

جامعة سعد دحلب البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

إشكالية الإتصال الداخلي في ديناميكية فرق العمل

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية -

من طرف

ريم حساني

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا
مشرفا و مقرا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر "أ"، جامعة البليدة
أستاذ محاضر "أ"، جامعة البليدة
أستاذ محاضر "أ"، جامعة البليدة
أستاذة مساعدة "أ"، جامعة البليدة

سويسي عبد الوهاب
درحمون هلال
عمورة جمال
راجف نصيرة

البليدة، جوان 2011

ملخص

لا يستطيع الفرد أن يعيش بمعزل عن المجتمع، فحتى يشبع رغباته عليه الإتصال مع الآخرين، و في المنظمات الحديثة، تشكل عملية الإتصال أساس السيرورات و العمليات الإدارية وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في المهام.

و تمثل فرق العمل اليوم إحدى أهم أساليب الإدارة في هذه المنظمات، ونظام الإتصال الفعال فيها يقود المنظمة ويساعد في إتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، حيث أن نجاح سيرورة إتخاذ القرارات تعتمد خاصة على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب، و لا يمكن ضمان ذلك دون إتصال فعال.

و يدرس هذا البحث دور الإتصال الداخلي في تحقيق فعالية فرق العمل في إحدى المؤسسات الإستراتيجية الجزائرية، عن طريق محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الحالة التطبيقية من خلال العينة المدروسة من مجتمع البحث المتمثل في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

RESUME

L'individu ne peut vivre à l'écart de la société, et afin qu'il puisse satisfaire ses besoins, il doit communiquer avec les autres. Dans les organisations modernes, la communication représente la base des processus et des opérations administratives et par laquelle se relient les parties et les divisions de l'organisation et s'effectue l'accomplissement des tâches.

Les équipes de travail représentent aujourd'hui l'une des méthodes les plus importantes dans ces organisations, et l'efficacité de son système de communication dirige l'organisation et permet une prise de décisions pertinente dans l'administration. La réussite du processus de prise de décisions s'appuie surtout sur la fiabilité des informations et la possibilité de les acquérir dans les délais, et cela ne peut être garanti sans communication efficace.

Ce travail de recherche a pour objet de déterminer le rôle de la communication interne dans l'efficacité des équipes de travail, dans l'une des entreprises stratégiques algériennes, en essayant de projeter l'étude théorique sur le cas pratique. Pour cela, notre méthodologie de travail est axée sur l'étude d'un échantillon d'employés de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne.

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما ولا للأرقام أن تحصي فضائلهما

الغاليان جدي وجدتي

أطال الله لي في عمريهما وحفظهما لي

إلى والدتي الحنونة دليلة راشدي حفظها الله لي

إلى والدي الكريم حفظه الله لي

إلى زوجي توفيق سراج

إلى جميع أفراد عائلتي وعائلة زوجي

شكر

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور درحمون هلال على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه للنصح والتوجيه.

شكر خاص لموظفي مصلحة ما بعد التدرج لكلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة البليدة.

كما أشكر مسبقا أعضاء اللجنة الموقرة.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	مقارنة بين نموذجي التلغراف والأوركسترا
02	ملخص تجربة رينجلمان (RINGLMAN)
03	مقارنة بين جماعات العمل و فرق العمل
04	درجات مشاركة المرؤوسين في صنع القرار وفقا لإتجاهات القادة
05	إستراتيجيات حل الصراع و النتائج المحتملة لكل منها
06	نتائج تماسك الفريق على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة حسب لوثناس (LUTHANS)
07	العلاقة بين تماسك الفريق و الإتفاق على الأهداف التنظيمية
08	هيكلية الإدارة العامة
09	هيكلية المديريات المركزية
10	إحصائيات الموظفين لسنتي 2008 و 2009
11	حركة الموظفين الدائمين لسنة 2009
12	تكاليف الموظفين و الكتلة الأجرية للموظفين الدائمين لسنتي 2008 و 2009
13	رقم أعمال المؤسسة لسنتي 2008 و 2009
14	ديون و حقوق المؤسسة لسنتي 2008 و 2009
15	إحصائيات حركة النقل في المحطات الجوية لسنة 2009
16	عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة لجميع العينات و كذلك نسبها المئوية مقارنة بالعدد الإجمالي
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
19	أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

135	21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
136	22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية
136	23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية
137	24	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المشاركة من عدمها
138	25	توزيع الأسئلة حسب المفاهيم التي تمت دراستها
139	26	وسائل الإتصال الداخلي و فعاليتها
142	27	توفر المعلومة من طرف وسائل الإتصال
143	28	مستوى الرضا عن الإتصال الداخلي في المؤسسة
145	29	علاقة المشاركين مع القائد (المنسق)
146	30	مدى وضوح الدور داخل الجماعة
147	31	طرق إتخاذ القرار في فرق العمل
149	32	درجة إعتداد المؤسسة القرارات المتخذة من طرف القائد
150	33	المحفزات في فرق العمل
152	34	طبيعة مناخ العمل في فرق العمل
154	35	دور الإتصال في التماسك في الجماعة
156	36	طابع المشاكل في فرق العمل
158	37	الصراع في فرق العمل
159	38	أساليب إدارة الصراع في فرق العمل
161	39	تحقيق فعالية فرق العمل من خلال الإتصال الداخلي

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	نموذج التلغراف
02	نموذج وينر (WIENER)
03	نموذج الأوركسترا المقترح من طرف موشيلي (MUCCHIELLI)
04	دوران المعلومة في الوسط التنظيمي
05	الإتصالات الرسمية و الإتصالات غير الرسمية
06	هيكلية شبكات الإتصال
07	وجه الاختلاف بين جماعة العمل و فريق العمل
08	تقسيمات فرق العمل
09	نظرية الشبكة الإدارية
10	شبكة القيادة الإستبدادية
11	شبكة القيادة الديمقراطية
12	شبكة القيادة الفوضوية
13	الظروف المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات
14	الشكل البياني لشجرة القرار
15	نموذج توماس و كيلمان (THOMAS & KILMANN)
16	الأهرام المختلفة للحاجات
17	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية

قائمة المصطلحات

الرقم	المصطلح	التسمية الكاملة للمصطلح باللغة الأجنبية
01	SPSS	Statistical Package for Social Sciences
02	TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
03	GSM	Global System for Mobile
04	SMS	Short Message Service
05	ERP	Entreprise Resource Planning
06	e-business	Electronic business
07	e-commerce	Electronic commerce
08	e-procurement	Electronic procurement
09	e-mail	Electronic mail
10	ILS	Instrument Landing System
11	MSN	Microsoft Network
12	OACI	Organisation de l'Aviation Civile Internationale
13	OGSA	Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique
14	ONAM	Office de la Navigation Aérienne et de la Météorologie
15	ENEMA	Etablissement National pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique
16	ENESA	Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique
17	ENNA	Etablissement National de la Navigation Aérienne
18	DG	Direction Générale
19	IGT	Inspection Générale Technique
20	FIU	Flight Inspection Unit
21	AIG	Audit Interne de Gestion
22	SIE	Sûreté Interne de l'Etablissement
23	DDNA	Direction du Développement de la Navigation Aérienne
24	DENA	Direction d'Exploitation de la Navigation Aérienne
25	DTNA	Direction Technique de la Navigation Aérienne
26	DRFC	Direction des Ressources, des Finances et de la Comptabilité
27	DJRH	Direction Juridique et des Ressources Humaines
28	CQRENA	Centre de Qualification, de Recyclage et d'Expérimentation de la Navigation Aérienne
29	DL	Direction de la Logistique
30	DSA	Direction de la Sécurité Aéronautique
31	CCR	Centre de Contrôle Régional

قائمة الملاحق

الرقم	الصفحة
01	إستمارة الأسئلة باللغة الفرنسية 179
02	إستمارة الأسئلة باللغة العربية 188
03	إحصائيات الموظفين الدائمين لشهر جوان 2010 195
04	الهيكل التنظيمي المفصل للمؤسسة 196
05	قائمة المحطات الجوية لمديريات أمن الطيران بالمؤسسة 197
06	محضر تنصيب أعضاء جماعة عمل 198
07	النظام الداخلي لجماعة عمل 199
08	محضر إجتماع جماعة عمل 200
09	قرار تعيين جماعة عمل 201
10	قائمة جداول التوزيعات التكرارية لأسئلة الإستمارة 202

الفهرس

ملخص باللغتين العربية و الفرنسية

إهداء

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المصطلحات

قائمة الملاحق

الفهرس

11	 مقدمة
17	1. مدخل إلى الإتصال الداخلي و ديناميكية فرق العمل.....
17	1.1. مفاهيم أساسية عن الإتصال الداخلي.....
18	1.1.1. مفهوم الإتصال.....
21	2.1.1. أهمية الإتصال الداخلي.....
22	3.1.1. عناصر عملية الإتصال الداخلي.....
24	4.1.1. أنواع الإتصال الداخلي.....
29	5.1.1. وسائل الإتصال الداخلي.....
34	2.1. مدخل إلى ديناميكية فرق العمل.....
34	1.2.1. مفهوم فرق العمل.....
36	2.2.1. إيجابيات فرق العمل و سلبياتها.....
37	3.2.1. مفهوم ديناميكية فرق العمل.....
39	4.2.1. مراحل تشكيل فرق العمل.....
42	5.2.1. أنواع فرق العمل.....
49	3.1. دور القيادة الإدارية في عملية الإتصال الداخلي و إتخاذ القرار في فرق العمل.....
49	1.3.1. مفهوم القيادة.....
51	2.3.1. أساليب القيادة و تأثيرها في فرق العمل.....
58	3.3.1. تحليل الأدوار في فرق العمل.....
60	4.3.1. عملية إتخاذ القرار في فرق العمل.....
64	5.3.1. طرق إتخاذ القرار في فرق العمل.....
68	2. تحليل دور الإتصال الداخلي في فعالية فرق العمل.....
68	1.2. مهارات الإتصال الداخلي في فرق العمل.....

70	 1.1.2. مهارة التحدث.
74	 2.1.2. مهارة الكتابة.
76	 3.1.2. مهارة الإصغاء.
80	 4.1.2. مهارة القراءة.
81	 2.2. معوقات الإتصال الداخلي في فرق العمل.
81	 1.2.2. المعوقات النفسية و الشخصية للمرسل و للمستقبل.
88	 2.2.2. المعوقات التنظيمية.
89	 3.2.2. المعوقات المتعلقة بقناة الإتصال.
90	 4.2.2. المعوقات المتعلقة باللغة و الرمز.
91	 5.2.2. المعوقات الإجتماعية و الثقافية.
92	 3.2. تأثير الإتصال الداخلي في فعالية فرق العمل.
92	 1.3.2. الصراع التنظيمي في فرق العمل.
101	 2.3.2. التماسك في فرق العمل.
106	 3.3.2. التحفيز في فرق العمل.
113	 3. الإتصال الداخلي في فرق العمل بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.
114	 1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
115	 1.1.3. التعريف بمجتمع الدراسة.
116	 2.1.3. أسلوب جمع البيانات.
117	 2.3. تقديم عام للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.
117	 1.2.3. التعريف بالمؤسسة و تاريخها.
119	 2.2.3. مهام المؤسسة و هيكلها التنظيمي.
123	 3.2.3. إحصائيات المؤسسة.
126	 4.2.3. التعريف بالإتصال الداخلي و فرق العمل في المؤسسة.
131	 3.3. عرض و تحليل نتائج الاستبيان.
132	 1.3.3. دراسة متغيرات المعلومات العامة.
138	 2.3.3. عرض و تحليل أجوبة المبحوثين.
162	 3.3.3. نتائج الدراسة الميدانية.
165	 خاتمة.
171	 قائمة المراجع.
179	 الملاحق.

مقدمة

لقد طرح التغيير الجذري في منظمات الأعمال نتيجة التقدم و التطور التكنولوجي، عددا من الأعراض و المشكلات التي تحتم الإهتمام بالفرد كمورد بشري باعتباره العنصر الأساسي في بناء المجتمع، و الذي يكتمل دوره الحقيقي من خلال التعاون مع بقية الأفراد، و أفضل مثال على ذلك هو نجاح تجارب الدول الآسيوية كاليابان و الصين مثلا، تلك الدول المحدودة الثروات الطبيعية، و التي انتقلت بروح العمل الجماعي و بفضل إدارتها و إيمانها بفرق العمل إلى صدارة الدول المتقدمة ؛ و من هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل، من خلال دمج القدرات و الإمكانيات الفردية في أنشطة و أعمال تعاونية.

يمثل فريق العمل عنصرا هاما من عناصر إستقرار المنظمات و أسرار نجاحها و بلوغها غاياتها و أدائها رسالتها، لأنه يشكل بوتقة للجهود الفكرية و تمازجا لآراء الأفراد، و على الرغم من أن عملية تشكيل الفرق و تحقيق التجانس بين أعضائها تستغرق وقتا و جهدا كبيرين، إلا أن الأثر الايجابي المتحقق من هذه الخطوة على نحو جيد، يستحق الوقت و الجهد المبذولين فيه، حيث أن التشكيل الجيد لفرق العمل يسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

يستند تطور مفهوم فرق العمل إلى عدة مرتكزات إتيولوجية (*) من خلال أبحاث البسيكولوجيين و السوسيولوجيين الذين اهتموا بالفريق و/أو الجماعة، كأمثال: فرويد (FREUD)، جاكوب لفي مورينو (Jacob Lévi MORENO) و إلتون مايو (Elton MAYO)، و قد تم تصنيف الجماعات لعدة معايير كالهدف و الحجم مثلا، فهناك الجماعة الأولية (جماعة الأسرة مثلا)، و الجماعة الثانوية (الجماعات السياسية و الدينية و المهنية)، و الجماعة المغلقة و الجماعة المنفتحة، و الجماعة الإجبارية و الجماعة الاختيارية؛ و أما بالنسبة لجماعة العمل، فإنها تنقسم إلى جماعات رسمية (كجماعات العمل المؤقتة، اللجان، الجماعة الوظيفية)، و إلى جماعات غير رسمية (جماعة الزمالة و الصداقة)، كما تم تعزيز جماعة العمل من خلال أبحاث العالم الألماني: كورت لوين (Kurt

(*) إتيولوجيا: التأثيل أو علم تاريخ الألفاظ.

(LEWIN، الذي أسس علم ديناميكية الجماعات سنة 1944، حينما طبق منهجية تجريبية بسيكوسوسيولوجية على جماعات عمل من خلال الجمع بين النظرية و التطبيق، كما قام بدراسة بنيات الجماعات و وظائفها مع التركيز على أنواع القيادة.

تعتبر ديناميكية فرق العمل طريقة في تشخيص مختلف القوى الخفية و التفاعلات الظاهرة و الضمنية التي تتحكم في تسيير الفرق، و التي لها عدة أدوار تتمثل بالخصوص في تطوير الفرق و العمل على تقدمها بشكل مستمر و تنمية بنياتها الأساسية و توسيع وظائفها و تحسين مناخ عملها، و تهذيب علاقاتها التفاعلية، بحيث تترجم لنا تلك التفاعلات البنيوية الوظيفية العلاقات الموجودة بين أفراد الفرق أو الجماعات و التي تكون إيجابية قائمة على الإنسجام و التفاهم و التعاون و التناغم بين أفرادها و كذا التماسك و التنسيق، أو سلبية قائمة على الكراهية و التنافر، بحيث نظرا لتداخل و تشابك العلاقات بين فرق العمل في المنظمة، فإنه غالبا ما يحدث نوع من الصراع التنظيمي بين أعضائها، و غالبا ما يكون ناتجا عن سوء الإتصال، فمستوى فعالية فرق العمل يعتمد على مدى كفاءة وسائل الإتصال، و مدى التفاعل بين أعضاء الفريق أنفسهم و كذا مع قائد فريق العمل، و على مدى التفاعل مع الأفراد في الفرق الأخرى. فالعمل مع الفريق يتطلب عمليات إتصال مكثفة تتضمن تنسيقا و تبادلا للمعلومات من أجل تحقيق هدف مشترك، لأن الإتصال بين أعضاء الفريق أو الإتصال الداخلي إما أن يساهم في بناء فريق العمل أو يهدمه.

و من خلال هذا البحث، سنحاول ربط موضوع الإتصال الداخلي بديناميكية فرق العمل، من خلال تعرضنا لهذا الموضوع في إحدى المؤسسات الجزائرية الناشطة في المجال الجوي و هي المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية والتي تعتمد منهجية جماعة العمل ؛ و يمكن الإشارة هنا إلى أن هناك تداخلا في الألفاظ، فيوجد من يطلق على هذه الجماعات لفظ جماعة العمل، و هناك من يطلق عليها لفظ فريق العمل، رغم وجود فرق بينهما و الذي سنتطرق إليه من خلال موضوعنا، غير أننا سنحاول توحيد الألفاظ من خلال بحثنا الذي سيدور موضوعه حول الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم الإتصال الداخلي في تفعيل ديناميكية فرق العمل؟

لمعالجة و تحليل الإشكالية المطروحة مبدئيا و تشخيص مختلف جوانبها سنحاول أن نرفقها بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يحفز القادة أعضاء فريق العمل بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية على القيام بأدوارهم ؟
2. ما هو تأثير تناقض آراء أعضاء فريق العمل في عملية إتخاذ القرار ؟
3. هل يؤثر الصراع على الإتصال الداخلي في الفريق في هذه المؤسسة ؟
4. هل يسمح الإتصال الداخلي بجعل العمل في الفريق فعالا في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ؟

بهدف تفسير الإشكالية المطروحة، عمدنا إلى وضع فرضيات البحث التالية:

1. يحفز القادة أعضاء فريق العمل عن طريق تشجيعهم على القيام بأدوارهم و الإستماع إلى مطالبهم.
2. يعتبر التناقض بين آراء أعضاء فريق العمل من النواحي السلبية في عمل الفريق من حيث اتخاذ القرار.
3. يؤثر الصراع إيجابا على الإتصال بين أعضاء فريق العمل.
4. يسمح الإتصال الداخلي بجعل عمل فريق العمل فعالا من حيث تحقيق الأهداف المحددة التي دفعت المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية إلى تكوين هذا الفريق.

تتمثل أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- تماشي الموضوع مع طبيعة تخصص الطالب في إدارة الأعمال ؛
- قلة الأبحاث الوطنية في هذا الموضوع -حسب علمنا- فيما يتعلق بفرق العمل في المؤسسات الوطنية ؛
- إمكانية إسقاط البحث النظري على الدراسة التطبيقية ؛
- دوافع شخصية كون الطالبة تعمل في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية و قد شاركت في عدة فرق عمل فيها، حيث أن هذه المؤسسة تعتمد كثيرا على منهجية فرق العمل.

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يرتبط بقطاع هام بالنسبة للدولة و هو قطاع النقل الجوي، حيث يسير الفضاء الجوي من خلال المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، و هي مؤسسة إستراتيجية تقوم بتنظيم و مراقبة الفضاء الجوي الجزائري.

من ناحية أخرى، نرى أن أهمية هذا الموضوع تتمثل في كونه يطرح مسألة مهمة في مجال إدارة الأعمال بالنسبة للمؤسسات الوطنية العمومية، و هي مسألة إعتقاد منهجية فرق العمل داخل هذه المؤسسات نظرا لأهميتها و دورها في تحقيق أهداف المنظمة و دور الإتصال الداخلي في تعزيز ذلك بحيث لا تصبح معتمدة فقط من طرف المؤسسات الخاصة و المؤسسات المتعددة الجنسيات.

و أما عن أهداف هذا البحث فنتمثل في محاولة إثبات أن الإتصال الداخلي الفعال له دور مركزي في تحقيق فعالية فرق العمل، إذ أنه يشجع على المناقشة و التعبير الصريحين عن الآراء و الأفكار، كما يجعل المشاركة جماعية في إتخاذ القرارات، هذا في حالة تحقق مقومات الإتصال، أما في حالة وجود عدة معوقات فإن ذلك يكبح فعالية الفريق. بالإضافة إلى إبراز دور التحفيز، التماسك في فرق العمل وكذلك الصراع، مع إبراز دور القائد في قيادة الفريق و تأثيره في الإتصال بين أفراد فريق العمل.

تمحورت صعوبات البحث حول الدراسة الميدانية و توزيع إستمارة البحث، بحيث لم تشمل الدراسة جميع مديريات الأمن الجوي على مستوى التراب الوطني، نظرا لعاملي الوقت و المسافة، لذلك اكتفينا ببعض المديريات.

أما فيما يخص حدود الدراسة، فشملت الحدود المكانية متمثلة في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية و التي تتوزع على عدة مواقع، و هي كالتالي:

- نهج الإستقلال -01 ماي- الجزائر.
- طريق شرابية، الكاليتوس، الدار البيضاء-الجزائر.
- حسين داي-الجزائر.
- مديريات الأمن الجوي التي تتوزع على مطارات الجزائر عبر مختلف ربوع التراب الوطني.

بالنسبة للحدود الزمانية المتعلقة بالدراسة النظرية فقد شملت الفترة الممتدة من الأربعينيات -مع ظهور مصطلح ديناميكية فرق العمل من طرف كورت لوين (Kurt LEWIN) عام 1944 و كذا مصطلح الإتصال بأول تقديم له و ذلك سنة 1941 من طرف شانون (SHANNON) من خلال نموذج التلغراف الذي يوضح عملية الإتصال- إلى يومنا هذا مع بروز تقنيات الإعلام و الإتصال ؛ أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد شملت الإستبيان الذي امتدت فترة توزيعه و استرجاعه ما يقارب الشهرين و نصف الشهر (من 2010/08/04 إلى 2010/10/15).

بالنسبة للمناهج المعتمدة في البحث فنتمثل في:

المنهج الوصفي: المرتكز على جمع المعلومات و الحقائق، مقارنتها و وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع و التعبير عنها كما و كيفا بقدر الإمكان، كما سنصف جميع العوامل و المتغيرات التي تلعب دورا أساسيا فيها و وضع الحلول و التوصيات المناسبة لها في وصف تطور مفهوم ديناميكية فرق العمل و في تحديد خصائص الإتصال الداخلي، و إتخاذ القرار و القيادة في فرق العمل. المنهج التحليلي: حيث سنقوم بتحليل المعلومات التي جمعناها من مصادرها الأولية (البحث الميداني) و الثانوية (البحث المكتبي) من خلال المسح الداخلي بواسطة عينة من المبحوثين مستخدمين الإستمارة و المقابلة و الملاحظة، من أجل التوصل إلى النتائج، و سنستخدم في هذا التحليل النظام الحاسوبي (SPSS)، للوصول إلى أدق النتائج مع تقديم الإقتراحات و التوصيات.

و أما عن المصطلحات المستخدمة في بحثنا التي تتقارب في المفهوم أو المدلول رغم وجود فروق بينها و التي رأينا أنه من الضروري الإشارة إلى أهمها، فنتمثل في:

المنظمة، المؤسسة.

فريق العمل، جماعة العمل.

القائد، المشرف، المدير، الرئيس.

العضو، الفرد، المرؤوس، العامل، الموظف.

بالنسبة للدراسات السابقة، إطلعنا و اعتمدنا في بحثنا على الدراسات التالية:

نعيمة بوكثوم، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة البناء المعدني، البلدية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب-البلدية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، نوفمبر 2008، و التي حاولت الباحثة من خلالها وصف و تحليل عملية الإتصال الداخلي و علاقته بالتغيير التنظيمي.

- جمال سالمي، تكييف منظومة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب-البلدية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بدون سنة، و الذي حاول فيها الباحث إسقاط واقع الإتصال على المؤسسات الجزائرية من خلال التعرض لأهم الصعوبات التي تعرقل الإتصال.

- Nadège GUNIA, La fonction Ressource Humaine face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des NTIC, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Toulouse I- sciences sociales, 2002.

إهتمت هذه الدراسة بتأثير تقنيات الإعلام و الإتصال على المورد البشري من خلال التعرض لهذه التقنيات و أهميتها في المؤسسة و دراسة الإتصال من خلالها.

أما دراستنا فقد إهتمت بتأثير الإتصال الداخلي في ديناميكية فرق العمل بإحدى المؤسسات الوطنية، بمعنى إبراز دور الإتصال الداخلي كعامل محرك أو معيق لتحقيق فعالية هذه الفرق في تحقيق أهدافها، من خلال التعرض لأهم ما يحدد هذه الديناميكية كالقيادة، إتخاذ القرار، الصراع، التماسك و التحفيز.

بالنسبة لهيكلة البحث فسنحاول معالجة الموضوع من خلال فصلين نظريين و آخر تطبيقي، على النحو التالي:

- الفصل الأول تحت عنوان: مدخل إلى الإتصال الداخلي و ديناميكية فرق العمل، و سنتطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول الإتصال الداخلي، ديناميكية فرق العمل، دور القيادة و أدوار أعضاء فرق العمل في اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف التي تشكلت من أجلها هذه الفرق.

- الفصل الثاني و يحمل عنوان: تحليل دور الإتصال الداخلي في فعالية فرق العمل، و سنتناول فيه مقومات الإتصال الداخلي و معوقاته، و كذا نتائج كل منهما المتعلقة بالتماسك و الصراع التنظيمي و كذا تحفيز الأعضاء بالنسبة لفعالية هذه الفرق.

- الفصل الثالث جاء كإسقاط للدراسة النظرية تحت عنوان: الإتصال الداخلي في فرق العمل بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، و فيه سيتم وضع استمارة يتم من خلالها جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، تحليلها و دراستها للتوصل إلى نتائج، إقتراحات و توصيات يتم عرضها من خلال الخاتمة العامة.

الفصل 1

مدخل إلى الإتصال الداخلي و ديناميكية فرق العمل

تعتبر معظم إشكاليات المنظمات اليوم ناتجة عن الإتصال، فقد أصبح في الوقت الراهن يشكل تحديا حقيقيا للمنظمات كافة، وذلك بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية، و التي أدت إلى وجود أفراد من جنسيات و ثقافات و لغات مختلفة يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة.

فالإتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في فرق العمل الناشطة فيها. إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال جماعات أو فرق العمل ربطا ديناميكيا. فليس من الممكن أن نتصور فريق عمل أيا كان نشاطه دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الإتصال التي تحدث بين أعضائه وتجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم.

و يتوقف نجاح فريق العمل على ما يبذله القائد الإداري من جهود للقيام بدوره على الوجه المطلوب من حيث تشجيع الأعضاء ومشاركتهم في المعلومات عن المهمة وطلب آرائهم و محافظتهم على إستمرارية الفريق، و العمل على مشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تتعلق بتحقيق الأهداف التي قام من أجلها الفريق.

1.1. مفاهيم أساسية عن الإتصال الداخلي

يمثل الإتصال الشريان الذي يغذي المنظمة، حيث يحدث تكاملا بين الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة، من خلال توفير المعلومات الهامة، كما أنه يربط بين موظفي المنظمة خاصة إن كان هؤلاء مشاركين في عمل جماعي من خلال منهجية فرق العمل التي تمثل فرصة للإستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة بشكل يسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، حيث تمثل فرق العمل فرصة لإستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل.

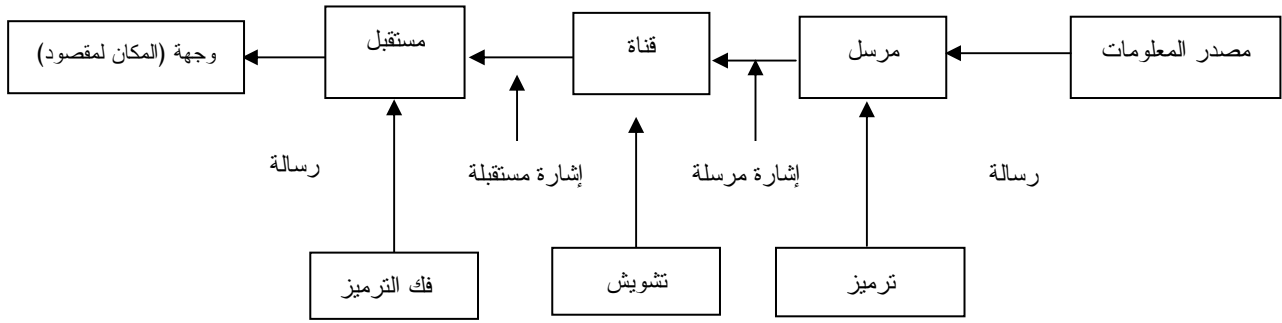
1.1.1. مفهوم الإتصال

يعتبر الإتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون إتصال لفظي أو غير لفظي، و يعرف أغلب الباحثين الإتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل) و ذلك بغية تغيير سلوكه، فالإتصال التنظيمي أي الإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في المواقف و الإتجاهات [1] ص 17.

يرجع أصل كلمة إتصال (Communication) إلى الكلمة اليونانية (Communis) و تعني بالإنجليزية (Common) مشترك، أي محاولة تأسيس نوع من الإشتراك يتضمن شخصين أو أكثر في المعلومات و الأفكار و الإتجاهات، و من الناحية التاريخية، فإن المتتبع لكلمة إتصال في اللغات الأجنبية يجد أن لفظ (Communiquer) أي يتصل و لفظ (Communication) أي إتصال قد ظهرت في اللغة الفرنسية في حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر، و المعنى القاعدي للكلمة الأولى هو يشارك في... (Participer)، و قد تحول هذا المصطلح ليصبح معناه نقل الشيء (Transmettre) أو إرساله [2] ص 4.

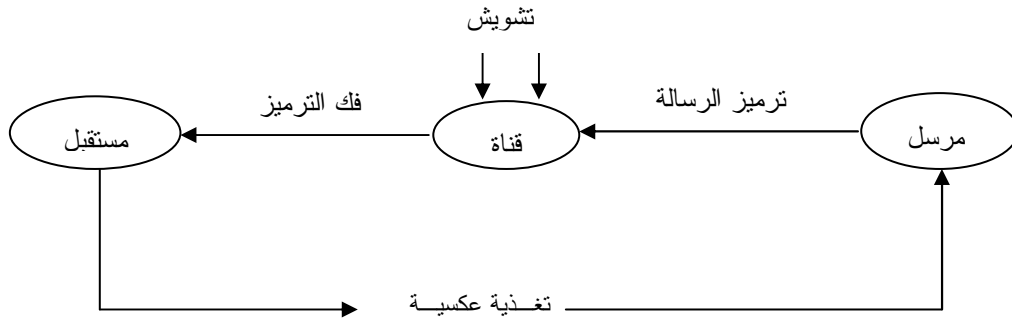
أما في اللغة العربية فالإتصال هي كلمة مشتقة من الجذر وصل و الذي يحمل معنيين، الأول هو الربط بين كائنين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ في الصلة و الإنتهاء إلى غاية معينة من تلك الصلة [3] ص 19. و في هذا الصدد يجدر بنا أن نفرق بين الإتصال (Communication) و الإعلام (Information)، فالإتصال عملية تفاعل بين طرفين و تسير في اتجاهات مختلفة، أما الإعلام فهو عملية تقتصر على نقل المعلومات من جهة واحدة و ذلك بهدف التأثير على الآخرين [4] ص 38-39.

أما اصطلاحاً، فيتعلق الإتصال بأول تقديم له و ذلك سنة 1941 من طرف **شانون (SHANNON)** من خلال نموذج التلغراف الذي يوضح عملية الإتصال و الذي يركز على النظرية الرياضية، و هو نموذج أستخدم أصلاً لوصف الإتصال الإلكتروني، حيث كان **شانون (SHANNON)** موظفاً كمهندس في شركة **بل تليفون (BELL Telephone)** بالولايات المتحدة الأمريكية و وضع تصميمه المعروف انطلاقاً من عملية الإتصال الهاتفي، حيث يتم إرسال رسالة شفوية من طرف مرسل إلى مستقبل عن طريق قناة [5] ص 29.



شكل رقم 01 : نموذج التلغراف [5] ص 29

و قد تم تطبيق هذا النموذج في العلوم الإنسانية، حيث طور **وينر (WIENER)** هذه النظرية لحل العديد من مشاكل التفاعل و التبادل في علم النفس و علم النفس الاجتماعي، و ذلك في الفترة الممتدة ما بين 1942 و 1945، حيث أضاف مفهوم "التغذية العكسية" لنموذج التلغراف، أي نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها [6] ص 18.



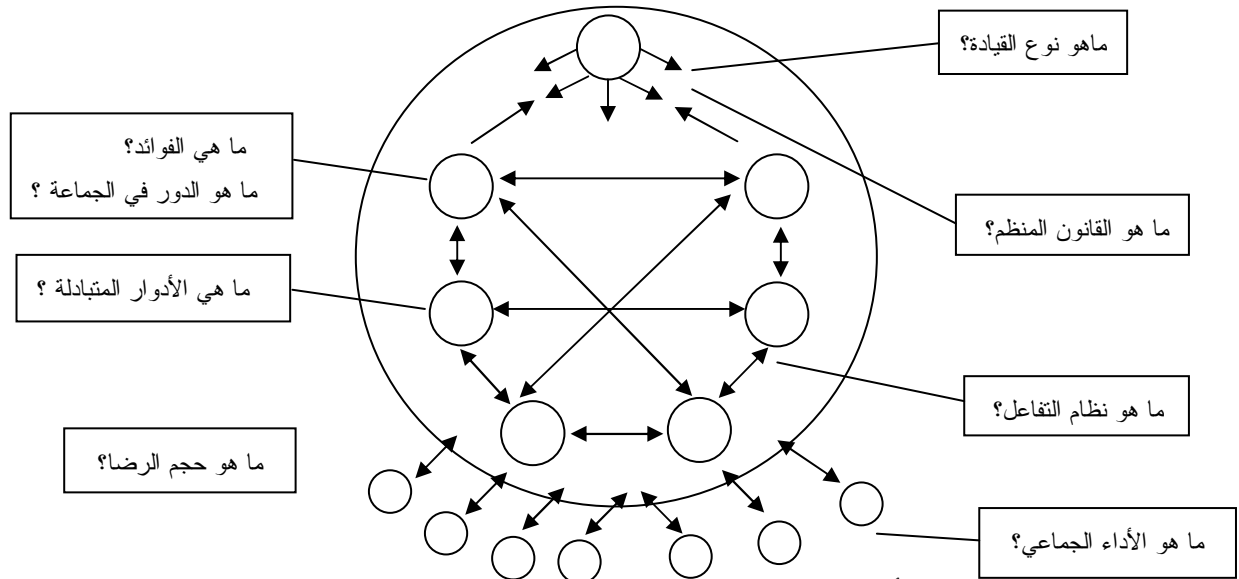
شكل رقم 02 : نموذج وينر (WIENER) [5] ص 30

و في سنة 1946، قام **لاسويل (LASWELL)** بوصف الإتصال عن طريق عرضه لخمس أسئلة (5W)، هي: من، يقول ماذا، لمن، عبر أية قناة، بأي تأثير؟

(Who says what to whom through which channel with what effect?) [5] ص 33.

وقد قام **الأنثروبولوجي باتسون (BATESON)** سنة 1977 باقتراح نموذج الأوركسترا (le modèle de l'orchestre) الذي يعتبر أعقد من نموذج التلغراف والذي جاء لتصحيح عيوبه. و قد إستندت أعمال مدرسة **بالو ألتو (PALO ALTO)** (*) على نموذج الأوركسترا خاصة فيما يخص تلك المقولة الشهيرة: "من المستحيل عدم الإتصال"، فرفض الإتصال يمثل نوعا من أنواع الإتصال.

(*) مدرسة بالو ألتو (PALO ALTO): هي مدرسة ذات تيار فكري ظهر في أوائل 1950 في كاليفورنيا، يتم الاعتماد عليه في علم النفس و علم النفس الاجتماع و علوم الإعلام و الإتصال.



شكل رقم 03 : نموذج الأوركسترا المقترح من طرف موشيلي (MUCCHIELLI) [5] ص 33

و فيما يلي جدول مقارنة بين نموذج التلغراف و نموذج الأوركسترا.

جدول رقم 01 : مقارنة بين نموذجي التلغراف والأوركسترا [5] ص 33

نموذج الأوركسترا	نموذج التلغراف	
اجتماعي مسجل في سياق أوسع بناء اجتماعي	فردية واضح المعالم في الزمان و المكان علائقي و طوعي	طبيعة النشاط
مشاركون في التفاعل	المرسل: مبادر (مستقبل سلبي)	الأطراف (الجهات الفاعلة)
علائقية: بناء علاقة	فعالة: نقل رسالة	الغاية/الغرض
نظام مفتوح و معقد	متتالية، تسلسلات خطية، عمليات و تسلسلات متحكم فيها	الهيكلية
متعددة و علاقة غامضة	فردية و معنى الرسالة واضح	المستويات
متعددة: شفوية و غير شفوية	لفظية: لغة واضحة، ذات دلالة	الطبيعة

هذا عن الإتصال الإنساني بصفة عامة، أما فيما يخص الإتصال داخل منظمة الأعمال، فإن المصطلح الملائم لهذا النوع المحدد من التواصل هو الإتصال التنظيمي الذي يعرفه الدكتور مصطفى حجازي أنه: "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات لاستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات، أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة"

و يعرفه كل من هوكنس و بريستون (HAWKINS & PRESTON) على أنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات و بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية [7] ص 60، أما ريدينج و سانبون (REDDING & SANBON) فيعرفان الإتصال التنظيمي أو الإداري على أنه: "بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد"، أي أنه يمكننا القول أن الإتصال التنظيمي يتعلق بالرسائل و تدفقها و أهدافها و اتجاهاتها و مشاعر الأفراد و علاقاتهم داخل التنظيم [8] ص 307. و يعرفه فيليب دتير (Philippe DETIRE): "إن الإتصال الداخلي عبارة عن مجموعة مبادئ سلوكية و تطبيقية تعطي معان تساعد على خلق روح معنوية لتسهيل الإلتحام و التماسك و التي تدفع كل فرد في تحسين إتصاله و تشجيع العمل الجماعي" [9] ص 14.

و يصنف الإتصال التنظيمي إلى مجموعتين هما [10] ص 22-23 :

- الإتصالات الخارجية: تتم مع الأفراد و الجماعات خارج المنظمة، أي ذلك الإتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة، مثل الشركات الخدمية، الزبائن، الموردون و الجمهور بشكل عام، و تحت هذا النوع من الإتصالات يقع كل ما تقوم به المنظمة باتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع.

- الإتصالات الداخلية: هو النوع الذي يهتما في هذه الدراسة، و يتمثل هذا النوع بالإتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة و التي تقود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف المنظمة، مضافا إليها الإتصالات غير الرسمية.

2.1.1. أهمية الإتصال الداخلي

يعتبر الإتصال الفعال مفتاح نجاح المنظمة، و عليه يتوقف بناؤها، فبدونه لا يعرف الموظف ما يعمل زملائه، و لا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، و لا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات و التعليمات و الإرشادات اللازمة، و بدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات و الأفراد مستحيلا و لا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم و رغباتهم و مشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة [11] ص 243، كما أن الإتصال الفعال يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، و هي:

- تحقيق تنسيق بين أفعال و تصرفات أقسام المنظمة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض و بالتالي تميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها القائمة ؛

- المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال الداخلي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المنظمة، و تساعد هذه المعلومات بدورها على:

- 1- توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف ؛
- 2- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم ؛
- 3- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم [12] ص 87 ؛
- 4- نقل المعلومات و المعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون بينهما ؛
- 5- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية و المادية ؛
- 6- يساعد على الترقية و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة ؛
- 7- تحفيز الأفراد [13] ص 163 ؛
- 8- يلعب الإتصال الداخلي دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات لأن ذلك يحتاج إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل لتنفيذ القرار و تقييم نتائجه ؛
- 9- النقل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل [12] ص 88.

3.1.1. عناصر عملية الإتصال الداخلي

تتلخص عملية الإتصال بأن هناك طرفا (المرسل) لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إرسالها إلى فرد أو جماعة (المستقبل)، و من أجل إيصال الفكرة يجب على المرسل أن يترجمها و يحولها إلى رموز (كلمات، أرقام، أشكال، صور...) و يرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابية، و يستلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه و يترجمها (يفك رموزها) في رسالة يستلمها، و في بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية، و من خلال الإشارة بالرأس أو التعبير بالوجه أو القيام بإجراء أو عمل يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية الرجعية) [13] ص 165، و عليه فإن عناصر عملية الإتصال الداخلي تتمثل فيما يلي:

1- المرسل (المصدر): تبدأ عملية الإتصال عندما يكون لدى المرسل فكرة يرغب في إرسالها إلى الطرف الآخر أي المستقبل وذلك ناتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر أي إدراك الرسالة، و قد يكون المرسل شخصا أو عددا من الأشخاص مزودين بأفكار و آراء و لهم حاجات و أغراض معينة و لديهم قدر من المعلومات يسعون لإيصالها إلى الآخرين [8] ص 290.

2- قناة الإتصال: تصبح الفكرة بعد ترميزها جاهزة لإرسالها خلال قناة أو أكثر من قنوات الإتصال إلى المستقبل، و قناة الإتصال عبارة عن الوسيلة التي تتحرك خلالها المعلومات حتى تصل إلى المستقبل المرغوب فيه، و تمثل خطوط التليفون و الراديو و التلفزيون و وكالات الإتصال و البريد

و الموجات الهوائية ما نعنيه بقنوات الإتصال، و بالطبع فإن الشكل الذي تتخذه عمليات الترميز يحدد كيفية نقل الرسالة أو قنوات الإتصال التي يمكن استخدامها، فالكلمات المكتوبة يمكن إرسالها بالبريد العادي أو السريع أو عن طريق الوسائل الالكترونية (الكمبيوتر أو الفاكس)، أما الرسائل الشفوية فمن الممكن إرسالها عن طريق الهاتف أو الأشخاص، و أيا كانت الوسيلة المستخدمة فإن الهدف واحد و هو نقل الرسالة المرمزة بوضوح إلى المستقبل المرغوب فيه [8] ص 348.

3- الرسالة: هي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواء كانت لفظية أو غير لفظية لا يكون هناك إتصال، و يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف و من حيث استخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، و أن تكون لغة الرسالة سليمة و تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية [14] ص 241.

4- المستقبل: هو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسل، و تتوقف فاعلية الإتصال على إستقبال المستقبل للرسالة على الصورة التي قصدها المرسل [8] ص 293، فعندما تصل الرسالة إلى المستقبل فإنه يبدأ بفك رموزها، بمعنى إعادتها إلى شكلها الأساسي، ويشمل ذلك على العديد من العمليات الفرعية، مثل: الألفاظ المسموعة أو المقروءة، و شرح تعابير الوجه...، و كلما استطاع المستقبل فك رموز الرسالة بدقة كلما زاد فهمه للرسالة بالطريقة التي أرادها المرسل [15] ص 348.

5- التغذية العكسية: التغذية العكسية أو الرجعية أو المرتدة هي قبول الرسالة أو رفضها، و قد تكون هذه الإجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة، و قد تكون إيجابية أو سلبية [13] ص 169، فالمستقبل فور قيامه بفك رموز الرسالة قد يبعث رسالة جديدة إلى المرسل تظهر تأثير الرسالة على مستقبلها، حيث يساعد الحصول على معلومات عكسية المرسل على معرفة ما إذا كانت رسالته قد فهمت بدقة أم لا، كما أن التغذية العكسية قد تساعد على إبراز فكرة جديدة لدى المرسل مما يساعد على بدء دورة جديدة من الرسائل المتبادلة، و لهذا فإننا نصف الإتصالات بأنها عملية مستمرة [15] ص 348، لذلك فإن التغذية العكسية تعد من المصطلحات الأساسية في عملية الإتصال خصوصا من حيث التعبير الديناميكي في هذه العملية بين الأطراف المتواصلة [3] ص 38.

6- التشويش: فبالرغم من البساطة الواضحة في إجراءات الإتصالات، فإنها نادرا ما تتم دون خلل، و هناك عدد من الموانع الجوهرية التي تعرقل عمليات الإتصال و تؤدي إلى قلة تأثيرها، و قد سميت المعوقات التي تؤدي إلى تحريف الإتصالات و تقليل تأثيرها بالتشويش، الضوضاء أو الضجيج، و على سبيل المثال فإن الرسالة التي رمزت بطريقة سيئة كتلك التي تكتب بطريقة غير واضحة، والتي تفك رموزها بطريقة غير صحيحة (كتلك التي لا يمكن فهمها، أو تلك التي ترسل عبر قنوات إتصال مزدحمة بالتشويش، أو تلك التي يتحول فيها إنتباه المستقبل عن الرسالة)، تقلل من تأثير

الإتصالات [15] ص 348-349، فالتشويش من المعوقات الخطيرة للإتصال وهو قد يحدث في أية مرحلة من مراحل الإتصال [3] ص 42.

4.1.1. أنواع الإتصال الداخلي

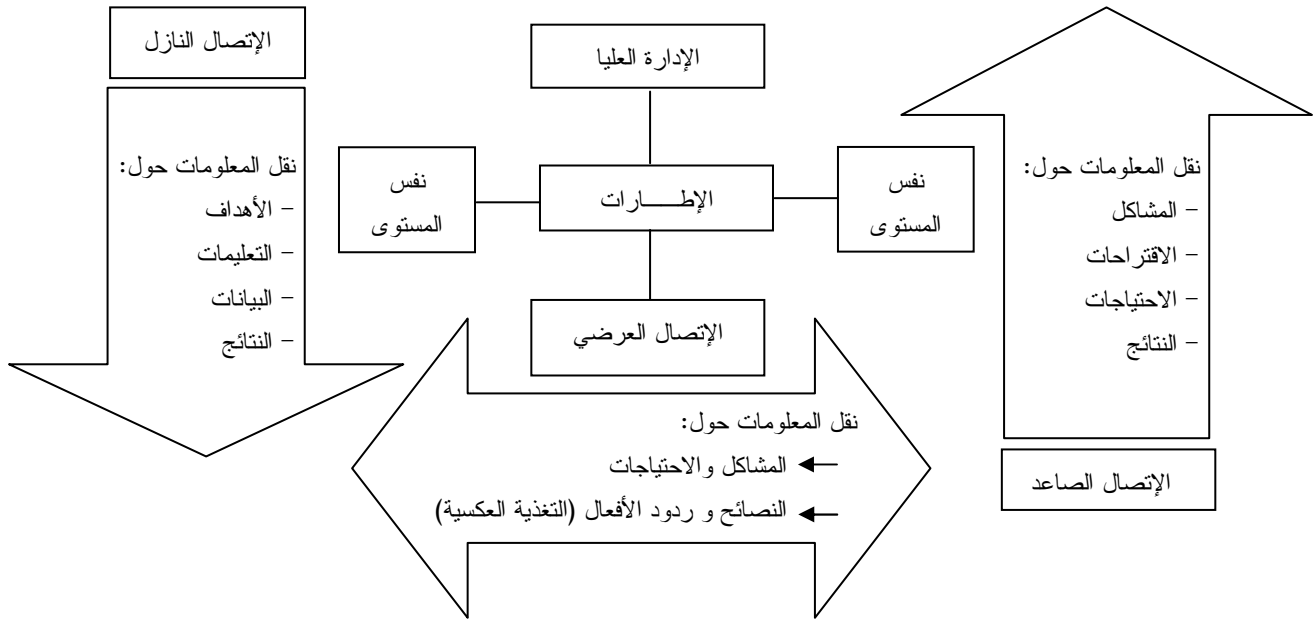
إن تبادل الأفكار والمفاهيم أو المهارات بين الأفراد و الجماعات من خلال عملية الإتصال الداخلي لا يتخذ نوعا واحدا، فلقد صنف الباحثون والكتاب الإتصالات إلى أنواع مختلفة، و يرجع هذا التحدي إلى الأساس الذي يتخذ منطلقا لهذا التقسيم، ومن بين هذه الأسس نجد:

1- الإتصال على أساس الاتجاه: و من أنواعه:

1-1- الإتصالات النازلة: و هي الإتصالات التي تتجه من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى الموظفين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية [13] ص 170، أما الصورة الثانية لهذه الإتصالات فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير و يعتبر مركز إتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على جميع قنوات المعلومات الصادرة منه و إليه فهو محور كل الإتصالات. و تتمثل الإتصالات النازلة في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا لحسن سير العمل، و هذه الإتصالات هي إحدى الوظائف المهمة للمدراء إذ بدون هذه الإتصالات يتعذر على أفراد المنظمة معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل، و يرى تايلور أن من مهام المدراء جمع المعلومات وترتيبها وتنظيمها لتصبح قوانين و صيغا يستفيد منها الأفراد في تحسين مستوى أدائهم [4] ص 49.

1-2- الإتصالات الصاعدة: يتمثل هذا النوع من الإتصالات بالمعلومات التي ينقلها الأفراد في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات إتخاذ القرارات و التوجيهات المناسبة [4] ص 49، و يهدف هذا النوع لإعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في العملية الإدارية، و يمكن أن يتم ذلك مثلا عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات [13] ص 170، و لا تعتبر الإتصالات الصاعدة الصورة العكسية للإتصالات النازلة، ذلك أن اختلاف الوضع الوظيفي لطرفي الإتصال يخلق بعض الفروق بين النوعين [15] ص 366.

1-3- الإتصالات الأفقية: هي الإتصالات التي تتم بين الأفراد على نفس المستوى التنظيمي وعادة ما تتم لتنسيق المهام بين الإدارات و تبادل المعلومات [16] ص 26، حيث أن العلاقة بين الأفراد ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس، كما يتمثل هذا النوع من الإتصالات بحرية تبادل المعلومات بين الأفراد [13] ص 170.



شكل رقم 04 : دوران المعلومة في الوسط التنظيمي [17] ص 29

1-4- الإتصالات المتعددة الاتجاهات: يشير هذا النوع إلى أن الإتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات، بين الرؤساء و المرؤوسين و مابين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية، و بينهم و بين المستويات التي دونهم أو فوقهم [13] ص 171.

2- الإتصال على أساس مدى الرسمية: يأخذ الإتصال الداخلي للمنظمة طابعا رسميا و غير رسمي و يرتبط بالمستويات التنظيمية و الهيكلية التي تميز المنظمة و التي تحدد اتجاه الاتصالات، حيث أنه واعتياديا تكون القنوات الرسمية عمودية تتبع سلسلة السلطة، و محددة بالإتصالات المتعلقة بالمهمة وعلى العكس من ذلك فإن القنوات اللارسمية التي تعرف اعتياديا بعناقيد العنب، حرة الحركة، تسير في جميع الاتجاهات و تتخطى مستويات السلطة و تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضاء الجماعة، بالإضافة إلى أنها تسهل إنجاز المهام [18] ص 175، و نجد:

2-1- الإتصالات الرسمية: تمثل مجموعة القنوات التي يتم من خلالها نقل جميع المعلومات الرسمية من المدراء إلى العمال أو العكس، أي أن اتجاه الاتصالات الرسمية مبلور من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة و تتبع الرسالة اتجاهات رسمية كما هي محددة في الهيكل التنظيمي [19] ص 84-85، و يعتمد هذا النوع من الإتصال على المذكرات أو التقارير و الإجتماعات الرسمية و الخطابات و ما شابه ذلك، و تبعد العلاقات في هذا النوع عن الطابع الشخصي و تقيد بلوائح معينة [6] ص 24.

2-2- الإتصالات غير الرسمية: تقوم عادة في أغلب المنظمات، إن لم نقل كلها، شبكة غير رسمية للإتصالات إلى جانب الإتصالات الرسمية، و تتكون هذه الشبكة عادة من الموظفين الذين يتقاربون في

بالإتصال الشفهي و لكن يعاب عليها أن عملية إعدادها و صياغتها قد تأخذ جهدا كبيرا بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى التخزين و الحماية [14] ص 244-245.

3-2- الإتصالات غير اللفظية: و تتمثل في مختلف التصرفات الجسمية و تعابير الوجه و لغة العيون و التي تعطي دلالات مختلفة عن الرضا و عدم الرضا واللامبالاة و غيرها، فمثلا قد يستخدم المدير قبضة يده و ضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره. و تجدر الإشارة إلى أن تفاعل الإتصالات اللفظية و غير اللفظية يمكن أن يؤدي إلى معان متناقضة، و من جهة أخرى يجب التنبيه إلى أن الحركات و الإيحاءات غير اللفظية قد تبين دلالات و معان مختلفة من بلد إلى آخر، و حتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة لأخرى، من منظمة لأخرى ومن جماعة لأخرى [13] ص 171-172.

4- الإتصال على أساس عدد و طبيعة المشاركين: و تنقسم إلى:

4-1- الإتصالات الشخصية: (أو التبادل الشخصي للمعلومات)، و نعني بها عملية تبادل المعلومات و الأفكار و الإتجاهات أو غيرها التي تتم بين الأفراد دون أفراد وسطاء، و في هذه الحالة فإن أحد الأفراد يمثل دور المرسل بينما يمثل الآخر دور المستقبل، و من خصائص هذا النوع أن عدد المرسل إليه محدود [6] ص 30.

4-2- الإتصالات في الجماعة: الإتصال في الجماعة معقد و مركب لأنه يتعلق بحجم الجماعة أو الفريق، وظائفه و شخصية أعضائه [5] ص 37، و توجد خمس شبكات رئيسية للإتصال في الجماعة و التي يتم من خلالها انتقال المعلومات، و تتمثل في:

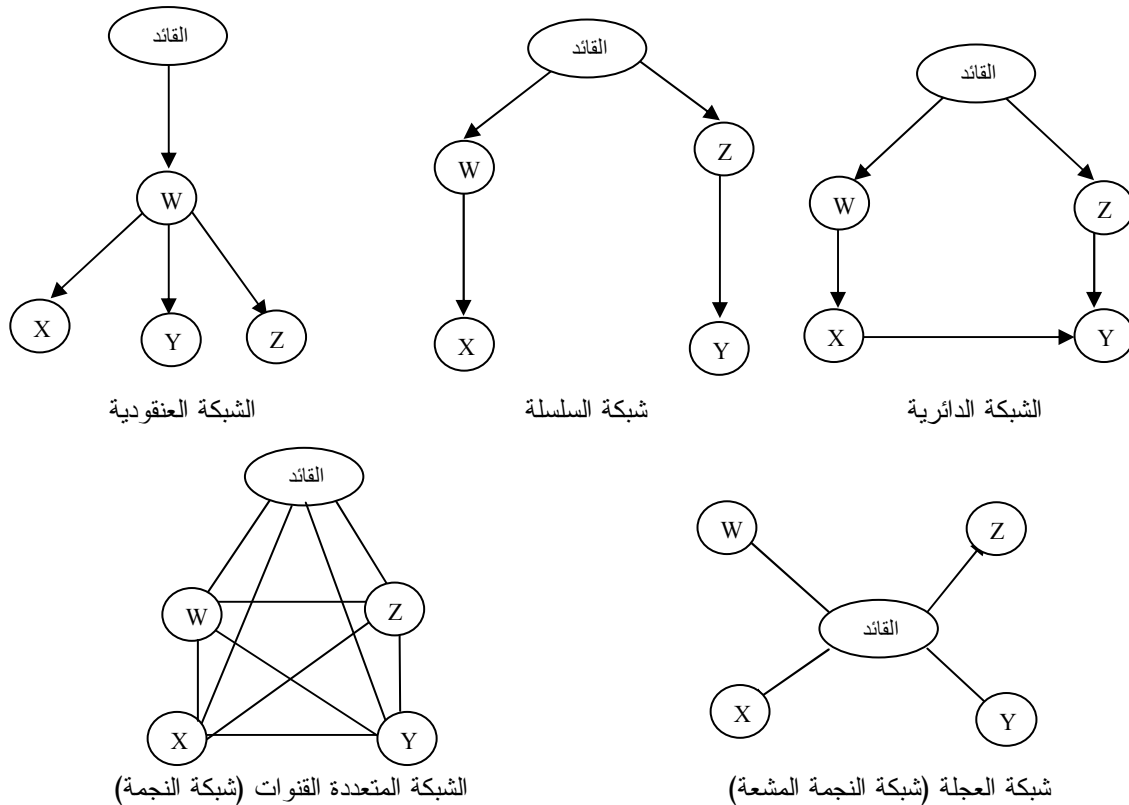
4-2-1- الشبكة الدائرية: يمكن للفرد في هذه الشبكة الإتصال بجاريه (يمينه و يساره)، و لا يستطيع الإتصال بالأعضاء الآخرين [14] ص 248، و يعتبر هذا النموذج أندر نماذج الإتصال حيث يظهر في بعض جماعات العمل [21] ص 26.

4-2-2- شبكة السلسلة: يمكن للفرد الإتصال بجاريه، إلا أن الشخصين في طرفي الرسالة لا يقدرا على الإتصال إلا بشخص واحد فقط، و في هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء اللازم، و يمتاز هذا النمط بالبطء الشديد [14] ص 247.

4-2-3- الشبكة العنقودية: و هذا النمط يمكن فردا واحدا من الإتصال (مساعد القائد) بأربعة أعضاء آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الإتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالقائد نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.

4-2-4- شبكة العجلة (شبكة النجمة المشعة): يكون ضمن هذا النموذج شخص محوري، و في الغالب يكون القائد حيث يكون هو المصدر الرئيسي للإتصالات، و من ثم تتم إتصالات الأفراد من خلاله فقط، أي أنها شبكة إتصالات ممرضة [14] ص 247-248، ملائمة للمهام البسيطة، يتم فيها حل المشكلات في مدة قصيرة وتتميز بأن مستوى رضا الأفراد فيها منخفض و أنها ملائمة للجماعات الكبيرة [21] ص 25.

