



جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.  
في علم الاجتماع العمل والتنظيم موسومة بـ

جماعات العمل وعلاقتها بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بمقر ولاية تيارت

تحت إشراف:  
أ. / حسني خيرة

من اعداد الطالب (ة):  
ط. / بوحلاسة أسماء  
ط. / بن دومة ستي  
أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	بداوي سميرة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "ب"	حسني خيرة
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	بلجوهر خالد

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين نبينا محمد  
وعلى آله وصحبه أجمعين

أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل فهو عز وجل أحق بالشكر  
والحمد سبحانه وتعالى.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة "حسني خيرة" التي لم تبخل علينا  
بالنصح والتقويم في دراسة بحثنا.

كما نتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة وإلى كل أساتذتنا في قسم علم الاجتماع،  
الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي.

ونختتمها بمسك الصلاة على محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى من كان لهما الفضل وحده بعد الله عز وجل في مواصلة مشواري والداي العزيزين  
أدامهما الله

وإلى إخوتي وجميع أفراد عائلتي

وإلى صديقتي التي تحملت معي عناء هذا المشوار

"ستي"

كما أتقدم بشكر خاص إلى كل من أخي "عربي عبد الحميد" و "بلحطابي عبد المالك".

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات

والمشقة والتعب واليُم نكطف ثمارها والحمد لله

أهدي تخرجي:

إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي

وتمنيت لو أنها حظرت ولكن...

فإلى روحها وذكرها التي تسكن ذاكرتي للأبد

رحمك الله وأسكنك فسيح جناته

### أمي الثانية

وإلى أمي الغالية أطل الله في عمرها

وإلى أغلى الناس من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يمدك عمرا طويلا لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول

الانتظار

### والدي العزيز

وإلى جميع إخوتي وأخواتي وأولادهم وبناتهم

وإلى خالتي الحنونة وبناتها رشيدة عابدة وحنان

وإلى رفيقة عمري

### أسماء

وإلى كل من دعمني وساندني خلال فترتي الجامعية

وما هي سوى نهاية مرحلة وبداية مرحلة جديدة أتمنى فيها الخير لي ولكم إن شاء الله

## الفهرس

شكر

اهداء

16	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة
20	تمهي.....
21	1الإشكالية:.....
23	2ثانيا: فرضيات الدراسة.....
23	3ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:.....
23	3.1الأسباب الذاتية:.....
23	3.2الأسباب الموضوعية.....
24	4رابعا: أهداف الدراسة.....
24	5خامسا: أهمية الدراسة:.....
24	6سادسا: تحديد المفاهيم.....
25	6.1الجماعة:.....
26	6.2جماعة العمل:.....
26	6.3مفهوم العلاقات الإنسانية:.....
27	6.4الاتصال:.....
28	6.5الاتصال التنظيمي:.....
28	6.6الاتصال الصاعد:.....
29	6.7الاتصال النازل:.....

29	6.8الاتصال الأفقي:
30	7سابعاً: الدراسات السابقة:
30	7.1الدراسة الأولى: حول جماعات العمل
31	7.2الدراسة الثانية: حول الاتصال التنظيمي:
32	8المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

## الفصل الثاني: جماعات العمل

36	تمهيد:
37	1أولاً: أنواع جماعات العمل
37	1.1الجماعات الرسمية:
37	1.2الجماعات غير الرسمية:
37	1.3جماعة المصلحة:
38	1.4جماعة الصداقة:
38	1.5من حيث العضوية:
38	2ثانياً: أهمية جماعات العمل:
38	3ثالثاً: مراحل تشكل جماعة العمل:
38	3.1مرحلة التكوين:
39	3.2مرحلة الصراع:
39	3.3مرحلة وضع القواعد:
39	3.4مرحلة الأداء:
40	3.5مرحلة الإنهاء:
40	4رابعاً: ديناميكية الجماعة:
41	5خامساً: عوامل تماسك الجماعة

## 5.1 التماسك:

.....	41
41 .....	5.2 الاستمرار:
41 .....	5.3 التصادم الخارجي:
41 .....	5.4 التنظيم:
42 .....	5.5 الشعور بالنجاح:
.....	6 سادسا: خصائص جماعة العمل
.....	42
.....	7 سابعاً: نظريات جماعات العمل
.....	42
43 .....	7.1 نظرية التقارب المكاني أو الجغرافي:
43 .....	7.2 نظرية التوازن:
43 .....	7.3 نظرية التبادل:
43 .....	7.4 نظرية التفاعل - الأنشطة - المشاعر:
44 .....	7.5 نظرية الأنساق:
44 .....	7.6 التوجيه السوسيومترى:

## الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

46 .....	تمهيد:
47 .....	1 أولاً: عناصر الإتصال التنظيمي
47 .....	1.1 المرسل:
47 .....	1.2 الرسالة:
47 .....	1.3 قناة الاتصال:

47	1.4 المستقبل:
47	1.5 تفسير الرسالة:
47	1.6 الاستجابة التغذوية الرجعية أو رد الفعل:
48	2 مخطط يوضح عناصر عملية الاتصال
48	3 ثالثا: أنواع الإتصال التنظيمي
48	3.1 الاتصال التنظيمي الرسمي:
48	3.2 الاتصال الكتابي:
48	3.3 الاتصال الشفوي:
49	3.4 الاتصال التنظيمي غير الرسمي:
49	4 رابعا: هيكل الاتصال التنظيمي
50	5 خامسا: أهمية الاتصال التنظيمي
50	6 سادسا: أهداف الاتصال التنظيمي
51	7 سابعا: شروط فعالية الإتصال التنظيمي
51	7.1 المناخ المؤسسة المرغوب:
51	7.2 الاتجاهات الإيجابية:
51	7.3 الإدراك:
51	7.4 الاتساق:
51	7.5 الاتصال المساند:
52	7.6 التنوع:
52	7.7 التوقيت:
52	7.8 الاستماع:
52	7.9 التعامل مع الإشاعات / طرق الاتصال غير رسمية:

52	7.10 التحكم في الانفعال:
52	8 ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي:
53	8.1 مستويات الإدارة:
53	8.2 عدد الأفراد التي يتم الإشراف عليهم:
53	8.3 تغيير في المدراء:
53	8.4 تفسيرات المدير:
53	8.5 الرتبة أو المركز في المنظمة:
53	9 تاسعا: نظريات الاتصال التنظيمي:
53	9.1 نظرية العلاقات الإنسانية:
54	9.2 النظرية البيروقراطية:
54	9.3 نظرية فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية:
	خلاصة الفصل:
	5410

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

57	تمهيد:
57	1 أولا: مجالات الدراسة:
58	2 ثانيا: المنهج المستخدم:
58	3 ثالثا: أدوات جمع البيانات:
58	4 رابعا: الأساليب الإحصائية:
60	5 الفصل الرابع: خصائص عينة الدراسة:
63	الجدول 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.
65	الجدول 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
67	الجدول 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

الجدول 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية ..... 69

الجدول 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ..... 70

### الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد: ..... 73

1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: ..... 74

1.1 تحليل نتائج الفرضية الأولى: ..... 117

عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: ..... 119

1.2 تحليل نتائج الفرضية الثانية: ..... 150

الفرضية الثالثة: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة ..... 152

1.3 استنتاج الفرضية الثالثة: ..... 199

الاستنتاج العام ..... 200

استنتاج عام: ..... 201

خاتمة ..... 206

خاتمة: ..... 207

قائمة المصادر والمراجع ..... 208

قائمة المصادر والمراجع ..... 209

الملاحق ..... 212

## فهرس الجداول والأشكال

### 1-الجدول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
59	يمثل توزيع الأفراد حسب الجنس	الجدول رقم 01
61	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم 02
62	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	الجدول رقم 03
64	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 04
66	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	الجدول رقم 05
68	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	الجدول رقم 06
69	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم 07
73	يمثل رأي المبحوث حول وجود علاقة بين وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل وكيف تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة	الجدول رقم 08
75	يمثل رأي المبحوث حول العلاقة بين وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل وهل القرارات التي تنقل إليهم واضحة	الجدول رقم 09
77	يمثل رأي المبحوث حول العلاقة بين وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل وهل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة داخل المصلحة	الجدول رقم 10
79	يمثل العلاقة بين وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وهل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المصالح	الجدول رقم 11
81	يمثل العلاقة بين وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وكيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة	الجدول رقم 12
83	يمثل العلاقة بين وجود تفاعل بين العمال داخل المصلحة وهل القرارات التي تنقل إليهم واضحة	الجدول رقم 13
85	يمثل العلاقة بين وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وهل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة	الجدول رقم 14
87	يمثل العلاقة بين أكثر ما يهتم به المبحوث في علاقته مع رؤسائه وهل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة	الجدول رقم 15

89	يمثل العلاقة بين شعور المبحوث حول وجود تماسك بين فريق العمل وكيف تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة	الجدول رقم 16
91	يمثل العلاقة بين شعور المبحوث حول وجود تماسك بين فريق العمل وهل لمعلومات التي تنقل إليكم واضحة	الجدول رقم 17
93	يمثل العلاقة بين وجود تنسيق في العمل بين المبحوث وفريق العمل وهل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح	الجدول رقم 18
95	يمثل العلاقة بين وجود تنسيق بينك وبين فريق العمل وكيفية تقسيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة في العمل	الجدول رقم 19
97	يمثل العلاقة بين وجود تنسيق بين المبحوث وبين فريق العمل وكيف تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة	الجدول رقم 20
99	يمثل العلاقة بين وجود تنسيق بينهم وبين فريق العمل والمعلومات التي تنقل إليهم واضحة	الجدول رقم 21
101	يمثل العلاقة بين وجود تنسيق في العمل بين المبحوث وبين فريق العمل وهل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل في المصلحة	الجدول رقم 22
103	يمثل العلاقة بين فهم المبحوث كل الأوامر التي تصل من الرؤساء وكيف تنقل إليهم والقرارات الصادرة عن الإدارة	الجدول رقم 23
105	يمثل العلاقة بين فهم المبحوث لكل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وأي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات	الجدول رقم 24
107	يمثل العلاقة بين فهم المبحوث لكل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وهل المعلومات التي تنقل إليهم واضحة	الجدول رقم 25
109	يمثل تطور مهارات المبحوث مع مرور الوقت منذ الالتحاق بالمؤسسة وكيف تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة	الجدول رقم 26
111	يمثل رأي المبحوث حول المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحى بالثقة وكيف يقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	الجدول رقم 27
113	يمثل العلاقة المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحى بالثقة وكيفي تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة	الجدول رقم 28
115	يمثل رأي المبحوث بين المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحى بالثقة وهل المعلومات التي تنقل إليهم واضحة	الجدول رقم 29

118	يمثل العلاقة بين رأي المبحوث حول شعوره بوجود توازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك وسبب الاتصال بالرئيس	الجدول رقم 30
120	يمثل رأي المبحوث حول شعوره بوجود توازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك وما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالحهم برؤسائهم	الجدول رقم 31
122	يمثل العلاقة بين شعور المبحوث حول وجود توازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك وما هي الوسيلة التي يفضلها	الجدول رقم 32
124	يمثل العلاقة بين شعور المبحوث حول وجود توازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها وردة فعل الرئيس عند تقديم طلبه	الجدول رقم 33
125	يمثل العلاقة بين اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف وما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالحهم برؤسائهم	الجدول رقم 34
127	يمثل رأي المبحوث حول اعلاقة بين اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف وهل سبقوا أن قدم لرئيسه طلب فيما يتعلق بمشكلة عملية	الجدول رقم 35
129	يمثل العلاقة بين شعور المبحوث بوحدة القيادة داخل المؤسسة ولماذا يتصل بالرئيس	الجدول رقم 36
131	يمثل رأي المبحوث حول وجود وحدة القيادة داخل المؤسسة وهل سبق لك وأن قدمت طلب لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية	الجدول رقم 37
133	يمثل العلاقة بين قدرة المبحوث على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل وما هي الوسائل الأكثر استخداما	الجدول رقم 38
135	يمثل العلاقة بين قدرة المبحوث على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل وهل سبق وأن قدم لرئيسه طلب فيما يتعلق بمشكلة عملية	الجدول رقم 39
137	يمثل رأي المبحوث حول العلاقة بين تعامل رئيسهم في العمل بمرونة مع فريق العمل وسبب اتصال المرؤوس برئيسه	الجدول رقم 40
138	مثل رأي المبحوث حول العلاقة بين تعامل رئيسهم مع فريق العمل بمرونة وما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالحهم برؤسائهم	الجدول رقم 41
140	يمثل رأي المبحوث حول العلاقة بين تعامل الرئيس بمرونة مع فريق العمل وهل سبق لهم تقديم طلب للرئيس فيما يتعلق بمشكلة عملية	الجدول رقم 42

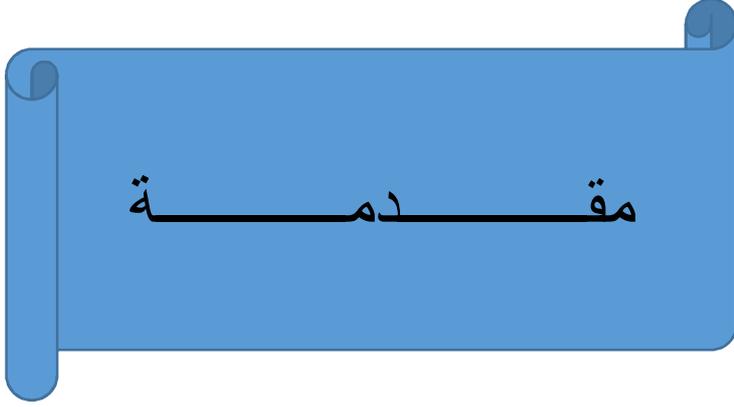
142	يمثل العلاقة بين تعامل الرئيس مع فريق العمل بمرونة وردة فعل الرئيس عند تقديم طلبه	الجدول رقم 43
143	يمثل العلاقة بين حرص الرئيس في العمل على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم وسبب اتصال المرؤوسين برئيسهم	الجدول رقم 44
145	يمثل العلاقة بين حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم وما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتهم برؤسائهم	الجدول رقم 45
147	يمثل العلاقة بين حرص الرئيس في العمل على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم و ردة فعل الرئيس عند تقديم طلب من طرف المبحوث	الجدول رقم 46
150	يمثل العلاقة بين جعل فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل	الجدول رقم 47
152	يمثل العلاقة بين جعل فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وهل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل	الجدول رقم 48
154	يمثل العلاقة بين جعل فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي هل مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة	الجدول رقم 49
156	يمثل العلاقة بين اعتبارهم للتحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وكيفية اتصالاتهم مع زملاءهم في العمل	الجدول رقم 50
158	يمثل العلاقة بين اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل	الجدول رقم 51
159	يمثل العلاقة بين اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وهل يتم الاتصال في باقي الأقسام	الجدول رقم 52
161	يمثل العلاقة بين اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وهل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل	الجدول رقم 53
162	يمثل العلاقة بين اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وهل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة	الجدول رقم 54
164	يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فرق العمل وكيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم	الجدول رقم 55
165	يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وهل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل	الجدول رقم 56

166	يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وإذا كانت الإجابة بلا إلى ما يرجع ذلك	الجدول رقم 57
168	يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وإذا كانت الإجابة بلا إلى ما يرجع ذلك	الجدول رقم 58
169	يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وعلى أي أساس تكون العلاقة بين العمال	الجدول رقم 59
171	يمثل العلاقة بين ماذا يفضل العمال من تحفيزات وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل	الجدول رقم 60
173	يمثل العلاقة بين ماذا يفضل الموظفين من تحفيزات وإذا كان العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة هذا راجع إلى	الجدول رقم 61
175	يمثل العلاقة بين مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وكيفية اتصالحهم مع زملاءهم في العمل	الجدول رقم 62
176	يمثل العلاقة بين هل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وتقييم العلاقة بينهم وبين زملاء العمل	الجدول رقم 63
178	يمثل العلاقة بين هل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وهل للاتصال دور كبير في حل المشاكل	الجدول رقم 64
180	يمثل العلاقة بين تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق وكيفية الاتصال مع زملائهم في العمل	الجدول رقم 65
182	يمثل العلاقة بين تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق وكيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم	الجدول رقم 66
184	يمثل العلاقة بين تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق وهل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل	الجدول رقم 67
186	يمثل العلاقة بين تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق وهل مناخ العمل يؤهل لأداء العمل بكفاءة	الجدول رقم 68
188	يمثل العلاقة بين طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل وكيفية الاتصال مع زملائهم في العمل	الجدول رقم 69
190	يمثل العلاقة بين طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل وكيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل	الجدول رقم 70

192	يمثل العلاقة بين طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل وهل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل	الجدول رقم 71
194	يمثل طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل وهل مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة	الجدول رقم 72
195	يمثل طبيعة العلاقة القائمة بين أعضاء فريق العمل وعلى أي أساس تكون العلاقة بين العمال	الجدول رقم 73

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	60
02	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	63
03	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
04	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	67
05	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	69



مقدمة

**مقدمة:**

يعتبر الاتصال من الركائز الأساسية في الحياة الاجتماعية عامة والحياة الإنسانية خاصة ومقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقديمها أو النشوء بها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجاربه من الأجيال السابقة إلى اللاحقة بحيث أنه يعد من المفاهيم الاجتماعية والإنسانية التي دخلت كافة الميادين سواء عامة أو خاصة ولا يمكن الاستغناء عنها.

بحيث أن جماعات العمل هي مجموعات من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك في سياق بيئة العمل، تتكون هذه الجماعات من موظفين من مستويات وخلفيات مختلفة، وتعتبر عنصرًا أساسيًا في هيكل التنظيم الداخلي للشركات والمؤسسات.

كما تلعب العلاقات الاتصالية حاسماً في تشكيل وتأثير جماعات العمل، فالاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد الجماعة وبين الجماعة والإدارة. يشمل الاتصال التنظيمي العديد من العناصر مثل الاتصال الداخلي بين أفراد الجماعة، والاتصال الخارجي مع أطراف أخرى خارج الجماعة، وسياسات الاتصال والتواصل التي توجه التفاعلات داخل الجماعة وتعزز العلاقات الجيدة والفعالة في جماعات العمل الإنتاجية والابتكار ورضا الأعضاء، فعندما يكون هناك تواصل فعال وفتح الحوار بين الأعضاء، يتم تعزيز تدفق المعلومات والفهم المشترك، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز العلاقات الاجتماعية وبناء الثقة بين أفراد الجماعة. عندما يكون هناك تفاهم واحترام وتقدير لآراء ومساهمات الآخرين، تتشكل بيئة عمل إيجابية تعزز روح الفريق وتعمل على تعزيز التعاون والتكامل.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة جماعات العمل وعلاقتها بالاتصال التنظيمي في إحدى مؤسساتنا، وهي المقر الإداري لولاية تيارت والتعرف على علاقة الاتصال التنظيمي وجماعة العمل داخل هذه المؤسسة، وتحقيقاً لذلك فقد قسمت الدراسة لجانبين:

**الجانب الأول** يحتوي على ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** يتناول الإطار النظري والتصوري للدراسة التي تتضمن إشكالية الدراسة والفرضيات بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة ومقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: المعنون بجماعات العمل تضمن أنواع جماعات العمل وأهميتها ومراحل تشكل جماعات العمل، ديناميكية الجماعة، عوامل تماسك الجماعة، خصائص الجماعة وأخيرا نظرياتها.

وفي الفصل الثالث: بعنوان الاتصال التنظيمي تضمن مفهومه وعناصره وأنواعه والهيكل الخاص به، وأهدافه، وشروط زيادة فعالياته، ومعيقاته، وأخيرا نظرياته.

أما في الجانب الثاني فيحتوي على فصلين:

الفصل الرابع: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة تضمن مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، العينة وكيفية اختيارها أيضا خصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل الجداول ومناقشة بيانات الدراسة تضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها والدراسات السابقة وخاتمة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

إشكالية الدراسة

الفرضيات

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

مفاهيم الدراسة

الدراسات السابقة

**تمهيد:**

يعتبر الإطار النظري للدراسة الركيزة الأساسية و أول خطوة في إنجاز أي بحث علمي ، و بدونه لا يمكن للباحث تحديد اتجاه بحثه و في هذا حاولنا التعريف بإشكالية البحث و صياغتها و إثارة التساؤل الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليه وهو محاولة الكشف عن علاقة جماعة العمل بالاتصال التنظيمي في المؤسسة ، و إبراز أهمية و أهداف الدراسة و فرضياتها بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة و التطرق لمختلف الدراسات السابقة و المقاربات التي بني عليها الموضوع و ضبطه وفق أسس علمية بهدف إثراء المعرفة العلمية و تطوير البحث.

## 1 الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر ويعد الوسيلة التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، فلا يمكن أن تكون أي جماعة مهما كان نشاطها دون أن تكون في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وهي عملية تبادل بين الأفكار والمعلومات ونجاح أي عملية اتصالية أو فشلها لا يتوقف فقط على علم الفرد القائم لموضوع الاتصال، بل أيضا على اعتبارات كثيرة منها خبرته في صياغة الأفكار ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونها.

فالاتصال موضوع متعددة الجوانب من أهم جوانبه الاتصال التنظيمي حيث يعتبر هذا الأخير إحدى الدعائم الأساسية في العملية الإدارية لأي مؤسسة، إذ يمكن الأفراد من أداء أعمالهم بالكفاءة اللازمة، ويساعد على تعزيز التعاون في العمل، ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعد على التعرف على المحيط الذين يعملون فيه ويعد الاتصال التنظيمي عملية ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات حيث يعتبر الهدف العام من الاتصال التنظيمي هو توجيه سلوكات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على كفاءة الأفراد وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، فعملية الاتصال تتم بصفة مستمرة في جميع المستويات لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات ولا يمكن تصور وجود أي تنظيم دون وجود شكل من أشكال الاتصال التنظيمي حيث يسمح بمرور الاستفسارات والتقارير والمقترحات والشكاوي من الأسفل إلى الأعلى بواسطة الاتصال المساعد كما أنه يتم توجيه الأوامر عن طريق مختلف وسائل الاتصال الشفوية، والاجتماعات والمقابلات والهاتف والرسائل الوظيفية والإعلانات و الصور وذلك عبر الاتصال النازل الذي يتم من الأعلى إلى الأسفل، ويتم الاتصال الأفقي بين العمال التنفيذيين عن طريق أساليب الاتصال المختلفة سواء كانت مكتوبة أو شفوية، أو عن طريق الإشارة بين مختلف الفئات والجماعات العمل المهنية سواء الرسمية أو غير الرسمية فأبي تصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الوظائف الإدارية لأنه أحد العناصر التنظيمية لتسيير أي نشاط يخص المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لها لا يمكن الوصول إلى هدفها وتحقيق استمراريتها دون العملية الاتصالية، كما أن الإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرسمية كما أن التايلوريون **رأو** الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى

الأسفل ومرتبطة بالعمل فقط التنازل الوحيد عندهم من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة.

كما أن تقوم بشكل أساسي على العمل الجماعي والذي يعتبر من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع نظراً لأهمية الجماعة داخل التنظيم ودراسة الجماعات داخل المنظمة ومحاولة تفسير مكوناتها وتحفيزها للعمل بفاعلية أكثر بحيث يجب أن يكون الأعضاء فيها على درجة كبيرة من التفاعل والتماسك والثقة والتنسيق ووجوب العناية بالجانب الإنساني للأفراد داخل المنظمة وذلك بالمحافظة على التوازن بين احتياجي العاملين واحتياجات المنظمة، وأنه يوجد علاقة إنسانية فيها تتمثل في وجود تحفيزات معنوية وجود قيادة ديمقراطية وهناك اتصالات غير رسمية بينهم والشعور بالأمن الوظيفي ووجود ثقافة الفريق التي تعبر عن التفاعل بين أعضاء الفريق ووجود ثقة وتعاون وتنسيق وتماسك بين أعضاء الفريق وزيادة الأداء في حين أن الالتزام الجماعي يتمثل بتحقيق التوازن ووحدة القيادة في اتخاذ القرارات والمرونة في التعامل وأن تكون هناك كفاءة.

فيرى ثيودور أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض على أساس وجود اتجاهات ومواقف مشتركة لديهم نحو أشياء أو أهداف مشتركة، فالأفراد يميلون إلى التفاعل وتكوين العلاقات وهكذا توجد الجماعة فيسعى الأفراد لتحقيق توازن متناسق بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة وإذا لم يكن بالإمكان تحقيق هذا التوازن فستنتهي العلاقة والجماعة فعلى اعتبار أن العمل في المؤسسات يتم في الغالب في إطار الجماعات فيجد العامل نفسه وسط مجموعة من العمال وتحت قيادة معينة فتنشأ بينهم علاقات وتفاعلات اجتماعية والاتصال هو أساس هذه التفاعلات بحيث يصعب أن يمارس عمله داخل المؤسسة دون توفره، فالإتصال يعد شبكة تربط بين العمال ببعضهم البعض ويرئيسهم وهذا يزيد من خلق جو من التفاهم والتماسك بين جماعات العمل بواسطة وسائل اتصال مختلفة.

ومن خلال ما سبق نسعى من خلال هذه الدراسة لمحاولة معرفة العلاقة بين جماعات العمل والاتصال

التنظيمي داخل المؤسسة ومنه تبلور التساؤل العام للدراسة فيما يلي:

ما هي العلاقة بين جماعات العمل والاتصال التنظيمي؟

وأسئلة فرعية:

- هل توجد علاقة بين ثقافة الفريق والاتصال النازل؟
- هل توجد علاقة بين الالتزام الجماعي والاتصال الصاعد؟

- هل توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية والاتصال الأفقي؟

## 2 ثانيا: فرضيات الدراسة

### الفرضية العامة:

توجد علاقة بين جماعة العمل والاتصال التنظيمي

### الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة بين ثقافة الفريق والاتصال التنظيمي النازل.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين الالتزام الجماعي والاتصال التنظيمي الصاعد.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية والاتصال التنظيمي الأفقي.

## 3 ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها موضوعية وأخرى ذاتية وتمثل فيما يلي:

### 3.1 الأسباب الذاتية:

- ✓ اعتباره موضوعا سوسيولوجيا محض.
- ✓ الرغبة في الحصول على شهادة الماستر علم الاجتماع العمل والتنظيم.
- ✓ رغبة التعمق في الموضوع والتعرف على جوانبه المختلفة.
- ✓ الميول الشخصي الذي يعتبر حافزا في تناول هذا الموضوع بالدراسة والبحث.
- ✓ محاولة معرفة مدى قدرتنا على توظيف المعارف النظرية وتطبيق المعلومات وتوظيفها واقعا.
- ✓ ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم.

### 3.2 الأسباب الموضوعية:

- ✓ قابلية الموضوع المختار للدراسة الامبريقية وإمكانية التحقق من الأهداف وصحة الفرضيات.
- ✓ إثراء الرصيد المعرفي والمساهمة في إنجاز دراسة علمية يمكن الاستفادة منها مستقبلا.

✓ الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظة في المؤسسات الجزائرية.

✓ أهمية موضوع جماعات العمل والاتصال بالنسبة للفرد والمنظمة.

#### 4 رابعا: أهداف الدراسة:

هدفت دراسة موضوع جماعة العمل والاتصال التنظيمي إلى:

✓ التعرف على جماعات العمل وعلاقتها بالاتصال التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة.

✓ إعطاء تصور واضح عن كيفية التواصل الإداري مع الأفراد داخل المنظمة.

✓ إبراز المعوقات التي تحول دون تحقيق فعالية العملية الاتصالية.

✓ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

✓ التعرف على أهم الوسائل التي يعتمد عليها في الاتصال التنظيمي.

#### 5 خامسا: أهمية الدراسة:

إن هذا الموضوع ذو أهمية في علم الاجتماع خاصة تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، فالاتصال التنظيمي يلعب دورا بارزا ومهما في المؤسسة وهو نقطة أساسية في تحقيق وتفعيل العمل الجماعي بين الأفراد داخل المنظمة ويمكن صياغة أهمية الدراسة في عدة نقاط مهمة مثل:

✓ أهمية التعرف على واقع جماعة العمل داخل المؤسسة.

✓ إبراز المكانة التي تحتلها جماعة العمل ومدى تأثيرها على سلوك الفرد داخل المنظمة

✓ إبراز دور الاتصال التنظيمي كأساس للتفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد داخل جماعة العمل.

✓ أهمية الاتصال في المؤسسة والطريقة التي يتم بها بين مختلف المستويات التنظيمية الإدارية لأنه يعطي نسقا

منسجما للمؤسسة.

✓ أهمية الاتصال التنظيمي ومدى ارتباطه بجماعة العمل وذلك من خلال توجيه سلوكهم داخل التنظيم.

## 6 سادسا: تحديد المفاهيم

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي ينطلق منها الباحث في بحثه العلمي؛ إذا على كل باحث أن يتبع الخطوات العلمية والمنهجية، وذلك لما لها من أهمية بالغة في البحث العلمي لأن الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم، ولقد تم الاعتماد في دراستنا على المفاهيم التالية:

### 6.1 الجماعة:

**لغة:** اسم مصدر اجتماع، يجتمع، اجتماعا وجماعة وصارت لفظ الجماعة تطلق على القوم المجتمعين بالنقل، حتى صارت حقيقة عرفية في القوم المجتمعين<sup>1</sup>.

**اصطلاحا:** لا يوجد اتفاقا بين العاملين في الميدان على معنى محدد لمفهوم الجماعة لذلك يرى البعض أن تحديد خصائص الجماعة الصغيرة يعد في نظرهم أكثر ملائمة من تقديم تعريف واحد لها.

والجماعة لا تعني مجرد تجمع الأفراد أو تقاربهم المكاني بل تعني إطارا عاما يمثل علاقات وتفاعلا ديناميكيا بين عدد من الأفراد وبالتالي تتنوع الجماعات وتختلف تبعا لتنوع أشكال التفاعل التي تميز كل جماعة عن الأخرى لذلك يطلق البعض مصطلح "تجمع" على الجماعة التي لا يوجد تفاعل بين أعضائها، ومصطلح "جماعة" على الجماعات التي يوجد تفاعل بين أفرادها وتسمى بالجماعات الوظيفية<sup>2</sup>.

يعرفها كاست: أنها مجموعة من الأشخاص تجمع بينهم روابط أو مصالح مشتركة قد تتمثل في طبقة اجتماعية أو جنس أو مهنة أو ما إلى ذلك<sup>3</sup>.

**تعريف آخر:** يعرف ديفر الجماعة بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها<sup>4</sup>.

**تعريف آخر:** أن الجماعة هي الوسيلة للوصول إلى الهدف، سواء كان ذلك الهدف تحسين الإنتاج أو النوعية<sup>5</sup>.

يعرفها القريوتي فيقول: "أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد بن مكرم بن علي وأخرون: لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط3، 2000، ص355

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص98

<sup>3</sup> غريب سيد أحمد: المدخل في دراسة الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 1983، ص55

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص56

<sup>5</sup> عبد اللطيف محمد خليفة: مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص32

<sup>6</sup> عبد اللطيف محمد خليفة: مرجع سبق ذكره، ص33

## 6.2 جماعة العمل:

**اصطلاحاً:** من وجهة نظر السلوكية فإن الجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف عام<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وخلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد وسلوكيات معينة وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها وأهداف التي قامت من أجلها.

**في تعريف آخر:** أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي توجد في مكان العمل وتتعاون كفريق واحد لأداء مهام معينة، لفترة زمنية قصيرة أو لمدة زمني غير محدد وقد اهتمت حركة الاهتمام بمستوى الجودة لجماعات العمل واعتبرتها ذات أهمية حيوية لنظام الإنتاج، خاصة عندما تضطلع بمسؤولية دراسة مشكلات الإنتاج والعمل على حلها.

**التعريف الإجرائي:** وفي ضوء مما سبق نلخص أن جماعات العمل هي وجود مجموعة من الأفراد يتشاركون في إتمام مشروع معين لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة لكن الذي يجعلهم ينتمون إلى مجموعة واحدة وهو وجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم والتركيز على العلاقات الإنسانية والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل وإذا ما توفرت هذه العناصر في مجموعة من الأفراد تفصل بينهم مئات الأميال فهم يشكلون جماعة إذن بحيث يكون عمل كل فرد منهم يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الاتصال كما أن للالتزام الجماعي دور كبير في تحقيق واتخاذ القرارات لزيادة مشاركة أعضاء المنظمة وتؤدي ثقافة الفريق في تحقيق هدف جماعي، وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي<sup>2</sup>.

## 6.3 مفهوم العلاقات الإنسانية:

كما هو الحال في مجال العلوم الإنسانية لا يوجد تعريف شامل جامع لموضوع العلاقات الإنسانية، ويرجع ذلك إلى نظرة الباحثين والمشتغلين في هذا الموضوع فمنهم من يركز على طبيعة نشاط العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات.

<sup>1</sup> جمال الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعية ، عمان ، ط1 ، 2004 ، ص 165

<sup>2</sup> محمد محمود الجوهري : علم الاجتماع الصناعي و التنظيم ، دار المسيرة ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص301

ومن المفاهيم الشائعة تعريف ديفر الذي يشير أن العلاقات الإنسانية مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنظمات وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي<sup>1</sup>.

### المفهوم الإجرائي:

وفي ضوء مما سبق نلخص أن العلاقات الإنسانية داخل المنظمات هي كل علاقة بين فرد أو آخر أو أكثر يتفاعلون ويتعاملون سويا من أجل تحقيق أهداف مشتركة على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنظمات من أجل تحقيق مصلحة العاملين ومصصلحة المنظمة، وتوفير الأمن، وزيادة التحفيز المعنوي من أجل العمل أكثر، كما أنه يوجد اتصال غير رسمي بين جماعات العمل، وتكون هناك قيادة ديمقراطية تسود المنظمة.

