أقل من 5) سنوات أجابوا بوجود أحيانا حرية اتصالية كما نجد نفس النسبة للمبحوثين الذين يتمتعون بالحرية الدائمة بنسبة 15% في حين نجد من لا يتمتعون بأي حرية نسبتهم منعدمة، أما في المستوى المتوسط فنجد في الفئة ما بين (6–10) سجلنا نسبة 10% يتمتعون أحيانًا بالحرية في العمل، ونسبة 16.7% من يتمتعون بالحرية الاتصالية داخل المؤسسة، ونسبة 11.7% من لا يتمتعون بالحرية، أما الفئة من (11–20) سجلنا نسبة 15% يتمتعون أحيانًا بالحرية في العمل، ونسبة 16.7% من يتمتعون بالحرية الاتصالية الكلية داخل المؤسسة، ونسبة 11.7% من لا يتمتعون بالحرية، أما الفئة من 21 فما فوق منعدمة لعمم وجود مبحوثين في هذه الفئة.

التحليل الكيفي:

نستنتج من خلال التحليل الكمي أن غالبية المبحوثين يتمتعون بدرجة من حرية سواء في مناقشة بعض المسائل المهنية توا بداء اراء حول طريقة العمل او تقديم معلومات للسلم التصاعدي خاصتا في الجاني القانوني و التنظيمي ، كما يوجد نوع من حرية في مطالبة بالحقوق المهنية و ذالك بالاتصال بالمدير و أي رئيس مصلحة ، بينما نتائج الاخري فنردها إلي بعض المشاكل و الصراعات التنظيمية و بتالي نستنتج انا النظام الاتصالي يعطي جانب من حرية من اجل ضمان استمرارية عمل الجماعة

المحور الرابع:اقتراحات لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم (21): يبين معوقات اتصالية أثناء أداء العمل داخل المؤسسة.

المتغير	الإجابة	نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	27	%45	17	%28.3	44	%73.3
	أنثى	07	%11.7	09	%15	16	%26.7
	المجموع	34	%56.7	26	%43.3	60	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	06	%10	01	%1.7	07	%11.7
	متوسط	06	%10	05	%8.3	11	%18.3
	ثانوي	05	%8.3	12	%20	17	%28.3
	جامعي	17	%28.3	08	%13.3	25	%41.7
	المجموع	34	%56.7	26	%43.3	60	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5	08	%13.3	08	%13.3	16	%26.7
	10-06	04	%6.7	14	%23.3	18	%30
	20-11	22	%36.7	04	%6.7	26	%43.3
	21 فما فوق	00	%00	00	%00	00	%00
	المجموع	34	%56.7	26	%43.3	60	%100

التحليل الكمي:

1/ حسب الجنس:من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن نسبة 45% من جنس الذكور أجابوا بوجود معوقات اتصالية أثناء أداء العمل، في حين نجد نسبة 28% من نفس الجنس أجابوا بعدم وجود معوقات اتصالية، أما بالنسبة للإناث نجد نسبة 11.7% أجبن أن هناك معوقات اتصالية تواجههن أثناء أدائهن للعمل، بينما نسبة 15% من نفس الجنس لا يواجهون معوقات اتصالية داخل المؤسسة.

2/ حسب المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 10% من لا يواجهون معوقات فيما نجد 1.7 من نفس المستوى يواجهون معوقات اتصالية، أما فعن المستوى المتوسط فنجد 10 يواجهون معوقات اتصالية أثناء أدائهم لعملهم وبنسبة 8.3 لا يواجهون معوقات، أما على المستوى الثانوي فنجد نسبة 8.3% تعترضهم معوقات اتصالية، بينما نجد أن نسبة 20% لا تعترضهم معوقات اتصالية، وفي المستوى الجامعي سجلنا نسبة 28.3% يواجهون معوقات اتصالية، في حين نجد نسبة 13.3% لا يواجهون معوقات اتصالية أثناء أدائهم لعملهم.