4-2-5- الشبكة المتعددة القنوات (شبكة الإتصالات غير الممرضة أو شبكة النجمة): هذا النموذج هو أكثر النماذج شيوعا و فعالية، حيث يتم الحصول على المعلومة مباشرة من طرف مجموعة الأفراد [21] ص 25، لأنه يمكن لأي فرد الإتصال مع فرد آخر و بدون قيود و باستخدام جميع قنوات الإتصال أي أنه يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة [14] ص 248 ؛ غير أن هذا النموذج لا يلائم الجماعات ذات الحجم الكبير (أكثر من 15 فرادا)، كما لا يتم تبنيه عندما يتوجب الأخذ السريع للقرارات [21] ص 25.



شكل رقم 06 : هيكلية شبكات الإتصال [14] ص 249

5.1.1. وسائل الإتصال الداخلي

تتعدد وسائل الإتصال الداخلي في المنظمة في عصر تكنولوجيا الإعلام و الإتصال (TIC) التي أدت إلى نتائج ايجابية و هامة في مجال زيادة إنتاجية و تحسن أداء المنظمات الناشطة في مختلف المجالات، و فيما يلي عرض لمختلف وسائل الإتصال الداخلي و التي يتم تجميعها في ثلاث (03) أنواع، و هي:

1.5.1.1. الوسائل الكتابية

تمثل مجموع الوسائل التي يتم نشرها على حامل ورقي، و من أهمها:

1- دفتر الاستقبال: يمثل أول وثيقة تقدم للموظفين الجدد في المنظمة، أي أنه يشارك بذلك في تقديم انطباع أولي لهؤلاء الموظفين عن المنظمة و هذا يتطلب عناية خاصة في إعداده و تصميمه، و يترجم صورة المنظمة و كذا عملياتها بما أن هذه الوثيقة عليها الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التي يطرحها الموظف الجديد. و عن مضمون الوثيقة، عليه أن يحتوي على معلومات خاصة بالمنظمة، إستراتيجيتها، نشاطها، تحدياتها، وكذا تسمح بإمكانية تموقع الموظف الجديد في الهيكل التنظيمي. و من المستحسن تقديم هذا الدفتر للموظف الجديد قبل التاريخ الفعلي لاستلام مهامه من أجل السماح له باكتساب معارف أولية عن المنظمة و طرح أسئلة نابعة عن قراءته للدفتر، و من الأفضل كذلك تقديمه على شكل مطبوعة بدلا من عرضه على الإنترنت نظرا لأن للمطبوعة قيمة رمزية أعلى، و بالمقابل يستحب إعلام باقي المنظمة أو المصلحة عن وصول موظف جديد عن طريق إشعار أو جريدة المنظمة أو على جدول العرض [22] ص 47-48.

2- مجلة المنظمة: و هي وسيلة لنشر الأنباء و التعليمات المتصلة بأهداف و أنشطة المنظمة، كما يمكن أن يفسح فيها حيز للموظفين ينشرون فيه أهم أنبائهم، فضلا عن أفكارهم و آرائهم المتصلة بتحسين كفاءة المنظمة و كفاءة الموظفين، و التعبير عن تطلعاتهم و مشاعرهم.

3- صناديق الاقتراحات أو علبة الأفكار: و هي صناديق توضع عادة في باحة المنظمة لتلقي شكاوي و اقتراحات الموظفين، و لقد أخذت المنظمات المتطورة تهتم بهذه الصناديق بل و تشجع المبادرات التي يقدمها الموظفون في تقديم أفكار و اقتراحات مفيدة و تحفيزهم على ذلك بالمكافآت [20] ص 50.

4- لوحة الملاحظات: و هي وسيلة إعلامية تسمح بتحسيس أو إعلام أفراد المنظمة و تهدف إلى التوعية إلى نشاط محدد [22] ص 48-49.

5- إشعار المصلحة: لقد مثل و لفترة طويلة أول وسيلة إتصال في المنظمة، غير أن توزيعه التقليدي من خلال الورق تم تعويضه بالرسائل الإلكترونية في بعض المنظمات، إن لم نقل معظمها، لكن حامله

الورقي يبقى له ميزته الخاصة. يعتبر إشعار المصلحة وسيلة ضرورية لإدارة أعمال المنظمة، هدفها تحديد قواعد التسيير الداخلي، التوجيهات و الأوامر، الإعلام حول التغييرات القانونية، التقنية أو التجارية، الإعلان عن ساعات عمل جديدة كتوقيت الشهر الكريم. تمثل هذه الوسيلة آلية إعلامية نازلة [22] ص 46.

6- محضر الجلسة: هو تقرير يلخص ما قيل، ما تم فعله أو ما تم تحريره خلال الاجتماع. يقوم محرر محضر الجلسة بوصف ما شهد عليه بأمانة، حيث يسجل نتائج الاجتماع، الملاحظات، البيانات، الإتفاقات و القرارات، ثم يتم توقيعه من طرف محرره و كذلك من طرف المشاركين في الاجتماع [19] ص 188.

7- البرقيات الإعلامية: عبارة عن معلومات مدونة على الورق، تهدف إلى إعلام الموظفين بطريقة سريعة و مختصرة عن أمور تخصهم و تخص مؤسساتهم.

8- المذكرات: مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور، و تميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد، كما أنها وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد [9] ص 27.

9- الفاكس: بالرغم من تطور وسائل الإتصال، إلا أنه لا توجد مؤسسة تخلو من هذا الجهاز الذي يقوم بعمل صورة عن أي مستند ورقي و يرسلها إلى أي جهاز فاكس آخر في أي مكان عبر خطوط الهاتف، حيث تعقد الصفقات و تبرم الإتفاقيات و تُجرى التحويلات البنكية عبر هذا الجهاز الذي يتم استخدامه لإرسال الوثائق سواء داخل المؤسسة أو خارجها [23].

2.5.1.1. الوسائل الشفوية

و تتم بعدة طرق و تمتاز عموما بالبساطة و الوضوح و تناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا بما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، و يمكن للمرسل أن يتأكد من فهم و إدراك المستقبل لرسالته [4] ص 46.

1- الهاتف: هو الجهاز الذي يمكن من تحويل الطاقة السمعية إلى الإشارة الكهربائية و العكس [24] ص 683، تصلح هذه الوسيلة لعمليات الإتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان، و هناك بعض العيوب تتمثل في قصر مدة الإتصال حيث قد يكون هناك صعوبة أيضا في استيفاء بعض المعلومات أو البيانات [9] ص 29.

2- الهاتف النقال: مقياس معروف في الإتصالات الرقمية باسم (GSM)، يسمح هذا النمط بتوسيع أشكال الإتصالات المتحركة موفرا بذلك إمكانيات أخرى لنشر رسائل قصيرة (SMS)، معرفة المتكلم،

و مهما كانت الوضعية الجغرافية للمتصلين، يتاح للموظفين التكلم مع منظمهم في كل وقت، و العكس كذلك [17] ص 34.

3- الإجتماعات: يتمثل الاجتماع في لقاء بين أكثر من فرد في مكان محدد و زمان محدد للتداول و التشاور و تبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها و إتخاذ قرار بشأنها، و ينطوي الإجتماع على مفهوم التعاون بين أفراد يختلفون في ثقافتهم و خبراتهم و مع ذلك يحاولون معا -عن طريق المشاركة الموضوعية- الوصول إلى حل المشكلات المعروضة عليهم. و تعتبر الإجتماعات التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في الإدارة، حيث يشترك الرؤوس مع الرئيس في إتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بتخطيط العمل و مراقبة تنفيذه.

و الإجتماعات كأسلوب للاتصال و المناقشة الحرة المفتوحة، تُعود الأفراد على تنمية مهارتي التحدث و الإتصال، بل تتعداهما إلى تنمية مهارة الإقناع عن طريق المواجهة المباشرة بين المتحدث و المستمع [25] ص 8.

4- المقابلية: تعرف بأنها نوع المناقشات التي تدور بين شخصين لتحقيق هدف معين، عادة ما تتم بين الرئيس و الرؤوس في العمل و تهدف إلى إعطاء المعلومات أو الاطلاع عليها و بالتالي السماح للرؤساء و الرؤوس بالتعبير عن آرائهم أو التنفيس عن مشاعرهم و تحسين نظم الإجراءات أو تطبيق سياسات جديدة و إزالة سوء التفاهم [9] ص 25.

3.5.1.1. الوسائل الإلكترونية

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا مذهلا في وسائل و تكنولوجيا الإتصالات (السلكية و اللاسلكية) جعل من الممكن نقل المعلومات من أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر بفعالية و سرعة عالية، و قد أدت التطورات في تكنولوجيا الحاسوب مع التطورات في تكنولوجيا الإتصالات إلى ظهور حقل جديد يعرف بتكنولوجيا الإعلام و الإتصال و التي أدت إلى نتائج ايجابية و هامة في مجال الإنتاجية و فعالية المؤسسات العامة و الخاصة، سواء كانت تعمل في المجال الإقتصادي أو الإجتماعي أو الثقافي أو السياسي [26] ص 109. و قد أصبح تعلم و إدارة تكنولوجيا المعلومات من المهارات الحيوية التي يجب أن يتقنها و يتعامل معها كل مدير و قائد في هذا العصر لتكون عوناً له في إدارة كافة المجالات و النشاطات الإدارية المتسارعة و المختلفة. و قد أصبح مدلول العمل الإلكتروني يمثل وصفا للمؤسسة التي تستغل كافة إمكاناتها الكاملة باستخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال لتحديث عملياتها و هدف ذلك هو توصيل أفضل الخدمات لمن يطلبها من خلال الإعتماد على الشبكات، إذ أصبح العالم مترابطا مع بعضه البعض عبر أجهزة الحاسوب الرقمية و شبكات الإتصالات التي أصبحت توفر وسائل سريعة و مرنة ومنخفضة التكلفة لأداء الأعمال [27] ص 223-225. و من

خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال سنتعرض لكل من الإنترنت (Intranet)، البرامج المدمجة للتسيير (ERP)، تدفق العمل (Work Flow)، وكذلك فرق العمل (Groupware) [28] ص 103 . يرى الكاتب بريلمان (BRILMAN) بأن مظاهر هذا الإقتصاد الرقمي، هي [17] ص 35-36 :

- طرق جديدة للإتصال خصوصا البريد الإلكتروني مما رفع من سرعة نقل المعلومات ؛
- الدخول الفوري إلى حجم كبير من المعلومات في زمن قياسي، و قد ألغى هذا تكاليف التنقل، استشارة مختلف المراجع و الوثائق و استهلاك وقت كبير ؛
- أشكال جديدة للتنظيم في المؤسسات سمحت بها شبكات الأنترنت و الإنترنت و الإكسترانت ؛
- توسع كل أشكال الأعمال الإلكترونية (e-business) و التجارة الإلكترونية (e-commerce) و التموين الإلكتروني (e-procurement).

1- الأنترنت (Internet): و هي شبكة تقوم على ربط عدة شبكات معلوماتية فيما بينها لتسمح للمستخدمين فيها في كل أرجاء العالم بالتحاور فيما بينهم و تبادل المعلومات بين بعضهم البعض، و هي بذلك تمكنكم من النفاذ إلى مختلف بنوك المعلومات العالمية، إنها أحد وسائل الإتصال التي تختزل الوقت و المسافات و تساهم في رفع مختلف الحواجز التي تحول دون المرور الحر للمعلومات إرسالاً و استقبالا، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الهيئات، و تعود جذورها إلى سنة 1969 حيث أنشأت دائرة الدفاع التابعة للبنتاغون شبكة تدعى الأربانت (Arpanet) و هي شبكة معلوماتية لا يمكن تخريبها في حال تعرضها لهجوم نووي [24] ص 375، و قد أصبحت الأنترنت فيما بعد و سنة 1994 في متناول الجميع مع الشبكة العالمية (World Wide Web) و أخذ غزو الشبكة للمؤسسات عدة أشكال من التطبيقات اللاتزامنية و تفاعلية، حيث البريد الإلكتروني (e-mail) و تحويل الملفات، الدخول لقواعد المعطيات أو الحوارات أو النقاشات (Forum) [17] ص 32، و تمثل الأنترنت وسيلة إتصال داخلية و خارجية.

• **البريد الإلكتروني (e-mail):** يدل هذا المصطلح على الخدمات البريدية التي تقدمها شبكة الأنترنت للمستخدمين فيها، و تتجسد هذه الخدمات في تبادل الرسائل إلكترونيا بين مختلف الأشخاص و المؤسسات بشرط أن يكون لكل مشترك عنوانا إلكترونيا [24] ص 185.

• **الإنترنت (Intranet) و الإكسترانت (Extranet):** إذا كانت شبكة الأنترنت (Internet) تجسد الإتصال ما بين مختلف الشبكات المعلوماتية المرتبطة بين بعضها والبعض الآخر [24] ص 381، فإن شبكة الإنترنت و الإكسترانت تمثل شبكات داخلية في المؤسسات تعتمد على نفس تقنيات الأنترنت، حيث أن الإنترنت (Intranet) تقتصر على الموظفين فقط [17] ص 32، أما الإكسترانت (Extranet) فهي عبارة عن رخصة تقدمها بعض المؤسسات لمتعاملها الخارجيين للإطلاع

عن بعض المعلومات التي يحتويها نظامها الداخلي، وهذه المعلومة تخص عادة المنتوجات المتاحة، الأسعار وتسليم البضائع ...، وبصفة عامة كل ما يربط المؤسسة بمورديها و زبائنهما [29] ص 60.

2- البرامج المدمجة للتسيير (ERP): هي برامج معلوماتية مدمجة هدفها معالجة مجموع الوظائف الإدارية و التجارية للمؤسسة (مالية، إنتاج، بيع، محاسبة، موارد بشرية)، هذه البرامج تهدف إلى رفع الإنتاجية و تحسين النوعية و تقليل التكاليف و التحكم في آجال الإنتاج [17] ص 33. و من أهدافها أن تتم معالجة أو إدخال المعلومة مرة واحدة في نظام المعطيات، و أن تكون هذه المعطيات حاضرة كلياً و في الحين متى تم طلبها من طرف مختلف مستويات المنظمة [28] ص 115.

3- تدفق العمل (Work Flow): يرمي إلى أتمتة العمليات، واضعاً في الحسبان التنسيق بين مجموعة من الموظفين، عدد من الوثائق و مهام كثيرة و تسيير حقيقي للوثائق و يتصل مباشرة بدوران المعلومة، تنفيذ المهام و معالجة وثائق العمل و إتمامها، و على ذلك فتدفق العمل يحول التنظيم من مجرد معنى إلى مادة حية مجسدة باعتبار أن الوثائق، المعلومات و المهام تتبع قواعد محددة سلفاً [17] ص 33، و هو يرمي إلى توزيع أفضل للعمل بين المسيرين.

4- العمل الجماعي الإلكتروني (Groupware): يعطي هذا العمل مختلف البنيات البرمجية (برمجيات، تنظيم شبكي...) من أجل توفير الوسائل اللوجستية لواحدة أو أكثر من مجموعات الأفراد في المؤسسة. يسمح بالعمل الجماعي و لو كان الأفراد أو المجموعات في مواقع عمل متباعدة، كذلك يشجع الإتصال بفضل البريد، الملتقيات و الإجتماعات عن بعد، يسهل التعاون بفضل التحضير الجماعي للوثائق من خلال الدخول لقواعد المعطيات و المعارف المشتركة، كما يساعد على التنسيق بفضل تحديث المذكرات و خطط العمل الإلكترونية [17] ص 33-34.

و لقد تم إعطاء أول تعريف له عام 1978 من خلال محاضرة تم تقديمها من طرف بيتر و ترودي جونسون لنز (Peter & Trudy Johnson Lenz) و هما باحثان في (New Jersey Institute of Technology): "العمل الجماعي الإلكتروني هو مفهوم يشتمل قبل كل شيء على سيرورات الإتصال و العمل في الجماعة، و حول الطريقة التي يمكن لهذه السيرورات أن تتم من خلال وسائل تعتمد على هندسة الشبكة". عندما يعمل الأفراد معا و في نفس الوقت، نتحدث عن جماعة العمل المتزامنة و بالمقابل، عندما لا يعمل الأفراد في آن واحد نتحدث عن جماعة العمل غير المتزامنة [28] ص 108-109.

2.1. مدخل إلى ديناميكية فرق العمل

أسهمت عوامل التغيير المختلفة الحاصلة في بيئة المنظمة بدفع عجلة التحول من أسلوب الإدارة القائم على العمل الفردي و التخصص في إنجاز المهام و التقسيم الحرفي للنشاطات و الأعمال، إلى أسلوب الإدارة المستند إلى فريق العمل المتجانس و المتكامل و المتضامن [30] ص 14.

1.2.1. مفهوم فرق العمل

يعرف فريق العمل على أنه: "جماعة من الأفراد المتجانسين يشتركون معا بتكامل في أداء عمل محدد لتحقيق هدف مشترك، و يتحمل كل منهم مسؤوليات و مهام معينة في هذا العمل، و يسود الفريق جو من التفاهم و التعاطف و الإلتناء يساعد على ظهور روح الفريق، و سهولة الأداء و الشعور بالرضا" [15] ص 316. و يعرفه سرتو و س سامويل (CERTO & C Samuel) عام 1994 على أنه: "جماعة ذات مهمة تستعمل في المنظمات لتحقيق مرونة تنظيمية أكبر و تحقيق النمو السريع في هذا المنظمات"، و يعرفها جون ر.جر و شرمرهون (John R.JR & SCHERMERHON) عام 1994 على أن: "الفرق مجموعة صغيرة من الأفراد لديها مهارات مقدمة لبعضها البعض، هؤلاء الأفراد يعملون معا لتحقيق أغراض محددة و قد يجعلون أنفسهم قابلين للمحاسبة بشكل جماعي" [31] ص 170.

يتكون الفريق من عدة أشخاص يتصلون بينهم، غالبا في مدة محددة، و أين يكون العدد محدودا لكي يتمكن كل عضو من الإتصال مع جميع الآخرين مباشرة وليس عبر شخص وسيط [32] ص 225-226.

تمتاز فرق العمل بأنها تتولى إدارة نفسها بدرجات متفاوتة، بمعنى أن أعضائها أحرار إلى حد ما في وضع أهدافهم و تحديد الوقت المطلوب للإنجاز دون أي تدخل من الإدارة، و لذلك توصف فرق العمل بأنها بطبيعتها إما مستقلة كليا أو جزئيا، و لا يعني ذلك أنها مستقلة بالكامل و لا تملك إدارة المنظمة عليها حق الإدارة و الإشراف، ففرق العمل تبقى مطالبة بالإجابة عن الأسئلة التي يوجهها لها كبار المسؤولين في المنظمة [15] ص 317.

و يمكن الإشارة هنا إلى أن لفظ فريق يستخدم غالبا في معنى بسيط كنوع من الجماعات التي تتصف بسمات و خصائص إيجابية كالفرق الرياضية مثلا، و التي تترافق في الحياة اليومية و تتميز بالتعاون و التماسك و تستعمل كأداة لتحقيق مجموعة من الأهداف، و بذلك يمكن إعطاء تعريف آخر للفريق الذي قدمه هرتوج و فريسودن (HERTOG & FRISODEN): "الفريق هو مجموعة من

العلاقات الشخصية المتبادلة المبنية بهدف تحقيق غايات محددة"، هذا التعريف لا يختلف بشكل كبير عن تعريف الجماعة [31] ص 170، الذي قدمه كينيشي و كريتنيت (KINICHI & KREITNET): "الجماعة هي مجموعة من إثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية، و لهم هوية مشتركة" [14] ص 187، و هذا هو أحد أسباب إستعمال الكلمتين معا في الأدبيات الإدارية. غير أن أهم ما يميز فرق العمل هو التداؤب (Synergie)، الذي يعتبر الميكانيزم الذي يتم من خلاله تحقيق كل أكبر من مجموع عناصره، حيث يظهر أثر التداؤب عندما تقدم الفرق أفضل ما لديها من طاقات و موارد و بذلك تتجح عن طريق التفاعل الجماعي للمضي أبعد من أن يتفاعل كل واحد على حدى [33].

ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة تبني منهجية فرق العمل، و هي [34]:

- 1- إرتفاع مستوى الهدر في موارد و مخرجات المنظمة ؛
- 2- إزدياد الشكاوي و التذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية و الفردية ؛
- 3- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، و اعتبار المعلومة قوة ؛
- 4- عدم وضوح المهام و العلاقات ؛
- 5- عدم فهم و استيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب ؛
- 6- ضعف الولاء و الالتزام، و ظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد ؛
- 7- عدم فعالية الاجتماعات و ضعف روح المبادرة و الإبداع ؛
- 8- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

2.2.1. إيجابيات فرق العمل و سلبياتها

تحقق المنظمة عدة فوائد نتيجة تبنيها لمنهجية فريق العمل و الديناميكية التي تجلبها الفرق التي تدار جيدا، حيث يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق، و هذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا و مساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق و يريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يعتمد العاملون في الجماعات على نقاط القوة في كل منهم لإكمال النقص الفردي، غير أن العمل في الفريق قد لا يخلو من السلبيات التي قد تؤثر على أدائه.

1.2.2.1. إيجابيات فرق العمل

تتمثل فوائد فرق العمل فيما يلي [35] ص 130-131:

- يقدم كل عضو في الفريق معارفه و خبراته و مهاراته إلى الفريق و أعماله، و يشجع العمل ضمن الفريق المبادرات و تقديم الإقتراحات، و يسهل بذلك اكتساب الخبرات و المهارات ؛
- يكون العمل ضمن الفريق المتفاعل أكثر حيوية و يدفع إلى تحقيق أهداف الفريق بفعالية أكبر ؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف ؛
- مشاركة جميع الأعضاء في معالجة المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها مع تنمية مهارات حل الصراعات و النزاعات بين الأفراد و الفرق ؛
- يكون تجنب الأخطاء سهلاً بفضل إتباع الخطوات السليمة في العمل ؛
- خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل يقلل من شعور الموظفين بالوحدة و يزيد إحساسهم بالهوية المشتركة ؛
- تبادل المعلومات و نقلها بحرية و بطريقة إنسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة) و من أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل في فرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة و المشاركة في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة، أي زيادة فعالية الإتصالات بين الأعضاء ؛
- الإستخدام الأمثل للموارد و للإمكانات المتاحة و بما يحقق كفاءة الأداء ؛
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط و وضع الأهداف ؛
- تنمية مهارات المدراء في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء و المرؤوسين ؛
- المشاركة في إتخاذ القرارات، و في ذلك تأثير كبير في الإنجاز ؛
- الإستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية و الخدمية، و يولد إتخاذ هذه القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالإلتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في إتخاذها.

2.2.2.1. سلبيات فرق العمل

قد تظهر عند تطبيق منهجية فرق العمل سلبيات، حيث قد [35] ص 131:

- تكون مضیعة للوقت، و لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي كما قد تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة ؛
- تخرج أحياناً عن السيطرة و تبدو عليها مظاهر الفوضى و عدم الانضباط ؛
- تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي و عمله مع الفريق.

3.2.1. مفهوم ديناميكية فرق العمل

لقد تم التحدث لأول مرة عن ديناميكية الجماعات عام 1944 من طرف العالم الألماني كورت لوين (Kurt LEWIN) بما أن الفكر الديناميكي تأثر كثيرا بالعلوم الفيزيائية، حيث يقصد به في مجال الميكانيك، مختلف العلاقات التي تكون بين القوى و الحركات الناتجة عن هذه الأخيرة، و يدل مصطلح الديناميكية على القوة و الحركة و الحيوية، و نقيضه الثبات و السكون [36] ص 85. و تعني الديناميكية في مجال علم النفس الاجتماعي مختلف القوى الإيجابية و السلبية التي تتحكم في الجماعة أو الفريق و تساعد على التوازن و التطور و الاندماج ، أو الانكماش و التشتت و التنافر، كما أنها عبارة عن التفاعلات البنوية الوظيفية التي تتحكم في نسق الجماعة، إذ أن كل تغيير يمر عنصرا فرديا داخل شبكة الجماعة و نسقها البنوي يؤثر لا محالة على باقي العناصر الأخرى إما سلبيا أو ايجابيا، أي أنها التفاعل النفسي و الاجتماعي الذي يدور باستمرار داخل الجماعة بين أعضائها بشكل بنوي و وظيفي [37].

و تعرف ديناميكية الجماعة أو الفريق على أنها: "العلم الذي يهتم بالدراسة العلمية المنظمة للفريق، تكوينه، نموه، نشاطه و إنتاجه، و ما يرتبط به من جوانب أخرى بغية الوصول إلى القوانين العلمية التي تنظم هذه الجوانب" [38] ص 211، كما أنها تمثل مثيرات واستجابات بالمفهوم السلوكي للتفاعل داخل الفريق، فعندما يصدر عن فرد ما سلوك معين داخل الفريق ، يكون لهذا السلوك إستجابات فورية من باقي أفراد الفريق، و يعني هذا أن ديناميكية الفرق أو الجماعات عبارة عن قوى تفاعلية كيميائية تساهم في تحريك الفريق أو الجماعة و تغيير اتجاهات أفرادها و ميولاتهم الشخصية و تطوير رؤاهم و نوازعهم الذاتية ايجابا أو شحنها بمكونات سلبية تهدد تماسك الفريق أو الجماعة و انسجامها و اتساقها الوظيفي، كما هو شأن تفاعل عناصر الدارة الكهربائية فيزيائيا.

يرى هولنبك (HOLLENBECK) بأن الديناميكية هي: "القوى التي تؤثر في العلاقات و التفاعل داخل الجماعة، فإما أن تعمل على تطويرها و تقدمها و تنظيم العلاقات داخلها بما يحقق النمو في الجماعة، أو قد تعمل على جمودها و تأخرها و قيام الصراع و التوتر في العلاقات بين أفرادها، مما يؤدي إلى تدهور الجماعة و انحلالها" [37]. فأعضاء الجماعة تتعدد أنماط سلوكهم و تتفاوت ميولاتهم و عاداتهم و اتجاهاتهم و قيمهم و هذا ما يجعل المجال الديناميكي للجماعة ينبض بالتفاعل و الحيوية اللازمة لنمو الفرد و الجماعة في نفس الوقت، و من خلال التفاعل الاجتماعي تحدث مثيرات و استجابات بين أفراد الجماعة و هي تختلف باختلاف المواقف و اختلاف الأدوار، إلا أن طبيعة التفاعل تكاد تكون متشابهة في كل الجماعات، و ينتج عن التفاعل تقبل أو عدم تقبل، نبذ أو استنكار،

تجاهل بين الأفراد، صداقات و مودة أو تجاوزات و نفور، و عليه فالديناميكية هي: "نتاج القوى الفردية و الجماعية التي تتفاعل بطريقة حيوية داخل نسق الجماعة بشكل توافقي أو اعتراضي". و يعرف **ج.ميزونوف (J.MAISONNEUVE)** ديناميكية الفريق بقوله: "تهتم ديناميكية الفريق في معناها الواسع بمجموع المكونات و السيرورات التي تتدخل في حياة الفريق أو الجماعات و على الأخص الجماعات التي يكون أفرادها في وضع وجه لوجه، بمعنى أن وجود الأفراد يكون نفسياً، و يرتبطون فيما بينهم، و يمكن أن يتم التفاعل بينهم"، و يعني هذا أن ديناميكية الفرق تهتم ببناء الفريق و مراقبة سيرورته النهائية و رصد التفاعلات النفسية و الإجتماعية التي توجد بين الأفراد داخل الكل الفرقي [37].

يؤكد **بيتر دراكر (Peter DRUKER)** على أن "الفريق" هو أفضل منظمة في جميع الأحوال: "أكدت على ذلك بنفسه منذ عام 1954، و خاصة في كتابي *Nouvelles pratiques de la direction des entreprises* لعام 1975" [39] ص 14.

و من التعاريف السابقة يمكن تعريف ديناميكية الفرق أو الجماعات على أنها: "مجموعة من التفاعلات و القوى الحركية الفعالة و العلاقات البنوية الوظيفية التي تتحكم في الجماعات البشرية بشكل سلبي أو إيجابي و التي تعمل على تطوير الجماعات و تحسين أجوائها و مجالات عملها لتحقيق أغراضها و أهدافها سواء كانت شخصية أو جماعية".

4.2.1. مراحل تشكيل فرق العمل

من أجل فهم أفضل لديناميكية فرق العمل، يجب المرور عبر تشكيل فرق العمل، فعلى عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، فإن هذا الاعتقاد خاطئ، حيث أن تكوين فرق العمل ليس عملاً سهلاً إذ أنه يتطلب المزيج الصحيح من المهارات المطلوبة و الأفراد الذين يرغبون في العمل معاً كفريق، و عندما يتم ذلك فإن تصميم فريق العمل يعتبر مشروعاً يتكون من مراحل مختلفة، و ليس شرطاً أن تمر جميع أنواع فرق العمل بنفس المراحل.

1- مرحلة ما قبل العمل: قبل البدء في التكوين الفعلي للفريق ينبغي أن يصدر قرار بشأن تكوينه مع التعريف بالعمل الواجب أدائه، بالإضافة إلى إرساء أهداف الفريق و كذا تحديد سلطات الفريق و نوع الفريق الذي سيقوم بالعمل و المهارات التي يحتاج إليها لإنجاز النشاط [15] ص 322، مع تحديد الوقت النهائي للإنجاز و الخطوات و التوصيات و التحليلات المطلوبة و خطط العمل و التقارير التي يجب تقديمها و عددها و مواعيدها (أسبوعية أو شهرية) و المسؤولون المنلقون لها [40] ص 3، إضافة إلى

هذا فلا بد من توفر الموارد التي تمكن فرق العمل من القيام بالمهام الموكلة إليها، بالإضافة إلى دعم إدارة المنظمة [15] ص 322.

2- مرحلة تكوين و بناء الفريق: هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى كونه عضوا ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى كونه مشاركا، ففي هذه المرحلة الأولى من حياة الفريق، يبحث المشاركون على التعرف على بعضهم البعض وكذا التمتع بالنسبة للآخرين [21] ص 29، فهي مرحلة إختبار يكتشف فيها الفرد الأعضاء والبيئة النفسية والاجتماعية لهذا الفريق.

و يمكن الإشارة هنا إلى أن حجم الفريق المثالي من المستحسن أن يكون بين 6 و 12 عضوا إذا كانت الأهداف و المهام معقدة، أما إذا كانت المهام بسيطة فيجب أن يكون الحجم أقل حتى يكون لكل عضو عمل يؤديه، أما إذا كان حجم الفريق كبيرا نسبيا (15-25) فيجب عدم مناقشة التفاصيل من قبل الجميع بل يجري تفويض بعض المهام إلى فرق منبثقة عن الفريق الرئيسي.

3- مرحلة الصراع: وهي من أصعب المراحل في حياة الفريق، حيث يغلب على الأفراد الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر و يقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع و كذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية [41]، و قد تظهر في هذه المرحلة جماعات فرعية أو قادة جدد يشكلون خطرا على تواجد فريق العمل [21] ص 30، من هنا ينصح القائد بالعمل على تكوين رؤية مشتركة و الحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف و الأدوار المطلوب القيام بها، وكذا تقديم المعلومات و التحفيز و تأكيد قدراتهم على أداء المهمة و توضيح أمثلة لمهام مماثلة و كيف تم إنجازها، و كذلك استخدام أساليب حل الصراع من توفيق بين الأعضاء، تقادي المشاكل، تنازل، تكيف، تعاون و مشاركة.

4- مرحلة التعاون: بعد إنقضاء مرحلة الصراع تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض، و للأدوار التي سيلعبونها و للفريق ككل، حيث أن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات و الصراعات و البدء ببناء علاقات شخصية و الراحة النفسية و العزم على التعاون و المشاركة و الصراحة [21] ص 30، و هذه المرحلة هي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية و هي مرحلة أداء المهام لذلك يجب أن يتواجد تعاون فعلي و اتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك.

5- مرحلة الأداء: في هذه المرحلة، يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، و ممارسة تخصصاتهم الوظيفية كل في مجاله، كما تكون بينهم علاقات التعاون و الترابط، و يتعرف كل عضو على دوره، و على نواحي القوة و الضعف لديه و لدى الآخرين، و يمارس القائد دوره كموجه و مدرب و يساعد

الأعضاء على تقييم أدائهم، و يسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم و نتائجه في الظهور و تنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات، حيث تكون الأمور قد استقرت و تعرف الأعضاء على بعضهم البعض [41]. و إن الحديث عن الأداء في فريق العمل يؤدي بنا إلى مفهومي التساهل الاجتماعي و التكاسل الاجتماعي اللذان يدخلان في حيز ما يسمى بـ: "التأثير الاجتماعي لوجود الآخرين" للتعبير عن التأثير الإيجابي و السلبي لأداء الفرد بوجود الآخرين [15] ص 302.

5-1- التساهل الاجتماعي: أثر التساهل الاجتماعي هو وجود محرض إجتماعي (أي وجود الآخر) الذي يسهل الأداء [42] ص 1، و يرجع كثير من العلماء ذلك الأثر إلى عدة إجراءات نفسية، فقد يكون التساهل الإجتماعي ناتجا عن زيادة التأثير العاطفي الناتج عن الحماس و الإثارة التي تظهر على بعض الأفراد نتيجة لوجود الآخرين و طبقا لذلك فإن وجود الآخرين يزيد مستوى اليقظة التي تؤدي بدورها إلى زيادة احتمال أداء الدور الأكثر تحكما بطريقة أفضل، فإذا كان الفرد يعرف عمله جيدا فإن الإستجابات تكون صحيحة و سيتحسن الأداء بالتالي، أما إذا كانت الاستجابات نتيجة لحدثا الدور الذي يقوم به الفرد و انخفاض مستوى معرفته له، بالتالي فإن مستوى الأداء ينخفض. و بناء على ما سبق فإن ظهور الآخرين قد يؤدي إلى تحسين الأداء إذا كان العامل يعرف عمله و قد يتأثر الأداء سلبا إذا كان العامل لا يعرف عمله جيدا و هذا وفقا لنظرية زاجونك (ZAJONC) الخاصة بالتأثير الاجتماعي [15] ص 303.

5-2- التكاسل الاجتماعي: يحدد أثر التكاسل الاجتماعي الإنخفاض الملاحظ للأداء عندما يعمل الأفراد جماعيا [42] ص 235، و قد وضع هذا الأثر من طرف رينجلمان (RINGLMAN) عام 1913، حيث قام بتجربة جد بسيطة تتمثل في أنه طلب من بعض الشبان جذب حبل بأقصى قوة ممكنة، كل فرد على حدى، ثم كل فردين على حدى، ثم كل ثلاثة أفراد، ثم كل ثمانية أفراد. و قد لوحظ في البداية أن الفرد المتوسط كان بوسعه ممارسة قوة متوسطة تتمثل في 63 كلغ ؛ منطقيا فإن فردين بإمكانهما بذل قوة ذات 126 كلغ و أن ثلاثة أفراد 189 كلغ و هكذا. غير أن النتائج بينت أنه كلما زاد عدد الأشخاص، كلما قلت الجهود المبذولة، و ما حدث و كأن أفراد الجماعة أنقصوا من جهودهم المبذولة إتكالا على الآخرين و هذا ما سبب ضياع الفعالية، و الجدول التالي يلخص التجربة و نتائجها:

جدول رقم 02 : ملخص تجربة رينجلمان (RINGLMAN) [43]

عدد الأفراد في الجماعة	المردودية الكامنة (كلغ)	المردودية الحقيقية (كلغ)
1	63	63
2	126	118
3	189	160
8	504	248

و قد حاول بعض الباحثين تفسير نتائج هذه التجربة عن وجود مشكل التنسيق بين أفراد الجماعة، و أن الظاهرة الملاحظة ليس لها علاقة بالتكاسل الاجتماعي. و للإجابة على هذه المعارضة قام بعض الباحثين أمثال ب.لاتافي (B.LATAVIE) و فريقه الذين تمثلت فكرتهم في طلبهم لأعضاء الفريق بالقيام بمهام لا تتطلب أي تنسيق، كأن يصرخوا بأعلى صوت ممكن، و كانت النتيجة في فريق مكون من شخصين أن قوة الصرخة في المتوسط أقل بـ 14% بالنسبة لصرخة كل شخص على حدى، و توصل إلى انخفاض بـ 26% عندما تكون الجماعة مكونة من ستة أشخاص، و على العكس توصل هؤلاء الباحثين إلى أنه إذا أعطينا لكل عضو إمكانية تحديد مساهمته إلى أداء الفريق فلن نحصل أبداً على أثر التكاسل الاجتماعي و بالتالي فإن هذا الأخير هو نتيجة لصعوبة تحديد كل فرد لأدائه الفردي في الجماعة و قد توصل نفس هؤلاء الباحثين إلى أن العمل في الجماعة يصبح فعالاً عندما يكون لكل فرد إمكانية معرفة إضافته إلى العمل الجماعي أو أن أعضاء الفريق ليس لهم نفس الكفاءات و لكنها متكاملة [43].

6- مرحلة الإنهاء: تحدث هذه المرحلة في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة و انتهاء دوره بانتهائها، مثل إعداد أو تنفيذ مشروع معين، و قد ينجح الفريق في أداء مهمته أو يفشل، و يكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، و الدروس المستفادة من التجربة و التقييم الكلي لها و كذا عرض النتائج، و يكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر و البهجة و الإعتراف، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط و الغضب و الإحساس بالعجز و يتم استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط و تبرير و انسحاب و هجوم [41]. و في غالب الأحيان، يتسم سلوك الأفراد بالشكر و التقدير بين القائد و الأعضاء بعضهم البعض، و التكاسل عن إجراءات حل الفريق.

5.2.1. أنواع فرق العمل

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها، حيث توجد أنواع مختلفة من الفرق التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة نظرا للشهرة الواسعة التي اكتسبتها هذه التنظيمات في السنوات الأخيرة، و فيما يلي عرض لأهم الفرق وفقا لأربعة أبعاد رئيسية.

1.5.2.1. العمل و الهدف

يرتبط هذا البعد بالعمل و الهدف الأساسيين لفرق العمل، و حسب هذا البعد يتم تقسيم الفرق إلى فرق التحسين و فرق إنجاز المهام.

1- فرق التحسين: و تعد هذه الفرق أسلوبا من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، إذ تركز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية، و في بداية الخمسينيات من هذا القرن بدأ اليابانيون بمساعدة من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة التي أصبحت في ما بعد تشمل كافة أنحاء المنظمة، و يعود الفضل في ذلك إلى **جوران (JURAN)** الذي طور الرقابة الإحصائية للجودة إلى ما يعرف الآن باسم حلقات الجودة و التي تعد أهم دعائم الإدارة اليابانية [31] ص 182-183.

2- فرق إنجاز المهام: هي فرق العمل التي يُسند إليها مهام تنمية و إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة [15] ص 341، و يمكن أن تمثل أيضا فرق المشروع، و تتشكل هذه الفرق لإنجاز مشروع محدد، كبناء موقع جديد مثلا.

2.5.2.1. البعد الزمني

هو البعد المرتبط بالوقت، و هناك نوعان يستندان لبعد الزمن، هما: اللجان الدائمة و اللجان المؤقتة.

1- اللجان الدائمة: تتشكل أساسا من مديري أو مسؤولي الإدارة العليا و كذلك ممثلون عن المستويات الإدارية المختلفة، و تقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية ؛ و يؤثر أداء هذه الفرق على فعالية المنظمة نظرا لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من إعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق [34]. تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة و تقدير احتياجاتها، و تقوم بوضع الإطار الفلسفي العام و تحديد السياسات و الإتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف لعمل خطط العمل التنفيذية و تحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، و تقوم بمتابعة التقدم المحقق و قياسه و كتابة التقارير المتعلقة بالأداء، و هي تحتاج إلى إجتماعات مطولة على فترات زمنية، و من خصائصها أنها

لجان تشكل لتعمل بصفة مستمرة في مجال معين طالما كانت المنظمة موجودة، أي أنها تصبح جزءاً ثابتاً في هيكل المنظمة، حيث يطلق عليها أيضاً تسمية فرق العمل الدائمة [40] ص 2.

2- اللجان المؤقتة: و التي تعرف بتسمية (Ad hoc committees) أو فرق العمل المؤقتة. و هي لجان تتشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل معين وعند انتهاء العمل ينتهي وجود اللجنة [15] ص 339، و كمثال على ذلك فريق العمل المشكل لابتكار منتج أو خدمة جديدة، حيث ينتهي وجود ذلك الفريق بانتهائه من تنمية المنتج أو الخدمة المكلف بها.

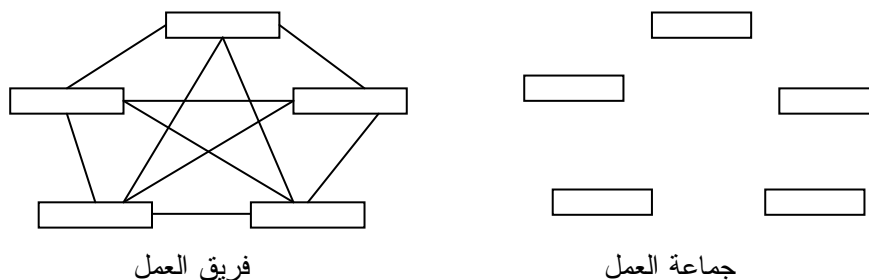
3.5.2.1. درجة الحرية المتاحة

هذا البعد مرتبط بدرجة حرية الفريق في العمل، و حسب هذا البعد يوجد نوعان: فرق العمل المدارة ذاتياً و جماعات العمل.

1- فرق العمل المدارة ذاتياً: و هي فرق موجهة ذاتياً، حيث يتميز أعضاء فريق هذا النوع بحق إتخاذ القرارات الهامة الخاصة بعملهم، و عادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء (حوالي العشرة) [34]، هذه الفرق تعمل معاً بشكل مستمر، فهي تخطط و تنفذ و تراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز، و هذا التعريف للفرق المدارة ذاتياً يتعارض مع النظام التقليدي التaylorي عن تصميم العمل، فالأساس في هذا النظام هو تقسيم المهمة الكلية إلى مهام أصغر و مهام فرعية متخصصة تحدد للأفراد من قبل المشرف و من ثم فإن المشرف ينسق و يراقب التنفيذ، و يتناول مهمة الإشراف العام على العمال [31] ص 186. غير أن فرق العمل المدارة ذاتياً يكون أعضائها مسؤولون عن عملية متكاملة و تتوفر لديهم المهارات الفنية و العملية و الإنسانية و المواد اللازمة لتنفيذ مهامهم، و تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق و تتخذ القرارات بالمشاركة، و يستخدم هذه النوع من الفرق عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية [34].

2- جماعات العمل: تتكون عادة من الأفراد الذين يتم توجيه أعمالهم بواسطة المشرف المسؤول و تحديد مستواهم يكون من خلال الأداء الفردي لكل شخص على حدى [15] ص 319. و يقوم قادة جماعات العمل بإتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، و يقوم هؤلاء الأعضاء بالتنفيذ، و قد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن و ذاعت بدلاً منه شهرة فرق العمل المدارة ذاتياً، إذ أن جماعة العمل لا تتوفر لها فرصة العمل الجماعي الذي يتطلب جهوداً مشتركة، و بذلك فإن أداء أعضائها هو فقط عملية تجميع المساهمات الفردية لكل عضو من أعضائه، و لا يظهر لديها أثر تجميع أو تدأوب (Synergie) يؤدي لتحقيق مستويات أداء كلية أكبر من مجموع مدخلات الأعضاء ؛ أما فرق العمل، فإنها تخلق أثر تجميع إيجابي من خلال تنسيق الجهود، و تؤدي الجهود الفردية

للأعضاء إلى تحقيق مستوى أداء أكبر من مجموع مدخلات كل عضو على حدى. و يبين الشكل رقم (07) الاختلاف بين جماعة العمل و فريق العمل [18] ص 150.



شكل رقم 07 : وجه الاختلاف بين جماعة العمل و فريق العمل [18] ص 150

و الجدول التالي يبين كذلك الفروق الجوهرية بين جماعات العمل (التقليدية) و فرق العمل.

جدول رقم 03 : مقارنة بين جماعات العمل و فرق العمل (من إعداد الطالبة بتصرف)

الأهداف	جماعات العمل	فرق العمل
الأهداف	تحدد من قبل المنظمة	تحدد من قبل أعضاء الفريق
الثقة	ضعيفة بين الجماعة و الإدارة	متبادلة بين الفريق و الإدارة
الأداء	التركيز على أداء الفرد	التركيز على أداء الفريق
التنافس	التنافس بين أعضاء الجماعة	أعضاء الفريق يعملون كوحدة
المحاسبة	فردية	فردية و مشتركة
المهارات	عشوائية و مختلفة	تكاملية
أثر التجميع	لا وجود لأثر التجميع (سلبي)	وجود أثر التجميع (إيجابي)
القائد	هو المسيطر على الجماعة و المتحكم بها و هو الذي يقوم بالإشراف	هو العامل المسهل لعمل الفريق و الفريق هو الذي يخطط لشكل العمل
الإتصال	يكون من القائد إلى الجماعة	يتم من القائد إلى الفريق و العكس
المعلومات	محدودة أساسا	تقاسم واسع للمعلومات بين الأعضاء
إتخاذ القرار	يتم بناء على رأي القائد	يتم بناء على رأي الفريق ككل

4.5.2.1. هيكل السلطة الوظيفية

يعكس مدى ارتباط فرق العمل بالهيكل العام للسلطة في المنظمة، بمعنى مدى الارتباط بالتوزيع الرسمي للسلطة الوظيفية، وهناك نوعان: فرق العمل الوظيفية و فرق الوظائف المتعددة.

1- فرق العمل الوظيفية:

هناك بعض المنظمات التي لا تزال فرق العمل فيها مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية، أي أن أعضائها لا يستخدمون تخصصهم في منتجات غير التي يعملون فيها في وقت معين، و في ظل هذا النوع تعمل فرق العمل بعيدة عن أي غموض قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات الخبرة المختلفة [15] ص 320، و هي عبارة عن فرق عمل يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم و يكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة و تكون السلطات و المسؤوليات محددة، و تمتاز العلاقات و سبل إتخاذ القرارات بالوضوح و ينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية و التي تنتم بيئتها بالثبات، و هي تشبه إلى حد كبير في خصائصها جماعات العمل التقليدية، أي التخصص و تقسيم العمل على الطريق التaylorية.

2- فرق الوظائف المتعددة:

وهي جماعات من الأفراد ممن يمتلكون المهارات و الخبرات، كما أنها تتكون من عمال على نفس المستوى الوظيفي بالمنظمة و لكنهم يعملون في أقسام مختلفة، أي أنهم ذوو تخصصات مختلفة و يهدف عملهم معاً إلى تطوير منتج أو حل مشكلة أو تقدير الفرص، و يعملون تحت إشراف القائد، و يكون الفريق مسؤولاً عن أعماله و من ثم توحيد هذه الجهود و الأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، و عادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات و الكمبيوتر و ذلك لتحديد السرعة في الإستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء، و العمال في المنظمات الذين يعتمدون هذا النوع من فرق العمل غالباً ما يكونون أعضاء في العديد من الفرق، و هذا يتطلب أساساً لنجاح هذا النوع من المنظمات فعلى سبيل المثال، فإن أعضاء فريق الإنتاج لا بد أن ينسقوا أنشطتهم بعناية مع فريق التسويق، ويرتبط مدى اكتساب العمال لرؤية أشمل بمدى مشاركتهم في العديد من فرق العمل بالمنظمة، و كلما تعددت تلك المشاركات كلما كانت رؤيتهم لمشاكل المنظمة و أهدافها أكثر شمولاً و وضوحاً و كلما زادت مساهماتهم في نجاح المنظمة [34]. و يمكن الإضافة أن كل أنواع الفرق المذكورة سابقاً يمكن إدراجها ضمن تصنيف آخر -حسب ما استنتجناه- و هو البعد المكاني، بحيث توجد فرق عمل افتراضية أو كما تسمى أيضاً بالوهمية.

- فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و وسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي و بداية القرن الحالي، و التي تحاول من خلالها الإستجابة لتحديات العولمة و تخطي الحدود. و تقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة و الخبرة و المعلومات، و من مزايا هذه الفرق [34]:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق و إتمام الأعمال و إتخاذ القرارات عبر وسائل الإتصال المختلفة ؛

- يتعدى هذا النوع من التفاعل و الإتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان و المكان ؛

- تحسين عملية التخطيط و المشاركة و إتخاذ القرارات ؛

- التقليل من تأثير المركز الاجتماعي و المكانة الاجتماعية.

و أهم ما يختص به هذا النوع من الفرق هو أنها ليست كباقي فرق العمل الأخرى التي تقوم بالعمل وجها لوجه وإنما هي فرق وهمية تستخدم تكنولوجيا الكمبيوتر لربط الأعضاء في مواقع جغرافية متباعدة ليتمكنوا من تحقيق هدف مشترك، حيث تسمح للأفراد بالمشاركة باستخدام الخط (On line) عن طريق الربط الكمبيوترى مثل الشبكات (Réseaux)، اللقاءات المصورة بالفيديو (مثل MSN)، أو البريد الإلكتروني (e-mail) الذي يربطهم مع بعضهم رغم المسافات الفاصلة بينهم [18] ص 154.

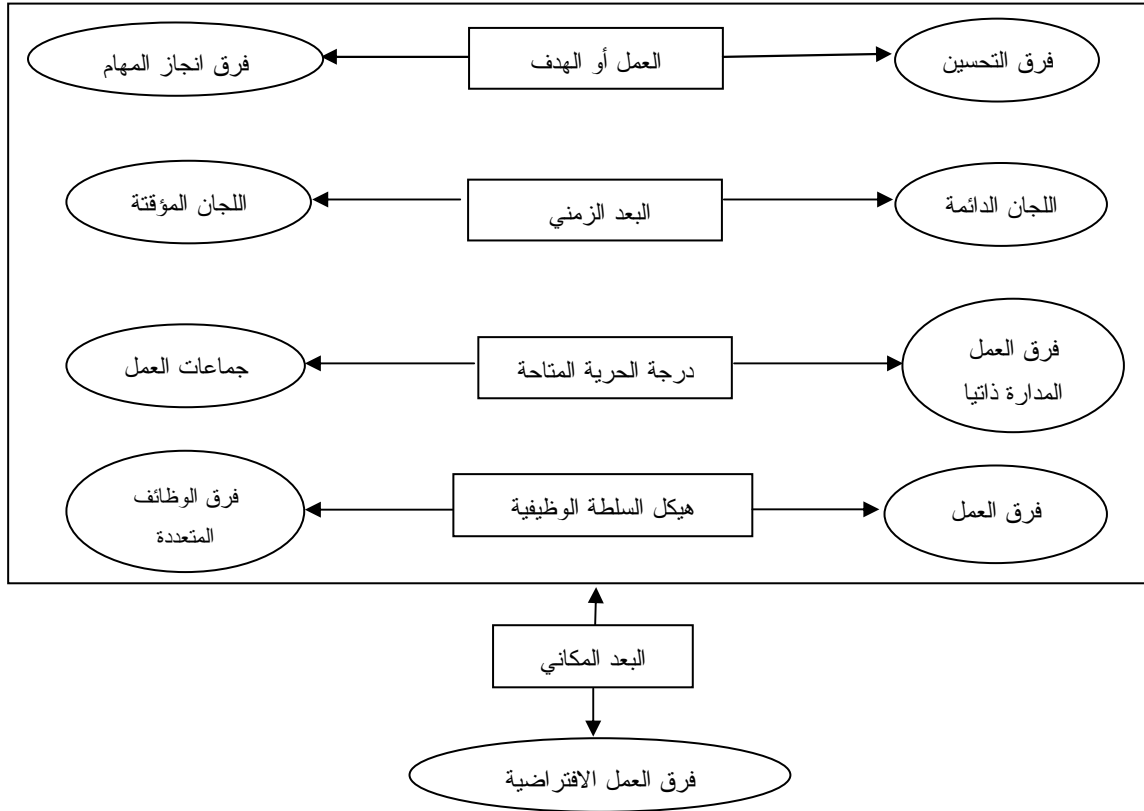
و تتمكن الفرق الوهمية من القيام بكل الأمور التي تقوم بها الفرق الأخرى، كالمشاركة بالمعلومات، إتخاذ القرارات وإنجاز المهام، و قد تتضمن أعضاء من نفس المنظمة، أو ربط أعضاء المنظمة مع الموظفين في منظمات أخرى، و يتمكن الأعضاء من الإجتماع لعدد قليل من الأيام لحل مشكلة، أو أشهر لإنجاز مشروع. و يوجد عاملان أساسيان يميزان الفرق الوهمية عن فرق العمل التي تعمل وجها لوجه، و هي:

1- عدم وجود مؤشرات غير لفظية ؛

2- القدرة على التغلب على محددات الوقت و المكان.

ففي المناقشة وجها لوجه يستخدم الأعضاء مرافقات الألفاظ (نغمة الصوت، العطف، حجم الصوت) و مؤشرات غير لفظية (حركة العين، تعابير الوجه، حركة اليدين و لغات البدن الأخرى)، و تساعد تلك المؤشرات على توضيح الإتصال لإعطاء معنى أكثر، غير أن كل هذا غير متوفر في التفاعلات بين أعضاء فرق العمل الافتراضية، كما أنها لا يمكن أن تماثل المناقشة الإعتيادية في الأخذ و العطاء وجها لوجه، و عندما لا يكون الأعضاء قد إلتقوا مع بعضهم سابقا فإن الفرق الافتراضية تميل لأن تصبح متوجهة للمهمة أكثر و تتضمن القليل من المعلومات الإجتماعية العاطفية، و ليس من الغريب أن يظهر رضا أقل بين أعضاء الفريق مقارنة بفرق العمل وجها لوجه. و أخيرا فإن الفرق الافتراضية قادرة على القيام بعملها حتى و لو كان الأعضاء بعيدين عن بعضهم بآلاف الميال حيث تسمح لأعضائها بالعمل معا و التي بدونها قد لا يتمكنون من تحقيق ذلك أبدا [18] ص 154.

كل أنواع الفرق في المنظمة و التي تعرضنا إليها أعلاه تدخل في إطار التنظيم الرسمي أو الفرق الرسمية؛ غير أنه إلى جانب هذا التنظيم ينشأ تنظيم غير رسمي.



شكل رقم 08 : تقسيمات فرق العمل (من إعداد الطالبة اعتمادا على [15] ص 318)

- التنظيم غير الرسمي (الجماعات غير الرسمية):

يتكون التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الأفراد داخل المنظمة بسبب روابط الصداقة و الصلات الشخصية و الانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة مما يؤدي إلى ظهور شكل من أشكال التنظيم غير الرسمي في المنظمة، كذلك فإنه من المعروف أنه عندما يكون للموظفين مصلحة مشتركة في موضوع معين فإنهم يجتمعون معا و يشكلون كتلة واحدة من أجل تحقيق مصالحهم و أهدافهم. و تعتبر عملية تجمع و التقاء الأفراد في مكان معين و بشكل مستمر و لفترة زمنية طويلة من الأسباب الرئيسية لنشوء علاقات اجتماعية فيما بينهم بحيث تشبع حاجاتهم و رغباتهم [14] ص 193-194.

و تدرك المنظمة أن العلاقات الرسمية داخلها لن تحقق كافة الأهداف التنظيمية، و أن كثيرا من الأعمال تتجز من خلال الموظفين بصفة غير رسمية. فكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي [14] ص 195:

- 1- تساهم هذه التنظيمات أو الجماعات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة و ذلك في حالة حدوث إنسجام و توافق بين التنظيمات الرسمية و غير الرسمية ؛
- 2- تقدم الجماعات غير الرسمية قنوات إتصال إضافية، حيث أن هذه القناة تخدم الإدارة في الحصول على معلومات دقيقة و بشكل سريع يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها، فالإتصالات غير الرسمية تعرف الرئيس على مشاعر المرؤوسين و اتجاهاتهم، كما أنها وسيلة يمكن استخدامها في نشر الحقائق والمعلومات التي لا يريد أن يتلقاها المرؤوسون عن طريق الإتصالات الرسمية ؛
- 3- تساهم الجماعات غير الرسمية في إشباع الحاجات الإجتماعية التي تمثل المرتبة الثالثة من الحاجات لهرم ماسلو (MASLOW).

و ما يهمننا في هذه التنظيمات غير الرسمية أنها جماعات تؤدي أدوارا مختلفة، فهي تقوي التكامل الجماعي و النفسي داخل الجماعة الرسمية، كما تعمل على سهولة تبادل المعلومات في المؤسسة، دون استعمال الهيكل الإداري، و تضيف في الإمكانيات الإعلامية، مع تقليل عدد الإجراءات و القرارات الرسمية، و تسهل المعرفة المتبادلة، و تضمن إستمرار لغة و نوايا مشتركة، و بالحفاظ على سياق العلاقات الشخصية و تبادل الأفكار، كما أنها تسمح للنقل الرسمي للمعلومات و القرارات بأن تنحصر في الشأن الجوهري، لأن مخاطر سوء الفهم تكون أقل احتمالا [44] ص 130 .

إلا أن التنظيم غير الرسمي قد يأخذ إتجاها و أهدافا داخلية عكس أهداف المؤسسة أو تتناقضها، و هو ما يصبح حجر عثرة أمام أداء نشاط المؤسسة حسب المطلوب. و قد يصل ذلك إلى الإضطرابات بين الإدارة و العمال و قد يؤدي إلى نتائج سلبية على فعالية المؤسسة [44] ص 130-131، فالجماعات غير الرسمية لن تتعاون مع المنظمة إلا إذا شعرت بأن الإدارة تتفهم أهدافها و مصالحها [14] ص 196.

3.1. دور القيادة الإدارية في عملية الإتصال الداخلي و إتخاذ القرار في فرق العمل

تعتبر القيادة المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة، و هي التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بتميز في وجود فرق عمل فعالة، و تظهر تأثيرات القيادة في الأزمات حيث تبرز عندها أهمية القائد و دوره من خلال مساهمته في إتخاذ القرارات المناسبة.