### 6.4 الاتصال:

**اصطلاحا:** ركز علماء النفس والإدارة المهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير وعلى هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن سلوك لفظي أو مكتوب الذي يستخدمه أحد من الأطراف للتأثير على الطرف الآخر<sup>2</sup>.

وهناك مجموعة أخرى من العلماء تركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال، من وجهة نظرهم هو:

" عملية مستمرة ومتغير تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال أشياء"<sup>3</sup>.

في تعريف **لكونتر** وزملائه: إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل "المستلم"<sup>4</sup>

وعرفه **ماكفار لاند**: " أن الاتصال هو عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>فاروق عبده فليه: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005، ص104

<sup>2</sup>محمد يوسف عبد الرحمان: السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار المستقبل، عمان، ط1، 2010، ص65

<sup>3</sup>طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ط1، 2007، ص84

<sup>4</sup>نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2007، ص31

<sup>5</sup>نفس المرجع السابق، ص32.

## 6.5 الاتصال التنظيمي:

**اصطلاحاً:** الاتصالات التنظيمية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة وذلك يقصد تحويل المعاني إلى الآخرين<sup>1</sup>.

الاتصال التنظيمي هو الأداة المحددة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري داخليا وخارجيا.

عرفتها **جمعية الإدارة الأمريكية** بأنه خلق وإشاعة التفاهم بين الناس أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات<sup>2</sup>.

**في تعريف آخر:** هو العملية التي تربط أفراد المنظمة مع بعضهم البعض في تداخل وتشابك اتصالي يهدف إلى إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية للاستمرار العملية التنظيمية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن الفرد أو الجماعة أن تحيط الآخرين بالمعلومات أو أن تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات.

**في تعريف آخر:** بارناد: يعرف أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص<sup>3</sup>.

**إجرائياً:** من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصال التنظيمي يتضح لنا أنه عملية يحصل من خلالها أعضاء المنظمة على المعلومات ذات الصلة بها والتغيرات المتعلقة بها، حيث يؤدي الاتصال التنظيمي وظيفة مصدر المعلومات لأعضاء المنظومة، ويتم من خلاله نقل المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا أي عبر الاتصال الصاعد، أو نقل الرسائل عبر الاتصال النازل من قمة التنظيم إلى أدنى التنظيم، ومن خلال الاتصال الأفقي الذي يتم في اتجاه واحد، بهدف خلق التماسك والارتباط والتعاون وبث روح الجماعة بينهم.

## 6.6 الاتصال الصاعد:

يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويعد هذا الإتصال حاسماً ومهما لنمو التنظيم وتطويره<sup>4</sup>.

## التعريف الإجرائي:

<sup>1</sup>محمد الفاتح محمد بشير المغربي : السلوك التنظيمي ، دار الجنان ، عمان ، ط 1 ، 2016 ، ص 162

<sup>2</sup>محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط 1 ، 2006 ، ص 445

<sup>3</sup>طلعت إبراهيم لطفي : مرجع سبق ذكره ، ص 85

<sup>4</sup>بشار حزي : الاتصال التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية ، دمشق ، ط 1 ، 2013 ، 19

هو نقل المعلومات والأفكار من المسؤولين إلى رئيسهم وهي هامة لكل من الرئيس والمرؤوسين فعبير الاتصال الصاعد يقدم المرؤوسين المقترحات والتقارير والشكاوى والاستفسارات والمقترحات والأفكار وكل العوائق التي تعترضهم أثناء العمل.

### 6.7 الاتصال النازل:

يطلق البعض عليه الاتصال المتجه إلى الأسفل وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو على أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون هذه الاتصالات من الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي:

هو عملية تدفق الرسائل من الأعلى إلى أسفل التنظيم، وعليه فإن هذا النوع من الاتصال هو الذي يمثل الاتجاه المستخدم من الإدارة للتنقل إلى جمهور الموظفين، المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والإجراءات وتوجيه الأوامر...

### 6.8 الاتصال الأفقي:

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه كما أن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية للزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي:

إن الاتصال الأفقي يتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشتغلون بنفس المركز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ويكون بأساليب اتصال شفوية أو مكتوبة أو بالإشارة.

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمان صالح الطويل : الإدارة التربوية، دار وائل للنشر ، عمان ، ط4 ، 2006 ، ص236

<sup>2</sup> بشار حزي: مرجع سبق ذكره ، ص90!

## 7 سابعا: الدراسات السابقة:

تساهم الدراسات السابقة في إعطائنا فكرة ونظرة عامة عن النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين وكذا تبرز أهم الجوانب التي تطرقوا إليها والتي مكنتنا من إثراء الموضوع والتماس زوايا الدراسة والتي تمثل أيضا دعما للدراسة.

### 7.1 الدراسة الأولى: حول جماعات العمل

دراسة الباحثة مونية قيدوم رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم تحت عنوان **جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق خنشلة** كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا جامعة باتنة 2016/2017.

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى:

- ✓ تقديم صورة واقعية عن المؤسسة الجزائرية.
- ✓ فهم مدى العلاقة بين جماعات العمل كعامل مؤثر، والسلوك التنظيمي كعامل متأثر وتحديد مكانة جماعات العمل وقدرتهم على التحسين والتغيير والتأثير على السلوك التنظيمي.
- ✓ تحديد العلاقة بين الممارسة السلوكية الذاتية والعقلانية داخل التنظيم المؤسساتي في الجزائر.
- ✓ تشخيص أهم الصعوبات والعراقيل التي تقف حائلا أمام جماعات العمل في تحقيق الأهداف الموجودة في العملية الإنتاجية

**مجالات الدراسة:**

**المجال الجغرافي:** قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق -خنشلة-

**المجال البشري للدراسة:** قامت الباحثة باختيار عينة البحث كما يلي حيث أن المجتمع البشري الكلي 240 فردا مقسمين إلى الفئات المهنية التالية:

- فئة الإطارات: 40 فردا.
- فئة عمال التحكم: 40 فردا.
- فئة عمال التنفيذ: 160 فردا.

المجال الزمني للدراسة: قامت الباحثة بهذه الدراسة 2017/2016.

المنهج المستخدم في الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: استعانت الباحثة بالملاحظة المنتظمة والمقابلة والاستمارة.

### نتائج الدراسة

- ✓ أن جماعات العمل داخل المنظمة أحد المتغيرات الهامة والمؤثرة والموجهة لسلوك الأفراد
- ✓ إن دراسة الجماعات داخل التنظيم يصبح أمرا حتميا تفرضه طبيعة المهمة والحاجة لفهم سلوكيات الأفراد
- ✓ إن كل العوامل المحيطة بجماعات من نشاط، وأهداف وعملية اتصال وصراع تنظيمي كلها تلعب دورا فعالا في توجيه السلوك التنظيمي.
- ✓ هناك علاقة سببية بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي.
- ✓ يمكن للسلوك التنظيمي أن يحقق أعلى درجاته إذا كان مرفقا بجوافز ذات قيمة بالنسبة لجماعات العمل تلي حاجياتها وترفع من رضاها.

### 7.2 الدراسة الثانية: حول الاتصال التنظيمي:

دراسة قام بها الباحث العربي بن داود رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمخاريف P.G.C كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا جامعة منتوري - قسنطينة - 2008/2007.**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- ✓ تحقيق هدف أساسي أو عام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال ومعرفة وإبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها
- ✓ الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.
- ✓ كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.

**مجالات الدراسة:**

المجال الجغرافي للدراسة: قام الباحث بإجراء دراسته الميدانية بمركب الرافعات والمخاريف C.P.G بعين السمارة ولاية قسنطينة.

**المجال البشري للدراسة:** قام الباحث باختيار عينة البحث كما يلي حيث أن المجتمع الكلي 999 عاملا مقسمين إلى الفئات المهنية التالية:

- فئة الإطارات 75 عاملا
  - فئة عمال التحكم (مشرفون، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح... الخ) 231 عاملا
  - فئة عمال التنفيذ 693 عاملا
- تم اختيار 100 عامل كعينة عشوائية طبقية من أصل 999 عاملا.

**المجال الزمني للدراسة:** قام الباحث بهذه الدراسة سنة 2008/2007.

**المنهج المستخدم في الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

**الأدوات المستخدمة في الدراسة:** استعان الباحث بتقنية الملاحظة والمقابلة والاستمارة و الوثائق والسجلات.

**نتائج الدراسة:**

- ✓ أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمي.
- ✓ ضعف قنوات الاتصال النازل.
- ✓ عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.
- ✓ العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.

**8 المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:****1. أوجه التشابه:**

لقد تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط وهذا ما دفع بنا إلى اختيارها وتمثل في:

تشابهت دراسة **مونية قيديم** ودراستنا في المتغير المستقل المتمثل في جماعات العمل، أما دراسة **العربي بن داود** فتشابهت في المتغير التابع المتمثل في الاتصال التنظيمي، وأيضا تشابهت الدراسات في الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، فاستخدمت كل من دراسات **مونية قيديم** و**العربي بن داود** تقنية الاستمارة لجمع البيانات.

## 2. أوجه الاختلاف:

لقد اختلفت وتعددت الدراسات وبطبيعة الحال لا يوجد دراسة متشابهة في كل العناصر وهذا يخلق الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية وهذا أيضا ما يزيد من أصالة بحثنا، أما النقاط التي اختلفت فيها دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة نجد اختار الباحثة **مونية قيديم** في دراستها عينة عشوائية بسيطة، واختار **العربي بن داود** عينة عشوائية طبقية أما بالنسبة لدراستنا الحالية فقد استخدمنا العينة العشوائية بدون تحديد.

وقد استخدم كلا الباحثين المنتج الوصفي لكن في دراستنا الحالية اعتمدنا على المنهج الكمية.

ولم تكتفي كلا الدراستين بتقنية الاستمارة كأداة وحيدة لجمع البيانات بل اعتمدا أيضا على المقابلة والسجلات التجارية والملاحظة، في حين اكتفينا نحن في دراستنا الحالية بالاستمارة كأداة لجمع البيانات من الميدان.

موضوع دراستنا يدور حول جماعات العمل وعلاقتها بالاتصال التنظيمي في حين نجد الباحثة **مونية قيديم** ربطت جماعات العمل مع السلوك التنظيمي، كما نجد الباحث **العربي بن داود** تناول الاتصال من حيث فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

وبهذا نكون قد تعرضنا لأهم النقاط التي تقاربت مع دراستنا الحالية والدراسات السابقة وأيضا قمنا بتحديد النقاط التي اختلفت فيها دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل أن التطرق إلى الاطار النظري والتصوري للدراسة ، وذلك من أجل تحديد مسار بحثنا و إبراز معالمه حيث حاولنا توضيح الأسباب الذاتية و الموضوعية التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة ، وبيان أهميته العلمية و قمنا أيضا بتسطير أهداف الدراسة التي نسعى للوصول إليها كذلك حاولنا بناء إشكالية ، وصياغة فرضيات لتساؤلات هذه الإشكالية ، إضافة إلى هذا قمنا بتحديد أهم المفاهيم البارزة المتعلقة بموضوعنا هذا ، كذلك عرضنا بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا والتي فتحت لنا المجال لتقديم الدراسة الراهنة .

# الفصل الثاني: جماعات العمل

تمهيد

أنواع جماعات العمل

أهمية جماعات العمل

مراحل تشكل جماعات العمل

ديناميكية الجماعة

عوامل تماسك الجماعة

خصائص جماعات العمل

نظريات جماعات العمل

**تمهيد:**

تعتبر دراسة الجماعات من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع في العصر الحديث إذ أن انتماء الفرد لجماعة ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائها ويعكس أفكارها وسلوكها، وهو أمر في غاية الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد العاملين لديها لا شك أنه سيتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمي إليها هؤلاء العاملين. انطلاقاً مما تقدم سنحاول في هذا الفصل أن نعرض أنواع جماعات العمل وأهميتها ومراحل تشكلها وعوامل تماسكها وخصائصها ونظريات الخاصة بجماعات العمل.

## 1 أولاً: أنواع جماعات العمل:

إن دراسة أنواع الجماعات تفيدنا في توجيه الجماعة والعمل معها وهناك عدة تقسيمات وأنواع ظهرت نتيجة اختلاف العاملين في ميادين العمل مع الجماعات داخل المنظمة منها:

### 1.1 الجماعات الرسمية:

هي الجماعات التي يتم تكوينها داخل المنظمات وذلك لتوجه أعضائها تجاه الأهداف التنظيمية ومنها: الجماعة المنبثقة من سلسلة القيادة وهي الجماعة التي يتصل أعضائها ببعضهم البعض عبر الخريطة التنظيمية والتي تحكمها قواعد العمل، حيث التسلسل في الأوامر والتقارير، أو جماعة المهمة أو الوظيفة وهي مجموعة من الأعضاء لهم نفس الاهتمام أو الخبرة في بعض المجالات المحددة بغض النظر عن مواقفهم ومكانتهم التنظيمية. مثل جماعة حل مشكلة ما أو لجنة متابعة تعيين العاملين أو فصلهم وغيرها من الجماعات<sup>1</sup>.

### 1.2 الجماعات غير الرسمية:

وهي جماعات تنمو بصورة طبيعية بين أعضاء المنظمة دون أي توجيه من إدارة المنظمة، ويلاحظ أن تواجدها أمر طبيعي لتواجد البشر ونجد أن الجماعات غير الرسمية قد تعمل مع الجماعات الرسمية أو ضدها ويعرف قائدها بالقائد المعرفي أو القائد غير الرسمي وهذه الجماعات خطيرة في حياة المنظمات إذا ما كانت تعمل ضد الجماعة الرسمية لذا يجب الاهتمام لها والتعرف على قائدها وطرق اتصالاتها وأهدافها والعمل الدؤوب نحو استقطاب قادتها، بهدف تحقيق مصلحة العمل ومن أشكال جماعات العمل غير الرسمية ما يلي<sup>2</sup>

### 1.3 جماعة المصلحة:

حيث يكون العامل الأساسي لتكوينها هو المصلحة مثل جماعة من العمال يتحدثون معا من أجل البحث عن حقوق العمال أو الحد من التلوث البيئي ويلاحظ أن العضوية في هذه الجماعة تأتي طواعية فلا يوجد أي إجبار من المنظمة على أعضائها<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حسن الجليلي : التنظيم و الجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1، 2001 ، ص75

<sup>2</sup>محمد سيد فهمي : طريق العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، ط1، 2000، ص32

<sup>3</sup>عدلي سليمان : أخصائي العمل مع الجماعات ، عين شمس ، القاهرة ، ط1، 1990 ، ص89؛.

#### 1.4 جماعة الصداقة:

كذلك قد تنشأ جماعة أخرى وهي جماعة الصداقة وهي جماعات قد تربطها الصداقة كمشاهدة أفلام أو الجلوس للتحدث أو قد تربطهم هوية من الهويات مثل التصوير<sup>1</sup>.

#### 1.5 من حيث العضوية:

تنقسم جماعات العمل من حيث العضوية إلى جماعات عضوية وجماعات مرجعية ويقصد بجماعات العضوية هي الجماعة المنضم إليها العضو فعلا أما الجماعة المرجعية هي تلك الجماعات التي يرغب ويتمنى الفرد الانضمام إليها لأي سبب من الأسباب المادية أو الاجتماعية أو النفسية.

### 2 ثانيا: أهمية جماعات العمل:

تؤثر الجماعة على أعضائها فهي كيان اجتماعي يمد الأعضاء بالكثير من القيم والاتجاهات والسلوكيات إن الجماعات تمثل الأطر أو البيئة التي من خلالها يكون الأفراد قادرين على إحداث التأثير على الآخرين قد ينضم أحد الأشخاص الجماعة ما نظرا للمكانة الاجتماعية لأعضائها أو المركز الاجتماعي النسبي أو المؤثر المعطى لأعضاء الجماعة بواسطة الآخرين<sup>2</sup>.

### 3 ثالثا: مراحل تشكل جماعة العمل:

تنشأ وتتكون جميع أنواع الجماعات من خلال سلسلة من المراحل ولكل مرحلة آثارها المختلفة على سلوك الأعضاء وأداء الجماعة وعموما تمر عملية تشكل جماعة العمل بخمسة مراحل أساسية

#### 3.1 مرحلة التكوين:

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة اختبار، حيث يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الجماعة مع الذي ينتمي إليه ويكتشف الخصائص الاجتماعية والنفسية لبقية أعضاء الفريق أو جماعة العمل، وتحدد الجماعة في هذه المرحلة الأفكار الأولية حول كيفية القيام بهذه المهام<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد فوزي الصادق : خدمة الجماعة و قضايا المجتمع المعاصر، كلية الخدمة الاجتماعية، حلوان ، ط1:، 1993، ص132 .

<sup>2</sup> نفسية محمد باشري وآخرون : السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، ط1 ، 2017 ، ص144

<sup>3</sup> حاتم سماتي : تماسك جماعة العمل كضرورة حتمية لفعاليتها ، مجلد الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية ، الجزائر ، المجلد (1)، العدد (1)، 2021،

### 3.2 مرحلة الصراع:

تعتبر أصعب مراحل تكوين جماعة العمل حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته ويبدأ القادة غير الرسميين في الظهور حتى في حالة وجود قائد رسمي، كما هو الحال غالباً في جماعات العمل الرسمية وقد تندلع صراعات على السلطة بين القادة غير الرسميين المتنافسين وربما ينشأ الخلاف حول كيفية قيام الجماعة بمهامها. وفي هذه المرحلة غالباً ما يكافح الأعضاء للحفاظ على هويتهم واستقلاليتهم حيث تحاول الجماعة إعطاء هوية للفرد، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء فيجادلون ويعترضون ويقاومون وينشأ الصراع بينهم وقد يترك بعضهم الفريق في هذه المرحلة ولم يحقق أي إنجازات<sup>1</sup>.

### 3.3 مرحلة وضع القواعد:

بعد انتهاء مرحلة الصراع بنجاح تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض وللأدوار التي سيلعبونها وللفريق ككل، تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع وبدء التعاون وتزايد تدريجياً وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام لذلك يجب ألا تطول أو يتوقف فيها الفريق، بل يجب أن يبدأ التعاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك، وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات والمعلومات بين أعضاء الجماعة ويصبح الهدف المشترك هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق. يسمى تشامبو *chamoux* هذه المرحلة بمرحلة التماسك ووضع المعايير، وفيها تحدد الجامعة أدوارها وعلاقات الأدوار، توافق المجموعة على سلوك الأعضاء الصحيح وتظهر ثقافة جماعية محددة، ويكون الصراع أقل حدة في هذه المرحلة مما كان عليه خلال المرحلة السابقة<sup>2</sup>.

### 3.4 مرحلة الأداء:

يصبح أعضاء الجماعة مرتاحين لبعضهم البعض في هذه المرحلة ويقبلون معايير الجماعة، ويستقرون على أهدافهم كما يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويفكر أعضاء الجماعة أو الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء على تقييم أدائهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>حاتم سماتي: تماسك جماعة العمل كضرورة حتمية لفعاليتها، مجلد الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، الجزائر، المجلد (1)، العدد (1)، 2021، ص38

<sup>2</sup>محمد مصطفى زيدان: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1986، ص52.

<sup>3</sup>سعد جلال: علم النفس الاجتماعي والاتجاهات التطبيقية المعاصرة، دار المعارف، الاسكندرية، ط2، 1984، ص209

### 3.5 مرحلة الإنهاء:

تصل بعض الجماعات إلى أهدافها وتفككها وتنتهي وجودها كجماعة محددة كما أن هناك جماعات تعيد تحديد مهمتها وعضويتها، وفي حالة حدوث أي من الحدثين الإنهاء أو إعادة التحديد، تعود الجماعة إلى المرحلة الأولى من التكوين وتعيد بدء العملية وتجدر الإشارة إلى أن الجماعة قد تنجح أو تفشل في أداء المهمة الموكلة إليها<sup>1</sup>.

### 4 رابعا: ديناميكية الجماعة:

الجماعة كانت رسمية أو غير رسمية ، هي عبارة عن وحدة إنسانية ، اجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد نجتمعهم قيم و أعراف مشتركة تحدد سلوكهم و تؤثر عليهم و توجههم نحو تحقيق أهداف معينة ، و هذا ما يعرف ب " ديناميكية الجماعة" أي حقيقة التفاعل الذي يتم بين أعضاء الجماعة الواحدة، فديناميكية الجماعة ينظر إليها على أنها القوى التي تعمل داخل الجماعة و تؤثر على الأداء و على العمليات و المخرجات ، يعرف رونالد لويس ديناميكية الجماعة " بأنها عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة و البحث في هذا الميدان ، يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة و القوانين التي تتحكم في تكوينها و علاقة الأفراد ببعضهم البعض و علاقة الجماعة بغيرها من الجماعات و النظام السائدة . ويمكننا أن نشير إلى ما يتضمن مصطلح ديناميكية الجماعة في النقاط التالية:

- إن ديناميكية الجماعة تتكون من فردين أو أكثر
- الارتباط بعلاقة دائمة تختلف عن علاقات الجماعات الأخرى
- هناك ارتباط وتأثير متبادل بين أعضاء الجماعة
- يتوفر بين أعضاء الجماعة قيم وعادات وتقاليد<sup>2</sup>

في الأخير نشير إلى الاقتراح الذي قدمه هومانس حول مفاهيم و نماذج تساعد على فهم ديناميكية الجماعة و كيفية تشكيلها و التنبؤ بمخرجاتها ، و قد استخدم ضمن هذا المفهوم ثلاث متغيرات تؤثر على فهم ديناميكية الجماعة، و هذه المتغيرات هي : النشاطات ، المشاعر ، التفاعلات فالنشاطات وفقا لذلك هي جميع التصرفات اللفظية و غير اللفظية التي يقوم بها أعضاء الجماعة في مجال العمل ، أو في مجال النشاطات الاجتماعية ، أما المشاعر فتشمل

<sup>1</sup>سعد جلال، مرجع سبق ذكره ، ص212.

<sup>2</sup>سلمي محمود جمعة: المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، اسكندرية ، ط1 ، 2003؛ ص99

الاتجاهات و المعتقدات و القيم كذلك الأعراف التي يشترك بها الأفراد ، فقد تشكلت هذه المفاهيم خارج التنظيم إلا أنها تساعد على تماسك الأفراد داخل الجماعة<sup>1</sup>.

## 5 خامسا: عوامل تماسك الجماعة:

### 5.1 التماسك:

هو الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض ولقد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب من إحدى المعاني: الروح المعنوية، الاتحاد، والتنسيق بين جهود أعضاء الجماعة، الاندماج في العمل، الشعور بالانتماء ومن العوامل التي تؤثر على تماسك الجماعة نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

### 5.2 الاستمرار:

ومن عوامل استمرار الجماعة، استقرارها، فالجماعة التي لها مكان معين تكون في العادة أكثر استقرار واستمرار من غيرها، ومن الأساليب التي تضمن الاستمرار ثبوت الأشخاص ثبوتاً نسبياً، ونقصد هذا الجانب المادي، ودور الجماعة هنا هو وضع القوانين، واللوائح بإعطاء الجماعات صفة رسمية، أو شبه رسمية عن طريق تسجيلها وربطها ببيئة لها قوتها واستمرارها<sup>3</sup>.

### 5.3 التصادم الخارجي:

أي تصادم خارجي تواجهه الجماعة يؤدي إلى التكتل والتماسك لدفع الأذى المقبل<sup>4</sup>.

### 5.4 التنظيم:

قوة الجماعة مرهونة بتوزيع العمل الداخلي توزيعاً يتفق ومواهب الأفراد وأهداف الجماعة ويقوم بتنظيم الجماعة عادة، قانوناً أو دستوراً<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص100.

<sup>2</sup> زهير شلابي : العلاقات الإنسانية في المنظمة ودور الجماعات فيها ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، الجزائر، المجلد 11، العدد2، 2022 ، ص681.

<sup>3</sup> زهير شلابي: العلاقات الإنسانية في المنظمة ودور الجماعات فيها ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، الجزائر، المجلد 11، العدد2 ، 2022 ، ص 679.

<sup>4</sup> حاتم سماتي، مرجع سبق ذكره ، ص96

<sup>5</sup> بلال مجيدر: واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية و عوامله، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، المجلد7 ، العدد1 ، 2022، ص297

## 5.5 الشعور بالنجاح:

كشعور أفراد الجماعة بأنهم حققوا كجماعة هدف أو عمل ناجح، فالنجاح في عمل قامت به الجماعة من شأنه أن يشعر كل فرد بقيمته إذ يمكنه ذلك من الاختيار بانتمائه لجماعته ويعطيه إحساسه بالقوة<sup>1</sup>

## 6 سادسا: خصائص جماعة العمل

تتسم جماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها:

- 1) أن العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرار والانتظام والقابلية للزيادة والتطور.
- 2) أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد.
- 3) أن لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية، وهذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل، كالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرات وبناء الشخصية.
- 4) باعتبار جماعة العمل ما هي إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير فقد تسود بينهم نفس المشاعر والأحاسيس.
- 5) يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
- 6) الاتصال المتبادل بين أفراد الجماعة عنصر حيوي في فعالية الجماعة والاتصال قد يكون بالكلام أو بالإشارة أو بالصورة.
- 7) كلما قل حجم الجماعة كانت أكثر فعالية وتماسكا<sup>2</sup>.

## 7 سابعا: نظريات جماعات العمل:

إن من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكتاب والباحثين في هذا المضمار هو محاولة إيجاد تفسير لتشكيل وتكوين الجماعات، وبطبيعة الحال لا يوجد تفسير واحد فقط تجيب على هذا السؤال وإنما ظهرت نظريات عديدة منها

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 298.

<sup>2</sup> فاروق عبده فلي، مرجع سبق ذكره ، ص 98

### 7.1 نظرية التقارب المكاني أو الجغرافي:

استنادا لهذه النظرية، فإن الأفراد المتجاورين الذين يجلسون بجوار بعضهم البعض أو يعملون في مكان واحد أو مكاتب متجاورة يميلون للالتقاء وتكوين الجماعات<sup>1</sup>

### 7.2 نظرية التوازن:

وتستند هذه النظرية إلى ثيودورو وترى أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض على أساس وجود اتجاهات ومواقف مشتركة لديهم، نحو أشياء أو أهداف مشتركة فالأفراد الذين يتشابهون في اتجاهاتهم ومواقفهم السياسية والدينية والاجتماعية أو نحو الزواج والعمل والسلطة.... الخ، يميلون إلى التفاعل وتكوين العلاقات، وهكذا توجد الجماعة، وإذا ما تكونت الجماعة يسعى الأفراد لتحقيق توازن متناسق بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة، وإذا لم يكن بالإمكان تحقيق هذا التوازن فستنتهي العلاقة والجماعة وهذه النظرية تأخذ عاملي التقارب والتفاعل<sup>2</sup>.

### 7.3 نظرية التبادل:

وهي مستمدة من نظرية بيترلو في التبادل الاجتماعي، وترتكز على علاقة العائد - التكلفة نتيجة أي تفاعل، فالفرد لا ينجذب ولا يميل للتفاعل مع الغير، وتكوين الجماعات إلا إذا كان العائد من وراء ذلك يزيد ولو قليلا على التكلفة، والعوائد من التفاعل تلبي الحاجات، بينما التكلفة تتسبب في القلق والإحباط والإحراج والإرهاق، وهكذا فإن هذه النظرية تبنى على ثلاث عوامل:

- التقارب بين الأفراد
- التفاعل
- اتجاهات مشتركة<sup>3</sup>

### 7.4 نظرية التفاعل - الأنشطة - المشاعر:

تنسب إلى العالم جورج هومانزوتعتمد على ثلاث أبعاد ترتبط وتتفاعل مع بعضها البعض وهذه الأبعاد هي الأنشطة، التفاعلات، المشاعر.

<sup>1</sup> جابر عوض سيد أحمد: العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ط1 ، ص138.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية ، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1 ، 2009 ، ص120

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سبق ذكره ، ص105.

وترى النظرية أن انضمام الفرد للجماعة هو حصيلة تفاعل العوامل الثلاثة، فكلما زادت الأعمال والأنشطة التي يتشارك الأفراد في إنجازها، وازدادت تفاعلاتها مع بعضهم البعض، قويت مشاعرهم وهذا يزيد من تفاعلاتهم، وكلما زادت مشاعر الأفراد تجاه بعضهم البعض زادت تفاعلاتهم، والأعمال المشتركة بينهم.

إن العنصر الرئيسي هو التفاعل، والمقصود بالتفاعل ليس بمعنى التجاور والتقارب المكاني، ولكن لتحقيق أهداف الجماعة مثل التعاون وحل المشكلات<sup>1</sup>.

### 7.5 نظرية الأنساق:

و تبني هذه النظرية موقفاً يتماثل إلى حد كبير مع ذلك الذي تبنته نظرية التفاعل ، بل أنه يوجد في الحقيقة بعض التشكك فيما إذا كانت النظريتان تمثلان وجهين مختلفين ، ففي كلاهما تبدي محاولة لفهم العمليات المعقدة من خلال تحليل العناصر الأساسية و لكن الفرق الأساسي بين نظرية التفاعل ، و نظرية الأنساق في أنواع العناصر التي تم تحييدها و استخدامها في التحليل فبينما تتجه نظرية إلى النشاط و التفاعل و العاطفة تصف نظرية الأنساق الجماعة كنسق من العناصر المتشابكة مثل المراكز و الأدوار مع تأكيد واضح على معطيات الجماعة و نواتجها<sup>2</sup>

### 7.6 التوجيه السوسيو مترى:

ويؤكد هذا التوجيه على اختيار أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وينظر للروح المعنوية ولأداء الجماعة على أنها شيان يعتمدان على العلاقات بين أعضاء الجماعة تلك العلاقات تنعكس في شكل اختيارات سوسومترية وقد أثار هذا التوجيه الكثير من البحث كما ساهم في فهم جوانب معينة من سلوك الجماعة إلا أنه من ناحية أخرى كان ولا يزال هذا التوجيه على قيام نظرية منظمة تأثيراً محدوداً<sup>3</sup>.

### خلاصة الفصل:

مما ذكرناه سابقاً يمكن القول بأن معظم أهداف المؤسسة يمكن أن تتحقق عن طريق ترابط الأفراد والجماعات فيما بينهم وشعورهم بالانتماء، وكذلك دينامية الجماعة وحركيتها تساهم في السير الحسن للنظم الإدارية وحدوث تنسيق بين العمال عند أداء العمل كفريق واحد.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سبق ذكره ، 160.

<sup>2</sup> جابر عوض سيد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص145.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، ط2، 1995، ص84.

# الفصل الثالث

## الاتصال التنظيمي

مفهوم الاتصال التنظيمي

عناصر الاتصال التنظيمي

أنواع الاتصال التنظيمي

هيكل الاتصال التنظيمي

أهمية الاتصال التنظيمي

أهداف الاتصال التنظيمي

شروط زيادة فعالية الاتصال التنظيمي

معيقات الاتصال التنظيمي

نظريات الاتصال التنظيمي

### تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي ركنا رئيسيا داخل المؤسسة حيث يساعد الاتصال في المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل، في بناء علاقات إنسانية بينهم لتحقيق التعاون والتفاعل والتماسك بين جماعة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وعناصره وأنواعه وهيكله، وأهميته وأهدافه، وشروط فعاليته، ومعوقاته وأخيرا نظرياته.

## 1 أولاً: عناصر الإتصال التنظيمي

### 1.1 المرسل:

يمثل الحلقة الأولى لعملية الاتصال ومصدر الرسالة أو المعلومات المرسلة، وهو المبادر في عملية وهو الذي يختار نوع وسيلة الاتصال، ويقوم بتحديد رموز الرسالة أو اللغة المناسبة للرسالة وإيصالها للمستقبل<sup>1</sup>.

### 1.2 الرسالة:

أساس عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وهناك نوعان من الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي في المؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات<sup>2</sup>.

### 1.3 قناة الاتصال:

وهي الوسيلة والأداة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل أو المستقبل، فلا يمكن أن تنتقل الرسالة بواسطة فراغ، فلا بد أن تكون وسيلة لنقل هذه الرسالة، وتتنوع هذه الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو إلكترونية<sup>3</sup>.

### 1.4 المستقبل:

هو الشخص الذي يستلم الرسالة، ويمكن أن يكون فرد أو جماعة قليلة أو جماعة كبيرة في المنظمة ولا بد أن تخضع عملية استقبال الرسالة لهيئة المستقبل وإدراكه لشخصيته<sup>4</sup>.

### 1.5 تفسير الرسالة:

وهذا يجري إعادة تصنيف الرسالة حيث يجري استقراء المعنى منها وقد يكون مطابقاً أو مختلفاً للمعنى المقصود<sup>5</sup>.

### 1.6 الاستجابة التغذية الرجعية أو رد الفعل:

الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها، هي نعم للرسالة أو لا للرسالة وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عمر الطراونة ، استراتيجيات الإدارة الحديثة ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2012 ، ص42

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سبق ذكره ، ص287 .

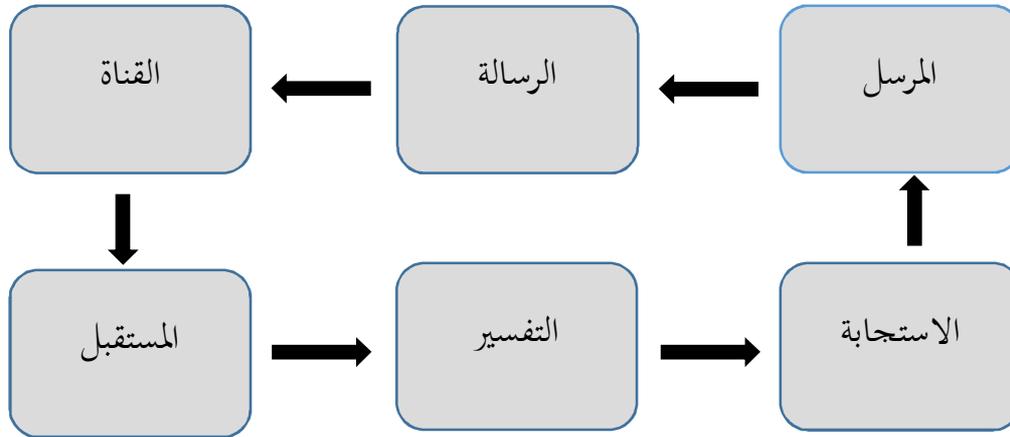
<sup>3</sup> عمر الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، 82

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، ص86

<sup>5</sup> حسام إبراهيم حسن : إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص91

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق ، ص 92 .