3/ حسب الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال الخبرة المهنية أن نسبة 13.3% في الفئة التي كانت خبرتها (أقل من 5) سنوات يواجهون معوقات اتصالية، وبنفس النسبة من نفس الفئة لا يواجهون أية معوقات اتصالية، وفي الفئة من (6-10) سنة 6.7% يواجهون معوقات اتصالية في حين نجد نسبة 23.3% لا تعترضهم أية معوقات اتصالية أثناء أداء أعمالهم، أما في الفئة ما بين (11-20) سنة نسبة 36.7% لا يواجهون معوقات اتصالية، في حين نجد نسبة 6.7% من المبحوثين الذين لا تعترضهم معوقات اتصالية، بينما سجلنا في الفئة من (21 فما فوق) نسبة منعدمة.

التحليل الكيفي:

نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها من التحليل الكمي أنه أغلبية العاملين لا تعترضهم أية معوقات اتصالية 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 والعاملين 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.

أما فيما يخص السؤال رقم (22) : 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: ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة ؟ فقد صرح البعض بأنه يجب تأهيل الأفراد العاملين بالمؤسسة وأن تشارك هذه الأخيرة العمال وتبادلهم كافة المعلومات بنفس الدرجة دون أن 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، وتحسين وتمكين العمال من فهم دور قيمة الاتصال الداخلي حتى يكون أكثر فاعلية وكفاءة، وإذا كان هناك من يجد أن المؤسسة ليست بحاجة إلى الاتصال الداخلي هذا ما يدل على عدم اهتمامه بالمصلحة العامة ومصلحة المؤسسة على وجه الخصوص.

المطلب الثاني ا: تحليل نتائج الجزئية للتساؤلات الدراسة

تفسير ومناقشة التساؤل الجزئي الأول الخاص بالبيانات الشخصية

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تحليل جداول رقم 01 الخاص بالبيانات الشخصية يتبين أن أغلبية أفراد العينة من الذكور حيث قدرت نسبة الذكور بـ: 73.3% أما نسبة الإناث فقدرت بـ: 26.7 %وهذا راجع إلى طبيعة العمل و الوظيفة داخل المؤسسة التي هي ذات بعد عمومي بدرجة الأولي و عقابي بالدرجة الثانية , كما نجد أغلبية فئة الذكور يشغلون رؤساء مكاتب و مصالح و بقية موظفون إداريون و مكلفين بالأمن ، أما الإناث أغلبهم يشتغلون مناصب إدارية علي مستوي مصالح الموارد البشرية و الأمانة و مصالح الرئيسية كمساعدين , أما نسبة المستوى التعليمي حسب الجدول رقم 02 فمعظم الموظفين يتمتعون بمستوى جامعي يقدر بنسبة 41.7 % وفي المستوى الثانوي نجد 28.3 % نجدهم علي مستوي نقاط الاستقبال الخاص بكل مصلحة و مكاتب رئيسية , في حين أن المتحصلين على المستوى المتوسط قدر بنسب 18.3 % و في مستوي الابتدائي قدر بـ:11.7 %نجد اغلبهم موظفون مكلفين بتامين المقر مديرية يعملون بنظام التناوب و هو مانستنتجه من هذه النسب هو وعي مؤسسات الدولة من خلال توظيف ذوي الكفاءة العلمية و هذا من اجل ضمان سير الحسن للمرفق العمومي من اتصال و حسن استقبال و معالجة القضايا بطريقة علمية ، أما في الجدول رقم 03 الذي يعرض نتائج الخبرة المهنية نجد انا معظم الموظفين لديهم خبرة من (11 الي 20) سنة أي بنسبة 73.7% ، كما سجلنا نسبة 30% من الموظفين لديهم خبرة مهنية بـ من (06 الي 10) سنوات كما نجد نسبة 26 %من الموظفين مما لديهم خبرة اقل من 05 سنوات خبرة مهنية . فالملاحظ أن معظم الموظفين لديهم خبرة مهنية و هذا مايزيد من فاعلية التنظيم في تقديم الخدمة العمومية وسرعة في انجاز الملفات و الرد عليها بالاظافة إلي تجنب الوقوع في الأخطاء المهنية و حسن التفاعل مع الأحداث اليومية

