

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة

دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - الوحدة العمليانية ورقلة -

إعداد الطالبة: فردوس الإمام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: يوم الإثنين 17 جوان 2019

أمام لجنة المكونة من السادة:

- | | | |
|--------|--------------------------------|-----------------------------------|
| رئيسا | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) | ❖ الدكتور/السعيد سعدي |
| مشرفا | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) | ❖ الدكتور/ باديس بوخلوة |
| مناقشا | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) | ❖ الدكتور/بن عبد الهادي محمد منير |

السنة الجامعية: 2019/2018

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة

دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - الوحدة العملياتية ورقلة -

إعداد الطالبة: فردوس الإمام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: يوم الإثنين 07 جوان 2019

أمام لجنة المكونة من السادة:

- | | | |
|--------|--------------------------------|------------------------------------|
| رئيسا | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) | ❖ الدكتور/السعيد سعدي |
| مشرفا | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) | ❖ الدكتور/ باديس بوخلوة |
| مناقشا | (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) | ❖ الدكتور/ بن عبد الهادي محمد منير |

السنة الجامعية: 2018/2019

الإهداء

اهدي بحثي هذا الى كل من كان له يد مساندة فيه، بداية من والدي على تحفيزهما الدائم لي لبلوغ القمة، ابي الغالي رعاه الله وحفظه لنا الذي رباني على الفضيلة و الاخلاق السامية وزرع فيا حب العلم والعمل، و الى امي العزيزة بارك الله في عمرها نبع الحب والعطاء التي افنت عمرها في تقديم يد المساعدة والتي زرعت فيا حب الخير للغير .

الى جدتي **مريم** التي طالما شجعتني لان أكون متفوقة في دراستي، الى اخوتي **عبد الحميد** ، **زكرياء** و **عبد المجيد** حفظهم الله ورعاهم واخواني **كوثر** يسر الله امرها وامدها من جزيل فضله والى **عائشة** بارك الله فيا وفي ولديها **رمزي ورضوان** حفظهما الله.

الى **زوجي** العزيز الذي تكرم علي بتوجيهاته ادماه الله لي تاجا فوق راسي وبارك الله فيه وعليه ورزقه الله جزيل خيره وفضله.

الى كل اعمامي واخواني وجدتي وجدتي وكل افراد عائلة الإمام.

الى **حماتي** ام زوجي حفظها الله ورعاها وحقق لها امانيتها على مساعدتها لي وكذا الدعاء لي بالصلاح والفلاح. الى كل احبابي وصديقاتي واختص بالذكر **بوعافية نوال** و **خديجة فراح** و **علالي فاطمة الزهراء** نبع الوفاء وكذا الاصدقاء من قريب ومن بعيد الى كل من احبني لوجه الله وبقلب مخلص وتكرم علي بتوجيهه او نصيحة اهدي له هذا العمل.

الإمام فردوس

الشكر

اشكر الله عز وجل أولاً على توفيقه في إنجاز هذا البحث والذي منحني الصبر والإصرار لبلوغ هذا المستوى.

اشكر الأستاذ المشرف بوخلوة باديس على توجيهه ونصحه لإنجاز هذا البحث خطوة بخطوة وكذلك تشجيعه لي لبلوغ مستوى اسمي في دراستي أتقدم اليه بجزيل التقدير والاحترام.

كذلك اشكر المؤسسة المستقبلية لي في الدراسة الميدانية مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقة

واختص بالشكر المصطفى الامام الذي استقبلني بصدر رحب وساعدني في إنجاز هذا البحث في مؤسسته، واجابني على كل التساؤلات فله جزيل الشكر وامده الله من جزيل فضله.

اشكر جزيل الشكر الأستاذ مناصيرية رشيد الذي تكرم علي بالتوجيه والاجابة على كل تساؤلاتي ببارك الله فيه وسأظل اكن له الاحترام.

اشكر كل من الأساتذة: عراية الحاج، أسماء يوسف، وكذلك حجاج عبد الرؤوف على توجيهاتهم، وكل الأساتذة الذين درسوني من أولى جامعي الى حد الساعة جزاهم الله كل خير.

الى صديقتي قاجة جهيدة ببارك الله فيها على توجيهها لي ونصحها والتي وجدتها رفيقة وقت الشدة أحسن الله اليها.

والى صديقتي خديجة فراح جزاها الله خيرا وأكرمها ما تتمنى على مساعدتها لي في ضبط المذكرة .

الى سامية جعفرور جزاها الله خير على مساعدتها لي في الترجمة .