## 2 مخطط يوضح عناصر عملية الاتصال<sup>1</sup>



## 3 ثالثاً: انواع الإتصال التنظيمي

### 3.1 الاتصال التنظيمي الرسمي:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:<sup>2</sup>

### 3.2 الاتصال الكتابي:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة نحتاج إلى دقة التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما يزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوب بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل: الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المكتبية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية. إلخ<sup>3</sup>

### 3.3 الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمرسل إليه بصورة واضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسياً بالاتصالات رسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1، 2010، ص23

<sup>2</sup>بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ط3 ، 2016 ، ص39

<sup>3</sup>نفس المرجع السابق ص 41

<sup>4</sup>زويد منير : فن الإدارة بالاتصال ، دار دجلة، عمان ، ط1، 2008، ص38 .

### 3.4 الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية، وهو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية.

إذا فالاتصالات التنظيمية الغير رسمية تحدث بطريقة غير مضبوطة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير رسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور العام الذي تلعبها الاتصالات غير رسمية في إنجاز أهداف المنظمة<sup>1</sup>

### 4 رابعا: هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكان دور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمنصب العمل. حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد أن التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم غير رسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أساس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة التفاعل الحاصل بين العاملين أو الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات. بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي غير رسمي، بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد يوسف علة: إدارة الأفراد ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2011، ص121.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجبوسي : الإدارة و علم التطبيق دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2000، ص98

## 5 خامسا: أهمية الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما عملية تعتمد عليها العمليات الإدارية كافة في المنظمة تعد الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك لأن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل. وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال. « وتتمكن المنظمة من القيام لعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها، فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم ويتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة»<sup>1</sup>.

## 6 سادسا: أهداف الاتصال التنظيمي

- 1) نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- 2) قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- 3) الاستشارة ونقل المعلومات.
- 4) تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- 5) لإقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- 6) تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- 7) اتخاذ القرارات اللازم.
- 8) شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- 9) تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره ص 163  
<sup>2</sup> بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

## 7 سابعا: شروط فعالية الإتصال التنظيمي

### 7.1 المناخ المؤسسة المرغوب:

وهو إيجاد بيئة عمل تتسم بالثقة بين العاملين وتبادل الآراء والعلاقات الشخصية القوية بين الأفراد في مختلف المستويات<sup>1</sup>

### 7.2 الاتجاهات الإيجابية:

يعرف الاتجاه بأنه استعداد عقلي ناتج من مجمل خبرات الفرد ويعمل على توجيه استجاباته للمتغيرات التي يتعرض لها سواء كانت أفكارا أو أشخاصا أو موضوعات وتبرز أهمية الاتجاه النفسي في مجال العمل بسبب تأثيره على السلوك ذي العلاقة بالعمل، ويعتبر الرضا الوظيفي كاتجاه نحو العمل، حيث أوضحت الدراسات بأن الموظف الراضي عن عمله يدرك جوانب إيجابية أكثر في عمله مقارنة بغير الراضي.<sup>2</sup>

### 7.3 الإدراك:

يعرف الإدراك بأنه تنظيم وتقسيم المثيرات الحسية ويسبب الاختلاف في الخبرات والمعارف فإن الأفراد مختلفون في إدراكهم لظاهرة معينة، وللتغلب على ذلك يتطلب شرح الرسالة ونقل الرسالة بطريقة يفهمها الأطراف المختلفة كما أن معرفة خلفيات وخبرات من ستوجه لهم الرسالة تعتبر من الأمور المساعدة على التغلب على الاختلاف في الإدراك ووجهات النظر<sup>3</sup>

### 7.4 الاتساق:

بين الاتصال اللفظية والاتصال الغير لفظي: كأننا نعتبر العبارات اللفظية المكتوبة أو المنطوقة بأنها الوسيلة الأساسية في عملية الاتصال<sup>4</sup>.

### 7.5 الاتصال المساند:

عند الاتصال بالآخرين ينبغي نقل الرسالة سواء شفوية أو مكتوبة بصورة تسهل أو تساند عملية الاتصال حتى يمكن التغلب على رد الفعل الدفاعي من جانب المستقبل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي عسكر : الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، الكويت ، ط1، 2009، ص153

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 154

<sup>3</sup> محمد ابوسمرة: الاتصال الإداري ، دار أسامة ، عمان ، ط3، 2009، ص66

<sup>4</sup> نفس المرجع ص68 .

<sup>5</sup> نفس المرجع ص69 .

**7.6 النوع:**

لتفادي التكرار يفضل المرسل اللجوء إلى التنوع كإرسال رسالة صوتية أو تقرير مكتوب أو بالحضور الشخصي مع تعدد الوسائل بفضل عرض الرسالة بشكل مختلف لجذب انتباه المستقبل ومن ثم تحقيق الغرض من الرسالة<sup>1</sup>.

**7.7 التوقيت:**

يعتبر اختيار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد أبحاث قضية تخص المناقشة من العوامل المهمة في إيجابية المشاركين<sup>2</sup>

**7.8 الاستماع:**

في عملية الاتصال لا بد أن تكون مستمعا جيدا فعليك بالتركيز والانتباه فيما يقول للمتحدث، و طرح أسئلة فهم الرسالة الموجهة، وتجنب إصدار حكم قبل انتهاء الحديث والاستماع للنقاط المهمة وخاصة في الأحاديث أو الرسائل الطويلة<sup>3</sup>

**7.9 التعامل مع الإشاعات / طرق الاتصال غير رسمية:**

تتواجد في كل منظمة شبكة اتصالات غير رسمية بجانب الشبكة الرسمية التي يوضحها الهيكل التنظيمي، وهذه الشبكة تتكون بسبب الاهتمامات المشتركة والرغبة الشخصية في معرفة ما يدور حولنا وبالإمكان أن تلعب هذه الشبكة دورا سلبيا إذا ما انتقلت أخبارا غير صحيحة أو غير متكاملة<sup>4</sup>.

**7.10 التحكم في الانفعال:**

يتدخل الانفعال كالغضب أو الحب أو الكره أو الخوف في حكمنا على رسائل الآخرين وفي محتوى رسائلنا للآخرين ويعتبر قبول الانفعال كجزء من عملية الاتصال الخطوة الأولى في التعامل مع مشكلاته وعلى أن يكون هنا كجهد متواصل لإيجاد بيئة عمل تتسم بالصراحة والثقة المتبادلة وتشجيع المرؤوسين بالتحدث عن مشاكلهم واهتماماتهم بالأفراد الذين يواجهون مواقف انفعالية أو عدائية سيلجؤون في حالة ارتكابهم لأخطاء إلى المخادعة أو تجنب الاتصال بشكل كلي مع مسؤولياتهم<sup>5</sup>.

**8 ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي:**

هناك تصنيفات لمعوقات الاتصال التنظيمي وهي التي تكون على المستويات الإدارية المختلفة وبين النشاطات المختلفة للمشروع وهي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> علي عسكر، مرجع سبق ذكره ص 160 .

<sup>2</sup> محمد ناجي الجهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، ط3، ص 102

<sup>3</sup> نفس المرجع ص 103

<sup>4</sup> بشير العالق. نظريات الاتصال مدخل متكاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010 ص 115 .

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 118 .

**8.1 مستويات الإدارة:**

إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك من دواعي عوائق الاتصال بسبب أن المعلومات ستفقد الكثير منها أثناء الصعود أو النزول<sup>1</sup>.

**8.2 عدد الأفراد التي يتم الإشراف عليهم:**

كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال واختصاره إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم إلى سوء الإنجاز.<sup>2</sup>

**8.3 تغيير في المدراء:**

وذلك ن الممكن وخاصة إذا كان كل مدير أسلوبه الخاص في استخدام طرق وسائل الاتصال حيث يكون مدير سابق يفضل التعامل مع الأفراد عن طريق الاجتماعات الأسبوعية مثلاً والمدير الجديد يفضل أن يكون الاتصال مع الأفراد بواسطة لوحة الإعلانات<sup>3</sup>.

**8.4 تفسيرات المدير:**

حيث يعتمد التفسير للأشياء على مدى سعة الإدراك وتفهم الأمور وهذا بدوره من الطبيعي جداً أن يختلف من مدير لمدير والمدير أيضاً قد يفسر الأمور بأكثر من وجهة نظر بناء على ما يعتقد وأسلوب الإداري<sup>4</sup>.

**8.5 الرتبة أو المركز في المنظمة:**

بعض وسائل الاتصال تعتمد على مركز ورتبة المرسل في المنظمة؛ بحيث على سبيل المثال أن يكون رئيس اجتماع معين من أعضاء الإدارة العليا لكي يكون له تأثير على إدارة الاجتماع أما إذا كان أقل رتبة فلا أعتقد أن يكون هناك اجتماع حسن مما يكون عائقاً كوسيلة اتصال غير فعال<sup>5</sup>.

**9 تاسعا: نظريات الاتصال التنظيمي:****9.1 نظرية العلاقات الإنسانية:**

لقد جاءت هذه المدرسة السلوكية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية وبدأت هذه الحركة بدراسة هاوثورن التي أجراها آلتون مايو، وقد اهتمت بخلق علاقات إنسانية جيدة بين العاملين، والتي أكدت على أهمية الجماعات الرسمية

<sup>1</sup> هادينهر احمد محمود الخطيب، إدارة اتصال و التواصل النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط1، ص 337.

<sup>2</sup> هادي نهر احمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 336.

<sup>3</sup> نفس المرجع ص339

<sup>4</sup> بشار حزي : مرجع سبق ذكره ص 70

<sup>5</sup> بوحنية قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2005، ص 103.

والجماعات غير الرسمية وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال كوسيلة من وسائل نقل المعلومات كذلك ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية<sup>1</sup>.

## 9.2 النظرية البيروقراطية:

ماكس فيبر قدم نموذج الألماني وقد حدد أهداف المنظمة لتقديم خدمات نافعة للمتعاملين ، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية، كتقسيم العمل وتنميته والتدرج الوظيفي باستخدام القواعد والتعليمات أضف على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر، وتعليمات، وتوجيهات في معظم المجالات الشيء الذي يدعو إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد ويهتم هذا الاتجاه بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على وسيلة الاتصالات المكتوبة، وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة<sup>2</sup>.

## 9.3 نظرية فريديريك تايلور وحركة الإدارة العلمية:

اقتزنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي فريديريك تايلور كونه قائم ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرسمية، وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون وسيلة متسلسلة و مخططا لها و هدفها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية، فالتايلوريون راو الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل، ومرتبطة بالعمل فقط التنازل الوحيد عندهم من أجل التغذية الرجعية المتمثلة في التقارير والدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة<sup>3</sup>.

## 10 خلاصة الفصل:

يمكن القول مما سبق بأن عملية الاتصال تنظيمي لها أهمية بالغة داخل المؤسسة فهي أساس بناء العلاقة القائمة بين الموظفين وتعتبر أيضا أمرا حاسما وضروريا في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم، ككل إضافة إلى أنها تمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها لذا على القائمين بتسيير المؤسسات أو المنظمات أن يعطوا للاتصال تنظيمي أهمية كبيرة من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين مما يساعد على تعزيز العلاقات بينهم وتطويرها ويساعد أيضا على النشاط ويساعد الحركة الجيدة لمختلف أعمال المنظمة وبالتالي تصل إلى تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>كمال محمد المغربي: مرجع سبق ذكره ، ص 51 .

<sup>2</sup>بربر كامل : الإدارة العلمية و النظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، ط1، 1996 ص 45 .

<sup>3</sup>طلعت إبراهيم لطفى : مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

مجالات الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة

أدوات جمع البيانات

الأساليب الإحصائية

العينة وكيفية اختيارها

**تمهيد:**

سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب المنهجي الخاص بدراستنا من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد عليه في جمع البيانات الميدانية والعمل على تحليلها بشكل يتوافق مع الأهداف التي تصوب إليها من خلال بحثنا كما هو معروف فإن قيمة الدراسة تكمن فيما يتوصل إليه الباحث من نتائج ذات قيمة علمية تعود بشكل إيجابي على البحث العلمي ولن يتحقق هذا إلا من خلال الاعتماد على الطرق والأدوات المنهجية في جمع البيانات لهذا سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ، ونوع العينة و كيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية ، وذلك حتى تساعدنا على تحليل و تفسير النتائج ،بالإضافة إلى خصائص العينة .

**1 أولاً: مجالات الدراسة:**

يعد مجال الدراسة النقطة الأساسية في البحث وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية ولكل دراسة مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

1. **المجال المكاني:** يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني حيث أجريت دراستنا في المقر

الإداري لولاية تيارت الذي يقع وسط المدينة بحي الإخوة قيطون (لاسيا).

2. **المجال الزمني:** يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة في جانبها النظري والميداني حيث كانت البداية باختيار موضوع الدراسة المتمثل في جماعات العمل وعلاقتها بالاتصال التنظيمي وكان ذلك أواخر شهر نوفمبر 2022 بالتنسيق مع الأستاذة المشرفة، وبعد التأكد من إمكانية المواصلة في هذا الموضوع، تم البدء بالجانب النظري وجمع عدد كافي من المراجع المتعلقة بالدراسة حيث أهيئنا الجانب النظري في شهر أفريل 2023 بعدها توجهنا إلى المقر الإداري لولاية تيارت حيث نريد القيام بدراستنا قصد معرفة الهيكل التنظيمي الخاص بالمقر وتعدادها البشري(عدد العمال) وكل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم الدراسة ومع بداية شهر مايو قمنا بتوزيع الاستمارة البحثية للحصول على المعلومات والبيانات وكان ذلك يوم 2023/05/07.

3. **المجال البشري:** يبلغ عدد العمال حوالي 900 عاملا موزعين على مختلف مصالح المقر الإداري

ويتضمن عدة فئات: إطارات، مساعدين إداريين، متصرفين، مهندسين.

## 2 ثانيا: المنهج المستخدم:

**المنهج المستخدم في الدراسة:** إن أي دراسة علمية تتطلب منهجا علميا يحدد مسارها في البحث، إذ أن المنهج هو الطريقة والأسلوب الذي يستعان به في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة، ومن أجل برهنة فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا وذلك بأن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع بحيث نريد معرفة ما علاقة جماعات العمل بالاتصال التنظيمي.

وقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الكمي الذي يعتمد بصفة أساسية على البيانات المعبر عنها بالأرقام مهما كانت مصادرها وأساليب جمعها وتتم معالجة البيانات والوصول إلى النتائج من خلال معطيات إحصائية، فالتحليل الإحصائي له دور أساسي في التحقيق من الفروض والإجابات عن التساؤلات.

## 3 ثالثا: أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في موضوع بحثنا على الاستمارة كأداة من أجل جمع الحقائق والحصول على المعلومات التي تخدم البحث، فالاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض.

وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة، ويتم تنفيذها عن طريق المقابلة الشخصية أو التوزيع على المبحوثين.

وقد قسمنا الاستمارة إلى 3 محاور:

**المحور الأول:** وتضمن البيانات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى المهني، الوضعية المهنية، الخبرة المهنية) وبالتالي احتوى على 7 أسئلة، أما الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين فكان عددها 52 سؤال.

**المحور الثاني:** تمثل في أبعاد جماعات العمل.

**المحور الثالث:** تمثل في أبعاد الاتصال التنظيمي.

## 4 رابعا: الأساليب الإحصائية:

ومن الأساليب التي تم الاعتماد عليها أيضا في جمع المعلومات وتحليلها وتبسيطها تم الاعتماد على برنامج **spss** (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، وهو عبارة عن حزمة حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها ويستخدم

عادة في جمع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية، يستطيع **spss** قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها للاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث وقد يتم استخدامه لتفريغ البيانات المتحصل عليها من الدراسة.

كما قمنا بحساب معامل الإقتران ومعامل التوافق يدويا.

$$R = \frac{AD-BC}{AD+BC} \text{ قانون معامل الإقتران}$$

$$R = \sqrt{\frac{C-1}{C}} \text{ قانون معامل التوافق:}$$

خامسا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

ومن أهم مراحل اختيار العينة بأي دراسة ونظرا لصعوبة القيام بالمسح الشامل لأفراد مجتمع البحث كله نظرا لضيق الوقت قمنا بالاعتماد على العينة وذلك لأهميتها في البحوث الميدانية تمثلت في العينة العشوائية وهي العينة التي لا تعتمد عند اختيارها أي طريقة من الطرق بل تأخذ بطريقة عشوائية، وقد تم حساب حجم العينة كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \text{النسبة المختارة} \times \text{مجتمع البحث} / 100$$

$$\text{حجم العينة} = 100/140 \times 50$$

70 مفردة.

فلقد قمنا بتوزيع 70 إستمارة على ثلاث مصالح مختلفة يحتوي عدد عمالها على 140 عاملا لكن استرجعنا 65 استمارة فقط بحيث 5 استمارات ضعت بين مختلف المصالح ولم يتم استرجاعها.

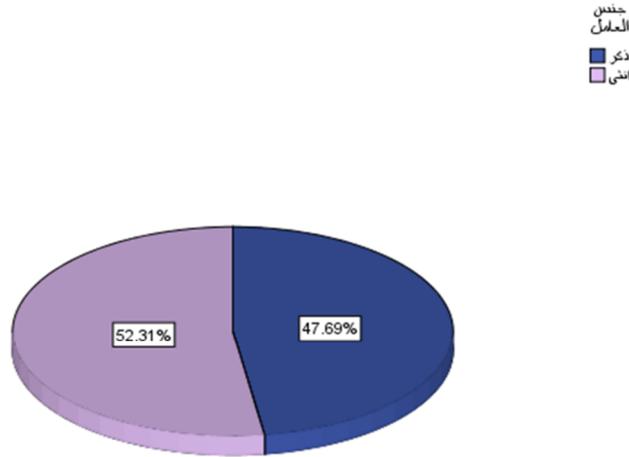
## 5 الفصل الرابع: خصائص عينة الدراسة

الجدول 1: يمثل توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	ك	%
ذكور	31	47.7
إناث	34	52.3
المجموع	65	100

من البيانات الموضحة في الجدول رقم (1) والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة الإناث تمثلت في 52.3%، ونسبة 47.7% ذكور، وهذه النسبة هي نسب متقاربة، حيث نستنتج أن هذه الوظائف تتلاءم مع الجنسين، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



## الجدول 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	ك	%
34_25	11	16,92
44_35	30	46,15
54_45	22	33,85
أكثر من 55 سنة	02	3,08
المجموع	65	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2) والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب السن، 46.15% أكبر نسبة من العاملين وانحصرت في الفئة العمرية (35-44 سنة) وتليها نسبة 33.85% تنحصر في الفئة العمرية (45-54 سنة)، بينما نسبة 16.92% من الفئة العمرية (25-34 سنة)، وبنسبة 3.08% لفئة أكثر من 55 سنة.

بحيث أن هذه المعطيات تدل على أن النسبة الأكبر الموظفين تتراوح بين فئتي (35-44 سنة) و(45-سنة) وهذا يدل على أن المؤسسة تفتقر إلى فئة الشباب، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب السن في العرض البياني التالي:

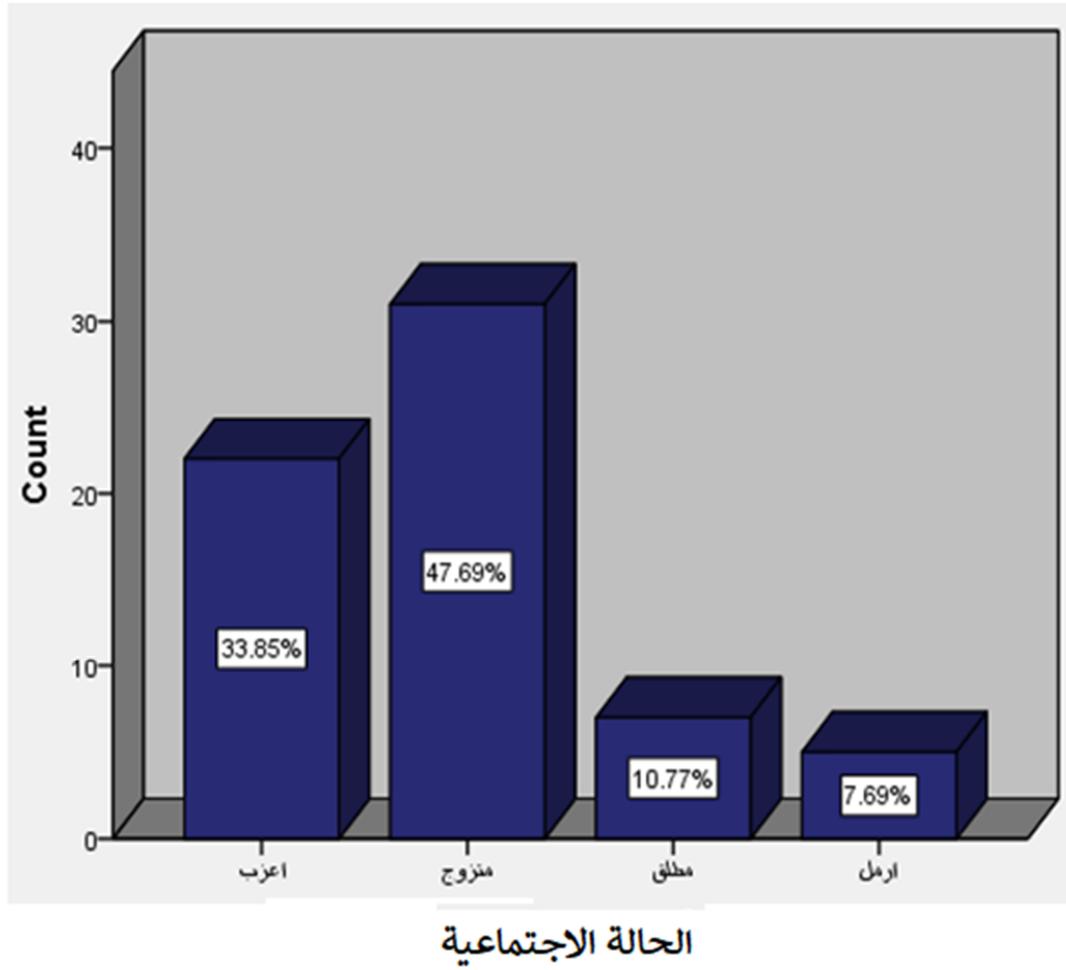
**الجدول 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.**

الحالة الاجتماعية	ك	%
أعزب	22	33.8
متزوج	31	47.7
مطلق	07	10.8
أرمل	05	07.7
المجموع	65	100

بالنسبة للحالة الاجتماعية نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن 47.7% من مجموعة أفراد العينة متزوجون، تليها نسبة 33.8% عزاب ونسبة 10.8% مطلقون وأخيرا نسبة 7.7% أرامل.

نلاحظ من هذه البيانات وجميع الفئات من متزوج إلى أعزب إلى مطلق إلى أرمل، حيث تفاوتت هذه النسبة وعادت النسبة الأعلى للمتزوجين كون معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 35-45 سنة) وهو السن الذي يكون فيه غالبية الأفراد متزوجون حيث أن هذه الفئة الأكثر ارتباط والتزاماً بأعمالهم نتيجة ارتباطاتهم الأسرية، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 03: أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



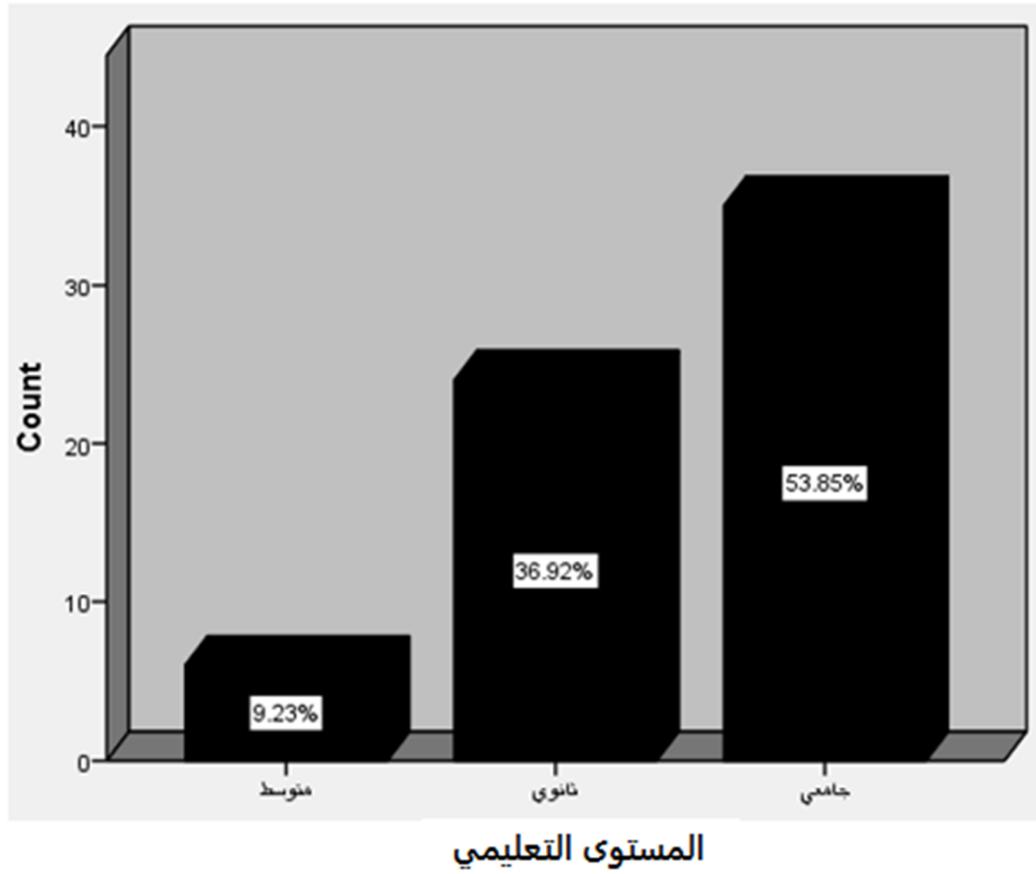
الجدول 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
متوسط	06	09.2
ثانوي	24	36.3
جامعي	35	53.8
المجموع	65	100

نلاحظ من معطيات الجدول أن نسبة 53.8% من المبحوثين من ذوي الشهادات الجامعية بنسبة كبيرة 53.8% من المبحوثين، تليها نسبة 36.6% من المبحوثين مستوى ثانوي، وأخيرا نسبة 9.2% من المبحوثين مستوى متوسط.

نستنتج أن طبيعة العمل تستوجب أن يكون الأفراد ذات مستوى تعليمي عالي جيد، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 04: أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



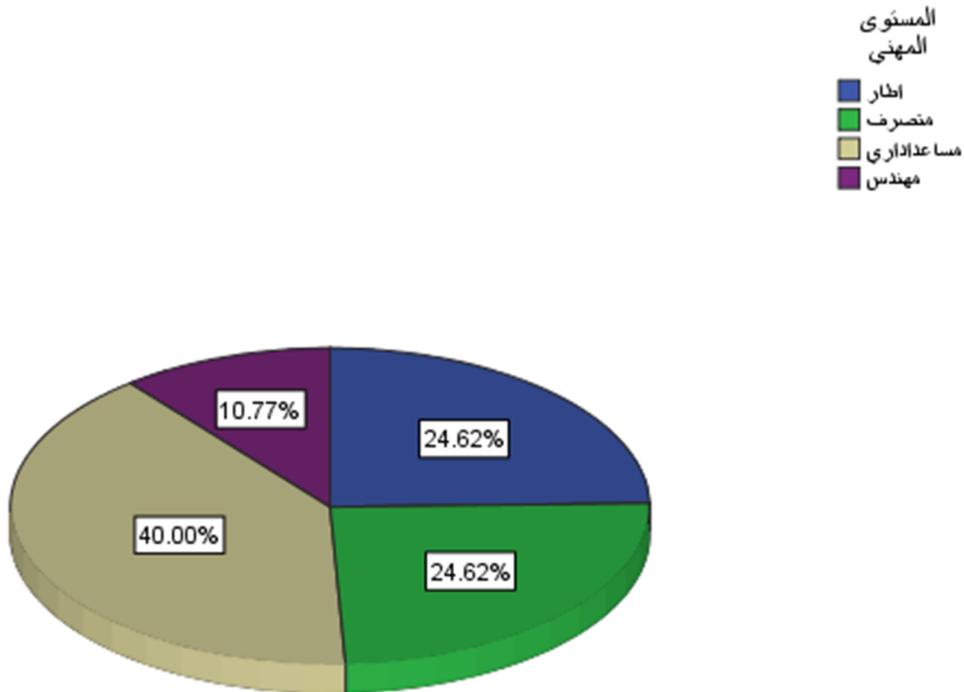
الجدول 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

المستوى المهني	ك	%
إطار	16	24.6
متصرف	16	24.6
مساعد اداري	26	40
مهندس	07	10.8
المجموع	65	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 40% مساعد إداري، تليها بنسبة متساوية من المبحوثين إطارات و متصرفين بنسبة 24.6%، وأخيرا نسبة 10.8% مهندسين.

نستنتج أن الإدارة تعتمد على المساعدين الإداريين أكثر في تقديم مساعداتهم للمهن الأخرى وذلك راجع لإمكانيتهم وخبرتهم في العمل، ويظهر بشكل واضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المستوى المهني في العرض البياني التالي:

الشكل رقم 05: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

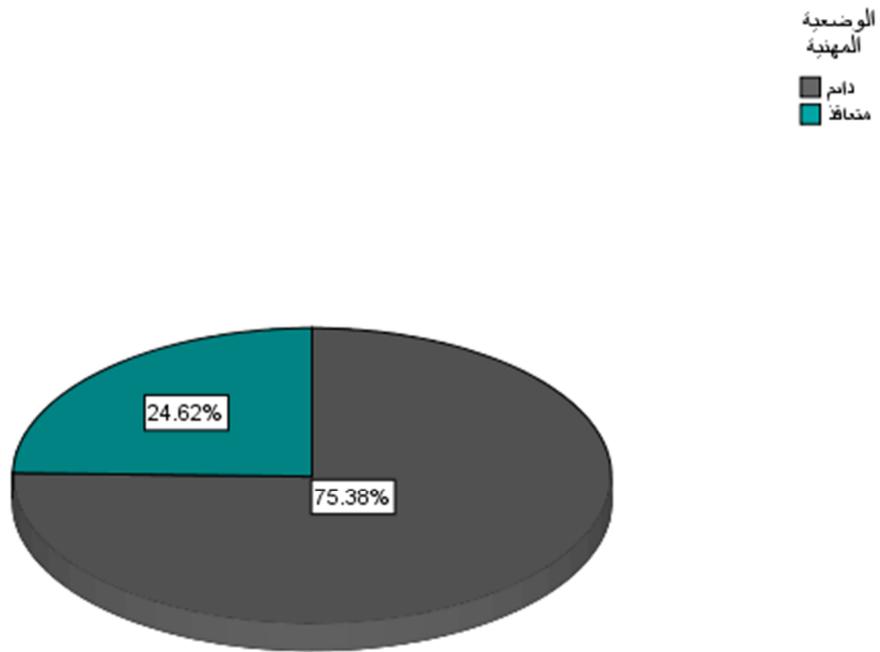


الجدول 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.

الوضعية المهنية	ك	%
دائم	49	75.4
متعاقد	16	24.6
المجموع	65	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن 75,4% من أفراد عينة البحث أن الوضعية المهنية دائمة، أما النسبة المتبقية 24,6% من المبحوثين صرحوا بأنهم متعاقدين.

الشكل رقم 06: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية



الخبرة المهنية	ك	%
من 5 إلى 10 سنوات	25	38,46
من 10 إلى 15 سنة	22	33,84
من 15 إلى 20 سنة	15	23,84
أكثر من 20 سنة	3	4,63
المجموع	65	100

### الجدول 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أعلى نسبة 38,46% من المبحوثين وذلك من (5 إلى 10 سنوات) محصورة في فئة ذوي الخبرة ثم تليها نسبة من المبحوثين لفئتي (10 إلى 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم 33,84% ، مباشرة تليها نسبة 23,84% لفئتي (15 إلى 20 سنة) ذات خبرة، وأخيرا تأتي نسبة 4,63% لفئتي الخبرة الأكثر من 20 سنة .

نستنتج أن الذين خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) أكثر من أصحاب الخبرة والأقدمية.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعد الركيزة الأساسية لأي بحث علمي حيث بدأنا فيه بتعيين مجالات الدراسة الثلاثة المكانية والزمنية والبشرية ثم قمنا بتحديد المنهج وأدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في الدراسة وتحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

كما تضمن هذا الفصل على مميزات وخصائص عينة الدراسة وتمثلت في كل من الجنس والسن وحالتهم الاجتماعية، كما تضمنت خصائص عينة بحثنا على المستوى التعليمي والوضعية المهنية وأخيرا الخبرة المهنية.

## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

عرض وتحليل بيانات الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

**تمهيد:**

من خلال هذا الفصل نتناول عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة في ضوء فروضها ومقارنة ومناقشة نتائجها استنادا إلى الدراسات السابقة، بناء على الإجابات المتحصل عليها في الاستمارة، وتبويب الإجابات في شكل جداول ثم التعليق عليها، لمعرفة مدى تطابق هذه الأخيرة مع الاستمارة وخصائص مجتمع البحث وفروض الدراسة للوصول إلى إجابات عن تساؤلات الموضوع المدروس.