تفسير ومناقشة التساؤل الجزئي الثاني الخاص بالمحور الاول:

من خلال النتائج المحصل عليها بعد تحليل جداول رقم:04 يتبين لنا أن نسبة 66.7%يعتقدون بوجود خلية اتصال بالمديرية و أنا نسبة 33.3 %لا يعتقدون بوجود خلية اتصال بالمديرية و في الحقيقة لا توجد خلية اتصال و إنما مجموعة من الأجهزة الاتصالية مادية ،كما أنا المكلف بالاتصال هو مدير علي مستوي المديرية . فهو من يقوم بالحصص الإذاعية و الإجابة علي التساؤلات الصحفيين ووضع خطة اتصالية و كتابة البيانات الإعلامية بالتنسيق مع رؤساء المصالح و السلم التصاعدي ،و هذا مايكرس نقص تداول معلومات و انتشار الإشاعة بين الموظفين كل هذا يؤدي ألي عدم فهم التعليمات الفوقية خاصتا أذا كانت ذات بعد اجتماعي هذا مايؤثر علي فاعلية الاتصال بالمؤسسة ، و حسب نتائج الجدول رقم 05 فان الموظفين يرون طبيعة الاتصال داخل المديرية بنسب التالية : نسبة 41.7 % هو نشاط إداري أما نسبة 30 %من الموظفين يرون أنا عملية الاتصال ضرورة حتمية و انأ نسبة28.3 % هو عملية روتينية و هو مايو ضح أنا معظم الموظفين يعطون أهمية أساسية للاتصال في علاقات العمل و أنا معظم الحياة الإدارية هي اتصالية خاصتا إذا تعلق الآمر بمؤسسة عمومية ذات طابع منفعي وخدماتي وهذا ما يحقيق أهداف المؤسسة التي تعطي 90 %من وظائفها للاتصال في حين جاءت نتائج جدول رقم 06 المتعلقة بنسبة إيصال المعلومة في المؤسسة أنا نسبة 71.7 %من الموظفين يرون أنا .وصول المعلومة إليهم بشكل سريع في المؤسسة و بـ 28.3 % يرون أن إيصال و سير المعلومة في المؤسسة بطئ هو مايقودنا إلي استنتاج أن معظم الموظفين يرون أنا المعلومة تسير بشكل جيد في المديرية و هذا نتيجة اعتمادهم علي الاتصال الشفوي معتقدون انه يمثل كل العملية الاتصالية في المديرية ، كما يتبين من خلال جدول رقم 07 الذي يبين كيفية الاتصال بين الموظفين من نفس الرتبة في المؤسسة حيث جاءت نسبة 55% يرون وجود اتصال جيد بين الموظفين، و انا نسبة 28.3 %يرون الاتصال