1.3.1. مفهوم القيادة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، و هي كلمة قديمة حديثة، حيث إرتبطت في الماضي بالحروب العسكرية [13] ص 138، و مفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة، و بالطبع فقد يؤثر في الجماعة أفراد غيره غير مخولين رسميا و لا يحوزون على صلاحيات و سلطات رسمية، و لكنهم قد يكونون أكثر تأثيرا منه و فعالية و نجاحا على الجماعة [31] ص 152.

و قد تم إعطاء عدة تعاريف للقيادة، فقد عرفها ليكرت (LIKERT) بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". و عرفها كل من كينيث و كرايتر (KREITNER & KINICK) على أنها: "عملية إجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة". أما إفاسوفيتش (IVACEVICH) و زميله فيعرفانها على أنها: "المقدرة على التأثير على أفعال الآخرين من خلال الإتصال، أفرادا و جماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة" [11] ص 193-194. فالقيادة ظاهرة نفسية و إجتماعية تقوم على علاقة إعتماذ تبادلية بين القائد و باقي أعضاء الجماعة التي يقودها و ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة و رغبة الجماعة في الإنقياد لإشباع حاجاتها [13] ص 139. و هذا يعني أن هناك أربع شروط لابد من توفرها لانبثاق القيادة، وهي [11] ص 194:

- 1- وجود شخص قائد ؛
 - 2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم ؛
 - 3- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير ؛
 - 4- و تستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.
- و يرى فيدلر (FIEDLER) القيادة أفعالا و أدوار معينة يقوم بها القائد لتحقيق أهداف الجماعة، أي أن القائد يمثل [45] ص 18:

- 1- الفرد الذي يعتبر مركزا لنشاط الجماعة، و هذا يعني أن أفراد الجماعة متعاونون مع القائد و أن عملية الإتصال واضحة و قنواتها سليمة (غير أنه ليس كل فرد يكون مركز نشاط جماعة ما هو قائدها) ؛
- 2- الفرد الذي يستطيع أن يقود جماعة معينة إلى تحقيق أهدافها و هذا بعد تحديد هذه الأهداف ؛

3- الفرد الذي اختارته الجماعة سوسيومتريا (*) ؛

4- الفرد الذي يملك تأثيرا واضحا على تركيب الجماعة التي يقودها، و بهذا يستطيع أن يحدث تغييرا في تركيبها وأدائها.

يعرف محمد علي جعلوك القيادة على أنها: "قدرة القائد على التأثير في جماعة ما، ليتعاون أفرادها و يبذلوا كل ما يستطيعون لتحقيق الهدف المشترك" [46] ص 185.

و نشير هنا إلى أن قيادة الفريق ليست دائما و لا ينبغي أن تكون منوطة بالفرد بمقتضى موقعه في التسلسل الهرمي التنظيمي، فهي يمكن أن تكون مشتركة بين أفراد لهم خبرة مناسبة أو قدرات [47] ص 184.

و من هنا يمكن إعطاء تعريف شامل نوعا ما للقائد على أنه: "الفرد الذي يكون على رأس جماعة و يتلقى منها الدعم و المساندة، و يستطيع أن يؤثر على سلوك أتباعه دون تدخل من سلطة خارجية عن هذه الجماعة ؛ و يشترط أن يكون تأثيره ايجابيا، و أن يكون أكبر تجربة من أي عضو من أعضاء الجماعة" [45] ص 18. و يقول هاري.س.ترومان (HARRY.S.TRUMAN) في هذا الصدد: "القائد هو الرجل الذي لديه القدرة على أن يجعل الآخرين يعملون ما لا يريدون أن يعملوا، بل يجعلهم يحبون عمله" [48] ص 19.

و رغم أن القيادة في جانب منها فن، يرجع إلى السمات القيادية التي يمكن أن تتوفر في القائد، إلا أنها في جانب آخر علم له علاقة بعلم الإدارة، والعلم مهما كانت الظروف المحيطة به، لا بد أن يستند إلى ثوابت و أسس تبني عليها نظريته التي تستند إليها التطبيقات العلمية في الواقع الفعلي. و من النظريات الحديثة في علم الإدارة ما اهتم بمفهوم القيادة الإدارية، و مانتج عنها من أن القادة يمكن أن يصنعوا، و ليس من الضرورة أن يولد القائد قائدا كما كانت النظريات و المفاهيم القديمة تقول، لذا أصبح هناك إهتمام كبير في مسائل تدريب و تأهيل القادة، فأنشأت معظم الدول المعاهد الخاصة بالتدريب الإداري [46] ص 166. و هذه التعاريف و المفاهيم سواء بالنسبة للقيادة أو القائد تناولتها نظريات كثيرة يمكن ذكر بعضها، و هي:

1- نظريات السمات الشخصية: تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض (بارون، 1983، BARON)، و تتراوح هذه الصفات ما بين صفات و مظاهر جسمية فيسيولوجية (تتمثل في الشكل ونبرة الصوت و الحجم

(*) سوسيومتريا: أحد مظاهر القياس النفسي التي برزت في أواخر القرن العشرين، و هو القياس السوسيومتري و معناه قياس الإنجذاب و حالات النفور البيفردية داخل الجماعة و بنية شبكة العلاقات بداخلها.

و الوسامة) إلى صفات نفسية (الحماسة و الثقة بالنفس و النضج الاجتماعي و الخلق الحميد) و صفات ذهنية (كالذكاء و القدرة على التحليل والشجاعة) [7] ص 54.

2- النظرية الموقفية: تنتمي هذه النظرية للفكرة السلوكي الذي يرى بأن القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائد إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي حلا معيناً و استطاع أن يعطي هذا الحل (ويسنند، 1981 WHISENAND, [4] ص 33-34).

وفقاً للنظرية الموقفية فإن هناك عوامل عدة تؤثر في كفاءة القيادة، و من بينها عمر القائد و خبرته، نوع العمل المطلوب من المنظمة أدائه، الظروف النفسية للجماعة، حجم الجماعة، درجة التعاون الواجب توفرها بين الرئيس و المرؤوس، الوقت المتوفر لدراسة القرارات قبل إتخاذها [49] ص 124.

3- النظرية التحويلية: تقوم هذه النظرية على أن المنظمة لكي تضمن البقاء و الإستمرارية عليها أن تتبع أسلوب القيادة التحويلية أو القيادة بالتحفيز، حيث أن القادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية و تنشيط تفكيرهم نحو إيجاد حلول جديدة و إبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال. و إن أتباع مثل هؤلاء القادة يشعرون بالثقة و الولاء و الإعجاب و الإحترام لقائدهم ؛ و القائد يستطيع تحفيز أتباعه بتنشيط نظرتهم اتجاه الأمور المهمة و الأساسية و كذلك اتجاه قيمة و مكانة عملهم اعتباراً لأهداف المنظمة التي هي مكملّة لأهدافهم [13] ص 148.

2.3.1. أساليب القيادة و تأثيرها في فرق العمل

يضع أسلوب القيادة القديم القائد في وسط الجماعة حتى يستطيع التحكم بغالبية الإتصالات بين أعضاء الجماعة، و كذلك يوجه أنشطتهم المختلفة و يتخذ القرارات ؛ و قد كان هذا الأسلوب ملائماً في الماضي في ظل ظروف معينة، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم، و التزموا بالتواصل مع العمال و التحرك من مركز فريق العمل إلى حدود محيطه، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة و أصبحوا يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة [34]، و في فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور التالية [34]:

- فهم الطبيعة البشرية و الاختلاف بين الأفراد و تنوع احتياجاتهم و رغباتهم ؛

- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق على أن يتم تحفيزهم و خلق التماسك بينهم ؛
 - كل فرد في الفريق له إحتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها و إشباعها من خلال مشاركته مع الفريق ؛

- الأفراد يحبون كلمات المديح و الثناء ؛

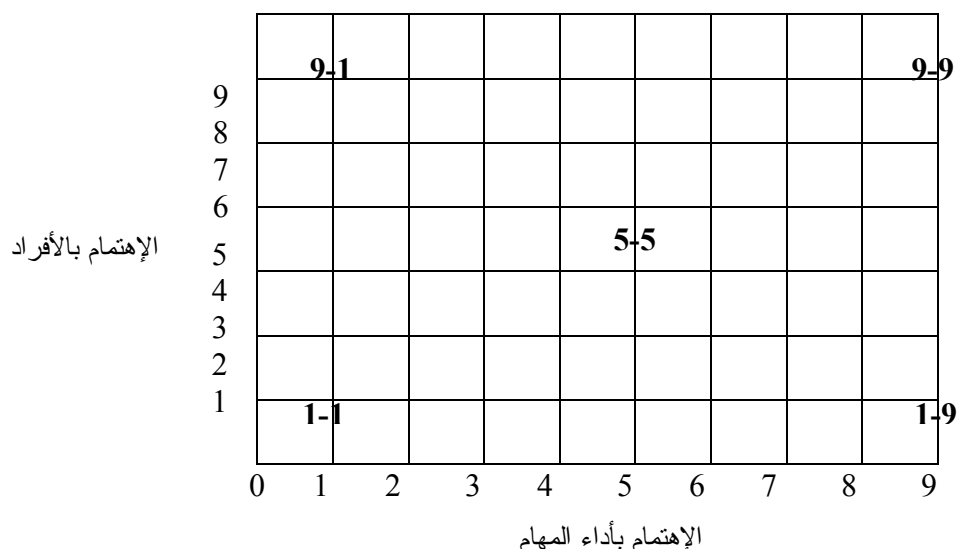
- الأفراد لا يتقنون بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.

و في مفهوم الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بلاك و موتون (BLAKE & MOUTON) في أوائل الستينيات، فإنه ينظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من عدة عوامل متداخلة، و تبني هذه النظرية على بعدين هما: الإهتمام بالأفراد داخل المنظمة و الإهتمام بأداء المهام أو الإنتاج [49] ص 121، و وفقها توجد خمسة أنماط قيادية، وهي [34]:

النمط (1-1): القيادة السلبية، و تهتم بكل من الأفراد و العمل و لكن بشكل قليل يمثل حده الأدنى.
النمط (1-9): القيادة العملية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة، و هذا النمط يهتم بالعمل بشكل كبير و يكون الإهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته، فهو لا يهتم بالأفراد و رغباتهم أو علاقاتهم الإنسانية و الاجتماعية.

النمط (9-1): قيادة النادي الاجتماعي، يهتم بالأفراد بشكل كبير متجاهلا بدرجة كبيرة أداء المهام.
النمط (5-5): القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط، يهتم هذا النمط بكل من الأفراد و المهام بشكل متوازن و بدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد و تحقيق مستوى أداء مرضي.

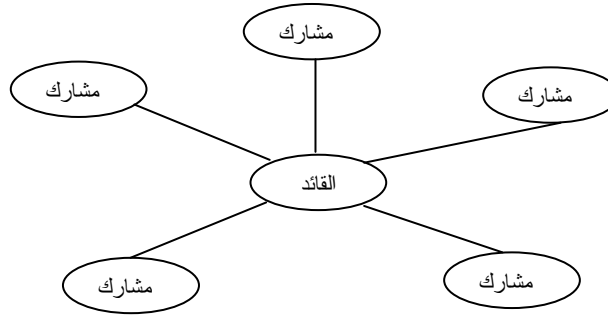
النمط (9-9): قيادة الفريق أو القيادة الفعالة، و هذا النمط القيادي يهتم بالأفراد و المهام بشكل متوازن لكليهما و بكفاءة عالية، و يعني ذلك إنجاز المهام بواسطة أعضاء فريق متعاونين و على أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و يحقق إشباع رغباتهم و إحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الإحترام و الثقة العالية و الفعالية. و ترى هذه النظرية أنه متى تم عند النقطة (9-9) إشراك الأفراد في تفهم أهداف المنظمة و كذلك إقناعهم بأنهم سيجنون فوائد من تحقيق هذه الأهداف، فإن الحاجة إلى الرقابة و التوجيه تقل. لأنهما كثيرا ما يكونان من أهم أسباب الصراع داخل المنظمات [49] ص 123.



شكل رقم 09 : نظرية الشبكة الإدارية [49] ص 122

و بالإضافة إلى تقسيمات القيادة التي قدمتها نظرية الشبكة الإدارية، توجد تقسيمات أخرى من أشهرها تقسيم وايت و ليبيت (WHITE & LIPPIT) كالتالي: القيادة الإستبدادية، القيادة الديمقراطية و القيادة الترسلية (الفوضوية). و قد أضاف بونر (BONNER) نوعين آخرين، هما: القيادة البيروقراطية و القيادة الكاريزماتيكية [45] ص 68. كما يجدر بنا التعرض إلى القيادة الرسمية و القيادة غير الرسمية. و فيما يلي عرض لهذه الأساليب القيادية و كذا تأثير كل أسلوب قيادي على بناء فرق العمل:

1- القيادة الإستبدادية: و تسمى كذلك بالقيادة الفردية أو الأوتوقراطية، و هي نتاج النظرية "س" المعروفة بنظرية "X"، و التي ترى أن العمال في المنظمة يوجد لديهم ميل طبيعي لكرهية أعمالهم، و أن أغلبهم يجب إجبارهم و مراقبتهم و أيضا تهديدهم بالعقوبة إذا لم يتم تحقيق الأهداف المرجوة، و كذا فهؤلاء العمال يحبون أن يعملوا تحت إمرة قائد و ذلك لتجنب المسؤوليات الوظيفية كلما أمكن ذلك [49] ص 120. في هذا الأسلوب، القائد هو الذي يعطي الأوامر التي ينفذها المشاركون، و هو الوحيد الذي يمتلك السلطة و المعلومة، و يقود عمل الفريق حسب الخطة التي وضعها و لا يتواصل بها إلى الفريق، و حسب ذلك فإن توجيهات الأنشطة لا تكون أبدا واضحة و أكيدة بالنسبة للفريق ؛ و كذا فإنه يقوم بالمديح و الإنتقاد و لكن بطريقة شخصية. يكون الإتصال في هذا الأسلوب من القيادة ممرزا و يعتمد القائد الاستبدادي على قناة الإتصال المباشرة [19] ص 120-121، و نادرا ما يتشاور مع من يعملون تحت إشرافه ؛ هذا الأسلوب القيادي يؤدي إلى تدهور العلاقة بين القادة و التابعين [50] ص 32.



شكل رقم 10: شبكة القيادة الإستبدادية [19] ص 121

من إيجابيات هذا الأسلوب القيادي، أنه [19] ص 121:

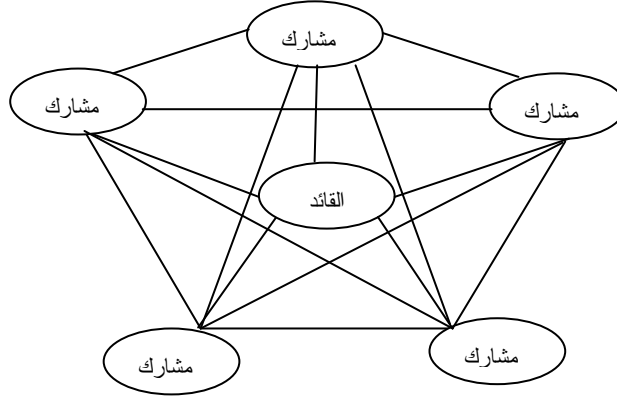
- سريع و جد مباشر ؛
- يسمح بإظهار القائد ؛
- ملائم لحالات الطوارئ.

من سلبياته ما يلي [19] ص 121:

- لا يعجب غالبية المشاركين و هو إما أن يحرض على التمرد أو أن يشجع على التكيف ؛
 - لا يسمح برجوع المعلومات ؛
 - العلاقات بين الأعضاء تتميز بالإنفرادية، روح التنافسية، العدوانية الضمنية أو الصريحة.
- و يأخذ هذا النوع من القيادة عدة أشكال، منها [45] ص 74:
- **الفردية المتشددة:** وهنا يستخدم القائد التأثيرات السلبية و العقابية بدرجة كبيرة و لا يعتمد على أي نوع من المشاركة، و هذا الشكل من القيادة خاص بالقائد الإستبدادي الصارم ؛
 - **الفردية الخيرة:** يؤثر القائد على أعضاء الفريق بالوسائل الترغيبية كالثناء و المديح، و لا يلجأ للأساليب العقابية إلا عرضاً، و يلجأ أحياناً لإشراك المشاركين في إتخاذ القرارات و يكون القائد هنا إستبدادياً طيباً ؛
 - **الفردية التي تعتمد على المناورة و الإحتواء:** حيث يعتمد القائد على إيهام المرؤوسين بالاهتمام بأرائهم، و إشراكهم في إتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ القرار مقدماً ؛ و هو أسلوب القائد الاستبدادي القاصر.

2- القيادة الديمقراطية: ناتجة عن النظرية " ص " المعروفة بنظرية "Y" و التي ترى أن الأفراد لا توجد لديهم كراهية موروثة للعمل و أنهم لا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة و كذا فهم لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة و تهديد بالعقوبة [49] ص 121-120. و يسعى القائد إلى مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها و في تحديد أهدافها و

رسم خططها و بحل المشكلات عن طريق مناقشة جماعية و لا يميل إلى تركيز السلطة في يده إلا عندما يرى أن ذلك ضروريا [45] ص 74. يقوم القائد الديمقراطي بالحكم على الفريق و لا يحكم أبدا على الأفراد و هو يصل إلى تحقيق الأنشطة أبطأ من القائد الاستبدادي غير أنه يسمح بالإتصال المباشر بين المشاركين و كل ذلك في جو محفز [19] ص 122.



شكل رقم 11: شبكة القيادة الديمقراطية [19] ص 122

من مميزات هذا الأسلوب الديمقراطي، ما يلي [19] ص 122:

- يحرك ذكاء و طاقة المنظمة ؛
- يشعر الأفراد بأنهم مشكورون و ممدوحون على أفكارهم و آرائهم ؛
- يقوم أعضاء الفريق بمساعدة بعضهم البعض و ينتشرون المعلومات بطريقة عفوية ؛
- يسمح بتفاعل مباشر بين المشاركين.

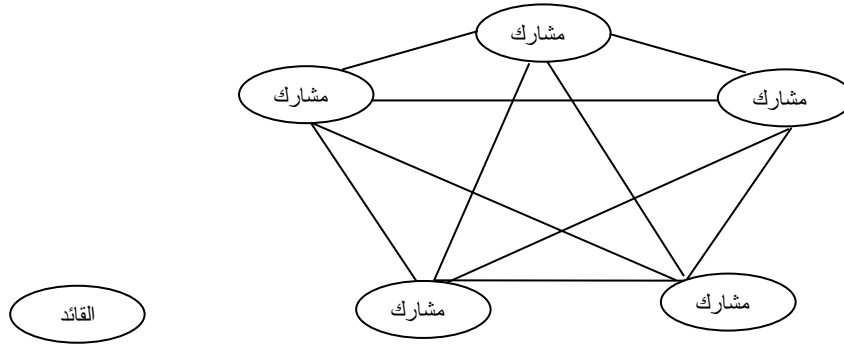
أما عن عيوب هذا الأسلوب [19] ص 123:

- تكون مردودية الفريق أقل في البداية لأن الانضباط يحتاج إلى وقت طويل لأن يتم ؛
- يحتمل أن لا يقوم الخجولون أبدا بالمشاركة ؛
- يمكن أن يكون محبطا إذا لم يكن القائد حذرا لحاجة المديح و الثناء لدى البعض ؛
- يمكن أن يكون مضيعة للوقت حيث يتطلب عدة إجتماعات.

يعتبر فريق العمل الذي له الخبرة في المشاركة في الأنشطة و الذي يقوده قائد ناجح أكثر الفرق إنتاجا، و من المهم القول أن المشاركة في عمليات إتخاذ القرارات تنمي إرتباط الفرد بالمنظمة و أيضا رضاه الوظيفي. فلقد أوضحت دراسات فييدلر و كينر (FIEDLER & KEENER) أن الفريق الذي يقوده قائد ديمقراطي هو أكثر الفرق رضا و أكثرهم أداء للعمل بطريقة إيجابية و منظمة، غير أن أكبر عيب

لذلك الأسلوب هو المهارة التي يحتاجها لأداء العمل و الوقت الذي يستغرقه للوصول إلى القرارات، و بالتالي نجد أن هذا الأسلوب لا يتلاءم مع جميع فرق العمل و المواقف [50] ص 34.

3- القيادة الترسلية (الفوضوية): المشرف من هذا النوع من القيادة يعطي لموظفيه قدرا كبيرا من الحرية بل أنه يحاول أن يكون زميلا طيبا لموظفيه، و يتموضع إداريا خارج الفريق. هذا المشرف يتردد عادة في إتخاذ القرارات و يشغل نفسه في الأعمال الروتينية، إلا أن هناك حالات ينجح فيها هذا النوع من الإشراف و مثال ذلك الإشراف على جماعة من الموظفين الأخصائيين المدربين أحسن تدريب كالكيمايين الباحثين الذين يشتغل كل منهم في مشروع مستقل عن الآخر [51] ص 35.



شكل رقم 12: شبكة القيادة الفوضوية [19] ص 124

من مميزات هذا الأسلوب [19] ص 124-125:

- يخلق الإبداعية و يتلاءم خاصة و حالات العصف الذهني ؛
- يسمح للمشاركين بتطوير أسلوبهم الفعال الخاص بهم.
- و من عيوبه [19] ص 125:
- يفتقر للهيكلية ؛ القائد له نفس مرتبة المشاركين، و هذا الذي يسمح بظهور قائد غير رسمي ؛
- يسمح ببذل طاقة كبيرة عندما يقوم كل واحد من الفريق بعمل كل شيء و أي شيء في نفس الوقت ؛
- يحرض الشعور بالرفض و اللأمن عند أعضاء الفريق. يمكن لهذا الشعور أن يتحول إلى عدوانية لدى هؤلاء الأعضاء ؛
- يخلق الفوضى و التنافس داخل الفريق.

من خلال ما سبق فإن هذا الأسلوب يشجع الأفراد على تنفيذ العديد من وظائف القائد، حيث يبقى هذا الأخير خلف الكواليس و يسمح للأفراد بالقيام بالعمل و لكن تحت إشراف بسيط، غير أنه في العديد من الحالات لا يمكنه ترك مسؤولية القرارات كلها لهؤلاء الأفراد [50] ص 34.

4- القيادة البيروقراطية: هي قيادة تستجيب إلى قوانين و قرارات و أوامر تفصيلية يتم تحديدها في أعلى السلم الإداري، و فيها أيضا التصرف العقلاني الرشيد للعمل، و الذي يرتبط بوظيفة دائمة متواصلة على نمط واحد تقريبا، و بهذا يفهم أن هذه القيادة تهتم بتنفيذ القوانين و اللوائح، و بهذا تكون القيادة البيروقراطية قيادة إستبدادية طبقية هي الأخرى [45] ص 81.

5- القيادة الكاريسماتكية: و هي نوع فريد، و تعني أن القائد يمتلك قدرات خارقة للعادة، الشيء الذي يجعل أغلب الأفراد ينتمون إليه دون مقاومة أو صعوبة، بل إنهم يثقون فيه ثقة كبيرة و يحبونه و يتفانون في خدمته و لا يعصون له أمرا، و يعتبر من أنجح الأساليب القيادية على الإطلاق لأن التابعين له يساندونه في كل المواقف و القرارات التي يتخذها للوصول إلى الأهداف التي يرسمها. و يرى كل من بينيس و نانوس (BENNIS & NANUS) أن هذا النوع القيادي لا يوجد إلا نادرا [45] ص 85-86.

يختلف نوع القيادة المطلوبة باختلاف الفرد و نوع العمل، لذلك فإن كل قائد قد يكون في وقت من الأوقات إستبداديا أو ديمقراطيا أو رخا تبعاً للموقف و الحالة التي يواجهها [51] ص 36.

- القيادة الرسمية و غير الرسمية: تتضمن أي منظمة مجموعة من الوظائف القيادية التي يمارسها أفراد معينون أو منتخبون و يكلفون مهمة توجيه مرؤوسيههم و الإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية (مثل رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، مدير دائرة، رئيس قسم) و حتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطة رسمية، فهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة و هم قادة بحكم وظائفهم و مراكزهم الرسمية. و من السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم و طريقة معاملة مرؤوسيههم لهم، إلا أنه يلاحظ في حالات كثيرة ظهور أفراد من بين فرق العمل يمارسون القيادة و التأثير على أفراد الفريق و تتطلع إليهم الفرق للتوجيه و الإرشاد. و هؤلاء الأفراد يمارسون القيادة غير الرسمية، و هم قادة غير رسميين يستطيعون التأثير على سلوك أفراد الجماعة من خلال مهارات و قدرات خاصة تفي باحتياجات و إمكانيات الأفراد (مثل قوة الشخصية و الإحترام و الثقة و الخبرة). و هكذا نرى حالات كثيرة يكون القائد الرسمي فيها قائد إسميا فقط، بينما تكون زمام الأمور في يدي القائد غير الرسمي الذي لا تعترف به الإدارة العليا. و مع أن القائد الرسمي لديه الحق المشروع في توجيه الآخرين، إلا أن هذا لا يعني أنه بالضرورة مؤهل لقيادتهم، و يصبح مؤهلا حينما يحوز على الحق الاجتماعي و النفسي للقيادة، حيث أن تأثيره على الفريق لا يفرض و لا يطلب و إنما يكتسب و يتحقق عن جدارة. هذا، و لا ينبغي أن ينظر إلى ظاهرة القائد غير الرسمي بأنها ليست صحيحة بالنسبة للمنظمات، بل هي أمر طبيعي و ظاهرة صحية بوجه عام لكونها تساعد المنظمة على التكيف

مع الواقع. و كلا النوعين من القيادة هاما لأنهما تتواجدان جنبا إلى جنب في المنظمات حيث توجد فيها الجماعات و التنظيمات الرسمية و غير الرسمية [11] ص 196-197.

3.3.1. تحليل الأدوار في فرق العمل

و هي السلوكيات المتوقعة من الفرد القيام بها داخل الفريق، و من أشهر الباحثين الذين تكلموا عن هذا الموضوع بلبن (BELBIN) عام 1981، فقد عمل على تصميم نموذج إستبيان، حدد من خلاله مجموعة القدرات و الصفات التي ينقلها الفرد إلى الفريق الذي يعمل معه [10] ص 71، حيث يقوم القائد بتحديد أدوار أعضاء الفريق و اختيارهم بعناية لتلك الأدوار، حيث لا ينفع تثبيت فرد ما في الدور الذي لا يوافقه، كما لا يمكن لفرد ما تولي عدة وظائف ؛ و في فريق صغير، يستطيع كل فرد تولي دورين أو ثلاثة أدوار مع التحفظ أن تكون الحاجات مغطاة كليا، و أن يشعر كل عضو بارتياح في أدواره. و يتصف كل دور من أدوار أعضاء الفريق بسمات محددة و يجمع جملة من الخصائص التي حددها بلبن (BELBIN) و التي سنتعرض إليها في ما يلي، بعد عرض أهم وظائف دور القائد في فريق العمل [30] ص 53، وهي كالتالي [30] ص 51، 52 و 55 :

- تحديد أدوار أعضاء فريق العمل ؛
- تشجيع عمل الفريق من خلال الحث على روح الفريق و المشاركة و كذا تحفيز أعضاء الفريق ؛
- تسهيل عمل أعضاء الفريق، و تفهم صعوباتهم و مساعدتهم على حلها، و إعطاء توجيهات واضحة و التدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد ؛
- تنظيم إجتماعات الفريق، إذ يخصص أولها لمناقشة أهداف الفريق ؛
- تنسيق تنفيذ خطط العمل و الإقتراحات المطروحة ؛
- إعداد تقارير الإنجاز و ملفات العمل و الإجابة عن الأسئلة المطروحة ؛
- تمثيل الفرق لدى الإدارة العليا، و إعلامها بالمستجدات الحاصلة ؛
- تمثيل الفريق خارج المنظمة بولاء تام ؛
- المساعدة على إتخاذ القرارات ؛
- تحليل الأخطاء و تصحيحها بسرعة و بشكل قطعي و الثناء على النجاحات ؛
- إعلان النتائج و نشرها.

و فيما يلي سنعرض مجموعة الأدوار الثمانية التي تشكل الفريق المثالي و الوظيفة المطلوبة من

كل دور وفقا لما حدده بلبن (BELBIN) في كتابه Management Teams: Why They Succeed or Fail لعام 1981 [52] ص 58:

- 1- **الموظف:** شخص متواضع، له القدرة على التنظيم و هو المسؤول عن إنجاز الأعمال.
 - 2- **الرئيس:** شخص هادئ، واثق من نفسه، مهمته تنسيق الأعمال و المهام.
 - 3- **المشكّل:** شخص عصبي، مُفتّح، ديناميكي، بإمكانه قلب الأمور السلبية و جعلها إيجابية.
 - 4- **المؤسس:** شخص مُنضبط، يمتلك حس الإبداع، ذكي و مثقف.
 - 5- **منسق الموارد:** شخص متحمس و يمكنه الدخول بسهولة في اتصال مع الأفراد و إستغلال أي شئ جديد كما يمكنه رفع التحدي، مهمته إدامة الإتصال مع الفرق الأخرى في المنظمة.
 - 6- **المراقب:** شخص حذر و واقعي، مهمته تقييم و قياس الأداء.
 - 7- **عامل الفريق:** إجتماعي، مهمته الإهتمام بإدامة علاقات شخصية جيدة بين أعضاء الفريق.
 - 8- **المنهي:** أو المكمل، شخص مُرتب، مهمته التأكد من أن الفريق يسير في الإتجاه الصحيح.
- و بالإضافة لما توصل إليه **بلبن (BELBIN)**، فقد عملت دراسات أخرى على إبراز أدوار أخرى تتمثل في:
- 1- **صائغ الأفكار:** يضمن هذا الشخص إستمرارية عملية توليد الأفكار و تقييمها و يتم ذلك من خلال عملية النقاط الأفكار و تنميتها و اختبارها ووضعها في صورة مرئية للجميع [53] ص 32.
 - 2- **المنسق:** يضمن الإستخدام الأمثل للقدرات الموجودة لدى كل فرد، و هو قادر على التعرف على نقاط القوة و الضعف في الأعضاء الآخرين [47] ص 168.
 - 3- **الخبير الفني:** يعمل هذا الشخص على تزويد الفريق بالمعلومات الفنية المتخصصة و المعرفة المتميزة من وجهة نظر خبير محترف [53] ص 33.
 - 4- **الناقد:** شخص خبير في تحليل الحلول التي تسمح بكشف نقاط ضعف الفريق، كما أنه يطلب تصحيح الأخطاء المرتكبة [30] ص 54.
 - 5- **المتعاون:** يؤدي دورا مهما في تسهيل مهمة تحقيق أهداف الجماعة بكافة الطرق الممكنة، و لذلك فهو يعمل على ملء الفراغات المطلوبة عن طريق القيام بمساعدة الآخرين، و باختصار شديد فهو على استعداد لأداء كافة الأدوار التي تسند إليه.
 - 6- **المروج:** الشخص الذي يعمل على ربط الفريق ببقية الفرق الأخرى و العالم الخارجي و العمل على جذب الموارد من الخارج، أي أنه يساعد على تسهيل المهمة الخارجية للفريق [53] ص 33-34.
 - 7- **المسجل:** يقوم بتدوين محاضر الإجتماعات و توزيعها على كل الأعضاء، و تشمل هذه المحاضر على المواضيع التي تم مناقشتها و المهام التي تم توزيعها و تحديد المسؤولين عن تنفيذها، و يساعد

على تحديد الأطر الزمنية لجدول الأعمال و يراقب المناقشات و ينبه الأعضاء بقرب انتهاء وقت المناقشة قبل حلوله بعدة دقائق [35] ص 159.

و هكذا فإن نجاح أعضاء الفريق في الوصول لأهدافهم يعتمد في جزء منه على مدى وجود دور محدد لكل عضو من أعضاء الفريق، و مدى قناعته و قبوله و قدرته في إتقان الدور المنوط به [10] ص 72، غير أنه إضافة إلى هذه الأدوار توجد أدوار تعرقل من أداء فريق العمل، من بينها [10] ص 73-74:

- **المهاجم:** الشخص الذي يتعرض لباقي أعضاء الفريق شخصياً.
- **المعوق:** يحاول إعاقة أي قرار لمصلحة الفريق من أجل تحقيق مصالح شخصية.
- **المسيطر:** يحاول إحتكار السلطة و يقاطع الآخرين أثناء النقاش و يحاول السيطرة على الفريق.
- **المتجنب:** يمنع الفريق من مواجهة المواضيع الصعبة.

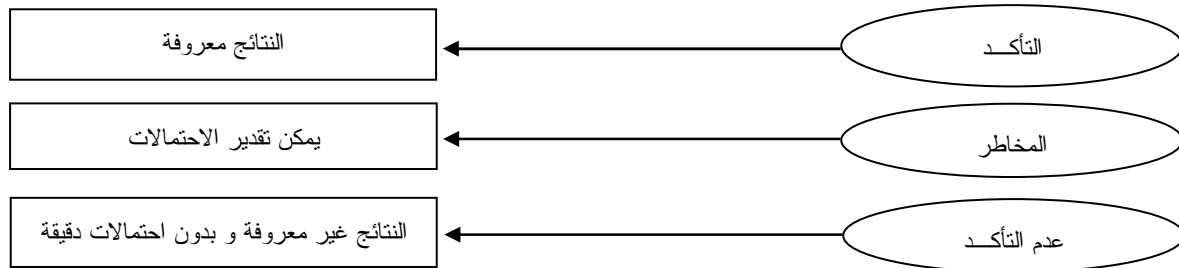
4.3.1. عملية إتخاذ القرار في فرق العمل

إن إحدى الوسائل المتبعة في تحقيق المشاركة لأعضاء فريق العمل هي إعطائهم الفرصة للمساهمة في القرارات المؤثرة في الفريق، و تتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف و التخطيط و حل المشكلات، فقد أصبح مألوفاً في المنظمات أن تقوم فرق العمل بصنع العديد من القرارات. فتعقد المنظمات و تزايد حجمها من ناحية و ازدياد التحديات البيئية التي تواجهها يجعل من الصعب إمكانية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المعقدة من قبل فرد معين، فالمشكلات الصعبة المعقدة التي تواجه المنظمات تحتاج إلى معرفة متخصصة في مجالات عديدة لا تتوفر عادة لدى شخص واحد، و من ناحية أخرى فالكثير من القرارات و الحلول يجب أن تتال قبول و موافقة العديد من الأفراد و الوحدات ضمن المنظمة، الأمر الذي شجع على شيوع إستخدام أسلوب صنع القرار الجماعي أو الفريقى [11] ص 237.

و توجد العديد من التعاريف التي قدمت لإتخاذ القرار، فيقول هاريسون (HARRISSON) أن عملية إتخاذ القرار هي: "إصدار حكم معين كما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، و ذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار"، أما هيربرت سايمون (Herbert SIMON) فيقول أن: "إتخاذ القرار هو قلب الإدارة و أن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الإختبار الإنساني" [54]، و يمثل المدخل السلوكي كما تناوله هيربرت سايمون (Herbert SIMON) كمنهج

لمعالجة مواضيع إتخاذ القرارات و السلطة و الإتصال يشكل ركيزة أساسية في هذا المجال ينبغي الإلتزام بها، فقد أحدث كتابه "السلوك الإداري" صدى كبيرا في مجال الأدب الإداري لأنه تعرض بالمناقشة للسلوك و التصرفات الإنسانية فيما يتصل بهذا الخصوص، و مما هو جدير بالذكر أن معظم الكتاب الذين عالجوا مواضيع السلوك و إتخاذ القرارات و التنظيم و الإتصال و القيادة الإدارية إعتمدوا كثيرا على ما كتبه هيربرت سايمون (Herbert SIMON) [55] ص 145. و يتطلب نجاح القرار الفريقى المشاركة الفعالة من قبل الأفراد و هذا يتطلب توفر متطلبات و شروط معينة، و منها [11] ص 239:

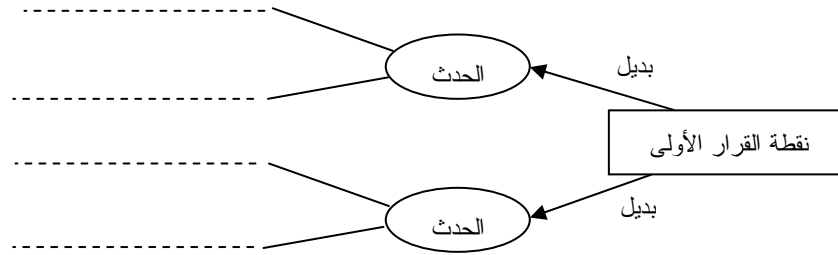
- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة و أن تكون الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة ؛
 - الموضوع الذي سيشترك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم ؛
 - يمتلك الأفراد القدرات المناسبة و المعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع ؛
 - مقدرة متبادلة على الإتصال و عدم شعور أي طرف بالتهديد ؛
 - أن يكون الموضوع ضمن سلطات و مسؤوليات الفريق.
- و توجد ثلاث حالات ممكنة في عملية إتخاذ القرار، حيث تصبح هناك حالة يقين عندما يعرف القائد النتائج المتوقعة الخاصة بكل بديل من البدائل المتاحة أمامه لإتخاذ القرار، و عندما تؤثر القوى أو العوامل البيئية على بعض القرارات بدرجة بسيطة من المخاطر و درجة عالية من اليقين. و تكون حالة المخاطرة عندما تكون النتائج المتوقعة غير واضحة، و لكن تتوفر لدى القائد المعلومات الكافية لتقييم هذه النتائج، أما عندما تكون إحتتمالات تحقيق النتائج للبدائل المتاحة غير معروفة و لا يمكن تقديرها، فإن المدير يجب أن يتخذ القرار في ظروف حالة عدم اليقين أو عدم التأكد [56] ص 657، 659 و 660.



شكل رقم 13 : الظروف المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات [56] ص 658

و تعتبر شجرة القرار من الأدوات التي يعتمد عليها متخذو القرار في ظروف عدم التأكد، و هي تساعد على إستخدام الإحتمالات المشتركة و اللاحقة للتوصل إلى أفضل حل للمشكلة، و يتم إستخدام بعض المصطلحات عند بناء شجرة القرار، و هي [57] ص 27-28:

- نقاط القرار: وهي النقاط التي يجب عندها إختيار بديل من البدائل المتاحة، و يرمز لها بالمستطيلات ؛
- نقاط الحالة: و تشير إلى أحد الحالات (الأحداث) التي يواجهها البديل أو البدائل الخاصة بحل المشكلة (*).



شكل رقم 14 : الشكل البياني لشجرة القرار [57] ص 28

وقد قدم أنصوف (ANSOFF) ثلاثة أنواع من القرارات الإدارية، و هي [29] ص 70:

- **قرارات إستراتيجية:** يتم إتخاذها من قبل المستويات الإدارية العليا في المنظمة وتتميز القرارات في هذا المستوى بكونها تحتوي على قدر عال من عدم التأكد لأنها تتعلق بالمدى الطويل، مثل: إنتاج منتجات جديدة، الدخول إلى أسواق جديدة...، لذلك فهي تحتاج إلى معلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة و عادة ما يتم الحصول على هذه المعلومات من مصادر خارجية ؛
- **قرارات تكتيكية:** تتخذ من قبل المستوى الإداري المتوسط أي أنها تتعلق بهيكل المؤسسة وباقتناء الموارد، تنظيم العمل، شبكات الإتصال والإعلام. وتتصف المعلومة المطلوبة في هذا المستوى بأنها خارجية وداخلية متكررة و متباعدة نسبيا كما أنه يمكن تحديد المعلومات المطلوبة لعملية إتخاذ القرار بشكل جيد ؛

- **قرارات تشغيلية:** تتخذ من قبل المستويات الإدارية الدنيا وتشمل عمليات صنع القرارات المرتبطة بتنفيذ مهام محددة بشكل واضح، كما يعتمد هذا النوع من القرارات على معلومات داخلية في غالب الأحيان مثل: تحديد التسعيرة، ترقية المبيعات، برنامج الإنتاج...

(*) الفرق بين البديل و الحدث، هو أن البديل يقرره متخذ القرار، أما الحدث فعلى متخذ القرار مواجهته.

و تتمثل الخطوات الأساسية لإتخاذ القرارات في ما يلي:

• **التحليل البيئي:** على فرق العمل أن تستجيب بسرعة للمشكلات و الفرص حتى تتمكن من النجاح في المستقبل، لذلك عليها التعرف على هذه المشكلات و الفرص فور ظهورها أو حتى قبل حدوثها و بالتالي يجب المراقبة الدقيقة و المستمرة لكل من البيئة الداخلية و الخارجية لملاحظة و اكتشاف مظاهر و علامات المشكلات أو الفرص و جمع المعلومات عنها [58] ص 40.

• **تحديد المشكلة:** تقوم فرق العمل بتحديد المشكلة من خلال طرح الأسئلة التالية، "بماذا يتعلق الأمر؟" [39] ص 39، "ماذا حدث؟ و ماذا سيحدث؟"، "ماهي الجوانب التي أثرت أو ستؤثر عليها المشكلة؟"، "متى، كيف و لماذا حدثت أو ستحدث المشكلة؟"، "أين حدث أو سيحدث التأثير؟" [58] ص 42-43، لكن وحدهم القادة الفعالون يعرفون أنه في هذا المستوى تكون أبعاد المشكلة معروفة و لكنها غير كاملة، و يوجد ضمان واحد ضد الوقوع في أبعاد المشكلة غير الكاملة و هو مقارنتها مع الوقائع الملاحظة و رفضها في حالة عدم وجودها من بينها. يبحث القادة الفعالون دائما عن إشارات حساسة لإظهار أي شيء غير عادي أو غير معتاد و يطرحون السؤال التالي: هل يفسر تحديد المشكلة الظواهر الملاحظة، و هل يفسرها جميعها؟ هذه قاعدة أساسية للتشخيص العلمي للمشكلة [39] ص 39-40.

• **وضع الافتراضات:** من الضروري أن يضع فريق العمل افتراضات عن ظروف العمل المستقبلية في الموقف المطروح للدراسة، غير أن هذه الافتراضات تمثل عائقا رئيسيا أمام نجاح الحل المطروح للمشكلة أو قد يتسبب في المغالاة في تقدير احتمالات نجاح أحد البدائل في حل المشكلة [58] ص 43.

• **توليد بدائل الحلول:** ليس هناك حل أو بديل واحد لحل المشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها، و إلا فلا داعي لعملية إتخاذ القرارات ؛ وبعد تحديد الهدف أو المشكلة و تحليل المعلومات عنها يتم إيجاد البدائل لحلها. و هناك عدة طرق لإيجاد البدائل منها طريقة العصف الذهني، طرق التقييم الاقتصادي و الأساليب الكمية و الكيفية وغيرها [59] ص 31.

• **الإختيار من بين البدائل:** تعتمد عملية إتخاذ القرار على التقييم المنهجي المنظم للبدائل وفقا للمعايير التي تم وضعها من قبل، حيث تتطلب هذه العملية تحديد النتائج المحتملة للبدائل المتعددة المتاحة، و كلما زادت درجة الفعالية في تحديد النتائج المحتملة زادت فرص إختيار البدائل الفعالة ؛ و تدور هذه العملية في إطار الأسلوب المنطقي الرشيد إلا أن بعض متخذي القرار ذوو الخبرة يستعينون أيضا بقدراتهم الشخصية خاصة في حل المشكلات المعقدة [59] ص 45.

• التطبيق (تنفيذ القرار): بمجرد أن تتضح الفكرة و خطة التنفيذ ينتقل متخذو القرار إلى خطوة تحويل القرار إلى عملية، و تكون هذه المرحلة عادة طويلة و تحتاج للإجابة على عدة أسئلة محددة: من يجب أن يكون على علم بهذا القرار؟ ما هو العمل الذي يجب البدء في تنفيذه؟ من الذي سيقوم به؟ ما هي العملية التي يجب أن تكون حتى يتمكن المكلفون بها من القيام بها؟ يتم في الغالب إهمال السؤال الأول و السؤال الأخير و تكون النتائج بذلك سيئة جدا [39] ص 43. إن أهم مسألة في هذه الخطوات هي أن على المقررين أن يعرفوا النتائج المحتملة من إتخاذ و تنفيذ القرار. غير أن الكثير منهم يركزون على بعض النتائج المتوقعة تاركين التفكير بالنتائج الأخرى، كما توجد مسألة أخرى هامة و هي عامل الخطر في القرار و إمكانية الإستعداد لتقبل نسبة عالية من الخطر نتيجة لإتخاذ القرار [59] ص 33.

• الرقابة و تقييم نتائج القرار: بعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة إتخاذ القرار قد انتهت، و لكن تظل مرحلة أخرى هامة و هي تقييم نتائج تطبيق القرار و التحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة و الأهداف المرجوة [59] ص 33. إن هذه المرحلة تصب نتائجها مباشرة في مرحلة التحليل البيئي التي تبدأ دورة جديدة من عملية الابتكار في حل المشكلات ومن المهم فيها أن يكون متخذو القرار قادرين على إكتشاف سبلات الحلول التي اقترحوها، فالإعتراف بإمكانية حدوث أخطاء هو في حد ذاته مهارة يكتسبها متخذو القرار من هذه العملية [58] ص 47، كما يتم تدوين المعلومات المتعلقة بإتخاذ القرار على شكل تقارير من أجل التعليق عليها و كذا مراقبتها [39] ص 46.

1.3.5. طرق إتخاذ القرار في فرق العمل

تتعدد الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها لتعظيم الإستفادة من الطاقات الإبداعية للفرق، و تركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار و التي تشمل الإدراك و التخيل و التذكر و التفكير. ومن أهم هذه الأساليب و أكثرها شيوعا: العصف الذهني (Brainstorming)، التسجيل الذهني (Brainwriting) و أسلوب الجماعة الاسمية (Nominal group). و يمكن الإشارة هنا إلى أن القادة يختلفون في معالجتهم للمشكلات، فهناك من يرصد الأحداث ويتنبأ بالمشكلة فيتحسب لها بقرار مناسب إذا جاءت و هناك من ينتظر حتى تدهمه المشكلة، و هناك من يعيشها و يتردد في صنع القرار. كما يختلف القادة في درجات المشاركة التي تتاح للأتباع أو المشاركين في صنع القرار، فالنمط الاستبدادي (الأوتوقراطي) يكون متسلطا و متمسكا برأيه فقط و لا

يميل إلى إقناع مرؤوسيه في صنع القرار أو إشراكهم بشكل ظاهر، أما النمط الديمقراطي فيعتمد إلى مشاركة مرؤوسيه في عملية صنع القرار و تشجيعهم على إبداء آرائهم [8] ص 329.

جدول رقم 04 : درجات مشاركة المرؤوسين في صنع القرار وفقا لإتجاهات القادة [8] ص 330

إتجاهات القادة	مستوى مشاركة جماعة المرؤوسين
1 يصنع قراره بمفرده و يبلغه لمرؤوسيه.	صفر
2 يعرض الموقف و أبعاده و يدعو مرؤوسيه للاستفسار و المناقشة و إبداء الرأي.	محدود
3 يعرض مشروع قرار إلى مرؤوسيه للاستفسار و إبداء الآراء ثم يتخذ قراره.	متوسط
4 لا يعرض مشروع قرار و يطلب من مرؤوسيه مناقشة أبعاد الموقف و تحديد البدائل وتقييمها، ثم يتخذ قراره.	عال لحد ما
5 يعرض الموقف على مرؤوسيه و يطالب منهم تحليله و تحديد البدائل و تقييمها و إتخاذ القرار على أن يناقشهم فيه، إما لإقراره أو لتعديله.	عال
6 يعرض الموقف على مرؤوسيه مع رؤيته الخاصة و يطلب منهم ممارسة مراحل إتخاذ القرار.	عال جدا

1- العصف الذهني (عصف الأفكار): هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع فريق العمل إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بعض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها. ويتم كالتالي [35] ص 170:

- تحديد موضوع المناقشة ؛

- قيام كل عضو جاء دوره لتقديم أفكاره بتسجيل كل ما يقدم من أفكار بطريقة تتيح للجميع رؤية ما يتم تسجيله، و الإمتناع عن النقد على ما يتم تقديمه من أفكار حتى الإنتهاء من هذه المرحلة تماما ؛

- السرعة في تقديم الأفكار لتشجيع قبول كل فكرة ؛

- عندما يحين دور كل عضو و لا يجد ما يقدمه يتم الإنتقال فورا للعضو التالي ؛

- الإستمرار في أخذ الآراء حتى يتم إستفادها أو يتم الوصول إلى نهاية الوقت المحدد لعصف الأفكار.

2- التسجيل الذهني (طريقة كتابة الأفكار): و يستخدم هذا الأسلوب عند عدم شعور الأعضاء بالراحة للسرعة التي يتم بها العصف الذهني (عصف الأفكار) أو عندما يحمل موضوع المناقشة في طياته عناصر للصراع و يتم فيه الآتي [35] ص 170:

- توزيع ورقة تضم أربعة و عشرين مربعا للكتابة بداخله ؛
 - يطلب من كل عضو كتابة ثلاثة أفكار و يتم جمعها ووضعها في مكان متوسط بين الأعضاء ؛
 - يطلب من كل عضو سحب ورقة عشوائيا و قراءة ما بها ثم إضافة ثلاثة أفكار جديدة إليها قد تكون إستكمالا لها أو مختلفة عنها تماما ؛
 - الإستمرار في هذا العمل حتى يتم ملء كل المربعات المتاحة ؛
 - قيام الأعضاء بالتناوب بقراءة ما كتب من أفكار على كل نموذج بعد شطب الأفكار المكررة.
- 3- أسلوب الجماعة الاسمية:** يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لتشجيع أعضاء الفريق على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل حل المشكلات، و يستخدم لفظ الجماعة الاسمية للدلالة على إستقلال أعضاء الفريق عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار و المقترحات، و يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقسيم الأفكار عند توليدها [53] ص 31، و يسمى هذا الأسلوب كذلك لأن تكوينه اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي و شفوي بين أفراد الفريق أو الجماعة بل يتم على الورق. و تتلخص خطوات إتباع هذه الطريقة فيما يلي [56] ص 663:

- تحديد الأعضاء الذين سوف يشتركون في إتخاذ القرار ؛
 - قيام الأعضاء بالإتفاق على الهدف المشترك من الإجتماع ؛
 - يقوم كل عضو بشكل مستقل بتنمية الأفكار الخاصة به ؛
 - يتم تبادل الأفكار التي توصل إليها كل عضو مع باقي الأعضاء في الفريق، ثم مناقشتها و تعديلها في ضوء آراء و أفكار الآخرين ؛
 - إستمرار مناقشة الأفكار الفردية حتى يتم التوصل إلى إتفاق جماعي حولها.
- هذا و من قواعد إتخاذ القرار ما يلي [35] ص 171:

- 1- قاعدة الأغلبية (بالتصويت):** و يتم فيها إتخاذ القرار تبعا لأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى نسبة محددة من الأعضاء ؛
- 2- قاعدة الأقلية:** وفي هذه الطريقة يقوم عضو واحد أو عضوان بإتخاذ القرار نيابة عن الفريق ؛
- 3- الطريقة الفردية:** يقوم شخص ذو سلطة بإتخاذ القرار ؛
- 4- الطريقة الفردية بعد المناقشة:** و فيها يقوم شخص واحد له سلطة بإتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم ؛
- 5- عدم إتخاذ القرار:** و هنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة، و ذلك إما بسبب مشادات في المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لإتخاذ القرار ؛

6- بالتراضي و الإجماع: حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضي و الإقتناع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

يعتبر الإتياف التام و الدائم بين أعضاء فريق العمل من النواحي السلبية في عمل الفرق، فهو يؤدي إلى ظاهرة التوصل إلى حلول تقليدية غير إبداعية، و لهذا السبب كان لابد من الإستفادة من المميزات التي قد يتيحها التناقض بين أعضاء الفريق الواحد، و على الجانب الآخر فإن التناقض التام يمكن أن يؤثر سلبا على جودة القرارات الجماعية، ففي مثل هذه الحالات يتم حجب البيانات المطلوبة لإتخاذ القرار وعدم تبادلها بين أعضاء الجماعة، كذلك يتم إستبدال الأهداف الأساسية (أهداف حل المشكلة) بأهداف فرعية (أهداف تبرير الذات و إقناع الآخرين مثلا) [53] ص 30.

وعلى ضوء ما سبق، فإن الرغبة في تعظيم القرارات الجماعية تستدعي تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من التناقض الطبيعي الموجود بين الأعضاء، و بمعنى آخر فإن هذا التناقض يمكن أن يؤثر إيجابا على جودة القرار إذا ما تمكنت الجماعة من توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي اعتقادا منهم بأن: "إختلاف الرأي لا يفسد للود قضية" [53] ص 30.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن ملاحظة أن العمل كفريق من أصعب الأمور تحقيقا وأكثرها تعقيدا، فليس من السهولة إقناع الأفراد العاملين معا على التحرك نحو الهدف بنفس العزيمة والحماس حيث ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة لذلك تعتبر عملية بناء فرق العمل حدثا مخططا له بعناية لفريق من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل أنها تجعل من الفريق وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية فريقا مندمجا ملتزما بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

الفصل 2

تحليل دور الإتصال الداخلي في فعالية فرق العمل

يعد مصطلح الفعالية من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال، فهي تعبير عن مدى القدرة على تحقيق أهداف التنظيم أو إتخاذ القرارات الصحيحة و متابعة تنفيذها لتحقيق أهداف التنظيم (جريفن، 2000، GRIFFIN).

يمكن النظر إلى الفعالية باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة وأحد هذه المتغيرات الهامة هو إستخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (فضيل نعيمة، 2006) [60] ص 49 و كذلك متغيرات أخرى هامة تتمثل في الإتصال الداخلي، فإذا كان هذا الإتصال فعالا ساهم في تحقيق الفعالية من خلال التماسك في وجود فرق العمل، و إذا عرف الإتصال معوقات ساهم ذلك في خلق الصراع بين الأفراد و بالتالي إنعكس ذلك سلبا على الفعالية، هذا بالإضافة إلى مساهمة التحفيز في دفع فرق العمل نحو تحقيق أهدافها.

و من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى إسهام الإتصال في تحقيق فعالية الفريق من خلال تناول مهارات الإتصال و التماسك، و كذلك دوره في حالة وجود معوقات و عراقيل قد تسبب صراعا بين أفراد الفريق و بالتالي تنعكس سلبا على فعاليته، إضافة إلى التعرض إلى دور التحفيز و تأثيره على مسار عمل الفريق.

1.2. مهارات الإتصال الداخلي في فرق العمل

تقول إندي ريشارد (Indy RICHARD): "طالما أن الإتصال الداخلي هو إيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره، أو إقناعه بشيء ما، فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها، بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح و المعنى الضمني"، بمعنى أن نجاح الإتصال هو إتفاق بين الطرفين على معنى ضمني واحد، أي أن يتمكن المتحدث أن ينقل بوضوح و دقة كافيين ما يقصده فعلا، و أن يتمكن المستمع أن يستوعب و يفهم هذا القصد، أما إذا اختلف المعنى الضمني لدى كل منهما، فإن الإتصال يعتبر فاشلا [3] ص 170.

يمكن تحديد مقومات الإتصال الداخلي في فريق العمل من خلال الإجابة على السؤال التالي:
كيف يمكن أن يتوصل المتحدث و المستمع إلى نفس المعنى الضمني المقصود في الرسالة من أجل
تقويم الإتصال الداخلي في ديناميكية فرق العمل؟

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للإتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الأنجليزية
(HUMAN TOUCH) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي [61]:

- 1- إستمع إليه H : Hear him
- 2- إحترم شعوره U : Understand his feeling
- 3- حرك رغبته M : Motivate his desire
- 4- قدر مجهوده A : Appreciate his efforts
- 5- مده بالأخبار N : News him
- 6- دربه T : Train him
- 7- أرشده O : Open his eyes
- 8- تفهم تفردته U : Understand his uniqueness
- 9- إتصل به C : Contact him
- 10- أكرمه H : Honor him

يعتبر الإتصال فعالا و ناجحا إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفسه المعنى الذي فسرته
المستقبل، و بالتالي يتحقق الهدف من الإتصال [13] ص 176.

يحاول المرسل في عملية الإتصال تحقيق هدف معين أو إستجابة معينة، فإذا ما تحقق الهدف
المطلوب اعتبر الإتصال فعالا. و لذلك فإن الإتصال الفعال هو ذلك الإتصال الذي يحقق الغرض أو
الهدف منه، و تعود فعالية الإتصال إلى قيام كل عنصر من عناصره بوظيفته على أكمل وجه. و قد
بيننا أن عملية الإتصال تتضمن ستة عناصر: المرسل، قناة الإتصال، الرسالة، المستقبل، التغذية
العكسية، التشويش، و لما كان المرسل يقوم عادة بوظيفة الإرسال و التعبير، و يقوم المستقبل بوظيفة
استقبال الرسالة و تفسيرها فإن فعالية الإتصال تتوقف على نجاح قيام المرسل و المستقبل و قناة
الإتصال و الرسالة بأدوارهم في تحقيق الإستجابة المطلوبة [62] ص 244.

تتطلب عملية الإتصال في مختلف مستوياتها أربع مهارات أساسية يجب على المرسل
و المستقبل أن يتقنها لكي تتم عملية الإتصال بفعالية [26] ص 143، إثنان منها خاصتان بتكوين
و نقل الرسالة و التي يجب أن يتمتع بها المرسل الجيد، و هما: مهارتي التحدث و الكتابة، و إثنان

خاصتان بتلقي الرسالة و التي يجب أن يتمتع بها المستقبل الجيد، و هما: مهارتي الإصغاء و القراءة [62] ص 244-245.