## 1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

بالنسبة للفرضية الأولى اعتمدنا على البعد الأول والمتمثل في ثقافة الفريق وربطه بالاتصال النازل الذي يعبر على الاتصال التنظيمي وذلك من خلال اختيار المؤشرات التي من شأنها الوصول إلى نتائج فاعتمدنا في دراستنا على المؤشرات التالية:

ثقافة الفريق: (الثقة التفاعل، التماسك، التنسيق، فهم الأوامر، تطور المهارات، المناخ السائد في المؤسسة).

الاتصال النازل: (نقل القرارات الإدارية إلى الموظفين، مدى وضوح المعلومات، اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات، انعقاد الاجتماعات داخل المؤسسة).

**الجدول رقم: 8** يمثل رأي المبحوثين حول وجود علاقة بين وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل وكيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة.

كيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة								هل توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل
المجموع		الاثنين معا		الوسائل الشفوية		المنشورات والتقارير الكتابية		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	49	53.1	26	18.4	09	28.6	14	نعم
100	16	31.3	05	25	04	43.8	07	لا
100	65	47.7	31	20	13	32.3	21	المجموع

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأن القرارات الصادرة عن الإدارة تنقل عبر الاثنين معا وذلك بنسبة 47.7%، تليها نسبة 32.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن

القرارات الصادرة عن الإدارة تنقل إليهم عبر المنشورات والتقارير الكتابية، ونسبة 20% من المبحوثين صرحوا أن القرارات الصادرة عن الإدارة تنقل عن طريق الوسائل الشفوية.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل بينت نتائج الجدول أنه أثر على معطياته وبالتالي أثر على رأي المبحوثين حول كيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة، حيث سجلنا أعلى نسبة في خانات التقاطع بنسبة 53.1% من المبحوثين صرحوا بأنه توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معاً، مقابل نسبة 31.3% من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة عن طريق المنشورات والتقارير الكتابية والوسائل الشفوية، في حين نجد نسبة 43.8% من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل وأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، مقابل نسبة 28.6% من المبحوثين صرحوا بأنه توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معاً، في حين نجد نسبة 25% من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين وجود ثقة بين زملاء العمل وكيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة قمنا بحساب معامل التوافق والذي قدر بـ 0,24 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهما علاقة طردية ضعيفة.

ومن خلال نتائج الجدول نستخلص أنه توجد علاقة بين ثقافة الفريق والاتصال النازل بغض النظر على شدة قوتها بحيث توصلنا من خلال ربط مؤشر وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل الذي يعبر على ثقافة الفريق ومؤشر كيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة والذي يمثل الاتصال النازل وبالتالي وجود الثقة يسهل عملية الاتصال النازل ويزيد من فعاليتها من خلال استعمال كل الوسائل المتاحة وهذا ما صرح به معظم أفراد عينة بحثنا.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج أنه توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل وأن القرارات الصادرة عن الإدارة معظمها تنقل إليهم عبر المنشورات والتقارير الكتابية والوسائل الشفوية فهناك اتصال نازل بين رؤساء العمل وعمال المصلحة.

**الجدول رقم 9:** يمثل رأي الباحثين حول العلاقة بين وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل ووضوح القرارات التي تنقل إليهم.

وضوح القرارات التي تنقل إلى الباحثين						هل توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
40	81.6	09	18.4	49	100	نعم
10	62.5	06	37.5	16	100	لا
50	76.9	15	23.1	65	100	المجموع

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول أن اتجاه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بأن القرارات التي تنقل إليهم واضحة حيث أجابوا بنعم بنسبة 76.9%. تليها نسبة 23,1% من الباحثين الذين صرحوا بأن القرارات التي تنقل إليهم غير واضحة.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل، بينت نتائج الجدول أنه أثر على رأي الباحثين حول مدى وضوح القرارات التي تنقل إليهم، حيث نجد نسبة 81.6% من الباحثين صرحوا بأنه توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل والقرارات التي تنقل إليهم واضحة، مقابل نسبة 62.5% من الباحثين صرحوا بأنه لا توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل والقرارات التي تنقل إليهم واضحة، كما نجد نسبة 37.5% مثلت الباحثين الذين صرحوا بأنه لا توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل و القرارات التي تنقل إليهم غير واضحة، مقابل نسبة 18.4% من الباحثين فقط صرحوا بأنه توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل والقرارات التي تنقل إليهم غير واضحة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين وجود ثقة بين زملاء العمل ومدى وضوح القرارات التي تنقل إلى الموظفين قمنا بحساب معامل التوافق والذي قدر بـ 0,45 مما يدل على ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشككة بينهما علاقة طردية متوسطة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به أغلب الباحثين وبغض النظر عن شدة العلاقة بينهم فإنه توجد علاقة بين المتغيرين فوجود الثقة بين زملاء العمل الذي يعبر عن ثقافة الفريق ووضوح القرارات الذي يعبر عن الاتصال النازل يزيد من فعالية الاتصال وأنه كلما كانت الثقة موجودة بين زملاء العمل كلما زادت فعالية الاتصال.

**الجدول رقم 10:** يمثل رأي المبحوثين حول العلاقة بين وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل وهل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة داخل المصلحة.

هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المؤسسة						هل توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
29	59.2	20	40.8	49	100	نعم
09	56.3	07	43.8	16	100	لا
38	58.5	27	41.5	65	100	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنه تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المؤسسة بنعم بنسبة 58.5%، في حين نجد نسبة 41.5% من المبحوثين صرحوا بأن لا تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة داخل المؤسسة. وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا بنعم توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل ونعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المؤسسة بنسبة 59.2%. مقابل نسبة 56.3% من المبحوثين صرحوا بلا توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل ونعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المؤسسة، وبنسبة 43.8% من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل ولا تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المؤسسة، وبنسبة 40.8% من المبحوثين صرحوا بنعم توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل ولا تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المؤسسة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل وعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر ب 0,24 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشككة بينهم علاقة طردية ضعيفة

من الجدول نستنتج أنه توجد علاقة بين المتغيرين وإن كانت ضعيفة فإنه كلما كانت الثقة متبادلة بين زملاء العمل فإنها تزيد من عمليات الاتصال باعتبار أن الاجتماعات الدورية في المصلحة مؤشر مهم يعبر عن الاتصال النازل فإن الثقة بين العمال تزيد من فعالية الاتصال.

**الجدول رقم 11:** يمثل العلاقة بين وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وهل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح.

هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح						هل يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	54	18.5	10	81.5	44	نعم
100	11	27.3	03	72.7	08	لا
100	65	20	13	80	52	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنعم الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح بنسبة 80%، فيحين نجد أن المبحوثين صرحوا بلا تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح بنسبة 20% فقط.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في وجود تفاعل بين العمال داخل المصلحة نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا بأنه نعم يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة ونعم تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح بنسبة 81.5%، في المقابل نجد نسبة 72,7% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تفاعل بين العمال داخل المصلحة ولا تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح، فيحين نجد نسبة 27.3% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تفاعل بين العمال داخل المصلحة ولا تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح، في حين تليها

نسبة 18.5% من المبحوثين صرحوا بأنه نعم يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وبلا تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين المتمثل في وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة ومدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر ب 0,24 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم علاقة طردية ضعيفة.

نلاحظ مما سبق ومن خلال معطيات الجدول نستنتج مدى أهمية وجود تفاعل بين العمال داخل المصلحة وهو مؤشر مهم يعبر عن ثقافة الفريق حيث أن التفاعل هو سلوك الأفراد داخل المصلحة والذي يتم عادة عن طريق الاتصال حيث تعتبر إيصال المعلومات والقرارات من أهم المؤشرات التي تعبر عن الاتصال النازل ومدى اهتمام الإدارة بإيصالها إلى كل المصالح، وبالتالي كلما كان التفاعل قائما بين العمال كلما زاد اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح وبالتالي ييسر وصول الجماعة إلى تحقيق أهدافها.

**الجدول رقم 12:** يمثل العلاقة بين وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وكيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة.

هل يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة								المجموع
الاثنين معا				الوسائل الشفوية		المنشورات والتقارير الكتابية		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	54	50	27	18.5	10	31.5	17	نعم
100	11	36.4	04	27.3	03	36.4	04	لا
100	65	47.7	31	20	13	32.3	21	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول وأن اتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنين معا بنسبة 47.7%، وتليها نسبة 32.3% من المبحوثين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، وأقل نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة بينت نتائج الجدول أنه أثرت على معطيته، وبالتالي أثر على رأي المبحوثين حول كيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة، حيث صرح المبحوثين بنسبة 50% بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنين معا ويوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة بنعم، مقابل نسبة 36.4% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وتنقل القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنين معا، في حين نجد نسبة 36.4% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة عبر الوسائل الشفوية، مقابل نسبة 31.5% من المبحوثين صرحوا بنعم يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة عبر المنشورات والتقارير الكتابية، وصرح بنسبة 27.3% من المبحوثين بلا يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة

وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة عبر الوسائل القوية، وأخيرا صرح المبحوثين بنسبة 18.5% بنعم يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في وجود تفاعل بين العمال وكيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة قمنا بحساب معامل التوافق والذي قدر ب 0,78 مما يدل على ارتباط قوي بين المتغيرين ونوع العلاقة الموجودة بينهم هي علاقة طردية قوية

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن التفاعل هو العلاقة المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة و أن الاتصال داخل المنظمة هو عملية اجتماعية بحتة ووجود التفاعل بين العمال يضمن مردود جيد في وصول الخبر و استمرار المنظمة و نجاحها في أداء مهامها و بالتالي تحقق المنظمة الأهداف المرجوة و من خلال ما صرح به أغلب المبحوثين نجد أن هناك علاقة بين التفاعل ووسيلة الاتصال بينهم و بين الإدارة و أنه كلما كان التفاعل قائم بين العمال كلما زادت فعالية الاتصال داخل المنظمة، باعتبار الاتصال مهم جدا في ترشيد قرارات المنظمة و سهولة وصول القرارات إلى كل المصالح بوجود الوسائل الشفوية و الكتابية .

**الجدول رقم 13:** يمثل العلاقة بين وجود تفاعل بين العمال داخل المصلحة ووضوح القرارات التي تنقل إلى المبحوثين.

وضوح القرارات التي تنقل إلى المبحوثين						هل يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	54	16.7	09	83.3	45	نعم
100	11	54.5	06	45.5	05	لا
100	65	23.1	15	76.9	50	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأن القرارات التي تنقل إليهم واضحة بنعم بنسبة 76.9%، ونجد نسبة 23.1% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي تنقل إليهم واضحة بلا.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثلة في وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا بنعم يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة والقرارات التي تنقل إليهم واضحة بنسبة 83.3%، مقابل نسبة 45.5% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة والقرارات التي تنقل إليهم واضحة بنعم في حين نجد نسبة 54.5% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وان القرارات التي تنقل إليهم واضحة بلا، ونسبة 16.7% من المبحوثين صرحوا بأنه نعم يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة والقرارات التي تنقل إليهم واضحة بلا.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب  $\chi^2$  (حسب برنامج SPSS) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0.03 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه يرفض الفرضية الصفرية التي ترفض العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال معطيات الجدول وما صرح به الباحثون نستنتج بأن وجود تفاعل بين العمال داخل المصلحة له علاقة مع القرارات التي تنقل إليهم واضحة بحيث أن وجود اتصال دائم يعني وجود تفاعل داخل المصلحة بحيث أنه في حالة عدم وجود تفاعل في المؤسسة يؤدي إلى زيادة المشاكل في المصلحة وعدم وضوح القرارات، ونقص الاتصال داخل المنظمة.

**الجدول رقم 14:** يمثل العلاقة بين وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وهل تعقد الإدارة الاجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة.

هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة						هل يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	54	37	20	63	34	نعم
100	11	63.6	07	36.4	04	لا
100	65	41.5	27	58.5	38	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة بنسبة 58.5%، في حين صرح المبحوثين بنسبة 42.5% بلا تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تفاعل بين العمال داخل المؤسسة، نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا بلا يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة ولا تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل في المصلحة بنسبة 63.6%، مقابل نسبة 37% من المبحوثين صرحوا بنعم يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة ولا تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة، في حين نجد نسبة 63% من المبحوثين صرحوا بنعم يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة و بنعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة، مقابل نسبة 36.4% من المبحوثين صرحوا بلا يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة وبنعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل تفاعل بين العمال داخل المصلحة وعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0,49 مما يدل على ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية متوسطة.

ومن خلال معطيات الجدول وما صرح به الباحثين نستنتج بأنه كلما كان التفاعل بين العمال داخل المؤسسة قائم دفعهم للاهتمام أكثر وزاد حرص الإدارة على مناقشة مشاكلهم والعمل على إيجاد حلول لها لترضيه.

**الجدول رقم 15:** يمثل العلاقة بين أكثر ما يهتم به المبحوث في علاقته مع رؤسائه وهل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة.

هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة						ما الذي يشغل اهتمامك أكثر في علاقتك مع رؤسائك في المؤسسة
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
21	56.8	16	43.2	37	100	مصلحة المنظمة
17	60.7	11	39.3	28	100	المصلحة الخاصة
38	56.5	27	41.5	65	100	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة بنسبة 56.5%، في حين نجد أن نسبة 41.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في الذي يشغل الاهتمام أكثر في علاقتهم مع رؤسائهم في المصلحة نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا بأن المصلحة الخاصة هي التي تشغل اهتمامهم أكثر في علاقتهم مع رؤسائهم في المؤسسة وبنعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة بنسبة 60.7%، مقابل نسبة 56.8% من المبحوثين صرحوا بأن الذي يشغل اهتمامهم في علاقتهم مع رؤسائهم في المؤسسة مصلحة المنظمة وبنعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة، في حين نجد نسبة 43.2% من المبحوثين صرحوا بأن مصلحة المنظمة التي تشغل اهتمامهم أكثر في علاقتهم مع رؤسائهم في المؤسسة و بأن

الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة، مقابل نسبة 39.3% من المبحوثين صرحوا بالمصلحة الخاصة هي التي تشغل اهتمامهم أكثر في علاقتهم مع رؤسائهم في المؤسسة و بأن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة.

ومن خلال معطيات الجدول وما صرح به المبحوثين نجد أن اهتمام المبحوث وما يشغله لم يؤثر على المتغير التابع المتمثل في انعقاد الإدارة اجتماعات دورية.

**الجدول رقم 16: يمثل العلاقة بين شعور الباحثين حول وجود تماسك بين فريق العمل وكيف تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة**

كيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة								هل تشعر انه يوجد تماسك بين فريق العمل
المجموع		الاثنين معا		الوسائل الشفوية		المنشورات والتقارير الكتابية		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	46	56.6	26	13	6	30.4	14	نعم
100	19	26.3	5	36.8	07	36.8	7	لا
100	65	47.7	31	20	13	32.3	21	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنين معا بنسبة 47.7%، فيحين نجد نسبة 32.3% من الباحثين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة عن طريق المنشورات والتقارير الكتابية، وأقل نسبة 20% من الباحثين صرحوا بأن القرارات الصادرة التي تنقل إليهم من الإدارة عن طريق الوسائل الشفوية.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في شعور الباحث حول وجود تماسك بين فريق العمل، نلاحظ أن معظم الباحثين صرحوا بأن القرارات الصادرة عن الإدارة تنقل إليهم بالاثنين معا وبنعم تشعر بأنه يوجد تماسك بين فريق العمل بنسبة 56.6%، مقابل نسبة 26.3% من الباحثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بوجود تماسك بين فريق العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنين معا، وفي حين نجد نسبة 36.8% من الباحثين صرحوا بأنهم لا يشعرون أنه يوجد تماسك بين فريق العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، مقابل نسبة 30.4% من الباحثين صرحوا بنعم يشعرون بوجود تماسك بين فريق العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، في حين نجد نسبة 36.8% من الباحثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بوجود تماسك بين فريق العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل

الشفوية، مقابل نسبة 13% من المبحوثين صرحوا ا بنعم يشعرون بوجود تماسك بين فريق العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب ك<sup>2</sup> عند درجة الحرية 2 وجدنا مستوى الدلالة 0.03 هو أقل من 0.05 بمعنى أنه يرفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين ويقبل الفرضية البديلة في التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يؤكد على أنه توجد علاقة بين الشعور المبحوث بوجود تماسك بين فريق العمل وكيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة.

من خلال معطيات الجدول نستنتج مدى أهمية التماسك داخل المصلحة والذي يكمن في وجود تعاون وانسجام ببعضهم البعض من خلال شبكة اتصال يتفاعلون بها والتي بدورها تبرز شبكة من العلاقات الاجتماعية تساهم في شكل كبير على استمرارها وهذا ما يبين العلاقة التي تربط بين التماسك وطريقة وصول المعلومات إلى المبحوث حيث نستنتج أنه كلما كان التماسك بين فريق العمل زادت من وصول القرارات إلى أفراد الجماعة. ذلك لأهمية الاتصال الذي يعتبر همزة وصل بين مختلف الأجهزة الإدارية.

**الجدول رقم 17:** يمثل العلاقة بين شعور المبحوثين حول وجود تماسك بين فريق العمل ووضوح المعلومات التي تنقل إلى المبحوثين.

هل المعلومات التي تنقل إلى المبحوثين						هل تشعر انه يوجد تماسك بين فريق العمل
المجموع		لا		نعم		
ك	%	ك	%	ك	%	
46	19.6	8	31.6	37	80.4	نعم
19	31.6	6	23.1	13	68.4	لا
65	23.1	15	76.9	50	76.9	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة بنسبة 76.9%، فيحين نجد نسبة 32.1% من المبحوثين صرحوا بالمعلومات التي تنقل إليهم واضحة بلا.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تشعر أنه يوجد تماسك بين فريق العمل، حيث صرح المبحوثين بنسبة 80.4% بنعم يشعر أنه يوجد تماسك بين فريق العمل وبنعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة، مقابل نسبة 68.4% من المبحوثين صرحوا بلا يشعر أنه يوجد تماسك بين فريق العمل وبنعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة، فيحين نجد نسبة 31.6% من المبحوثين صرحوا بلا يشعر أنه يوجد تماسك بين فريق العمل ولا تنقل المعلومات التي تنقل إليهم واضحة، مقابل نسبة 19.6% من المبحوثين صرحوا بنعم يشعر بوجود تماسك بين فريق العمل وبلا المعلومات التي تنقل إليهم واضحة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في شعور المبحوث حول وجود تماسك بين فريق العمل وهل المعلومات التي تنقل إليهم واضحة قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر ب 0,33 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج بأنه توجد علاقة بين المتغيرين بغض النظر عن شدة العلاقة بينهم فالتماسك هو مؤشر مهم يعبر عن ثقافة الفريق وتماسك جماعة العمل يعبر عن ذلك الانجذاب وزيادة العلاقات الموجبة بين الأفراد وكلما زادت العلاقات بينهم داخل المنظمة زاد التماسك بينهم وهذا من شأنه تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الاستقرار وتكوين العلاقات الايجابية وبالتالي تأثير على مدى وضوح المعلومات داخل المصلحة.

**الجدول رقم 18:** يمثل العلاقة بين وجود تنسيق في العمل بين الباحثين وفريق العمل وهل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح.

هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح						هل يوجد تنسيق في العمل بينك وبين فريق العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
40	83.3	8	16.7	48	100	نعم
12	70.6	5	29.4	17	100	لا
52	80	13	20	65	100	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بنعم تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح بنسبة 80%، وصرح الباحثين بنسبة 20% بأن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تنسيق في العمل بين الباحثين و وبين فريق العمل بينت نتائج الجدول أنه أثر على رأي معطيات الجدول حيث صرح الباحثين بنسبة 83.3% بنعم يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل ونعم تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح، مقابل نسبة 70.6% من الباحثين صرحوا بلا يوجد تنسيق في العمل بينهم وبين فريق العمل ونعم تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح، في حين نجد نسبة 29.4% من الباحثين صرحوا بأنه لا يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل ولا تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح، مقابل نسبة 16.7% من الباحثين الذين صرحوا بنعم يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل بأن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في وجود تنسيق في العمل بين المبحوث وفريق العمل ومدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر ب 0,35، مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

من خلال معطيات الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج بأنه يوجد تنسيق بين المبحوث وبين فريق العمل وتهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات كلما كان التنسيق قائما بين فريق العمل لأنه مؤشر مهم يعبر عن ثقافة الفريق ويعتبر العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية فكما كان التنسيق قائما يزيد في التحفيز والشعور بالمسؤولية اتجاه العمل.

**الجدول رقم 19:** يمثل العلاقة بين وجود تنسيق بينك وبين فريق العمل وكيفية تقسيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة في العمل

كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة في العمل								هل يوجد تنسيق في العمل بينك وبين فريق العمل
المجموع		تأخذ الوقت الكافي		بطيئة		سريعة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	48	56.3	27	22.9	11	20.8	10	نعم
100	17	41.2	7	23.5	4	35.3	6	لا
100	65	52.3	34	23.1	15	24.6	16	المجموع

ويظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بأن. المعلومات التي تصدرها المؤسسة تأخذ الوقت الكافي لتصل وقدرة نسبتهم ب 52.3%، تليها نسبة 24.6% من الباحثين صرحوا بأن المعلومات التي تصدرها المؤسسة في العمل سريعة، ثم تأتي نسبة 23.1% من الباحثين الذين صرحوا بأن المعلومات التي تصدرها المؤسسة في العمل بطيئة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تنسيق بينهم وبين فريق العمل، وهو مؤشر مهم جدا في ثقافة الفريق، بينت نتائج الجدول أنه أثر على معطياته وبالتالي أثر على رأي الباحثين حول تقييمهم لسرعة وصول المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال، حيث سجلنا أعلى نسبة في خانات التقاطع لدى الباحثين الذين صرحوا أنه يوجد تنسيق في العمل بينهم وبين فريق العمل ويرون أن المعلومات التي تصدرها المؤسسة تأخذ الوقت الكافي لتصل بنسبة 55.3%، ومقابل ذلك نجد نسبة 41.2% من الباحثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل وأن المعلومات التي تصدرها المؤسسة في العمل تأخذ الوقت الكافي، فيحين نجد نسبة 35.3% من الباحثين صرحوا بأنه لا يوجد تنسيق في العمل بينهم وبين فريق العمل و أن المعلومات التي تصدرها المؤسسة في العمل سريعة، في حين نجد نسبة 23.5% من الباحثين صرحوا بأنه لا يوجد تنسيق في العمل بينهم

وبين فريق العمل والمعلومات التي تصدرها المؤسسة بطيئة، مقابل نسبة 22.9% من الباحثين صرحوا بنعم يوجد تنسيق في العمل بينهم وبين فريق العمل والمعلومات التي تصدرها المؤسسة في العمل بطيئة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين المتمثل في وجود تنسيق بين الباحث وفريق العمل وسرعة وصول المعلومات التي تصدرها المؤسسة قمنا بحساب معامل التوافق والذي قدر ب 1، مما يدل على ارتباط كامل بين المتغيرين ونوع العلاقة المشككة بينهم هي علاقة طردية كاملة.

ومن خلال معطيات الجدول وما صرح به الباحثين حول وجود التنسيق في العمل بين الموظف وفريق العمل و سرعة وصول القرارات إليهم نجد مدى أهمية التنسيق ووجوده في المؤسسة يلعب دور هام في تحقيق فعالية الاتصال بحيث أنه يعمل على تحقيق العمل الجماعي ووحدة العمل ، و التصرف في اتجاه هدف محدد و على هذا الأساس حاولنا ربط التنسيق كمؤشر يعبر على الاتصال النازل ذلك من خلال تقييم سرعة وصول المعلومات و القرارات إلى كل المصالح و عليه نستنتج أن الاتصال أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيههم يتطلب وجود تنسيق بين أفرادها لتحقيق فعالية الاتصال و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة داخل المنظمة و هذا ما أكدته نظرية الأنساق و التي تتماثل إلى حد كبير مع نظرية التفاعل .

**الجدول رقم 20:** يمثل العلاقة بين وجود تنسيق بين المبحوث وبين فريق العمل وكيف تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة.

كيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة								هل يوجد تنسيق في العمل بينك وبين فريق العمل
المجموع		الاثنين معا		الوسائل الشفوية		المنشورات والتقارير الكتابية		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	48	54.2	26	16.7	8	29.2	14	نعم
100	17	29.4	5	29.4	5	41.2	7	لا
100	65	47.7	31	20	13	32.3	21	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معا بنسبة 47.7%، ونسبة 32.3% من المبحوثين صرحوا، بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، ونسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تنسيق بينهم وبين فريق، بينت نتائج الجدول أنه أثر على معطيات الجدول وما صرح به المبحوثين، في حين نجد نسبة 54.2% من المبحوثين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين وبمعنى يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل، مقابل نسبة 29.4% من المبحوثين صرحوا بلا يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معا، في حين نجد نسبة 41.2% من المبحوثين صرحوا بلا يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل وأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، مقابل نسبة 29.2% من المبحوثين صرحوا بنعم يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل وأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، وأخيرا نجد نسبة 29.4% من المبحوثين صرحوا بلا يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل وأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة

عن الإدارة بالوسائل الشفوية، مقابل نسبة 16.7% من المبحوثين صرحوا بانعم يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل و أنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في وجود تنسيق بين المبحوث وفريق العمل وكيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة قمنا بحساب معامل التوافق والذي قدر ب 0,20 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة جدا.

من خلال معطيات الجدول الإحصائية نستنتج أن وبالرغم من ضعف العلاقة بين المتغيرين إلا أنه توجد علاقة بينهم وعليه نستنتج أن تحقيق فعالية الاتصال لا تكمن إلا بوجود تنسيق داخلي بين أفراد الجماعة داخل المنظمة.

**الجدول رقم 21:** يمثل العلاقة بين وجود تنسيق بينهم وبين فريق العمل والمعلومات التي تنقل إليهم واضحة.

وضوح المعلومات التي تنقل إلى المبحوثين						هل يوجد تنسيق في العمل بينك وبين فريق العمل
المجموع		لا		نعم		
ك	%	ك	%	ك	%	
48	16.7	8	83.3	40	83.3	نعم
17	41.2	7	58.8	10	58.8	لا
65	23.1	15	76.9	50	76.9	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة بنسبة 76.9%، في حين نجد نسبة 23.1% من المبحوثين صرحوا بلا المعلومات التي تنقل إليهم واضحة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تنسيق بينهم وبين فريق العمل بينت نتائج الجدول أنه أثر على معطيات المبحوثين حول القرارات التي تنقل إليهم إذ كانت واضحة، في حين نجد نسبة 83.3% من المبحوثين صرحوا بنعم يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل ونعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة، مقابل نسبة 58.8% من المبحوثين صرحوا بلا يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل ونعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة، ونسبة 41.2% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل وبأن المعلومات التي تنقل إليهم غير واضحة، مقابل نسبة 16.7% من المبحوثين صرحوا بنعم يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل و بأن المعلومات التي تنقل إليهم غير واضحة.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب كاي<sup>2</sup> (حسب برنامج SPSS) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0,03 هو أقل من 0.05 بمعنى أنه يرفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين يقبل الفرضية البديلة

التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه يوجد علاقة بين تنسيق بين المبحوث وبين فريق العمل والمعلومات التي تنقل إليهم.

من خلال معطيات الجدول الإحصائية وما صرحت به أفراد العينة نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين متكاملة في حين أن مدى وضوح المعلومات لا يتحقق إلا بوجود تنسيق بين الأفراد داخل المصلحة. وبالتالي أن فعالية الاتصال النازل لا تتحقق إلا بوجود التنسيق بين الموظفين.

**الجدول رقم 22:** يمثل العلاقة بين وجود تنسيق في العمل بين الباحثين وبين فريق العمل وهل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل في المصلحة

هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة						هل يوجد تنسيق في العمل بينك وبين فريق العمل
المجموع		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	48	33.3	16	66.7	32	نعم
100	17	64.7	11	35.3	6	لا
100	65	41.5	27	58.5	38	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بأنه تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة بنسبة 58.5%، وبنسبة 41.5% من الباحثين صرحوا بأنه لا تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تنسيق في العمل بينهم وبين فريق العمل بينت نتائج الجدول أنه أثر على معطيات الباحثين حول عقد الإدارة للاجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة، فحين نجد نسبة 66.7% من الباحثين صرحوا بنعم يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل ونعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة، مقابل نسبة 35.3% من الباحثين صرحوا بأنه لا يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل ونعم تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة، وبنسبة 64.6% من الباحثين صرحوا بأنه لا يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل و بأنه لا الإدارة لا تعقد

اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة ،مقابل نسبة 33.3% من المبحوثين صرحوا بانعم يوجد تنسيق بينهم وبين فريق العمل و بأن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة. ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب كا<sup>2</sup> (حسب برنامج spss) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0,02. وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه يرفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين يقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا يدل على أنه يوجد علاقة بين التنسيق في العمل بينهم وبين فريق العمل وعقد الإدارة للاجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة.

ونلاحظ من خلال معطيات الجدول وما صرح به المبحوثين أنه يوجد علاقة بين التنسيق في العمل بينهم وبين فريق العمل وعقد الإدارة للاجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة برغم من ضعف العلاقة بين المتغيرين إلا أنه توجد علاقة بينهم.

**الجدول رقم 23:** يمثل العلاقة بين فهم المبحوثين كل الأوامر التي تصل من الرؤساء وكيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة.

كيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة								هل تفهم كل الأوامر التي تصلك من الرؤساء
المجموع		الاثنين معا		الوسائل الشفوية		المنشورات والتقارير الكتابية		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	49	51	25	20.4	10	28.6	14	نعم
100	16	37.5	6	18.8	3	43.8	7	لا
100	65	47.4	31	20	13	32.3	21	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين يرون بأن القرارات التي تنقل إليهم الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معا بنسبة 47.4%، وتليها نسبة 32.3% من المبحوثين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، ونسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي تنقل إليهم الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في فهم الأوامر التي تصلهم من الرؤساء بينت نتائج الجدول أنه أثر على معطيات المبحوثين حول كيفية نقل القرارات إليهم الصادرة عن الإدارة، فيحين نجد نسبة 51% من المبحوثين صرحوا بنعم تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معا، مقابل نسبة 37.5% من المبحوثين صرحوا بأنه لا تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معا، في حين نجد نسبة 43.8% من المبحوثين صرحوا بأنه لا تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، مقابل نسبة 28.6% من المبحوثين صرحوا بنعم تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، ونجد نسبة 20.4% من المبحوثين صرحوا بنعم تفهم كل

الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية، مقابل نسبة 18.8% من المبحوثين صرحوا بأنه لا تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج أن الموظفين يفهمون كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وتصلهم عبر وسائل اتصال فعالة عبر الوسائل الشفوية والمنشورات والتقارير الكتابية وهذا ما يتيح الفرصة لإيصال جميع القرارات.

**الجدول رقم 24:** يمثل العلاقة بين فهم المبحوثين لكل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وأي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات.

هل تفهم كل الأوامر التي تصلك من الرؤساء								أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات	
المجموع		الاثنين معا		الوسائل الشفوية		المنشورات والتقارير الكتابية			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
100	49	67.3	33	6.1	3	26.5	13	نعم	
100	16	25	4	25	4	50	8	لا	
100	65	56.9	37	10.8	7	32.3	21	المجموع	

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات الاثنين معا بنسبة 56.9%، فيحين نجد نسبة 32.3% من المبحوثين صرحوا بأن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات هي المنشورات والتقارير الكتابية، فيحين صرح المبحوثين بنسبة ضئيلة 10.8% أن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات هي الوسائل الشفوية.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في فهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء صرح المبحوثين بنسبة 67.3% بنعم يفهمون كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وأن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بالاثنين معا مقابل نسبة 25% من المبحوثين صرحوا بأن تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وأن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بالاثنين معا، في حين نجد نسبة 50% من المبحوثين صرحوا بأن تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وأن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات هي المنشورات والتقارير الكتابية، مقابل نسبة 26.5% من المبحوثين صرحوا بنعم تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وأن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات هي المنشورات والتقارير الكتابية، فيحين نجد نسبة 25% من المبحوثين صرحوا بأنه تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وأن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات هي الوسائل الشفوية،

مقابل أقل نسبة 6.1% من المبحوثين صرحوا أنهم تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وأن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات هي الوسائل الشفهية.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب  $\chi^2$  (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 2 وجدنا مستوى الدلالة 0,00 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعناه يقبل الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين تقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه لا توجد علاقة بين فهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء والوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات.

**الجدول رقم 25:** يمثل العلاقة بين فهم الباحثين لكل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وهل المعلومات التي تنقل إليهم واضحة

وضوح المعلومات التي تنقل إلى الباحثين						هل تفهم كل الأوامر التي تصلك من الرؤساء
المجموع		لا		نعم		
ك	%	ك	%	ك	%	
49	20.4	10	79.6	39	79.6	نعم
16	31.3	5	68.8	11	68.8	لا
65	23.1	15	76.9	50	76.9	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بنعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة بنسبة 79.6%، وصرح بنسبة 23.1% بنعم من الباحثين أن المعلومات التي تصل إليهم واضحة وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في فهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء، نلاحظ أن معظم الباحثين صرحوا بنعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة وبنعم تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء بنسبة 79.6%، مقابل بنسبة 68.8% من الباحثين الذين صرحوا بأنه لا تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء، فيحين نجد نسبة 31.3% من الباحثين صرحوا بلا تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وبأن المعلومات التي تنقل إليهم واضحة. مقابل نسبة 20.4% من الباحثين صرحوا بنعم تفهم كل الأوامر التي تصلهم من الرؤساء وبأن المعلومات التي تنقل إليهم غير واضحة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في فهم الباحثين لكل الأوامر التي تنقل إليهم ومدى وضوح المعلومات قمنا بحساب معامل الارتباط والذي قدر ب 0,27 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

وعليه نستنتج أن وضوح المعلومات الصادرة من الإدارة تكمن في فهم المبحوث لأوامر رئيسه فكلمما وضحت الأوامر للمرؤوس كلما كانت المعلومات الصادرة عن الإدارة واضحة وهذا ما يزيد في تحقيق فعالية الاتصال النازل.