أقول لكم جميعا شكرا شكرا شكرا .

الإمام فردوس

ملخص الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة اثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة، ، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان ، حيث ضمت عينة البحث 75 مفردة ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وكانت النتائج كالتالي: مستوى عالي للاتصال الداخلي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ، و ان مستوى مشاركة المعرفة كان عاليا فيها ، كما يوجد أثر إيجابي لأبعاد الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة ، وانه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية من جهة، و من جهة أخرى يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية: إتصال ، إتصال داخلي ، معرفة ، مشاركة المعرفة ، اتصالات الجزائر .

Summary :

The aim of this study is to investigate, the effect of internal communication on knowledge sharing, the researcher used the descriptive method depending on the questionnaires , the sample contains 75 individuals , using the statistical package for the social sciences SPSS analysis system .

Result was as follows :the internal communication in ALGERIA TELECOM OUARGLA is high, and the level of knowledge sharing is also in high level , as there is a positive effect of the internal communication on knowledge sharing , there are no differences of a statistical denotation in the responses of the study's sample about the knowledge sharing is due to demographic variable from one side, there are differences of a statistical denotation in the responses of the sample about : knowledge sharing is due to the educational variable from the other side .

Keywords: communication , internal communication , knowledge ,knowledge sharing, Algeria Telecom .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر -وحدة ورقة-	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
60	قائمة المراجع
63	الملاحق
73	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	استعراض لاهم التعاريف التي وضعت للمشاركة المعرفة	(1_ 1)
23	وجهات نظر بعض الباحثين حول ابعاد مشاركة المعرفة	(2 - 1)
38	عدد فقرات الاستبيان لمتغيرات الدراسة	(1-2)
38	ترميز مقياس لكارت الحماسي	(2-2)
38	توزيع اوزان المتوسطات المرجحة	(3_ 2)
39	قيمة معامل الفا كرونباخ	(4_ 2)
40	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية	(5 _ 2)
42	مستوى بعد الاتصال النازل داخل مديرية اتصالات الجزائر	(6 _ 2)
42	مستوى بعد الاتصال النازل داخل مديرية اتصالات الجزائر	(7_ 2)
43	مستوى الاتصال الافقي داخل مديرية اتصالات الجزائر	(8 _ 2)
44	مستوى بعد خصائص المعلومات داخل مديرية اتصالات الجزائر	(9 _ 2)
44	مستوى ابعاد الاتصال الداخلي مجتمعة داخل مديرية اتصالات الجزائر	(10 _ 2)
45	مستوى بعد نقل المعرفة داخل مديرية اتصالات الجزائر	(11 _ 2)
46	مستوى بعد تبادل المعرفة داخل مديرية اتصالات الجزائر	(12 _ 2)
47	مستوى تحويل المعرفة داخل مديرية اتصالات الجزائر	(13 _ 2)
47	مستوى مشاركة المعرفة داخل مديرية اتصالات الجزائر	(14_ 2)
48	اختبار الانحدار البسيط للاتصال النازل على مشاركة المعرفة	(15 _ 2)
48	اختبار الانحدار البسيط للاتصال الصاعد على مشاركة المعرفة	(16 _ 2)
49	اختبار الانحدار البسيط للاتصال الافقي على مشاركة المعرفة	(17_2)
49	اختبار الانحدار البسيط لخصائص المعلومات على مشاركة المعرفة	(18_2)
50	اختبار الانحدار المتعدد للأبعاد الاتصال الداخلي مجتمعة على مشاركة المعرفة	(19 _ 2)
50	اختبار الانحدار البسيط للاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة	(20 _ 2)
51	اختبار العينات المستقلة لمقارنة متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير الجنس	(21-2)
51	تحليل التباين بين متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير العمر	(22-2)
52	تحليل التباين بين متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	(23-2)
52	تحليل التباين بين متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير سنوات الاقدمية	(24-2)
53	تحليل التباين بين متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	(25-2)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6	نموذج عملية الاتصال	(1_1)
9	الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته	(2_1)
37	النموذج النظري للدراسة.	(1- 2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
63	الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل: الاتصال الداخلي	01
65	الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع: مشاركة المعرفة	02
66	قائمة الأساتذة المحكمين	03
67	الاستبيان	04
70	قيمة التباين لبعء الاتصال النازل	05
70	قيمة التباين لبعء الاتصال الصاعد	06
70	قيمة التباين لبعء الاتصال الافقي	07
70	قيمة التباين بالنسبة لبعء خصائص المعلومات	08
71	قيمة التباين للأبعاد المدخلة	09
71	قيمة التباين لمتغير الاتصال الداخلي ككل	10