1.1.2. مهارة التحدث

يعد التحدث فنا و مهارة وموهبة ؛ فهو فن لأنه شخصي، أي يعتمد على شخصية الإنسان و مقدار حماسه و إبداعه، و هو مهارة لأنه يحتاج إلى التنمية و التدريب و التحسين للوصول إلى الأفضل، و هو موهبة لأن العوامل السابقة وحدها لا تصنع المتحدث الناجح و المؤثر في الآخرين. و يجب أن نعرف أن مهارة التحدث كواحدة من مهارات الإتصال الأساسية تكتمل و تتكامل مع المهارات الأخرى اللازمة للإتصال الناجح و الفعال و هي مهارات الكتابة، القراءة و الإصغاء و التي يجب أن تتوفر جميعا لدى المتحدث باعتباره مستقبلا كذلك [26] ص 152.

و مع ذلك فإن التخطيط هام لكل عملية إتصال حيث يساعد على تحقيق أغراضه، و من مستلزمات هذا التخطيط:

1- الإعداد المسبق شرط أساسي للنجاح: و هذا الإعداد يشمل على الأمور التالية [20] ص 35:

1-1- وضوح أهداف الرسالة في ذهن المرسل: و ما لم تكن هذه الأهداف واضحة، فإن من العبث الزعم بتحقيق فعالية الإتصال لأنه ليست هناك فعالية منشودة، و كلما كان تحديد هذه الأهداف دقيقا كانت الرسالة واضحة.

1-2- تحديد المرسل إليه: من مقتضيات ذلك التثبت من أنه الشخص الملائم لتلقي الرسالة، أي أنه الشخص الذي من شأنه تحقيق أهدافها، أو هو المعني بها، أي التعرف على الجمهور المستمع من حيث خصائصه و صفاته، حجم الجمهور، متوسط أعمارهم، مستوياتهم التعليمية، إتجاهاتهم نحو الموضوع و نحو المتحدث [26] ص 152.

1-3- اختيار الموضوع: و هنا يجب على المتحدث مراعاة ما يلي [26] ص 152-154:

- أن يحدد الموضوع بدقة و يجمع عنه المعلومات الكافية لتغطيته و المناسبة لمدة الحديث ؛
- أن يضع في اعتباره اهتمامات الجمهور و ما يشغلهم ؛
- أن يجعل نبرات صوته ملائمة لموضوع الحديث.

1-4- تحديد الغرض من الحديث: و عادة يكون الحديث لواحد أو أكثر من الأغراض التالية:

- الإخبار: و يكون بتقديم الأفكار و الحقائق و المعلومات بطريقة مباشرة ؛
- الإقناع: حيث يحاول المتحدث إقناع الجمهور بضرورة فعل أو تبني فكرة ما، و يعتمد المتحدث هنا (إلى جانب المعلومات) على مخاطبة عواطف الجمهور ؛

- الإمتناع: و يكون بتقديم ما يشعر الجمهور بالسرور و البهجة و يكون الحديث هنا أقل في رسميته من النوعين السابقين.

1-5- جمع المعلومات: و هناك أربع طرق لجمع المعلومات لأي غرض من أغراض الإتصال، و هي:

- الملاحظة: لما يجري على الطبيعة ؛
- المقابلات الشخصية مع ذوي الخبرة و الإهتمام ؛
- توزيع الإستبيانات على المهتمين ؛
- الوثائق المتمثلة في الكتب و المراجع و الدوريات و الصحف و الأفلام و غيرها من المصادر المطبوعة و غير المطبوعة.

1-6- تنظيم محتوى الحديث: و يكون ذلك من خلال:

- المقدمة: التي تشد الجمهور ؛
- صلب الحديث: الذي يقدم الموضوع في نقاط رئيسية منظمة حسب أهميتها و تكون مدعمة بالشواهد و التفاصيل ؛

- الخاتمة: و هي آخر فرصة لإحداث إنطباع جيد عند الجمهور.

1-7- طريقة تقديم الحديث: و هناك أربع طرق لإلقاء الحديث، و هي:

- قراءة الحديث من الورق ؛
- إستظهار الحديث أو حفظه ؛
- إرتجال الحديث ؛
- الإرتجال المعزز (صورة وسط بين قراءة الحديث المكتوب و الإرتجال).

2- جانب اللغة: يجب أن تلائم اللغة المستخدمة في الإتصال مستوى الأفراد المشاركين في الإتصال

وفقا لصفاتهم و قدرتهم و خبراتهم و مهارتهم ؛

- يجب أن تكون اللغة المستخدمة في الإتصال سهلة من حيث البساطة و عدم التعقيد في استخدام المصطلحات و أن تكون دقيقة لا تحتل أكثر من تفسير ؛

- تدريب الأفراد على كافة المستويات على حسن استخدام اللغة في التعبير و في كتابة التقرير [63] ص 78-79.

و يؤدي استخدام اللغة المتخصصة إلى حد ما إلى تسهيل عمليات الإتصال بين العاملين في نفس المجال خاصة عند الحديث عن الأفكار المعقدة، و تساعد اللغة الخاصة ببناء الحرفة الواحدة على أن يتعرفوا على بعضهم نظرا لأنهم يتحدثون نفس اللغة، لأن الحديث يتم بين أفراد من نفس التخصص،

و لكنها تؤدي إلى الإرتباك خارج مجال التخصص أو بين أفراد من خارج الجماعة الذين يعرفون معناها المقصود [15] ص 374.

• **لغة الجسم:** أو الإتصال الصامت، عن طريق إيماءات و عبارات غير منطوقة، فبدون تبادل أي كلمة يمكنك التخمين بمشاعر الآخرين [8] ص 298، و ذلك من خلال مجموعة من العناصر، من أهمها [8] ص 300-302:

- تعبيرات الوجه، العيون، اليد ؛

- طريقة الوقوف أو الجلوس ؛

- الصوت (إرتفاع الصوت و إنخفاضه، الصوت البطيء و السريع).

كما توجد عوامل أخرى لزيادة فعالية الإتصال ، و هي [13] ص 176:

3- **سلامة قناة الإتصال:** أن تكون وسيلة الإتصال خالية من العيوب، يجعلها توصل مضمون الرسالة بدقة و في مستوى إدراك المستقبل.

4- **عدم التعارض:** قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الإتصال و بالتالي فإنه يجب الحرص على أن لا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل، بل يجب أن تكون متفقة في الغرض و الكيفية التي يتم بها الإتصال.

5- **الملائمة:** أن تكون عملية الإتصال ملائمة من حيث الهدف و التوقيت، و من حيث التنفيذ.

6- **الصدق و النزاهة:** فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة.

و من أجل تطوير مهارة التحدث لدى المرسل، يجب [26] ص 155-156:

1- أن يتعرف المرسل على الأفراد المستقبلين و ذلك من أجل تفصيل الرسالة التي تناسبهم من حيث المضمون و اللغة و الشكل.

2- التركيز على محتوى الحديث بتقديم معلومات كافية و صادقة و متناسبة مع مستوى أفراد الفريق.

3- إستخدام الصوت المناسب عند التحدث، و ذلك من خلال:

- عدم التحدث بصوت مرتفع جدا ؛

- التنويع في نغمة الصوت و سرعة الأداء ؛

- الإهتمام بالفواصل و التوقف بين الجمل ؛

- التركيز و الضغط و التأكيد على الكلمات المهمة ؛

- اللفظ الجيد لجميع الحروف و وضوح الصوت.

4- تجنب اللزمات اللفظية و اللزمات الحركية: و هي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد أثناء حديثه و يكررها دون وعي و دون داع، و من أمثلة اللزمات اللفظية: على فكرة، بالمناسبة. و من أمثلة اللزمات الحركية: الضرب على الطاولة أو اللعب باليدين أثناء الحديث.

5- إستخدام الوسائل السمعية و البصرية كالصور و الخرائط و الرسومات و الشرائح و الأشرطة و الأفلام المناسبة و التي تخدم الغرض. و يجب أن تجهز هذه الوسائل مسبقا و أن يتم التدريب على استخدامها حتى لا تشتت إنتباه المرسل.

6- الثقة في النفس ضرورية جدا لنجاح المتحدث، و يجب أن يتخطى عقبة الخوف قبل البدء في الحديث.

7- استخدام الفكاهة بشكل صحيح و في الوقت المناسب و بما له علاقة بالموضوع يزيد من إهتمام فريق العمل و مع ذلك يجب إستخدامها بحذر شديد.

8- التدريب المسبق على الإلقاء ضروري و يزيد من ثقة المتحدث بنفسه.

9- يجب توظيف الإيماءات و الحركات بنجاح أثناء الحديث.

10- من المهم توزيع النظرات على جميع الحاضرين و التنقل من مكان إلى آخر.

11- يجب مراقبة الوقت من حين لآخر و تعديل الوقت المخصص لكل فرد من الحديث إذا لزم الأمر.

12- يجب عدم إغراق الفريق بالتفاصيل و الإحتفاظ ببعضها للمناقشة، هذا، بالإضافة إلى بعض النقاط المهمة المتمثلة في [63] ص 79-81:

- الإلتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند الإلتصال ؛
- الإبتعاد عن الإستخدام السيئ لبعض المصطلحات ؛
- التقيد بثقافة المنظمة التي تعكس أهدافها و خططها و التي هي جزء من المجتمع ككل، باعتبارها نظاما مفتوحا ؛

- ديموقراطية الإلتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء ؛
- عدالة تفسير و توزيع المعلومات على أفراد الفريق دون تمييز أو إتجاهات شخصية ؛
- توخي الموضوعية و الحقيقة مع الإبتعاد عن السطحية في معالجة الأمور ؛
- عدم إهمال الإلتصال غير الرسمي و الحرص على الإستفادة منه ؛
- التدريب الفعال للأفراد على حسن إستخدام وسائل الإلتصال و القدرة على تحليل المعلومات أو البيانات ؛

- حسن الإستفادة من الوسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل الإلتصال .

2.1.2. مهارة الكتابة

تعد مهارة الكتابة مهارة أساسية و ضرورية للإتصال الكتابي و بدونها يتعطل هذا النوع من الإتصال الشائع في فرق العمل، و الكتابة ليست مهارة طبيعية بل تحتاج إلى تدريس منتظم و دقيق. و يعد الإتصال الكتابي أكثر رسمية من الإتصال الشفوي، و لهذا يستخدم كثيرا في الإدارة و العلاقات الرسمية، و تعتمد مهارة الكتابة على استخدام قواعد اللغة و على المهارة في عرض المادة المكتوبة، و لهذا يجب أن تكون الرسالة المكتوبة كاملة في ذاتها، لأن الكاتب، على عكس المتكلم، لا يستفيد من وسائل الإتصال غير اللفظية كالإيماءات و الحركات و تعابير الوجه و معرفة ردة فعل الطرف الآخر [26] ص 149.

و هي تفيد في كتابة تقارير تعيين أعضاء فرق العمل و كذا تقارير الإجتماع؛ و للكتابة قواعد تتمثل في [64]:

- الإكتمال: بأن تحتوي الرسالة على المعلومات اللازمة ؛
 - الإيجاز: قصر الطرق المؤدية إلى توصيل المعاني ؛
 - الدقة: من الأمور الهامة في صياغة النص ؛
 - الموضوعية: و هي فصل الرأي عن الحقيقة و تحقيق النزاهة و التوازن بإعطاء الأطراف المختلفة فرصا متكافئة لإبداء وجهات نظرها ؛
 - البساطة: من أجل عرض الأحداث و الأفكار بطريقة مفهومة ؛
 - التأكيد : للتأكيد على معاني محددة ذات دلالة و إبرازها ؛
 - تحديد الأهداف و الأولويات ؛
 - دراسة فريق العمل ؛
 - إختيار فكرة الموضوع ؛
 - جمع المادة اللازمة ؛
 - تحديد التكتيك الأمثل للكتابة.
- و تتكون الرسالة عادة من ثلاثة (03) عناصر رئيسية: البداية (المقدمة)، الوسط (المحتوى) و النهاية (الخاتمة).

• المقدمة: و تكون مختصرة و مفصلة بالموضوع و قصيرة و سليمة الصياغة و في فقرة مستقلة فيها تمهيد أو إشارة لموضوع سابق.

- صلب الرسالة: يتضمن الفكرة الأساسية و يعرض في فقرة أو أكثر تكون وحدة متكاملة و فيه ينبغي أن تبرز فكرته الرئيسية أولا ثم تنمو بأفكار فرعية و ترتب أفكاره ترتيبا سهلا و منطقيا ليسهل فهمه، مدعما الأفكار بالأدلة و البراهين، مع استخدام جيد لعلامات الترقيم و أدوات الربط.
- الخاتمة: و هي جملة مرتبطة بالموضوع و مختصرة و طبيعية لا تكلف فيها، يطلب غالبا منها الرد أو تفيد التأكيد على أمر ما.

- تحية الختام: تكتب بعد انتهاء عرض الموضوع في فقرة تحمل التحيات و الأمنيات.
- المرفقات: إشارة جانبية في أسفل الرسالة جهة اليمين إلى الأوراق والوثائق المرفقة بالرسالة.

و قبل البدء بالكتابة سواء باليد أو الآلة الكاتبة أو الحاسوب يجب على الفرد أو الفريق أن يتأكدوا من الإجابة على الأسئلة التالية [26] ص 151:

- ما هو موضوع الرسالة ؛
 - ما هو الطول المناسب للرسالة ؛
 - ما نوع الرسالة (تقرير، مذكرة...) ؛
 - كيف ستقدم الرسالة (مكتوبة بخط اليد، مطبوعة...) ؛
 - ما هو موعد إرسال أو تقديم الرسالة.
- و تتطلب كتابة الرسالة الإدارية مهارات تخرجها بوجه مكتمل و تحقق الهدف منها، مثل [65]:
- ينبغي أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة سليمة إملاء و نحوا و أسلوبا، و أن تكون لغتها مباشرة طبيعية غير متكلفة ؛
 - حسن اختيار الألفاظ المناسبة للمعاني دون تعقيد أو خطأ في فهم المعنى، فيما يحقق جودة التعبير و وضوحه و تقريب المعاني للقارئ، و البعد عن التعقيد و الفهم الخاطئ ؛
 - البعد عن أساليب التبجيل أو التفضيم حتى لا يعد ذلك نفاقا ؛
 - إعتزاز مرسلها بشخصيته و كرامته بعيدا عن التحدي و الغرور أو التذلل ؛
 - مراعاة الأدب و اللباقة ؛
 - مراعاة الألقاب المتعارف عليها في الوسط الإداري ؛
 - إخراج الرسالة إخراجا حسنا من حيث الشكل و التنظيم بوضع كل عنصر في مكانه مما يعطي أثرا حسنا لدى المتلقي ؛

- ترك هوامش عمودية على اليمين و اليسار و أفقية أعلى الورقة و أسفلها يمكن أن يفيد في تدوين تعليقات و إشارات، و في ترقيم الصفحات و في تنظيم الرسالة و تنسيقها.

3.1.2. مهارة الإصغاء

ليس عبثا شيوع القول: "إن المتحدث الجيد هو المصغي الجيد"، فالإصغاء هو نصف عملية الإتصال و هو كالحديث مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات إنصات جيدة [3] ص 177. و يعد الإصغاء مهارة أساسية للإتصال الشفوي أو اللفظي، و هناك فرق بين الإستماع و الإصغاء، حيث يتطلب الأخير الفهم و الإدراك لما يقوله المتحدث. و للإصغاء مستويات ثلاثة هي [26] ص 156:

1- الإصغاء السطحي (أقرب إلى الاستماع) ؛

2- الإصغاء اليقظ (أقرب إلى الإنصات) ؛

3- الإصغاء المركز، يمثل أحسن مستويات الإصغاء، و فيه يضع المصغي أو المستقبل نفسه مكان المتحدث أو المرسل و يحاول معرفة أفكاره و مشاعره، كما يحدث في المقابلات الرسمية و الاجتماعات الهامة، و المفاوضات و الأعمال التجارية و المؤتمرات و غيرها.

يقوم الإصغاء الفعال على ما يلي [26] ص 156-157:

1- التعرف على العادات السيئة في الإصغاء و محاولة تغييرها، و من بين تلك العادات السيئة:

- عدم الإهتمام و عدم التركيز، و التشتت و القيام بأكثر من شيء في وقت واحد، و التفكير في شيء آخر؛

- النظاهر بمظهر المصغي و إعطاء الإنطباع للمتحدث بأن المستمع يفهم جيدا ما يقال له ؛

- الإستماع لما يقال و عدم التعمق في فهمه ؛

- الإصغاء غير المكتمل و استقبال الرسالة بالشكل الذي يريده المستمع، أو تكوين رأي مسبق لما يستمع إليه.

2- إكتساب عادات إيجابية في الإصغاء، منها الإصغاء للرسالة مكتملة، و هذا يعني الإنصات للكلمات و المعاني، و منها الإستماع الجيد قبل إصدار الأحكام، و منها كذلك إعادة صياغة الكلمات للتأكيد من وصول الرسالة بنفس المعنى المقصود لدى المرسل.

يتطلب الإصغاء الفعال انتباها كبيرا جدا للرسالة، أي إخضاع فهم الرسالة لأقصى أشكال الإمتحان، و خاصة بذل الجهود الكبيرة لتركيز معنى رسالة المرسل في كلماتها، و عكس تلك الكلمات إلى المرسل كي يتم التحقق من سلامتها. يتطلب الإصغاء الفعال بكل وضوح أن يقطع المستقبل كل أفكاره و عواطفه و تقييماته و أفكاره بطريقة يخصص فيها نفسه لرسالة المرسل بشكل حصري. يدفع هذا الإصغاء إلى إستقبال مناسب، أي يوضح بأنه كي يفهم حقا الرسالة بالمعنى الذي قصده المرسل، يجب عليه وضع نفسه مكان ذلك المرسل.

إذا، ليست الإستجابة أو التغذية العكسية حين الإصغاء الفعال سوى التحقق النهائي من قبل المستقبل من صوابية إصغائه و يضمن ذلك أيضا للمرسل التحقق من أن المستقبل قد فهم رسالته كما ينبغي [66] ص 38.

ولابد من التعرف على التعريفات اللغوية للإستماع و الإنصات و الإصغاء، فالإستماع هو إدراك ما يقوله المتحدث بحاسة السمع و هي الأذن، أما الإنصات فهو السكوت للإستماع للمتحدث، و يلاحظ أن الإنصات يتطلب من المنصت أكثر تركيزا على ما يقال حيث أن الفرد يمكنه الإستماع لأكثر من متحدث، و يمكنه الإستماع و هو يتحدث أو شارد الذهن، أو أن يكون فكره مشغولا بأمور غير تلك التي يسمعها، و يشترك الإستماع و الإنصات بإمكانية تحقيقهما دون مشاهدة المتحدث، أما الإصغاء فهو الإستماع للمتحدث و إليه، فالإستماع له بحاسة الأذن، أما الإستماع إليه فهو بحاسة العين، لأن العين تنقل للمصغي التعبيرات التي يرغب المتحدث بالإدلاء بها عن طريق حركاته التعبيرية بالوجه أو الأطراف. من خلال هذه التعريفات يقدم **محمد القاروط** تعريفا للإصغاء على أنه: "التوجه نحو الآخرين و نحو ما يحاولون التعبير عنه، و يبدأ بتفهم الإطار العام لما يدلي به المتحدث و ما يتضمنه هذا الإطار داخليا، و إرسال إستجابات بناءة من المصغي تساعد المتحدث على التعبير عن أفكاره و مشاعره، مع التركيز على الإستماع لكل شيء يقال و ليس إلى ما يريد الشخص أن يسمعه فقط " [67].

إن عملية الإصغاء ليس كما يتبادر للأذهان من أول وهلة بأنها تتم من خلال مرحلة واحدة، بل تمر بأربع مراحل متسارعة و هي [68]:

- 1- السمع: و هي القدرة على تمييز الأصوات ؛
- 2- التفسير: و هي القدرة على الفهم و الإدراك ؛
- 3- التقويم: و هي إستنتاج مبني على أساس موضوعي ؛
- 4- الإستجابة: و هي القدرة على التصور الكلي للرسالة المسموعة.

يمثل الإصغاء أهم عناصر مهارة الإتصال و يعتبر مطلباً أساسياً لنجاح عملية الحوار و تفعيلها، حيث يمتد أثر الإتصال إلى ما هو أبعد من مجرد تبادل الأفكار و المعلومات، فهو يعتمد على عملية خلق الإشتراك و المشاركة في المعنى، تلك المشاركة التي لن تأتي إلا من خلال الفهم المشترك، الذي لا يمكن أن يحدث إلا من خلال الإصغاء لما يقال و فهمه و تحليله و تفسيره و إدراكه لتحقيق التفاعل المطلوب، و الذي يخلق الإشتراك و المشاركة في المعنى بين طرفي الحوار، و من ثم خلق أرضية من التفاهم المشترك المطلوب في الحوار للوصول إلى قرارات جماعية إيجابية بين أعضاء فريق العمل [69] ص 13.

و تعتمد هذه المهارة على قدرة الإنتقال عبر مستويات الإصغاء الثلاثة: من السطحي إلى اليقظ ثم إلى المركز، و يتم ذلك من خلال وضع الشخص نفسه مكان المتحدث و محاولة معرفة أفكاره و مشاعره و التركيز إلى ما يقوله ثم إخضاعه لما يمتلك من معلومات و خبرات ثم التحليل على ضوء ذلك ثم الوصول إلى الإستنتاج و إدارة العملية بناء على ذلك. و هذه المهارة ضرورية للإجتماعات و المقابلات الرسمية و لفهم حاجات الأعضاء [70].

و يتطلب الإصغاء الجيد عدم الإعتماد على المعاني الظاهرية أو اللغوية للكلمات أو الجمل المستخدمة، و لكن يتعدى ذلك إلى البحث عن دلالات الأفعال و الإنفعالات و نبرات الصوت و حركات الوجه و الجسد بالإضافة إلى نظرات العينين و ما تطرحه من معاني، حيث يتطلب ذلك الإصغاء إلى المشاعر و الحقائق إلى جانب الكلمات [69] ص 13-14، فما يحدد القصد من الكلمات في كثير من الحالات ليس معناها اللغوي الشائع بل النبذة التي تلفظ بها، و التي قد تقلب المعنى رأساً على عقب أحياناً، فنفس الجملة قد تنثير الغضب أو تنثير النكتة تبعاً لنبذة الصوت، فهي في الحالة الأولى تهديد و في الثانية دعابة.

كما يتطلب التركيز على الأفكار الرئيسية و عدم الغرق في التفاصيل التي قد تشكل مصدر تشويش على المعطيات الأساسية، و من إحدى مهارات الإصغاء تلك القدرة على فرز هذه المعلومات و انتقاء الأساسي منها للتركيز عليها و إهمال الباقي، أو على الأقل إعطائه أهمية ثانوية.

كما يجب تجنب سرعة الإستنتاج التي تمثل أحد المعوقات الذاتية للقدرة على الإصغاء، فعلى المصغي أن يعطي المتحدث الفرصة كي يستوعب كل المعطيات التي تحملها الرسالة. و كذلك تجنب تصنيف المتحدث و إطلاق الأحكام القطعية عليه، حتى و لو كان معروفاً بميوله الهجومية فهو ليس بالضرورة هكذا طوال الوقت، فقد يقف مرة أو أكثر موقفاً يخدم المصلحة العامة، و كذلك أيضاً لو اشتهر المرسل أو المتحدث بضيق الأفق و قلة الحيلة، فلا شيء يمنع أن يكون في بعض المرات صاحب أكثر الإقتراحات أو الأفكار فعالية في حل مشكلة ما.

يلعب إرجاح الأثر أو التغذية العكسية دورا توجيهيا هاما يرشد المتحدث إلى الآثار الناتجة عن رسالته و يساعده على تطويرها أو تكييفها للوضعية [3] ص 178-182. و يوجد من المصغين من يحفز المتحدث على مناقشة قضية أو موضوع الحديث بتوسع و تفاصيل أكثر و الربط بين النقاط الأساسية في الموضوع، و آخرون تظهر استجاباتهم على شكل محاولة إيقاف موضوع الإتصال و قطع المحادثة [18] ص 188.

و للإصغاء أربعة مهارات هامة هي: إعادة الصياغة و التلخيص و الإستجابة للحركات التعبيرية و الإستجابة للمشاعر، المهارات الأربعة يمكن تعلمها و جعلها جزء من سلوك الفرد [67]:

- إعادة الصياغة: و هي إعادة ما قاله المتحدث بأسلوب المصغي، و تهدف إلى إظهار مفهوم المصغي لما أدلى به المتحدث من كلمات و جمل، و التأكد من سلامة و صحة هذا المفهوم، مثال ذلك: لقد فهمت من أقوالك... ؛

- التلخيص: و هي إعادة النقاط الأساسية التي ذكرها المتحدث لأخذ الموافقة عليها، و يستخدم التلخيص في بداية الحوار لاستعراض ما تم في حوارات سابقة، أو في نهاية كل جزء من الجلسة أو آخرها، و مثال ذلك: أريد أن أخص... ؛

- الإستجابة للحركات التعبيرية: الحركات التعبيرية هي تلك الحركات التي تبدو على وجه المتحدث أو جسمه، و كيف يستجيب لها، إن الاستجابة لها تعطي المتحدث إنطبعا هاما بأن المصغي مهتم و متفاعل مع المتحدث ؛

- الإستجابة للمشاعر: هي أحد أساليب إظهار التفهم و التفاعل مع المتحدث، إن الحديث مثلا عن مأساة معينة يتطلب من المصغي مشاعر المؤاساة للمتحدث.

توجد عدة دلالات و علامات على نجاح مهارات أو خطوات الإصغاء لدى المستقبل، و منها [71]:

- التفاعل الحركي للمستقبل: مثال حركة رأسه بالإيماء و الموافقة أو تثبيت العينين إتجاه المتحدث أو التأثر بالبسمة أو إرتداد فعله للسكوت و رفع الصوت و غيره.

- التفاعل اللفظي للمستقبل: مثال أسئلة عن معنى الكلمات و مضمون الحديث أو تعقيبه بألفاظ، مثل: نعم أو أفهم أو غيره.

- قدرة المستقبل على الإجابة عن أسئلة بسيطة تدل على إصغائه و قدرته على إعادة بعض جمل الحديث.

- قدرته على إعادة صياغة موضوع الحديث بألفاظ جديدة.

- قدرته على ابتكار فكرة جديدة للنص الذي إستمع إليه.

و فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة من أجل إصغاء جيد [72]:

- التوقف عن الكلام عند الإصغاء ؛
- وضع المتحدث في وضع مريح و طبيعي لمساعدته على الكلام بحرية ؛
- إشعار المتحدث بالرغبة في الإصغاء إليه و ذلك من خلال المتابعة باهتمام و محاولة التفهم بدلا من المعارضة ؛
- ضبط الأعصاب في المناقشة، حتى لا يستقبل المعنى بقصد خطأ ؛
- طرح بعض الأسئلة يشير إلى الإصغاء ؛
- تجنب التعليق السريع ظنا من المصغي بأنه ينمي عن الذكاء، و هو في كل الأحوال يتنافى مع آداب الحديث، و الإستيضاح عن بعض النقاط التي تبدو أنها غير واضحة [20] ص 37.

4.1.2. مهارة القراءة

- القراءة عملية فكرية شديدة التعقيد لإرتباطها بالنشاط العقلي و الفسيولوجي لدى الإنسان، إضافة إلى حاسة البصر و أداة النطق و الحالة النفسية [73].
- و تتدخل في أداء عملية القراءة حواس الفرد و قدراته و خبراته و معارفه و ذكائه و مجموعة أخرى من القدرات التي ينبغي توافرها لدى القارئ ليتمكن من القراءة الجيدة، و منها [73]:
- القدرة على النظر إلى الكلمات المكتوبة و إدراك النقاط الأولية المهمة في الموضوع ؛
 - القدرة على إدراك المعنى العام للمادة المقروءة ؛
 - القدرة على ترتيب و تنظيم المادة المقروءة ؛
 - القدرة على القراءة مع التنبؤ بالنتائج ؛
 - القدرة على التمييز بين أجزاء و فصول و تعريفات المادة المقروءة ؛
 - القدرة على نقد المادة المقروءة.
- و يمكن تحسين القراءة عن طريق [74]:
- تحديد الأولويات ؛
 - الإنتباه أثناء القراءة ؛
 - فهم ما يقرأ ؛
 - توفير البيئة المناسبة للقراءة ؛
 - إستخدام الأسلوب الأمثل للقراءة، و تشمل: المسح، الفحص، القراءة و الإسترجاع.

2.2. معوقات الإتصال الداخلي في فرق العمل

تتأثر عملية الإتصال الداخلي في فرق العمل بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الإتصال الداخلي التي أشرنا إليها في الفصل الأول، حيث أن هذه العملية ليست سهلة و مبسطة كما يعتقدونها الكثيرون، و لكنها عملية إجتماعية صعبة و معقدة تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة. و قد حظي هذا الجانب من الإتصالات باهتمام كبير من قبل الباحثين و الكتاب الذين تختلف وجهات نظرهم حول أهم المشكلات و المعوقات التي تقلل من فعالية الإتصال الداخلي الناجح [11] ص 259 لدرجة أصبح من الصعب حصرها، أما السبب وراء ذلك فيعود إلى أن هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الإتصال الداخلي و قد تنتج عن المرسل أو الرسالة أو المستقبل أو قناة الإتصال، أو الظروف البيئية و الخارجية المحيطة بالعملية.

و يقصد بمعوقات الإتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معانيها، فهي تقلل من فعالية عملية الإتصال الداخلي و بالتالي تسهم في عدم وصول العملية إلى أهدافها المنشودة و بالتالي تحقيق أهداف فريق العمل ؛ و فيما يلي عرض لأهم معوقات الإتصال الداخلي [26] ص 158.

1.2.2. المعوقات النفسية و الشخصية للمرسل و للمستقبل

حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية، طريقة تفكيره، مستوى إدراكه، درجة الإنتقائية في الإدراك و دوافع الفرد [13] ص 174، و تتعلق المعوقات النفسية و الشخصية بأي من طرفي عملية الإتصال الداخلي في فريق العمل: المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من التفاعل و تطور العلاقة بينهما.

و من أهم المعوقات النفسية و الشخصية للإتصال الداخلي، مايلي:

1- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل و المستقبل: لكل من المرسل و المستقبل قيمه و اتجاهاته وخبرته و شخصيته و خلفيته العلمية، و بالتالي قد يكون هناك تفاوت بين صياغة الرسالة من جانب المرسل و تفسيرها من قبل المستقبل، فالكلمات تحمل معاني مختلفة لكل منها، و كلما كان الإطار المرجعي لكل منها متميزا عن الآخر، كان من الصعب تحقيق إتصال فعال بينهما [13] ص 260-261.

2- الإدراك الإنتقائي: يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و العمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و أفكار [14] ص 252.

3- الإختلاف في المركز بين المرسل و المستقبل: فالإختلاف بين المرسل و المستقبل من حيث المركز و الوظيفة و الراتب و المزايا يعيق عملية الإتصال، فالمرؤوس يميل غالبا إلى تشويه الحقائق و عدم الصراحة مع رئيسه ذي المنزلة العالية و النفوذ الكبير ؛ و قليل من المرؤوسين على إستعداد لتزويد رئيسهم بتغذية رجعية صريحة و صحيحة في ما يتعلق بقرارات الرئيس و إجراءاته لأنهم قلقون مما ستكون عليه ردة فعل الرئيس.

4- مصداقية المرسل: و تشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل و أعماله و أقواله، و يؤثر مستوى هذه الثقة كثيرا على نظرة المستقبل و ردة فعله لأقوال المرسل و أفكاره.

5- ضغط الوقت: ليس لدى الرئيس عادة وقت كاف للإتصال مع كل فرد، فيلجأ إلى إختصار الطريق بتجاوز مستوى إداري معين، و هذا يؤدي إلى بعض الصعوبات و سوء الفهم [11] ص 261.

يرى كارل روجرز (Karl ROGER) بأن أهم المعوقات الشخصية في الإتصال الداخلي تتمثل في [11] ص 260:

- 1- ميل المستقبل نحو تقييم رسالة المرسل قبل الإستماع إليها كاملة ؛
- 2- عدم إصغاء المستقبل بتفهم، فالمستقبل يميل غالبا إلى تقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره و في الإطار المرجعي الخاص به، و أما الإصغاء بدون فهم فهو المشكلة الثانية و يحدث الإتصال مع الفهم حينما يرى المستقبل الفكرة المعبرة عنها من وجهة نظر المرسل، و مشاعره و إطاره المرجعي.

و يضيف أو دونالد و كونتس (O'DONNEL & KOONTS) إلى هذه المعوقات ما يلي [11] ص 261:

- 1- الإخفاق في الإتصال: يتردد بعض المدراء في الإتصال بسبب نزعتهم للكسل و المماطلة أو تجنب الإخراج ؛
 - 2- عدم الإنتباه من قبل المستقبل ؛
 - 3- إغفال إيضاح بعض الإفتراضات و إيصالها للمستقبل حين أو قبل إرسال الرسالة ؛
 - 4- شرح وتفسير السياسات و القرارات بصورة خاطئة ؛
 - 5- التعبير عن الرسائل بغموض و عدم وضوح.
- و من أشكال المعوقات النفسية و الشخصية، مايلي:

- 1- الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر و التي تظهر بصورة واضحة في الإتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء مثل: الشكاوي ؛
- 2- عدم الرغبة في الإتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ؛
- 3- التعصب الأعمى و الأنانية و الرغبة في الإحتفاظ بالمعلومات و مشكلة الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل و تباين الإدراك بينهما و شعور أحدهما بأنه يعرف كل شيء ؛
- 4- الإكراه على الإتصال ؛
- 5- الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله للطرف الآخر [26] ص 159، أو الإنطواء و عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

و تمثل المعوقات النفسية أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل منا يقاوم عادة الإعتراف بأوجه القصور في شخصه و سلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري، و تتعلق هذه المعوقات كذلك بأي من طرفي عملية الإتصال (المرسل و المستقبل) و في حالة ما إذا تداخلت معوقات الإرسال و الإستقبال في نفس الوقت تحول الإتصال إلى تهجمات متبادلة أو سادته الشك و الحذر.

1.1.2.2. المعوقات الخاصة بالمرسل

معوقات التوصيل الفعال للرسالة من قبل المرسل عديدة، من أبرزها:

- 1- **قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة:** و من أهم ما يندرج تحت هذا العنوان عدم وضوح الهدف من الإرسال. في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من الإتصال أو ما نطلبه من المستقبل محددا بما فيه الكفاية و لذلك يصيب الإتصال معه التشويش و التردد و الإضطراب، و قد يكون الهدف واضحا إنما يجد الفرد نفسه في موقف حرج فلا يدري كيف يعبر عما يريد، أو يتحرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية [3] ص 151 ؛ على العكس من ذلك، قد يخطئ المرسل في تقدير مدى قابلية المستقبل على الإستيعاب، فيغمره بفيض من المعلومات يتوه معها المستقبل و لا يستطيع المتابعة و التقاط كل ما قيل، كأن ينطلق فرد ما من الفريق في طرح أفكاره باستخدام مصطلحات فنية و الغوص في نظريات لا يستطيع الأعضاء إستيعابها.

- 2- **المعوقات الذاتية للمرسل:** تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين و إقامة إتصالات معهم، فقد يكون المرسل شخصا مركزا حول ذاته و يعتقد أن ما هو بديهي و واضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر، أو أن ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضا الطرف الآخر، أو أن

يكون لدى المرسل صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته يجعله عاجزا عن تفهم إنعكاسات وضعه الذاتي على عملية التفاعل و التواصل ؛ يضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدلا من علاقة التعاون، و لذلك فهو من البداية يتخذ موقفا صراعيا أو هجوميا حيث يعتقد أن الطرف الآخر سيقف منه نفس الموقف و يبادلته التنافس و الصراع، أما الميول التسلطية أو الرضوخية لدى المرسل فإنها بدورها تعرقل الإتصال الداخلي، فبدلا من أن يقيم علاقة ناضجة راشدة مركزة حول الهدف و متوجهة مهنيا و وظيفيا نجد إتصالاته مثقلة بالعناصر الإنفعالية ؛ فهو قد يميل إلى السيطرة و إثارة مشاعر الإثم و التبعية عند المستقبل، أو على العكس قد يميل إلى الإتكال الطفيلي على المستقبل و يتخذ من الإتصال مناسبة للشكوى و استدرار العطف، و هكذا تتحول الرسالة عن هدفها المهني.

3- التحيزات و الأحكام المسبقة إتجاه المستقبل: قد تكون هذه التحيزات عشائرية أو مذهبية أو إقليمية أو عرقية أو عقائدية أو مصلحة، و يضاف إليها كل التحيزات الإنفعالية التي تدخل في إطار الإسقاط الذي يتمثل في أن يسقط المرسل كل الميولات غير المقبولة في نفسه على المستقبل، و خطورة هذا النوع من التحيزات هو أنه يظل مغلوتا من الضبط لأنه واع و تكون نتيجته التعامل مع المستقبل ليس كفرد له خصوصيته و حاجاته و مواقفه التي لا بد أن تفهم و يعترف بها، بل التعامل معه كمصدر للعدوان أو السوء للوصول إلى الأهداف الذاتية، و يتحول الموقف بالتالي إلى إستراتيجية الدفاع و الهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء. و قد يكون التحيز في إنعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في إتجاه الإفراط في أهميته و التوقعات التي تبني بصدده أو العكس الإفراط في تبخيس قيمته. في كل هذه الأحوال نجد أنفسنا أمام ظاهرة الإدراك الإنتقائي و التأثير بالعناصر الذاتية التي تنسف كل إمكانية لنجاح الإتصال.

4- قصور تخطيط الإتصال: يهدف الإتصال إلى التأثير على المستقبل بشكل ما (أخذ موافقته، تغيير رأيه، إقناعه بتبني مسألة ما...) وحتى يمكن التأثير لا بد من تخطيط عملية الإتصال، و من أبرز عناصر التخطيط التفكير بأفضل توقيت لإرسال الرسالة بشكل يكون معه الطرف الآخر مستعدا لتقبلها، و كذلك معرفة المنافذ للوصول إلى الطرف الآخر، فلكل فرد خصائصه و أوضاعه و احتياجاته، أي أن كل فرد يستجيب بشكل إيجابي لأسلوب معين و لعلاقة من نوع محدد، و بعروض ذات طبيعة خاصة، و على العكس فهو يرفض أخرى. و يفشل الإتصال إذا عجز المرسل عن معرفة التوقيت الملائم و عن اكتشاف منفذ للوصول إلى المستقبل.

5- إنخفاض درجة الحساسية للتغذية العكسية: قد ينطلق المرسل في إتصاله مع المستقبل مفترضا أن هذا الأخير موافق على كل ما يقال، وبالتالي تنخفض الحساسية للتغذية العكسية و يتحول الإتصال إلى حوار فردي لا تفاعل فيه، يحوله إلى إتصال من جانب واحد، حيث لا يكلف المرسل نفسه عناء تلمس

إستجابة الطرف الآخر الصريحة أو الخفية و لا يكثرث لقراءة ردود الفعل غير اللفظية التي تنبئ بموقفه الحقيقي كي يكيف حديثه تبعاً لذلك.

2.1.2.2. المعوقات الخاصة بالمستقبل

عملية الإتصال ثنائية لا تستقيم إلا بتفاعل المرسل و المستقبل في نفس الوقت، و نجاح الإتصال تتوقف مسؤوليته على كليهما، و قد تكون المشكلة في الطرفين معا أو في أحدهما. من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق الإستيعاب لا بد من الوقوف عندها:

1- سوء التقاط الرسائل: و يدخل في هذا المضمار عدة عوامل، منها التسرع في تأويل المقصود من الحديث و عدم التزوي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لإستكمال الصورة و وضوح الهدف. هنا يقوم المستقبل بعملية إستنتاج مبنية على عناصر جزئية من الواقع يستكملها من عنده. و قد يرجع سوء التقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية عند المستقبل، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كالإنشغال بأمور أخرى حين محاولة الإستماع مما يجعله لا يلتقط كل الرسالة. و يسد الثغرات التي فيها من خلال الإفتراضات الذاتية، و منها أيضا وجود عادات إستماع سيئة عند المستقبل.

2- إدراك إنتقائي مفرط: و هي من أخطر المعوقات التي يتعرض لها المستقبل، حيث أنه لا يتنبه لكل الحديث، بل يركز على عناصر منتقاة سلفا، و قد تكون هذه العناصر إيجابية أو سلبية، و في الحالتين يؤدي الإدراك الإنتقائي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة و إضطراب عملية الإتصال.

3- سوء التغذية العكسية: كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال فهو بحاجة إلى الإسترشاد بردود فعل المستقبل كي يتكيف معها أو يأخذها بعين الاعتبار و هكذا تصبح مسؤولية المستقبل أن يوجه المرسل بردود فعل أو إرجاع أثر واضح لفظي أو غير لفظي، و يضطرب الإتصال حين يكون إرجاع الأثر غير واضح حيث يجعل المرسل ينخرط في تأويلات حول موقف المستقبل لا تمت للحقيقة بصلة. هنا تقع المسؤولية على المستقبل إذا أراد لعملية الإتصال أن تنجح [3] ص 152-155. إذا كانت التغذية العكسية معدومة، أي كأن المستقبل في وضع لا يستطيع فيه الإستفسار عن بعض النواحي الغامضة من الرسالة أو مناقشتها، فإنه و إن بذل جهدا كبيرا في تفهمها فقد يصاب بالإخفاق، إلا إذا كانت الرسالة بسيطة مألوفة أو نمطية متعارفا عليها، كالأوامر المتكررة بمدلول واحد. و إذا كان مستوى التغذية العكسية متوسطا، كان هناك مجال لتفهم أكثر، و لكنه غير كامل و كانت الفعالية متوسطة، أما إذا كان هناك مجال للإستفسار و إعطاء الجواب، و إبداء الملاحظات و الإجابة عنها، و تصحيح الرسالة في ضوء ذلك، فإن تفهم الرسالة مضمون، و فعالية الإتصال مرتفعة بطبيعة الحال [20] ص 31-32.

4- الأحكام و التحيزات المسبقة تجاه المرسل: و هي من أخطر ما يهدد الإتصال، فالمستقبل يقف موقفا مسبقا من المرسل بعد أن صنفه بشكل ما و أسقط عليه نوايا من نوع معين، فإذا حدث ذلك أصبح إدراكه لما يقوله المتحدث إنتقائيا، فهو لا يهتم إلا بما يؤكد الحكم المسبق الذي كونه، و كما هو الحال عند المرسل، قد تكون التحيزات ذات صبغة ذاتية (إنفعالية، عاطفية، قلق، تنافس، خوف من العدوان و إسقاطات سلبية متنوعة) أو مصلحة (مادية، عرقية، طائفية و سياسية)، و في كل الحالات يسد السبيل أمام الإدراك و التقدير الموضوعي للرسالة [3] ص 156-157.

3.1.2.2. الآثار الناجمة عن المعوقات النفسية و الشخصية

إن من شأن العوامل السابقة الذكر التأثير على الأسلوب المستخدم في الإتصال، كما يلي [20] ص 32-34:

1- تكرار النصح و الإرشاد: فقد يميل المتحدث أو القائد مثلا إلى تقمص الشخصية الأبوية، فيكثر من المواعظ و الحكم، و إبداء الملاحظات على تصرفات الأعضاء و إسداء النصح لهم، و لهذا الأمر تأثيره السلبي، حتى و لو أضفى على الحديث روح المودة، لأنه يعني بالنسبة للأعضاء أنهم يعاملون معاملة القصر، مما يؤدي إلى رد فعل سلبي.

2- التعالي عند الحديث: يتوقع العاملون مع أي قائد، أن يتحدث اليهم كأعضاء متساوين في فريق عمل واحد و متكامل، أما التعالي، و لو تم بلباقة، فيثير الكراهية و يبعث على الحقد، و كذلك التواضع الكاذب فإنه يعطي النتائج نفسها.

3- أسئلة الإستدراج: من شأن توجيه أسئلة الاستدراج، إدخال المستقبل في مواقف محرجة، لأن هذه الأسئلة لا تتم عن رغبة في الوقوف على الحقيقة، و إنما تستهدف إنضمام المستقبل إلى موقف متخذ مسبقا، و في هذا هدر للثقة المتبادلة و رد الفعل المنتظر في هذه الحالة هو التهرب و بالتالي عدم الإتفاق.

4- التهكم و السخرية: تعتبر التعليقات الساخرة هدرا لكرامة الآخرين، مما يولد لديهم التحفز للرد متى سنحت الفرصة من أجل إعادة التوازن بين الطرفين، و من المتعذر تحقيق الإتصال الفعال في مثل هذا الجو.

5- التركيز على الأخطاء: إن التركيز على أخطاء الآخرين يؤدي إلى مضايقتهم، و لذا فإن التركيز على خلق الظروف المساعدة على تجنب الأخطاء خير من التذكير بها في كل مناسبة، بل إن التركيز على الأخطاء قد يجعل الشخص الآخر يتجه إلى موقف الذي لا يبالي بوقوع الخطأ فيما بعد، مادام معروفا في كل الأحوال بارتكابه.

6- المجادلة: تفسد المجادلة العلاقات الطيبة و تترك إنطبعا سيئا لدى الآخرين، و لا يمكن أن تؤدي إلى نتائج بناءة لأنها تدفع الطرفين إلى إتخاذ مواقف دفاعية، تدفع كلا منها إلى التمسك برأيه، و التصلب في موقفه بصرف النظر عن الحقيقة، و قد ينقلب هذا الموقف بسرعة إلى موقف عدواني.

7- ممارسة بعض العادات المعوقة: تصدر عن الإنسان دون أن يدري بعض الأفعال و الحركات في أثناء الإستماع، مما يخلق شعورا بالضيق لدى الشخص الآخر، و يجعله يتردد في الإستمرار في الحديث، و من أمثلة ذلك:

- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية أثناء المحادثة ؛

- دخول الآخرين إلى مكان الإجتماع بصورة متكررة ؛

- الإنشغال عن الحديث بالمطالعة أو التوقيع على المعاملات ؛

- المبالغة في التعبيرات الحركية أو الإنفعالات الظاهرية ؛

- تكرار النظر إلى الساعة ؛

- التآرجح بالمقعد من جانب إلى آخر.

8- التسرع في التقييم أو التعليق: فالتعليق قبل الإمام بأكبر قدر من المعلومات التي تساعد على تفهم الموضوع، يكون غير مفيد في أكثر الأحيان و ينم عن التسرع في الحكم و الضيق بالمتحدث، و لكل ذلك تأثيره السلبي على عملية الإتصال بطبيعة الحال.

9- إستخدام العبارات التقريرية: فاستخدام مثل هذه العبارات يدفع الطرف الآخر إلى موقف الدفاع و المقاومة، فتبدأ درجة الإستماع في الإنخفاض، مما يؤدي إلى إهمال الموضوع الأساسي الذي كان منشأ عملية الإتصال لينهمك الطرفان في مواضيع جانبية تتصف بالهجوم و الدفاع دون جدوى.

10- مقاطعة الآخرين: تشل المقاطعة تفكير الآخرين، و تسبب لهم الارتباك، و النتيجة نقل القليل من المعلومات و الكثير من التشويش، مما يدعو إلى عدم الإكتراث بالموضوع تارة و الإنسحاب منه تارة أخرى. هذا مع العلم بأن المقاطعة قد تشكل إضافة إلى ذلك عامل إستفزاز مما يثير الغضب و التوتر، و يترك آثاره السلبية لا على عملية الإتصال نفسها فحسب، بل على العلاقة بين الطرفين، فتعرضها للمخاطر أيضا.

11- عدم إشراك الآخرين في الحديث: ذلك يفقدهم الإهتمام و يخلق الملل في نفوسهم و يجعلهم يشردون و يحولون إنتباههم إلى أمور أخرى مما يفقد الإتصال معناه.

2.2.2. المعوقات التنظيمية

و تتضمن تلك المعوقات الصعوبات و المشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة، هيكلها التنظيمي، مناخها التنظيمي و ثقافتها، فالمناخ المؤازر و المساند يساعد على نجاح عملية الإتصال، في حين أن المناخ التنظيمي القهري يؤثر سلبا على الإتصال [11] ص 262. حيث أن للملامح التنظيمية تأثيرا على نوعية الإتصالات السائدة، فغموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف في فرق العمل يؤدي إلى تشويش الإتصالات و تحتم رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات، الأمر الذي يقلل من سرعة الإتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات و عدم صحتها [4] ص 52.

بالإضافة إلى عدد من العوائق المتمثلة في:

- قصور أنظمة و قنوات الإتصال المتوفرة لدى المنظمة ؛
- عدم وجود نظام للمعلومات ؛
- عدم إستقرار التنظيم الإداري [26] ص 159 ؛
- غموض الأدوار و عدم تحديد المسؤوليات و السلطات ؛
- عدم القدرة على تحديد الجهات التي تتواجد بها المعلومات المطلوبة ؛
- مدى تكامل و فهم مختلف مكونات عمليات الإتصالات من قبل مختلف أعضاء فريق العمل [8] ص 310.

و من أهم المعوقات التنظيمية، مايلي:

- 1- معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي:** قد يتضمن هذا التنظيم إشكالات تجعل إنسياب الإتصال و حسن توزيعه يشوبه الفوضى، من هذه الإشكالات غموض و عدم تحديد القائد، و كذلك تصلب التنظيم و تقادمه بما لا يتماشى مع نمو المنظمة و التحولات التي طرأت على أهدافها و نشاطاتها.
- 2- معوقات ناشئة عن نوع شبكات الإتصال في الفريق:** تتسم العلاقات و الإتصالات الناشئة في شبكة السلسلة بالفوضى و التي تشكل أكبر معوق لعملية الإتصال، و تأتي بعدها شبكة العجلة حيث تتخذ العلاقات فيها نمودجا ثنائيا بين القائد و كل من أعضاء فريق العمل، مع إختفاء الإتصالات بين أعضاء الفريق، أما الشبكة العنقودية فلا تحتاج إلى توضيح المعوقات التي تتضمنها و أهمها التمسك البيروقراطي بالشكليات إضافة إلى البطء الشديد في وصول المعلومات مما يعرقل إنجاز الأعمال، و هنا قد تقع عملية الإتصال في شرك الروتين و التسلل على حساب الهدف الذي وجدت من أجله.
- 3- معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي:** التنظيم غير الرسمي هو أكبر و أخطر مصدر لتشويه المعلومات و إضطراب عملية الإتصال فهو بطبيعته الخفية و في أهدافه التي تخدم المصالح

و التحالفات يؤدي الأهداف الوظيفية و الرسمية للفريق، حيث تحول النشاطات من التركيز حول العمل إلى التركيز حول الأهداف الخاصة و الأغراض الإستهلاكية [3] ص 158-159.

3.2.2. المعوقات المتعلقة بقناة الإتصال

تكون هذه المعوقات نابعة من عوامل تقنية تتعلق بكفاية وسائل الإتصال و فعالية استخدامها، و من أهمها:

1- قناة غير كافية: و تتمثل في مشاكل قصور وسائل الإتصال : الشبكات التلفونية و ما تعانيه من أعطال و تقادم و إنعدام الخطوط، صعوبات الحصول على الفاكس، بطء البريد أو ضياعه، سوء الصيانة، المواصلات و الإنتقال المكاني.

2- قد لا تكون وسائل الإتصال كافية: عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الإتصال، أو قد تكون صيانتها سيئة (تعطل الفاكس مثلاً)، أو وتيرة العمل فيها بطيئة (التأخير في طباعة التقارير المختلفة و توزيعها) أو قد تكون العلة في عدم كفاءة نظام حفظ و استرجاع المعلومات، و تكوين أرشيف جيد. و قد تتركز المعوقات في أسلوب إستعمال وسائل الإتصال هذه كاحتكار خط التلفون من قبل البعض معظم الوقت، أو تدني درجة الدقة و الوضوح في صياغة المراسلات مما يجعلها عرضة للإلتباس و التأويل اللذان يؤديان إلى إضطراب الإتصال، و كذلك قد نجد جانبا من المشكلة في عدم إختيار التوقيت المناسب لإرسال المعلومات (معلومات مبكرة جدا و قد تضيع و تنسى، أو متأخرة جدا مما يولد إرتباكات و أزمات في تخطيط النشاطات و تنفيذها) [3] ص 160.

3- قناة مشوشة: إن عملية الإتصال بين فردين هي عموما عرضة لسوء الفهم و التشويش و تزداد إحتتمالات ذلك كلما كانت المعلومات المتبادلة صعبة و معقدة من ناحية، و بين أكثر من فردين من ناحية أخرى [11] ص 263، أما على المستوى التقني فتتعلق المسألة بالتشويش الفيزيقي مثل: إنقطاع الخط، أصوات مكالمات هاتفية أخرى، ضوضاء عالية جدا تحيط بالإطار المكاني الذي يتم فيه الإتصال بين أعضاء فريق العمل [3] ص 161-162.

4- قناة غير ملائمة: من أبرز مقومات عملية الإتصال، إستخدام القناة الأكثر ملائمة لإيصال معلومات من نوع معين إلى فريق العمل، حيث يتعلم القائد من ممارسته أن ما يمكن قوله بالهاتف لفرد من الفريق، لا يجوز أن يقال إلا شفهيًا لفرد آخر في لقاء وجها لوجه، و أن ما يصلح الكلام الشفهي لنقله لا يلائم معلومات من نوع آخر لا بد لها أن تكون مكتوبة بدقة و وضوح. و بالضرورة لا بد للإتصال أن يفشل إذا عجز المرسل عن إستخدام القناة الملائمة لنقل رسالة من نوع محدد إلى مستقبل معين [3] ص 162-163.

4.2.2. المعوقات المتعلقة باللغة و الرمز

في مختلف اللغات، توجد كلمات عديدة غير دقيقة و كثير منها يحمل أكثر من معنى واحد ؛ و يحدث سوء الإتصال حينما يفسر المرسل و المستقبل الرسالة بطريقتين مختلفتين، عدا أن كثيرا من الكلمات تحمل معها مشاعر و عواطف تؤثر في عملية الإتصال، فاختيار الكلمات و العبارات و الأسلوب بدون عناية و اهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الإتصال أو سوء الفهم في الإتصال [11] ص 261، و خاصة عندما تكون اللغة غير واضحة أو غامضة، أو عند إستخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها. و قد تشكل طريقة إستخدام اللغة أو طريقة الإلقاء و النطق و التلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل، و تعتبر اللغة الأجنبية و إختلاف اللهجات و إختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقا كبيرا ؛ و من مشكلات اللغة أيضا إساءة تفسيرها من قبل المستقبل و عدم القدرة على التعبير و عدم القدرة على الكتابة أو القراءة أو التحدث عند أحد أطراف عملية الإتصال (المرسل أو المستقبل أو كلاهما) [26] ص 158.

و حتى و لو استخدم الطرفان لغة مشتركة، فإنه من الممكن أن لا يهتم المستقبل برسالة المرسل إذا كان أحدهما يتحدث من زاوية معينة، و الآخر يحاول فهمها من زاوية أخرى، أو كان المرسل يستند إلى معلومات ليست متوفرة لدى المستقبل أو ينكرها و يحاكم الأمور من خلال معلومات أخرى، و النتيجة في كل هذه الأحوال هي رفض كل من الطرفين أقوال الطرف الآخر و عدم تحقيق فعالية الإتصال، و يعبر عن ذلك بأنه حوار الطرشان [20] ص 27.

- **إزدواجية اللغة:** في العديد من المؤسسات الوطنية نجد الأفراد موزعين إلى مجموعة مكونة باللغة العربية، حيث أنهم يتلقون التهميش داخل المؤسسة حتى و إن كانوا ضمن المستويات العليا، أي في مناصب إدارات. أما الموظفون على المستوى القاعدي أو المتوسط المتكونون باللغة العربية فهم في وضعيات أكثر من التهميش. و من جانب آخر هناك مجموعة مكونة باللغة الفرنسية و هي لغة الإدارة في المؤسسة الوطنية فهم الأكثر إمتيازاً و الأكثر إقترباً من عملية الإتصال في المؤسسة [44] ص 148.

إن الرمز المستخدم له أثره في فهم الرسالة، فما لم يكن الرمز مفهوما مباشرة أو بواسطة من يفهم الرمز، فإنه لا مجال للتفاهم، أي لتحقيق فعالية الإتصال، فمن متطلبات نقل الرسالة ترميزها عند الإرسال، و فك هذه الرموز عند الإستقبال. و الترميز في حقيقة أمره هو تحويل الرسالة إلى جهد قابل للإرسال ؛ فالأفكار كامنة في عقل الإنسان و يتم ترميزها بتحويلها إلى جهد صوتي (كلمات منطوقة مثلا). أو جهد خطي (الكتابة) أو أي جهد آخر يقوم مقام النطق و الكتابة في نظم الإتصال المختلفة، و لذا فإن الإتصال لا يمكن أن يتم بنجاح إلا إذا كانت الرموز معروفة من قبل المرسل و المستقبل،

و لا يعني ذلك معرفة اللغة ذاتها، بل إدراك كل مداليل التعابير و الكلمات (المصطلحات)، وحدودها الظاهرة و الخفية (ما بين السطور و الكلمات). و أهم التشويشات التي يمكن أن تحدث في هذا المجال، عدم إلمام أحد الطرفين بالرموز التي يستخدمها الطرف الآخر على إختلاف طبيعة هذه الرموز، و هنا لابد لتفهم الرسالة من إستخدام وسيط لفكها، و كفاءة هذا الوسيط تلعب دورا أساسيا في تحقيق عملية الإتصال، و كثيرا ما تؤدي إلى الإلتباس و سوء الفهم، و لاسيما في الحالات الدقيقة الحساسة التي يتم بها إختيار التعابير بدقة من قبل أحد الأطراف لترك إنطباع معين لدى الطرف الآخر [44] ص 30.