بين الموظفين متوسط و 16.7 % يرو ن الاتصال ضعيف أين نستنتج من خلالها أن السير الجيد للمرفق نتيجة وجود تفاعل مشترك بين الفريق الواحد مما يحقق أهداف المؤسسة بشكل جيد، كما نستنتج من الجدول رقم 08 الذي يوضح طريقة الاتصال بين الموظف رئيسه المباشر في المؤسسة أنا نسبة 65 %يرون أنا الاتصال مع رئيس المباشر جيد و23% يرونه متوسط و 11 % يرونه ضعيف فمن خلاله نستنتج انا الطابع العمومي للمديرية يلزم المدير علي حسن الاتصال مع الموظفين من خلال الإنصات لهم وتقديمي لهم النصح و عدم انتقادهم أمام زملائهم هذا يساعد علي حسن سير المرفق وتسهيل الرد علي الملفات كما أنا نتائج الجدول رقم 08 الخاص بكيفية الاتصال بين الموظفين والرئيس العام للمؤسسة فقد جاءت النسب بـ:43.3 %جيد و نسبة متساوية لمتوسط و ضعيف بـ28.3 % ، و هو مانستنتجه أنا رئيس يطبق تعليمات القيادية الخاصة بحسن الاستقبال و الإنصات و إشراكهم في حل مشاكل الإدارية الداخلية ووقوف معهم في حل مشاكلهم لضمان سير الحسن للمرفق العمومي ، كما جاءت نتائج الجدول رقم 10 الذي يري من خلاله الموظفين أنا الاتصال الداخلي في المؤسسة محفز بنسبة 63.3 % وأنا نسبة 36.7% يرون أن الاتصال غير محفز وهو مانستنتجه هو انا معظم التحفيزات لها أساس قانوني فلا يتم تقصير في منحها و إلي تعرض المدير للمساءلة الإدارية، كما معظم المذكرات تطبيقية تنص علي وجوب رفع من مستوي الاتصال الداخلي لتفعيل العمل الجماعي داخل المديرية

تفسير و مناقشة التساؤل الجزئي المحور الثاني:

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل وعرض الجداول الخاصة بالتساؤل الجزئي الثاني يتبين لنا من خلال جدول رقم 11 انا تدول المعلومات داخل المديرية جاء منظم بنسبة 58.3% اما غير منظم فقد جاء بنسبة 41.7 % . وهذا حسب الهيكل التنظيمي المتبع و نمط القيادي مطبق ، اما طريقة الحصول علي المعلومة داخل المديرية فقد اوضح

الجدول رقم 12 انا نسبة 51.7 % يحصلون علي المعلومات من الزملاء و من رئيس المباشر بـ 40 % و 8.3% بطرق غير مباشرة و هو مانستنتج منه أنا طرق سير معلومة في مديرية يتم بطريقة غير مباشرة أي من الزملاء و هو الذي كان من المفروض من الرئيس أو رؤساء الأقسام ثم إلي المرؤوسين و يتم بطريقة سريعة من اجل تغير سلوك أو قيام بعمل آو حصول علي منفعة و هذا من اجل ضمان العمل المشترك داخل المديرية ،كما يدل علي وجود علاقات بين أفراد جماعة بين الموظفين أكثر من المدير، أما بنسبة إلي المعلومات المباشرة التي يتلقها الموظف من رئيسه المباشر تكون في شكل توجيهات من خلال جدول رقم 13 وبنسبة 75% و 25 %تكون في شكل أوامر من خلال نتائج السابقة يتضح أنا نمط التسيير توجيهي يقوم علي إيصال المعلومة في شكل توجيهات و اوامر وهو مايتميز به المرفق العمومي ،كما نستنتج من أهم الوسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية من خلال الجدول رقم 14 فقد كانت النتائج تبين أنا الهاتف النقال الثابت بـ 51.7 %والانترنت بـ: 18% كما انا الفكس و الكومبيوتر بـ 15 % هو مانستنتج منه انه الوسيلة الأكثر فاعلية الاتصال وتبادل المعلومات هو هاتف الثابت نظرا لسهولة الاستعمال وإيصال المعلومة. و يتضح لنا من خلال جدول رقم 15 بخصوص حسن استعمل تقنيات الاتصال الحديثة فقد كانت نسبة 80 %بنعم و هو مايعزز الاتصال و حسن سير المعلومة بالمديرية و 20% بـ لا و حسب ما يبنه الجدول رقم 16 بخصوص رأي الموظفين ماهي أحسن طريقة للعملية الاتصالية فانا نسبة48.3% يفضلون الاتصال الكتابي و الشفهي لما لهم من أهمية في نقل المعلومة و التفاعل الإداري.