**الجدول رقم 26:** يمثل تطور مهارات الباحثين مع مرور الوقت منذ الالتحاق بالمؤسسة وكيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة.

كيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة								هل تطورت مهاراتك مع مرور الوقت منذ التحاقك بالمؤسسة
المجموع		الاثنين معاً		الوسائل الشفوية		المنشورات والتقارير الكتابية		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	52	53.8	28	13.5	7	32.7	17	نعم
100	13	23.1	3	46.2	6	30.8	4	لا
100	65	47.7	31	20	13	32.3	21	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معاً بنسبة 47.7%، ونسبة 32.3% من الباحثين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، وأخيراً أقل نسبة 20% من صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تطور المهارات مع مرور الوقت منذ التحاقهم بالمؤسسة، نلاحظ أن معظم الباحثين صرحوا بنعم تطورت مهاراتهم مع مرور الوقت منذ التحاقهم بالمؤسسة وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معاً بنسبة 53.8%، مقابل نسبة 23.1% من الباحثين صرحوا بأنه لم تتطور مهاراتهم مع مرور الوقت منذ التحاقهم بالمؤسسة وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنتين معاً، فيحين نجد نسبة 46.2% من الباحثين صرحوا بأنه لم تتطور مهاراتهم مع مرور الوقت منذ التحاقهم بالمؤسسة وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية، مقابل نسبة 13.5% من الباحثين صرحوا بنعم تطورت مهاراتهم مع مرور الوقت منذ التحاقهم بالمؤسسة وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية، ونسبة 32.7% من الباحثين صرحوا بنعم تطورت مهاراتهم مع مرور الوقت منذ التحاقهم بالمؤسسة وتنقل

إلهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، مقابل نسبة 30.8% من المبحوثين صرحوا بأنه لم تتطور مهاراتهم مع مرور الوقت منذ التحاقهم بالمؤسسة وتنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب  $\chi^2$  (حسب برنامج SPSS) عند درجة الحرية 2 وجدنا مستوى الدلالة 0,02 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه يرفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين تقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين تطور المبحوث مهاراتهم مع مرور الوقت منذ التحاقهم بالمؤسسة وكيفية تنقل القرارات الصادرة إليهم.

من خلال معطيات الجدول الإحصائية نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ضعيفة إلا أنه توجد علاقة بينهم بحيث أنه كلما تطورت مهارات المبحوث داخل المؤسسة زاد الاتصال بينه وبين الإدارة وتعددت وسائل الاتصال الإدارية التي من شأنها نقل القرارات والمعلومات.

**الجدول رقم 27** يمثل رأي المبحوثين حول المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة وكيف يقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال

كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال								هل المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة
المجموع		تأخذ الوقت الكافي		بطيئة		سريعة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	44	59.1	26	20.5	9	20.5	9	نعم
100	21	38.1	8	28.6	6	33.3	7	لا
100	65	52.3	34	23.1	15	24.6	16	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنه تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بأنها تأخذ الوقت الكافي بنسبة 52.3%، وفي حين نجد نسبة 24.6% من المبحوثين صرحوا بأنه تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بالسرعة، ونجد نسبة 23.1% من المبحوثين صرحوا بأنه تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بأنها بطيئة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة، نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا بأنه نعم المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة وأنه تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بأنها تأخذ الوقت الكافي بنسبة 59.1%، مقابل نسبة 38.1% من المبحوثين صرحوا بلا المناخ السائد في المؤسسة ليس تعاوني ولا روي بالثقة وأنه تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بأنها تأخذ الكافي في حين نجد نسبة 33.3% من المبحوثين صرحوا بلا المناخ السائد في المؤسسة ليس تعاوني ولا يوي بالثقة وأنه تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بالسرعة مقابل نسبة 20.5% من المبحوثين صرحوا المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة وأنه تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بالسرعة ونسبة 28.6% من المبحوثين صرحوا بلا المناخ السائد في المؤسسة ليس تعاوني ولا يوي بالثقة وأنه تقيم المعلومات التي تصدرها

المؤسسة للعمال بأنها بطيئة. في مقابل نسبة 20.5% من المبحوثين صرحوا بنعم المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة وتقييم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال بأنها بطيئة.

**الجدول رقم 28:** يمثل العلاقة المناخ السندي في المؤسسة تعاوي ويوحي بالثقة كيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة

كيفية تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة								هل المناخ السائد في المؤسسة تعاوي ويوحي بالثقة
المجموع		الاثنين معا		الوسائل الشفوية		المنشورات والتقارير الكتابية		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	44	63.9	28	15.9	7	20.5	9	نعم
100	21	14.3	3	28.6	6	57.1	12	لا
100	65	47.7	31	20	13	32.3	21	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنين معا بنسبة 47.7%، ونجد نسبة 32.3% من المبحوثين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، وفي حين نجد نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في المناخ السائد في المؤسسة تعاوي ويوحي بالثقة، نلاحظ أنه أثر على رأي المبحوثين في حين صرح 63.9% من المبحوثين بنعم المناخ السائد في المؤسسة تعاوي ويوحي بالثقة و بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنين معا، مقابل نسبة 14.3% من المبحوثين صرحوا ا بلا المناخ السائد في المؤسسة ليس تعاوي ولا يوحي بالثقة و بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالاثنين معا، فيحين نجد نسبة 57.1% من المبحوثين صرحوا ا بلا المناخ السائد في المؤسسة ليس تعاوي ولا يوحي بالثقة و بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالمنشورات والتقارير الكتابية، نسبة 28.6% من المبحوثين صرحوا ا بلا المناخ السائد في المؤسسة ليس تعاوي ولا يوحي بالثقة و بأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية

، وأقل نسبة 15.9% من المبحوثين صرحوا بنعم المناخ السائد في المؤسسة تعاووني ويوحي بالثقة وبأنه تنقل إليهم القرارات الصادرة عن الإدارة بالوسائل الشفوية.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب كا<sup>2</sup> (حسب نتائج برنامج spss) عند درجة الحرية عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0.02 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين المناخ السائد في المؤسسة تعاووني ويوحي بالثقة وكيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة.

من خلال معطيات الجدول الإحصائية نستنتج أن المناخ السائد والمناسب الذي يوحي بالتعاون والثقة داخل المصلحة يلعب دور هام على فعالية الاتصال خاصة الوسائل التي من خلالها تنقل الإدارة المعلومات والقرارات والتي تعتبر مؤشر هام يعبر عن الاتصال النازل.

**الجدول رقم 29:** يمثل رأي الباحثين بين المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة وهل المعلومات التي تنقل إليهم واضحة؟

وضوح المعلومات التي تنقل إلى الباحثين						هل المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة؟
المجموع		لا		نعم		
ك	%	ك	%	ك	%	
44	100	8	18.2	36	81.8	نعم
21	100	7	33.3	14	66.7	لا
65	100	15	23.1	50	76.9	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بنسبة 76.9% بنعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة. وبنسبة 23.1% من الباحثين صرحوا بأن المعلومات التي تنقل إليهم غير واضحة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة، نلاحظ أنه أثر على معطيات الباحثين بحيث صرح 81.8% بنعم المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة وأن المعلومات التي تنقل إليهم واضحة، مقابل نسبة 66.7% من الباحثين صرحوا بأن المناخ السائد في المؤسسة ليس تعاوني ولا يوحي بالثقة وبنعم المعلومات التي تنقل إليهم واضحة ونجد نسبة 33.3% من الباحثين صرحوا بأن المناخ السائد في المؤسسة ليس تعاوني ولا يوحي بالثقة و بأن المعلومات التي تنقل إليهم غير واضحة وبنسبة 18.2% من الباحثين صرحوا بنعم المناخ السائد في المؤسسة تعاوني ويوحي بالثقة وأن المعلومات التي تنقل إليهم غير واضحة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في رأي المبحوث حول المناخ السائد في المؤسسة تعاوي ويوحى بالثقة ومدى وضوح المعلومات التي تنقل إليهم قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر ب 0,38 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشككة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

يبين الجدول الإحصائي مدى تأثير المناخ السائد للمؤسسة على وضوح المعلومات حيث يعتبر من أكثر العوامل أهمية في تحسين و تطوير الاتصال ، و تطرق إليه العديد من السوسيلوجيون و هذا ما أكده دوركامن من خلال طرحه لقضية التآلف أو ما يعرف بالتضامن الآلي و العضوي، و أن المناخ السائد الذي يوحى بالثقة و التعاون يضمن للمنظمة و يؤمن لها استقرار من خلال وجود جو تضامني حتى و إن كان هناك فروق بين أعضاء التنظيم و بالتالي يؤثر على الاتصال الذي يعتبر أداة فعالة في المنظمة و عليه نستنتج أنه كلما كان هناك مناخ تعاوي و يوحى بالثقة كلما كانت المعلومات التي يتلقاها المبحوث واضحة.

### 1.1 تحليل نتائج الفرضية الأولى:

من خلال هذا العنصر حاولنا تحليل مختلف مؤشرات جماعات العمل المتعلقة بثقافة الفريق وربطها بمختلف المؤشرات التي تحقق فعالية الاتصال النازل، فتوصلنا إلى النتائج التالية:

فيما يخص مؤشر الثقة ونظرا لأهميته داخل المؤسسة فإنه توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين الثقة وبين طريقة نقل القرارات الإدارية إلى الموظفين، زيادة على ذلك فإننا توصلنا إلى وجود علاقة ضعيفة بين الثقة وكل من مدى وضوح المعلومات الإدارية وسرعة وصولها، فإنه كلما كانت هناك ثقة بين الموظفين داخل المنظمة كلما كانت المعلومات والقرارات أكثر وضوحا وأكثر سرعة.

وبالتالي توجد علاقة بين الثقة والمؤشرات الخاصة بالاتصال النازل ولكنها ضعيفة.

فيما يخص التفاعل و علاقته بالمؤشرات الخاصة بالاتصال النازل فإننا توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين التفاعل و اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المصالح و إن كانت ضعيفة بحيث ظهر لنا وجود علاقة قوية تربط بين التفاعل و طريقة نقل القرارات الإدارية إلى الموظفين ، و هذا ما يؤكد لنا أهمية التفاعل داخل المنظمة و علاقته بتحقيق اتصال فعال بين الموظفين ، زيادة على ذلك فإن من خلال الدراسة ظهرت لنا وجود علاقة قائمة بين المتغير المستقل و مدى وضوح القرارات، بحيث أنه كلما كانوا الموظفين في حالة تفاعل دائم بينهم كانت القرارات الصادرة أكثر وضوحا و هذا ما أكدته نظرية التفاعل، والعديد من المفكرين السوسيلوجيون ، زيادة على هذا فإن النتائج أظهرت لنا أنه توجد علاقة بين التفاعل و الاجتماعات الإدارية التي من شأنها مناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة .

وعليه نستنتج أنه توجد علاقة قائمة بين التفاعل والمؤشرات الخاصة بالاتصال التنظيمي النازل.

فيما يخص التماسك وعلاقته بالمؤشرات الخاصة بالاتصال النازل فإنه توصلنا إلى وجود علاقة بين التماسك وطريقة وصول القرارات الإدارية إلى الموظفين زيادة على هذا فإننا وجدنا علاقة ضعيفة بين كل من التماسك ومدى وضوح المعلومات واهتمام الإدارة بإيصال المعلومات، فيما يخص العلاقة بين التماسك وسرعة وصول المبحوث فإننا وجدنا علاقة كاملة تربط بينهم وهذا ما يدل على أهمية التماسك داخل المؤسسة ودوره في تحقيق فعالية الاتصال النازل.

فيما يخص مؤشر التنسيق فإننا توصلنا إلى أهم النتائج التي مفادها وجود علاقة ضعيفة بين التماسك واهتمام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المصالح في حين وجود علاقة كاملة تثبت أن سرعة وصول المعلومات الإدارية إلى الموظفين لا تكمن إلا بوجود تنسيق داخل المصلحة، في حين وما صرح به أغلب المبحوثين فإننا نجد علاقة بين المؤشرين المتمثلين في وضوح المعلومات وانعقاد اجتماعات من طرف الإدارة ووضوح المعلومات الصادرة عنها. وعليه ومن خلال النتائج نستنتج أنه توجد علاقة بين التماسك ومؤشرات الخاصة بالاتصال التنظيمي النازل.

فيما يخص مؤشر فهم الأوامر التي تصل إلى المبحوث من الرئيس فإننا توصلنا إلى أهم النتائج والتي مفادها قول وجود علاقة ضعيفة بين فهم المبحوث لأوامر رئيسه والمؤشرات الخاصة بالاتصال النازل.

فيما يخص تطور مهارات المبحوث في العمل منذ التحاقه بالمؤسسة فإننا ربطناه بمؤشرين مهمين بالاتصال النازل وتمثلتا في طريقة نقل الإدارة القرارات الصادرة عن الإدارة وسرعة وصولها فإن الدراسة أثبتت أنه توجد علاقة بينهم في حين أن تطوير المبحوث لمهاراته داخل المؤسسة فإنه بذلك تحقق وجود اتصال نازل فعال.

فيما يخص مؤشر المناخ السائد فقد توصلنا ومن خلال النتائج أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل وبين المؤشرات الخاصة بالاتصال النازل في حين أن المناخ السائد داخل المصلحة من شأنه أن يتحكم في طريقة وصول المعلومات إلى المبحوثين وهذا ما أكدته نتائج الدراسة، في حين أن وضوح المعلومات للمرؤوسين لا يكمن إلا بوجود مناخ تعاوني ويوحي بالثقة بالرغم من ضعف العلاقة بينهم.

وبالتالي مؤشر ثقافة الفريق الذي يعبر على جماعات العمل له علاقة بالاتصال النازل الذي يعبر على الاتصال التنظيمي.

### عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

فيما يخص الفرضية الثانية اعتمدنا على الالتزام الجماعي الذي يعبر على جماعات العمل، وربطها بالاتصال الصاعد الذي يعبر على الاتصال التنظيمي وربط المؤشرات الخاصة بالبعدين

الالتزام الجماعي: (التوازن، الكفاءة، التكيف، المرونة، القيادة).

الاتصال الصاعد: (سبب اتصال العامل برئيسه، الوسائل الأكثر استخداما، رد فعل الرئيس عند تقديم طلب من طرف المبحوث).

**الجدول رقم 30:** يمثل العلاقة بين رأي المبحوثين حول شعوره بوجود توازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك وسبب الاتصال بالرئيس

سبب اتصال المبحوثين بالرئيس								هل تشعر انه هناك توازن بين مساهمتك في المؤسسة والفوائد التي تحصل عليها جراء ذلك
المجموع		تقارير		شكاوى		الطلب والاستفسار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	34	14.7	5	20.6	7	64.7	22	نعم
100	20	55	11	20	4	25	5	لا
100	54	29.6	16	20.4	11	50	27	المجموع

توضح المعطيات في الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أن سبب الاتصال برؤسائهم يكون غالبا لطلب الاستفسار حيث بلغت نسبتهم 50% في حين أكدت 29,6% من أفراد العينة أنهم يتصلون برؤسائهم لتقديم تقارير تليها نسبة 20,4% الذين يتصلون برؤسائهم بهدف تقديم شكاوى.

وبعد إدخال المتغير المستقل و المتمثل في رأي المبحوثين حول وجود توازن بين مساهماته في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه يوجد توازن بين مساهماته و الفوائد المتحصل عليها بحيث قدرت نسبتهم ب **64,7%** و هم أنفسهم الذين صرحوا أنهم يتصلون برؤسائهم لطلب الاستفسار، أما النسبة الأخرى الذين يبدون رأي مخالف بلغت نسبتهم **25%** في حين صرحوا أنه لا يوجد توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد التي يحصلون عليها جراء ذلك و يتصلون برؤسائهم لطلب الاستفسار، أما نسبة **55%** صرحوا أنه لا يوجد توازن بين مساهماتهم و الفوائد المتحصل عليها في حين أنهم يتصلون برؤسائهم لتقديم تقارير و نسبة **14,7%** تمثل فئة المبحوثين الذين أجابوا أنه يوجد توازن بين مساهماتهم و الفوائد المقدمة زيادة على هذا نجد أن نسبة الذين أقرروا أنه يوجد توازن بين مساهماتهم و الفوائد المتحصل عليها في المؤسسة و يتصلون برؤسائهم لتقديم شكاوي حيث بلغت نسبتهم **20,6%** بالمقابل نجد **20%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يوجد توازن بين مساهماتهم و الفوائد المتحصل عليها و يتصلون برؤسائهم لرفع الشكاوي.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب كا2 (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 2 ووجدنا مستوى الدلالة **0,04** وبالتالي هو أقل من **0,05** بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة بين توازن الفرد بين مساهماته في المؤسسة والفوائد التي يحصل عليها و اتصاله برؤسائه.

من خلال البيانات الجدولية و الإحصائية نستنتج أن شعور المبحوث بوجود توازن بين مساهماته و الفوائد المتحصل عليها داخل المؤسسة مؤشر مهم يعبر على الالتزام الجماعي و يساهم في تفعيل عملية الاتصال خاصة الاتصال الصاعد ، باعتباره نوع من أنواع الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة و هذا ما أكدته نظرية التوازن القائمة على أن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي و أن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار ، كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم و رغباتهم أي أن يتحقق توازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد ، فالمنظمة و نتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها و تعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية و نجاح سياستها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة عطاء مستمر و من هنا يجب على الإدارة العليا المحافظة على حالة التوازن و أن تعمل على تحقيق شروط هذا التوازن.

**الجدول رقم 31:** يمثل رأي الباحثين حول شعوره بوجود توازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك وما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتهم برؤسائهم.

أكثر الوسائل استخداما في اتصال الباحثين برؤسائهم								هل تشعر انه هناك توازن بين مساهمتك في المؤسسة والفوائد التي تحصل عليها جراء ذلك
الهاتف		المقابلة الشخصية		الطلب الخطي		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
7	16.3	31	72.1	5	11.6	43	100	نعم
12	54.5	9	40.9	1	4.5	22	100	لا
19	29.2	40	61.5	6	9.2	65	100	المجموع

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام له يشير إلى أن الباحثين الذين صرحوا بأن المقابلة الشخصية هي الوسيلة الأكثر استخداما للمرؤوسين حيث قدرت نسبتهم ب 61,5% لتليها نسبة 29,2% التي مثلت فئة من أفراد العينة الذين بدو رأي مختلف حيث أنهم يستخدمون الهاتف للاتصال برؤسائهم تليها نسبة قليلة بلغت 9,2% من العينة صرحوا بأنهم يستعملون الطلب الخطي للاتصال برؤسائهم.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في رأي الباحث حول وجود توازن بين مساهماته في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها نجد أن أغلب الباحثين صرحوا بأنه يوجد توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها حيث قدرت نسبتهم 72,1% و يتصلون برؤسائهم عن طريق المقابلة الشخصية ، بالمقابل نجد نسبة 40,9% أكدت على عدم وجود توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها و يتصلون برؤسائهم عن طريق المقابلة الشخصية ، تليها نسبة 54,5% من أفراد عينة الدراسة الذين صرحوا بأنه لا يوجد توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك ، و يتصلون برؤسائهم عن طريق الهاتف ، بالمقابل نجد نسبة 16,3% من الباحثين الذين صرحوا بأنه يوجد توازن بين مساهماتهم و الفوائد المتحصل عليها و أنهم يتصلون برؤسائهم عن طريق الهاتف ، أما نسبة 11,6% مثلت الباحثين الذين صرحوا بأنه يوجد

توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و يتصلون برؤسائهم عن طريق الطلب الخطي ، بالمقابل نجد نسبة ضعيفة قدرت ب 4,5% مثلت المبحوثين الذين أقروا بعدم وجود توازن بين مساهماتهم و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك في حين أنهم يتقدمون للرئيس عن طريق الطلب الخطي.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب كا تربيع (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 2 وجدنا دلالة الاختبار 0,03 هو أقل من 0,05 بمعنى أنه يرفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين ويقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين وبالتالي توجد علاقة بين وجود توازن بين مساهمات العامل داخل المصلحة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك والوسائل الأكثر استخداما في اتصا لهم برؤسائهم.

وعليه نستنتج من خلال معطيات الجدول الاحصائية، وما صرح به أغلب المبحوثين أن شعور المبحوث بوجود توازن بين ما يقدمه وما يتحصل عليه يزيد حرصه على وجود اتصال دائم بينه وبين رئيسه وبالتالي يحقق فعالية الاتصال الصاعد.

**الجدول رقم 32:** يمثل العلاقة بين شعور الباحثين حول وجود توازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك والوسيلة التي يفضلها الباحثين.

هل تشعر انه هناك توازن بين مساهمتك في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك									
الوسائل التي يفضلها الباحثين في عملية التواصل									
الهاتف		المقابلة الشخصية		Gmail		وسائل التواصل الاجتماعي		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
13	30.2	11	25.6	11	25.6	8	18.6	43	100
5	22.7	10	45.5	2	9.1	5	22.7	22	100
18	27.7	21	32.3	13	20	13	20	65	100

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا أنهم يفضلون المقابلة الشخصية كوسيلة للاتصال بحيث قدرت نسبتهم ب 32,3% بالمقابل نجد نسبة 27,7% من أفراد العينة يفضلون الهاتف في حين نجد 20% من الباحثين أقرروا بأنهم يفضلون Gmail كوسيلة للاتصال برؤسائهم أما النسبة الأخرى من الباحثين الذين يبدون رأي مخالف وتمثلها نسبة 20% وهي متساوية مع النسبة السابقة يجدون أن وسائل التواصل الاجتماعي هي أفضل وسيلة للاتصال برؤسائهم.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في رأي الباحث حول وجود توازن بين مساهماته في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك و هو مؤشر مهم يعبر على الالتزام الجماعي نجد أنها تدعم الاتجاه العام نوعا ما حيث نجد نسبة 45,5% من الباحثين صرحوا أنه لا يوجد توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها في حين يفضلون المقابلة الشخصية، بالمقابل نجد نسبة 25,6% من أفراد العينة أقرروا بوجود توازن بين مساهماتهم و الفوائد المتحصل عليها في حين أنهم يفضلون الاتصال برؤسائهم عن طريق المقابلة الشخصية و فئة 30,2% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بوجود توازن بين مساهماتهم و الفوائد المتحصل عليها في المؤسسة في حين يفضلون الهاتف كوسيلة للاتصال برؤسائهم ، بالمقابل نجد نسبة 22,7% من الباحثين الذين صرحوا أنه لا يوجد توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك، في حين أنهم يتصلون برؤسائهم عن طريق الهاتف ، أما نسبة 25,6% من الباحثين الذين صرحوا أنه يوجد توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك ، بينما يتصلون برؤسائهم عن طريق Gmail أما نسبة 9,1% مثلت الباحثين الذين أقرروا أنه لا يوجد توازن بين مساهماتهم و الفوائد المتحصل عليها و يفضلون Gmail

وسيلة للاتصال برؤسائهم ، أما نسبة 22,7% من مجموع المبحوثين صرحوا أنه لا يوجد توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك في حين يفضلون وسائل التواصل الاجتماعي للاتصال برؤسائهم، أما نسبة 18,6% مثلت أفراد العينة الذين صرحوا بأن هناك توازن بين مساهماتهم و الفوائد المتحصل عليها في المؤسسة في حين يفضلون وسائل التواصل الاجتماعي للاتصال برؤسائهم .

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في شعور المبحوث حول وجود توازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك والوسائل التي يفضلها في الاتصال برئيسه قمنا بحساب معامل التوافق والذي قدر ب 0,64 مما يدل على ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية متوسطة. من خلال معطيات الجدول الإحصائية نستنتج أن التوازن بين ما يساهم به المبحوث داخل المؤسسة والفوائد التي يتحصل عليها تلعب دورا فعلا في توجيهه إلى الوسيلة المناسبة التي يتصل به مع رئيسه حيث أنه كلما كان توازن زاد ذلك من تعدد وسائل الاتصال بينهم ووصول المبحوث إلى رئيسه تكمن في وجود التوازن بين ما يقدمه وما يتحصل عليه.

**الجدول رقم 33:** يمثل العلاقة بين شعور الباحثين حول وجود توازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها وردة فعل الرئيس عند تقديم طلبه.

إذا كانت الإجابة بنعم كيف كان رده						هل تشعر انه هناك توازن بين مساهمتك في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك
المجموع		القبول		الإهمال واللامبالاة		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	28	64.3	18	35.7	10	نعم
100	16	75	12	25	4	لا
100	44	68.2	30	31.8	14	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن أغلب الباحثين صرحوا بأن الرئيس يقبل طلبهم فيما يتعلق بمشكلة في العمل حيث قدرت نسبتهم ب 68,2%، أما نسبة الأخرى من الباحثين الذين يبدون رأي مخالف صرحوا بأنهم لقوا الإهمال واللامبالاة من طرف الرئيس وقدرت نسبتهم ب 31,8%.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في وجود توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها و الذي يدعم الاتجاه العام للجدول حيث صرح 75% من أفراد العينة أنه لا يوجد توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك في حين أنهم يلقون قبول من طرف الرئيس عند تقديمهم لطلب فيما يتعلق بمشكلة في العمل بالمقابل نجد نسبة 64,3 % من أفراد العينة صرحوا بوجود توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها و أنهم سبق لهم و أن قدموا طلب للرئيس فيما يتعلق بمشكلة في العمل و كان رده بالقبول ، تليها نسبة 35,7% من الباحثين الذين صرحوا أنه يشعرون بوجود توازن بين مساهماتهم في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك و أنه سبق لهم تقديم طلب للرئيس و كان رد فعله الإهمال و

اللامبالاة ، مقابل نسبة 25% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يوجد توازن بين مساهمات المقدمة من طرف المبحوثين و الفوائد المتحصل عليها.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في شعور المبحوث بتوازن بين مساهماته في المؤسسة والفوائد المتحصل عليها جراء ذلك وردة فعل الرئيس عند تقديم طلب من طرف المبحوث قمنا بحساب معامل الإقتران والذي قدر ب 0,25 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة

وعليه ومن خلال البيانات الجدولية نستنتج أنه كلما كان هناك توازن بين مساهمات المقدمة من طرف المبحوث داخل المؤسسة والحصول على فوائد جراء ذلك كلما زاد حرص الرئيس على قبول الطلب من طرف المرؤوسين وزاد إقبال المبحوث على تقديم الطلبات للقائد.

**الجدول رقم 34: يمثل** العلاقة بين اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف وما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم.

الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم								هل ترى أن مؤسستكم تعتمد على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف
المجموع		الطلب الخطي		المقابلة الشخصية		الهاتف		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	48	8.3	4	68.8	33	22.9	11	نعم
100	17	11.8	2	41.2	7	47.1	8	لا
100	65	9.2	6	61.5	40	29.2	19	المجموع

من خلال معطيات الجدول والذي يحدد لنا احتمالات متنوعة يمكن على ضوءها معرفة أكثر الوسائل استخداما للعمال للاتصال برؤسائهم نجد أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى أن نسبة 61,5% من أفراد العينة صرحوا أن

المقابلة الشخصية هي أكثر الوسائل استخداما للاتصال برؤسائهم تليها نسبة 29,2% من المبحوثين الذين يستخدمون الهاتف كوسيلة للاتصال برؤسائهم، في حين أن نسبة 9,2% وهي فئة قليلة صرحت بأن الطلب الخطي هي الوسيلة التي يستخدمونها للاتصال برؤسائهم.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف نجد أن 68,8% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف في حين أنهم يتصلون برؤسائهم عن طريق المقابلة الشخصية ، مقابل 41,2% التي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تستخدم عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف في حين أنهم يستخدمون المقابلة الشخصية للاتصال برؤسائهم ، تليها نسبة 47,1% من مجموع المبحوثين الذين أقروا بأن المؤسسة لا تستخدم عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف في حين أنهم يتقربون للرئيس عن طريق الهاتف ، مقابل نسبة 22,9% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الكفاءة عنصر مهم تستخدمه المؤسسة كمقياس أساسي للتوظيف و هم نفس الفئة الذين صرحوا بأنهم يستعملون الهاتف كوسيلة للاتصال بينهم و بين رؤسائهم ، أما نسبة 11,8% فهي نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن الكفاءة عنصر تتخذه المؤسسة كمقياس أساسي للتوظيف في حين أنهم يستخدمون الطلب الخطي ، أما أقل نسبة التي قدرت ب 8,3% من فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن الكفاءة عنصر تتخذه المؤسسة كمقياس أساسي للتوظيف في حين أنهم يتصلون برؤسائهم عن طريق الطلب الخطي.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في رأي المبحوث حول اتخاذ المؤسسة الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف وأكثر الوسائل استخداما للاتصال برؤسائهم قمنا بحساب معامل التوافق والذي قدر ب 0,13 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة جدا.

وعليه نستنتج من خلال الجدول أن بالرغم من ضعف العلاقة بين المتغيرين إلا أنه توجد علاقة بين الكفاءة الذي يعبر على الالتزام الجماعي حيث أصبحت الإدارات تهتم بالكفاءات وتزايد الاهتمام واعتمادهم على هذا العنصر في التوظيف كون الأفراد ذوي الكفاءة يتحملون مسؤولية التغيير ويسعون لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة وعليه نستنتج أنه كلما اهتمت الإدارة بهذا العنصر في التوظيف تحققت فعالية الاتصال المساعد القائم بين الرئيس والمرؤوسين.

**الجدول رقم 35:** يمثل رأي المبحوثين حول العلاقة بين اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف وهل سبقوا أن قدم لرئيسه طلب فيما يتعلق بمشكلة عملية.

هل سبق لك وأن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية						هل ترى ان مؤسستكم تعتمد على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
31	64.6	17	35.4	48	100	نعم
12	70.6	5	29.4	17	100	لا
43	66.2	22	33.8	65	100	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم سبق لهم وأن قدموا طلب للرئيس في حالة مواجهتهم لمشكلة عملية حيث قدرت نسبتهم ب 66,2% بالمقابل نجد نسبة 33,8 من أفراد العينة بدو رأي مختلف حيث أنهم لم يسبق لهم تقديم طلب للرئيس فيما يتعلق بمشكلة عملية. وعند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف ، و من خلال البيانات الاحصائية نجد أن 70,6% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تعتمد على عنصر الكفاءة كمقياس للتوظيف في حين أنهم سبق لهم تقديم طلب من طرف الرئيس في يتعلق بمشكلة في العمل ، بالمقابل نسبة 64,6% من فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف في حين أنهم سبق لهم و أن قدموا طلب للرئيس فيما يتعلق بمشكلة عملية ، و على نفس الجدول نلاحظ أن نسبة 35,4% مثلت أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف في حين أنه لم يسبق لهم و أن قدموا طلب للرئيس في حالة حصول مشكلة في العمل بالمقابل

نجد نسبة 29,4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تعتمد على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف في حين أنهم لم يسبق لهم الاتصال برئيسهم .

### الجدول رقم 36: يمثل العلاقة بين شعور المبحوثين بوحدة القيادة داخل المؤسسة ولماذا يتصل بالرئيس.

سبب اتصال المبحوثين بالرئيس								هل تشعر بوجود وحدة القيادة داخل المؤسسة
المجموع		تقارير		شكاوى		لطلب الاستفسار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	39	28.2	11	12.8	5	59	23	نعم
100	15	33.3	5	40	6	26.7	4	لا
100	54	29.6	16	20.4	11	50	27	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتصلون برؤسائهم في حالة طلب استفسار حيث قدرت نسبتهم ب 50%، تليها نسبة 29,6% من فئة العمال الذين أقرروا بأنهم يتصلون برؤسائهم لتقديم تقارير، ومنهم من يتصل بمن أعلى منه لرفع الشكاوى وذلك بنسبة 20,4%.

وعند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في وجود وحدة القيادة داخل المؤسسة و يعتبر هذا المؤشر مهم كون القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية نجد في الجدول أعلاه أن نسبة 59% من أفراد العينة الذين صرحوا بوجود وحدة القيادة داخل المؤسسة و نفس الفئة أجابوا بأنهم يتصلون برؤسائهم، و ذلك من خلال طلب الاستفسار بالمقابل صرحت فئة من المبحوثين الذين أقرروا أنه لا وجود لوحدة القيادة داخل المؤسسة في حين يتصلون برؤسائهم في حالة طلب استفسار و قدرت نسبتهم ب 26,7%، في حين بينت الدراسة أن 40% من أفراد العينة أكدوا أنه لا وجود لوحدة القيادة داخل المؤسسة و أنهم يتصلون بمن أعلى منهم لرفع الشكاوى في المقابل نجد أن 12,8% من أفراد العينة صرحوا بأنه توجد وحدة القيادة داخل المؤسسة بينما يتصلون برؤسائهم لرفع الشكاوى أما نسبة 33,3% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بوحدة القيادة داخل المؤسسة و يتصلون مع رؤسائهم، وذلك من خلال تقديم التقارير، مقابل نسبة

28,8% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا على وجود وحدة القيادة داخل المؤسسة في حين يتصلون برؤسائهم لتقديم التقارير.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب كا<sup>2</sup> (حسب نتائج برنامج SPSS) عند درجة الحرية 2 وجدنا مستوى الدلالة 0,04 وبالتالي هو أقل من 0,05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين و تقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة بين المتغيرين، و هذا ما يدل على أن توجد علاقة بين وحدة القيادة داخل المؤسسة وسبب اتصال الموظف بالرئيس.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن القيادة محورا هام من القضايا التي تناولها الفكر الإداري والاجتماعي القديم والحديث على حد سواء، لكونها ضرورة ملحة لتطوير واستمرارية أي تنظيم، لذا من المهم الإمام بكل جوانبها للنجاح في إدارة مختلف المنظمات و لتحقيق فعالية الاتصال الصاعد حيث أن الاتصال يلعب دور حاسم في تقوية الرابط بين الموظفين و القائد حيث أنه من المهم أن يكون هناك اتصال دائم بين فريق العمل و القائد و عليه فإن وحدة القيادة داخل المؤسسة من شأنها تحقيق فعالية الاتصال الصاعد و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة داخل المنظمة.