5.2.2. المعوقات الإجتماعية و الثقافية

و تتمثل في بعض العادات و التقاليد أو طقوس الإتصال الواجب اتباعها، التخلف الثقافي عند أحد الأطراف، التحيز الإجتماعي و الثقافي و الصراع بين الطبقات الإجتماعية و الثقافية و مشكلة الرقابة على الإتصال و قنواته [26] ص 159. و تمثل هذه المعوقات أكثر جوانب الإتصال حساسية و غموضا، و فيما يلي عرض لأهم المعوقات الإجتماعية و الثقافية و التي يمكن أن تعرقل الإتصال في فرق العمل [3] ص 166-169:

1- التباعد الإجتماعي: يعتبر من المعوقات الأكثر شيوعا أمام الإتصال، فالغريب مصدر حذر دوما، لأننا لا نعرف ماذا يمكن أن يصيبنا من خير أو شر، و نحن أميل تلقائيا إلى توقع الشر في هذه الحالات، و لذلك يظل الفرد دفاعيا كتوما لا يتواصل إلا بقدر محدود، و يحيط العملية بعدد كبير من الإحتياطات مما يؤدي إلى عرقلتها.

2- التحيزات الإجتماعية: و هي متممة لمسألة التباعد الإجتماعي و تكاد تكون من الظواهر الإجتماعية العامة، فهناك دوما تحيز ضد الأفراد الغرباء في إتجاه سلبي، و تؤدي هذه الظاهرة إلى بروز الحواجز الأنانية و تفشي الفرقة و الإختلاف. و يقوم هذا على أساس ديني أو عرقي أو اقليمي... و تكون العلاقة من النوع العدائي، و يعود السبب في كل ذلك إلى أن أي جماعة انسانية تتضمن داخليا قدرا معينا من العدوانية الناتجة عن التناقضات التي لا بد أن تعاني منها. هذه العدوانية تهدد الفريق بانفجار الصراعات الداخلية و لذلك تبرز تلقائيا ظاهرة توجيه العدوان إلى الخارج من خلال إسقاط كل العيوب الذاتية عليه. و حين تبرز هذه التحيزات و تترسخ يصبح التواصل سلبيا في طابعه العام، و تتعذر التفاعلات الإيجابية الفعالة.

3- سيمياء الإتصال: السيمياء هو علم دراسة الدلالات (المعاني) التي تأخذها اللغة اللفظية أو بعض مفرداتها في كل مجتمع أو فئة إجتماعية. فتجد تعابير واحدة تأخذ معان مختلفة من مجموعة بشرية إلى

أخرى. و قد تؤدي ظاهرة إختلاف المعاني هذه من ثقافة إلى أخرى إلى بروز عوائق و مآزق أمام الإتصال.

لا بد للقائد من التنبه إلى معوقات الإتصال على إختلاف أنواعها، فهذه المعرفة هي المدخل و نقطة البداية لعلاج إشكاليات الإتصال التي يعاني منها هو أو تشيع في فريقه، و هي الخطوة الأولى نحو الإتصال الفعال.

4- ازدواجية القيم: عادة ما يصاحب لغة التكوين للإطارات في المؤسسة قيما خاصة باللغة الأجنبية، أو حتى الذين استطاعوا اكتساب قيم أجنبية عن المجتمع بوسائل عمل أخرى مثل السفر، و بمقابل هؤلاء نجد الأفراد ذوو القيم الداخلية و هم الأغلبية [44] ص 148-149.

3.2. تأثير الإتصال الداخلي في فعالية فرق العمل

يصل الإتصال الداخلي إلى أدنى مستوياته في حالة الصراع السلبي بين أفراد فريق العمل، و يتولد عن ذلك آثارا سلبية على مستوى المنظمة خاصة عندما تتصف العلاقة في الفريق بالإعتماد المتبادل، و في ظل ضعف الإتصالات، فإن جودة عملية إتخاذ القرارات تتأثر هي الأخرى، فتقل فعالية فرق العمل.

و أما في حالة التماسك و التعاون بين أعضاء فريق العمل، فإن الإتصال الداخلي بين هؤلاء الأفراد يصل إلى أعلى مستوياته، بالإضافة إلى التحفيز الذي يشجع أفراد الفريق على زيادة أدائه و إنتاجه و زيادة رضاه و ولاءه للمنظمة فالمهمة الأساسية لتشكيل الفريق تكمن في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها.

1.3.2. الصراع التنظيمي في فرق العمل

يعد الصراع أمرا طبيعيا في المنظمات المختلفة، فعندما يعمل أي فريق من الأفراد مع بعضهم البعض، لابد من ظهور إختلاف في الآراء و الأفكار، فحيث يوجد الإبداع تبرز إحتتمالات حدوث الصراع [10] ص 78.

تقوم المنظمات على إختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها و تحقيق أهدافها من خلال الأفراد و الجماعات، وقد أشرنا في مناقشة ديناميكية فريق العمل أن التفاعل بين الأفراد هو أحد عناصر و مكونات هذه الديناميكية و حيثما هناك تفاعل بين الأفراد فإن ظاهرة الصراع حتمية، و هي شائعة في فرق العمل و المنظمات، بمثل شيوع التعاون و التماسك الإجتماعي، و يجمع الكتاب و الباحثون

على أن للصراع نتائج الإيجابية و السلبية، و بأنه لا ينبغي أن ينظر إليه دائماً بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه [11] ص 175.

1.1.3.2. تعريف الصراع التنظيمي

- **الصراع لغة:** إن التحديد الإشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق، و باللغة الفرنسية فإن كلمة (conflit) تعني كذلك العراك أو الخصام و الصدام، إذن يعني الصراع إشتقاقاً التعارض بين مصالح و آراء أو الخلاف.

- **الصراع إصطلاحاً:** لم يتوقف العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، و من هذه التعاريف، تعريف **فرايد لوثناس (Fred LUTHANS)** الصراع التنظيمي بأنه: "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

يعرف **بولدنج (BULDING)** الصراع التنظيمي بأنه: "وضع تنافس يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". يعرف **مارش و سايمون (MARCH & SIMON)** الصراع التنظيمي بأنه: "إضطراب أو تعطل في عملية إتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل".

يعرف **كوزر (COSER)** الصراع التنظيمي بأنه: "كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم" أما **توماس و كيلمان (THOMAS & KILMANN)** فهما يعرفان الصراع التنظيمي بأنه: "العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته" [14] ص 363-364.

2.1.3.2. مصادر الصراع التنظيمي و أسبابه

يتفاوت التعاون بين أعضاء فريق العمل من تعاون كامل إلى منافسة و نزاع كاملين، و من الأسباب الرئيسية التي تدعو الأعضاء للتعاون فيما بينهم هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو التكاتف معاً لمواجهة خطر مشترك، و أما الأسباب الرئيسية التي تدعو للصراع بين هؤلاء الأفراد، فهي كثيرة [11] ص 181، ومن أهمها:

1- العلاقات الإعتمادية بين الأفراد و الناشئة عن إعتمادهم على بعضهم البعض من أجل إنجاز العمل؛

2- إختلاف الأهداف ؛

3- صراع الدور: فالفرد عندما يقوم بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى [10] ص 78، و كذلك فإن حدوث إزدواجية أو تداخل في العمل يؤدي إلى الصراع ؛

4- تفاوت الصفات الشخصية والإختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها: "مجموعة القيم و المعتقدات و الإفتراضات و المعاني و التوقعات التي يجعلها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة و يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة"، و الأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة و التي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات [14] ص 365، كذلك فإن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن و الجنس و القيم و الإتجاه و المعتقدات بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للصراع فيما بينهم ؛

5- الإختلاف في المصالح: من الشائع عندما ينشأ صراع أن تجد لدى الأفراد مصالح مختلفة في حلها أو في إستمرارها، قد تكون المصالح شخصية أو مهنية [47] ص 218 ؛

6- التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي، فمنهم من يميل إلى العدوانية و عدم التعاون مع الآخرين و منهم من يتميز بحدة الطبع و الحساسية الزائدة، الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا و يزيد من احتمال ظهور الصراعات بينهم ؛

7- الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا عن الوظيفة أو الدور في الفريق أو التعليمات يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله أو إلى تغيبه، و قد يكون عدم الرضا شديدا و يدفع بالفرد إلى ترك عمله [62] ص 312.

3.1.3.2. أنواع الصراع التنظيمي

عموما يمكن التمييز بين نوعين من الصراع، هما [10] ص 79-81:

1- صراع المهمة: حالة من عدم الإتفاق بين الأفراد في فريق العمل على أهداف المهمة و القرارات الرئيسية الواجب إتخاذها و إجراءات العمل، و غير ذلك من المواضيع ذات العلاقة بطبيعة المهمة و آلية إنجازها و قد أجمعت معظم الدراسات أن هذا النوع من الصراع له آثار إيجابية على الأداء، خاصة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات الصعبة و حل المشكلات المعقدة. فصرع المهمة يساهم في تحسين جودة القرار، و ذلك بسبب التنوع الفكري بين الأفراد في فريق العمل، كما أن وجود الإختلافات بين هؤلاء الأفراد حول كيفية إنجاز العمل يساهم في تحسين نوعية الحوار فيما بينهم، مما قد يؤدي إلى

ابتكار أفكار جديدة تخدم أهداف الفريق، و تنعكس إيجاباً على الأداء، و لذلك سمي هذا النوع من الصراع بالصراع الإيجابي.

2- الصراع الشخصي: و يشير إلى الصراع الذي يحدث بين الأفراد في فريق العمل عند وجود صدامات بينهم، ناتجة عن تضارب في الأهداف أو المصالح مقترنة بالغضب أو الإحباط أو غير ذلك من مظاهر الشعور السلبي.

و يختلف الصراع الشخصي عن صراع المهمة من حيث وجود قوى و عوامل متعددة و أكثر تعقيداً تساهم في حدوثه. و من هذه القوى، الميل الواعي و المقصود للأفراد لتصنيف بعضهم البعض إلى فئات إجتماعية بناء على خصائصهم الديموغرافية، و بعد عملية التصنيف، يبدأ الفرد أو جماعة الأفراد بتطوير آراء إيجابية حول فئتهم الإجتماعية، و آراء سلبية نحو الفئات الإجتماعية الأخرى و من ثم القيام بسلوكيات غير ودية إتجاه بعضهم البعض، مما يشكل بيئة ملائمة لحدوث صراع شخصي بين أفراد هذه الجماعات. و فيما يتعلق بتأثير الصراع الشخصي على الفعالية، فإن لهذا النوع من الصراع تأثيراً سلبياً على عملية إتخاذ القرار داخل فريق العمل من حيث:

- عدم قبول أعضاء الفريق لبعضهم البعض مما ينعكس سلباً على رغبتهم في الإتصال و التنسيق و التعاون ؛
- تقليص الرغبة في قبول آراء الآخرين أو اقتراحاتهم مما يشكل بيئة ملائمة لنمو مشاعر العداء بين أفراد الفريق ؛
- الحد من قدرة أعضاء الفريق على التحليل المنطقي للمعلومات.

عموماً، فإن صراع المهمة غالباً ما يؤدي إلى:

- التغيير نحو الأفضل، الرغبة في الإتصال أو التعاون، الرغبة في حل الخلاف من خلال التفاوض، التحفيز و خلق الدوافع نحو الأداء الأفضل و المنافسة الإيجابية.
- إن المشكلة التي تواجهها المنظمات تتمثل في أن الأفراد في فرق العمل غالباً ما يجدون صعوبة في الفصل بين صراع المهمة و الصراع الشخصي، فقد يتحول صراع المهمة إلى صراع شخصي و تساء ترجمته من قبل بعض الأفراد و ذلك بسبب الإختلاف في ميول الفرد و إتجاهاته تجاه الأفراد الآخرين، مما ينعكس سلباً على سلوكه نحوهم [10] ص 81.

أما الصراع الشخصي فغالباً ما يؤدي إلى:

- الرغبة في سيطرة كل طرف على الطرف الآخر، الإحباط، عدم الرغبة في الإتصال، ضعف التعاون بين أعضاء الفريق، الإجهاد، الغضب و عدم الرضا.

4.1.3.2. مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تتشأ و تتطور عبر مراحل، أو يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، و ليس هناك إتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل و من بين هذه النماذج نموذج **لويس بوندي (Louis PONDY)** الذي يرى بأن الصراع يمر بخمس مراحل، هي :

1- مرحلة الصراع الخفي الضمني: هذه المرحلة تتضمن الظروف المسببة لنشوب الصراع الذي يكون ضمنيا غير معلن ؛

2- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها ؛ و في هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور و مدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الإتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات [14] ص 375-376 ؛

3- مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتولد شعور أو إنفعال عاطفي أو شخصي و داخلي لدى أطراف الصراع [11] ص 182 ؛

4- مرحلة الصراع العلني أو المكشوف: و هنا يظهر الصراع إلى الأفق و يطفو على السطح، و يصبح مكشوفاً و يتم التعبير عنه سلوكيا، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، و عدم التعاون و التخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، و هذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة [11] ص 182، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية و قد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الإنسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى [14] ص 362 ؛

5- مرحلة ما بعد تسوية الصراع: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، التي تتوقف عليها نتائجه، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون و التفاهم المتبادل و التنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً، و لكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة رابح-خاسر، فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوء في تجديد الصراع، حيث أن المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

و من المهم جداً ملاحظة و تتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع و هو في بدايته، أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، و من ناحية أخرى فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً و ليس أن الصراع غير موجود [11] ص 182-183.

5.1.3.2. آثار الصراع التنظيمي على فعالية فرق العمل

لقد تطورت النظرة للصراع، مثل تطور النظرة للتنظيم غير الرسمي، ففي البداية كان الكتاب و الباحثون الأوائل ينظرون إليه على أنه بصورة عامة ضار للمنظمة و يؤثر على الفعالية، و يؤدي إلى نتائج سلبية، و لكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة و السلوك التنظيمي، تغيرت هذه النظرة، و أصبح ينظر إلى الصراع على أنه ليس بالضرورة أن يكون دائما ضار للمنظمة، بل أن له نتائج سلبية و إيجابية، و قد ذهب الكثيرون إلى حد التأكيد على أنه من الضروري و جود صراع في المنظمة، و لكن بدرجة معقولة، لما لذلك من نتائج إيجابية للمنظمة [11] ص 183.

1- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على فريق العمل: و تتمثل في [14] ص 378-379:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية ؛
- يتضمن الصراع التنظيمي عادة بحثا عن حل مشكلة، و من خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة ؛
- الصراع نوع من الإتصال، و حل الصراع يفتح طرقا جديدة و دائمة للإتصال ؛
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأعضاء الفريق ؛
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة ؛
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار و التغيير في الفريق.

2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي على فريق العمل: و تتمثل في [14] ص 380:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للفريق ؛
- يحول الطاقة و الأفكار و الجهد عن المهمة الحقيقية للفريق ؛
- يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال مما يضعف من مستوى الفعالية ؛
- ينجم عنه فقدان الثقة بين أعضاء الفريق و إخفاء المعلومات ؛
- يعيق العمل التعاوني الجماعي ؛
- الشلل في التصرف و يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط ؛
- يعتبر مضرا بصحة الفريق إذا ساءت إدارته و هو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

6.1.3.2. إدارة الصراع التنظيمي

هناك أكثر من إستراتيجية أو أسلوب لتسوية الصراع في الفريق قبل تفاقمها، و لا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية المثلى، فلكل منها مزايا و سلبيات، و تحكمها للموقف، و لكن البداية السليمة للتسوية الناجحة لأي صراع هي معرفة مسبباته الحقيقية و من ثم العمل على إزالة تلك المسببات و تفاديها و السيطرة عليها، إلا إذا كان الصراع مستفحلا و في غاية الخطورة فالأمر لا يحتمل البحث عن المسببات، بل يتطلب معالجة سريعة [11] ص 187.

و إن إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع و إزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدما، و زيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، و تقليله إن كان أكثر من اللازم [14] ص 381. و توجد عدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، حيث إستعرض هوداج و آنتوني (HODAGE & ANTHONY) الطرق التالية لحل الصراع [11] ص 187-188:

1- التكامل (المواجهة): و بموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتصارعة بمواجهة بعضها مباشرة وجها لوجه، و التعاون فيما بينها لتعريف المشكلة و توضيحها و تحديدها، و تطوير الحلول البديلة، و تقويمها و إختيار البديل المناسب، و هذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم.

2- أسلوب التنازل: حيث يقوم أحد أطراف الصراع بالتعاضّي عن مصالحه و إهتماماته إرضاء للطرف الآخر ؛ و يتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف، و في نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، و هذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله.

3- أسلوب الإجبار: و في هذا الأسلوب يقوم الفرد بالتأكيد على ذاته و عدم إعطاء أي إهتمام لأفراد الفريق، و يسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية. و يصلح هذا الأسلوب حينما يجب تطبيق قرار، أو القضية ثانوية، أو أن الأمر النهائي لأمر ما قد حان.

4- التجنب (الهروب): و يتمثل هذا الأسلوب في شكل إنسحاب سلبّي من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية، و هذا الأسلوب يناسب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

5- المساومة: هذا الأسلوب مناسب عندما يكون طرفا الصراع ذوو قوة متعادلة. يترتب على الصراع أربع نتائج متميزة، تبعا لأسلوب أو إستراتيجية إدارة الصراع التي يتبعها أطراف الصراع، و هذه النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (05) أدناه.

جدول رقم 05 : إستراتيجيات حل الصراع و النتائج المحتملة لكل منها [11] ص 188

إستراتيجية حل الصراع	النتيجة المحتملة
التكامل (المواجهة)	رابح-رابح.
التجنب (الهروب) / المساومة	خاسر-خاسر
التنازل	خاسر-رابح
الإجبار	رابح-خاسر

أما ماري باركر فولت (Mary Parker FOLLET) فقد قدمت الأساليب التالية لمعالجة الصراع [14] ص 384:

- 1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر ؛
 - 2- التفاوض و ذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض القضايا و لكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد ؛
 - 3- التكامل: و ذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
- و تعتبر ماري باركر فولت (Mary Parker FOLLET) أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع.
- أما كيلي (KELLY) فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع، و هي: التفاوض، الوساطة و التحكيم [14] ص 384.

1- التفاوض: يعد التفاوض عملية تبادل للأداء، و عرضا لوجهات النظر من قبل الأطراف المعنية بهدف حل مشكلة متعلقة بشكل مقبول للمتفاوضين، وذلك عبر التنازل عن بعض القضايا أو قبول الحلول الوسط مع الحفاظ على القضايا الجوهرية لضمان الحد الأدنى المقبول من المكاسب للجميع، فهو موقف حركي تتخذه الأطراف المتفاوضة حول قضية ما في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية [66] ص 59.

2- الوساطة: و هي أن يتدخل طرف ثالث في محاولة للمساهمة في الوصول لحل يرضي الطرفين، وعادة لا يكون لهذا الطرف أي نوع من السلطة أو القوة و بالتالي لا يستطيع أن يعرض رأيه على أحد.

3- التحكيم: الفرق الأساسي بين التحكيم و الوساطة هو أن الطرف الثالث في التحكيم عادة ما يكون له سلطة شرعية مما يمكنه من فرض رأيه على الطرفين، و تدل بعض المؤشرات على أن إلزام

الأطراف المتصارعة بالاتفاقات الناتجة عن التحكيم تكون أضعف من تلك الناتجة عن التفاوض [75] ص 324.

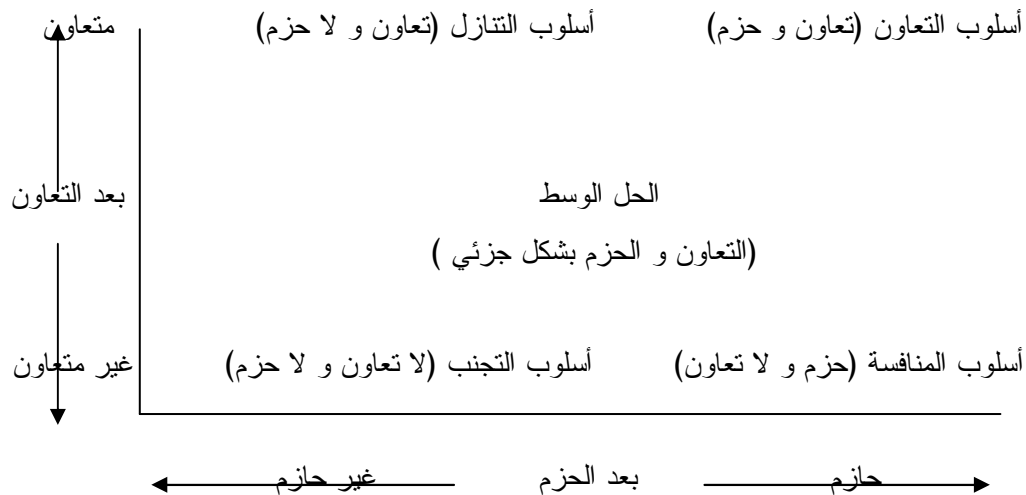
يستخدم توماس و كيلمان (THOMAS & KILMANN) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين [14] ص 385، وهما:

1- بعد التعاون: و يعد هذا الأسلوب من أفضل أساليب إدارة الصراع و أصعبها، فكل طرف يسعى إلى تحقيق أهدافه، و بنفس الوقت الحفاظ على علاقات ودية بين الطرفين. و يتطلب هذا النوع من أساليب إدارة الصراع خلق جو من الثقة و إعلان الأهداف الحقيقية و الرغبة في الابتكار للوصول إلى تسوية الخلاف. و حتى يتحقق التعاون بين أطراف الصراع، لابد من توفر مجموعة من الشروط كـرغبة كلا الأطراف في التسوية و حل المشكلة مع الرغبة في الوصول إلى جذور المشكلة، معرفة عناصر الخلاف، تفهم وجهات نظر الآخرين و الاعتراف بمصالحهم [10] ص 81.

و يمتد هذا البعد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بعد الحزم: و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، و يمتد هذا البعد من درجة غير حازم إلى درجة حازم [14] ص 385.

و ينتج عن توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع ، كما هو موضح في الشكل رقم (15) التالي.



شكل رقم 15 : نموذج توماس و كيلمان (THOMAS & KILMANN) [14] ص 385

يتفق كثير من العلماء على أن أسلوب التعاون أو ما يسمى بالأسلوب التكاملي، أو أسلوب حل المشكلات هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف، فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائماً للقضايا و الموضوعات الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف و السياسات طويلة المدى، و أسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعداً للتخلي عن شيء ما على أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً. و أسلوب المنافسة يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية، و أن الأمر يتطلب إتخاذ قرارات سريعة، و أسلوب التجنب عندما تكون مسائل الصراع ثانوية، و أسلوب الحل الوسط يستخدم في المسائل الإستراتيجية.

و بشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية و استخدام العقلانية و المنطق و التأثير السلوكي للأفراد و الفرق و فتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية [14] ص 386.

2.3.2. التماسك في فرق العمل

يحتل مفهوم التماسك أهمية خاصة في محاولات فهم سلوك الفرق في المنظمات، و ذلك لما يمتلكه من تأثير محتمل على فعالية الفريق، فأحد المحددات الواضحة لهيكل الفريق هو قوة تماسك أعضائه. إن درجة تماسك الفريق قد تمتلك تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على فعاليته، و ذلك وفقاً لتأثير الإيتصال، فإذا كان الإيتصال فعالاً زاد تماسك الفريق و بالتالي تحققت الفعالية، أما إذا كان الإيتصال غير فعال إنخفض تماسك الفريق و أدى ذلك إلى إنخفاض الفعالية.

1.2.3.2. مفهوم التماسك في الفريق

يتمثل تماسك الفريق في قوة رغبة أعضائه في البقاء أعضاء في الفريق [15] ص 300، و يعني التماسك ترابط أفراد الفريق و توحدهم و إستعداد كل منهم لمساعدة الآخر [11] ص 166، و يشير المصطلح إلى درجة الترابط أو التقارب في الأهداف و السلوك و الإتجاهات بين الأفراد، و مدى إنجذاب الأعضاء لبعضهم البعض، و إستعداد كل فرد لمساعدة و مؤازرة الغير، مدى شعور الأفراد بـ"نحن"، مدى الولاء و التلاحم و التكاتف بين أفراد الفريق [21] ص 47، أما الفرق غير المتماسكة فأعضاءها يكره بعضهم الآخر، و ربما يعملون لتحقيق أهداف متعارضة. وعموماً، فإن

روح التماسك تتحدث عن شعور أفراد الفريق العام و وجود إحساس فريقي/جماعي بأنهم ينتمون لنفس الفريق و لديهم نفس الشعور. و تتأثر درجة تماسك الفريق بعدد من العوامل الهامة، و المتمثلة في:

1- صعوبة الانضمام إلى الفريق: فكلما زادت صعوبة الحصول على العضوية كلما زاد تماسك الفريق [15] ص 300 ؛

2- المنزل/المكانة: كلما تمتع الفريق بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكه ؛

3- نجاح الفريق: و ذلك في القيام بأدوار العمل و أدوار المحافظة على الفريق ؛

4- التماثل: كلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص و الإتجاهات و القيم زادت درجة التماسك لدى الفريق ؛

5- إنعزال الفريق عن الفرق الأخرى ووجود تهديدات و مخاطر خارجية تهدد الفريق يزيد تماسكه ؛

6- إيجاد القائد لمناخ يساعد الأفراد على التعاون فيما بينهم بدلا من التنافس ؛

7- وجود أهداف واضحة و محددة يتفق عليها الأعضاء [11] ص 167-168 ؛

8- تناسب أهداف الفريق مع أهداف الفرد ؛

9- مدى كثافة التفاعل بين أعضاء الفريق: فكلما زاد أدى إلى زيادة تماسك و ترابط الفريق و زيادة إنتماء الأعضاء إليه و الحفاظ على إستمراريته و ديموميته ؛

10- مدى جاذبية الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها الفريق: فكلما كانت هذه الأنشطة و الأعمال أكثر جذبا للأعضاء و تلاؤما مع قدرتهم و إستعداداتهم و ميولهم و دوافعهم و سماتهم الجسمية، النفسية، الإجتماعية و العقلية، أدى إلى حفاظ أعضاء الفريق على تماسكه و استمراريته ؛

11- مدى ما تحققة العضوية في الفريق من إشباع حاجات العضو و رغباته و ميوله و أهدافه: فكلما تحقق ذلك بدرجة كبيرة للعضو سواء داخل الفريق أو خارجه أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الفريق و الحفاظ على هذا التماسك ؛

12- حجم الفريق: ففي الفرق صغيرة الحجم يزداد فيها التماسك عن الفرق كبيرة الحجم و يرجع ذلك إلى أن التفاعل و الإتصال بين أعضاء الفريق الصغير يكون كبيرا عكس أعضاء الفريق كبير الحجم ؛

13- مدى إستقرار الفريق: و المقصود بالإستقرار عدم تغيير الفريق بين إستقراره و مدى تماسكه، فكلما كان هناك إستقرار لأهدافه وخطته و سياسته وإجراءاته و أعضائه أدى ذلك إلى زيادة ثقة الأعضاء في الفريق و الإنتماء و الولاء له و بالتالي يزداد تماسكهم به ؛

14- مدى التنافس بين الفريق و الفرق الأخرى: داخل المنظمة أو خارجها يؤدي إلى تماسك الفريق ؛

15- مدى ضغوط الإدارة أو الضغوط الخارجية (الأخطار المهنية ، ظروف العمل): حيث يؤدي ذلك إلى بذل الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ على الفريق و تماسكه [76] ص 101-102.

2.2.3.2. صفات الفريق المتماسك

تتمثل صفات الفريق المتماسك فيما يلي [35] ص 115-117:

- يرفع أعضاء الفريق من قيمة العمل الفريقي، و في الفريق يكون التماسك بشكل كبير فنجد العضو فيه يتحدث عن الفريق و يعمل على خدمته أكثر مما يعمل في خدمة نفسه، وهنا نجد الفرد يستخدم لفظ (نحن) في مقابل قيمة (الأنا) فكأنه بذلك يؤكد قيمة الأهداف المشتركة للفريق في مقابل الأهداف الفردية لكل عضو من أعضاء الفريق ؛
- يتميز الفريق المتماسك بأن أعضاءه متضامنون مع البعض الآخر، وعملية التضامن تشعر كل فرد أنه المسؤول عن عمل الفريق للوصول إلى الأهداف ؛
- إحساس الفرد بجذب الفريق المستمر و القوي له لكي يبقى عضوا في الفريق، فالموظف الذي يطلب نقله من الفريق مظهر من مظاهر عدم تماسك هذا الفريق ؛
- يتميز الفريق المتماسك بروح معنوية مرتفعة ؛
- زيادة روح الابتكار و التجديد و حل المشاكل ؛
- يتميز أعضاء الفريق المتماسك باعتزاز و فخر كل منهم بانتمائه لهذا الفريق ؛
- يتصف الفريق المتماسك بتأكيد كل عضو فيه لولائه نحو الفريق و نحو أهداف الفريق، فعضو الفريق لا يخون أهداف الفريق المرتفع التماسك، و لا يسعى إلى تفككه، بل على العكس يؤكد بالقول و بالفعل و بالتفكير أهمية أهدافه و بدوره كعضو يتمتع بالولاء الكامل لهذا الفريق.

3.2.3.2. الآثار الإيجابية للتماسك على فعالية فرق العمل

يعتبر تماسك الفريق و ترابطه من العوامل الهامة في نجاح الفريق و فعاليته، و من النتائج الإيجابية لتماسك الفريق:

- تحقيق رضا أكبر للفرد و تحسين مستوى فعاليته ؛
- يساعد تماسك الفريق على ممارسة الضغط على الأفراد غير الملزمين و غير الخاضعين للفريق من أجل الإمتثال لمعايير الفريق [11] ص 168 ؛
- زيادة التوافق بين اتجاهات أعضاء الفريق، و هذه النقطة بالذات في غاية الأهمية، فالفريق المتماسك له أفكار و أهداف متحدة يسعى الجميع بإخلاص إلى تحقيقها ؛

- زيادة حجم التعامل بين أفراد الفريق و زيادة الإتصالات المختلفة بين هؤلاء الأفراد ؛
- الفريق المتناسك يساعد على التخلص بسرعة من أعضائه المعوقين لعمله، فإذا كان هناك فريق يسير نحو هدف معين معلوم من الجميع و موافق عليه منهم، ثم ظهر أحدهم ليعرقل وصولهم لهذا الهدف فسيخلص الفريق منه ؛
- تنمية روح التعاون بين أعضاء الفريق، و التعاون قد يكون قويا و قد يكون نابعا من نفس الفرد و هذا ما نسميه بالتعاون الحر أو المطلق، أي ليس فيه إلتزام، و التعاون الموجود بالضغط لا يكون له أثر إنجازي فعال و يصبح مجرد تأدية واجب ؛
- زيادة شعور أعضاء الفريق بضرورة تحقيق فعالية أكثر مما هي عليه الآن [35] ص 117.

عندما تسود العلاقة القوية بين أفراد الفريق، تسهل الإتصالات الرسمية و غير الرسمية بينهم، و نتيجة لذلك ترتفع الثقة بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى التعبير عن الآراء و التنفيس عن المشاعر من دون حرج، و في ظل هذا الجو تشبع حاجة الإنتماء لدى الأعضاء [35] ص 122.

و إن تماسك الفريق لا يؤثر إيجابا فقط على فعالية الفريق و إنما يؤثر كذلك على فعالية الفرد و المنظمة، كما لخصه لوثناس (LUTHANS) في الجدول التالي.

جدول رقم 06 : نتائج تماسك الفريق على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة حسب لوثناس (LUTHANS) [11] ص 168

التأثير على فعالية المنظمة	التأثير على فعالية الفرد
إنجاز الأعمال التي لا يمكن أدائها من قبل الأفراد أنفسهم إستقطاب المواهب و المهارات لمواجهة المشكلات الصعبة تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء جديدة و عديدة تسهيل عملية تغيير سياسات و إجراءات المنظمة زيادة إستقرار المنظمة عن طريق نقل القيم و المعتقدات المشتركة للأفراد الجدد	مساعدة الفرد في معرفة ذاته و ما يتعلق بالمنظمة المساعدة في إكتساب مهارات جديدة الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفردا تلبية حاجات شخصية هامة و خاصة، و حاجات القبول و الإنتماء

و عند التحدث عن العلاقة بين التماسك و الفعالية في فرق العمل، و في ضوء مدى توافق أهداف الفريق مع الأهداف المحددة للتنظيم الرسمي، يوجد أربع إحتتمالات ممكنة في هذا الشأن [56] ص 466:

- الإحتمال الأول: وجود تماسك مرتفع بين أفراد الفريق و قبول مرتفع كذلك لأهداف التنظيم الرسمي، هنا فإن سلوك الفريق سوف يتسم بالإيجابية من وجهة نظر التنظيم الرسمي، و من ثم وجود فرص متزايدة لتحقيق الفعالية.

- الإحتمال الثاني: وجود تماسك مرتفع بين أفراد الفريق، إلا أن أهدافه لا تتسق مع أهداف التنظيم الرسمي، هنا فإن سلوك الفريق قد يكون سلبيا من منظور التنظيم الرسمي، و من ثم وجود احتمالات لتدني الفعالية.

- الإحتمال الثالث: وجود تماسك منخفض بين أفراد الفريق، إلا أنه يوجد توافق بين أهدافه و أهداف التنظيم الرسمي، هنا فإن النتائج قد تكون إيجابية لكن ليس بالدرجة المأمولة حيث تسيطر المبادرات الفردية و ليس الجماعية على أنماط السلوك المتبعة.

- الإحتمال الرابع: وجود مستويات منخفضة من التماسك و إمتلاك الأعضاء لأهداف متعارضة مع أهداف التنظيم الرسمي هنا ينتقي التحفيز لدى الفريق و الأفراد لإنتهاج أنماط سلوكية تساعد على تحقيق أهداف التنظيم المعلنة، و يوضح الشكل التالي هذه العلاقة بين درجة تماسك الفريق و درجة الإتفاق على الأهداف التنظيمية.

جدول رقم 07 : العلاقة بين تماسك الفريق و الإتفاق على الأهداف التنظيمية (من إعداد الطالبة إعتامدا

على [56] ص 467)

درجة الإتفاق على الأهداف التنظيمية			
مرتفعة		منخفضة	
درجة تماسك الفريق	منخفضة	إحتمالات مرتفعة لانحراف أهداف الفريق عن الأهداف التنظيمية (فعالية ضعيفة)	إحتمالات عادية لتحقيق أهداف المنظمة (فعالية متوسطة)
	مرتفعة	إحتمالات ضعيفة لتوجه أهداف الفريق نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (فعالية متوسطة)	إحتمالات مرتفعة لتوجه أهداف الفريق نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (فعالية مرتفعة)

4.2.3.2. الآثار السلبية للتماسك الشديد على فعالية فرق العمل

يحذر عدد من الباحثين و الكتاب من الإفراط في درجة التماسك في الفريق، و نوهوا إلى بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ نتيجة التماسك العالي في الفريق، و من بين أهم النتائج السلبية [11]

ص 170-169:

1- التفكير الجماعي/الفريقي: فالفريق المتماسك جدا يشدد على الالتزام بمعايير القرارات الجماعية، نتيجة للضغط المتزايد على الفرد الذي يؤدي إلى الخضوع الزائد و الذي يؤثر في درجة الإبداع لديه، و لا يسعى الفريق لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة، و يتم كبت وجهات نظر الأقلية، و قد تكون نتائج هذا التفكير الجماعي مدمرة، لذا فإن على الفريق أن يسمح للأقلية بحرية إبداء وجهات نظرها و تشجيعها على ذلك.

و يرى الكاتبان كينيش و كراتنر (KINICHI & KREITNER) بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي إلى سلبيات في عملية صنع القرارات، و من أهمها:

- بدائل قليلة ؛

- عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة ؛

- عدم إعادة النظر في البدائل المرفوضة ؛

- رفض آراء ذوي الخبرة ؛

- إنتقاء متحيز للمعلومات.

2- تصاعد الالتزام: و هذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي، حيث من المحتمل جدا أن يستمر أفراد الفريق في تطبيق إجراء ما رغم أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله ؛

3- إن النتائج السلبية التي تترتب على التماسك الشديد في الفريق لا تقتصر فقط على أفراد الفريق، و على عملية صنع القرارات فيه، بل تمتد للمنظمة نفسها، فالفرق المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون و عدم التنسيق مع الفرق الأخرى، و تطوير معايير و قواعد إنعزالية عن الفرق الأخرى، و تركيز إهتمامها على قضايا الفريق دون الأخذ في الاعتبار الفرق الأخرى في المنظمة، و هو ما يؤثر سلبيا على مستوى الأداء العام للمنظمة.

لقد أثبت إلتون مايو (Elton MAYO) بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين ظروف العامل الإجتماعية و معدلات الإنتاجية، أن زيادة التماسك العضوي بين الجماعات تتغير بتغير شكل السلطة و التنظيم أو الإدارة، فالمشاركة في القرار تعطي للجماعة فرصة التماسك و التعاون [44] ص 125، التي تزيد من قوة التضامن بين أعضائها.

3.3.2. التحفيز في فرق العمل

تتبع فلسفة فريق العمل من مفهوم المشاركة التعاونية أو التداوب (synergie) والذي يشير إلى أن أداء الفريق يجب أن يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضاء الفريق عندما يعمل كل منهم منفردا، و معنى ذلك أن أداء الفريق ليس تجمعا لأفراد تم بمحض الصدفة، و لكنه كيان حي يتألف من

مجموعة من الأعضاء أولا لأفراد كل له دور، يعملون معا لتحقيق مهمة معينة و إنجاز أهداف مشتركة، و كل فرد مستعد للتنازل عن قدر من إستقلاليته الذاتية في سبيل تحقيق هذه المهمة و تلك الأهداف [77] ص 62.

و نلاحظ في الحقيقة أن التحفيز في المنظمة يختلط -غالبا- مع لفظ الأداء، كما أشارت إليه ساندرا ميشال (Sandra MICHEL)، فعندما تصرح المنظمة بأنها تريد تطوير التحفيز، فهي في الحقيقة ترغب في أداء أعلى، بينما عندما يتحدث أفراد المنظمة عن التحفيز فإنهم في الحقيقة يبحثون عن رضا أعلى [78] ص 11.

و أيضا إذا كان لدى المنظمة من النظام ما يكفل التمييز بين الأفراد الذين يؤدون أعمالهم بإتقان، و أولئك الذين لا يكثرثون إطلاقا للكيفية التي يؤدون بها ما يوكل إليهم من مهام، فإذا ما وجد ذلك أصبح دافعا واضحا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم [49] ص 108.

1.3.3.2. مفهوم التحفيز

يتمثل أصل لفظ التحفيز (motivation) في كلمة motif أي حافز و الذي جاء بدوره من الكلمة اللاتينية motivus و معناه دافع (mobile) و movere و معناه دفع (mouvoir)، و كان معناه باللغة الفرنسية القديمة "الذي يضع في حركة". يتعلق التحفيز إذن بتعميق الدوافع التي تبعثنا إلى الإنفعال و دراسة السيرورة التي "تضعنا في حركة" [78] ص 12.

يعرف الدافع بأنه حالة من التوتر بسبب وجود نقص حاجة يريد الفرد إشباعها، و الحافز هو الأسلوب أو الوسيلة التي تقوم بإشباع هذه الحاجة، فعلى سبيل المثال، عند ما يقوم المدير بصرف مكافأة لمروؤسيه نظير إنجاز عمل معين، فهذه المكافأة تشبع بدرجات متباينة الدافع المادي لدى موظفيه، كما أن الحافز يعد بمثابة الإمكانيات المتاحة والتي يكون الفرد قادرا على إستخدامها أفضل إستخدام لتحريك الدوافع للقيام بمجموعة أعمال بالأسلوب الذي يجعله قادرا على إشباع حاجاته و رغباته و تحقيق أهدافه [76] ص 159. فالدوافع إذن هي محركات داخلية للسلوك و هي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل (هولت، 1987, Holt) و التي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالمنافع المادية أو حوافز معنوية [4] ص 12.

2.3.3.2. نظريات التحفيز

و قد ظهرت عدة نظريات تستخدم في تفسير التحفيز، ومن أهمها النظريات التي قدمها علماء النفس التالية أسمائهم: ماسلو (MASLOW)، بورتر (PORTER)، ماك كليلند (MAC CLELLAND) و هرزبرغ (HERZBERG)، و قد كان تايلور (TAYLOR) من أوائل من تحدث عن التحفيز و كان ذلك عام 1911 عندما ركز على الحوافز المادية، حيث أنه افترض أن الموظفين كسالى و لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب و الحوافز المادية فقط، ثم جاءت دراسة الهاوثورن عام 1924 و التي تمت في مصنع الهاوثورن التابع لشركة وسترن إلكتروك (WESTERN ELECTRIC) حيث تم إستنتاج أن الحوافز المعنوية تؤثر في معنوية العمال و بالتالي في زيادة إنتاجيتهم.

- نظرية هرم الحاجات لـماسلو (MASLOW):

قدم هذه النظرية ماسلو (MASLOW) الذي يرى أن عملية التحفيز تبدأ من تحديد حاجات الفرد و التي يمكن تصنيفها و وضعها حسب ترتيب عشوائي هرمي [19] ص 142-143، و تتمثل هذه الحاجات كما صنفها ماسلو (MASLOW) فيما يلي:

- الحاجات الفسيولوجية: هذه الحاجات ضرورية للحفاظ على الحياة، و هي مدار إهتمام الفرد قبل أي شيء آخر حتى يتم اشباعها، مثل: الطعام و الشراب و المسكن و الراحة [49] ص 109.
- حاجات الأمن: بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمن، و التي تتمثل في محاولة تأمين الفرد لحياته و الحماية من أي أخطار أو حوادث ؛ ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمن من خلال أنظمة الأمن الصناعي و السلامة المهنية و أيضا من خلال ظروف عمل آمنة و الزيادة في الأجر و الرعاية الصحية و أنظمة المعاشات و التأمينات الإجتماعية.
- الحاجات الإجتماعية: و تتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين أفراد آخرين، و رغبته في علاقات يحيطها الود، كما تمتد الحاجات الإجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الإجتماعية، من خلال المركز و النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها، و تمثل جماعات أو فرق العمل و الأقسام و الإدارات وسيلة يمكن من خلالها أن يشبع الفرد حاجاته الإجتماعية.
- حاجات التقدير: وتشمل هذه المجموعة الثقة بالنفس، الإستقلال، المعرفة، الوضع الاجتماعي، المكانة الإجتماعية المرموقة، الشهرة، التقدير، احترام الآخرين و غيرها.

- الحاجة لتحقيق الذات: أو حاجات الإنجاز، و من خلالها يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته و مهاراته الحالية و المحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره و تسعده شخصيا [75] ص 131-132.

حسب هرم ماسلو (MASLOW) فإن حاجات المستوى الأدنى هي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن و حاجات الإنتماء، أما حاجات المستوى الأعلى فهي حاجات التقدير و حاجات الإنجاز. يوجد مبدآن أساسيان في نظرية ماسلو (MASLOW)، حسب مبدأ العجز فإن الحاجة المشبعة لا يمكنها تحفيز السلوك، حيث أن الحاجة عندما يتم إشباعها يتم إستبدالها بحاجة أخرى بما أن الأفراد هم دائما بصدد إشباع حاجة معينة و التي يعيش بسببها عجزا ؛ حسب مبدأ التدرج، فإن حاجات مستوى معين لا يتم التطرق إليها إلا إذا تم إشباع الحاجات التي قبلها [33] ص 255.

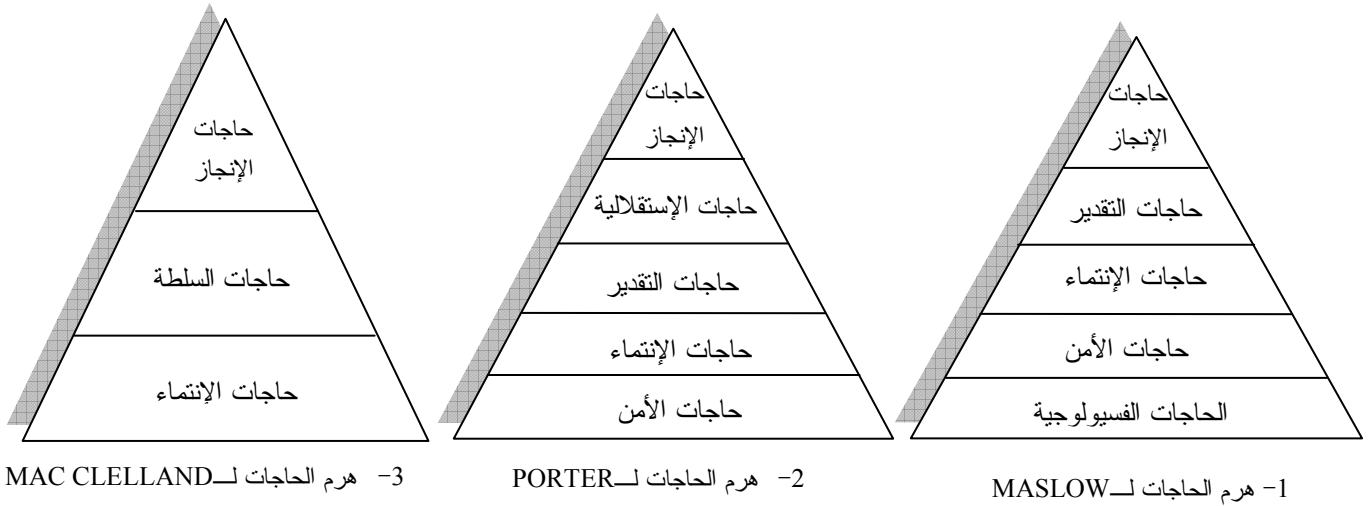
- نظرية هرم الحاجات لبورتر (PORTER): لا تختلف هذه النظرية كثيرا عما جاء به ماسلو (MASLOW) إلا إختلافا شكليا، حيث أعاد بورتر (PORTER) النظر في ترتيب أولوية الحاجات حيث تم إستبدال الحاجات الفسيولوجية التي ذكرها ماسلو (MASLOW) بالحاجة إلى الأمن كحاجة أساسية في أسفل الهرم، و تم إضافة الحاجة إلى الإستقلالية [4] ص 17.

- نظرية الحاجة للإنجاز (هرم الحاجات) لـماك كليند (MAC CLELLAND): قدم هذه النظرية عالم النفس ماك كليند (MAC CLELLAND) عام 1961، حيث تشير إلى أن سلوك الفرد ينبع من ثلاثة حاجات أساسية، و هي:

1- حاجات الإنتماء: يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد لتكوين علاقة شخصية متينة مع الآخرين، و يتميز الأفراد الذين يتصفون بارتفاع قوة دافع الإنتماء لديهم بتحقيق الإشباع و الرضا عندما يستطيعون بناء علاقة طيبة مع الآخرين.

2- حاجات السلطة: يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد إلى التحكم أو السيطرة في سلوك الآخرين [77] ص 91-92، بمعنى أن يكون له مقدرة و قوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث و أشياء و أشخاص.

3- حاجات الإنجاز: يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدراته [77] ص 89، أي أنها الرغبة في الإمتياز و النجاح في أداء العمل [75] ص 140.



شكل رقم 16 : الأهرام المختلفة للحاجات [78] ص 16

- نظرية العاملين لهرزبرغ (HERZBERG): قسمت هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بمدى إنتاجية الفرد إلى عوامل خارجية متمثلة في "العوامل الوقائية أو العوامل الصحية" و عوامل داخلية متمثلة في "العوامل الدافعة"، حيث تتعلق المجموعة الأولى عموماً بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله، و من أمثلة ذلك: المرتب، مكان العمل، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة، مدى جودة الإشراف و غيرها. أما المجموعة الثانية "العوامل الدافعة" فتتعلق بالعمل في حد ذاته، و تشمل قضايا الإنجاز و التحصيل، تحقيق الذات، قبول مسؤوليات أكبر في العمل و غيرها.

و ترى النظرية أن المجموعة الأولى من "العوامل الوقائية" تسبب شعوراً بعدم الرضا عن العمل حينما تكون غير موجودة أو موجودة بدرجة غير كافية، و لكن يجب التأكيد هنا أن وجود هذه العوامل بدرجة أكثر من كافية لا يخلق دافعية العمل لدى الأفراد، و إنما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب لخلق هذه الدافعية، و بالتالي الوصول إلى مستوى أفضل من الإنتاجية، مثلاً: نجد أن زيادة المرتب و التشجيع الذي يتلقاه الفرد من رؤسائه قد يؤثران في الإنتاجية بشكل إيجابي و لكن هذا الأثر يكون في العادة قصير الأمد. إن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل، وفقاً لما تراه هذه النظرية، تكمن في توفر العوامل الدافعة لدى الفرد [49] ص 110-111.

3.3.3.2. تأثير التحفيز في فعالية فرق العمل

يهدف التحفيز على مستوى فرق العمل إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين الأفراد، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضراراً بالأهداف

الرئيسية للعمل و بالتالي فعالية الفريق. و يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن فريق مثلا، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق و روح التعاون بين أعضائه بدلا من روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحيانا، فيمكن للإدارة و من أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد، أن تشجع الإتصال الفعال بين أعضاء الفريق [79].

يعتبر التحفيز أحد مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية وفقا لمدخل العمليات الداخلية (أحد مداخل قياس الفعالية التنظيمية)، حيث أنه و من مؤشرات قياس الفعالية، ما يلي [80] ص 65:

- وجود مناخ تنظيمي ملائم ؛
 - شيوع روح الفريق و العمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة ؛
 - بناء شبكة إتصال تعمل في جميع الإتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة ؛
 - إرتفاع تحفيز العمال و درجة الولاء للمؤسسة.
- و عموما تمثل فعالية الفرد في المؤسسة دالة لكفاءته و لتحفيزه، هذا المبدأ مصاغ عامة بالدالة التالية [32] ص 159:

$$\text{الفعالية} = \text{تا} (\text{الكفاءة} \times \text{التحفيز})$$

$$\text{Efficacité} = f (\text{Compétence} \times \text{Motivation})$$

يمكن تعميم هذه الدالة على فريق العمل، حيث أنه لا يمكن تنفيذ المهمة بنجاح إذا لم يمتلك الفريق الكفاءة الضرورية. فالكفاءة هي موهبة الفرد في تنفيذ مهامه لتحقيق هدف محدد ؛ يمكن أن تتضمن هذه الموهبة إستعدادات فكرية، مثلا: إتقان الحديث، و إستعدادات يدوية كالقوة البدنية و المهارة. غير أن هذه المواهب لا تكفي لتحقيق فعالية مرتفعة، فعلى الفرد أن يكون محفزا بإشباع حاجاته [32] ص 159، و هنا نلاحظ مدى أهمية التحفيز في تحقيق فعالية الفريق بما أن الفرد جزء من هذا الفريق، فالعلاقة طردية بين التحفيز و الفعالية فكلما زادت درجة إشباع حاجات الفرد زادت فعاليته و العكس صحيح.

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل، يمكننا أن نستنتج أن للإتصال الداخلي دورا محركا لفعالية فرق العمل، إذا ما إتصف هذا الإتصال هو الآخر بالفعالية من خلال التركيز على مهاراته، إضافة إلى التماسك بين أعضاء فريق العمل و الذي بدوره يعتبر عاملا محفزا لديناميكية فرق العمل، أما إذا اتسم الإتصال بوجود صراعات داخلية أو أنماط إتصالية غير فعالة، أو فقدان التفاعل، أو عدم

وضوح الدور أو انخفاض كفاءة عملية إتخاذ القرار أو ضعف الأنماط القيادية المستخدمة، فإن الأهداف المسطرة قد تخرج عن مسارها و بالتالي تنحرف الأهداف المحققة عن الأهداف التي تم من أجلها تشكيل الفريق.

و يلعب التحفيز بدوره دورا مميزا لصقل الجهود الفردية و صياغتها لتحقيق العمل المشترك. و إنطلاقا من حقيقة أنه ليس هناك فريق يعمل بفعالية طوال الوقت، فإن ضمان الحد من العمليات الخاطئة يمثل أحد التحديات الهامة من منظور المنظمة و الفريق على السواء.

الفصل 3

الإتصال الداخلي في فرق العمل بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية

يمثل قطاع النقل أحد العوامل الهامة المؤثرة في التطور الإقتصادي والتنمية الإجتماعية للدول، حيث أن كفاءة شبكة النقل وكثافتها هي أحد المؤثرات المحددة لدرجة تقدم الدول أو تأخرها، فالنمو الذي يتحقق في هذا القطاع يمتد تأثيره ليشمل جميع القطاعات الأخرى، وبالتالي يوجد إرتباط قوي بين النمو الحاصل في هذا القطاع وبين نمو النشاط الإقتصادي للبلد بمجمله، وينعكس هذا كله في المساهمة الكبيرة التي يقدمها هذا القطاع في نمو الناتج المحلي وفي زيادة العوائد المالية للدولة سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

وتتجلى مساهمة قطاع النقل في التنمية الاقتصادية في أنه يساعد بشكل فعال في ربط مناطق الإنتاج بمناطق الإستهلاك وفي تأمين انتقال الأفراد ونقل المواد الخام والبضائع من مناطق الإستثمار وإليها، كما أنه يعتبر عاملا مساعدا في استغلال الموارد الطبيعية، وكذا تشغيل اليد العاملة، هذا بالإضافة إلى أن تقدم وسائل النقل بأنواعها المختلفة يساهم مساهمة كبيرة في تزايد التبادل الثقافي بين الشعوب ويدعم بالتالي تطور الفكر البشري وازدهار العلوم وانتشار مكتسباتها إلى جميع بلدان العالم ؛ وتسعى معظم الدول لدعم قطاع النقل والمواصلات وذلك رغبة منها في تطوير بلدانها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، حتى سمي قطاع النقل بـ"بارومتر النشاط الإنساني"، الذي يساهم في قياس ازدهار الدول والرفع من مستويات حياة الشعوب وذلك بكل وسائله البرية، البحرية والجوية.

ويؤدي النقل الجوي دورا مرموقا في حركة المسافرين والبضائع خاصة بفضل عامل المرونة والسرعة إلى جانب أدائه المتميز في ميدان السياحة و الأعمال، والجزائر على غرار باقي الدول تسعى إلى تطوير هذا المجال بما فيه حركة الملاحة الجوية التي تضمن الأمن الجوي في الفضاء الجوي

الجزائري من خلال المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية التي اخترناها من بين المؤسسات الجزائرية لنسقط عليها دراستنا النظرية.

تعتمد المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية على أسلوب العمل عن طريق فرق العمل المختلفة من أجل أداء مهامها، و من خلال ذلك سنحاول دراسة الإتصال الداخلي و تأثيره على فعالية هذه الفرق.

1.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة الميدانية لتحقيق أهدافها على أسلوب المسح الإحصائي، حيث تم الإستعانة بإستمارة مصممة لهذا الغرض (لاختبار فروض البحث)، ولقد قمنا بإعداد استمارة الأسئلة باللغة الفرنسية (أنظر الملحق رقم 01)، فرضا منا بأن أغلبية الإطارات لا تتحكم في اللغة العربية، غير أننا قمنا بإرفاق المذكرة بنسخة من الإستمارة باللغة العربية (أنظر الملحق رقم 02). و نرى أن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تستقصي وجهات نظر أفراد المؤسسة الذين كانوا أعضاء في فرق العمل أو الذين هم حاليا أعضاء فيها، إتجاه تأثير الإتصال الداخلي على فرق العمل بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية و على فعاليتها.

و قد قمنا بتوزيع الإستمارات على 279 موظفا، حيث إستغرقت هذه المرحلة حوالي الشهرين و نصف الشهر، من 2010/08/04 إلى 2010/10/15، و كذلك إعتدنا على أسلوب المقابلة و الملاحظة. و بعد جمع المعطيات و تبويبها في جداول إحصائية قمنا بتحليل و تفسير البيانات و المعطيات المتحصل عليها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 17).

البرنامج الإحصائي SPSS هو رمز للكلمات التالية Statistical Package for Social Sciences) أي برنامج إحصائي جاهز للعلوم الإجتماعية و هو برنامج يستخدم لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية من مختلف العلوم الإجتماعية، حيث يسمح هذا البرنامج بتخزين البيانات و إجراء التحويلات عليها و من ثم القيام بالتحليلات، و كذلك يمكن إجراء رسومات و أشكال انطلاقا من البيانات المخزنة و المعالجة و ذلك إعتmada على الطرق الإحصائية المتوفرة ضمن البرنامج [81] ص 17 و 49.