تفسير و مناقشة التساؤل الجزئي للمحور الثالث :

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل وعرض الجداول الخاصة بالتساؤل الجزئي الثالث يتبن لنا من خلال نتائج جدول 17 الذي يبين أفضلية العمل العمل داخل المديرية فجاءت نتيجة 78.3 % للعمل للجماعي و 21.7 %للعمل الفردي هو مانستنتج منه أن

العمل الجماعي له أهمية كبيرة في الحفاظ علي كيان المؤسسة من تبادل للخبرات و المعلومات من اجل تحقيق الهدف و هو كذالك ما يظهر في تشجيع الإدارة لروح التضامن بين أفراد المديرية من خلال جدول رقم 18 الذي يبين لنا النتائج التالية بـ 71.7 % اجابو بنعم و16.7 % اجابو بـ لا و 11.7 اجابو بـ احاينا هو مايبين الجهود التي تقوم بها الإدارة من اجل الحفاظ علي تماسك الجماعي و خلق الولاء الوظيفي وعن نسبة الرضا عن العمل بمديرية فقد جاءت النتيجة من خلال جدول19 بـ 63.3 بغير راضي و 36.7 براضي هو ماينافق مع الإجابات السابقة كما تمت الإجابة عن حرية إبداء الرأي لدي الموظفين من خلال طرق العمل في المؤسسة أين جاءت النتائج من في جدول رقم 20 كتالي 51.7% دائما و 36.7% باحيانا أما نسبة ابدأ فجاءت ب 11.7 % هو يعني أنا السلطة السلمية تقوم بتسهيل العملية الاتصالية من القاعدة إلي الهرم و هو ما يعزز انتماء الفرد للمديرية و هذا مايدعم الاستنتاج السابق بوجود حرية الإبداء الرأي و المشاركة في تسير المؤسسة

تفسير و مناقشة التساؤل الجزئي الرابع :

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل وعرض الجدول رقم 21 الخاص بمعيقات الاتصال الداخلي أثناء العمل داخل المؤسسة جاءت نتيجة بـ 56.7% اجابو بنعم و 43.3 % أجاب بـ: لا وبرغم من أنا معظم وسائل الاتصال تقليدية فانا المديرية باعتبارها ممثلة لدولة تسعي دائما علي تطبيق سياساتها الاتصالية من اجل تفعيل العمل المشترك و خلق الولاء و الرضا الوظيفي كما انا النسبة الثانية تعتبر قريبا من الأولي و هذا نتيجة و جود صراعات تنظيمية واعتماد علي وسائل تقليدية في إيصال المعلومة بالإضافة قوانين وتنظيمات الداخلية

المطلب الثاني :النتائج العامة للدراسة

تفسير ومناقشة التساؤل العام:

من خلال تحليل ومناقشة التساؤلات الجزئية والتي انتهت بإجابة عن التساؤل الأول والثاني والثالث والرابع، وتوصلنا في أخر البحث إلى أن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما في تفعيل العمل المشترك داخل مديرية النقل وهذا الموضوع يعتبر مهم وضروري لأي مؤسسة لا سيما العمومية كونها تركز كثيرا علي هذا الجانب الاتصالي من ضمان استمرارية المرفق العمومي و هذا من خلال تعليمات السلمية التي توجه المدير لتحفيز الموظفين من خلال التركيز علي الاتصال الاجتماعي بالدرجة الأولي و تفعيل تقنيات الاتصال من خلال الاجتماعات الدورية و الإصغاء إلي انشغالاتهم و تقبل رئي السديد من مشاورة و الحوار و تبادل الآراء والتفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين ووجود تفاعل بين العمال ولا وجود لخلافات بينهم, حيث أن الاتصال الداخلي الموجود داخل المؤسسة يحفز الموظفين في العمل ضمن للعمل ضمن فريق واحد لأداء العمل بشكل جيد وعدم الشعور بالملل. ولزيادة التعاون والانسجام وتقوية العلاقات بين العمال ,حيث تعتبر المؤسسة البيت الثاني بعد الأسرة أين يجد فيها الموظف راحته النفسية وشعوره بالانتماء حيث يصبح الموظف مخلص للمؤسسة ويبذل كل ما عنده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والعمل المشترك داخل مديرية النقل وجوده ضروري حيث يشجع العمال على الإبداع وابتكار طرق حديثة تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها في الزمن المحدد لها دون تأجيل و بتالي 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 سلوكياته 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 بـ 73.3% أما البقية ذات مستوى بين الثانوي و المتوسط تؤثر هذه النسبة 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 كما أنا معظم الموظفين يمكنهم الاتصال بالمدير في أي وقت وهو ماتفسره النتائج السابقة.