مقدمة

1. توطئة:

تجاوز العالم اليوم عصر المعلومات الى عصر تقوده المعرفة ، عصر لم تتغير فيه المفاهيم فحسب بل حتى الممارسات ، عصر لا يسمح للجمود بالديمومة بل يتيح الفرص للتنافس والبقاء للمتغير ، حيث أضحت المعرفة اهم محدد للتفوق ومعيارا للبقاء في ظل الرغبة في التميز والمنافسة وظروف عدم اليقين ، وقد أدى ذلك بالعنصر البشري الى احتلال الدور القيادي ، باعتباره المورد الأساسي لتلك المعرفة الكامنة في داخله ، والتي لا تستطيع التكنولوجيا استخراجها الا اذا صرح بها حتى تصبح ظاهرة وهذا التصريح هو سلوك يقوم به الفرد بناء على خلفية معينة .

ان مما لا شك فيه ان الاتصال يعد المحرك الرئيسي لأي نشاط تقوم به المؤسسة، فمن خلال الاتصال تتفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي، حيث ان للاتصال الداخلي في هذا العصر الشغل الشاغل للعديد من المسيرين لقدرته على خلق جو من الانسجام والثقة بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، ومن خلاله تحسن المؤسسة صورتها مع الزبائن والمتعاملين الخارجيين اذا ادركت قيمته وعرفت كيف تتحكم فيه.

تسعى المؤسسات لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل ، ومن المؤكد ان المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على التحكم في مواردها واستغلالها افضل استغلال لدرجة ان تكون مبدعة من خلالها ، ولعل اهم مورد هو المورد البشري فالمعارف والمواهب التي يحملها قد تجعل المؤسسة تصل للريادة خاصة اذا تم مشاركتها مع زملائه وانتشارها داخل المؤسسة ، فعلى المؤسسة تتمين ثقافة مشاركة المعرفة من خلال تشجيع وتحفيز العمال على الاحتكاك الدائم فيما بينهم والتواصل الفعال مع بعضهم البعض، من اجل المحافظة عليها من الزوال لان امتلاك المعرفة يعني امتلاك القوة .

2. إشكالية الدراسة

تبعاً للأهمية المتزايدة للاتصال بشقيه (الداخلي، الخارجي) وبالأخص الاتصال الداخلي ، والاثـر الذي افـرزـه تطـبيقـه على مشاركة المعرفة لدى العاملين داخل المؤسسات اليوم، وانطلاقاً مما سبق كانت هاته الدراسة التي سنحاول معالجتها انطلاقاً من الإشكالات الجوهرية التالي:

الى أي مدى يؤثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر _ وحدة ورقلة _ ؟
ولغرض معالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين الإطار النظري والفكري، فإنه سيتم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى جملة من الإشكاليات الفرعية كما يلي:

الإشكاليات الفرعية:

- 1- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما هو مستوى مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد أثر لأبعاد للاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة؟
- 4- هل توجد اختلافات في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الاقدمية ، المستوى الوظيفي)؟

III. فرضيات البحث

انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، فقد تم الاعتماد في المعالجة على عرض وصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يتميز الاتصال الداخلي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة بأنه ذو مستوى عالي.
- 2- مستوى مشاركة المعرفة عالي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.
- 3- يوجد أثر إيجابي لأبعاد الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 4- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

IV. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال بشقيه (الداخلي، الخارجي) في تطوير المؤسسة وتعظيم قيمتها وتحقيق تفوقها على المنافسين، وكونه المصدر الحقيقي لقدراتها التنافسية، لهذا دعت الضرورة المؤسسات إلى العمل على التحكم في الاتصال الداخلي ولما له آثار على مشاركة المعرفة. وعلى هذا الأساس تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

- البعد النظري لدراسة هذا الموضوع: حيث نسعى لتحقيق الترابط بين مفاهيم الاتصال الداخلي وأسس مشاركة المعرفة.
- البعد الميداني للدراسة والذي يأتى من خلاله الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.

V. اهداف الدراسة

- من خلال أهمية الموضوع يأتي هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:
- الاطلاع بالجانب النظري للدراسة والذي يستعرض فيه مفهوم الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة؛
 - التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؛
 - التعرف على مستوى مشاركة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة وكذلك الكشف على مدى أهميته بالنسبة للعمال والمؤسسة معاً؛
 - التحقق من الفرضيات الموضوعية والوصول الى استنتاجات وتوصيات للدراسة.