1.1.3. التعريف بمجتمع الدراسة

تم اختيار المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية باعتبارها المؤسسة الوحيدة التي تُسير المجال الجوي الجزائري لإسقاط الدراسة الميدانية عليها، كونها تعتمد بشكل كبير على منهجية فرق العمل. و نظرا لعاملي الزمن و المسافة، و اللذان لا يسمحان لنا بإجراء الدراسة الميدانية على المجتمع بأكمله، فقد تم اختيار عينة عشوائية من مختلف المديريات لاعتقادنا أن هذه العينة ونسبتها هي الأسلوب الأفضل لإختبار صحة الفرضيات، حيث تم إختيار نسبة 15% في بداية الأمر، و بسبب رفض بعض الجهات الإجابة على استمارتنا -حسب قولهم لأسباب إدارية- فقد قلصنا النسبة إلى 10%، رغم أننا وزعنا و حصلنا على إجابات 15% من بعض المديريات. كانت نسبة 10% من كل مديرية موزعة على النحو التالي مقارنة بمجموع الموظفين الدائمين حسب إحصائيات شهر جوان 2010 (أنظر الملحق رقم 03):

1- المديرية العامة: تمثلت العينة في 24 موظفا بالنسبة لمجموع 239 موظف (بما فيها: المفتشية التقنية العامة، وحدة تفتيش الطيران، تقييم التسيير الداخلي، مديرية تنمية الملاحة الجوية، مديرية الموارد، المالية والمحاسبة و مديرية الشؤون القانونية والموارد البشرية)، و للإشارة لم نتمكن من أخذ كل مديرية من هذه المديريات على حدى بسبب غياب إحصائيات في المؤسسة خاصة بالموظفين الدائمين لكل منها منفردة، باعتبارها تنتمي جميعها إلى المديرية العامة ؛

2- مركز التأهيل، الرسكلة والتجارب للملاحة الجوية: تمثلت العينة في 4 موظفين بالنسبة لمجموع 43 موظفا ؛

3- المديرية التقنية للملاحة الجوية: تمثلت العينة في 10 موظفين بالنسبة لمجموع 100 موظف ؛

4- مديرية الإمداد: تمثلت العينة في 14 موظفا بالنسبة لمجموع 138 موظفا ؛

5- مديرية استغلال الملاحة الجوية (بما فيها مركز المراقبة الجوية CCR): تمثلت العينة في 36 موظفا بالنسبة لمجموع 357 موظفا ؛

6- مديريات أمن الطيران: و كان إختيار المديريات و نسبها عشوائيا و ذلك حسب ما أتيح لنا، حيث تمثلت العينة في 191 موظفا أي نسبة 10% من مجموع الموظفين الدائمين لمديريات أمن الطيران و الذين يقدر عددهم بـ: 1912 موظفا، و كانت موزعة على مديريات أمن الطيران التالية: 68 موظفا من مديرية أمن الطيران بالجزائر من أصل 284 موظفا، 20 موظفا من مديرية أمن الطيران بعنابة من أصل 91 موظفا، 14 موظفا من مديرية أمن الطيران ببجاية من أصل 61 موظفا، 37 موظفا من مديرية أمن الطيران بقسنطينة من أصل 159 موظفا، 11 موظفا من مديرية أمن الطيران

ببشار من أصل 58 موظفا، 19 موظفا من مديرية أمن الطيران بغرداية من أصل 90 موظفا، 8 موظفين من مديرية أمن الطيران بالأغواط من أصل 8 موظفين، 14 موظفا من مديرية أمن الطيران بحاسي مسعود من أصل 116 موظفا.

و عليه قدرت العينة الإجمالية لمجتمع البحث بـ: 279 موظفا.

2.1.3. أسلوب جمع البيانات

لتحقيق هدف الدراسة واختبار الفرضيات، وظفنا أدوات جمع المعطيات التالية:

1- المقابلة: قمنا بإجراء المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين، و هم على التوالي: رئيس مصلحة التنظيم بدائرة المشاريع لمديرية تنمية الملاحة الجوية بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية و الذي يستقبل كل الوثائق و القرارات الخاصة بتشكيل فرق العمل بالمؤسسة، رئيس دائرة أنظمة المعلوماتية و كذا رئيسة مصلحة الإستغلال اللذان أفادانا بمعلومات تخص وسائل الإتصال الإلكترونية في المؤسسة، بالإضافة إلى المدير التقني للملاحة الجوية، نائب مدير الإمداد، رئيس دائرة الإدارة و المالية بمديرية الإمداد، رئيس دائرة الصفقات بمديرية الإمداد و مسؤول مشروع جهاز الهبوط الآلي (ILS) بالمديرية التقنية للملاحة الجوية، الذين أفادونا بمعلومات تخص فرق العمل من خلال مقابلتنا لهم لتقديمهم الإستیبيان محل الدراسة.

2- الملاحظة: سمحت لنا الملاحظة المباشرة بلعب دور المراقب دون المشاركة الفعلية، لمحاولة فهم ما يحدث بين أفراد فرق العمل من خلال مشاهدة الواقع كما هو، بهدف تعزيز موضوعنا بهذه الملاحظات.

3- الإستمارة: قمنا بتصميم إستمارة مكونة من 48 سؤالاً وذلك للوصول إلى أفضل الإجابات على فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى بعض الأسئلة المفتوحة في نهاية الإستمارة، الغرض منها إعطاء الفرصة للمبحوثين لإبداء آرائهم حول الظاهرة قيد الدراسة بكل حرية و الحصول على معلومات كيفية تساعد في التحليل و التفسير و في إبراز حقائق الظاهرة بصورة واضحة، و كذلك من أجل الإجابة على إشكالية البحث و أسئلته الفرعية.

حيث تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة مسحوبة من مجتمع الدراسة في شكلها النهائي، بعد أن وزعت في شكلها الأولي على بعض الأفراد الذين قدر عددهم بـ: 10 كعينة تجريبية، سمحت لنا بالتعرف على مدى استجابة المبحوثين و تعديل بعض الأسئلة و توضيح أو إلغاء بعضها و تعديلها و إزالة كل غموض، لتصاغ في نهاية الأمر بدقة و وضوح كفيين بتحقيق الأهداف العلمية الدقيقة التي

تهدف الإستمارة لتحقيقها، وقد طلب من كل فرد من أفراد عينة الدراسة وضع إشارة (×) إزاء كل وزن من الأوزان الواردة في الإستمارة، والتي تتفق مع الحالة التي تعبر عن رأيه في تلك الأسئلة، حيث تمحورت أسئلة الإستمارة حول المحاور التالية:

- البيانات الشخصية (معلومات عامة) / الإتصال الداخلي و وسائله في المؤسسة / القيادة، الأدوار داخل الفريق و إتخاذ القرار / التحفيز / مهارات الإتصال و التماسك بين أعضاء فرق العمل / معوقات الإتصال و الصراع بين أعضاء فرق العمل / تأثير الإتصال الداخلي في فعالية فرق العمل. بالإضافة إلى محور أخير متعلق برأي المبحوثين حول الإستمارة و الأسئلة التي تضمنتها.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الإستمارة، فهي:

- أسئلة مغلقة: الغرض منها الحصول على معلومات محددة يسهل جعلها كمية و وضعها في جداول إحصائية و تحليلها تحليلًا إحصائيًا ؛

- أسئلة مفتوحة: و هذه الأسئلة لم يتم إدخالها في برنامج SPSS لأنها تتعلق برأي المبحوثين حول الإستمارة محل الدراسة و الأسئلة التي تضمنتها.

قمنا باسترجاع الاستمارات بعد توزيعها على أفراد عينة الدراسة، ثم قمنا بفرزها و ترميز الإجابات ليسهل إدخالها في البرنامج الإحصائي SPSS بغرض عرضها و تحليلها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة و من خلالها التوصل إلى الاقتراحات.

2.3. تقديم عام للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية

المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، تضمن الخدمة العمومية لأمن الملاحة الجوية باسم ولحساب الدولة، وتتمثل مهامها في تطبيق سياسة وطنية في ميدان أمن الملاحة الجوية بالتنسيق مع السلطات والمؤسسات المعنية، وهي مدارة من قبل مجلس الإدارة ومسيرة من طرف مدير عام مسؤول أمام مجلس الإدارة والذي يتم تعيين رئيسه في مجلس الحكومة باقتراح من وزير النقل [82] ص 61-62 و 63.

1.2.3. التعريف بالمؤسسة و تاريخها

انضمت الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية إلى اتفاقية شيكاغو في السابع (07) من ديسمبر سنة 1944 المتعلقة بالطيران المدني الدولي بمقتضى المرسوم رقم 63-84 المؤرخ في 05 مارس 1963 [83] ص 3، هذه الاتفاقية التي وضعت مبادئ لتطوير الطيران المدني الدولي بطريقة

مضمونة ومنظمة، وكذلك حملت إنشاء منظمة الطيران المدني الدولي (OACI) التي كان هدفها: "وضع مبادئ وتقنيات الملاحة الجوية وضمان تطور أمن واقتصادي للنقل الجوي" [84] ص 2.

منذ الاستقلال كلفت خمسة هياكل بتسيير، إستغلال وتنمية الملاحة الجوية في الجزائر، وهي:

OGSA, ONAM, ENEMA, ENESA, ENNA

تم إنشاء منظمة تسيير وأمن الطيران للجزائر (OGSA) بمقتضى المرسوم رقم 204-62 لـ 21 فيفري 1962، خاصة المادة رقم (10) [85] ص 597، التي سيرت خدمات الطيران المدني من سنة 1962 إلى سنة 1965، وهي مؤسسة جزائرية-فرنسية، تم تعويضها بعد ذلك بمقتضى الأمر رقم 1-68 وذلك في 01 جانفي 1968 بديوان الملاحة الجوية و الأرصاد الجوية (ONAM) [86] ص 26.

تم تعويض ديوان الملاحة الجوية و الأرصاد الجوية (ONAM) بالمؤسسة الوطنية للرصد والملاحة الجوية (ENEMA) بمقتضى الأمر رقم 643-68 لـ 26 ديسمبر 1968 [87] ص 393. في سنة 1975 حولت نشاطات الأرصاد الجوية إلى "الديوان الوطني للأرصاد الجوية" الذي أنشئ في 29 أبريل 1975 كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري [88]، وتم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للرصد والملاحة الجوية (ENEMA) إلى المؤسسة الوطنية لإستغلال الطيران و أمنه (ENESA) بمقتضى المرسوم رقم 311-83 لـ 07 ماي 1983 والذي قام بإعادة هيكلة الـ (ENEMA) [89] ص 1273.

تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإستغلال الطيران و أمنه وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 149-91 لـ 18 ماي 1991 وكذلك تسميتها لتصبح المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية (ENNA) [90] ص 891.

تتعامل المؤسسة مع أكثر من 200 زبون مكونين من شركات جوية تحلق في الفضاء الجوي الجزائري ذو مساحة تقدر بـ 2381,741 مليون كلم². وبما أن المؤسسة تُسير الفضاء الجوي لحساب الدولة فهي ترى نفسها مجبرة على القيام بمهمتها وفقا لنظام يقظة ومعلوماتية مثالي، خاصة وأن المعلومة الجوية تمثل القاعدة التي ترتكز عليها إجراءات عمل الملاحة الجوية والتي توضع معاييرها من قبل منظمة الطيران المدني الدولي.

2.2.3. مهام المؤسسة و هيكلها التنظيمي

فيمايلي سنتعرض لمهام المؤسسة و كذلك لهيكلها التنظيمي.

1.2.2.3. مهام المؤسسة

تمثل المهام الرئيسية للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية في:

- ضمان الخدمة العمومية لأمن الملاحة الجوية باسم و لحساب الدولة ؛
- تنفيذ السياسة الوطنية في مجال أمن الملاحة الجوية بالتنسيق مع السلطات و المؤسسات المعنية ؛
- ضمان أمن الملاحة في المجال الجوي الوطني أو المجال الذي يدخل ضمن اختصاص الجزائر في إطار الإتفاقيات الدولية، و على المطارات المفتوحة لحركة المرور الجوية المدنية و ضواحيها ؛
- السهر على إحترام تنظيم الإجراءات و القواعد التقنية المتعلقة بحركة الطائرات جوا و برا، و إنشاء المطارات و المنشآت و التجهيزات الملحقة بمهمتها ؛
- ضمان الإستغلال التقني للمطارات المفتوحة لحركة المرور الجوية العمومية ؛
- ضمان جمع، توزيع و إعادة إرسال البرقيات ذات الفائدة في مجال الطيران أو الأرصاد الجوية على المستوى الوطني و الدولي [91] ؛
- مراقبة الحركة الجوية لمجموع الطائرات المحلقة في مجالها الجوي ؛
- إقتناء، تركيب وصيانة وسائل المراقبة، راديو الملاحة والإتصال ؛
- توريد الطاقة العادية أو الطارئة لمجموع المتعاملات المركبة على مستوى المحطات الجوية ؛
- معايرة (calibrage) وسائل إتصال راديو الملاحة والمراقبة للطائرة المخبرية ؛
- خدمة إنقاذ ومكافحة الحرائق في المحطات الجوية ؛
- تسيير المجال الجوي المكون من الفضاء الجوي، الأراضي، المباني و التركيبات [84] ص 3-4.

1.2.2.3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 04) هو هيكل تنظيمي وظيفي في مجمله، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي لمديريات أمن الطيران، فهو أقسامي جغرافي، لأن مديريات أمن الطيران موزعة على مختلف ربوع التراب الوطني، و تسييرها يتم من طرف مديرية إستغلال الملاحة الجوية.

تم تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، بمقتضى قرار المؤسسة الصادر في 28 ماي 2002 المتعلق بإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذا القرار الصادر في 03 جانفي 2004 والمؤسس لمديرية الإمداد، وهذا كما يلي:

جدول رقم 08 : هيكلية الإدارة العامة [92]

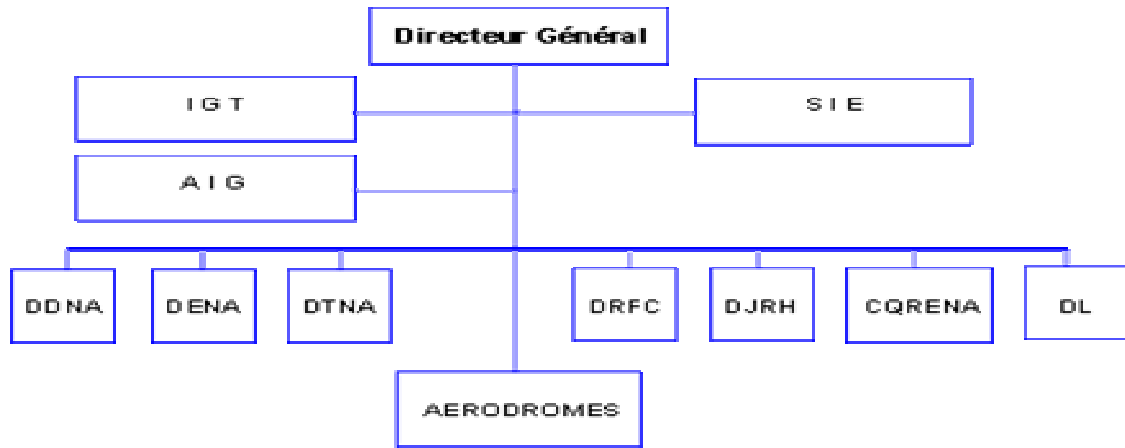
الهيكلية	التسمية الداخلية
المديرية العامة	DG
المفتشية التقنية العامة	IGT
وحدة تفتيش الطيران	FIU
تقييم التسيير الداخلي	AIG
الأمن الداخلي للمؤسسة	SIE

جدول رقم 09 : هيكلية المديريات المركزية [92]

الهيكلية	التسمية الداخلية
مديرية تنمية الملاحة الجوية	DDNA
مديرية إستغلال الملاحة الجوية	DENA
المديرية التقنية للملاحة الجوية	DTNA
مديرية الموارد، المالية والمحاسبة	DRFC
مديرية الشؤون القانونية والموارد البشرية	DJRH
مركز التأهيل، الرسكلة والتجارب للملاحة الجوية	CQRENA
مديرية الإمداد	DL

- هيكلية مديريات أمن الطيران (DSA) (أنظر الملحق رقم 05): و تتكون من:

- 25 محطة جوية وطنية (Aérodrome National) ؛
- 11 محطة جوية دولية (Aérodrome International).



شكل رقم 17 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية [92]

- **المديرية العامة:** مهمتها الرئيسية وضع السياسة العامة للمؤسسة و تحديد الشروط القصوى لتسهيل تطوير المؤسسة، كما و تعطي التوجيهات الضرورية و خيار النشاطات ذات الأولوية: مثل العمليات التي لها تأثير وطني كإنشاء محطات جوية جديدة أو تعديل المطارات المتواجدة، الطرق الجوية و وسائل الملاحة الجوية. يقع مقرها في: نهج الاستقلال -01 ماي- الجزائر.

- **المفتشية التقنية العامة:** تقوم هذه الهيكلية، و التي تقع في نفس مرتبة مديرية مركزية، بمهمة الإشراف و مراقبة جميع الأنشطة ذات الصلة بوظيفة الموظفين التقنيين، مما يؤثر بشكل رئيسي على مراقبة الحركة الجوية و التركيبات التي لا غنى عنها لممارسة هذه الوظيفة. مقرها: نهج الاستقلال -01 ماي- الجزائر.

- **وحدة تفتيش الطيران:** مركز المعايرة في الطيران -سابقا-، و هي هيكلية ذات إستقلالية في التسيير و مدارة من قبل رئيس مركز يؤدي مهامه تحت سلطة المفتشية التقنية العامة، من بين مهام هذه الوحدة، ضمان متابعة صيانة الطائرة المخبرية الخاصة بالمؤسسة، ضمان متابعة صيانة تجهيزات معايرة الطيران و اختبار الإجراءات الجديدة الخاصة بالملاحة الجوية. مقرها: مطار الجزائر-الدار البيضاء-الجزائر.

- **تقييم التسيير الداخلي:** هي هيكلية تضمن مراقبة التسيير من حيث مراقبة الوضعية المالية للمؤسسة، ميراثها، مراقبة القرارات و التشريعات الإقتصادية، الإجتماعية، المالية و الضريبية و مراقبة الخدمات التقنية من حيث مراقبة إحترام الإجراءات التقنية، متابعة تطبيق النظام التقني و متابعة مختلف برامج الإستثمار المسطرة [93] ص 10-11. مقرها: نهج الاستقلال -01 ماي- الجزائر.

- الأمن الداخلي للمؤسسة: هي هيكلة تعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة، و هي مكونة من أعوان الأمن التابعين لها و كذا أعوان الشرطة، حيث يعملان معا تحت إمرة المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. مقرها: نهج الاستقلال -01 ماي- الجزائر.

- مديرية تنمية الملاحة الجوية: تمثل هيكلا مركزيا مهامه الأساسية هي: الدراسة، التطوير، التخطيط في مجال تركيب وسائل الملاحة الجوية والإستغلال وذلك تبعا للتطور التكنولوجي، كما تتابع نفقات الاستثمار الممولة ذاتيا أو الممولة من طرف الدولة. مقرها: مركب الملاحة الجوية، طريق شرابية، الكاليتوس، الدار البيضاء-الجزائر.

- مديرية إستغلال الملاحة الجوية: تضمن هذه المديرية أمن الملاحة الجوية في الفضاء الجوي الموكل لها من طرف الدولة، والتنسيق مع كل أقاليم المعلومة الجوية المجاورة، و هذا بواسطة دوائرها و مصالحها المختلفة و خاصة مركز المراقبة الجوية (CCR) أو الجوية الذي له مهمة مراقبة الفضاء الجوي الجزائري بفضل المراقبين الجويين الملقبين بنسور السماء. مقرها: مركب الملاحة الجوية، طريق شرابية، الكاليتوس، الدار البيضاء-الجزائر.

- المديرية التقنية للملاحة الجوية: مكلفة بتركيب تجهيزات الإستغلال الجوي و وسائل الإتصال اللاسلكي، الصيانة وتموين قطع الغيار. مقرها: حسين داي-الجزائر.

- مديرية الموارد، المالية والمحاسبة: مكلفة بتنظيم -في إطار التخطيط المالي- العلاقات مع الهياكل الداخلية و الأعضاء الأكفاء، الوسائل المالية الضرورية، وتشغيل المؤسسة على قاعدة أهداف مسطرة. على عاتقها تحضير و تقديم الحسابات السنوية المرتقبة للمؤسسة في آجال محددة للأعضاء الداخليين وللإدارات المعنية، لضمان الإلتزامات و إذن تحرير الصرف للإستثمارات لضمان التسيير المالي للعقود وضمان متابعة تغطية ديون المؤسسة. مقرها: نهج الاستقلال -01 ماي- الجزائر.

- مديرية الشؤون القانونية والموارد البشرية: مكلفة بتسيير الموارد البشرية، التكوين و الشؤون القانونية على مستوى المؤسسة. مقرها: نهج الاستقلال -01 ماي- الجزائر.

- مركز التأهيل، الرسكلة والتجارب للملاحة الجوية: مهمته الأساسية تكوين و تأهيل مجموع الموظفين التقنيين: المراقبون الجويون، مركبوا تجهيزات الإتصال اللاسلكي، و أيضا رسكلة و تحسين مجموع الموظفين في اللغة الإنجليزية. مقره: مركب الملاحة الجوية، طريق شرابية، الكاليتوس، الدار البيضاء-الجزائر.

- مديرية الإمداد: وظيفتها محورة أساسا حول وضع وتنفيذ الإجراءات الداخلية في مجال العقود و الصفقات على مستوى المؤسسة، و هي مكلفة بمتابعة الإستثمارات، الأملاك و المخزونات، و تحقيق الجرد الفيزيائي للمؤسسة. مقرها: حسين داي-الجزائر.

- مديرية أمن الطيران: هذه المديرية تضمن الأمن الجوي بفضل مراكز المراقبة الجوية (Tour de Contrôle)، التركيبات و الأجهزة المخصصة لذلك بحيث تقع في المطار. يتم تصنيف المحطات الجوية على أساس بنيتها التحتية، المعدات التقنية، ساعات الفتح و الإغلاق و نوع الحركات المعالجة كحركة الإطفاء و الإنقاذ، ويبقى هذا النشاط فريدا من نوعه لأنه يحتاج إلى موارد مالية ثقيلة في تخصيص تجهيزات وسائل مساعدة الراديو-ملاحة والإستغلال الجوي.

يتكون الميراث الجوي الأساسي للمؤسسة من 36 ميناء جوي أو محطة جوية (Aérodrome)، منها [94] ص 7-8:

- 11 محطة جوية دولية: و تتناول هذه المحطات الجوية الحركات الوطنية و الدولية ؛

- 25 محطة جوية وطنية: و تتناول هذه المحطات الجوية -أساسا- الحركات الوطنية و منها مطارين للحركة الدولية.

حيث أن المحطة الجوية تمثل مساحة محددة على الأرض أو على الماء تشمل مساحات التحرك المتكونة من المدارج، و طرق المرور، و حظائر الطائرات الموجهة للإستعمال الكلي أو الجزئي لوصول الطائرات و رحيلها و تحركها على السطح [95] ص 5.

هذه المحطات الجوية بها أربع مستويات:

- المستوى الأول: يتكون من محطة جوية (01) واحدة، و هي: الجزائر ؛

- المستوى الثاني: يتكون من ستة (06) محطات جوية، و هي: عنابة، قسنطينة، حاسي مسعود، تمنراست، غرداية و وهران ؛

- المستوى الثالث: يتكون من ثمانية (08) محطات جوية، و هي: تلمسان، تبسة، أدرار، بشار، ورقلة، عين أمناس، عين صالح و جانت ؛

- المستوى الرابع: يتكون من واحد و عشرين (21) محطة جوية، و هي: جيجل، الواد، توقرت، القليعة، تندوف، بجاية، تيارت، تميمون، باتنة، بسكرة، برج باجي مختار، إليزي، عين قزام، بوسعادة، معسكر، مشرية، سطيف، الأغواط، الشلف، حاسي الرمل و البيض.

3.2.3. إحصائيات المؤسسة

سنعرض في ما يلي أهم إحصائيات المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية، الموارد المالية و حركة النقل في المحطات الجوية، و ذلك بغرض إظهار ثقل المؤسسة على مستوى الموارد البشرية و المالية و كذا أهمية نشاطها و رقم أعمالها.

1- إحصائيات الموارد البشرية:

وصل مجموع موظفي المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية سنة 2009 إلى 3061 عاملا منهم 2851 دائمون و 210 متعاقدون، أي إرتفاع يقدر بـ: 1,19% مقارنة بسنة 2008.

جدول رقم 10 : إحصائيات الموظفين لسنتي 2008 و 2009 [94] ص 69

2009	2008	
1452	1436	إطارات
969	974	تحكم
640	615	تنفيذ
3061	3025	المجموع

و أما عن حركة الموظفين الدائمين بالنسبة للفئات المهنية الثلاث: إطارات، تحكم و تنفيذ و ذلك في 2009 فهي ممثلة في الجدول التالي.

جدول رقم 11 : حركة الموظفين الدائمين لسنة 2009 [94] ص 71

المغادرة	التوظيف	
56	43	إطارات
32	22	تحكم
9	30	تنفيذ
97	95	المجموع

قدرت تكاليف الموظفين بـ: 2327,2 مليون دينار، أي إرتفاع يقدر بـ: 3,1% مقارنة بسنة 2008، أما بالنسبة للكتلة الأجرية لموظفي المؤسسة فعرفت إرتفاعا يقدر بـ: 2,7% في 2009 مقارنة بسنة 2008، متمثلة في: 1876,4 مليون دينار.

جدول رقم 12 : تكاليف الموظفين و الكتلة الأجرية للموظفين الدائمين لسنتي 2008 و 2009 [94] ص 73

10⁶ دج

2009	2008	
2327,23	2257,3	تكاليف الموظفين (حساب 63)
1876,46	1826,4	الكتلة الأجرية (حساب 630 و 632)

2- إحصائيات الموارد المالية: و هنا سنتعرض لرقم أعمال المؤسسة، الديون و الحقوق لسنة 2009.

1.2- رقم الأعمال:

تتأتى أرباح المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية -أساسا- من رسوم عبور الطائرات بدون توقف، و التي تمثل 84% من رقم الأعمال.

جدول رقم 13 : رقم أعمال المؤسسة لسنتي 2008 و 2009 [94] ص 66

10⁶ دج

2009	2008	
5965,3	5841,20	رقم الأعمال

2.2- الديون والحقوق:

أما بالنسبة لديون و حقوق المؤسسة لكل من سنتي 2008 و 2009، فهما مبينتان في الجدول الموالي.

جدول رقم 14 : ديون و حقوق المؤسسة لسنتي 2008 و 2009 [94] ص 67

10⁶ دج

2009	2008	
3715,6	3231,3	الديون
5598,4	5594,0	الحقوق

3- إحصائيات حركة النقل في المحطات الجوية:

و عن حركة النقل في المحطات الجوية لسنة 2009 فهي مبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم 15 : إحصائيات حركة النقل في المحطات الجوية لسنة 2009 [94] ص 14-15

نوع الحركة التجارية	2009
الحركة التجارية :	110 789
- الوطنية	65 998
- الدولية	44 791
الحركة غير التجارية	64 016
المجموع	174 805

4.2.3. التعريف بالاتصال الداخلي و فرق العمل في المؤسسة

يعتبر الإتصال في فرق العمل من الأمور الهامة في أي مؤسسة و لا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى الأعضاء المشاركين إلا من خلال وجود شبكة إتصالات منظمة تخدم هذا الجانب و تساعد الموظفين على فهم وإستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المنوطة بهم مما يزيد من كفاءة و فعالية هذه المؤسسة.

1.4.2.3. أنواع الاتصال الداخلي في فرق العمل

تتمثل الإتصالات الداخلية في فرق العمل بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية فيما يلي:

1- شبكة العجلة (شبكة النجمة المشعة): يكون فيها قائد الفريق المصدر الرئيسي للإتصالات، حيث يكون على إتصال بجميع أعضاء فرق العمل، و يكون هذا النوع ملائماً في حالة المهام البسيطة التي تتطلب وقتاً قصيراً لتنفيذها، و هي ملائمة أيضاً للجماعات الكبيرة.

2- الشبكة المتعددة القنوات (شبكة الإتصالات غير الممركزة أو شبكة النجمة): هذا النموذج هو أكثر النماذج شيوعاً و فعالية في فرق العمل بالمؤسسة، حيث يمكن لجميع الأفراد الإتصال ببعضهم و باستخدام جميع قنوات الإتصال ويكون ملائماً للفرق أو الجماعات صغيرة الحجم و كذا في حالة المهام التي يمكن أن تأخذ وقتاً طويلاً لتنفيذها.

3- الإتصالات الرسمية و الإتصالات غير الرسمية: تتم الإتصالات الرسمية بالإعتماد على الوثائق و في إطار القيام بالعمل الذي أنشئ من أجله الفريق، و تشمل النوعين السابقين الذكر، أما الإتصال غير الرسمي فيحدث في كل الأوقات ويتناول شتى الموضوعات سواء المتعلقة بالعمل أو بالجوانب الشخصية، ومن القنوات المستخدمة في هذا الإتصال: الهاتف و اللقاءات الجانبية و الزيارات الشخصية التي يتبادلها أفراد المؤسسة.

2.4.2.3. وسائل الإتصال الداخلي في فرق العمل

سنعرض في هذا الجانب إلى مختلف وسائل الإتصال المتوفرة في المؤسسة و المستعملة في فرق العمل و ذلك حسب نوع الإتصال.

- 1- الوسائل الشفوية:** من خلال الإتصال المباشر بين أعضاء فريق العمل، و تتمثل في:
 - الإجتماعات: من خلال اللقاء المباشر للأعضاء بينهم لإجراء المحادثات حول عمل الفريق.
 - الهاتف و الهاتف النقال: لإجراء المكالمات الهاتفية بين أعضاء فرق العمل.
- 2- الوسائل الكتابية:** و تتمثل في كل الوثائق التي تسمح للفريق بمباشرة أعماله، و هي:
 - محضر تنصيب أعضاء الفريق (le Procès Verbal d'Installation) (أنظر الملحق رقم 06): يضم أهداف الفريق و آجال تسليم أعماله، و كذلك النظام الداخلي (le Règlement) (07) (Intérieur) الذي يكون مدونا في شكل وثيقة يصادق عليها أعضاء الفريق و توزع عليهم.
 - محضر الاجتماع (أنظر الملحق رقم 08) (le Procès Verbal de Réunion): يتم تحريره في نهاية كل إجتماع مع جدول أعمال (Ordre du jour) للإجتماع المقبل، يضم هذا المحضر مختلف النقاط التي تم التعرض إليها من خلال حصة العمل، مع عرض ما تم الإتفاق عليه و النتائج المتحصل عليها.
 - الفاكس: يتم الاعتماد عليه لإرسال الوثائق الخاصة بعمل الفريق من وإلى أعضاء الفريق و كذلك للأطراف الخارجية للمؤسسة، كالموردين مثلا.

3- الوسائل الإلكترونية:

- **الأنترنيت (Internet):** تحتوي شبكة الأنترنيت الرئيسية (Site Internet de l'Etablissement) على المعلومات التي تهتم المؤسسة فيما يخص الإحصائيات (حركة الموظفين و حركة الطائرات)، تقديم المؤسسة، مهامها و كذا البريد الإلكتروني الخاص بالمراكز السامية في المؤسسة. موقعها الإلكتروني هو: www.enna.dz ، بالإضافة إلى شبكة الأنترنيت الخاصة بمعلومة الطيران: www.sia-enna.dz.
- **البريد الإلكتروني (e-Mail):** حيث يمكن إنشاء عنوان بريد إلكتروني لكل موظف لكي يستقبل عليه كل البريد الذي يأتي إليه، كما يرسل منه خطاباته إلى الآخرين عبر شبكة الأنترنيت و شبكة

الأنترانت، ويصل عدد عناوين البريد الإلكتروني في المؤسسة بالنسبة إلى شبكة الأنترنت إلى 495 حسابا بما فيها فتح 150 حسابا سنة 2009 [94] ص 61، و تكون هيكلية العنوان الإلكتروني بالنسبة إلى شبكة الأنترنت كالتالي: Prénom-nom@enna.dz، أما بالنسبة إلى هيكلية العنوان الإلكتروني على شبكة الإنترنت: nom@srvcentredeggestion.enna، فمثلا عنوان البريد الإلكتروني لموظف في مديرية التنمية للملاحة الجوية هو كالتالي: nom@srvddna.enna .

كما أن المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتمثلة في كل من: شبكة الإنترنت (Intranet)، البرامج المدمجة للتسيير (ERP)، تدفق العمل (Work Flow)، وكذلك فرق العمل (Groupware).

– شبكات الإنترنت (Intranet): أو الشبكات المحلية الخاصة بكل المديريات المركزية و الموجهة لجميع موظفي هذه المديريات، و هي تحتوي على قاعدة معطيات خاصة بكل مديرية مع إسم المستخدم و كلمة سر لكل موظف تسمح له بالدخول إليها. وعنوان هذه الشبكات يبدأ بـ: http://srv و يتبع بإسم المديرية، مثلا عنوان شبكة الأنترنت لمديرية التنمية للملاحة الجوية هو كالتالي: http://srvddna ؛

– البرامج المدمجة للتسيير (ERP): وتتمثل في مجموع البرامج المعلوماتية المدمجة التي تعالج مجموع الوظائف الإدارية للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالمالية، المحاسبة و الموارد البشرية، و التي تهدف إلى إدارة المعطيات بهدف التنبؤ، التخطيط و اتخاذ القرار بطريقة موحدة.

– تدفق العمل (Work Flow): و يتمثل في أتمتة العمليات عن طريق التنسيق بين الموظفين من خلال الشبكات المحلية (Sites Intranet)، التي تسمح بتبادل و معالجة المعطيات، الوثائق، و أداء المهام آليا و عن بعد و ذلك من خلال جهاز الكمبيوتر.

– العمل الجماعي الإلكتروني (Groupware): و يسمح بالعمل الجماعي و لو كان الأفراد في مواقع عمل متباعدة، بفضل البريد الإلكتروني و الدخول لقواعد المعطيات و المعارف المشتركة المتوفرة في الشبكات المحلية و الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

3.4.2.3. أنواع فرق العمل في المؤسسة

تتشكل في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية عدة جماعات و فرق عمل دائمة و مؤقتة، تهدف جميعها لتحقيق مطالب المؤسسة، و التي تكون على ثلاث مستويات سيتم الإشارة إليها مع ذكر خصوصيات كل نوع:

– المستوى الأول: المديرية العامة (Direction Générale) ؛

– المستوى الثاني: بين المديريات (Inter-directions) ؛

- المستوى الثالث: داخل المديرية (Intra-direction).

تجب الإشارة إلى أن تسمية الجماعة لهذا النوع من التجمعات بدلا من الفريق في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، يأتي تبعا للتسمية القديمة للمفهوم، حيث أنه لم يتم إعتداد التسمية الحديثة له و المتمثلة في لفظ الفريق، ولذلك سنوظف في دراستنا التطبيقية لفظ جماعة بدلا من فريق و لفظ جماعة العمل بدلا من فريق العمل.

كما تجب الإشارة إلى أن القرارات الخاصة بتشكيل الجماعات التي يتم تشكيلها على مستوى المديرية العامة و كذا على مستوى بين المديرية يتم إرسال نسخ منها إلى مديرية تنمية الملاحة الجوية/دائرة المشاريع/مصلحة التنظيم (و التي إستلمنا منها نسخا ألحقنا واحدة منها في المذكرة و ذلك بعد أخذ الإذن من مسؤول المصلحة مع شرط إخفاء الأسماء المشاركة في الجماعة باستثناء مراكز العمل)، أما بالنسبة للمستوى الثالث المتعلق بداخل المديرية فلا يتم إرسالها إلى المصلحة لأنها تعتبر قرارات داخلية خاصة بكل مديريةية على حدى.

1- الجماعة (Groupe): يتم إنشاؤها لمعالجة ملفات التفكير (Réflexion) و المفاوضات الخاصة بقيادة المؤسسة، بعملياتها، بوسائلها التقنية، بمواردها البشرية و المالية. عندما تكون على مستوى الإدارة العامة أو مستوى بين المديرية، فإن أعضائها يتمثلون في: الإطارات المسيرة (Dirigeants)، الإطارات المشرفة (Superviseurs) و إطارات مهندسو الدولة (Ingénieurs) و إطارات أخرى ؛ و لكن عندما يتعلق الأمر بالجماعات على مستوى المديرية (Intra-directions)، فالجماعة يمكن أن تتكون من إطارات (Cadres)، عمال التحكم (Personnels de maîtrise) و عمال التنفيذ (Personnel d'Exécution).

2- جماعة العمل (أنظر الملحق رقم 09) (Groupe de travail): يمكن أن تتشكل في أي مستوى من المستويات الثلاثة كالآتي:

1-2 على مستوى الإدارة العامة: تتشكل لمعالجة الإجراءات على مستوى المؤسسة ككل، الإجراءات التي تتعلق بالموظفين، بالتوظيف، بالنظافة و الأمن على مستوى المؤسسة، بالمحاسبة و كذلك مشروع الاتفاقية المشتركة (la Convention Collective). تتكون عادة من الإطارات المسيرة، الإطارات المشرفة و إطارات من مختلف المديرية.

2-2 على مستوى بين المديريات: تتشكل لتنفيذ المهمة الرئيسية للمؤسسة، مثلاً: موضوع يتعلق بالإستغلال و التركيب (Exploitation et Installation) و كذلك يمكن أن يشارك في هذا النوع من جماعات العمل: عمال التحكم (Personnel de maîtrise) مثلاً للقيام بعملية الجرد في مركب الملاحة الجوية، و كذلك مثلاً لأجل وضع مخطط تنفيذ مركز المراقبة الجوية في الجنوب. يتكون عادة من الإطارات المسيرة، الإطارات المشرفة و إطارات مهندسو الدولة.

2-3 على مستوى داخل المديريات: يجتمع أعضاء جماعة العمل لدراسة ملف خاص بالتسيير المالي للمديرية، كعملية الجرد المحلية، شراء المعدات المحلية كأجهزة الكمبيوتر مثلاً. يمكن أن يشارك فيها أي موظف من المديرية باستثناء المدير. هذا، بالإضافة إلى:

3- الجماعة المتخصصة (Groupe AD-HOC): يتم إنشاؤها كذلك لمعالجة ملفات التفكير (Réflexion) و تشارك فيها الإطارات المشرفة، الإطارات المسيرة و إطارات مهندسو الدولة.

4- اللجنة المتخصصة (Commission AD-HOC): و تتعلق بعدة ملفات.

5- اللجنة المركزية المتخصصة (Commission Centrale AD-HOC): يجتمع فيها ممثلو المشغلين و ممثلو العمال (نقابة العمال) لدراسة سلم الأجرة (la grille de salaire)، أو لمعالجة الإنحرافات المحاسبية أو الفيزيائية للإستثمارات.

6- اللجنة المشتركة (Commission Paritaire): و يمكن أن تكون لجنة مشتركة مركزية بين المديريات أو محلية على مستوى بعض المديريات المركزية، و يتم تشكيلها لمعالجة ملفات النظافة و الأمن، و كذلك التأديب.

7- لجنة تقييم عروض المؤسسة (Commission d'Evaluation des Offres): تتشكل لتقييم العروض الخاصة بمشاريع المؤسسة.

8- لجنة الصفقات (Commission des Marchés): وهي لجنة دائمة تكون خاصة بدراسة الصفقات ؛

9- لجنة فتح الأظرفة (Commission d'Ouverture des Plis): لإختيار الموردين و المقاولين من أجل تحقيق مشاريع المؤسسة في مجال التركيبات و المباني.

10- مجلس المتابعة (Comité de Suivi): لمتابعة مسار إنجاز المشاريع خاصة المشاريع الإستراتيجية أو الضخمة التي تخص تسيير و تطوير المجال الجوي. يتكون أعضاؤه من جميع المدراء المركزيين، المفتش التقني العام، المراجع الداخلي للتسيير و المساعدون المستشارون للمدير العام.

11- مجلس التوجيه (Conseil d'Orientation): فريق عمل دائم للتوجيه التقني و البيداغوجي، يتمثل أعضاؤه في الإطارات السامية بالمؤسسة، حيث تتشكل من المدير العام أو ممثله، جميع المدراء

المركزيون أو ممثلوهم، المراجع الداخلي للتسيير أو ممثله بالإضافة إلى ممثل مديرية الطيران المدني و الرصد الجوي.

12- لجنة متساوية الأعضاء للتفاوض (Comité de Membres Egaux de la Négociation): و تكون مشتركة بين المسؤولين في المؤسسة و بين نقابة العمال لدراسة الأمور التي تهم كلا الطرفين لتحقيق المصلحة العامة.

و تجب الإشارة إلى أن كل الجماعات المذكورة أعلاه، مطالبة بوضع نظام داخلي متعلق بنموذج سير الجماعة، ماعدا الجماعات على مستوى المديرية.

و أما بالنسبة لمديريات أمن الطيران فهي لا تعتمد إلا أحيانا على منهجية فرق العمل، غير أنه و لغرض إتباع الطريقة الصحيحة في إختيار عينة الدراسة، فقد اعتمدنا على نسبة 10% كباقي المديريات و جمعنا كل هذه المديريات معا لإستحالة الحصول على نسبة 10% لكل مديرية أمن الطيران على حدا، نظرا لعاملي المسافة و الوقت كما سبق و أن أشرنا إلى ذلك.

3.3. عرض و تحليل نتائج الاستبيان

بعد إدخالنا المتغيرات المعتمدة في الإستمارة و كذا البيانات المتحصل عليها من الإستمارات المسترجعة (التي كنا قد وزعناها على أفراد عينة الدراسة) في البرنامج الإحصائي SPSS، و بعد إجراء العمليات الإحصائية عليها، تحصلنا على نتائج سنقوم بتحليلها و مناقشتها لإستخلاص الإجابة على إشكالية بحثنا و كذا دراسة صحة الفرضيات و من ثم إقتراح الحلول.

جدول رقم 16 : عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة لجميع العينات و كذلك نسبها المئوية مقارنة بالعدد الإجمالي

النسبة المئوية (%) للإستمارات المعتمدة	الإستمارات المعتمدة	العدد المسترجع	النسبة المئوية (%) للعدد الموزع	العدد الموزع	العينة
9	24	24	9	24	DG
1	4	4	1	4	CQRENA
4	10	10	4	10	DTNA
5	14	14	5	14	DL
13	36	36	13	36	DENA
5	9	9	68	191	DSA
37	97	97	100	279	المجموع

1.3.3. دراسة متغيرات المعلومات العامة

تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما يلي:

- 1- السن ؛
- 2- الجنس ؛
- 3- الحالة العائلية ؛
- 4- المستوى العلمي ؛
- 5- المستوى الوظيفي ؛
- 6- المديرية ؛
- 7- الأقدمية ؛
- 8- المشاركة في فرق العمل من عدمها.

قمنا باستخراج النتائج وفقا للبرنامج الحاسوبي SPSS، و هي موضحة كما يلي في شكل جداول التوزيع التكرارية.

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

لتوصيف أعمار مجتمع البحث أو أفراد العينة، قمنا بتصنيف الأعمار إلى فترات، وباستخدام التكرار والنسبة المئوية لكل بند من هذه البنود، كانت النتيجة على الوجه المبين في الجدول رقم (17) أدناه.

جدول رقم 17 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
2,1	2	أقل من 25 سنة
39,2	38	بين 25 سنة و 35 سنة
35,1	34	بين 36 سنة و 45 سنة
22,7	22	بين 46 سنة و 60 سنة
1,0	1	أكثر من 60 سنة
100	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة للفئة العمرية تتمثل في فئة ما بين 25 سنة و 35 سنة بنسبة تقدر بـ 39,2%، تليها فئة ما بين 36 سنة و 45 سنة، ثم فئة ما بين 46 سنة و 60 سنة، ثم فئة أقل من 25 سنة و أخيرا فئة أكثر من 60 سنة، بنسب: 35,1%، 22,7%، 2,1% و 1,0% على التوالي. و من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن مجتمع الدراسة هو مجتمع شاب، حيث أن 41,3% (2,1%+39,2%) من الأفراد تقل أعمارهم عن 36 سنة، 35,1% من الأفراد هم بين سن الشباب و سن الكهول، فنحصل بجمع النسبتين (35,1%+41,3%) على 76,4% من الأفراد الذين لا تتجاوز أعمارهم 45 سنة، بينما تتمثل نسبة الذين تفوق أعمارهم عن 46 سنة في 23,7%.

يمكن تفسير هذه الظاهرة بعمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسة في السنوات الأخيرة و التي إستهدفت فئة الشباب، خاصة فيما يتعلق بفئة التقنيين و المراقبين الجويين، بالإضافة إلى فئة الإداريين.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: توزيعه على الإناث و الذكور.

جدول رقم 18 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
26,8	26	إناث
73,2	71	ذكور
100	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة فئة الذكور 73,2% أعلى من نسبة فئة الإناث 26,8%. هذه النسب منطقية و مقبولة بحكم طبيعة النشاط التقني لهذه المؤسسة الناشطة في مجال الملاحة الجوية الذي يتطلب عنصرا رجاليا أكثر منه نسويا بسبب المناوبة الليلية و التنقلات العديدة إلى مختلف المحطات الجوية الموزعة عبر كافة التراب الوطني.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية: توزيعها بين أعزب و متزوج.

جدول رقم 19 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب	38	39,2
متزوج	59	60,8
المجموع	97	100

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة المتزوجين بنسبة تقدر بـ 60,8% أعلى من نسبة غير المتزوجين و التي تمثل 39,2%.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي: لتوصيف المستوى العلمي لأفراد العينة، قمنا بتقسيمه كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم 20 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
جامعي	76	78,4
ثانوي	18	18,6
متوسط	1	1,0
ابتدائي	0	0
آخر	2	2,1
المجموع	97	100

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن نسبة الجامعيين التي تقدر بـ 78,4% تمثل الأغلبية الساحقة في فرق العمل، تليها فئة الأفراد ذوو المستوى الثانوي 18,6%، بعدها فئة آخر 2,1% (الأفراد الذين قاموا بتكوين مهني أو دراسات خارج الجامعة)، أما بالنسبة لمستوى المتوسط فالنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 1,0%، أما فئة الابتدائي فمعدومة. و يرجع إرتفاع نسبة الجامعيين

الناشطين في فرق العمل و في المؤسسة ككل إلى سياسة التوظيف في المؤسسة التي إستهدفت عددا كبيرا من حملت الشهادات الجامعية كالمهندسين السامين في تخصصات مختلفة: تقنية، إعلام آلي، ملاحه جوية و كذا شهادات جامعية في مجال الإدارة، المالية و المحاسبة، و غيرها. أما بالنسبة للمستويات الأخرى دون الشهادات الجامعية فترجع إلى سياسة التوظيف القديمة التي كانت شروطها تسمح بذلك. و تكمن أهمية معرفة المستوى العلمي في توفر الحد الأدنى للقدرة على استخدام وسائل الإتصال خاصة الحديثة منها، و كذا القدرة على الاندماج في فرق العمل و أداء المهام المطلوبة منها.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي: تكونت عينة الدراسة من ثلاث (03) مستويات وظيفية، كما هو موضح في الجدول رقم (21) التالي.

جدول رقم 21 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إطارات	68	70,1
أعوان التحكم	23	23,7
أعوان التنفيذ	6	6,2
المجموع	97	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإطارات يمثلون أعلى نسبة في فرق العمل 70,1%، يليهم أعوان التحكم 23,7% ثم أعوان التنفيذ 6,2%. و يرجع إرتفاع نسبة الإطارات إلى إرتفاع نسبة الجامعيين الذين يتم توليهم لمنصب إطارات في المؤسسة.

6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية: تكونت عينة الدراسة من جميع المديريات المركزية و مراكز التشغيل (مديريات أمن الطيران)، كما هو موضح في الجدول رقم (22) التالي.

جدول رقم 22 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	المديرية
24,7	24	DG
4,1	4	CQRENA
10,3	10	DTNA
14,4	14	DL
37,1	36	DENA
9,3	9	DSA
100	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المشاركين في فرق العمل التابعيين لمديرية الإستغلال للملاحة الجوية يمثلون أعلى نسبة 37,1%، تليهم المديرية العامة 24,7%، مديرية الإمداد 14,4%، المديرية التقنية للملاحة الجوية 14,4%، مديريات أمن الطيران 9,3%، و أخيرا مركز التأهيل، الرسكلة و التجارب للملاحة الجوية 4,1%. يرجع اختلاف نسب المشاركين في فرق العمل في هذه الدراسة من مديرية إلى أخرى -بطبيعة الحال- إلى مجموع الموظفين في كل مديرية، أما بالنسبة لمديريات أمن الطيران فكما ذكرنا سابقا، راجع إلى تعذر الحصول على النسبة المطلوبة.

7- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية: لتوصيف مدة خدمة مجتمع البحث أو أفراد العينة، قمنا بتصنيف المدة إلى فترات على الوجه المبين في الجدول رقم (23) أدناه.

جدول رقم 23 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
3,1	3	أقل من سنة
17,5	17	من سنة إلى 5 سنوات
40,2	39	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
15,5	15	من 11 سنة إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة	23	23,7
المجموع	97	100

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الأفراد ذوو خبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات تمثل 40,2% و هي أعلى نسبة، تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 23,7%، ثم فئة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 17,5%، ثم فئة من 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 15,5% و أخيرا الفئة التي تقل مدة خدمتها عن السنة بنسبة 3,1%.

بحساب نسب الذين لا تتجاوز خبرتهم عن 10 سنوات (3,1%+17,5%+40,2%) و التي تقدر بـ: 60,8% نجد أنها تمثل أعلى نسبة مقارنة بنسبة الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات (15,5%+23,7%) و التي تقدر بـ: 39,2%، يرجع ذلك -كما ذكرنا سابقا- إلى إرتفاع نسبة الشباب الذين تم توظيفهم مؤخرا من خلال متطلبات سياسة المؤسسة.

يتمثل الهدف من الإطلاع على أقدمية المشاركين في محاولة تفسير مدى التقارب بين أعضاء فرق العمل في ثقافتهم المؤسسية و كذا مدى التعارف بينهم الذي قد يكون في شكل تفاهم أو صراع بحكم الصداقة أو العداوة التي قد تتشكل بينهم، و الذي قد يساعد على الإتصال في فرق العمل أو يعرقله.

8- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المشاركة من عدمها: و فيها يتم التمييز بين الأفراد المشاركين في جماعات العمل في المؤسسة من الأفراد غير المشاركين.

جدول رقم 24 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المشاركة من عدمها

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
94,8	92	المشاركة في جماعات العمل
5,2	5	عدم المشاركة في جماعات العمل
100	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المشاركين في جماعات العمل 94,8% أعلى من فئة غير المشاركين 5,2%. أي أن الأغلبية الساحقة للأفراد المستجوبين قد شاركوا في جماعات العمل. و هذا ينعكس بطبيعة الحال على غالبية موظفي المؤسسة ككل الذين قد تم إشراكهم في فرق العمل، باستثناء موظفي مديريات أمن الطيران بحكم طبيعة وظيفتهم (المراقبة الجوية و/أو التقنية) التي لا تتطلب تشكيل جماعات العمل -إلا أحيانا (خاصة بالنسبة لعملية الجرد السنوية).

2.3.3. عرض و تحليل أجوبة المبحوثين

من خلال الأسئلة التي تم طرحها في إستمارة البحث، قمنا باختيار ما لها علاقة مباشرة بالمفاهيم المدروسة، و التي هي مبينة في الجدول رقم (25) أدناه، و سنقوم بعرض الغرض من طرح السؤال، مع إبراز تكرار الإجابات على الأسئلة و نسبها المئوية و قراءة إحصائية لكل الجداول، التعليق عليها و إعطاء تفسير للنتائج المتحصل عليها. أما بالنسبة للأسئلة الأخرى فسيتم الإعتماد على أجوبتها من أجل تعزيز أجوبة الأسئلة التي إختارناها للتحليل، و التي أظهرناها هي الأخرى في جداول كملحق (أنظر الملحق رقم 10).

ملاحظة: تجب الإشارة إلى أن القيم المفقودة في الإجابات تمثل فئة الأفراد الخمسة الذين وزعنا عليهم الإستمارات و الذين لم يشاركوا في جماعات العمل، و تمثل نسبتهم 5,2% ؛ لذلك اعتمدنا في تحليلنا للجداول على النسب المئوية الخاصة بالأفراد المشاركين.

جدول رقم 25 : توزيع الأسئلة حسب المفاهيم التي تمت دراستها

المفهوم الذي تمت دراسته	الأسئلة الخاصة به
عموميات حول الإتصال في جماعات العمل	السؤال: 2، 3 و 4
القيادة، الأدوار في الجماعة و إتخاذ القرار	السؤال: 5، 9، 12 و 14
التحفيز في جماعات العمل	السؤال: 18
مزايا و عيوب الإتصال ، التماسك و الصراع في الجماعات	السؤال: 20، 21، 29، 30 و 34
الفعالية في جماعات العمل	السؤال: 38

1.2.3.3. عموميات حول الإتصال في جماعات العمل

تتعلق أسئلة هذا المحور بالإتصال الداخلي في فرق العمل بشكل عام، الإطلاع على رأي المبحوثين حول الإتصال الداخلي و وسائله في المؤسسة.

السؤال الثاني:

إن اختيار وسائل الإتصال يتوقف على عدد من الإعتبارات، مثل نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميتها ودرجة السرية الواجب توفرها وعدد المطلوب الإتصال بهم و كذا السرعة اللازمة في الإتصال، وعلى ضوء مثل هذه الإعتبارات وغيرها يمكن للقائد أو الفريق ككل أن يختار الوسائل التي تحقق فعالية الإتصال. و من خلال السؤال التالي سنحاول معرفة وجهة نظر المبحوثين حول فعالية وسائل الإتصال المستعملة في فرق العمل من عدمها.

تمثل السؤال في: "من بين وسائل الإتصال المستعملة في جماعات العمل، و المذكورة أدناه، ما هي تلك التي تعتبرونها فعالة (مفيدة)؟"

جدول رقم 26 : وسائل الإتصال الداخلي و فعاليتها

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
محضر التنصيب	نعم	36	37,1	39,1
	لا	56	57,7	60,9
	المجموع	92	94,8	100
	القيم المفقودة	5	5,2	
	المجموع	97	100	
محضر الإجتماع	نعم	67	69,1	72,8
	لا	25	25,8	27,2
	المجموع	92	94,8	100
	القيم المفقودة	5	5,2	
	المجموع	97	100	
الفاكس	نعم	29	29,9	31,5

68,5	64,9	63	لا	
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	
34,8	33,0	32	نعم	الهاتف
65,2	61,9	60	لا	
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	
31,5	29,9	29	نعم	
68,5	64,9	63	لا	الهاتف النقال
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	
65,2	61,9	60	نعم	
34,8	33,0	32	لا	
100	94,8	92	المجموع	الاجتماع
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	
43,5	41,2	40	نعم	
56,5	53,6	52	لا	
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	الانترنت
	100	97	المجموع	
13,0	12,4	12	نعم	
87,0	82,5	80	لا	
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	

	100	97	المجموع	
37,0	35,1	34	نعم	البريد الإلكتروني
63,0	59,8	58	لا	
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	

بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في فرق العمل فإنهم أجابوا بأن محضر الاجتماع و الاجتماع هما من أفضل وسائل الإتصال فعالية في فرق العمل بنسبة تقدر بـ 72,8% للذين أجابوا بـ: نعم (مقابل 27,2% للذين أجابوا بـ: لا) و 65,2% للذين أجابوا بـ: نعم (مقابل 34,8% للذين أجابوا بـ: لا) على التوالي ؛ تليها الأنترنت (43,5% نعم، 56,5% لا)، محضر التنصيب (39,1% نعم، 60,9% لا)، البريد الإلكتروني (37,0% نعم، 63,0% لا)، الهاتف (34,8% نعم، 65,2% لا) ثم الفاكس و الهاتف النقال بالتعادل (31,5% نعم، 68,5% لا)، و أخيرا الإنترنت (13,0% نعم، 87,0% لا).

و تمثل جماعات العمل أكبر الفرق مشاركة من حيث العدد، تليها الجماعة المتخصصة، الجماعة، اللجنة المتخصصة، لجنة تقييم العروض، اللجنة المركزية المتخصصة، اللجنة المشتركة، لجنة المتابعة، مجلس الأعضاء المتساوين للتفاوض، جماعة من نوع آخر، لجنة الصفقات، لجنة فتح الأطراف و أخيرا مجلس التوجيه (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 01).

من خلال ما سبق، نستنتج أنه رغم اعتماد أعضاء فرق العمل في المؤسسة على تقنيات الإتصال الحديثة المتوفرة في المؤسسة و المتمثلة في: الإنترنت، الأنترنت، البريد الإلكتروني، الهاتف النقال و الفاكس، فإنهم لا يرون بأنها أكثر فعالية من محضر الاجتماع و الاجتماع و اللذان يمثلان أهم وسائل الإتصال فعالية في فرق العمل.

السؤال الثالث:

تعتبر المهمة الإعلامية من بين المهام الأساسية للإتصال، حيث تظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات، فالقرارات كي تكون ناجحة تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة وفي الوقت المناسب على مدى فعالية الإتصال، فأعضاء فريق العمل بحاجة كبيرة للمعلومات الخاصة

بعملهم من أجل تنفيذ العمل. و للتعرف على مدى توفر المعلومات الضرورية لتأدية مهام فرق العمل من طرف وسائل الإتصال، تم طرح السؤال الموالي.

تمثل السؤال في: "هل تجعل وسائل الإتصال المعلومة الضرورية لإتمام مهامكم متوفرة؟"

جدول رقم 27 : توفر المعلومة من طرف وسائل الإتصال

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
توفر المعلومة من طرف وسائل الإتصال	دائما	29	29,9	31,9
	غالبا	43	44,3	47,3
	أحيانا	19	19,6	20,9
	أبدا	0	0	0
	المجموع	91	93,8	100
	القيم المفقودة	6	6,2	
	المجموع	97	100	

نسبة 47,3% من المشاركين يرون بأن وسائل الإتصال غالبا ما توفر المعلومة الضرورية لعمل الفريق، تأتي بعدها نسبة 31,9% للذين يرون بأنها دائما تُوفرها، ثم نسبة 20,9% الذين يرون بأنها أحيانا ما توفرها. و بشكل كلي فإن أكثر من ثلاث أرباع المبحوثين من المشاركين في فرق العمل (47,3% + 31,9% = 79,2%) يرون بأن وسائل الإتصال توفر المعلومة الضرورية لعمل الفريق إما غالبا أو دائما، و نسبة 20,9% يرون بأنها أحيانا ما توفرها. أي أن وسائل الإتصال تلعب دورا هاما في تسهيل مهمة فريق العمل من خلال توفير المعلومات الضرورية.