انا كثير من الموظفين يفضلون الاتصال الشفهي و الكتابي و هذا لسهولة الوسيلتين في إيصال المعلومة و تحقيق فاعلية بين أفراد الفريق ,كما انا الإدارة تشجع روح التضامن من خلال تنظيم تكريمات للموظفين الحالين و المتقاعدين وذالك عرفان للمجهدات التي قدموها

وفي نفس السياق تقوم المديرية بتطبيق بعض القوانين الخاصة بالوظيفة العمومية لتحقيق جانب من الاتصال الاجتماعي من اجل تفعيل روح العمل الجماعي كالعطل الاستثنائية و عطل الأمومة و حق الإضراب في حال تقاعس الإدارة في تأدية وجباتها اتجاه الموظفين,كما انا توجيهات القيادة السلمية تأمر بشكل صريح المدير و رؤساء المصالح من تفعيل قنوات اتصالية بين مصالح من اجل ضمان تلبية حاجيات الموطن.

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

الصلاحيات لدي المدير وعدم تفويض بعض المهام يجعل هذا الأخير يهتم بالقضايا الإدارية وعدم إعطاء الجانب الاتصالي جانب كبير من الأهمية وهو مايعيق العملية الاتصالية في المديرية, كما أنا اعتماد علي الاتصال الشفهي و الكتابي في مؤسسة ذات نشاط عمومي منفعي ويهمل الوسائل الاخري يخلق نوع من الصراع التنظيمي بين الموظفين مما يؤثر في هدف المؤسسة

الخاتمة:

تمت دراسة موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل العمل المشترك داخل مديرية النقل لولاية المدية لأنه نشاط مهم جدًا لقيام المؤسسة على أكمل وجه، لننوه في الأخير إلى الأهمية البالغة لوجود الاتصال الداخلي، ففي الوقت الحالي ونظرا لما تعيشه المؤسسات الجزائرية من مشاكل، كان لا بد من وجود عنصر فعال لاستمرار العمل وتحسينه، فنجاح المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بالاتصال الداخلي الجيد بين العاملين إضافة إلى العمل الجماعي والتعاون بينهم، وحتى تقدم المديرية خدماتها بشكل جيد يجب أن تقلل من معوقات الاتصال الداخلي بين عامليها.

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة، وإبراز أهميته ودوره في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية. فالاتصال الداخلي يلعب دورا هاما وحاسما في المؤسسة من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية تضمن لها البقاء والاستمرار أولاُ ثم توسيع دورها في المجتمع، وكل هذا ليس بمستحيل بتوفر الإدارة، والكفاءات والطرق والمناهج المناسبة، إضافة إلى وضع إستراتجية اتصالية داخلية تتبناها المؤسسة. فتبني إستراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح قابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة، فالإدارة الحديثة الناجحة تحرص على الاتصال الفعال مع موظفيها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه، والوقاية، وكذا معالجة كل المعوقات الاتصالية التي تعيق الفعالية الاتصالية.

توصلنا هذه الدراسة إلى أن العملية الاتصالية توجد في المؤسسة لكن كنشاط اتصالي فحسب، تقتضي التقييم والمتابعة والتجديد حيث يمكن اعتبار مديرية النقل لولاية المدية من المؤسسات التي تسعى إلى تحسين وتطوير الاتصال الداخلي مع مراعاة الأساليب التي تم الإشارة إليها خاصة دور الاتصال في تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة، فكلما كان الاتصال الداخلي فعال كلما أدى إلى فعالية تنظيمية، ولا يمكن جعل العامل أو شعوره النفسي بالملل والإكراه باعتبار أن الموظف هو العمود الفقري داخل المؤسسة التي يعمل بها.