VI. مبررات اختيار الموضوع

- الميول الى موضوع مشاركة المعرفة؛
- الاهتمام بموضوع الاتصال والتفاعل الاجتماعي،
- معرفة ما إذا كان موضوع مشاركة المعرفة مطبق في المؤسسة الجزائرية ام لا؛
- حاجة الافراد للاستفادة من خبرات بعضهم دون تكلف لذا طبق الموضوع في مؤسسة خدمية للتعرف على مستوى مشاركة المعرفة فيها؛
- محاولة تبيين موضوع الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة بالنسبة لي وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

VII. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

سنعتمد في دراسة هذا الموضوع على استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) بما يخص الجانب النظري من الدراسة (الفصل الأول)، فيما يتعلق بأثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة. أما الجانب التطبيقي فتم استخدام أسلوب (دراسة حالة) وهي دراسة تقييمية لواقع تأثير الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقة. واعتمدت على أداة الاستبيان كأداة رئيسية ، وللتحليل والمعالجة تم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات. كما توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج والعديد من التوصيات.

VIII. حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقة.
الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2019
الحدود الموضوعية: ارتكزت نتائج الدراسة على مدى صدق فقرات وابعاد الاستبيان من جهة ، ومن جهة أخرى على دقة إجابات المبحوثين .
الحدود المفاهيمية :

الاتصال الداخلي :هو نقل للمعلومات او لرموز من شخص لآخر او لمجموعة من الأشخاص للتعبير عن فكرة او سلوك ما ، من خلال وسيلة تسمى أداة الاتصال .
مشاركة المعرفة : هي ثقافة يتبناها افراد المنظمة للحصول على منافع حالية ومستقبلية ، من خلال تبادل الخبرات والمعارف بينهم سواء كانت ضمنية او صريحة .

IX. صعوبات الدراسة

إن أي جهد إنساني عموما والبحث العلمي خصوصا لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث، فأهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا فهي على النحو التالي:
- نقص المراجع من الكتب حول موضوع مشاركة المعرفة؛
- عدم استجابة بعض الموظفين للاستبيان .

X. تقسيمات البحث

تم تقسيم البحث الى فصلين ، بحيث ان الفصل الأول احتوى على الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة ، بحيث انه تم تقسيمه الى مبحثين المبحث الأول احتوى على مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة اما المبحث الثاني احتوى على الدراسات السابقة ، اما بالنسبة للفصل الثاني فقد احتوى على الدراسة الميدانية بحيث انه تم تقسيمه الى مبحثين ، المبحث الأول الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة ، و المبحث الثاني عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والتطبيقية

للاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة

تمهيد

عزف العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في بيئة الاعمال أدت إلى تغير لغة المنافسة العالمية بو شكلت تحديات ضخمة على منظمات الأعمال ، وللانسجام مع هذه التغييرات تحولت المنظمات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لأنشطة أعمالها بعد ان أحدثت الثورة التكنولوجية تأثيرات هائلة على أنماط الإنتاج والاستثمار والاستهلاك، فأخذت تتعامل مع الكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة منها لحزنها واستعمالها ، من خلال مشاركتها مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال والتداول في خطوة للمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة .

فالمنظمات الناجحة هي القادرة على إيجاد التوفيق الملائمة والتي توازن بين بيئتها الداخلية والخارجية من خلال التحكم في مواردها من جهة والاحتفاظ بموقعها السوقي من جهة.

من خلال ما سبق وتبعاً لنفس السياق سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

حيث نتناول في:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة، نتعرض من خلاله إلى (مشاركة المعرفة: مفاهيم ومتطلبات واهم معيقات تطبيقها وكذا وأسس ومفاهيم الاتصال الداخلي).

أما المبحث الثاني: فسنتناول فيه الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

نتعرض من خلاله: الدراسات المتعلقة الاتصال الداخلي والدراسات المتعلقة بمشاركة المعرفة ثم مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة

ان مما لاشك فيه هو الصراع القائم بين المؤسسات على البقاء والذي يتطلب المحافظة على موقعها في السوق ، مما يتوجب على المؤسسة التحكم في مواردها الداخلية والخارجية ، خاصة الداخلية منها لأنها القادرة على التحكم فيها بتطويرها وذلك بإدارتها بطرق تسمح لها بالحفاظ عليها ، كالمورد البشري وما يحمله من معارف ومهارات التي لا بد من تسييرها بطريقة جيدة وتحفيزه على مشاركتها مع زملائه من خلال التواصل الفعال داخل المؤسسة ، وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المبحث الأسس النظرية لكل من الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة .

المطلب الأول: الإطار العام للاتصال الداخلي.

لفهم ظاهرة الاتصال الداخلي وابعاده نتطرق لبعض التعاريف التي وضعت له، وكذا اهم الأطر النظرية التي جاءت لتوصيفه وتفسيره ومن ثم نقوم بالتطرق لعملية الاتصال وعناصره.

الفرع الأول: مفهوم وعناصر واهداف الاتصال الداخلي.

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي.

وضعت العديد من التعاريف حول الاتصال الداخلي، وسنتطرق الى بعضها:

أ- الاتصال لغة:

جاء في قاموس المحيط ان كلمة اتصال)من الناحية اللغوية يعني وصول للشيء او بلوغه او الانتهاء اليه ، وهو من مادة (وصل) يصل فلانا وصولاً ، ووصل الشيء اليه وصولاً أي بلغه وانتهى اليه .¹

ب- الاتصال اصطلاحاً :

يرجع اصل كلمة اتصال COMMUNICATION الى الكلمة اليونانية COMMUNIS بمعنى عام او مشترك او المشاركة ، فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات او تبادل المعلومات والاتجاهات أي انه يتضمن المشاركة ، او التفاهم حول شيء او اتجاه او فكرة او سلوك او فعل ما .²

ت- يمكن تعريف الاتصال على انه عملية يتم بموجبها نقل او تحويل معلومات او اراء ، تعليمات ، او أوامر ..الخ من جهة لجهة أخرى (التي قد تكون فرداً او جماعة) وذلك من اجل ضمان استمرارية العمل في المنشأة ، وبحيث يمكن للفرد او الجماعة إحاطة الغير بها ، والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم وجهة معينة ، وباستخدام وسيلة معينة تدعى أداة الاتصال .³

¹ سبتي ذهبية ، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اكلي محمد اولحاج . البويرة، 2015|2014 ، ص 3 .

² نفس المرجع ، ص 3 .

³ احمد دروم ، بالقاسم العسالي ، اثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، ص 190 .

ث- تعريف Dr Murphy " ان الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح ، وان التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم ، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة او تلقيها هو رئيس فاشل .

(Chantal russenault et Maritine pretet ,1996)¹ .

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل حول الاتصال : هو عبارة عن نقل للمعلومات او لرموز من شخص لآخر او لمجموعة من الأشخاص للتعبير عن فكرة او سلوك ما ،من خلال وسيلة ما تسمى أداة الاتصال .

ثانيا : عناصر الاتصال الداخلي .

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة و المتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية و اجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار و المعلومات بين الأفراد والجماعات ،فهي تؤثر و تتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر ،و تشمل هذه العملية ما يلي²:

أ- المرسل :هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، و يقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة .و يتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها و جمع المعلومات عنها و تنظيمها و تحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها و توضيحها.

ويتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته و ميوله و قيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها. و يحدد ديفيد بولو أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل و هي أولا مهارات الاتصال من مهارات الكتابة و القراءة و الاستماع و القدرة على التفكير ووزن الأمور ،ثانيا اتجاهات المصدر إذا كان سلبيا نحو ذاته أو إيجابيا ،الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله ،ثالثا مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته ،رابعا النظام. الاجتماعي و الثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي و الثقافي .

ب- الرسالة:يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ،أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل ،و تتضمن أفكار و آراء و معاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة ، و هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار و معلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال ،مثل:الكلمات والحركات و الأصوات ،الأرقام، الصور ،تعبيرات الوجه والجسم وغيرها.و تتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي تقدم .

¹ بالريوي كمال ،دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، اماراباك مجلة علمية محكمة عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد الرابع ،العدد العاشر (2013) ،ص 81

² قادري محمد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ، مذكره ماجستير (غير منشورة) ، جامعة ابي بكر القايد . تلمسان ، 2009 - 2010 ، ص 32.

كما يوجد كذلك:¹

ت- الوسيلة: هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما و بدورها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال و نقل المعرفة، و على المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً و فعالية على المستقبل، مراعاة معرفة و اتجاهات وسلوكه. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات، التلفون و الحادثات الشخصية، و هناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات، المجالات، المنشورات الدورية، اللوائح و أدلة و إجراءات العمل، وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، و هناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة.