و للإشارة، فإلى جانب وسائل الإتصال، توجد مصادر معلومات أخرى للفريق و تتمثل في أعضاء الجماعة و القائد، وفقا للترتيب الموالي لدرجة الأهمية: أعضاء الجماعة، وسائل الإتصال ثم القائد أو منسق الفريق (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 02).

السؤال الرابع:

إذا تواجد الفرد في فريق يرتاح له ومع أعضاء يستطيع التفاهم معهم، فلا بد و أن يرضى عن عمله، و من خلال هذا السؤال نحاول الإطلاع على مستوى الرضا عن الإتصال الداخلي في الفريق.

تمثل السؤال في: "بصفة عامة، كيف تعتبرون الإتصال في المؤسسة؟"

جدول رقم 28 : مستوى الرضا عن الإتصال الداخلي في المؤسسة

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
إتصال مرض أم لا	مرض	15	15,5	16,3
	مرض قليلا	57	58,8	62,0
	غير مرض إطلاقا	20	20,6	21,7
	المجموع	92	94,8	100
	القيم المفقودة	5	5,2	
	المجموع	97	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين يرون بأن الإتصال مرض قليلا تقدر بـ: 62,0% و التي تمثل أعلى نسبة، تليها نسبة 21,7% للذين أجابوا بأن الإتصال غير مرض إطلاقا، ثم نسبة 16,3% للذين أجابوا بأن الإتصال مرض في فرق العمل.

من خلال ما سبق فإن 83,7% (62,0% + 21,7%) من المشاركين إما أنهم يرون بأن الإتصال مرض قليلا أو أنه غير مرض إطلاقا، و نسبة 16,3% فقط من يرون بأن الإتصال الداخلي في المؤسسة يعتبر مرضيا. و هذا الاختلاف تتفاوت درجاته حسب تشكيلة الفريق، إضافة إلى ظروف أخرى سيتم التعرض إليها من خلال الأسئلة الموالية.

و بالتالي فإن هذه النسب تعبر عن قلة رضا أعضاء فرق العمل عن الإتصال، رغم سوكما رأينا في السؤال السابق - بأن الإتصال يوفر المعلومة الضرورية لعمل الفريق.

من خلال أجوبة المبحوثين حول أسئلة هذا المحور يمكن القول بأن وسائل الإتصال الداخلي تؤدي دورا هاما في فرق العمل من حيث توفير المعلومات الضرورية التي تسهل عملها، خاصة وسيلتي محضر الإجتماع و الإجتماع اللتان تعتبران من أكثر هذه الوسائل فعالية بغض النظر عن باقي الوسائل المتمثلة في تقنيات الإتصال الحديثة كالإنترنت، الأنترنت، البريد الإلكتروني، الهاتف النقال و الفاكس؛ إضافة إلى هذه الوسائل، توجد مصادر معلومات أخرى للفريق و تتمثل في أعضاء الجماعة و القائد. و رغم فعالية هذه المصادر في توفير المعلومات، فإن الأعضاء المشاركين في فرق العمل يعبرون عن قلة رضاهم عن الإتصال.

2.2.3.3. القيادة، الأدوار في الجماعة و إتخاذ القرار

من خلال هذا المحور سنحاول الإطلاع على علاقة أعضاء فريق العمل مع قائدهم أو منسقهم كما يسمى في هذه المؤسسة، مع تحديد أهم الأدوار التي تبرز في الفرق، و دور كل الأعضاء بما فيهم القائد في عملية إتخاذ القرار عند تأدية المهام التي شكل من أجلها الفريق. و كما أشرنا سابقا بأن تصنيف القادة وأساليب القيادة يتم غالبا حسب درجة المشاركة في إتخاذ القرارات، فالقائد الأوتوقراطي أو المتسلط لا يتيح فرصة للأعضاء للمشاركة، أما القائد الديمقراطي فيشارك أعضاء الفريق في وضع القرارات.

السؤال الخامس:

يجب أن يتميز القائد الناجح بالقدرة على تحفيز وتشجيع الآخرين و القدرة على الإتصال، أي قدرة القائد على نقل و توصيل الفكرة بكفاءة و فعالية، وعليه فإن القيادة تتصف بالذكاء الإتصالي و القدرة على التقدير و كذا القدرة على الإقناع. كما أن القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة و الضعف في مرؤوسيه ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم فهو يؤمن بإخلاصهم و ولائهم و تعاونهم و يتوقع المزيد منهم، كما تكون له القدرة على إتخاذ القرارات. و لتأكيد ذلك قمنا بطرح هذا السؤال الذي سعينا من خلاله إلى تحديد علاقة أعضاء فريق العمل مع منسق الفريق أو القائد.

تمثل السؤال في: "هل لكم علاقات جيدة مع قائدكم (المنسق)؟"

جدول رقم 29 : علاقة المشاركين مع القائد (المنسق)

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
العلاقة مع القائد (المنسق) جيدة	دائما	28	28,9	30,8
	غالبا	43	44,3	47,3
	أحيانا	19	19,6	20,9
	أبدا	1	1,0	1,1
	المجموع	91	93,8	100
	القيم المفقودة	6	6,2	
	المجموع	97	100	

نسبة 47,3% من المشاركين يرون بأن العلاقة غالبا ما تكون جيدة مع القائد (المنسق)، تليها نسبة 30,8% ممن يرون بأن العلاقة تكون دائما جيدة معه، ثم تأتي نسبة 20,9% ممن يرون بأن العلاقة تكون أحيانا جيدة، و أخيرا نسبة 1,1% ممن يرون بأن العلاقة لا تكون أبدا جيدة مع القائد.

من خلال النسب نجد بأن أكثر من ثلاث أرباع المشاركين (47,3% + 30,8% = 78,1%) إما أن تربطهم غالبا علاقة جيدة مع قائدهم (منسقمهم) أو دائما، و هذا إما راجع إلى شخصية القائد الاجتماعية و/أو إلى رغبة الأعضاء في التعاون مع القائد من أجل السير الحسن للأمور مما يجعل العمل يتم في جو يسوده الاحترام المتبادل، أو إلى قدرة القائد على الإصغاء للأعضاء و التي تعتبر مقبولة في مجملها (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 03). أما 20,9% منهم فيرون بأن العلاقة الجيدة لا تكون كذلك إلا أحيانا و الباقي 1,1% لا تربطهم أبدا علاقة جيدة مع القائد إما بسبب عدم ودية هذا الأخير أو بسبب عدم رغبة المشاركين في الرضوخ إلى أوامره و توجيهاته مما قد يخلق نوعا من الصراع في الفريق.

و يعد أغلب القادة في فرق العمل بالمؤسسة من النوع المتعاون 76%، 17,4% من النوع الإستبدادي و 6,5% من النوع المترسل (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 04)، أي أن أكثر من ثلاث أرباع القادة ديموقراطيون، يتشاركون مع الأعضاء من أجل أداء المهام، و هذا من بين أهم العناصر المساعدة على السير الحسن للأمور داخل الفريق. كما أن القادة يولون أهمية متوسطة (بنسب

مقاربة) (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 05) لكل من الإنتاجية من جهة والفرد و العلاقات الإنسانية من جهة أخرى. أي أن إهتمام القائد يكون موزعا بالتساوي على العمل و الأعضاء، غير أن ما لاحظناه و ما استنتجناه، أن أغلب القادة لا يساهمون إلا أحيانا في تحفيز أعضاء الفريق (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 12)، و هذا أمر يعاب عليهم.

السؤال التاسع:

من المعروف أن هناك حالة من الإرتباك والتشويش الذهني تصيب أعضاء فريق العمل إذا لم يكن كل واحد منهم على وعي كامل وفهم دقيق لمهمته في الفريق. فعدم وضوح الدور يؤدي إلى حالة من فقدان الثقة بل ونشوب الصراع بين مختلف أعضاء الفريق وبالتالي تقل مساهمتهم الإيجابية وظهور الفريق في حالة عدم تماسك. و من هنا طرحنا هذا السؤال الذي يتعلق بوضوح الدور داخل الفريق.

تمثل السؤال في: "هل دوركم محدد بوضوح داخل الجماعة؟"

جدول رقم 30 : مدى وضوح الدور داخل الجماعة

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
وضوح الدور داخل الجماعة	دائما	26	26,8	28,6
	غالبا	33	34,0	36,3
	أحيانا	28	28,9	30,8
	أبدا	4	4,1	4,4
	المجموع	91	93,8	100
	القيم المفقودة	97	100	
	المجموع	97	100	

نسبة 36,3% من المشاركين يرون بأن الدور غالبا ما يكون واضحا، تأتي بعدها نسبة 30,8% ممن يرون بأن الدور أحيانا ما يكون واضحا، ثم نسبة 28,6% ممن يرون بأن الدور دائما يكون واضحا، و أخير نسبة 4,4% ممن يرون بأن الدور لا يكون أبدا واضحا في فرق العمل.

من خلال ما سبق نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين ($36,3\% + 28,6\% = 64,9\%$) صرحوا بأن الدور في الجماعة إما أن يكون غالبا أو دائما واضحا، و هذا ما يساعد على أداء المهام بطريقة أفضل و يساهم في أن يتعرف كل مشترك على مهمته في الفريق لأجل فعالية أحسن. أما الباقي ($30,8\% + 4,4\% = 35,2\%$) فيرون بأن الدور إما أن يكون أحيانا واضحا أو لا يكون أبدا كذلك، و هذا ما يؤثر سلبا على السير الحسن للمهام باعتبار أن كل مشترك قد يتساءل عن دوره و مهمته و سبب إشتراكه في الفريق. و تتمثل أهم الأدوار التي يؤديها الأعضاء، على الترتيب، فيما يلي (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 06): دور المتعاون، دور المصمم، دور الخبير و دور منسق الفريق أو القائد (و تمثل نسبة أقل من النصف بقليل من المستجوبين، من الذين كانت لهم سابقة في قيادة الفريق) (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 07) على السواء، دور المنشط، دور الناقد، ثم تأتي أدوار أخرى حسب إحتياج الفريق.

السؤال الثاني عشر:

يتميز القرار الجماعي داخل فريق العمل بعدة فوائد من زيادة الفهم العميق للمشكلة، وزيادة نسبة التأييد للقرار و ما ينتج عنه من إلتزام وتعاطف مع القرار المتخذ من طرف الأعضاء. كما أن للقرار الجماعي فوائد في زيادة كفاءة أعضاء الفريق من خلال الخبرات التي يتم التحصل عليها من خلال هذه العملية. و الهدف من السؤال التالي هو الإطلاع على أهم طرق إتخاذ القرار في فرق العمل.

تمثل السؤال في: "كيف يتم إتخاذ القرارات في الجماعات؟"

جدول رقم 31 : طرق إتخاذ القرار في فرق العمل

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
إتخاذ القرار في الجماعات	السلطة	15	15,5	16,3
	الأغلبية	60	61,9	65,2
	الأقلية	4	4,1	4,3
	الإجماع	13	13,4	14,1

المجموع	92	94,8	100
القيم المفقودة	5	5,2	
المجموع	97	100	

نسبة 65,2% من المشاركين أجابوا بأن إتخاذ القرار يكون بالأغلبية، تأتي بعدها نسبة 16,3% من الذين أجابوا بأن إتخاذ القرار يكون بالسلطة، ثم نسبة 14,1% أجابوا بأن إتخاذ القرار يكون بالإجماع، و أخيرا نسبة 4,3% أجابوا بأن إتخاذ القرار يكون بالأقلية.

نلاحظ مما سبق أن أكثر من ثلاث أرباع المشاركين أقرروا بأن إتخاذ القرار إما أن يتم بالأغلبية أو بالإجماع (65,2% + 14,1% = 79,3%) أي وجود ديموقراطية في إتخاذ القرار في جماعات العمل بالمؤسسة و هذا ما يشجع على تقديم آراء بناءة من طرف المشاركين، خاصة و أن علاقة الأعضاء مع القائد غالبا ما تكون جيدة و أن هذه القرارات غالبا ما تستند على المعلومات المتحصل عليها من وسائل الإتصال (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 10)، أما البقية (16,3% + 4,3% = 20,6%) فيرون أن إتخاذ القرار إما أن يتم بالسلطة أي من قبل القائد (المنسق) فقط، أو أن يتم إتخاذه من قبل الأقلية و الذين قد يكونون متحكمين في الفريق بحكم مركزهم، خبرتهم أو سنهم.

أي أن الأعضاء غالبا ما يشاركون في إتخاذ القرار، و هذه النتيجة تدعمها إجابات السؤال رقم 13 من الإستبيان (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 08). أما عن أنواع إتخاذ القرار في الفرق فتمثل في: طريقة العصف الذهني، و التي تعتبر أهم طريقة لاتخاذ القرار، تليها طريقة التسجيل الذهني، ثم أسلوب الجماعة الإسمية و الذي إستعماله ليس شائعا في المؤسسة (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 09).

السؤال الرابع عشر: تكمن أهمية هذا السؤال في معرفة درجة إعتداد المؤسسة القرارات المتخذة من طرف القائد بعد أن يتم إتخاذها مع أعضاء فريق العمل، عن طريق أحد أساليب إتخاذ القرار: الأغلبية، الإجماع، السلطة أو الأقلية.

تمثل السؤال في: "هل تعتمد المؤسسة القرارات المتخذة من طرف القائد؟"

جدول رقم 32 : درجة إعتدال المؤسسة القرارات المتخذة من طرف القائد

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
اعتماد المؤسسة القرارات المتخذة من طرف القائد	دائما	16	16,5	17,8
	غالبا	50	51,5	55,6
	أحيانا	23	23,7	25,6
	أبدا	1	1,0	1,1
	المجموع	90	92,8	100
	القيم المفقودة	7	7,2	
	المجموع	97	100	

نسبة 55,6% من المشاركين يرون بأن المؤسسة غالبا ما تعتمد القرارات المتخذة من طرف القائد، تليها نسبة 25,6% من الذين يرون بأنها أحيانا ما تعتمد، ثم نسبة 17,8% من الذين يرون بأن المؤسسة تعتمد دائما، و أخيرا نسبة 1,1% من الذين يرون بأن المؤسسة لا تعتمد أبدا القرارات المتخذة من طرف القائد.

نلاحظ مما سبق أن أكثر من نصف المشاركين ($55,6\% + 17,8\% = 73,4\%$) يرون بأن المؤسسة تعتمد القرارات المتخذة من طرف القائد إما غالبا أو دائما و هذا ما يشجع الفريق على بذل جهده في إتخاذ أفضل القرارات المتعلقة بعمل الفريق، أما ما نسبته ($25,6\% + 1,1\% = 26,7\%$) فيرون بأن المؤسسة إما أنها تعتمد أحيانا هذه القرارات أو أنها لا تعتمد أبدا.

من خلال أسئلة هذا المحور نستنتج أن أعضاء فرق العمل تربطهم في أغلب الأحيان علاقة جيدة مع قائدهم، خاصة و أن قدرة القائد على الإصغاء إليهم تعتبر مقبولة في مجملها، و أن أغلب القادة في فرق العمل بالمؤسسة من النوع المتعاون، حيث أن أكثر من ثلاث أرباع القادة ديمقراطيون، يتشاركون مع الأعضاء من أجل أداء المهام، و هذا من بين أهم العناصر المساعدة على السير الحسن للأمور داخل الفريق. كما أن القادة يوزعون إنشغالهم بالتساوي على كل من الإنتاجية من جهة و الفرد و العلاقات الإنسانية من جهة أخرى. غير أن أغلب القادة لا يساهمون مساهمة فعالة إلا أحيانا في تحفيز أعضاء الفريق.

يكون الدور في الفريق على الأغلب واضحا، و هذا ما يساعد الأعضاء على أداء المهام بطريقة أفضل، و تتمثل أهم الأدوار التي يؤديها الأعضاء، في دور: المتعاون، المصمم، الخبير، منسق الفريق أو القائد (حيث أن العديد من الموظفين كانت لهم سابقة في قيادة الفريق)، إضافة إلى دور: المنشط، الناقد، و أدوار أخرى حسب إحتياج الفريق.

أما عن القرار فيتم إتخاذها عامة بالأغلبية أو بالإجماع، أي أن الأعضاء غالبا ما يشاركون في اتخاذ القرار و هذا ما يشير إلى وجود ديموقراطية في إتخاذ القرارات في فرق العمل بالمؤسسة و أن هذه الأخيرة غالبا ما تعتمد هذه القرارات. أما عن أنواع اتخاذ القرار في الفرق فتتمثل في: طريقة العصف الذهني، و التي تعتبر أهم طريقة لإتخاذ القرار، تليها طريقة التسجيل الذهني، ثم أسلوب الجماعة الإسمية و الذي إستعماله ليس شائعا في المؤسسة. القرارات التي يتم اتخاذها غالبا ما تستند على المعلومات المتحصل عليها من وسائل الإتصال.

3.2.3.3. التحفيز في جماعات العمل

هذا المحور يتعلق بكيفية تحفيز أعضاء فريق العمل لتحقيق فعاليته في المؤسسة من خلال الإتصال، بما أن التحفيز يؤثر على مستوى الرضا لأفراد فريق العمل و بالتالي يؤثر على فعاليتهم.

السؤال الثامن عشر:

من خلال هذا السؤال نحاول إبراز أهم المحفزات التي تدفع بأعضاء فرق العمل لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق المهام المطالبين بها من خلال الفريق.

تمثل السؤال في: "ما الذي يحفزكم؟"

جدول رقم 33 : المحفزات في فرق العمل

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
العلوة	نعم	18	18,6	21,4
	لا	66	68,0	78,6

100	86,6	84	المجموع	
	13,4	13	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	
67,1	58,8	57	نعم	العرفان (الشفوي و/أو الكتابي)
32,9	28,9	28	لا	
100	87,6	85	المجموع	
	12,4	12	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	
25,9	22,7	22	نعم	أيام التعويض
74,1	64,9	63	لا	
100	87,6	85	المجموع	
	12,4	12	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	

بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في فرق العمل فإنهم يرون بأن العرفان (الشفوي و/أو الكتابي) هو من أفضل المحفزات في فرق العمل بنسبة تقدر بـ 67,1% للذين أجابوا بـ: نعم (مقابل 32,9% للذين أجابوا بـ: لا)، مع العلم بأن العرفان الشفوي هو الشائع أي أن العرفان الكتابي ليس متداولاً في المؤسسة و هذا حسب ما إستنتجناه من حديث المشاركين، يليه أيام التعويض ثم العلاوة بنسب تقدر على التوالي بـ: 25,9%، 21,4% للذين أجابوا بـ: نعم (مقابل 74,1% و 78,6% للذين أجابوا بـ: لا).

من خلال ما لاحظناه في المؤسسة، و من خلال أجوبة المشاركين فإن معظمهم ينوهون لعدم وجود علاوات فيما يخص المشاركة في فرق العمل، ماعدا موظفي السلك التقني الذين تتم مكافئتهم بالعلوة. أما العرفان الشفوي فيمثل أفضل المحفزات المعنوية في غياب المحفزات المادية. أما بالنسبة لأيام التعويض (Journées de récupération) فإن من بين المستفيدين الوحيدين منها الأفراد الذين يشاركون في جماعات العمل التي يتم تكوينها لأجل عملية الجرد السنوية في المؤسسة.

و من مجموع إجابات المشاركين حول هذا السؤال فإن أغليبيتهم مستأوون من عدم وجود محفزات مادية، و يأملون أن تعيد المؤسسة النظر في سياستها فيما يخص هذا الجانب لأنهم يعتبرونها من أهم ما يمكن أن يحفزهم، و في غيابها فهم يفضلون العرفان (الشفوي و/أو الكتابي) خاصة و أن ما يقارب الربع منهم فقط (25,9%) من يستفيد من أيام التعويض. كما صرح المستجوبون بأن العمل في الفريق بحد ذاته يعد من بين أهم المحفزات (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 11) بعد العرفان (الشفوي و/أو الكتابي) و هذا أمر إيجابي و مشجع للمؤسسة على إنتهاج أسلوب فريق العمل في إنجاز المهام.

4.2.3.3. مهارات و معوقات الإتصال، التماسك و الصراع في الجماعات

في هذا المحور سنحاول التعرف على مناخ العمل في الفريق، من خلال التعرض للتماسك بين أعضاء فرق العمل، و كذلك الإطلاع على أسباب الصراعات بين الأعضاء و أساليب إدارتها.

السؤال العشرون:

نتعرف من خلال هذا السؤال على أهم ما يسود مناخ فريق العمل في المؤسسة، باعتبار أن لذلك تأثيره المباشر على معنويات المشاركين.

تمثل السؤال في: "مناخ العمل في جماعتكم، هل هو؟"

جدول رقم 34 : طبيعة مناخ العمل في فرق العمل

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
مزاج جيد	نعم	36	37,1	39,1
	لا	56	57,7	60,9
	المجموع	92	94,8	100
	القيم المفقودة	5	5,2	
	المجموع	97	100	
روح التعاون	نعم	27	27,8	29,3

70,7	67,0	65	لا	
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	
33,7	32,0	31	نعم	
66,3	62,9	61	لا	ثقة متبادلة
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	
20,7	19,6	19	نعم	
79,3	75,3	73	لا	صراع
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	
6,5	6,2	6	نعم	
93,5	88,7	86	لا	آخر
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	

أعطت الإجابات من خلال ما نلاحظه في الجدول ما يلي: مزاج جيد بنسبة 39,1% لـ: نعم (60,9% لـ: لا)، ثقة متبادلة 33,7% لـ: نعم (66,3% لـ: لا)، روح التعاون 29,3% لـ: نعم (70,7% لـ: لا)، صراع 20,7% لـ: نعم (79,3% لـ: لا)، آخر 6,5% لـ: نعم (93,5% لـ: لا).

نلاحظ من خلال ما سبق أن نسبة المشاركين الذين أجابوا بـ: لا بالنسبة للمفاهيم السابقة أعلى من نسبة المشاركين الذين أجابوا بـ: نعم، سواء بالنسبة للمزاج الجيد، الثقة المتبادلة، روح التعاون أو الصراع أو آخر.

و رغم ذلك، نلاحظ أن المناخ يسوده أولا المزاج الجيد ثم الثقة المتبادلة ثم روح التعاون، و هذا ما يساعد على تحقيق أهداف الفريق من خلال التفاهم بين الأعضاء، كذلك نلاحظ وجود الصراع بين الأعضاء و قد يكون هذا الصراع إيجابيا يشير إلى اختلاف وجهات النظر، الأمر الذي يساعد على إثراء العمل، أو أن يكون هذا الصراع سلبيا متمثلا في النزاعات النابعة عن مشاكل بين الأعضاء الأمر الذي يؤثر سلبا على الفريق.

بالنسبة للتعاون، فإن المشاركين يقرون بأنه غالبا ما يكون في فريق العمل، و أنه لا يغيب أبدا مهما اختلف الفريق (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 13)، و هذا لا يؤيد النسب المبينة في الجدول أعلاه و المتعلقة بروح التعاون (29,3% لـ: نعم و 70,7% لـ: لا)، و هذا يدل على أن التعاون لا بد منه في الفريق إن كان مفروضا أم مبادرا به (بفضل وجود روح التعاون عند الأعضاء)، أي أن مناخ العمل في الفريق مناخ معتدل بين تفاهم و صراع.

السؤال الواحد و العشرون:

تختلف فرق العمل من حيث إنجازها للعمل حيث قد يتراوح ذلك من النجاح الباهر إلى الفشل الذريع. و لعل أساس الاختلاف هنا يكمن في درجة تماسك الفريق، فبينما يكتفي كثير من القادة بأداء فرق العمل التي يديرونها مع عدم مقارنتهم لما يحققونه فعلاً بما يمكنهم تحقيقه في ظل تنظيم و تماسك أفضل للفريق، نجد قادة آخرين يحققون نتائج أفضل مستخدمين في ذلك نفس عدد أفراد الفريق ونفس الإمكانيات المتاحة، الفرق الوحيد هو أن الفريق الثاني يعمل في إطار تماسك أفضل و مناخ عمل و اتصال فعال، فتحول إلى أسرة واحدة تعمل كفريق متكامل. و من هنا تم طرح السؤال التالي للتعرض إلى عنصر التماسك في الفريق بين أعضائه و ذلك من خلال الإتصال.

تمثل السؤال في: "هل يسمح الإتصال الداخلي في المؤسسة بتماسك الجماعة؟"

جدول رقم 35 : دور الإتصال في التماسك في الجماعة

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
التماسك في الجماعة	دائما	13	13,4	14,3
	غالبا	25	25,8	27,5

أحيانا	47	48,5	51,6
أبدا	6	6,2	6,6
المجموع	91	93,8	100
القيم المفقودة	6	6,2	
المجموع	97	100	

نسبة 51,6% من المبحوثين يرون بأن التماسك أحيانا ما يكون في الجماعة، 27,5% منهم يرون بأن التماسك غالبا ما يكون فيها، 14,3% يرون بأن التماسك دائما ما يكون فيها، و أخيرا 6,6% منهم يرون بأن التماسك لا يكون أبدا في الجماعة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن 41,8% من المبحوثين (27,5% + 14,3%) يرون بأن التماسك إما أن يكون غالبا في الجماعة أو أن يكون دائما فيها أو أنه يكون فيها أحيانا بنسبة 51,6% ؛ غير أن العمل في الجماعة يعد عامل تداؤب (أثر إيجابي للتكامل) (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 14)، و كل هذه معطيات تدل على أن أغلبية فرق العمل يتميز طابع مناخها بمزيج من التعاون، التماسك - نسبيا- و التداؤب، و هذه من أهم العناصر التي تحقق ديناميكية فريق العمل.

كما أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين، أجابوا بأنهم يأخذون وقتهم في الإستماع لزملائهم في الفريق (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 15)، وأن أغليبيتهم يأخذون بعين الاعتبار الإتصال غير اللفظي (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 16).

السؤال التاسع والعشرون:

تؤثر في عملية الإتصال عدة عوامل منها: إختلاف المستوى التعليمي والثقافي والتخصصات العلمية والمهنية وهو ما يؤدي إلى إختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني وكذا إختلاف البيئة و العادات و التقاليد والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تتدخل في عملية تصور وفهم الإتصال وحتى الأهمية المعطاة لها... الخ، فالصراع بين الأفراد قد يكون بسبب الإختلاف في قيم تحقيق الذات أو قيم التعاون أو إختلاف الجنس أو السن. و للتعرف على طابع المشاكل التي يمكن أن تكون في الفريق و التي قد تكون سببا في الصراعات بين أعضاء فرق العمل، قمنا بطرح السؤال الموالي.

تمثل السؤال في: "حسب رأيكم، هذه المشاكل ذات طابع؟"

جدول رقم 36 : طابع المشاكل في فرق العمل

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
ثقافي	نعم	45	46,4	50,0
	لا	45	46,4	50,0
	المجموع	90	92,8	100
	القيم المفقودة	7	7,2	
	المجموع	97	100	
إجتماعي	نعم	38	39,2	42,2
	لا	52	53,6	57,8
	المجموع	90	92,8	100
	القيم المفقودة	7	7,2	
	المجموع	97	100	
لغوي	نعم	26	26,8	28,9
	لا	64	66,0	71,1
	المجموع	90	92,8	100
	القيم المفقودة	7	7,2	
	المجموع	97	100	
آخر	نعم	26	26,8	28,9
	لا	64	66,0	71,1
	المجموع	90	92,8	100
	القيم المفقودة	7	7,2	
	المجموع	97	100	

نسبة الذين يرون بأن المشاكل ذات طابع ثقافي هي بالتساوي: 50,0% لـ: نعم و 50,0% لـ:

لا، بعدها نسبة الذين يرون بأن المشاكل ذات طابع إجتماعي 42,2% لـ: نعم و 57,8 لـ: لا، تأتي

بعدها نسبة الذين يرون بأن المشاكل ذات طابع لغوي و كذا مشاكل أخرى بنسب متساوية: 28,9% لـ: نعم و 71,1% لـ: لا.

و بشكل عام، فإن أكثر من نصف المستجوبين يرون أحيانا وجود مشاكل إتصال في الجماعة (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 19)، هذه المشاكل ذات طابع ثقافي بالدرجة الأولى، و هذا راجع حسب المستجوبين إلى اختلاف الثقافات خاصة بين فئة الموظفين الشباب و الموظفين الكهول أو المتقدمين في السن الذين تلقوا الثقافة الأجنبية من حيث التعليم، القيم، الثقافة المؤسسية و طريقة التفكير، ثم تأتي بعدها المشاكل ذات الطابع الاجتماعي، ثم اللغوي، خاصة بين أولئك الذين يتقنون و الذين لا يتقنون اللغات الأجنبية و خاصة اللغة الفرنسية حيث أن ذلك يعرقل من الحوار و التفاهم اللغوي بينهم. إذ أن عدم الفهم يعد من أهم صعوبات الإتصال، تليه سوء ردود الأفعال (التغذية العكسية)، الأصوات الخارجية كصوت رنين الهاتف، صوت الطابعة، صوت الفاكس، الضوضاء التي تؤثر على إستماع الأعضاء لبعضهم، إضافة إلى مشاكل أخرى (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 18) قد يكون سببها تقني، و التي تدخل ضمن الطابع اللغوي من حيث صعوبة فهم المفردات التقنية المستعملة من طرف التقنيين حينما يعملون في فريق واحد مع الإداريين، هذا بالإضافة إلى بعض المشاكل من النوع التربوي. و رغم وجود بعض المشاكل بين أعضاء فرق العمل، فإن أغلب المشاركين أشاروا إلى أنهم غالبا ما يتقبلون بسهولة إنتقادات الآخرين (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 17)، شرط أن تكون هذه الإنتقادات من طرف أفراد -حسب قولهم- عقلاء منطقيون.

السؤال الثلاثون:

إن تجمع مختلف الأصناف البشرية في المنظمة و بالتالي في فريق العمل، و إختلاف طبيعتهم التفاعلية يمكن أن تتجم عنها صراعات أو جو يسوده التوتر وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الإتصال، كما أن إختلاف المستويات والطبقات قد يخلق التحيز وإقامة الحواجز بين الأعضاء وهو ما يعرقل العملية، كما أن الفهم الخاطئ لعملية الإتصال من طرف القائد واعتقاده أن الإتصال هو مجرد أوامر وتعليمات، يولد عدم الاهتمام بالإتصال من طرف الأعضاء، فالإتصالات تحقق الغرض منها إذا كانت تتناسب مع طموح وقيم المستقبل لها. و من خلال السؤال التالي سنحاول إكتشاف نسبة وجود الصراعات في فرق العمل بالمؤسسة.

تمثل السؤال في: "هل توجد صراعات، علنية أو خفية بين أعضاء الجماعة؟"

جدول رقم 37 : الصراع في فرق العمل

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
الصراع في فرق العمل	دائما	9	9,3	9,8
	غالبا	30	30,9	32,6
	أحيانا	49	50,5	53,3
	أبدا	4	4,1	4,3
	المجموع	92	94,8	100
	القيم المفقودة	5	5,2	
	المجموع	97	100	

نسبة 53,3% من المشاركين يرون بأن الصراع أحيانا ما يكون في الجماعة، تأتي بعدها نسبة 32,6% ممن يرون بأن الصراع غالبا ما يكون فيها، ثم نسبة 9,8% من الذين يرون بأن الصراع دائما يكون في الجماعة، و أخيرا نسبة 4,3% ممن يرون بأن الصراع لا يكون أبدا في الجماعة.

من خلال ما سبق، فإن أكثر من نصف المشاركين ($53,3\% + 4,3\% = 57,6\%$) يقرون بأن الصراع إما أن يكون أحيانا في الجماعة أو أن لا يكون أبدا فيها، أما البقية ($32,6\% + 9,8\% = 42,4\%$) فيرون بأن الصراع إما أن يكون غالبا أو دائما فيها. و تكون طبيعة الصراع في فريق العمل مهنية بالدرجة الأولى و/أو شخصية (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 20). و المهم هو أن أعضاء فريق العمل دائما أو غالبا ما يطلبون السماح من عضو في الفريق و الذي يمكن أن يكونوا قد أسأؤوا إليه (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 22). أي أننا نلاحظ أن الصراع ظاهرة موجودة في فرق العمل إن كانت سلبية أو إيجابية، بحيث أن الصراع يكون مفيدا عندما يتمثل في إختلاف وجهات النظر البناءة، أما في حالة العكس فيكون على شكل نزاعات سلبية تسببها المشاكل ذات طابع إما ثقافي، إجتماعي، لغوي أو آخر -كما رأينا في السؤال السابق- و تكون بالتالي مضرة بصحة الفريق و تجب إدارتها و هذا ما أدى بنا إلى طرح السؤال الموالي.

السؤال الرابع و الثلاثون:

جاء هذا السؤال للتطلع على أساليب إدارة الصراع في فرق العمل، خاصة حينما تؤثر هذه الصراعات في فعالية الفريق.

تمثل السؤال في: "ماهي أساليب إدارة الصراعات المتبعة في جماعتكم؟"

جدول رقم 38 : أساليب إدارة الصراع في فرق العمل

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
أساليب إدارة الصراع في الجماعة	التجنب	17	17,5	18,5
	التسوية	18	18,6	19,6
	المواجهة	16	16,5	17,4
	التفاوض	38	39,2	41,3
	آخر	3	3,1	3,3
	المجموع	92	94,8	100,0
	القيم المفقودة	5	5,2	
	المجموع	97	100,0	

نسبة 41,3% يرون بأن التفاوض هو من أفضل أساليب إدارة الصراع في الجماعة، تأتي بعدها نسبة التسوية كحل لإدارة الصراع: 19,6%، ثم التجنب: 18,5%، تأتي بعدها المواجهة: 17,4%، و أخيرا أساليب أخرى: 3,3%.

من خلال ما سبق نلاحظ أن التفاوض هو من أنسب أساليب إدارة الصراع في فرق العمل بالمؤسسة، و أن أقلهن إستخداما أسلوب التسوية، التجنب و المواجهة.

من خلال أسئلة هذا المحور نستنتج أن مناخ العمل في الفرق بالمؤسسة يسوده نسبيا جو من المزاج الجيد، الثقة المتبادلة، روح التعاون، مع وجود الصراع، الذي تكون طبيعته إما مهنية بالدرجة الأولى و/أو شخصية. و قد يكون هذا الصراع إيجابيا يساعد على إثراء العمل من خلال إختلاف

وجهات النظر البناءة أو سلبيا متمثلا في النزاعات النابعة عن مشاكل بين الأعضاء، هذه المشاكل إما أن تكون ذات طابع ثقافي بالدرجة الأولى، و هذا راجع إلى اختلاف الثقافات خاصة بين فئة الموظفين الشباب و غير الشباب الذين تلقوا الثقافة الأجنبية من حيث التعليم، القيم، الثقافة المؤسسية و طريقة التفكير، أو أن تكون هذه المشاكل ذات طابع إجتماعي، لغوي خاصة بين أولئك الذين يتقنون و الذين لا يتقنون اللغات الأجنبية ، تليه سوء ردود الأفعال (التغذية العكسية)، الأصوات، إضافة إلى مشاكل أخرى قد يكون سببها تقني، هذا بالإضافة إلى بعض المشاكل من النوع التربوي. أو ذات طابع آخر و تكون هذه المشاكل بالتالي مضرّة بصحة الفريق و تجب إدارتها، و يعدّ التفاوض من أنسب أساليب إدارة الصراع في فرق العمل بالمؤسسة، يأتي بعده أسلوب التسوية، التجنب و المواجهة. و تجب الإشارة إلى أن معظم أعضاء فريق العمل غالبا ما يشتركون في البحث عن حلول للصراع في حال وجوده (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 21). و أنهم دائما أو غالبا ما يطلبون السماح من عضو في الفريق و الذي يمكن أن يكونوا قد أسأؤوا إليه.

بالنسبة للتعاون، فإنه غالبا ما يكون في فريق العمل، و أنه لا يغيب أبدا مهما اختلف الفريق، فلا بد منه في الفريق إن كان مفروضا أم مبادرا به (بفضل وجود روح التعاون عند الأعضاء). أي أن مناخ العمل في الفريق مناخ معتدل بين تفاهم و صراع. و أن أغلبية فرق العمل يسودها طابع التعاون، التماسك النسبي و التداؤب، و هذه من أهم العناصر التي تحقق ديناميكية فريق العمل. كما أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يأخذون وقتهم في الإستماع لزملائهم في الفريق وأن أغليتهم يأخذون بعين الإعتبار الإتصال غير اللفظي و أنهم غالبا ما يتقبلون بسهولة إنتقادات الآخرين.

5.2.3.3. الفعالية في جماعات العمل

نبحث من خلال هذا المحور عن التطلع على كيفية تحقيق فعالية فرق العمل من خلال الإتصال الداخلي.

السؤال الثامن و الثلاثون:

الهدف من السؤال التطلع على فعالية عمل فرق العمل من خلال الإتصال.

تمثل السؤال في: "هل يجعل الإتصال العمل في الجماعة فعالا (تحقيق الأهداف المحددة)؟"

جدول رقم 39 : تحقيق فعالية فرق العمل من خلال الإتصال الداخلي

النسبة المئوية (%) المعتمدة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة	المفهوم
45,7	43,3	42	دائما	فعالية الإتصال في الفريق
38,0	36,1	35	غالبا	
15,2	14,4	14	أحيانا	
1,1	1,0	1	أبدا	
100	94,8	92	المجموع	
	5,2	5	القيم المفقودة	
	100	97	المجموع	

نسبة 45,7% يرون بأن الإتصال دائما فعال في الجماعة، نسبة 38,0% يرون بأن الإتصال غالبا ما يكون فعالا فيها، نسبة 15,2% يرون بأن الإتصال أحيانا ما يكون فعالا فيها، و أخيرا نسبة 1,1% ممن يرون بأن الإتصال ليس أبدا فعالا في الجماعة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن أكثر من ثلاث أرباع المشاركين ($45,7\% + 38,0\% = 83,7\%$) يصرحون بأن الإتصال في فرق العمل يعتبر إما دائما أو غالبا فعالا مقارنة بالنسبة الباقية ($15,2\% + 1,1\% = 16,3\%$) و التي ترى بأن الإتصال في فرق العمل يعتبر إما أحيانا فعالا أو أنه لا يكون أبدا كذلك. أما بالنسبة للأخطاء التي قد ترتكب و التي يمكن أن تؤثر على فعالية عمل الفريق، فإن أغلبية المشاركين أقرروا بأنهم أحيانا ما يخفونها (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 26) و هذا إما خوفا من نظرة باقي الأعضاء إليهم أو خوفا من العقاب و التوبيخ. و أخيرا فإن معظم المستجوبين أقرروا بأن نتائج عمل الفريق النهائية لا يتم أبدا الإطلاع عليها من خلال الشبكات الإلكترونية، و ذلك راجع إما لعدم إدخالها في هذه الشبكات (الأنترنت/الإنترنت)، أو لعدم توفر هذه الشبكات (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 27).

أجاب أكثر من ثلاثة أرباع المشاركين بأن الأهداف يتم تحديدها في محضر تثبيت جماعة العمل (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 23)، و أن أغلبهم يشاركون في تحديد هذه الأهداف (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 24)، أما عن مراقبة العمل في هذه الفرق فتكون في أغلب الأحيان مستمرة،

و هناك من أقر بأنها تكون في النهاية و لكن بنسبة أقل، و أخيرا نسبة أقل منها أجابت بأن المراقبة تتم منذ بداية عمل الفريق (أنظر الملحق رقم 10، جدول رقم 25).

3.3.3. نتائج الدراسة الميدانية

إعتمادا على الدراسة النظرية التي ساعدتنا على فهم كل من الإتصال الداخلي و ديناميكية فرق العمل و العلاقة بينهما، يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية و المستمدة من مختلف مصادر الدراسة: المقابلة، الملاحظة و الإستبيان. تتمثل هذه النتائج في:

- توفر وسائل الإتصال الداخلي المعلومات الضرورية التي تسهل عمل فرق العمل، و من أهم هذه الوسائل محضر الاجتماع و الاجتماع، اللذان يعتبران من أكثر الوسائل فعالية بغض النظر عن باقي الوسائل المتمثلة في تقنيات الإتصال الحديثة كالإنترنت، الأنترنت، البريد الإلكتروني، الهاتف النقال و الفاكس، أو محضر التنصيب أو إضافة إلى هذه الوسائل، مصادر المعلومات الأخرى و المتمثلة في أعضاء الجماعة و القائد.
- علاقة أعضاء فريق العمل مع قائدهم غالبا ما تكون جيدة، خاصة و أن قدرة القائد على الإصغاء إليهم تعتبر مقبولة في مجملها، و أن أغلب القادة في فرق العمل بالمؤسسة من النوع المتعاون، الديموقراطي، يتشاركون مع الأعضاء من أجل أداء المهام. كما أن القادة يهتمون بالتساوي بكل من الإنتاجية من جهة و الفرد و العلاقات الإنسانية من جهة أخرى، غير أن أغلبهم لا يساهمون إلا أحيانا في تحفيز أعضاء الفريق.
- غالبا ما يكون الدور في الفريق واضحا، و تتمثل أهم الأدوار التي يؤديها الأعضاء في: المتعاون، المصمم، الخبير، المنسق أو القائد حيث أن العديد من الموظفين كانت لهم سابقة في قيادة الفريق، إضافة إلى دور: المنشط، الناقد، و أدوار أخرى.
- يتم إتخاذ القرار عامة بالأغلبية أو بالإجماع، و يشير ذلك إلى الديموقراطية في إتخاذ القرارات، كما أن المؤسسة غالبا ما تعتمد هذه القرارات التي غالبا ما تستند على المعلومات المتحصل عليها من وسائل الإتصال. أما عن أنواع إتخاذ القرار في الفرق فتتمثل في: طريقة العصف الذهني و التي تعتبر أهم طريقة لإتخاذ القرار، طريقة التسجيل الذهني، ثم أسلوب الجماعة الإسمية.

- لا توجد علاوات فيما يخص المشاركة في فرق العمل، رغم إعتبار المشاركين في فرق العمل بأنها من أهم ما يمكن أن يحفزهم، باستثناء موظفي السلك التقني الذين تتم مكافئتهم بالعلاوة. أما العرفان الشفوي فيمثل أفضل المحفزات المعنوية في غياب المحفزات المادية. و بالنسبة لأيام التعويض فلا تستفيد منها إلا جماعات العمل التي يتم تكوينها لأجل عملية الجرد السنوية في المؤسسة. و يمثل العمل في الفريق بحد ذاته من بين أهم المحفزات بعد العرفان (الشفوي و/أو الكتابي).

- يتميز المناخ في فريق العمل بتشكيلة من المزاج الجيد، الثقة المتبادلة، روح التعاون و كذلك الصراع الذي تكون طبيعته مهنية و/أو شخصية، كما و قد يكون هذا الصراع إيجابيا أو سلبيا ناتجا عن مشاكل بين الأعضاء، تكون ذات طابع ثقافي، إجتماعي، لغوي الذي يؤدي إلى عدم الفهم و الذي يعتبر من أهم صعوبات الإتصال، إضافة إلى سوء ردود الأفعال (التغذية العكسية)، الأصوات، و مشاكل أخرى قد يكون سببها تقني، أو تربوي، و تكون هذه المشاكل بالتالي مضرّة بصحة الفريق و تجب إدارتها ؛ و يعدّ التفاوض من أنسب أساليب إدارة الصراع في فرق العمل بالمؤسسة، يأتي بعده أسلوب التسوية، التجنب و المواجهة. و غالبا ما يشترك معظم أعضاء فرق العمل في البحث عن حلول للصراع في حال وجوده و هم غالبا ما يطلبون السماح من عضو في الفريق قد أسأؤوا إليه.

- بالنسبة للتعاون، فهو حاضر مهما اختلف الفريق، إن كان مفروضا أو ناتجا عن روح التعاون عند الأعضاء. إضافة إلى وجود التماسك النسبي و التداوب، التي تعد من أهم العناصر التي تحقق ديناميكية فريق العمل. كما أن الأغلبية الساحقة من الأعضاء يأخذون وقتهم في الإستماع لزملائهم في الفريق و يتقبلون بسهولة إنتقادات الآخرين، كما أنهم يأخذون بعين الإعتبار الإتصال غير اللفظي. و رغم كل ذلك فإن الأعضاء ليسوا راضين حقا عن الإتصال في فرق العمل.

- يعتبر الإتصال غالبا فعالا من طرف المشاركين في فرق العمل. أما بالنسبة للأخطاء التي قد ترتكب و التي يمكن أن تؤثر على فعالية عمل الفريق، فإن أغلبية المشاركين أحيانا ما يخفونها و هذا إما خوفا من نظرة باقي الأعضاء إليهم أو خوفا من العقاب و التوبيخ. و أخيرا فإن نتائج عمل الفريق النهائية لا يتم أبدا الإطلاع عليها من خلال الشبكات الإلكترونية، و ذلك راجع إما لعدم إدخالها في هذه الشبكات (الأنترنيت/الإنترانت)، أو لعدم توفر هذه الشبكات.

- أما بالنسبة للأهداف فغالبا ما يتم تحديدها في محضر تثبيت جماعة العمل، و أن أغلب الأعضاء يشاركون في تحديد هذه الأهداف، أما عن مراقبة العمل في هذه الفرق فتكون في أغلب الأحيان مستمرة، و أحيانا ما تكون في النهاية أو في بداية عمل الفريق.

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها على فرق العمل في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية و الإتصال فيها، و بعد تحليلنا للمعطيات المتحصل عليها من خلال البيانات المستخلصة من الإستمارات الموزعة على موظفي المؤسسة باختلاف أعمارهم، جنسهم، مستواهم العلمي و الوظيفي و خبرتهم المهنية، فقد إستخلصنا بأن الإتصال في فرق العمل بالمؤسسة يعتبر فعالا بغض النظر عن قلة مستوى رضا الموظفين عنه و حجم الصراعات بين الأعضاء الناتجة في مجملها عن إختلاف وجهات النظر و الآراء أو سوء الفهم بين الأعضاء حتى و إن تداخلت فيها مشاكل من نوع شخصي أو مهني، و ذلك بمساهمة وسائل الإتصال في توفير المعلومات اللازمة لعمل الفريق و كذلك مساهمته في تحقيق أهداف الفريق.

خاتمة

تبعاً لإشكالية البحث التي تمحورت حول كيفية إيجاد الصلة بين أثر الاتصال الداخلي و ديناميكية فرق العمل بما يؤدي إلى تحقيق الفعالية في هذه الفرق من أجل تحقيق أهداف المنظمة. هذه الإشكالية التي تم التطرق إليها من خلال ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري و التطبيقي. و عن طريق إتباع إطار منهجي كما تم التطرق إليه في المقدمة العامة للبحث و على أساس ذلك تم التوصل إلى نتائج مع إختبار الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث.

لقد تركزت هذه الدراسة أولاً حول إبراز مفهوم الإتصال و فرق العمل، القيادة و أدوار أعضاء فرق العمل بالإضافة إلى إتخاذ القرار، و كان ذلك في الفصل الأول من البحث، ثم تعرضنا إلى مهارات الإتصال من تحديث، إصغاء، كتابة و قراءة، ثم تطرقنا إلى الصعوبات التي تعرقل الإتصال، ومن بينها المعوقات النفسية و الشخصية، المعوقات الإجتماعية و الثقافية، ثم تناولنا تأثير الإتصال الإيجابي في الفرق من حيث التماسك و نتائجه على فعالية فرق العمل و كذلك دور التحفيز مروراً بالصراع الذي يعد ظاهرة طبيعية في المنظمة ككل و فرق العمل بالخصوص، بنوعيه الإيجابي و السلبي، حيث يكون النوع الأول نتيجة إيجابية للإتصال الفعال و يشجع على رصد الآراء البناءة حين إختلافها، أما النوع الثاني فيعد نتيجة سلبية لسوء الإتصال و الذي تجب معالجته لتفادي الأضرار التي يمكن أن تنجم عنه.

إتضح لنا من خلال دراستنا مدى تعقد و تشابك عملية الإتصال باعتبارها جزءاً من السلوك البشري، كما إتضح لنا مدى أهميتها و ضرورتها. ومن خلال كل ما تعرضنا إليه توصلنا إلى أنه يجب الإهتمام بمعالجة معوقات الاتصال التي تحد من فعاليته، أو تؤخر أو تعطل تدفق و انسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد عن طريق النقص أو الزيادة أو التحريف المقصود و غير المقصود، و قد عرفنا من خلال دراستنا التطبيقية على المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، أن جماعات العمل فيها لا تخلو من تلك المعوقات التي تتفاوت من حيث الأثر و مدى السهولة و الصعوبة، و التي تختلف باختلاف نظرة الأفراد إليها، غير أنها و لحسن الحظ لا تعطل بلوغ الأهداف، و رغم ذلك يتعين التغلب النسبي على تلك المعوقات للحد من أثرها بقصد زيادة فعالية الاتصال.

نتائج إختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع و محاولة الإحاطة بكل جوانبه، توصلنا إلى إختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة، كما يلي:

- الفرضية الأولى: يحفز القادة أعضاء فريق العمل بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية على القيام بأدوارهم. و قد تم التأكد من عدم صحة هذه الفرضية لأن أغلب القادة في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية لا يشجعون أعضاء فريق العمل.

- الفرضية الثانية: يعتبر التناقض بين آراء أعضاء فريق العمل من النواحي السلبية في عمل الفريق من حيث اتخاذ القرار. و قد تم التأكد من عدم صحة هذه الفرضية، حيث أن الإتفاق التام بين أعضاء فريق العمل هو الذي يعد من النواحي السلبية في عمل الفرق، فهو يؤدي إلى ظاهرة التوصل إلى حلول تقليدية غير إبداعية، و من ناحية أخرى فإن التناقض التام يمكن أن يؤثر سلبا على جودة القرارات الجماعية.

- الفرضية الثالثة: يؤثر الصراع إيجابا على الإتصال بين أعضاء فريق العمل. و قد تم التأكد من صحة هذه الفرضية، حيث أن الصراع يكون مفيدا عندما يتمثل في إختلاف وجهات النظر البناءة، أما في حالة العكس فيكون على شكل نزاعات سلبية و تكون بالتالي مضرّة بصحة الفريق و تجب إدارتها.

- الفرضية الرابعة: يسمح الإتصال الداخلي بجعل عمل فريق العمل فعالا من حيث تحقيق الأهداف المحددة التي دفعت المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية إلى تكوين هذا الفريق. و قد تم التأكد من صحة هذه الفرضية، لأن الإتصال الداخلي يسمح بتحقيق أهداف الفريق رغم ما يمكن أن ينشأ فيه من مشاكل و صراع.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال دراستنا التي قمنا بها و محاولتنا للإجابة على الإشكالية المطروحة، توصلنا إلى

النتائج التالية:

- بالنسبة لإيجابيات الإتصال في فرق العمل بالمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، فتتمثل في:
- توفير المعلومات الضرورية للفريق من خلال وسائله، و بالنسبة للأهداف فغالبا ما يتم تحديدها في - محضر تثبيت جماعة العمل، مع مشاركة الأعضاء في تحديدها ؛
- علاقة أعضاء الفريق مع القائد جيدة حيث أنه يصغي إليهم ؛
- يكون الدور في الفريق واضحا ؛

. تعتمد المؤسسة القرارات التي تستند على المعلومات المتحصل عليها من وسائل الإتصال عن طريق مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار و يعتبر ذلك بالنسبة للمشاركين في فرق العمل في حد ذاته محفزا ؛

. يعد العمل في الفريق أحد أهم المحفزات ؛

. يمثل العرفان الشفوي أفضل المحفزات المعنوية في غياب المحفزات المادية ؛

. يتميز مناخ العمل بالتفاهم، التعاون، التماسك النسبي و التداؤب من جهة و بالصراع من جهة أخرى و الذي يعد أمرا طبيعيا خاصة في حالة الصراع الإيجابي الناتج عن اختلاف الآراء لأنه يشجع على تعزيز القرارات ؛

. يمثل التفاوض أهم أساليب إدارة الصراع لأنه يعتمد على الحوار ؛

. يشترك معظم أعضاء فرق العمل في البحث عن حلول للصراع ؛

. يطلب غالبية الأفراد السماح من أعضاء زملاء لهم في الفريق، في حالة الإساءة إليهم ؛

. يأخذ الأعضاء عادة وقتهم في الإستماع لزملائهم في الفريق و يتقبلون بسهولة إنتقادات الآخرين، كما أنهم يأخذون بعين الإعتبار الإتصال غير اللفظي ؛

. يعتبر الإتصال في فرق العمل من طرف أغلب المشاركين فعلا ؛

. تكون مراقبة العمل في هذه الفرق مستمرة في معظم الأحيان، أي أنها تكون في بداية عمل الفريق لتستمر إلى إنتهاء فريق العمل من أداء مهامه.

أما عن سلبيات الإتصال الداخلي في فرق العمل بالمؤسسة، فتتمثل في:

. قلة تحفيز أعضاء فريق العمل من طرف القادة ؛

. لا توجد علاوات فيما يخص المشاركة في فرق العمل، باستثناء موظفي السلك التقني. و بالنسبة لأيام التعويض فلا تستفيد منها جميع فرق العمل ؛

. وجود بعض المشاكل بين الأعضاء في حال عدم الفهم بينهم، حيث يعد ذلك من أسوء صعوبات الإتصال، إضافة إلى سوء ردود الأفعال (التغذية العكسية)، الأصوات، و مشاكل أخرى قد يكون سببها تقني، أو تربوي ؛

. ينتج عن إختلاف القيم و الأفكار و المرجعيات الثقافية لأفراد المؤسسة فجوات إتصالية بين الأفراد ؛
بالنسبة للأخطاء التي قد ترتكب و التي يمكن أن تؤثر على فعالية عمل الفريق، فإن أغلبية المشاركين أحيانا ما يخفونها ؛

. نتائج عمل الفريق النهائية لا يتم أبدا الإطلاع عليها من خلال الشبكات الإلكترونية ؛

. قلة رضا الأعضاء عن الإتصال في فرق العمل.

إضافة إلى ما ذكرناه، نشير إلى أن التباعد الجغرافي بين مديريات هذه المؤسسة، وتعدد مواقع العمل يؤدي إلى مشاكل في الإتصال التنظيمي، مشكلاً معيقاً بيئياً له.

من خلال هذه النتائج، نستنتج أن إيجابيات الإتصال الداخلي في فرق العمل أقوى و أهم من سلبياته، خاصة و أن أغلب المشاركين قد صرحوا بأن الإتصال في هذه الفرق يعد فعالاً و هو يؤدي دوراً هاماً في تحقيق فعالية فرق العمل، من خلال تحقيق الأهداف التي تتشكل من أجلها الفرق، و أنه يحرك من ديناميكيته أكثر مما يعرقلها رغم وجود بعض الصراعات التي تعد ظاهرة طبيعية و التي لا يخلو منها أي تنظيم.

الإقتراحات و التوصيات:

على أساس النتائج التي توصلنا إليها، يمكن ذكر بعض الإقتراحات و التوصيات التي نراها ضرورية ومفيدة للمؤسسة من أجل تعزيز و تحسين فعالية الإتصال في ديناميكية فرق العمل، حيث تتطلب الإتصالات الفعالة في الفرق مجهوداً من طرف كل من المرسل و المستقبل بصفتهما العنصر البشري ضمن عناصر تلك العملية، و توجد إعتبارات يتعين مراعاتها عند مزاولة الاتصال، و منها:

. إختيار أفراد الفريق على أساس الكفاءات، مع الأخذ بعين الإعتبار العلاقات المهنية و الشخصية بين هؤلاء الأفراد ؛

. التخفيف من حدة التناقضات في الأفكار و القيم و الثقافات، بالتقريب بين جميع الأفراد عن طريق خلق و رعاية ثقافة معتدلة و جامعة للمؤسسة، مع الأخذ بعين الإعتبار القيم المحلية و اللهجات ؛

. الحرص على سيادة مناخ إتصال ملائم و العمل على تهيئة الجو المهني العائلي المشجع نفسياً على العطاء و البقاء، مع خلق أجواء التفاهم بين جميع الفئات المهنية، و كذا المعاملة بالتساوي لكل من الموظفين الذكور و الموظفين الإناث لتغيير النظرة السلبية حول عمل المرأة ؛

. يجب أن يتم العمل في إطار منظم به تنسيق و تماسك مع محاولة زرع روح التعاون لدى الأعضاء ؛

. بناء جسور الثقة بين أعضاء فرق العمل مع تخفيض إمكانيات التوتر و الصراع التي تؤدي إلى هيمنة الشك و إنعدام الثقة ؛

. إجراء الدراسات اللازمة لحل المشكلات الداخلية التي تؤدي إلى الصراع مع تجنب المناقشة الحادة تفادياً للصراع والمعالجة الفورية له في حالة حدوثه ؛

- عدالة توزيع المعلومات على أفراد الفريق و تفسيرها دون تمييز أو اتجاهات شخصية، على أن لا تتأخر المعلومات عن موعدها المحدد ؛
- يتعين على القائد و أفراد الجماعة أن يدركوا و أن يتعلموا عند مزاولتهم للاتصالات كيفية نقل كل من الكلمات و الأفكار للتأكد من وصولها إلى الطرف الثاني بنفس المعنى المقصود نسبياً، مع الحرص على تلك الاعتبارات عند إستقبال الرسائل، أي إعطاء أهمية خاصة للمعلومات المرتدة كعنصر تفاعلي و تكاملي من عناصر الإتصال، مع مراعاة الأمانة في إستلام و تسليم و نقل المعلومات دون نقص أو زيادة ؛
- على كل عضو في الفريق أن يعرف كيف تتناسق أدواره مع أدوار ومسؤوليات الأعضاء الآخرين ؛
- الإهتمام و الإستفادة من الإتصالات غير الرسمية ؛
- على كل فريق تحديد الأهداف المطلوبة (في حدود التصور العام للمهمة من قبل) و ذلك في محضر التصيب مع وضع المعايير الخاصة لقياس تلك الأهداف ؛
- ترك الحرية لكل فريق في تحديد مواعيد وأماكن الاجتماعات مع تحديد دور كل عضو في فريق العمل ؛
- زرع وتنمية الرضا عن العمل، عن طريق الإهتمام بالدوافع المحركة لسلوك الأفراد و إختيار الحوافز الملائمة لتلك الدوافع و تشجيع الأفراد بالعلاوات لمن يزاول الإتصال بفعالية، مع تحفيز العمل الجماعي و أن لا يقتصر ذلك على الجوانب التقنية بل إعتماده على الجانب الإداري أيضاً، و توفير الحرية في الاتصال التنظيمي لزيادة الرضا عند الأعضاء و تقوية درجة انجذاب العضو للفريق ؛
- تبني نمط قيادي مثالي في تنظيمه و توجيهه لعمل الآخرين، و ذلك من خلال إعطاء أقصى اهتمام لكل من عاملي الفرد و الإنتاج في فرق العمل ؛
- تشجيع القادة الأفراد على الإقدام بمشاكلهم مع الإصغاء الجيد لهم و تحفيزهم ؛
- منح إستقلالية أكبر للفريق لإتخاذ القرار ؛
- تكوين الموظفين في الإتصال عن طريق تطوير و تنمية مهارات التحدث و الكتابة حيث تكون اللغة المستخدمة في الإتصال دقيقة و لا تحتمل أكثر من تفسير سواء في التعبير أو في كتابة التقارير مع الدراية بمقصود الرموز بما يتلائم مع موضوع الرسالة ؛
- توفير مختلف تقنيات الإعلام و الإتصال لجميع المديریات من بينها الإنترنت و الأنترنت من أجل تسهيل نقل المعلومات و تقريب المسافات بين الأعضاء، على أن يتم الإطلاع على نتائج عمل الفريق النهائية من خلال هذه الشبكات الإلكترونية ؛

. التدريب الفعال للأفراد على حسن إستخدام وسائل الإتصال، و القدرة على تحليل المعلومات أو البيانات ؛

. الإهتمام بالإتصال الداخلي وإعطائه المكانة اللائقة به ؛
 . إعادة النظر في مصطلح جماعة العمل المتداول في المؤسسة و الذي يمثل التسمية القديمة للمفهوم و تعويضه بالتسمية الحديثة المتمثلة في فريق العمل.