جـــامعة "يحيـــى فـــــــارس" بالمديـــــة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة

دور الاتصال الداخلي في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة

دراسة حالة لمؤسسة مديرية النقل لولاية المدية

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة حول دراستنا المتعلقة بدور **الاتصال في تفعيل العمل المشترك داخل المؤسسة** نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وبوضع العلامة (×) في الخانة المناسبة.

<u>ملاحظة:</u> هذه المعلومات سوف تستخدم في أطر علمية لا أكثر.

من إعداد الطالبين **تحت إشـراف**

أحمد بوزيـــــد د/ حمدي

ســـــارة زواوي

السنة الجامعية 2018/2017

البيانات الشخصية

1)_ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2)_ المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

3)_ الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 ☐

من 10 إلى 20 ☐ من 21 فما فوق ☐

<u>المحور الأول:</u> دور الاتصال الداخلي في ضمان فعالية التسيير داخل المؤسسة.

1)_ هل هناك خلية اتصال داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

2)_ كيف ترى طبيعة الاتصال في المؤسسة ؟

عملية روتينية ☐ نشاط إداري ☐ ضرورة حتمية ☐

3)_ هل وصول المعلومة داخل المؤسسة يكون ؟

بطئ ☐ سريع ☐

4)_ كيف يكون الاتصال بينك وبين زملائك من نفس الرتبة في المؤسسة ؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

5)_ كيف يكون الاتصال بينك وبين رئيسك المباشر في المؤسسة ؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

6)_ كيف يكون الاتصال بينك وبين الرئيس العام للمؤسسة ؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

7)_ هل تعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

محفز ☐ غير محفز ☐

في كلتا الحلتين، أذكر السبب: .....

.....

المحور الثاني: أشكال ووسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

8)_ كيف ترى تداول المعلومات داخل المؤسسة ؟

منظم ☐ غير منظم ☐

9)_ على ماذا تعتمد في الحصول على المعلومات داخل المؤسسة عن طريق ؟

الزملاء ☐ الرئيس المباشر ☐ الطرق غير المباشرة ☐

10)_ المعلومات المباشرة التي تتلقها من رئيسك المباشر تكون في شكل ؟

أوامر ☐ توجيهات ☐

12)_ ما نوع وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة ؟

هاتف نقال، ثابت ☐ الفاكس ☐

الكمبيوتر ☐ انترنت ☐

13)_ هل تجيد وسائل استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ؟

نعم ☐ لا ☐

14)_ في رأيك أيهما أحسن للعملية الاتصالية ؟

كتابي ☐ شفهي ☐ كلاهما ☐

<u>المحور الثالث:</u> دور الاتصال الداخلي في تحقيق العمل المشترك داخل المؤسسة.

15)_ كيف تفضل العمل في المؤسسة ؟

جماعة ☐ لمفردك ☐

16)_ هل تشجع الإدارة روح التضامن بين الأفراد ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانًا ☐

17)_ كيف تقيم رضاك عن روح العمل داخل المؤسسة ؟

غير راضي ☐ راضٍ ☐

18)_ هل يبدي أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة رأيهم بكل حرية من خلال طرق العمل الحالية ؟

أحـيانًا ☐ دائمًا ☐ أبدأ ☐

اقتراحات لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة.

19)_ هل تعترضك معوقات اتصالية أثناء القيام بعملك ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، أذكرها:.....

.....

إذا كانت الإجابة بـ "لا"، إلى ماذا يرجع ذلك ؟

فاعلية الوسيلة الاتصالية ☐ المحيط المهني ☐

مصداقية المعلومة ☐ أخرى ☐

حددها.....

.....

20)_ ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة لتحسين وضمان فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ؟

.....

.....