**الجدول رقم 37:** يمثل رأي المبحوثين حول وجود وحدة القيادة داخل المؤسسة وهل سبق لك وأن قدمت طلب لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية.

هل سبق لك وان قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية						هل تشعر بوجود القيادة داخل المؤسسة
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
32	71.1	13	28.9	45	100	نعم
11	55	9	45	20	100	لا
43	66.2	22	33.8	65	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 66,2% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا على أنهم سبق لهم وأن قدموا طلب لرئيسهم فيما يتعلق بمشكلة عملية، بالمقابل نسبة 33,8% للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يقدمون طلبات لرئيسهم فيما يتعلق بمشكلة في العمل.

و عند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود وحدة القيادة داخل المؤسسة نجد أنها تدعم الاتجاه العام للجدول حيث نجد أن فئة كبيرة من أفراد العينة صرحوا بوجود وحدة القيادة داخل المؤسسة في حين أنهم يقدمون طلب للرئيس في حالة وجود مشكلة عملية حيث قدرت نسبتهم ب 71,1% بالمقابل نجد نسبة 55% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود وحدة القيادة داخل المؤسسة في حين أنه سبق لهم وأن قدموا طلب للرئيس ، تليها نسبة 45% الذين أقرروا بعدم وجود وحدة القيادة داخل المؤسسة و لم يسبق لهم تقديم طلب للرئيس في حالة وجود مشكلة عملية ، بالمقابل نجد نسبة 28,9% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأنهم

يشعرون بوحدة القيادة داخل المؤسسة في حين أنهم لم يسبق لهم و أن قدموا طلب للقائد في ما يتعلق بمشكلة عملية .

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في شعور المبحوث بوجود وحدة القيادة داخل المؤسسة وهل سبق لهم وأن قدموا طلب للقائد فيما يتعلق بمشكلة عملية قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر ب 0,33 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

وعليه نستنتج أنه توجد علاقة بين المتغيرين رغم ضعفها فإن المبحوث كلما شعر بوجود وحدة القيادة داخل المؤسسة، زاد إقبال الموظفين على الاتصال برئيسهم وتقديم طلبات عند وجود مشكلة عملية.

### الجدول رقم 38: يمثل العلاقة بين قدرة الباحثين على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل

الوسائل الأكثر استخداما في عملية الاتصال								هل تملك القدرة على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل
الهاتف		المقابلة الشخصية		الطلب الخطي		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
12	33.3	22	61.1	2	5.6	36	100	نعم
7	24.1	18	62.1	4	13.8	29	100	لا
19	29.2	40	61.5	6	9.2	65	100	المجموع

و الوسائل الأكثر استخداما في عملية الإتصال.

من خلال معطيات الجدول كشفت لنا البيانات الإحصائية أن معظم الباحثين من أفراد عينة الدراسة والمقدرة ب 61,5% يستخدمون المقابلة الشخصية تليها نسبة 29,2% وهي فئة الباحثين الذين صرحوا بأنهم يستعملون الهاتف كوسيلة للاتصال في حين صرحت لنا النسبة القليلة والمتمثلة في 9,2% يستخدمون الطلب الخطي.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في قدرة العامل على التكيف مع الإجهاد و الضغوط النفسية في بيئة العمل نجد أن نسبة 62,1% يصرحون بأن ليس لديهم القدرة على التكيف مع الضغوط النفسية في بيئة العمل في حين أنهم يتصلون برؤسائهم عن طريق المقابلة الشخصية تقابلها نسبة 61,1% من الباحثين الذين صرحوا بأن لديهم القدرة على التكيف مع الإجهاد و الضغوط النفسية في بيئة العمل في حين أنهم يتصلون برؤسائهم عن طريق المقابلة الشخصية تليها نسبة 33,3% من الباحثين الذين صرحوا بأنه لديهم القدرة على التكيف مع الإجهاد و الضغوط النفسية في بيئة العمل في حين أنهم يتصلون برؤسائهم عن طريق الهاتف

بالمقابل نجد نسبة 24,1% من أفراد عينة الدراسة التي صرحت بعدم قدرتهم على التكيف مع الإجهاد و الضغوط النفسية في بيئة العمل في حين يجدون أن الهاتف هو أكثر الوسائل استخداماً أما نسبة 13,8% من العمال الذين صرحوا أنهم لا يستطيعون التكيف مع الإجهاد و الضغوط النفسية في بيئة العمل في حين أنهم يتصلون برؤسائهم عن طريق الطلب الخطي في حين نجد 5,6% وهي نسبة قليلة جداً مثلت أفراد العينة الذين لديهم القدرة على التكيف مع الإجهاد و الضغوط النفسية في بيئة العمل في حين نجد أن الطلب الخطي هي أكثر الوسائل استخداماً بالنسبة لهم.

من خلال معطيات الجدول الإحصائية نستنتج أنه لا توجد علاقة بين قدرة المبحوث على التكيف مع الإجهاد والضغوط النفسية في بيئة العمل ووسيلة الاتصال التي يتصل بها المرؤوسين برئيسهم.

**الجدول رقم 39:** يمثل العلاقة بين قدرة الباحثين على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل وهل سبق وأن قدموا لرئيسهم طلب فيما يتعلق بمشكلة عملية.

هل سبق لهم وأن قدموا طلب لرئيسهم المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية						هل تملك القدرة على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
23	63.9	13	36.1	36	100	نعم
20	69	9	31	29	100	لا
43	66.2	22	33.8	65	100	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى أن أغلبية الباحثين من أفراد عينة البحث أجابوا بأنه سبق لهم وأن قدموا طلب للرئيس فيما يتعلق بمشكلة عملية حيث قدرت نسبهم ب 66,2% تليها نسبة 33,8% مثلت الباحثين الذين لم يسبق لهم تقديم طلب للرئيس فيما يتعلق بمشكلة عملية.

وبعد إدخال المتغير المستقل المتمثل في قدرة العامل على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل نجد أن نسبة 69% من أفراد عينة الدراسة أكدت على عدم قدرتهم على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل في حين أنهم يقدمون طلب للرئيس في حالة وجود مشكلة في العمل، بالمقابل نجد نسبة 33,9% فهي التي مثلت رأي الباحثين الذين أقروا بقدرتهم على التكيف مع الإجهاد و الضغط النفسية في بيئة العمل في حين أنهم سبق لهم و أن قدموا طلب للرئيس في حالة وجود مشكلة في العمل تليها نسبة 36,1% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بأن لديهم القدرة على التكيف مع الإجهاد و الضغط النفسية في بيئة العمل في حين أنهم لم يسبق لهم تقديم طلب للرئيس فيما يتعلق بمشكلة عملية ، تليها نسبة 31% من

أفراد عينة الدراسة التي أكدت على عدم قدرتها على التكيف مع الضغوط النفسية في بيئة العمل في حين أنهم لا يقدمون طلب للرئيس في حالة وجود مشكلة .

**الجدول رقم 40:** يمثل رأي المبحوثين حول العلاقة بين تعامل رئيسهم في العمل بمرونة مع فريق العمل وسبب اتصال المرؤوس برئيسه.

سبب اتصال المبحوثين برؤسائهم								هل يتعامل رئيسكم في العمل بمرونة مع فريق العمل
المجموع		تقارير		شكاوى		لطلب الاستفسار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	39	25.6	10	17.9	7	56.4	22	نعم
100	15	40	6	26.7	4	33.3	5	لا
100	54	29.6	16	20.4	11	50	27	المجموع

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتصلون برؤسائهم في حالة طلب الاستفسار حيث قدرت نسبتهم بـ 50%، بالمقابل نجد نسبة 29,6% من أفراد عينة البحث يتصلون بمن أعلى منهم لتقديم تقارير لتليها نسبة 20,4% الذين يتصلون برؤسائهم لرفع الشكاوى.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في تعامل الرئيس في العمل بمرونة مع فريق العمل نجد أن نسبة 56,4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن رئيسهم يتعامل بمرونة مع فريق العمل في حين أنهم يتقدمون له في حالة طلب استفسار ، مقابل نسبة 33,3% من أفراد عينة الدراسة أكدت على عدم تعامل رئيسهم معهم بمرونة و يتقدمون له في حالة طلب استفسار ، في حين نجد نسبة 40% من رأي المبحوثين الذين صرحوا على أن القائد لا يتعامل مع فريق العمل بمرونة و يتصلون به لتقديم تقارير مقابل نسبة 25,6% و هي نسبة من عينة الدراسة الذين صرحوا بأن القائد يتعامل مع فريق العمل بمرونة في حين أنهم يتقدمون له لتقديم التقارير، في حين نجد نسبة 26,7% من أفراد العينة الذين صرحوا أن القائد لا يتعامل مع فريق العمل بمرونة في حين أنهم يتصلون به لرفع الشكاوي ، مقابل نسبة 17,9% من عينة البحث الذين صرحوا أن القائد يتعامل مع فريق العمل بمرونة و أنهم يتقدمون للرئيس لرفع الشكاوي.

**الجدول رقم 41:** يمثل رأي الباحثين حول العلاقة بين تعامل رئيسهم مع فريق العمل بمرونة وما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالهم برؤسائهم.

الوسائل الأكثر استخداما في اتصالهم برؤسائهم								هل يتعامل رئيسكم في العمل بمرونة مع فريق العمل
الهاتف		المقابلة الشخصية		الطلب الخطي		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
11	23.9	31	67.4	4	8.7	46	100	نعم
8	42.1	9	47.4	2	10.5	19	100	لا
19	29.2	40	61.5	6	9.2	65	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو رأي الباحثين الذين صرحوا بأن المقابلة الشخصية هي أكثر وسيلة يستخدمها العمال للاتصال برؤسائهم حيث قدرت نسبتهم 61,5%، في حين أن 29,2% من أفراد العينة أن الهاتف هو أكثر الوسائل استخداما أما نسبة 9,2% كأدى نسبة مثلت الباحثين الذين صرحوا أن الطلب الخطي هو أكثر الوسائل استعمالا للاتصال برؤسائهم.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في رأي الباحث حول تعامل الرئيس مع فريق العمل بمرونة نجد أن أغلب الباحثين أكدوا على أن رئيسهم يتعامل مع فريق العمل بمرونة حيث بلغت نسبتهم 67,4% في حين نجد أن المقابلة الشخصية هي أكثر الوسائل استخداما للاتصال برؤسائهم ، مقابل نسبة 47,4% من رأي الباحثين الذين أقروا بأن القائد لا يتعامل مع فريق العمل بمرونة و صرحوا أن المقابلة الشخصية هي من أكثر الوسائل استخداما للاتصال برؤسائهم ، زيادة على هذا نجد نسبة 42,1% من أفراد عينة الدراسة التي صرحت بأن القائد لا يتعامل مع فريق العمل و يجدون أن الهاتف هو أكثر وسيلة تستخدم للاتصال أما نسبة 23,9% فهي نسبة مثلت الباحثين الذين أكدوا على أن القائد يتعامل معهم بمرونة في حين أنهم يعتبرون أن الهاتف هو أكثر الوسائل استعمالا للاتصال برؤسائهم ، تليها مباشرة نسبة 10,5% فقط من فئة الباحثين الذين أكدوا على

عدم تعامل رئيسهم بمرونة مع فريق العمل و أن الطلب الخطي هو أكثر الوسائل استعمالا للاتصال برؤسائهم. مقابل نسبة 8,7% وهي فئة قليلة جدا مثلت أفراد العينة الذين يرون أن القائد يتعامل بمرونة معهم في حين يجدون أن الطلب الخطي هو أكثر الوسائل استخداما للاتصال برئيسهم.

**الجدول رقم 42:** يمثل رأي المبحوثين حول العلاقة بين تعامل الرئيس بمرونة مع فريق العمل وهل سبق لهم تقديم طلب للرئيس فيما يتعلق بمشكلة عملية.

هل سبق لك وان قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية						هل يتعامل رئيسكم في العمل بمرونة مع فريق العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
33	71.7	13	28.3	46	100	نعم
10	52.6	9	47.4	19	100	لا
43	66.2	22	33.8	65	100	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 66,2% من مجموع المبحوثين الذين سبق لهم وأن قدموا طلب للرئيس في حالة وجود مشكلة في العمل بالمقابل نجد نسبة 33,8% لم يسبق لهم أن يقدموا طلب للرئيس.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في تعامل الرئيس مع فريق العمل نجد أن المعطيات تدعم الاتجاه العام للجدول بحيث أن 71,7% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يتعامل مع فريق العمل بمرونة و يقدمون طلب للرئيس في حالة وجود مشكلة في العمل ، مقابل نسبة 52,6% من مجموع المبحوثين الذين بدو رأي مخالف حيث صرحوا بأن القائد لا يعامل فريق العمل بمرونة في حين أنهم يتقدمون للرئيس في حالة وجود مشكلة عملية ، و على نفس الجدول نلاحظ أن 47,4% مثلت فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد لا يتعامل مع فريق العمل بمرونة في حين أنه سبق لهم و أن قدموا طلب لرئيسهم في حالة وجود مشكلة في العمل ، بالمقابل نجد نسبة 28,3% و هي نسبة أفراد العينة التي صرحت أن القائد يتعامل مع فريق العمل بمرونة في حين أنه لم يسبق لهم تقديم طلب للرئيس في حالة وجود مشكلة عملية .

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في تعامل الرئيس بمرونة مع فريق العمل وتقديم للرئيس طلب من طرف المرؤوسين برئيسهم قمنا بحساب معامل الاقتران والذي قدر ب 0,39 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

وعليه نستنتج أنه تعامل الرئيس بمرونة مع فريق العمل يحقق فعالية الاتصال الصاعد.

**الجدول رقم 43:** يمثل العلاقة بين تعامل الرئيس مع فريق العمل بمرونة و ردة فعل الرئيس عند تقديم طلبه.

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا						هل يتعامل رئيسكم في العمل بمرونة مع فريق العمل
المجموع		القبول		الإهمال واللامبالاة		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	34	67.6	23	32.4	11	نعم
100	10	70	7	30	3	لا
100	44	68.2	30	31.8	14	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام له يتجه نحو المبحوثين الذين أغلبهم صرحوا بأنهم قدموا طلب للرئيس وكان رده بالقبول حيث بلغت نسبتهم ب 68,2% مقابل نسبة 31,8% من مجموع المبحوثين الذين أقرروا بأن سبق لهم وأن قدموا طلب لرئيس المصلحة وكانت ردة فعله الإهمال واللامبالاة.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في تعامل القائد مع فريق العمل بمرونة نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا أن القائد لا يتعامل مع فريق العمل بمرونة حيث بلغت نسبتهم 70% و سبق لهم تقديم طلب للرئيس و كان رده القبول ، تليها نسبة 67,6% من أفراد عينة الدراسة صرحت بمرونة القائد مع فريق العمل في حين أنه يقابل طلبهم بالقبول في حالة وجود مشكلة عملية أما الفئة التي بلغت نسبتها 32,4% صرحت أن القائد يتعامل مع فريق العمل بمرونة و لكن يقابل طلبهم بالإهمال و اللامبالاة ، مقابل نسبة 30% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا أن القائد لا يتعامل مع فريق العمل بمرونة و أنه يقابل طلبهم بالإهمال و اللامبالاة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في تعامل الرئيس مع فريق العمل بمرونة و ردة فعل الرئيس عند تقديم طلبه قمنا بحساب معامل الاقتران و الذي قدر ب 0,05 مما يدل على ارتباط ضعيف جدا بين المتغيرين و نوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة جدا.

وعليه نستنتج أن بالرغم من ضعف العلاقة بين المتغيرين إلا أنه توجد علاقة بينهم بحيث أنه كلما تعامل الرئيس بمرونة مع فريق العمل من شأنها أن تجعل الموظف في اتصال دائم بينه وبين رئيسه وبالتالي تحقيق فعالية الاتصال المساعد.

**الجدول رقم 44:** يمثل العلاقة بين حرص الرئيس في العمل على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم وسبب اتصال المرؤوسين برئيسهم.

هل يحرص رئيسكم في العمل على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم								إذا كان نعم لماذا
المجموع		تقارير		شكاوى		لطلب الاستفسار		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	34	32.4	11	14.7	5	52.9	18	نعم
100	20	25	5	30	6	45	9	لا
100	54	29.6	16	20.4	11	50	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم يتصلون برؤسائهم في حالة طلب استفسار حيث بلغت نسبتهم 50%، أما نسبة 29,4% مثلت المبحوثين الذين أقروا أنهم يتصلون بمن أعلى منهم لتقديم تقارير، تليها نسبة 20,4% من المبحوثين الذين يتصلون برؤسائهم لرفع الشكاوى.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم نجد أن 52,9% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا على حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم و يتصلون به لطلب الاستفسار ، بالمقابل نجد أن نسبة 45% من عينة الدراسة بدت رأي مخالف و المتمثل في عدم حرص القائد على تلبية مطالب العمال في حل مشاكلهم و يتصلون بمن أعلى منهم لطلب الاستفسار و على نفس الجدول نلاحظ ، أن نسبة 32,4% مثلت أفراد العينة الذين صرحوا أن القائد يحرص على تلبية مطالب العمال في حين أنهم يتصلون به لتقديم التقارير بالمقابل نجد أن 25% من المبحوثين الذين صرحوا أن القائد لا يحرص على تلبية مطالبهم و يتصلون به لتقديم تقارير، أما نسبة 30% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا أن الرئيس لا يحرص على تلبية مطالبهم و يتصلون به لرفع الشكاوي ، أما نسبة 14,7% من أفراد

عينة البحث أقرّوا أن الرئيس يحرص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم في حين أنهم يتصلون به في حالة رفع الشكاوي .

**الجدول رقم 45 :** يمثل العلاقة بين حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم وما هي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالحهم برؤسائهم.

الوسائل الأكثر استخداما في اتصالحكم برؤسائكم								هل يحرص رئيسكم في العمل على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم
المجموع		لطلب الاستفسار		المقابلة الشخصية		الهاتف		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	36	5.6	2	72.2	26	22.2	8	نعم
100	29	13.8	4	48.3	14	37.9	11	لا
100	65	9.2	6	61.5	40	29.2	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم الوسائل الأكثر استخداما للاتصال برؤسائهم هي المقابلة الشخصية حيث بلغت نسبتهم 61,2%، تليها نسبة 29,2% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا أن الهاتف هو أكثر الوسائل استخداما للاتصال بمن أعلى منهم، بالمقابل نجد نسبة 9,2% وهي أقل نسبة من المبحوثين الذين يرون أن الطلب الخطي هو أكثر الوسائل استخداما للاتصال برؤسائهم.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم ، نجد أنها تدعم الاتجاه العام للجدول حيث أن 72,2% من أفراد عينة الدراسة صرحت أن الرئيس يحرص على تلبية مطالبهم في حين صرحوا أن المقابلة الشخصية هي أكثر الوسائل استخداما للاتصال ، في حين أن 48,3% يبدون عكس ذلك أن الرئيس لا يحرص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم ، و على نفس الجدول نلاحظ أن نسبة 37,9% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا أن القائد لا يحرص على تلبية مطالب العمال في حل مشاكلهم و صرحوا أن الهاتف هو أكثر الوسائل استخداما ، بالمقابل نجد نسبة 22,2% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن القائد يحرص على تلبية مطالبهم و أقروا أن الهاتف هو أكثر الوسائل استخداما في اتصالحهم برؤسائهم ، أما أقل نسبة فكانت 13,8% التي مثلت المبحوثين الذين صرحوا أن القائد لا يحرص على تلبية

مطالبهم في حين يرون أن الطلب الخطي هو أكثر الوسائل استخداماً، أما نسبة 5,6% مثلت المبحوثين الذين صرحوا أن القائد يحرص على تلبية مطالب العمال في حل مشاكلهم و يرون أن الطلب الخطي هو أكثر الوسائل استخداماً للاتصال بمن أعلى منهم.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم وأكثر الوسائل استخداماً في اتصالاتهم برؤسائهم قمنا بحساب معامل التوافق والذي قدر ب 0,43 مما يدل على ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية متوسطة.

وعليه نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين موجودة وأن حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين تزيد من اهتمام المبحوثين على حرصهم الدائم على الاتصال برئيسهم بطريقة مباشرة.

**الجدول رقم 46:** يمثل العلاقة بين حرص الرئيس في العمل على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم و ردة فعل الرئيس عند تقديم طلب من طرف المبحوث.

إذا كانت الإجابة بنعم كيف كان رده						هل يحرص رئيسكم في العمل على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم
المجموع		القبول		الإهمال واللامبالاة		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	23	65.2	15	34.8	8	نعم
100	21	71.4	15	28.6	6	لا
100	44	68.2	30	31.8	14	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام له يشير إلى 68,2% من أفراد عينة البحث صرحت أنهم سبق لهم وأن قدموا طلب للقائد وكان رده بالقبول في حين أن 31,8% من مجموع المبحوثين بدو رأي مخالف وأن القائد كان رده الإهمال واللامبالاة.

و عند إدخال المتغير المستقل و المتمثل في حرص القائد على تلبية مطالب العاملين و حل مشاكلهم نجد أن المتغير المستقل يدعم الاتجاه العام للجدول بحيث صرح 71,4% من مجموع المبحوثين على أن القائد لا يحرص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم في حين أنه يقبل طلبهم في حال وجود مشكلة في العمل ، مقابل نسبة 65,2% من المبحوثين الذين صرحوا أن القائد يحرص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم ويقبل طلبهم في حالة وجود مشكلة عملية في حين نجد نسبة 34,8% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن الرئيس يحرص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم في حين أن في حالة تقديم طلب تكون ردة فعله الإهمال و اللامبالاة ، مقابل نسبة 28,6% من المبحوثين الذين أقروا أن الرئيس لا يحرص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم ، في حين أنه في حالة تقديم طلب تكون ردة فعله الإهمال و اللامبالاة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين والمتمثل في حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم و ردة فعله عند تقديم طلب من طرف المرؤوسين قمنا بحساب معامل الاقتران و الذي قدر ب 0,14 مما يدل على ارتباط ضعيف جدا بين المتغيرين و نوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة جدا.

وعليه نستنتج من المعطيات الإحصائية أنه توجد علاقة بين المتغيرين بالرغم من ضعف العلاقة بينهم فإن حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين لها علاقة بردة فعله بحيث كلما كان حريص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم، زاد قبوله لطلبهم وبالتالي تكون فعالية الاتصال قائمة داخل المؤسسة.

## 1.2 تحليل نتائج الفرضية الثانية:

من خلال هذا العنصر حاولنا تحليل مختلف مؤشرات جماعات العمل المتعلقة بالالتزام الجماعي وربطها بمختلف المؤشرات التي تحقق فعالية الاتصال الصاعد، فتوصلنا إلى النتائج التالية:

فيما يخص شعور المبحوث بوجود توازن بين مساهماته في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها و من خلال ربطها بمختلف المؤشرات الخاصة بالاتصال الصاعد توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين كل من سبب اتصال العامل برئيسه و أكثر الوسائل استخداما للاتصال برئيسه و بالتالي شعور المبحوث بتوازن بين مساهماته في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك من شأنه وجود تواصل دائم بينه و بين رئيسه كما أكدت نوعا ما على وجود علاقة بين توازن بين مساهمات المقدمة من طرف المبحوث و الفوائد المتحصل عليها و أي الوسائل المفضلة بالنسبة له ، زيادة على هذا فإننا توصلنا إلى وجود علاقة ضعيفة بين المتغير المستقل و رد فعل الرئيس عند تقديم طلب من طرف المرؤوس و عليه نستنتج أن التوازن مؤشر مهم و فعال و لا يتحقق الاتصال الصاعد إلا بوجود توازن بين مساهمات المبحوث و ما يتحصل عليه.

فيما يخص اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف ومن خلال ربطها بمختلف المؤشرات الخاصة بالاتصال الصاعد فإننا توصلنا إلا أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل وأكثر الوسائل استخداما للاتصال بالرئيس رغم ضعفها ومن خلال الدراسة تأكدنا أنه لا توجد علاقة بين اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي وبين تقديم طلب للرئيس عند وجود مشكلة عملية، وعليه نستنتج أنه تحققت علاقة نسبية بين مؤشر الكفاءة والمؤشرات الخاصة بالاتصال الصاعد.

فيما يخص مؤشر التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل بينت الدراسة أنه لا توجد علاقة بينه وبين المتغيرات الخاصة. بالاتصال الصاعد.

فيما يخص متغير تعامل الرئيس مع فريق العمل بمرونة فإننا توصلنا إلى وجود علاقة ضعيفة بينه وبين كل مؤشرات المتغير التابع وبالتالي نستنتج أن المبحوث لا يتصل بالرئيس إلا في حالة استفسار أو رفع شكاوى، أو تقديم تقارير.

فيما يخص مؤشر القيادة فإننا توصلنا إلى وجود علاقة بينه وبين الاتصال الصاعد ذلك من خلال ربطه بمؤشراته المتمثلة في سبب اتصال المبحوث برئيسه وعليه نستنتج أنه بالرغم من ضعف العلاقة بين المتغيرين إلا أنه توجد علاقة لأن القيادة تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

فيما يخص حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم ومن خلال ربطه بمؤشرات الاتصال الصاعد فإننا توصلنا نوعاً ما إلى وجود علاقة بين كل من الوسائل الأكثر استخداماً للمرؤوسين و رد فعل القائد عند تقديم طلب من طرف المبحوث في حين أنه لا توجد علاقة بين سبب اتصال المرؤوس.

### الفرضية الثالثة: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

بالنسبة للفرضية الثالثة اعتمدنا على ربط البعد المتمثل في العلاقات الإنسانية الذي يعبر على جماعات العمل والاتصال الأفقي الذي يعبر على الاتصال التنظيمي وكانت مؤشراهم على النحو التالي:

العلاقات الإنسانية: (التحفيز المعنوي، الأمن والإستقرار، مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات، تشجيع الادارة للنشاطات الاجتماعية).

الاتصال الأفقي: (المشاكل بين زملاء، كيفية الاتصال مع زملاء العمل، طبيعة العلاقة بين الموظفين).

**الجدول رقم 47:** يمثل العلاقة بين جعل فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل.

كيف تقييم طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل								هل يجعلك فريق العمل تشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي
المجموع		سيئة		مقبولة		حسنة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	34	11.8	04	55.9	19	32.4	11	نعم
100	31	09.7	03	38.7	12	51.6	16	لا
100	65	10.8	07	47.7	31	41.5	27	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بانسبة 47.7% أنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم بالمقبولة، وبنسبة 41.5% من المبحوثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل بالحسنة، في حين صرح 10.8% من المبحوثين بأنه تقييم العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل جعل فريق العمل يشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي فصرح 55.9% من الباحثين بنعم يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة مقابل نسبة 38.7% من الباحثين صرحوا لا يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة في حين نجد نسبة 51.6% من الباحثين صرحوا لا يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالحسنة ونسبة 32.4% من الباحثين صرحوا بنعم يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي في حين نجد 11.8% من الباحثين صرحوا بنعم يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة، مقابل أقل نسبة 9.7% من الباحثين صرحوا لا يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به الباحثين نستنتج أنه جعل فريق العمل يشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي وتقييم العلاقة بينهم وبين فريق العمل فمعظم العلاقات بينهم حسنة ومقبولة فهناك تواصل إيجابي بينهم أي أن هناك اتصال أفقي بين فريق العمل.

**الجدول رقم 48:** يمثل العلاقة بين جعل فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وهل الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل؟

هل الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل						هل يجعلك فريق العمل تشعر بالأمن والإستقرار الوظيفي
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
38	82.4	06	17.6	34	100	نعم
23	74.2	08	25.8	31	100	لا
51	78.5	14	21.5	65	100	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنسبة 78.5% بنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل، ونسبة 21.5% من المبحوثين صرحوا بأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في جعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي، صرح المبحوثين بنسبة 82.4% بنعم يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل مقابل نسبة 74.2% من المبحوثين صرحوا بلا يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل في حين نجد نسبة 25.8% من المبحوثين صرحوا بلا يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي و أن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل، مقابل أقل نسبة 17.6% من المبحوثين صرحوا بنعم يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وبلا أن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

وللاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل جعل فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي والارتباط بين الموظفين له دور في حل المشاكل قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.37 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشككة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج أن الارتباط بين جعل فريق العمل يشعرون بالأمن والاستقرار والارتباط بين الموظفين له دور في حل المشاكل فلا توجد علاقة بينهم أي أنه لا يوجد ارتباط أفقي بينهم.

**الجدول رقم 49:** يمثل العلاقة بين جعل فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي هل مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة؟

هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة						هل يجعلك فريق العمل تشعر بالأمن والإستقرار الوظيفي
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
22	64.7	12	35.3	34	100	نعم
17	54.8	14	45.2	31	100	لا
39	60	26	40	65	100	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة بنسبة 60%، في حين صرح 40% من المبحوثين بأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

وعند إدخال المتغير المستقل والمتمثل في جعل فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي، صرح 64.7% من المبحوثين بنعم يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة مقابل نسبة 54.8% من المبحوثين صرحوا بلا يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة، في حين نجد نسبة 45.2% من المبحوثين صرحوا بلا يجعلهم فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة مقابل نسبة 35.3% من المبحوثين صرحوا بأنه نعم يجعلها فريق العمل يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وبأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

وللاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل جعل فريق العمل الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي ومناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.20 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج أن فريق العمل لا يجعلهم يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يجعل مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة فيحدث مشاكل ونزاعات بين الموظفين.

**الجدول رقم 50:** يمثل العلاقة بين اعتبارهم للتحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وكيفية اتصالم مع زملائهم في العمل.

كيف تتصل مع زملائك في العمل								هل يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد
المجموع		الاتنين معا		هاتفيا		مباشرة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	45	17.8	08	13.3	06	68.9	31	نعم
100	20	25	05	15	03	60	12	لا
100	65	20	13	13.8	09	66.2	43	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو 66.2% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتصلون مع زملائهم مباشرة وبنسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة هاتفيا ونسبة 13.8% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتصلون مع زملائهم في العمل هاتفيا.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد صرح 68.9% من المبحوثين بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ويتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة، مقابل نسبة 60% من المبحوثين صرحوا بلا يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ويتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة في حين نجد نسبة 25% من المبحوثين صرحوا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ويتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة وهاتفيا، و نسبة 17,8% من المبحوثين صرحوا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ويتصلون

مع زملائهم في العمل مباشرة وهاتفيا ونجد نسبة 15% من المبحوثين صرحوا انهم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ويتصلون مع زملائهم في العمل هاتفيا مقابل نسبة 13.3% من المبحوثين صرحوا انهم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ويتصلون مع زملائهم في العمل هاتفيا.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وكيفية الاتصال مع زملاء العمل قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.92 مما يدل على ارتباط قوي جدا بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية قوية جدا.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج بأنه إذا كان هناك تحفيز معنوي فهناك دافع للأداء الجيد، مما يشجع الاتصال بين فريق العمل سواء هاتفيا أو مباشرة كلما زاد من نسبة التفاهم والتواصل بشكل إيجابي.

**الجدول رقم 51:** يمثل العلاقة بين اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل.

كيف تقييم طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل								هل تعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد
المجموع		سيئة		مقبولة		حسنة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	45	06.7	03	44.4	20	48.9	22	نعم
100	20	20	04	55	11	25	05	لا
100	65	10.8	07	47.7	31	41.5	27	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بنسبة 47.7% أن طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة ونسبة 41.5% من الباحثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالحسنة ونسبة 10.8% من الباحثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد، صرح بنسبة 55% من الباحثين بلا يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة مقابل نسبة 44.4% من الباحثين صرحوا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة في حين نجد نسبة 48.9% من الباحثين صرحوا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالحسنة مقابل نسبة 25% من الباحثين صرحوا بلا يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالحسنة، ونجد نسبة 20% من الباحثين صرحوا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين

زملاءهم في العمل بالسيئة ونسبة ضئيلة 6.7% من المبحوثين صرحوا ا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد تقيم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل بالسيئة.

من خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج أنه إذا كانت العلاقة بين زملاء العمل مقبولة وحسنة ذلك يكون عبارة على تحفيز معنوي جيد للعمل الجماعي يدفعهم للأداء العمل بمهارة.

**الجدول رقم 52:** يمثل العلاقة بين اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وهل يتم الاتصال في باقي الأقسام؟

هل يتم الاتصال في باقي الاقسام						هل يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
31	68.9	14	31.1	45	100	نعم
10	50	10	50	20	100	لا
41	63.1	24	36.9	65	100	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا ا بنعم يتم الإتصال في باقي الأقسام بنسبة 63.1%، وفي حين صرح بنسبة 36.9% من المبحوثين صرحوا ا بأنه لا يتم الإتصال بين زملاء العمل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد صرح 68.9% من المبحوثين بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ونعم يتم الإتصال في باقي الأقسام مقابل نسبة 50% من المبحوثين صرحوا ا بلا يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ونعم يتم الإتصال في باقي الأقسام، ونجد بنسبة 50% من المبحوثين صرحوا ا بلا يعتبر التحفيز المعنوي دافع لأداء الجيد ولا يتم الإتصال في باقي الأقسام مقابل نسبة 31.1% من المبحوثين صرحوا ا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع لأداء الجيد وبلا يتم الإتصال في باقي الأقسام.

وللاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وإذا كان هناك إتصال بين باقي الأقسام قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.37 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين بأن التحفيز المعنوي هو دافع للأداء الجيد، فلا يوجد علاقة مع الإتصال في باقي الأقسام مما يقلل الإتصال الأفقي بين زملاء العمل.

**الجدول رقم 53:** يمثل العلاقة بين اعتبار التحفيز المعنوي دافع للآداء الجيد وهل الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل؟

هل الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل						هل تعتبر التحفيز المعنوي دافع للآداء الجيد
المجموع		لا		نعم		
ك	%	ك	%	ك	%	
45	100	06	13.3	39	86.7	نعم
20	100	08	40	12	60	لا
65	100	14	21.5	51	78.5	المجموع

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول وما صرح به الباحثين أن نسبة 78.5% من الباحثين صرحوا بنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل، وبنسبة 21.5% من الباحثين صرحوا بلا الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اعتبار التحفيز المعنوي دافع للآداء الجيد وما صرح به الباحثين، نلاحظ أن نسبة 86.7% من الباحثين صرحوا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للآداء الجيد وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل، مقابل نسبة 60% من الباحثين صرحوا بلا يعتبر التحفيز المعنوي دافع للآداء الجيد وبأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل وبنسبة 40% من الباحثين صرحوا بلا يوجد تحفيز معنوي دافع للآداء الجيد وبأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل، مقابل نسبة 13.3% من الباحثين صرحوا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للآداء الجيد وبأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب كا<sup>2</sup> (حسب برنامج SPSS) قمنا بحساب كا<sup>2</sup> عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة

بين المتغيرين، وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد والإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل.

ومن خلال البيانات الجدولية والإحصائية أنه عند شعور الموظفين بوجود تحفيزات معنوية ذلك يكون دافع للأداء الجيد وهو أهم مؤشر يعبر عن العلاقات الإنسانية فكلما زادت تفاعلاتهم مع بعضهم البعض قويت مشاعرهم وهذا يزيد من تحفيزهم للقيام بأعمال مشتركة وذلك لتحقيق أهداف الجماعة وهذا ما أكدته نظرية التفاعل وذلك يزيد في تفعيل عملية الإتصال بينهم للعمل على حل المشاكل التي تواجههم وهذا يدل على وجود علاقات إنسانية جيدة تجمع الجماعات الرسمية والغير رسمية التي ركزت على الجوانب الإنسانية في الإتصالات بينهم وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية.

**الجدول رقم 54:** يمثل العلاقة بين اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وهل مناخ العمل يؤهلك لأداء عمك بكفاءة؟

هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عمك بكفاءة						هل تعتبر التحفيز المعنوي دافع لأداء الجيد
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
29	64.4	16	35.6	45	100	نعم
10	50	10	50	20	100	لا
39	60	26	40	65	100	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة بنسبة 60%، وبنسبة 40% من المبحوثين صرحوا بأن مناخ عملهم لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد صرح الباحثين بنسبة 64.4% بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة مقابل نسبة 50% من الباحثين صرحوا بلا يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة، في حين نجد نسبة 50% من الباحثين صرحوا بلا يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وبأن مناخ عملهم يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة، مقابل نسبة 35.6% من الباحثين صرحوا بنعم يعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد وبأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

وللاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ومناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.28 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به الباحثين نستنتج أنه التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد مما يجعل مناخ العمل يؤهلهم لأداء العمل بكفاءة.

**الجدول رقم 55:** يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فرق العمل وكيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم.

كيف تقييم طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك								هل يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل
المجموع		سيئة		مقبولة		حسنة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	50	08	04	50	25	42	21	نعم
100	15	20	03	40	06	40	06	لا
100	65	10.8	07	47.7	31	41.5	27	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بنسبة 47.7% بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالمقبولة في حين صرح 41.5% من الباحثين بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالحسنة وأخيرا نجد 10.8% من الباحثين الذين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالسيئة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وهو مؤشر مهم في العلاقات الإنسانية، بحيث أثر على رأي الباحثين حيث صرح 50% من الباحثين بنعم بوجود تحفيز بين فريق العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالمقبولة مقابل نسبة 40% من الباحثين الذين صرحوا بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالمقبولة في حين صرح نسبة 42% من الباحثين بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وأنه وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالحسنة، مقابل صرح 20% من الباحثين بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالسيئة وصرح بنسبة قليلة 8% من الباحثين بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وأنه قيمة طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالسيئة.

من خلال نتائج الجدول وتصريحات الباحثين نستنتج بأنه هناك تحفيز معنوي بين فريق العمل وأن العلاقة بين زملاء العمل مقبولة وحسنة فهناك استقرار وتضامن ودعم من خلال المساندة ورفع المعنويات لبعضهم البعض.

**الجدول رقم 56:** يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وهل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل.

هل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل						هل يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
41	82	09	18	50	100	نعم
10	66.7	05	33.3	15	100	لا
51	78.5	14	21.5	65	100	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو الباحثين الذين صرحوا بنسبة 78.5% بنتم الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل، في حين صرح 21.5% من الباحثين بلا أي الاتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل أثر في معطيات الجدول وما صرح به الباحثين حيث صرح 82% من الباحثين بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وبنعم أن الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل مقابل نسبة 66.7% من الباحثين بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وبأن الاتصال بين الموظفين ليس له دور كبير في حل المشاكل في حين نجد نسبة 33.3% من الباحثين صرحوا بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل مقابل نسبة 18% من الباحثين صرحوا بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وبأن الاتصال بين الموظفين ليس له دور كبير في حل المشاكل.

وللاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل والاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.39 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

من خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج بأن التحفيز المعنوي بين فريق العمل والاتصال بين الموظفين له دور في حل مشاكل مما يجعلهم يبحثون عن حلول لحلها.

**الجدول رقم 57:** يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وإذا كانت الإجابة بلا إلى ما يرجع ذلك.

إذا كانت الإجابة بلا إلى ما يرجع ذلك						هل يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل
المجموع		علاقة سيئة مع المسؤول		ضعف المقابل المادي		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	23	21.7	05	78.3	18	نعم
100	05	80	04	20	01	لا
100	28	32.1	09	67.9	19	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه بنسبة 67.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإجابة بلا عن المناخ إذا كان يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة راجع إلى ضعف المقابل المادي، وبنسبة 32.1% من المبحوثين صرحوا بأن الإجابة بلا عن المناخ إذا كان يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة راجع إلى علاقة سيئة مع المسؤولية. وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل أثر على تصريحات المبحوثين، بحيث صرح 78.3% من المبحوثين بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل والذين صرحوا بلا عن المناخ إذا كان

يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة راجع إلى ضعف المقابل المادي، وفي المقابل صرح 20% من المبحوثين لا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وبلا عن المناخ إذا كان يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة راجع إلى ضعف المقابل المادي، في حين نجد نسبة 80% من المبحوثين صرحوا بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وبلا عن المناخ إذا كان يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة راجع إلى علاقة سيئة مع المسؤول، مقابل 21.7% من المبحوثين صرحوا بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل والذين أجابوا المناخ يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة في حين أن توجد علاقة سيئة مع المسؤول.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب كاسي (حسب برنامج SPSS) عند درجة الحرية 1 وجدنا مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي هو أقل من 0.05 بمعنى أنه ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وأن مناخ العمل لا يؤهلك لأداء عملك بكفاءة إلى ماذا راجع.

نستنتج من خلال ما صرح به المبحوثين ونتائج الجدول بأنه يوجد علاقة وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل ومناخ العمل يؤهلهم لأداء العمل بكفاءة وعن سبب ذلك، فوجود التحفيز المعنوي بين فريق العمل والأسباب التي دفعت إلى أن المناخ لا يؤهلهم لأداء عملهم هي العلاقة السيئة مع المسؤول بحيث أن التحفيز المعنوي بين فريق العمل أيضا يؤثر على مناخ العمل وتأهيلهم لأداء عملهم بكفاءة بحيث أنه إذا كان مناخ العمل تعاوني ووجود ثقة متبادلة بينهم ليكون هناك تحفيز معنوي مما يدفعهم ويأهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

**الجدول رقم 58:** يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وهل مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة						هل يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
28	66.7	14	33.3	42	100	نعم
11	47.8	12	52.2	23	100	لا
39	60	26	40	65	100	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو 60% من الباحثين الذين صرحوا بنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة ونجد نسبة 40% من الباحثين الذين صرحوا بأن المناخ لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في هل يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وهو مؤشر مهم في الإلتزام الجماعي حيث أثر على معطيات الجدول فصرح 66.7% من الباحثين بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة، في مقابل نسبة 47.8% من الباحثين صرحوا بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة في حين نجد نسبة 52.2% من الباحثين صرحوا بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وبأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة وأخيرا نسبة 33.3% من الباحثين صرحوا بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وبأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

وللاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل ومناخ العمل يؤهلهم لأداء العمل بكفاءة قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.87 مما يدل على ارتباط قوي ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية قوية.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به الباحثون نستنتج بأن التحفيز المعنوي بين فريق العمل وأن مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة فهناك إتصال أفقي بين فريق العمل.

**الجدول رقم 59:** يمثل العلاقة بين وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل وعلى أي أساس تكون العلاقة بين العمال.

على أي أساس تكون العلاقة بين العمال								هل يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل
المجموع		الصدقاة		الرتبة المهنية		القراة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	42	45.2	19	45.2	19	09.5	04	نعم
100	23	34.8	08	52.2	12	13	03	لا
100	65	41.5	27	47.7	31	10.8	07	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو نسبة 47.7% من الباحثين الذين صرحوا بأن أساس العلاقة بين العمال بالرتبة المهنية وتليها نسبة 41.5% من الباحثين صرحوا بأن أساس العلاقة بين العمال الصداقة، وأخيرا أقل نسبة 10.3% من الباحثين صرحوا بأن أساس العلاقة بين العمال هي القراة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في وجود تحفيز معنوي بين فريق العمل أثر على رأي الباحثين، في حين صرح 52.2% من الباحثين بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وأساس العلاقة بين العمال هي الرتبة المهنية مقابل نسبة 45.2% من الباحثين صرحوا بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وأساس العلاقة بين العمال هو

الرتبة المهنية، وصرح أيضا بنسبة 45.2% من المبحوثين بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وأساس العلاقة بين العمال هي الصداقة, مقابل نسبة 34.8% من المبحوثين صرحوا بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وأن أساس العلاقة بين العمال هي الصداقة في حين صرح بنسبة قليلة 13% من المبحوثين بلا يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وأن أساس العلاقة بين العمال هي القرابة مقابل نسبة قليل جدا 9.5% من المبحوثين صرحوا بنعم يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل وأن أساس العلاقة بين العمال هي القرابة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول وتصريحات المبحوثين نستنتج بأن التحفيز المعنوي بين فريق العمل ناتج أيضا عن أساس العلاقة بين العمال فمعظمها يكون على أساس الرتب المهنية أو الصداقات التي يكونها الموظفين مع بعضهم البعض.

**الجدول رقم 60:** يمثل العلاقة بين ماذا يفضل العمال من تحفيزات وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل.

كيف تقييم طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل								ماذا تفضل
المجموع		سيئة		مقبولة		حسنة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	16	12.5	02	37.5	06	50	08	التحفيز المادي
100	16	00	00	50	08	50	08	التحفيز المعنوي
100	33	12.5	05	51.5	17	33.3	11	معا
100	65	10.8	07	47.7	31	41.5	27	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه بنسبة 41.7% نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنه تقييم العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل المقبولة وتليها نسبة 41.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالحسنة وأخيرا نسبة 10.8% من المبحوثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالسيئة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في ماذا تفضل من تحفيز فصرح بنسبة 51.5% من المبحوثين بأنهم يفضلون التحفيز النادى والمعنوي معا وتقيم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم بالمقبولة ونسبة 50% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون التحفيز المعنوية وتقيم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم بالمقبولة وأخيرا نسبة 37.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون التحفيز المادى وتقيم العلاقة بينهم وبين زملاءهم بالمقبولة في حين نجد نسبة 50% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون التحفيز المادى وتقيم العلاقة بينهم وبين زملاءهم بالحسنة وتليها بنسبة 50% أيضا من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يفضلون التحفيز المعنوي وتقيم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم بالحسنة في حين نجد نسبة بنفس النسبة 12.5% من المبحوثين الذين صرحوا يفضلون التحفيز معا و12.5% من المبحوثين صرحوا أيضا بأنهم يفضلون التحفيز المادى ويقيمون أيضا بأن العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل بالسيئة.

وللاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل ماذا يفضل الموظف من تحفيزات وكيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.20 مما يدل على ارتباط ضعيف جدا بين المتغيرين ونوع العلاقة المشككة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة جدا.

نستنتج من خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين أنه معظم المبحوثين يفضلون التحفيز المادى والمعنوي أيضا وهذا أثر سلبا على تقييمهم لطبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل مما أثر بشكل سلبي على الإتصال بينهم.

**الجدول رقم 61:** يمثل العلاقة بين ماذا يفضل الموظفون من تحفيزات وإذا كان العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة هذا راجع إلى؟!

إذا كانت لا هل هذا راجع الى						ماذا تفضل
المجموع		علاقة سيئة مع المسؤول		ضعف المقابل المادي		
%	ك	%	ك	%	ك	
100	08	75	06	25	02	التحفيز المادي
100	06	00	00	100	06	التحفيز المعنوي
100	14	21.4	03	78.6	11	معا
100	28	32.1	09	67.9	19	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه بنسبة 67.9% نحو المبحوثين الذين صرحوا بأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة هذا راجع إلى ضعف المقابل المادي وبنسبة 32.1% من المبحوثين صرحوا بأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة هذا راجع إلى علاقة سيئة مع المسؤول.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في ماذا يفضل من تحفيز أثر على رأي المبحوثين بحيث صرح بنسبة 100% من المبحوثين أنهم يفضلون التحفيز المعنوي أن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة ذلك راجع إلى 78.6% يفضلون التحفيز المادي والمعنوي وأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة راجع إلى ضعف المقابل المادي وبنسبة 25% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون التحفيز المادي وأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة راجع إلى ضعف المقابل المادي في حين صرح بنسبة 75% من المبحوثين أنهم يفضلون التحفيز المادي وأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة راجع إلى العلاقة السيئة التي تربطهم مع المسؤول ونسبة

21.4% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون التحفيز المادي و المعنوي معا وأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة راجع إلى علاقتهم السيئة مع المسؤول.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بحساب كاسي<sup>2</sup> (حسب برنامج spss) عند درجة الحرية 2 وجدنا مستوى الدلالة 0.06 وبالتالي هو أكبر من 0.05 بمعنى أنه تقبل الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين وترفض الفرضية البديلة التي تؤكد العلاقة وهذا ما يدل على أنه لا توجد علاقة بين ماذا يفضل من تحفيز ومناخ العمل لا يؤهل لأداء العمل بكفاءة إلى ماذا راجع.

نستنتج أن معظم الموظفين يفضلون التحفيز المادي والمعنوي معا وأن مناخ عملهم لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة ذلك راجع إلى أسباب منها إما ضعف المقابل المادي أو العلاقة السيئة مع المسؤول ولكن معظمهم يشكون من ضعف المقابل المادي أي لا يوجد تحفيز مادي يشجعهم ويدفعهم للعمل وعدم الشعور بالرضا بالرتبة المهنية.

**الجدول رقم 62:** يمثل العلاقة بين مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وكيفية اتصالمهم مع زملاءهم في العمل.

كيف تتصل مع زملائك في العمل؟								هل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة؟
المجموع		الاثنين معا		هاتفيا		مباشرة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	40	17.5	07	07.5	03	75	30	نعم
100	25	24	06	24	06	52	13	لا
100	65	20	13	13.8	09	66.2	43	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين أن اتجاهه العام يتجه نحو نسبة 66.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة تليها نسبة 20% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتصلون مع زملائهم في العمل بالاثنين معا وأخيرا نسبة 13.8% من المبحوثين صرحوا بأنه يتصلون مع زملائهم في العمل هاتفيا.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة، وهذا أثر على معطيات الجدول ورأي المبحوثين، في حين نجد نسبة 75% من المبحوثين صرحوا بنعم يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وأنهم يتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة مقابل نسبة 52% من المبحوثين صرحوا بلا يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وأنهم يتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة في حين نجد نسبة 24% من المبحوثين بلا يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة ويتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة وهاتفيا، مقابل نسبة 17.5% من المبحوثين صرحوا بنعم يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة ويتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة وهاتفيا في حين نجد نسبة 24% من المبحوثين صرحوا بلا يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة ويتصلون مع زملائهم في العمل هاتفيا

وأخيرا نجد نسبة 7.5% من المبحوثين صرحوا بنعم يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة ويتصلون مع زملائهم في العمل هاتفيا.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وكيفية الاتصال مع زملائهم في العمل قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.36 مما يدل على ارتباط ضعيف بين المتغيرين ونوع العلاقة المشككة بينهم هي علاقة طردية ضعيفة.

من خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين، نستنتج بأن مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة ليس له علاقة مع كيفية الاتصال مع الزملاء في العمل مما يكون هناك شبه انعدام في الاتصال بين فريق العمل.

**الجدول رقم 63:** يمثل العلاقة بين هل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وتقييم العلاقة بينهم وبين زملاء العمل.

كيف تقييم طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل؟								هل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة؟
المجموع		سيئة		مقبولة		حسنة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	40	10	04	45	18	45	18	نعم
100	25	12	03	52	13	36	09	لا
100	65	10.8	07	47.7	31	41.5	27	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين بنسبة 47.7% الذين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة، ونسبة 41.5% من المبحوثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالحسنة في حين آخر نسبة 10.8% من المبحوثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة فأثر على معطيات الباحثين في حين صرح بنسبة 52% من الباحثين بلا يشارك فريق العمل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل بالمقبولة مقابل نسبة 45% من الباحثين بنعم يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل بالمقبولة وصرح أيضا بنسبة 45% من الباحثين بنعم يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل بالحسنة ونسبة 36% من الباحثين صرحوا بلا يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل بالحسنة في حين نجد نسبة 12% من الباحثين صرحوا بلا يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم بالسيئة مقابل نسبة أقل 10% من الباحثين صرحوا بنعم يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل بالسيئة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به الباحثين نستنتج بأنه يقوم العمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وكما أنه تربطهم علاقات مع بعضهم البعض وأغلبهم صرحوا بأنها مقبولة عندها يكون هناك تفاهم وانسجام وتعاون مما يجعلهم متماسكين ببعضهم البعض في المشاركة في اتخاذ القرارات.

**الجدول رقم 64:** يمثل العلاقة بين هل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وهل للإتصال دور كبير في حل المشاكل؟

هل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل						هل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة؟
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
31	77.5	9	22.5	40	100	نعم
20	80	5	20	25	100	لا
51	78.5	14	21.5	65	100	المجموع

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول نرى اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنسبة 78.5% بنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل ونجد نسبة 21.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة حيث صرح المبحوثين بنسبة 80% بلا يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة والإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل، مقابل نسبة 77.5% من المبحوثين صرحوا بنعم يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل وفي حين صرح 22.5% من المبحوثين بنعم يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل، مقابل نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بلا يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة والارتباط بين الموظفين له دور في حل المشاكل قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر بـ 0.46 مما يدل على ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية متوسطة.

ومن خلال نتائج الجدول وتصريحات المبحوثين نستنتج بأنه عند مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المصلحة وللاتصال بين الموظفين دور متوسط في حل المشاكل بين الموظفين.

**الجدول رقم 65:** يمثل العلاقة بين تشجيع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وكيفية الاتصال مع زملائهم في العمل.

كيف تتصل مع زملائك في العمل								هل تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق
المجموع		الاتين معا		هاتفيا		مباشرة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	39	15.4	6	17.9	7	66.7	26	نعم
100	26	26.9	7	7.7	2	65.4	17	لا
100	65	20	13	13.8	9	66.2	43	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين بنسبة 66.4% الذين يتصلون بزملائهم مباشرة تليها نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأنه يتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة ونسبة 13.8% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتصلون مع زملائهم في العمل هاتفية.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تشجيع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق فصرح بنسبة 66.7% من المبحوثين بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق ويتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة وفي المقابل نسبة 65.4% من المبحوثين صرحوا بلا تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق ويتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة في حين نجد أن نسبة 26.9% من المبحوثين صرحوا بلا تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق ويتصلون مع زملائهم في العمل بالاتين معا أي مباشرة وهاتفيا مقابل نسبة 15.4% من المبحوثين بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق ويتم الاتصال مع زملائهم في العمل بالاتين معا، وأخيرا بنسبة 17.9% من المبحوثين صرحوا بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق ويتم الاتصال مع زملائهم في العمل هاتفيا بنسبة قليلة 7.7% من المبحوثين صرحوا بلا تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق ويتم الاتصال مع زملائهم في العمل بينهم هاتفيا.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج بأن الإدارة تشجع النشاطات الاجتماعية للفريق وأنه يتم التواصل مع بعضهم البعض مباشرة مما يساعدهم على الاتصال المستمر.

**الجدول رقم 66:** يمثل العلاقة بين تشجيع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وكيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم.

كيف تقييم طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل								هل تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق
المجموع		سيئة		مقبولة		حسنة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	39	07.7	03	48.7	19	43.6	17	نعم
100	26	15.4	04	46.2	12	38.5	10	لا
100	65	10.8	07	47.7	31	41.5	27	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو نسبة 47.7% من المبحوثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة ونسبة 41.5% من المبحوثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالحسنة وأخيرا بنسبة 10.8% من المبحوثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تشجيع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق فصرح المبحوثين بنسبة 48.7% بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة مقابل نسبة 46.2% من المبحوثين بلا تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة في حين نجد نسبة 43.6% من المبحوثين صرحوا بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالحسنة في مقابل نسبة 38.5% من المبحوثين صرحوا بلا تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالحسنة وأخيرا نجد نسبة 15.4% من المبحوثين صرحوا بلا تشجع الإدارة النشاطات

الاجتماعية للفريق وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في بالسيئة مقابل نسبة 7.7% من المبحوثين صرحوا بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة. وللإختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل تشجيع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وكيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.97 مما يدل على ارتباط قوي جدا بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية قوية جدا. ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج بأن الإدارة تشجع النشاطات الاجتماعية للفريق وأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة أي أن هناك اتصال أفقي بين أعضاء فريق العمل.

**الجدول رقم 67:** يمثل العلاقة بين تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق وهل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل؟

هل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل						هل تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
33	84.6	06	15.4	39	100	نعم
18	69.2	08	30.8	26	100	لا
51	78.5	14	21.5	65	100	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو نسبة 78.5% من المبحوثين الذين صرحوا بنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل وبنسبة 21.5% من المبحوثين صرحوا بلا أي أن الاتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق صرح 84.6% من المبحوثين بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل، مقابل نسبة 69.2% من المبحوثين صرحوا بلا تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وبأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل، في حين نجد نسبة 30.8% من المبحوثين صرحوا بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل مقابل نسبة 15.4% من المبحوثين بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وبلا ان الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

وللاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل تشجيع الإدارة النشاطات الإجتماعية للفريق والارتباط بين الموظفين له دور في حل المشاكل قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 1 مما يدل على ارتباط كامل بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة هي علاقة طردية كاملة.

**الجدول رقم 68:** يمثل العلاقة بين تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق وهل مناخ العمل يؤهل لأداء العمل بكفاءة؟

هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة						هل تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
27	69.2	12	30.8	39	100	نعم
12	46.2	14	53.8	26	100	لا
39	60	26	40	65	100	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو 60% من المبحوثين الذين صرحوا بنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة، و40% من المبحوثين صرحوا بلا أن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة. وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية، فصرح 69.2% من المبحوثين بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة، مقابل نسبة 46.2% من المبحوثين صرحوا بلا تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق بنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة في حين نجد 53.8% من المبحوثين صرحوا بلا تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وأن المناخ لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة مقابل نسبة 30.8% من المبحوثين صرحوا بنعم تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق وأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

ولاختبار درجة الارتباط بين المتغيرين الذي يمثل تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق ومناخ العمل يؤهلهم لأداء العمل بكفاءة قمنا بحساب معامل اقتران والذي قدر ب 0.44 مما يدل على ارتباط متوسط بين المتغيرين ونوع العلاقة المشكلة بينهم هي علاقة طردية متوسطة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج بأن الإدارة تشجع النشاطات الاجتماعية للفريق وأن مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

**الجدول رقم 69:** يمثل العلاقة بين طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل وكيفية الاتصال مع زملائهم في العمل.

كيف تتصل مع زملائك في العمل								ما طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل
المجموع		الاثنين معا		هاتفيا		مباشرة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	23	17.4	04	13	03	69.6	16	في إطار العمل
100	13	30.8	04	23.1	03	46.2	06	خارج إطار العمل
100	29	17.2	05	10.3	03	72.4	21	معا
100	65	20	13	13.8	09	66.2	43	المجموع

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن اتجاهه العام يتجه نحو 66.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة تليها نسبة 20% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتصلون مع زملائهم في العمل بالاثنين معا، وأخيرا 13.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتصلون مع زملائهم في العمل هاتفية.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في حين نجد 72.4% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم يتم داخل وخارجه إطار العمل أي معا ويتم الإتصال مع زملائهم مباشرة مقابل نسبة 69.6% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في إطار العمل ويتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة وتليها نسبة 46.2% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل ويتم الإتصال مع زملائهم في العمل مباشرة مقابل نسبة 30.8% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل ويتم الإتصال مع زملائهم في العمل مباشرة وهاتفيا تليها نسبة 17.4% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق

العمل في إطار العمل و أنهم يتصلون مع زملائهم في العمل مباشرة وهاتفيا مقابل نسبة 17.2% من المبحوثين صرحوا أن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل في حين نجد نسبة 23.1% صرحوا بأن الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل ويتصلون مع زملائهم في العمل هاتفيا ونسبة 13% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في إطار العمل ويتصلون مع زملائهم في العمل هاتفيا وأخيرا نسبة 10.3% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل ويتصلون مع زملائهم هاتفيا.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج من معطيات أن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء الفريق في إطار داخل وخارج العمل وأنه يكون الإتصال بين زملاء العمل مباشرة.

**الجدول رقم 70:** يمثل العلاقة بين طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل وكيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل.

كيف تقييم طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل								ما طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل
المجموع		سيئة		مقبولة		حسنة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	23	04.3	01	47.8	11	47.8	11	في إطار العمل
100	13	15.4	02	53.8	07	30.8	04	خارج إطار العمل
100	29	13.8	04	44.8	13	41.4	12	معا
100	65	10.8	07	47.7	31	41.5	27	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو 47.7% من الباحثين الذين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة تليها نسبة 41.5% من الباحثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالحسنة وأخيرا نسبة 10.8% من الباحثين صرحوا بأنه تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل صرح الباحثين بنسبة 53.8% أن طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل يتم خارج إطار العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة، مقابل نسبة 47.8% صرحوا بأن طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل تتم خارج إطار العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة في حين نجد نسبة 44.8% من الباحثين صرحوا أن طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالمقبولة، مقابل نسبة 47.8% من الباحثين صرحوا بأن طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في

إطار العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالحسنة تليها نسبة 41.4% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق في خارج وداخل إطار العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالحسنة وتليها نسبة 30.8% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم بالحسنة في حين نجد نسبة 15.4% صرحوا أن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة تليها نسبة 13.8% صرحوا بأنه تقييم طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في إطار داخل وخارج العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة، مقابل نسبة 4.3% من الباحثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في إطار العمل وتقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل بالسيئة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به الباحثين نستنتج بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل يكون داخل و خارج إطار العمل وأنه تقييم العلاقة بينهم في العمل بالمقبولة أي أن هناك إتصال أفقي بين أعضاء فريق العمل.

**الجدول رقم 71:** يمثل العلاقة بين طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل وهل الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل؟

هل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل						ما طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
20	87	03	13	23	100	في إطار العمل
10	76.9	03	23.1	13	100	خارج إطار العمل
21	72.4	08	27.6	29	100	معا
51	78.5	14	21.5	65	100	المجموع

نلاحظ أن اتجاهه العام يتجه نحو 78.5% من المبحوثين الذين صرحوا بنعم أن الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل، تليها نسبة 21.5% من المبحوثين الذين صرحوا بلا أي أن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل صرح 87% من المبحوثين أن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في إطار العمل وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل تليها نسبة 76.9% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل تليها نسبة 72.4% صرحوا أن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج وداخل إطار العمل وبنعم الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل، في حين نجد نسبة 27.6% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج وداخل إطار العمل وأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل تليها نسبة 23.1% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق

العمل خارج إطار العمل وبأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل وأخيرا نسبة 13% من الباحثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في إطار العمل وأن الإتصال بين الموظفين ليس له دور في حل المشاكل.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به الباحثين نستنتج بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل تكون داخل وخارج إطار العمل وأن الإتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل الموجودة في المؤسسة فهناك إتصال أفقي بين العمال.

**الجدول رقم 72:** يمثل طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل وهل مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة؟

هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة						ما طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
13	56.5	10	43.5	23	100	في إطار العمل
05	38.3	08	61.5	13	100	خارج إطار العمل
21	72.4	08	27.6	29	100	معا
39	60	26	40	65	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو 60% من المبحوثين صرحوا بنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة نسبة 40% من المبحوثين صرحوا بأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل فصرح 72.4% من المبحوثين أن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل يتم داخل وخارج إطار العمل وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة مقابل نسبة 56.5% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل يتم في إطار العمل وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة ونسبة 38.3% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل وبنعم مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة في حين نجد نسبة 61.5% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل وبأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة ونسبة 43.5% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في

إطار العمل وأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة وأخيرا نسبة 27.6% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل يتم معا داخل وخارج إطار العمل وبأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

من خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل له علاقة بمناخ العمل فإذا كان هناك تواصل داخل وخارج العمل يجعل علاقات عمل جيدة تؤهلهم للعمل بكفاءة.

**الجدول رقم 73:** يمثل طبيعة العلاقة القائمة بين أعضاء فريق العمل وعلى أي أساس تكون العلاقة بين العمال؟

على أي أساس تكون العلاقة بين العمال								ما طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل
المجموع		الصدافة		الرتبة المهنية		القرباة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	23	43.5	10	43.5	10	13	03	في إطار العمل
100	13	38.5	05	46.2	06	15.4	02	خارج إطار العمل
100	29	41.4	12	51.7	15	06.9	02	معا
100	65	41.5	27	47.7	31	10.8	07	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو 47.7% من المبحوثين الذين صرحوا على أنه أساس تكون العلاقة بين العمال الرتبة المهنية في حين تليها نسبة 41.5% صرحوا بأن الصداقة هي أساس تكون العلاقة بين العمال وأخيرا نسبة 10.8% من المبحوثين صرحوا بأن على أساس تكون العلاقة هي الصداقة.

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل صرح 51.7% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل داخل وخارج إطار العمل وأنه على أساس تكون

العلاقة بين العمال هي الرتبة المهنية مقابل نسبة 46.2% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج إطار العمل وعلى أنه أساس تكون العلاقة بين العمال هي الرتبة المهنية تليها نسبة 43.5% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في إطار العمل وأنه على أساس تكون العلاقة بين العمال تكون بالرتبة المهنية وأيضا الصداقة تليها نسبة 41.4% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل خارج وداخل إطار العمل وعلى أن أساس تكون العلاقة بين العمال هي الصداقة في حين نجد نسبة 15.4% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل تكون خارج إطار العمل وأنه على أساس تكون العلاقة بين العمال هي القرابة، تليها نسبة 13% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل في إطار العمل و على أنه أساس تكون العلاقة بين العمال هي القرابة وأخيرا نسبة 6.9% صرحوا بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل معا داخل وخارج إطار العمل وأنه أساس تكون العلاقة بين العمال هي القرابة.

ومن خلال نتائج الجدول وما صرح به المبحوثين نستنتج بأن طبيعة الإتصال القائم بين أعضاء فريق العمل يكون داخل أو خارج إطار العمل وذلك يكون حسب العلاقات التي تجمع العمال فقد تكون على أساس الرتبة المهنية أو الصداقة فكلما زاد التفاعل والحوار والتواصل المستمر بينهم كلما ساهم في تماسك جماعات العمل وضمن ديمومتها.

### 1.3 استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال هذا الفصل حاولنا تحليل مختلف مؤشرات الإتصال التنظيمي المتعلقة بالإتصال الأفقي وربطها بمختلف المؤشرات التي تؤثر على تقوية العلاقات الإنسانية وتوصلنا إلى النتائج التالية:

فيما يخص العلاقة في جعل فريق العمل يشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي على المبحوثين يوجد علاقة ضعيفة مع كل المؤشرات الخاصة بالاتصال الأفقي، يوجد علاقة ضعيفة مع دور حل المشاكل بين الموظفين مما يزيد ذلك من الخلافات والنزاعات بين الموظفين كما أنه رغم ضعف العلاقة إلا أنه توجد علاقة مع مناخ العمل للتأهيل الموظفين لأداء عملهم بكفاءة مما تكون العلاقة بينهم ضعيفة مما يجعلهم لا يعملون بكل مهارة وروح عملية.