آفاق البحث:

من خلال بحثنا و دراستنا للموضوع ارتأينا اقتراح موضوع آخر يمكن أن تتم دراسته مستقبلا و الذي يمكن أن يكون محوره حول إنعكاسات مقاومة التغيير التنظيمي على إدماج تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في المؤسسة الجزائرية.

و في الأخير نأمل أن يكون بحثنا قد ألم بجوانب الموضوع، و أن نكون قد وفقنا إلى حد ما في جمع مادة هذا البحث و في محاولة إسقاطه على أرض الواقع.

قائمة المراجع

1. عبد الرحمن عزي و آخرون، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
2. جمال سالم، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بدون سنة.
3. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثالثة، 2000.
4. جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، بوزريعة-الجزائر، الطبعة الثالثة، 2009.
5. A.BULL, S.LOINARD et M.M SULMONA, Communication interculturelle : gestion nécessaire ou préoccupation superflue? MBA Management des Ressources Humaines, 2004-2005, Université Paris : Dauphine, octobre 2005.
6. خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1997.
7. جمال الدين لعويصات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، بوزريعة-الجزائر، 2005.
8. محمد الصيرفي، إدارة الفنادق، "منظور إداري"، سلسلة كتب المعارف الإدارية، الكتاب الرابع عشر، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
9. نعيمة بوكثوم، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة البناء المعدني، البلدة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب-البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، نوفمبر 2008.
10. صباح حميد علي و غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الإعلام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

12. بن نوار صالح، الإتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، منشورة كمدخل في كتاب فعاليات الملتقي الوطني الثاني الاتصالية في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة (فضيل دليو)، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعة قسنطينة، 2003.
13. معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
14. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
15. جبرالد جرينبرج وروبرت بارون، تعريب: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، 2004.
16. عبد الله بن ابراهيم و آخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية (دراسة ميدانية مقارنة)، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
17. عبيرات مقدم و بن عون الطيب، تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، تكنولوجيا الانترنت نموذجاً، مطبعة رويغي، الأغواط، الطبعة الأولى، 2008.
18. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، 2003.
19. Abdelkrim BOUHAFS, La communication de l'entreprise : comment dire aux uns et aux autres, A l'usage des étudiants, des professionnels et des cadres, Sans maison d'édition, 2007.
20. كمال نور الله، مهارات القائد الإداري، سلسلة القائد الإداري (2)، دار طلاس، دمشق، 1992.
21. Christophe CARRE, Animer un groupe (leadership, communication et résolution de conflits), Eyrolles, édition d'organisation, France, 2007.
22. Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, La communication interne de l'entreprise, Dunod (les Topos), Paris, 5^{ème} édition, 2007.
23. كيف يعمل جهاز الفاكس،
(تاريخ الإطلاع: 2010/06/01) <http://www.hazemsakeek.com/QandA/Fax/Fax.htm>

24. محمود إبراهيم، المبرق، قاموس موسوعي للإعلام و الاتصال: فرنسي-عربي، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2004.
25. جمال غانم زيدان، تنظيم و إدارة الاجتماعات، دار الجيل، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
26. ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
27. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين (دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
28. Nadège GUNIA, La fonction Ressource Humaine face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des NTIC, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Toulouse I- sciences sociales, 2002.
29. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية -فرع نفوذ ومالية-، جامعة يوسف بن خدة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2005.
30. محمد مرعي مرعي، دليل إدارة فرق العمل (دليل التطوير الذاتي:9)، دار الرضا للنشر، سوريا، الطبعة الأولى، كانون الثاني، 2004.
31. رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع و الابتكار، الجزء الثاني، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، 2001.
32. Don HELLRIEGEL et autres, Management des organisations, De Boeck université, Bruxelles, 2^{ème} édition, 2006.
33. J.R SCHERMERHON ET D.S CHAPPELL, Principes de management, Village mondial, Paris, 2004.
34. أحمد عبده عبد الغني، إدارة و بناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/4024.doc (تاريخ الإطلاع: 2009/11/30)
35. عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
36. Didier ANZIEU, La dynamique des groupes restreints, Presse universitaire de France, 1976.

37. جميل حمداوي، ديناميكية الجماعات، <http://www.doroob.com/?p=31927> (تاريخ الإطلاع: 2009/11/30)
38. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، إنجليزي، فرنسي، عربي، دار الكتاب المصري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1994.
39. Peter DRUKER, Du management, Village mondial, France, septembre 2004.
40. ديبروها ينجتون ماكين، الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل، نصائح و أساليب و قواعد للفرق الفعالة، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام (شعاع)، القاهرة، السنة الثالثة، العدد الثالث عشر، جويلية 1995.
41. مهارات بناء فريق العمل الفعال، <http://ayadina.kenanaonline.com/topics/56957/posts/140212> (تاريخ الإطلاع: 2009/11/01)
42. Dominique MULLER, Facilitation sociale et comparaison sociale, de la menace de l'auto évaluation à la focalisation attentionnelle, thèse de doctorat nouveau régime, mention: psychologie sociale expérimentale, Université Pierre MENDES, France, décembre 2002
43. Patrice GEORGET, Groupe et prise de décision, http://www.unicaen.fr/ufr/psycho/pdf/L3_option_definir_groupe (date de consultation: 30/12/2009)
44. ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
45. أحمد معروف، شروط المدير الناجح، شركة التضامن "بانيت" للمعلوماتية و الخدمات المكتبية و النشر، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
46. محمد علي جعلوك، القادة: هل يولدون أم يصنعون؟ دليل إدارة رجال المال و الأعمال (موسوعة العلوم الإدارية)، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1999.
47. روزمري ثومسون، ترجمة: حزام ماطر عويض الميطري، إدارة الأفراد، النشر العلمي و المطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.
48. بيري م سميث، ترجمة كمال محمد دسوقي، كيف تدير إحدى المنظمات بنجاح، قواعد و معدات القادة (دليل للإدارة بفاعلية على أرض الواقع)، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، مصر، الطبعة العربية الأولى، 2000.

49. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، بوزريعة-الجزائر، الطبعة الثانية، 2009.
50. تيسفا جبيرميددين و بيتر شافير، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
51. السيد عليوه، تنمية المهارات الإشرافية (سلسلة تنمية المهارات)، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
52. Carol KENNEDY, Toutes les théories du management : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Maxima éditeur, 3^{ème} édition augmentée, France, 2003.
53. عادل محمد زايد، تكوين الفرق و العمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.
54. مفهوم عملية إتخاذ القرار،
<http://islamfin.go-forum.net/montada-fl4/topic-t1565.htm>
 (تاريخ الإطلاع: 2009/12/09)
55. مجيد جاسم، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
56. ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية (جامعة المنوفية)، مصر، 2002.
57. جلال إبراهيم، استخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2004.
58. جيمس هيجنز، ترجمة "إصدارات بميك"، الإشراف العلمي: عبد الرحمن توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2001.
59. جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية إتخاذ القرار، دار هومة، بوزريعة-الجزائر، 2005.
60. علي خليل، قياس الكفاءة بالنسبة للنظام باستعمال البرمجة الخطية، مقال منشور في مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، الجزائر، العدد 14، المجلد 2، 2008.
61. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القائد،
www.saaid.net/aldawah/150.doc (تاريخ الإطلاع: 2010/01/20)
62. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس، سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2004.

63. سعيد يس عامر، رؤية للقائد العربي، مؤسسة الأهرامات، القاهرة، 1996.
64. مهارات الإتصال الفعال 2،
/مهارات - الإتصال - الفعال - 434952/2 totkb.maktoobblog.com/23
(تاريخ الإطلاع: 2010/02/23)
65. الكتابة الوظيفية،
http://www.elc.edu.sa/auto/AL103/website/index3b92.html?module=arabic_la_nguage_102&page=5-2-3
(تاريخ الإطلاع: 2010/02/23)
66. محمد مرعي مرعي، دليل إدارة المقابلات و التفاوض و التواصل الإداري، دليل التطوير الإداري (10)، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002.
67. محمد القاروط، الإصغاء الإيجابي الفعال،
<http://forum.qsm.ac.il/attachment.php?attachmentid=54&d=1238010575>
(تاريخ الإطلاع: 2010/02/22)
68. منصور بن صالح اليوسف، الإنصات... بين النظرية و التطبيق،
<http://search.suhuf.net.sa/magazine/17122002/wajht23.htm>
(تاريخ الإطلاع: 2010/02/22)
69. مجدي فاوي أبو العلا تركس، إسهامات طريقة خدمة الجماعة في تنمية مهارة الحوار لدى جماعة البرلمان المدرسي (دراسة) بالمعهد العالي للخدمة الإجتماعية بسوهاج، مصر، 2006.
70. أشرف النعيمات، الإتصال الإداري الفعال،
<http://hartash.maktoobblog.com/180268>
(تاريخ الإطلاع: 2010/02/22)
71. خالد السيد روشة، الإستماع و الأنصات.. أولى المهارات التربوية،
<http://www.moeforum.net/vb1/showthread.php?t=108369>
(تاريخ الإطلاع: 2010/02/22)
72. برنامج تنمية مهارات الإتصال،
<http://www.khieronline.com/upload/AlAtsal.doc>
(تاريخ الإطلاع: 2010/02/22)
73. مهارات الإتصال: مهارة القراءة،
<http://www.etudiantdz.com/vb/t25136.html>
(تاريخ الإطلاع: 2010/05/05)
74. أحمد كامل سليمان: خمسة أسباب لمهارات للإتصال،
http://staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter2/5ams_asbab_lamhart_al2t9al.htm
(تاريخ الإطلاع: 2010/05/06)

75. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
76. مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
77. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2008.
78. Nicole AUBERT et autres, Diriger et motiver : secrets et pratiques, Les éditions CHIHAB, Alger, 1997.
79. مفهوم التحفيز، <http://www.hrdiscussion.com/hr8504.html> (تاريخ الإطلاع: 2010/05/30)
80. عبد الوهاب سويسي، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مقال منشور في مجلة علوم الإقتصاد التسيير و التجارة، الجزائر، العدد 17، المجلد 2، 2008.
81. محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
82. ENNA/DDNA/DP, Textes législatifs et réglementaires de l'aviation civile Algérienne « Décrets ».
83. المرسوم رقم 63-84 المؤرخ في 05 مارس 1963، الجريدة الرسمية رقم 48 لـ 28 جوان 1998.
84. ENNA, Présentation de l'Etablissement, Avril 2006.
85. Article 10, Décret n°62-204 du février 1962, Journal Officiel N°49 du 11 juin 1965, P.597
86. Ordonnance n°68-1 du 06 janvier 1968, Journal Officiel N°04 du 12 janvier 1968, P.26
87. الأمر رقم 68-643 لـ 26 ديسمبر 1968، الجريدة الرسمية رقم 27 لـ 04 أبريل 1975.
88. الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تاريخ المؤسسة <http://www.enna.dz/arabe/historique.htm> (تاريخ الإطلاع: 2010/03/31)
89. المرسوم رقم 83-311 لـ 07 ماي 1983، الجريدة الرسمية رقم 19 لـ 10 ماي 1983.
90. المرسوم التنفيذي 91-149 لـ 18 ماي 1991، الجريدة الرسمية رقم 25 لـ 29 ماي 1991.

91. الموقع الإلكتروني للمؤسسة، مهام المؤسسة
<http://www.enna.dz/arabe/missions.htm> (تاريخ الإطلاع: 2010/03/31)
92. الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تنظيم المؤسسة
<http://www.enna.dz/arabe/organisation.htm> (تاريخ الإطلاع: 2010/01/05)
93. ENNA/DDNA/DMP, Organigramme ENNA portant tâches et attributions du personnel d'encadrement, 2010.
94. Ministère des Transports, ENNA, Rapport d'Activité Annuel 2009.
95. قانون رقم 06-98 لـ 27 جوان 1998 من الجريدة الرسمية رقم 48 لـ 28 جوان 1998.

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الأسئلة باللغة الفرنسية

QUESTIONNAIRE

(Adressé au personnel permanent)

Ce questionnaire est réalisé en vue de la préparation d'un mémoire de magister en sciences de gestion, option : management, portant thème :

La problématique de la communication interne dans la dynamique des équipes de travail

Etude de cas : Etablissement National de la Navigation Aérienne.

L'objectif est de mettre en relief la façon dont le personnel ENNA perçoit, dans son Etablissement, l'influence de la communication interne sur l'efficacité des groupes de travail.

Nous vous remercions de consacrer un peu de votre temps à ce questionnaire et, vous prions de bien vouloir répondre aux questions, ci-dessous. Ainsi, pour des raisons d'ordre méthodologique, nous vous demandons de bien vouloir répondre à toutes les questions.

Quant à la source d'information et les données que vous mettez à notre disposition, nous vous garantissons l'entier anonymat ainsi que la confidentialité totale dans le traitement, la présentation et le résultat qui en découle.

Les données recueillies et leur exploitation seront utilisées uniquement à des fins de recherches.

Merci de votre compréhension
et collaboration.

Madame HASSANI Rym

N.B :

1. Prière de répondre aux questions dans les espaces prévus ou veuillez cocher la réponse qui correspond à votre situation (vous pouvez cocher plusieurs réponses).
2. Si vous le souhaitez, vous pouvez joindre à votre questionnaire tout document ou support présentant vos actions en relation avec le sujet.

I. Renseignements généraux :

01)- Quel est votre âge ?

- Moins de 25 ans ☐
- Entre 25 ans et 35 ans ☐
- Entre 36 ans et 45 ans ☐
- Entre 46 ans et 60 ans ☐
- Plus de 60 ans. ☐

02)- Votre Sexe ?

- Féminin ☐
- Masculin ☐

03)- Votre situation familiale ?

- Célibataire ☐
- Marié (e) ☐

04)- Quel est votre niveau d'instruction ?

- Universitaire ☐
- Secondaire ☐
- Moyen ☐
- Primaire ☐
- Autre, veuillez préciser :.....

05)- Quel est votre niveau hiérarchique ?

- Cadre ☐
- Maîtrise ☐
- Exécution ☐

06)- Dans quelle direction travaillez-vous ?

- DG (DDNA, DRFC, DJRH) ☐
- CQRENA ☐
- DTNA ☐
- DL ☐
- DENA (CCR) ☐
- DSA, veuillez préciser :.....

07)- Depuis combien de temps travaillez-vous à l'Etablissement ?

- Moins d'une (01) année ☐
- Entre 1 an et 5 ans ☐
- Entre 6 ans et 10 ans ☐
- Entre 11 ans et 20 ans ☐
- Plus de 20 ans ☐

08)- Avez-vous déjà fait parti d'un groupe de travail créé conformément à une décision ?

- Oui ☐
- Non ☐

- Si non, **merci pour votre participation.**

- Si oui, veuillez passer à la question suivante.

09)- Quel(s) a (ont) été le(s) type(s) de groupe(s) ?

- Groupe ☐
- Groupe de travail ☐
- Groupe AD-HOC ☐
- Commission AD-HOC ☐
- Commission Centrale AD-HOC ☐
- Commission Paritaire ☐
- Commission d'Evaluation des Offres ☐
- Commission des Marchés ☐
- Commission d'Ouverture des plis ☐
- Comité de Suivi ☐
- Conseil d'Orientation ☐
- Comité de Membres Egaux de la Négociation ☐
- Autre, veuillez préciser :.....

II. Généralité sur la communication au sein des groupes de travail:

1) - Quelles sont vos sources d'information dans les groupes de travail ?

- Les membres du groupe ☐
- Le leader (coordinateur) ☐
- Les moyens de communication ☐

2) - Parmi les outils de communication utilisés dans les groupes de travail, cités ci-dessous, quels sont ceux que vous considérez efficaces (utiles) ?

- PV d'Installation ☐
- PV de Réunion ☐
- Fax ☐
- Téléphone ☐
- Téléphone portable ☐
- Réunion ☐
- Internet ☐
- Intranet ☐
- E-mail ☐

3) - Est-ce que les outils de communication rendent disponible l'information nécessaire à l'accomplissement de vos tâches ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

4) - D'une manière générale, diriez-vous que la communication au sein de l'Etablissement est :

- Satisfaisante ☐
- Peu satisfaisante ☐
- Pas du tout satisfaisante ☐

III. Leadership, Rôles dans le groupe et prise de décision :

5) - Entretenez-vous de bonnes relations avec votre leader (coordinateur) ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

6) - La capacité d'écoute de votre leader est-elle ?

- Importante ☐
- Moyenne ☐
- Faible ☐

7) - Votre leader est-il du genre ?

- Autoritaire ☐
- Coopératif ☐
- Laisser aller ☐

8) - Veuillez évaluer le degré d'attention de votre leader selon ce qui suit :

- Productivité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Individu et relations humaines	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9) - Votre rôle est-il clairement identifié au sein du groupe ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

10) - Généralement, quel est votre rôle dans le groupe ?

- Animateur ☐
- Concepteur ☐
- Diplomate ☐
- Coopératif ☐
- Expert ☐
- Coordinateur ☐
- Critiqueur ☐
- Autre, veuillez préciser.....

11) - Avez-vous déjà été leader d'un groupe ?

- Oui ☐
- Non ☐

12) - Comment les décisions se prennent-elles dans les groupes ?

- Autorité ☐
- Majorité ☐
- Minorité ☐
- Unanimité ☐

13) - Quelle est la fréquence de votre participation à la prise de décision au niveau des groupes ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

14) - L'Etablissement appui-t-il les décisions prises par le leader ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

15) - Quels sont les types de prise de décision dans vos groupes ?

- Brainstorming (Technique orale de collecte d'idées) ☐
- Brainwriting (Technique écrite de collecte d'idées) ☐
- Nominal group (voter en secret sur des idées) ☐
- Autre, veuillez préciser.....

16) - Les décisions prises dans vos groupes de travail s'appuient-elles sur des informations obtenues par le biais des moyens de communication ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

IV. Motivation dans les groupes de travail :

17) - Etes-vous motivés par le travail en groupe ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

18) - Qu'est ce qui vous motive ?

- La prime ☐
- La reconnaissance (verbale et/ou écrite) ☐
- Les journées de récupération ☐

19) - Est-ce que votre leader vous motive-t-il ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

V. Avantages et Inconvénients de la communication, cohésion et conflit dans les groupes :

20) - Le climat de travail dans votre groupe est-il ?

- Bonne humeur ☐
- Esprit d'entraide ☐
- Confiance réciproque ☐
- Conflit ☐
- Autre, veuillez préciser.....

21) - Est-ce que la communication interne dans l'Etablissement permet-elle la cohésion de groupe ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

22) - Y a t-il de la coopération entre les membres du groupe ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

23) - Selon vous, le travail de groupe est-il facteur de synergie (effet positif de complémentarité) ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

24) - Prenez-vous le temps d'écouter vos collaborateurs ?

- Oui ☐
- Non ☐

25) - Prenez-vous en considération la communication non verbal (tout mode de communication n'ayant aucun recours au verbe, exemple : gestes, regards,...) ?

- Oui ☐
- Non ☐

26) - Acceptez-vous facilement les critiques des autres ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

27) - Quels sont les difficultés que vous rencontrez lorsque vous communiquez avec vos collaborateurs ?

- Mauvais feedback (rétroaction) ☐
- Bruits ☐
- Voix ☐
- Incompréhension ☐
- Autre, veuillez préciser.....

28) - Y'a-t-il des problèmes de communication dans le groupe ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

29) - Ces problèmes sont-ils, selon vous, d'ordre ?

- Culturel ☐
- Social ☐
- Linguistique ☐
- Autre, veuillez préciser.....

30) - Y'a t-il des conflits, ouverts ou cachés entre les membres du groupe ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

31) - Quelle est la nature du conflit dans le groupe ?

- Professionnelle ☐
- Personnelle ☐

32) - Lors du conflit, recherchez-vous en commun des solutions pour le résoudre ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

33) - Demandez-vous des excuses auprès d'une personne que vous aviez pu offenser ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

34) - Quelles sont les méthodes utilisées dans votre groupe pour gérer les conflits ?

- Evitement ☐
- Compromis ☐
- Confrontation ☐
- Négociation ☐
- Autres, veuillez préciser

VI. Efficacité dans les groupes de travail :

35) - Est-ce que les objectifs sont fixés dans le PV d'installation du groupe de travail ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

36) - Est-ce que les membres du groupe participent-ils à la fixation de ces objectifs ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

37) - Dans les groupes de travail, le contrôle (fonction vise à mesurer et veiller à l'atteinte des objectifs) est-il ?

- Proactif (au début) ☐
- Continue ☐
- Rétroactif (vers la fin) ☐

38) - Est-ce que la communication rend le travail de groupe efficace (atteindre les objectifs fixés) ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

39) - Cachez-vous parfois aux autres les fautes que vous pouvez commettre et qui peuvent se répercuter sur l'efficacité du groupe ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

40) - Les résultats issus des travaux de groupe sont-ils accessibles en ligne (Internet/Intranet) ?

- Toujours ☐
- Souvent ☐
- Parfois ☐
- Jamais ☐

VII. Vos commentaires :

- Quelles sont vos suggestions pour améliorer la communication dans les groupes de travail ?

-

- Quelle sont les mesures à entreprendre pour améliorer l'efficacité du travail du groupe ?

-

- Y'a t-il des questions qui ne vous ont pas été posées et sur lesquelles vous auriez souhaité vous exprimer ?

-

- Veuillez évaluer ce questionnaire, en donnant une note de 1 à 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Une fois encore, recevez nos sincères remerciements pour votre disponibilité et l'effort déployé pour répondre à ce questionnaire.

الملحق رقم 02: إستمارة الأسئلة باللغة العربية

الإستمارة (موجهة للموظفين الدائمين)

هذه الإستمارة مصممة في إطار تحضير مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، تحت عنوان:

إشكالية الإتصال الداخلي في ديناميكية فرق العمل
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية.

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الكيفية التي يرى فيها موظفو المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تأثير الاتصال الداخلي على فعالية جماعات العمل.

من أجل ذلك، نطلب من حضرتكم تخصيص قليل من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستمارة. أيضاً، ولأسباب منهجية، نطلب منكم الإجابة على كل الأسئلة.

البيانات المتحصل عليها سيتم إستعمالها فقط لأغراض البحث العلمي.

شكراً لتفهمكم
و لتعاونكم

السيدة حساني ريم

ملاحظة:

1. الرجاء الإجابة على الأسئلة في الفضاءات المخصصة لها، أو تفضلوا بتشطيب الإجابة الموافقة لوضعيتكم (يمكنكم تشطيب عدة أجوبة).
2. يمكنكم -لو رغبتكم- إرفاق إستمارتكم بكل وثيقة ذات علاقة بالموضوع.

I. معلومات عامة:

- (1) - ما هو سنكم؟
 - أقل من 25 سنة ☐
 - بين 25 و 35 سنة ☐
 - بين 36 و 45 سنة ☐
 - بين 46 و 60 سنة ☐
 - أكثر من 60 سنة ☐
- (2) - جنسكم؟
 - أنثى ☐
 - ذكر ☐
- (3) - حالتكم العائلية؟
 - أعزب (عزباء) ☐
 - متزوج (ة) ☐
- (4) - ما هو مستواكم التعليمي؟
 - جامعي ☐
 - ثانوي ☐
 - متوسط ☐
 - ابتدائي ☐
- آخر، حددوا من فضلكم:
- (5) - ما هو مستواكم الوظيفي؟
 - إطار ☐
 - تحكم ☐
 - تنفيذ ☐
- (6) - في أية مديرية تعملون؟
 - المديرية العامة (DDNA, DRFC, DJRH)
 - مركز التأهيل، الرسكلة والتجارب للملاحة الجوية
 - المديرية التقنية للملاحة الجوية
 - مديرية الإمداد
 - مديرية استغلال الملاحة الجوية (بما فيها مركز المراقبة الجوية)
 - مديريات أمن الطيران
- (7) - منذ متى أنتم تعملون في المؤسسة؟
 - أقل من (01) سنة ☐
 - بين (01) سنة و خمس (05) سنوات ☐
 - بين ست (06) سنوات و عشر (10) سنوات ☐
 - بين إحدى عشر (11) سنة و عشرون (20) سنة ☐
 - أكثر من عشرين (20) سنة ☐
- (8) - هل سبق لكم أن كنتم عضوا في جماعة عمل منشأة وفقا لقرار؟
 - إذا كانت الإجابة لا، شكرا على مشاركتكم.
 - إذا كانت الإجابة نعم، تفضلوا بالإجابة على السؤال الموالي.
- (9) - ما كان نوع جماعة (جماعات) العمل؟
 - جماعة ☐
 - جماعة عمل ☐
 - جماعة متخصصة (AD-HOC) ☐
 - لجنة متخصصة (AD-HOC) ☐

- لجنة مركزية متخصصة (AD-HOC) ☐
- لجنة مشتركة ☐
- لجنة تقييم العروض ☐
- لجنة الصفقات ☐
- لجنة فتح الأظرفة ☐
- لجنة المتابعة ☐
- مجلس التوجيه ☐
- مجلس الأعضاء المتساوين للتفاوض ☐
- آخر، حددوا من فضلكم:

II. عموميات حول الإتصال في جماعات العمل:

- (1) - ماهي مصادر معلوماتكم في جماعات العمل؟
 - أعضاء الجماعة ☐
 - القائد (المنسق) ☐
 - وسائل الاتصال ☐
- (2) - من بين وسائل الإتصال المستعملة في جماعات العمل، و المذكورة أدناه، ماهي تلك التي تعتبرونها فعالة (مفيدة)؟
 - محضر التصيب ☐
 - محضر الإجتماع ☐
 - الفاكس ☐
 - الهاتف ☐
 - الهاتف النقال ☐
 - الإجتماع ☐
 - الأنترنت ☐
 - الأنترانت ☐
 - البريد الإلكتروني ☐
- (3) - هل تجعل وسائل الاتصال المعلومة الضرورية لإتمام مهامكم متوفرة؟
 - دائما ☐
 - غالبا ☐
 - أحيانا ☐
 - أبدا ☐
- (4) - بصفة عامة، تعتبرون الإتصال في المؤسسة:
 - مرض ☐
 - مرض قليلا ☐
 - غير مرض إطلاقا ☐

III. القيادة، الأدوار في الجماعة و إتخاذ القرار:

- (5) - هل لكم علاقات جيدة مع قائدكم (المنسق)؟
 - دائما ☐
 - غالبا ☐
 - أحيانا ☐
 - أبدا ☐
- (6) - قدرة الإصغاء لدى قائدكم، هل هي؟
 - هامة ☐
 - متوسطة ☐
 - ضعيفة ☐
- (7) - هل قائدكم من النوع؟

- الإستبدادي ☐
- المتعاون ☐
- المترسل ☐

(8)- تفضلوا بتقييم درجة الإهتمام لدى قائدكم حسب مايلي:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

- الإنتاجية

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

- الفرد و العلاقات الإنسانية

(9)- هل دوركم محدد بوضوح داخل الجماعة؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

(10)- عامة، ماهو دوركم في الجماعة؟

- منشط ☐
- مصمم ☐
- دبلوماسي ☐
- متعاون ☐
- خبير ☐
- منسق ☐
- ناقد ☐

- آخر، حددوا من فضلكم:

(11)- هل سبق لكم و أن كنتم قائد لجماعة؟

- نعم ☐
- لا ☐

(12)- كيف يتم إتخاذ القرارات في الجماعات؟

- السلطة (الفردية) ☐
- الأغلبية ☐
- الأقلية ☐
- الإجماع ☐

(13)- ما هو تردد مشاركتكم في إتخاذ القرار على مستوى الجماعات؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

(14)- هل تعتمد المؤسسة القرارات المتخذة من طرف القائد؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

(15)- ما هي أنواع إتخاذ القرار في جماعاتكم؟

- العصف الذهني (تقنية شفوية لجمع الأفكار) ☐
- التسجيل الذهني (تقنية كتابية لجمع الأفكار) ☐
- أسلوب الجماعة الاسمية (التصويت سرا على الأفكار) ☐
- آخر، حددوا من فضلكم:

(16)- هل تستند القرارات المتخذة في جماعاتكم على المعلومات المتحصل عليها من خلال وسائل الاتصال؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

IV. التحفيز في جماعات العمل:

(17)- هل أنتم محفزون بالعمل في جماعة؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

(18)- ما الذي يحفزكم؟

- العالوة ☐
- العرفان (الشفوي و/أو الكتابي) ☐
- أيام التعويض ☐

(19)- هل قائدكم يحفزكم ؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

V. مهارات و معوقات الاتصال، التماسك و الصراع في الجماعات:

(20)- مناخ العمل في جماعتكم، هل هو؟

- مزاج جيد ☐
- روح التعاون ☐
- ثقة متبادلة ☐
- صراع ☐

- آخر، حددوا من فضلكم:

(21)- هل يسمح الإتصال الداخلي في المؤسسة بتماسك الجماعة؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

(22)- هل يوجد تعاون بين أعضاء الجماعة؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

(23)- حسب رأيكم، هل يمثل العمل في الجماعة عامل تدأوب (أثر إيجابي للتكامل)؟

- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐

(24)- هل تأخذون وقتكم في الإستماع لزملائكم؟

- نعم ☐

- لا ☐ (25) هل تأخذون بعين الاعتبار الإتصال غير اللفظي (كل شكل إتصال لا يوظف الكلمة، مثال: الحركات، النظرات،...)?
- نعم ☐
- لا ☐
- (26) هل تقبلون بسهولة إنتقادات الآخرين?
- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐
- (27) ما هي الصعوبات التي تلقونها عندما تتصلون مع زملائكم?
- تغذية عكسية (ردة فعل) سيئة ☐
- ضوضاء ☐
- أصوات ☐
- عدم الفهم ☐
- آخر، حددوا من فضلكم:
- (28) هل توجد مشاكل إتصال في الجماعة?
- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐
- (29) حسب رأيكم، هذه المشاكل ذات طابع؟
- ثقافي ☐
- إجتماعي ☐
- لغوي ☐
- آخر، حددوا من فضلكم:
- (30) هل توجد صراعات، علنية أو خفية بين أعضاء الجماعة?
- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐
- (31) ما هي طبيعة الصراع في الجماعة?
- مهنية ☐
- شخصية ☐
- (32) في وجود صراع، هل تشتركون في البحث عن حلول له?
- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐
- (33) هل تطلبون السماح من شخص يمكن أن تكونوا قد أسأتم إليه?
- دائما ☐
- غالبا ☐
- أحيانا ☐
- أبدا ☐
- (34) ما هي أساليب إدارة الصراعات المتبعة في جماعتكم?
- التجنب ☐
- التسوية ☐

- المواجهة ☐
- التفاوض ☐
- آخر، حددوا من فضلكم:

V. الفعالية في جماعات العمل:

- (35)- هل يتم تحديد الأهداف في محضر تهيئة جماعة العمل؟
- دائما ☐
 - غالبا ☐
 - أحيانا ☐
 - أبدا ☐
- (36)- هل يشترك أعضاء الجماعة في تحديد هذه الأهداف؟
- دائما ☐
 - غالبا ☐
 - أحيانا ☐
 - أبدا ☐
- (37)- في جماعات العمل، هل تتم المراقبة (وظيفة تعمل على قياس و السهر على بلوغ الأهداف) ؟
- في البداية ☐
 - تكون مستمرة ☐
 - في النهاية ☐
- (38)- هل يجعل الإتصال العمل في الجماعة فعالا (تحقيق الأهداف المحددة)؟
- دائما ☐
 - غالبا ☐
 - أحيانا ☐
 - أبدا ☐
- (39)- هل تخفون أحيانا على الآخرين الأخطاء التي يمكنكم إرتكابها و التي يمكن أن تؤثر على فعالية الجماعة؟
- دائما ☐
 - غالبا ☐
 - أحيانا ☐
 - أبدا ☐
- (40)- هل يمكن الإطلاع على النتائج النهائية لعمل الجماعة من خلال الشبكات الإلكترونية (الأنترنت/الأنترانت)؟
- دائما ☐
 - غالبا ☐
 - أحيانا ☐
 - أبدا ☐

VI. تعليقاتكم:

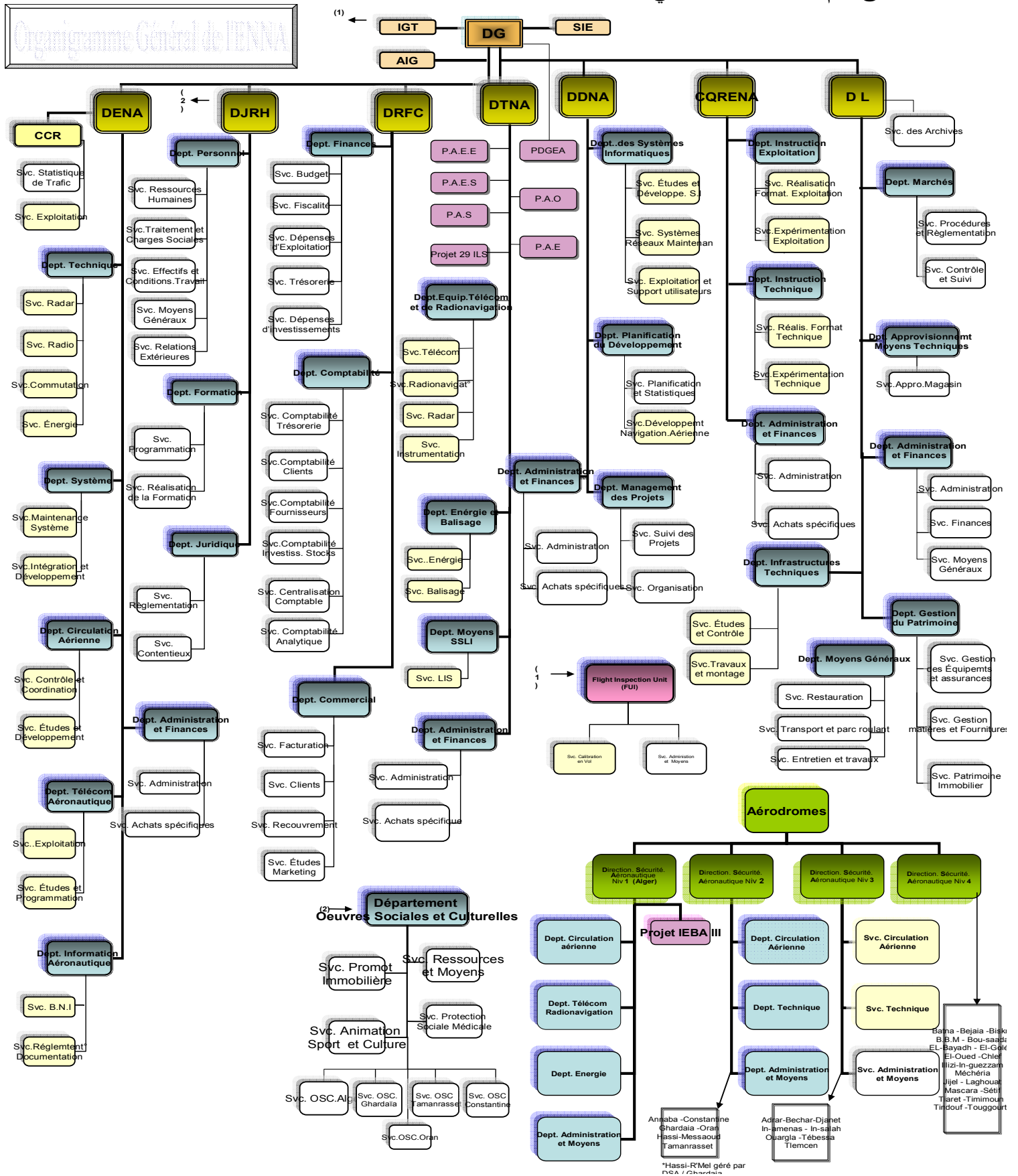
- ما هي إقتراحاتكم لتحسين الإتصال في جماعات العمل؟
-
- ما هي التدابير التي يمكن إجراؤها من أجل تحسين فعالية فرق العمل؟
-
- هل توجد أسئلة لم يتم طرحها و التي رغبتكم في التعبير من خلالها؟
-
- تفضلوا بتقييم هذه الإستمارة، من خلال إعطاء علامة من 1 إلى 10.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

مرة أخرى، تقبلوا منا شكرنا الخالص على جهودكم و وقتكم المبدولين في سبيل الإجابة على استمارتنا.

الملحق رقم 03: إحصائيات الموظفين الدائمين لشهر جوان 2010

النسبة المئوية %	عدد الموظفين	الهيكلية / المديرية
%8.03	224	DG
%1.54	43	CQRENA
%3.59	100	DTNA
%0.54	15	FIU
%4.95	138	DL
%8.68	242	DENA
%4.12	115	CCR
%10.18	284	الجزائر
%1.18	33	بسكرة
%3.26	91	عنابة
%0.54	15	بوسعادة
%2.19	61	بجاية
%5.70	159	قسنطينة
%0.86	24	حيجل
%1.08	30	سطيف
%1.36	38	باتنة
%5.06	141	وهران
%0.43	12	معسكر
%0.72	20	البيضاء
%0.50	14	مشية
%0.90	25	الشلف
%1.25	35	تبسة
%1.72	48	تلمسان
%0.68	19	تيارت
%1.08	30	أدرار
%2.08	58	بشار
%0.54	15	برج باجي مختار
%1.58	44	جانت
%1.79	50	الواد
%3.23	90	غرداية
%0.29	8	الأغواط
%2.26	63	عين أمناس
%1.65	46	عين صالح
%0.54	15	عين قزام
%1.72	48	ورقلة
%4.16	116	حاسي مسعود
%1.08	30	إليزي
%4.23	118	تمنراست
%1.29	36	تيميمون
%1.40	39	تندوف
%0.86	24	توغورت
%1.18	33	الغولية
%100.00	2789	المجموع العام



الملحق رقم 05: قائمة المحطات الجوية لمديريات أمن الطيران بالمؤسسة

المحطات الجوية الوطنية	المحطات الجوية الدولية
BATNA باتنة	ADRAR أدرار
BECHAR بشار	ALGER الجزائر
BEJAIA بجاية	ANNABA عنابة
BISKRA بسكرة	CONSTANTINE قسنطينة
B B MOUKHTAR برج باجي مختار	GHARDAIA غرداية
BOU-SAADA بوسعادة	H-MESSAOUD حاسي مسعود
CHELF شلف	IN-AMENAS عين أمناس
DJANET جاننت	IN-SALAH عين صالح
EL-BAYADH البيض	ORAN وهران
EL-GOLEA الجولية	TAMANRASSET تمنراست
EL-OUED الوادي	TLEMCEN تلمسان
H-R'MEL حاسي الرمل	
ILLIZI إليزي	
IN -GUEZZAM عين قزام	
JIJEL جيجل	
LAGHOUAT الأغواط	
MASCARA معسكر	
MECHERIA مشرية	
OUARGLA ورقلة	
SETIF سطيف	
TEBESSA تبسة	
TIARET تيارت	
TIMIMOUN تيميمون	
TINDOUF تيندوف	
TOUGGOURT توقرت	

ETABLISSEMENT NATIONAL DE LA NAVIGATION AERIENNE

Alger, le

PROCES VERBAL N° 01

- Etaient présents:

MM.	*****	: Directeur Général.
	*****	: DJRH.
	*****	: AIG.
	*****	: DENA.
	*****	: Chargé de mission / AIG (coordonnateur)
	*****	: Chef de service Organisation / DDNA.
	*****	: Représentant du comité de participation / CP.

- Lieu : siège de la Direction Générale.**- Date de réunion** : 14 avril 2008.**- Ouverture de séance** : à 15 heures.**- Ordre du jour** : installation du groupe de travail.

L'an deux mille huit et le 14 du mois d'avril, le Directeur Général a procédé à l'installation du groupe de travail chargé d'élaborer l'effectif théorique de l'Etablissement, et ce conformément à la décision réf : du 05 avril 2008.

Le Directeur Général lors de son allocution a fait savoir qu'il tiendra avec le groupe des séances sur l'état d'avancement des travaux.

Il a également précisé que des évaluations d'étape seront soumises au conseil de Direction aux fins de validation.

Après son installation le groupe de travail a entamé des débats sur :

- l'allocution du Directeur Général.
- la documentation nécessaire aux travaux du groupe.
- l'élaboration du règlement intérieur du groupe.

La date de la prochaine séance de travail a été arrêtée pour le samedi 19 avril 2008 à 13 heures 30 mn.

Levée de séance : 16 heures 30 mn.

ETABLISSEMENT NATIONAL DE LA NAVIGATION AERIENNE**REGLEMENT INTERIEUR
DU GROUPE DE TRAVAIL
CHARGE DE**

- **Article 1** : le présent règlement intérieur a pour objet de fixer les conditions de déroulement des travaux du groupe de travail chargé de l'élaboration de l'effectif théorique de l'Etablissement institué par décision réf : du
- **Article 2** : le groupe de travail se réunit deux (02) fois par semaine et peut tenir d'autres réunions en cas de besoin.
- **Article 3** : un procès verbal est rédigé à chaque fin de séance de travail et est approuvé lors de la séance suivante, et signé par chacun des membres présents.
- **Article 4** : le groupe de travail se réunit valablement en présence d'au moins trois (03) de ses membres.
- **Article 5** : les décisions du groupe sont prises à la majorité de ses membres.
- **Article 6** : les membres du groupe sont astreints au respect de confidentialité.
- **Article 7** : le présent règlement intérieur est adopté à l'unanimité des membres du groupe.

ETABLISSEMENT NATIONAL DE LA NAVIGATION AERIENNE

Alger, le

PROCES VERBAL N° 02**- Etaient présents:**

MM	*****	: Directeur Général.
	*****	: DJRH.
	*****	: AIG.
	*****	: DENA.
	*****	: Chargé de mission / AIG (coordonnateur)
	*****	: Chef de service Organisation / DDNA.
	*****	: Représentant du comité de participation / CP.

- **Lieu** : siège de la Direction Générale.
- **Date de réunion** : 19 avril 2008.
- **Ouverture de séance** : 13 heures 30 mn.

- Ordre du jour :

- Lecture et adoption du règlement intérieur ;
- Lecture et adoption du procès verbal N° 1 ;
- Énumération des filières et fonctions de l'Etablissement.

Après lecture et adoption du règlement intérieur (joint en annexe) et du PV n°1, le groupe a entamé les débats en énumérant les différentes filières concernées par l'objet de ses travaux.

Une première réflexion sur les outils de travail à mettre en place pour l'élaboration de l'effectif théorique de l'Etablissement a été engagée, tenant compte des activités principales et complémentaires de chaque filière et spécialité.

La prochaine séance a été fixée au 21 avril 2008 à 9 heures.

Levée de séance : 17 heures 30 mn.

D E C I S I O N		
DATE :	REF : /DG/	MANUEL : Navigation Aérienne
OBJET: Création d'un groupe de travail chargé d'élaborer le cahier des charges préliminaires pour l'étude et la réalisation de cinq (05) blocs techniques et tours de contrôle.		

LE DIRECTEUR GENERAL,

- Vu le décret exécutif N°91.149 du 18 Mai 1991 portant réaménagement des statuts de l'E.N.E.S.A et dénomination nouvelle "E.N.N.A." ;
- Vu le décret Ministérielle N° 986 /CAB/M du 31/08/2003 portant nomination de Monsieur HAMED ABDELOUAHAB Farouk en qualité de Directeur Général par intérim de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne ;
- Vu la décision n°022/DG/2002 du 28 Mai 2002 portant réaménagement de l'organigramme de l'établissement ;
- Vu les conclusions de la réunion de coordination du **/**/****.

D E C I D E

ARTICLE 1 : Il est créé un groupe de travail, à l'effet d'élaborer le cahier des charges préliminaire portant étude et réalisation de cinq (05) nouveaux blocs techniques et tours de contrôle.

ARTICLE 2 : Le groupe est composé comme suit :

- M. **** ;
- M. **** ;
- M. **** ;
- M. **** ;
- M. ****.

ARTICLE 3 : Pour les besoins de ses travaux, le groupe établit son règlement intérieur.

ARTICLE 4 : Le groupe peut faire appel au concours de toute personne qualifiée pouvant l'assister dans ses travaux.

ARTICLE 5 : La mission du groupe de travail prendra fin après la finalisation des travaux.

ARTICLE 6 : Messieurs les Directeurs Centraux sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente décision, qui prend effet, à compter de la date de sa signature.

الملحق رقم 10: قائمة جداول التوزيعات التكرارية لأسئلة الإستمارة

جدول رقم (01): نوع جماعة (جماعات) العمل

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
جماعة	نعم	24	24,7	26,1
	لا	68	70,1	73,9
	المجموع	92	94,8	100
جماعة عمل	نعم	53	54,6	57,6
	لا	39	40,2	42,4
	المجموع	92	94,8	100
جماعة متخصصة (AD-HOC)	نعم	34	35,1	37,0
	لا	58	59,8	63,0
	المجموع	92	94,8	100
لجنة متخصصة (AD-HOC)	نعم	20	20,6	21,7
	لا	72	74,2	78,3
	المجموع	92	94,8	100
لجنة مركزية متخصصة (AD-HOC)	نعم	15	15,5	16,3
	لا	77	79,4	83,7
	المجموع	92	94,8	100
لجنة مشتركة	نعم	14	14,4	15,2
	لا	78	80,4	84,8
	المجموع	92	94,8	100
لجنة تقييم العروض	نعم	20	20,6	21,7
	لا	72	74,2	78,3
	المجموع	92	94,8	100
لجنة الصفقات	نعم	7	7,2	7,6
	لا	85	87,6	92,4
	المجموع	92	94,8	100
لجنة فتح الأظرفة	نعم	6	6,2	6,5
	لا	86	88,7	93,5
	المجموع	92	94,8	100
لجنة المتابعة	نعم	12	12,4	13,0
	لا	80	82,5	87,0
	المجموع	92	94,8	100
مجلس التوجيه	نعم	5	5,2	5,4
	لا	87	89,7	94,6

100	94,8	92	المجموع	
12,0	11,3	11	نعم	مجلس الأعضاء المتساوين للتفاوض
88,0	83,5	81	لا	
100	94,8	92	المجموع	
8,7	8,2	8	نعم	آخر
91,3	86,6	84	لا	
100	94,8	92	المجموع	

جدول رقم (02): مصادر المعلومات في جماعات العمل

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
أعضاء الجماعة	نعم	64	66,0	69,6
	لا	28	28,9	30,4
	المجموع	92	94,8	100
القائد (المنسق)	نعم	39	40,2	42,4
	لا	53	54,6	57,6
	المجموع	92	94,8	100
وسائل الإتصال	نعم	46	47,4	50,0
	لا	46	47,4	50,0
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (03): قدرة الإصغاء لدى القائد

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
قدرة الإصغاء لدى القائد	هامة	40	41,2	43,5
	متوسطة	44	45,4	47,8
	ضعيفة	8	8,2	8,7
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (04): نوع القائد

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
نوع القائد	إستبدادي	16	16,5	17,4
	متعاون	70	72,2	76,1
	مترسل	6	6,2	6,5
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (05): درجة الإهتمام لدى القائد

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
الإنتاجية	1	2	2,1	2,2
	2	4	4,1	4,3
	3	3	3,1	3,3
	4	4	4,1	4,3

26,1	24,7	24	5	
9,8	9,3	9	6	
18,5	17,5	17	7	
19,6	18,6	18	8	
7,6	7,2	7	9	
4,3	4,1	4	10	
100	94,8	92	المجموع	
5,4	5,2	5	1	الفرد و العلاقات الإنسانية
2,2	2,1	2	2	
2,2	2,1	2	3	
5,4	5,2	5	4	
25,0	23,7	23	5	
10,9	10,3	10	6	
16,3	15,5	15	7	
15,2	14,4	14	8	
8,7	8,2	8	9	
8,7	8,2	8	10	
100	94,8	92	المجموع	

جدول رقم (06): الدور في الجماعة

النسبة المئوية (%) المعتمدة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة	المفهوم
8,7	8,2	8	منشط	الدور في الجماعة
22,8	21,6	21	مصمم	
4,3	4,1	4	دبلوماسي	
35,9	34,0	33	متعاون	
9,8	9,3	9	خبير	
9,8	9,3	9	منسق	
4,3	4,1	4	ناقد	
4,3	4,1	4	آخر	
100	94,8	92	المجموع	

جدول رقم (07): سابقة في قيادة جماعة

النسبة المئوية (%) المعتمدة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة	المفهوم
46,7	44,3	43	نعم	جماعة
53,3	50,5	49	لا	
100	94,8	92	المجموع	

جدول رقم (08): تردد مشاركة الأعضاء في إتخاذ القرار على مستوى الجماعات

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
تردد مشاركة الأعضاء في إتخاذ القرار على مستوى الجماعات	دائما	16	16,5	17,4
	غالبا	39	40,2	42,4
	أحيانا	33	34,0	35,9
	أبدا	4	4,1	4,3
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (09): أنواع إتخاذ القرار في الجماعة

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
العصف الذهني	نعم	53	54,6	57,6
	لا	39	40,2	42,4
	المجموع	92	94,8	100
التسجيل الذهني	نعم	38	39,2	41,3
	لا	54	55,7	58,7
	المجموع	92	94,8	100
أسلوب الجماعة الإسمية	نعم	10	10,3	10,9
	لا	82	84,5	89,1
	المجموع	92	94,8	100
آخر	نعم	5	5,2	5,4
	لا	87	89,7	94,6
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (10): استناد القرارات المتخذة في الجماعة على المعلومات المتحصل عليها من خلال وسائل الاتصال

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
إستناد القرارات المتخذة في الجماعة على المعلومات المتحصل عليها من خلال وسائل الاتصال	دائما	19	19,6	20,7
	غالبا	40	41,2	43,5
	أحيانا	31	32,0	33,7
	أبدا	2	2,1	2,2
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (11): التحفيز بالعمل في جماعة

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
التحفيز بالعمل في جماعة	دائما	22	22,7	23,9
	غالبا	30	30,9	32,6
	أحيانا	33	34,0	35,9
	أبدا	7	7,2	7,6
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (12): التحفيز من طرف القائد

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
التحفيز من طرف القائد	دائما	11	11,3	12,0
	غالبيا	18	18,6	19,6
	أحيانا	48	49,5	52,2
	أبدا	15	15,5	16,3
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (13): وجود تعاون في الجماعة

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
وجود تعاون في الجماعة	دائما	16	16,5	17,4
	غالبيا	42	43,3	45,7
	أحيانا	34	35,1	37,0
	أبدا	0,0	0,0	0,0
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (14): هل يمثل العمل في الجماعة عامل تدأوب (أثر إيجابي للتكامل)؟

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
هل يمثل العمل في الجماعة عامل تدأوب (أثر إيجابي للتكامل)؟	دائما	34	35,1	37,0
	غالبيا	39	40,2	42,4
	أحيانا	17	17,5	18,5
	أبدا	2	2,1	2,2
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (15): هل تأخذون وقتكم في الإستماع لزملائكم؟

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
هل تأخذون وقتكم في الإستماع لزملائكم؟	نعم	91	93,8	98,9
	لا	1	1,0	1,1
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (16): هل تأخذون بعين الإعتبار الإتصال غير اللفظي؟

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
هل تأخذون بعين الإعتبار الإتصال غير اللفظي؟	نعم	68	70,1	73,9
	لا	24	24,7	26,1
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (17): هل تقبلون بسهولة إنتقادات الآخرين؟

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
هل تقبلون بسهولة إنتقادات الآخرين؟	دائما	16	16,5	17,4
	غالبيا	34	35,1	37,0

45,7	43,3	42	أحيانا	انتقادات الآخرين؟
0,0	0,0	0,0	أبدا	
100	94,8	92	المجموع	

جدول رقم (18): صعوبات الإتصال مع الزملاء

النسبة المئوية (%) المعتمدة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة	المفهوم
31,5	29,9	29	نعم	تغذية عكسية (ردة فعل) سيئة
68,5	64,9	63	لا	
100	94,8	92	المجموع	
12,0	11,3	11	نعم	ضوضاء
88,0	83,5	81	لا	
100	94,8	92	المجموع	
18,5	17,5	17	نعم	أصوات
81,5	77,3	75	لا	
100	94,8	92	المجموع	
58,7	55,7	54	نعم	عدم الفهم
41,3	39,2	38	لا	
100	94,8	92	المجموع	
3,3	3,1	3	نعم	آخر
95,7	90,7	88	لا	
100	94,8	92	المجموع	

جدول رقم (19): هل توجد مشاكل إتصال في الجماعة؟

النسبة المئوية (%) المعتمدة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة	المفهوم
6,5	6,2	6	دائما	هل توجد مشاكل إتصال في الجماعة؟
28,3	26,8	26	غالبا	
64,1	60,8	59	أحيانا	
1,1	1,0	1	أبدا	
100	94,8	92	المجموع	

جدول رقم (20): طبيعة الصراع في الجماعة

النسبة المئوية (%) المعتمدة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة	المفهوم
73,9	70,1	68	نعم	مهنية
26,1	24,7	24	لا	
100	94,8	92	المجموع	
60,9	57,7	56	نعم	شخصية
39,1	37,1	36	لا	
100	94,8	92	المجموع	

جدول رقم (21): في وجود صراع، هل تشتركون في البحث عن حلول له؟

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
في وجود صراع، هل تشتركون في البحث عن حلول له؟	دائما	16	16,5	17,4
	غالبا	31	32,0	33,7
	أحيانا	41	42,3	44,6
	أبدا	4	4,1	4,3
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (22): هل تطلبون السماح من شخص يمكن أن أسأتم إليه؟

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
هل تطلبون السماح من شخص يمكن أن أسأتم إليه؟	دائما	33	34,0	35,9
	غالبا	26	26,8	28,3
	أحيانا	28	28,9	30,4
	أبدا	5	5,2	5,4
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (23): هل يتم تحديد الأهداف في محضر تثبيت جماعة العمل؟

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
هل يتم تحديد الأهداف في محضر تثبيت جماعة العمل؟	دائما	40	41,2	43,5
	غالبا	30	30,9	32,6
	أحيانا	16	16,5	17,4
	أبدا	6	6,2	6,5
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (24): هل يشترك أعضاء الجماعة في تحديد هذه الأهداف؟

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
هل يشترك أعضاء الجماعة في تحديد هذه الأهداف؟	دائما	17	17,5	18,5
	غالبا	21	21,6	22,8
	أحيانا	33	34,0	35,9
	أبدا	21	21,6	22,8
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (25): المراقبة في جماعات العمل

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
في البداية	نعم	21	21,6	22,8
	لا	71	73,2	77,2
	المجموع	92	94,8	100
مستمرة	نعم	44	45,4	47,8
	لا	48	49,5	52,2

المجموع	92	94,8	100
نعم	30	30,9	32,6
لا	62	63,9	67,4
المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (26): إخفاء الأخطاء على باقي أعضاء الجماعة و التي يمكن أن تؤثر على فعالية الجماعة

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
إخفاء الأخطاء على باقي أعضاء الجماعة و التي يمكن أن تؤثر على فعالية الجماعة	دائما	0,0	0,0	0,0
	غالبا	13	13,4	14,1
	أحيانا	47	48,5	51,1
	أبدا	32	33,0	34,8
	المجموع	92	94,8	100

جدول رقم (27): الإطلاع على النتائج النهائية لعمل الجماعة من خلال الشبكات الإلكترونية، يكون:

المفهوم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%) المعتمدة
الإطلاع على النتائج النهائية لعمل الجماعة من خلال الشبكات الإلكترونية، يكون:	دائما	5	5,2	5,4
	غالبا	1	1,0	1,1
	أحيانا	23	23,7	25,0
	أبدا	63	64,9	68,5
	المجموع	92	94,8	100

ملاحظة: يجب التذكير بوجود خمسة (05) قيم مفقودة في كل مفهوم من الجداول، حيث يعطي مجموع الإجابات المعتمدة و المفقودة ما قيمته 97 تكرارا.