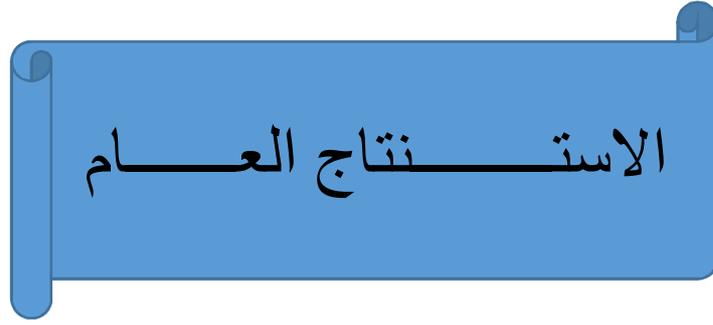
فيما يخص اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد فقد وجدنا أنه توجد علاقة قوية جدا مع كيفية الاتصال مع زملاء العمل يجعلهم يتواصلون بشكل دائم داخل وخارج العمل، كما أن توجد علاقة مع الاتصال في باقي الأقسام مع جميع الموظفين مما يؤدي إلى شبه انعدام التواصل بينهم في حين له علاقة أيضا مع دور الاتصال في حل المشاكل بين الموظفين.

فيما يخص علاقة التحفيز المعنوي بين فريق العمل فوجدنا أنه له علاقة ضعيفة مع دور الاتصال في حل المشاكل بين الموظفين كما أنه يوجد علاقة مع الأسباب التي جعلت المناخ لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة، ووجدنا أنه توجد علاقة مع مناخ العمل الذي لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

فيما يخص ما لذي يفضل العمال من تحفيزات فيوجد علاقة مع كيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل.

فيما يخص مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة فيوجد علاقة ضعيفة مع كيفية الاتصال مع زملائهم في العمل كما أنه يوجد علاقة متوسطة مع دور الاتصال في حل المشاكل بين الموظفين.

وفيما يخص تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق له علاقة مع كيفية الاتصال مع زملائهم في العمل كما أنه يوجد علاقة متوسطة على أن مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة. بهذا قد نكون قد قدمنا أهم النتائج الخاصة بهذا الفصل.



## استنتاج عام:

بعد عرضنا لمختلف الفرضيات والتعمق في تحليل متغيراتها من خلال الأبعاد والمؤشرات الخاصة بجماعات العمل وعلاقته بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التي ارتأينا أنها تساعدنا للوصول إلى بعض النتائج التي تزيل الإبهام انطلاقاً من هذه الدراسة والخروج بإجابات الإشكالية المطروحة توصلنا إلى ما يلي:

يتضح أن جماعات العمل، ومن خلال تعريف قدمه علماء الجماعة بأنها فردين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين والمعتمدين على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك، بحيث أنها تتكون من خلال دوافع وحاجات وقدرات واستعدادات وخبرات ومؤهلات الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمات وبذلك يأخذون أماكنهم على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتنشأ بين الأفراد علاقات وتتم بينهم اتصالات.

أما الاتصال التنظيمي فهو الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة الصاعد، النازل، الأفقي.

وللتعرف على علاقات جماعات العمل بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة قمنا بتحديد أبعاد جماعات العمل والمتمثلة في ثقافة الفريق، الالتزام الجماعي، العلاقات الإنسانية، وأبعاد الاتصال التنظيمي والمتمثلة في الاتصال النازل الصاعد، الأفقي بحيث قمنا بتخصيص فرضية لكل بعد منهم تمثلت نتائجها فيما يلي:

فيما يخص متغير الثقة وعند ربطه بمؤشرات الاتصال النازل، أكدت الدراسة إلى وجود علاقة بينه وبين كل المؤشرات الخاصة بالاتصال النازل فإنه توصلنا إلى أنه توجد نوعاً ما علاقة بين الثقة وبين طريقة نقل القرارات الإدارية إلى الموظفين، زيادة على ذلك أكدت الدراسة على وجود علاقة ضعيفة بين الثقة وكل من مدى وضوح المعلومات الإدارية وسرعة وصولها، فإنه كلما كانت هناك ثقة بين الموظفين داخل المنظمة كلما كانت المعلومات والقرارات أكثر وضوحاً وأكثر سرعة.

وبالتالي توجد علاقة بين الثقة والمؤشرات الخاصة بالاتصال النازل ولكنها ضعيفة.

فيما يخص مؤشر التفاعل، و من خلال ربطه بمؤشرات الإتصال النازل، فإنه يمكن ملاحظة أن التفاعل بين أفراد بين أفراد الجماعة هو العنصر الأساسي في كفاءة جماعات العمل و التفاعل لا يعني التواجد المادي و لا التعامل اللفظي، ولكن يعني الاتصال و المعاشية بين أفراد الجماعة بحيث أظهرت نتائج الدراسة، أنه توجد علاقة بين التفاعل و اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات الى كل المصالح و إن كانت ضعيفة بحيث ظهر لنا وجود علاقة قوية تربط بين التفاعل و طريقة نقل القرارات الإدارية إلى الموظفين، و هذا ما يؤكد لنا أهمية التفاعل داخل المنظمة و علاقته بتحقيق اتصال فعال بين الموظفين، زيادة على ذلك فإن من خلال الدراسة

ظهرت لنا وجود علاقة قائمة بين المتغير المستقل و مدى وضوح القرارات، بحيث أنه كلما كانوا الموظفين في حالة تفاعل دائم بينهم كانت القرارات الصادرة أكثر وضوحا و هذا ما أكدته نظرية التفاعل ، و العديد من المفكرين السوسيلوجيون ، زيادة على هذا فإن النتائج أظهرت لنا أنه توجد نوعا ما علاقة بين التفاعل و الاجتماعات الإدارية التي من شأنها مناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة .

وعليه نستنتج أنه توجد علاقة قائمة بين التفاعل والمؤشرات الخاصة بالاتصال النازل.

فيما يخص التماسك وعلاقته بالمؤشرات الخاصة بالاتصال النازل فإنه توصلنا إلى وجود علاقة بين التماسك وطريقة وصول القرارات الإدارية إلى الموظفين زيادة على هذا فإننا وجدنا علاقة ضعيفة بين كل من التماسك ومدى وضوح المعلومات واهتمام الإدارة بإيصال المعلومات، فيما يخص العلاقة بين التماسك وسرعة وصول المبحوث فإننا وجدنا علاقة كاملة تربط بينهم وهذا ما يدل على أهمية التماسك داخل المؤسسة ودوره في تحقيق فعالية الاتصال النازل.

فيما يخص مؤشر التنسيق فإننا توصلنا إلى أهم النتائج التي مفادها وجود علاقة ضعيفة بين التنسيق واهتمام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المصالح في حين وجود علاقة كاملة تثبت أن سرعة وصول المعلومات الإدارية إلى الموظفين لا تكمن إلا بوجود تنسيق داخل المصلحة، في حين وما صرح به أغلب المبحوثين فإننا نجد علاقة بين المؤشرين المتمثلين في وضوح المعلومات وانعقاد اجتماعات من طرف الإدارة ووضوح المعلومات الصادرة عنها. وعليه ومن خلال النتائج نستنتج أنه توجد علاقة بين التماسك ومؤشرات الخاصة بالاتصال النازل.

فيما يخص مؤشر فهم الأوامر التي تصل المبحوث من الرئيس فإننا توصلنا إلى أهم النتائج والتي مفادها قول وجود علاقة ضعيفة جدا بين فهم المبحوث لأوامر رئيسه والمؤشرات الخاصة بالاتصال النازل.

فيما يخص تطور مهارات المبحوث في العمل منذ إلتحاقه بالمؤسسة فإننا ربطناه بمؤشرين مهمين بالاتصال النازل وتمثلتا في طريقة نقل الإدارة القرارات الصادرة عن الإدارة وسرعة وصولها فإن الدراسة أثبتت أنه توجد علاقة بينهم في حين أن تطوير المبحوث لمهاراته داخل المؤسسة فإنه بذلك تحقق وجود اتصال نازل فعال.

فيما يخص مؤشر المناخ السائد فقد توصلنا ومن خلال النتائج أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل وبين المؤشرات الخاصة بالاتصال النازل في حين أن المناخ السائد داخل المصلحة من شأنه أن يتحكم في طريقة وصول المعلومات إلى المبحوثين وهذا ما أكدته نتائج الدراسة، في حين أن وضوح المعلومات للمرؤوسين لا يكمن إلا بوجود مناخ تعاوني ويوحي بالثقة بالرغم من ضعف العلاقة بينهم.

ومن خلال نتائج سابقة الذكر توصلنا أن الفرضية الأولى للدراسة المتمثلة في توجد علاقة بين ثقافة الفريق والاتصال النازل قد تحققت.

فيما يخص تحليل نتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى النتائج التالية:

فيما يخص شعور المبحوث بوجود توازن بين مساهماته في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها و من خلال ربطها بمختلف المؤشرات الخاصة بالاتصال الصاعد توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين كل من سبب اتصال العامل برئيسه و أكثر الوسائل استخداما للاتصال برئيسه و بالتالي شعور المبحوث بتوازن بين مساهماته في المؤسسة و الفوائد المتحصل عليها جراء ذلك من شأنه وجود تواصل دائم بينه و بين رئيسه كما أكدت نوعا ما على وجود علاقة بين توازن بين مساهمات المقدمة من طرف المبحوث و الفوائد المتحصل عليها و أي الوسائل المفضلة بالنسبة له ، زيادة على هذا فإننا توصلنا إلى وجود علاقة ضعيفة بين المتغير المستقل و رد فعل الرئيس عند تقديم طلب من طرف المرؤوس و عليه نستنتج أن التوازن مؤشر مهم و فعال و لا يتحقق الاتصال الصاعد إلا بوجود توازن بين مساهمات المبحوث و ما يتحصل عليه.

فيما يخص اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي للتوظيف ومن خلال ربطها بمختلف المؤشرات الخاصة بالاتصال الصاعد فإننا توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل وأكثر الوسائل استخداما للاتصال بالرئيس رغم ضعفها ومن خلال الدراسة تأكدنا أنه لا توجد علاقة بين اعتماد المؤسسة على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي وبين تقديم طلب للرئيس عند وجود مشكلة عملية، وعليه نستنتج أنه تحققت علاقة نسبية بين مؤشر الكفاءة والمؤشرات الخاصة بالاتصال الصاعد.

فيما يخص مؤشر التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل بينت الدراسة أنه لا توجد علاقة بينه وبين المتغيرات الخاصة. بالاتصال الصاعد.

فيما يخص متغير تعامل الرئيس مع فريق العمل بمرونة فإننا توصلنا إلى وجود علاقة ضعيفة بينه وبين كل مؤشرات المتغير التابع وبالتالي نستنتج أن المبحوث لا يتصل بالرئيس إلا في حالة استفسار أو رفع شكاوى، أو تقديم تقارير.

فيما يخص مؤشر القيادة فإننا توصلنا إلى وجود علاقة بينه وبين الاتصال الصاعد ذلك من خلال ربطه بمؤشراته المتمثلة في سبب اتصال المبحوث برئيسه وعليه نستنتج أنه بالرغم من ضعف العلاقة بين المتغيرين إلا أنه توجد علاقة لأن القيادة تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

فيما يخص حرص الرئيس على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم ومن خلال ربطه بمؤشرات الإتصال الصاعد فإننا توصلنا نوعا ما إلى وجود علاقة بين كل من الوسائل الأكثر استخداما للمرؤوسين ورد فعل القائد عند تقديم طلب من طرف المبحوث في حين أنه لا توجد علاقة بين سبب اتصال المرؤوس.

ومن خلال نتائج سابقة الذكر توصلنا أنه توجد علاقة نسبية بين الالتزام الجماعي والاتصال الصاعد.

فيما يخص تحليل نتائج الفرضية الثالثة توصلنا إلى النتائج التالية:

فيما يخص العلاقة في جعل فريق العمل يشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي على المبحوثين يوجد علاقة ضعيفة مع كل المؤشرات الخاصة بالاتصال الأفقي، يوجد علاقة ضعيفة مع دور حل المشاكل بين الموظفين مما يزيد ذلك من الخلافات والنزاعات بين الموظفين، كما أنه رغم ضعف العلاقة إلا أنه توجد علاقة مع مناخ العمل للتأهيل الموظفين لأداء عملهم بكفاءة مما تكون العلاقة بينهم ضعيفة مما يجعلهم لا يعملون بكل مهارة وروح عملية.

فيما يخص اعتبار التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد فقد وجدنا أنه توجد علاقة بشكل كبير مع كيفية الاتصال مع زملاء العمل يجعلهم يتواصلون بشكل دائم داخل وخارج العمل، كما أن توجد علاقة مع الاتصال في باقي الأقسام مع جميع الموظفين مما يؤدي إلى شبه انعدام التواصل بينهم، في حين له علاقة أيضا مع دور الاتصال في حل المشاكل بين الموظفين.

فيما يخص علاقة التحفيز المعنوي بين فريق العمل فوجدنا أنه له علاقة ضعيفة مع دور الإتصال في حل المشاكل بين الموظفين، كما أنه يوجد علاقة مع الأسباب التي جعلت المناخ لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة، ووجدنا أنه توجد علاقة مع مناخ العمل الذي لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

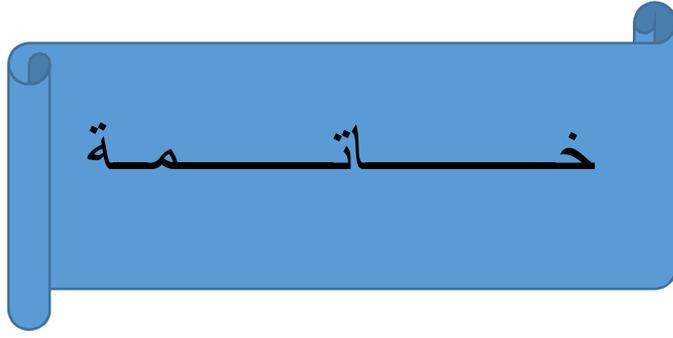
فيما يخص مالذي يفضل العمال من تحفيزات فيوجد علاقة مع كيفية تقييم طبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم في العمل.

فيما يخص مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة فيوجد علاقة ضعيفة مع كيفية الاتصال مع زملائهم في العمل، كما أنه يوجد علاقة نوعا ما مع دور الاتصال في حل المشاكل بين الموظفين.

وفيما يخص تشجيع الإدارة للنشاطات الاجتماعية للفريق له علاقة مع كيفية الاتصال مع زملائهم في العمل كما أنه يوجد علاقة نوعا ما على أن مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة.

وعليه نستنتج أن الفرضية الثالثة المتمثلة في وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية والاتصال الأفقي قد تحققت.

وبالتالي الفرضية الأولى للدراسة قد تحققت بحيث أنه توجد علاقة بين ثقافة الفريق والاتصال النازل.  
كما نجد أيضا الفرضية الثانية تحققت بحيث أنه توجد علاقة بين الالتزام الجماعي والاتصال الصاعد.  
وأيضاً الفرضية الثالثة تحققت بحيث أنه توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية والاتصال الأفقي.



## خاتمة:

جماعات العمل تلعب دوراً حاسماً في نجاح أي منظمة أو مؤسسة. تشكل هذه الجماعات العمود الفقري للعمل التنظيمي، حيث يتعاون أعضاؤها لتحقيق أهداف مشتركة وتنفيذ المهام المحددة. ومن المهم أن ندرك أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في بناء وتعزيز علاقات جماعات العمل.

كما أن الاتصال التنظيمي يشير إلى تدفق المعلومات والرسائل داخل المنظمة، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة. يساهم الاتصال الفعال في بناء فهم مشترك وتحقيق التناغم بين أعضاء الجماعة، مما يعزز الثقة والتعاون والأداء الجماعي.

علاقات جماعات العمل بالاتصال التنظيمي تتجلى في عدة جوانب:

تواصل الرؤية والأهداف: يساعد الاتصال التنظيمي في نشر وتوضيح رؤية وأهداف المنظمة لأعضاء جماعات العمل. يعزز هذا النوع من الاتصال التفاهم المشترك والالتزام بتحقيق الأهداف.

تعزيز التعاون والتفاعل: يعتبر الاتصال التنظيمي وسيلة لتعزيز التفاعل والتعاون بين أعضاء الجماعة. عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والتجارب، يتسنى للأفراد أن يتفاعلوا ويتعاونوا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

إدارة الصراعات: قد تنشأ صراعات واحتكاكات في جماعات العمل، ويمكن للاتصال التنظيمي أن يلعب دوراً في إدارة هذه الصراعات. من خلال فتح قنوات اتصال فعالة وتعزيز الحوار والاستماع.

وختاماً لهذه الدراسة المتواضعة التي وضعنا فيها عصارة كل جهدنا لكي نصل إلى هذه المرحلة التي تعتبر نقطة لنهاية مشروع وبداية لمشاريع أخرى تابعة للبحث العلمي.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1) أحمد فوزي صادق: خدمة الجماعة وقضايا المجتمع المعاصر كلية الخدمة الاجتماعية، حلوان، ط1، 1993، 1.
- 2) بربر كامل: الإدارة العلمية والنظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1996.
- 3) بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، ط1، 2013.
- 4) بشير الغالب: نظريات الإتصال مدخل متكامل، دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 5) بوحنية قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2005.
- 6) بوفلحة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2016.
- 7) جمال الدين عبد الباقي: السلوكيات الفعالية في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 8) حسن الجيلالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2001.
- 9) رسلان الجيوسي: الإدارة علم وتطبيق دار المثيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 10) زيد منير: فن الإدارة بالإتصال، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 11) سعد جلال: علم النفس الاجتماعي والاتجاهات التطبيقية المعاصرة، دار المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1984.
- 12) سلمى محمود جمعة: المدخل الى طريقة العمل مع الجماعات المكتبة الجامعية الحديث، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 13) طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- 14) عبد اللطيف محمد خليفة: مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- 15) عبد الله محمد عبدالرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الإتجاهات النظرية والممارسات الواقعية دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2009.
- 16) عدلي سليمان: أخصائي العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط1، 2002.

- 17) علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الكويت، ط2009، 1.
- 18) عمر الطراونة: استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط2012، 1.
- 19) غريب سيد أحمد: المدخل في دراسة الجماعات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1983، 1.
- 20) فاروق عبد الله فليه: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2009، 1.
- 21) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط2012، 1.
- 22) كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 1.
- 23) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط2009، 3.
- 24) محمد بن مكرم بن علي وآخرون: لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، ط2000، 3.
- 25) محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، 1.
- 26) محمد رسلان الجيوسي: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2000، 1.
- 27) محمد سيد فهمي: طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2002.
- 28) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2006، 1.
- 29) محمد محمود الجوهرى: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2009، 1.
- 30) محمد مصطفى زيدان: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، ط1986، 1.
- 31) محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإمارات، ط3، 1999.
- 32) محمد يوسف الرحمان: السلوك التنظيمي للمنظمات الادارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 1.
- 33) محمد يوسف عقلة: ادارة الأفراد، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط2011، 1.

- 34) محمد الفاتح محمد بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط2006،4.
- 35) نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط2016،1.
- 36) نفسية محمد باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط2017،1.
- 37) هادي نهر أحمد محمود الخطاب: ادارة الإتصال والتواصل النظريات العمليات والوسائط، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، ط2013،1.
- 38) هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2006،4.
- 39) الصيرفي محمد: الاتصالات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2009،1.

ثانيا: المجلات

- 1) بلال مجيدر: واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية وعوامله، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد7، العدد2022،1.
- 2) حاتم سماتي: تماسك جماعة العمل كضرورة حتمية لفعاليتها، مجلد الراصد للدراسات العلوم الاجتماعية، الجزائر، مجلد1، ال عدد2021،1.
- 3) زهير شلابي: العلاقات الإنسانية في المنظمة و دور الجماعة فيها، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، الجزائر، المجلد1، العدد1، 2000.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

**استمارة بحث بعنوان:**

**جماعات العمل وعلاقتها بالاتصال  
التنظيمي**

دراسة ميدانية: بمقر ولاية تيارت مصلحة الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: عمل وتنظيم

تحت اشراف:  
حسني خيرة

اعداد الطالبتين:  
بوحلاسة أسماء  
بن دومة ستي

في إطار طلب اجراء دراسة ميدانية لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان: جماعات العمل وعلاقتها بالاتصال التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من العمال بمقر ولاية تيارت مصلحة الموارد البشرية - تيارت- نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بالتفضل بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظركم، مع العلم ان هذه المعلومات تستخدم لأغراض علمية فقط وشكرا على تعاونكم.

السنة الدراسية: 2022-2023

## البيانات الشخصية:

- 1 (الجنس): 1 ذكر ( ) 2 أنثى ( )
- 2 (السن):
- 3 (الحالة الاجتماعية): 1 أعزب ( ) 2 متزوج ( )
- 3 مطلق ( ) 4 أرمل ( )
- 4 (المستوى التعليمي): 1 ابتدائي ( ) 2 متوسط ( )
- 3 ثانوي ( ) 4 جامعي ( )
- 5 (المستوى المهني): 1 إطار ( ) 2 متصرف ( ) 3 مساعد إداري ( )
- 6 (الوضعية المهنية): 1 دائم ( ) 2 مؤقت ( )

## المحور الأول : ثقافة الفريق:

- 7 هل يتطلب عملك الحالي العمل ؟ : 1 \_ بشكل فردي ( ) .
- 2 \_ بشكل جماعي ( ) .
- 8 كيف تقوم بأداء عملك الحالي ؟ : 1 \_ بشكل فردي ( ) .
- 2 \_ بشكل جماعي ( ) .
- 9 هل توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل؟ : 1 \_ نعم ( ) 2 \_ لا ( )
- 10 هل يوجد تفاعل بين العمال داخل المصلحة ؟ : 1 \_ نعم ( ) 2 \_ لا ( )
- 11 في حالة نعم ماهي طبيعة هذا التفاعل؟ : 1 \_ ايجابي ( ) 2 \_ سلبي ( )
- 12 ما الذي يشغل اهتمامك أكثر في علاقتك مع رؤسائك في المصلحة ؟
- 1 \_ مصلحتك الخاصة ( ) 2 \_ مصلحة المنظمة ( )
- 13 هل تشعر أنه يوجد تماسك بين فريق العمل ؟ 1 \_ نعم ( ) 2 \_ لا ( ) .
- 14 هل يوجد تنسيق في العمل بينك و بين فريق العمل ؟ 1 \_ نعم ( ) 2 \_ لا ( ) .
- 15 هل تفهم كل الأوامر التي تصلك من الرؤساء ؟ 1 \_ نعم ( ) 2 \_ لا ( )
- 16 هل تطورت مهاراتك في العمل مع مرور الوقت منذ إلتحاقك للمؤسسة ؟

1 \_ نعم ( ) لا 2 ( )

17 هل المناخ السائد في المؤسسة تعاوني و يوحى بالثقة؟. 1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

### المحور الثاني: الالتزام الجماعي

18 هل تشعر أن هناك توازن بين مساهماتك في المؤسسة و الفوائد تحصل عليها جراء ذلك ؟

1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

19 هل ترى أن مؤسستكم تعتمد على عنصر الكفاءة كمقياس أساسي لتوظيف ؟

1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

20 هل تشعر بوجود وحدة القيادة داخل المؤسسة ؟ 1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

21 هل تملك القدرة على التكيف مع الإجهاد و الضغوط النفسية في بيئة العمل ؟

1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

22 هل يتعامل رئيسكم في العمل بمرونة مع العمال ؟ 1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

23 هل يحرص رئيسكم في العمل على تلبية مطالب العاملين و حل مشاكلهم ؟

1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

### المحور الثالث : العلاقات الإنسانية

24 هل تفكر في تغيير وظيفتك الحالية ؟ 1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

25 هل يجعلك فريق العمل تشعر بالأمن و الإستقرار الوظيفي ؟ 1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

26 هل تعتبر التحفيز المعنوي دافع للأداء الجيد ؟ 1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

27 هل يوجد تحفيز معنوي بين فريق العمل ؟ 1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

28 ماذا تفضل ؟ 1\_ التحفيز المادي ( ) 2\_ التحفيز المعنوي ( ) 3\_ معا ( )

29 هل يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات داخل المصلحة ؟

1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

30 هل تشجع الإدارة النشاطات الاجتماعية للفريق ؟.

1\_ نعم ( ) لا 2 ( )

- 31) هل يوجد اتصال دائم بين أعضاء فريق العمل؟ 1\_ نعم ( ) 2\_ لا ( )
- 32) ما طبيعة الاتصال القائم بين أعضاء فريق العمل؟
- 1\_ في اطار العمل ( ) 2\_ خارج اطار العمل ( ) 3\_ معا ( )

### المحور الرابع : الاتصال التنظيمي:

#### الاتصال النازل :

- 33) هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات الى كل المصالح؟
- 1\_ نعم ( ) 2\_ لا ( )
- 34) كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟
- 1\_ سريعة ( ) 2\_ بطيئة ( ) 3\_ تأخذ الوقت الكافي ( )
- 35) كيف تنقل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة؟
- 1\_ التقارير و المنشورات الكتابية ( ) 2\_ الوسائل الشفوية ( ) 3\_ الاثنين معا ( )
- 36) أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات؟
- 1\_ التقارير و المنشورات الكتابية ( ) 2\_ الوسائل الشفوية ( ) 3\_ الاثنين معا ( )
- 37) هل القرارات التي تنقل إليكم واضحة؟ 1\_ نعم ( ) 2\_ لا ( )
- 38) هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة المشاكل الموجودة في المصلحة؟
- 1\_ نعم ( ) 2\_ لا ( )

#### الاتصال الصاعد:

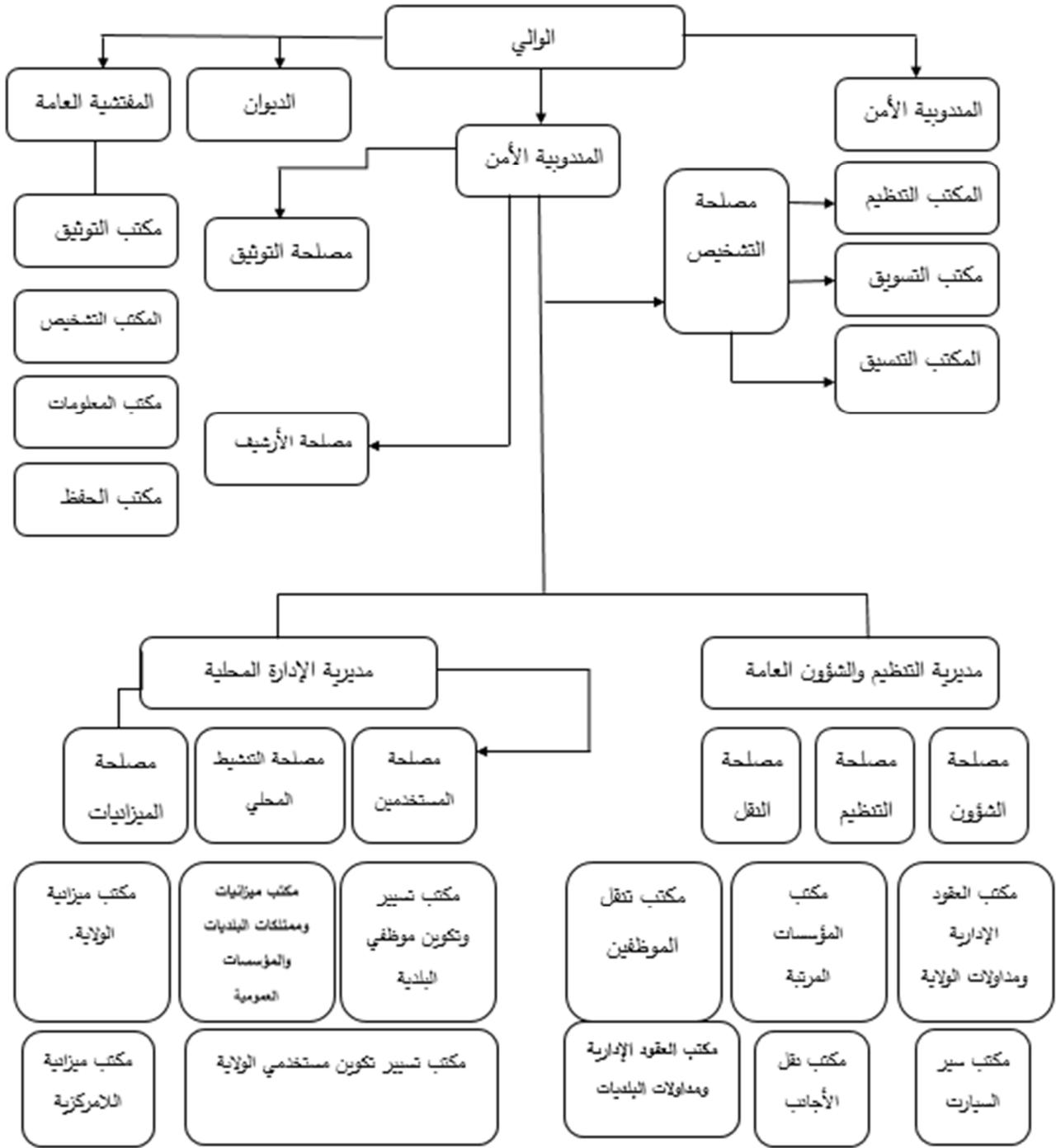
- 39) هل تتصل برؤسائك؟ 1\_ نعم ( ) 2\_ لا ( )
- 40) اذا كان "نعم" لماذا؟
- 1\_ لطلب الاستفسار ( ) 2\_ شكاوي ( ) 3\_ تقارير ( )

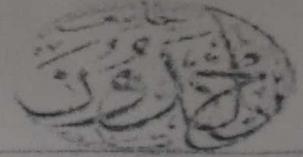
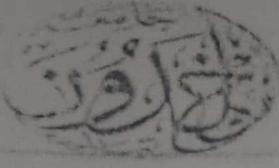
- 41) أخرى تذكر .....
- 42) ماهي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالكم برؤسائكم؟  
1\_ الهاتف ( ) 2\_ المقابلة الشخصية ( ) 3\_ الطلب الخطي ( )
- 43) أي الوسائل تفضل؟  
.....
- 44) هل سبق لك و أن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة في العمل؟  
1\_ نعم ( ) 2\_ لا ( )
- 45) إذا كانت الإجابة "نعم" كيف كان رده :  
1\_ الإهمال و اللامبالاة ( ) 2\_ القبول ( )

#### الاتصال الأفقي :

- 46) كيف تتصل مع زملائك في العمل؟. 1\_ مباشرة ( ) 2\_ هاتفيا ( )
- 47) كيف تقييم طبيعة العلاقة بينك و بين زملائك في العمل؟  
1\_ حسنة ( ) 2\_ مقبولة ( ) 3\_ سيئة ( )
- 48) هل يتم الاتصال في باقي الأقسام الأخرى؟ 1\_ نعم ( ) 2\_ لا ( )
- 49) هل الاتصال بين الموظفين له دور في حل المشاكل؟. 1\_ نعم ( ) 2\_ لا ( )
- 50) هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة؟. 1\_ نعم ( ) 2\_ لا ( )
- 51) إذا كانت "لا" هل هذا راجع الى :  
1\_ ضعف المقابل المادي ( ) 2\_ علاقة سيئة مع المسؤول ( )
- 52) على أي أساس تكون العلاقة بين العمال؟  
1\_ القرابة ( ) 2\_ الرتبة المهنية ( ) 3\_ الصداقة ( )

الهيكـل التنظيمي لمقر الولاية:





جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

**تصريح شرفي**



**خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث**

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السدوق العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) .....  
بوجلا لسة أديعاه

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20.9053426 والصادرة بتاريخ: 23-3-2023

المسجل(ة) بكلية: .....  
العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

.....  
.....

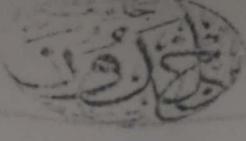
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

بوجلا لسة أديعاه  
معلمة

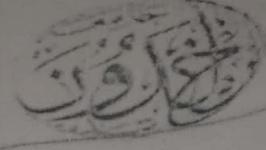
التاريخ

إمضاء المعني

المصادقة



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة الفساد العلمي)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) ..... ببيتنا ..... لبيبي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 907546133 والصادرة بتاريخ 2022/3/3

المسجل (ة) بكلية: العلوم الاجتماعية والتربوية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

.....  
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

مصلحة التطبيق  
قد شوهت الشهادة على الإمتداد  
التاريخ .....  
.....

01 JUN 2023

إمضاء المعني

.....

المصادقة

.....

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "جماعات العمل وعلاقتها بالاتصال التنظيمي" انطلاقاً من الإشكالية العامة ما هي علاقة جماعات العمل والاتصال التنظيمي؟ استناداً على المنهج الكمي الملائم لمتغيرات الدراسة استهدفنا قوامها 70 مبحوث التي تمت في مقر ولاية تيارت وجمع المعلومات أكثر عن موضوع الدراسة استعنا بالاستمارة كأداة لجمع البيانات، لتدعيم نتائج الدراسة تم وضع فرضيات منها:

توجد علاقة بين ثقافة الفريق والاتصال النازل، توجد علاقة بين الالتزام الجماعي والاتصال الصاعد، توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية والاتصال الأفقي، وفي الختام توصلنا إلى النتائج التالية:

توجد علاقة بين ثقافة الفريق والاتصال النازل.

توجد علاقة بين الالتزام الجماعي والاتصال الصاعد.

توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية والاتصال الأفقي.

### Abstract:

This study aims to know "work groups and their relationship to organizational communication". Based on the general problem. , what is the relationship of work groups and organizational communication? Based on the quantitative approach appropriate to the variables of the study, we targeted 70 respondents who took place in the headquarters of the state of Tiarat. In order to collect more information about the subject of the study; we used the questionnaire as a data collection tool to support the results of the study, Hypotheses have been put forward, including:

There is a relationship between team culture and downward communication, there is a relationship between group commitment and upward communication, and there is a relationship between human relations and horizontal communication. , In conclusion, we reached the following results:

- There is a relationship between team culture and downward communication
- There is a relative relationship between group commitment and upward communication.
- There is a relationship between human relations and horizontal communication.