ث- المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، و يستقبلها من خلال حواسه المختلفة، و يقوم

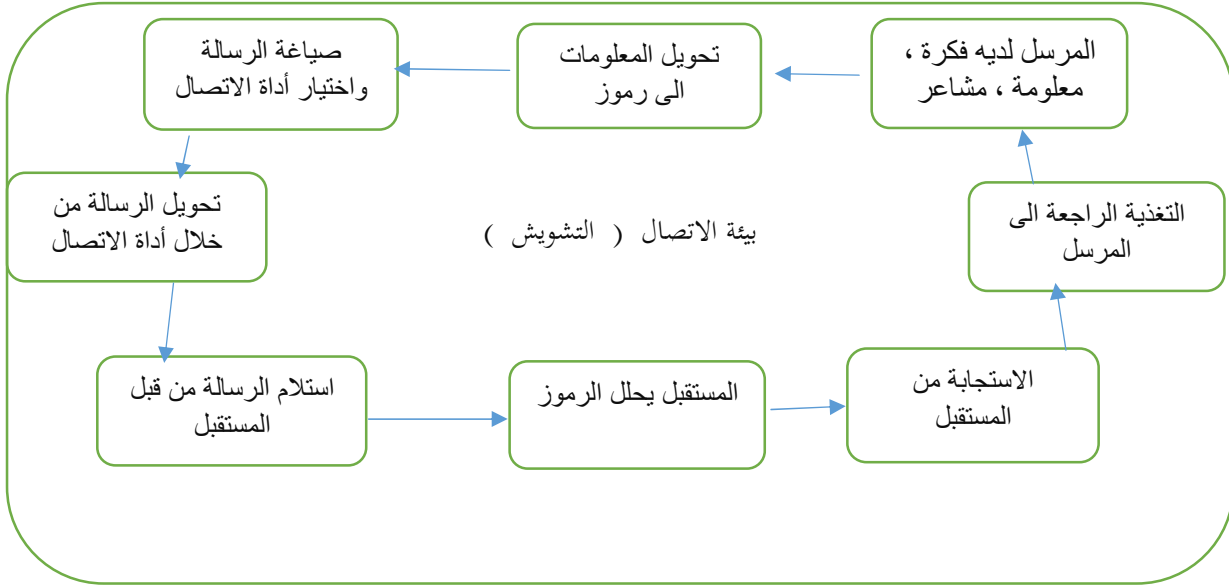
بحل رموزها، و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني ودلالات، و ينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، و يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل و لكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة و تحقيق الهدف.

ج- التغذية العكسية: و هو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، و هناك أربعة طرق للنظر إلى رجوع الصدى، فقد يكون إيجابياً أو سلبياً، و قد يكون داخلياً ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، و قد يكون خارجياً ينبع من المتلقين، و قد يكون فورياً أو مؤجلاً، و يمكن أن يكون حراً يصل إلى المستقبل بدون عوائق و قد يكون مقيداً أي يقوم به المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات، وفهمه و تفسيره لها بالرد عليها.

ح- بيئة الاتصال: يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل و المستقبل، و هناك أحداث و وقائع تتم أثناء الاتصال، و تتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان و الأشخاص، و لا يمكن فصل السياق الاجتماعي و السياسي و الثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.

¹ المرجع السابق، ص 34.33.

الشكل (1_1) : نموذج عملية الاتصال



المصدر : غازي فرحان أبو زيتون ، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي ، ط 2 دار حامد ، عمان ، 2014 ، ص 45 .

ثالثا : اهداف الاتصال الداخلي .

تتعدد أهداف الاتصال الداخلي يمكن حصرها فيما يلي¹ :

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للعمال : يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري بداخلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والدقة، وهذا ما ينعكس ايجابيا على سير العمل، ولا شك أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن تمييز المعلومات المقدمة للعمال في أربع مجالات:

- معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف العمال ؛
- معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها ؛
- معلومات خاصة بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛
- معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.

ب- أهداف الاتصال للقيادات الإدارية : إن الاتصال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بما توفره من بيانات ومعلومات كما يساهم في توصيل آرائهم ومشاكلهم إلى الإدارات العليا، وتستعمل عملية الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة أخرى وتهدف إلى:

¹ برباوي كمال ، سليمان الياس ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية ، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 05 (جوان 2016) ص 97, 98 .

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات ؛
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات ؛
- التعبير عن المشاعر والآراء، وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات ؛
- انطواء المسؤولين في الإدارات تحت قيم وأهداف المؤسسة ؛
- تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات.

ت- أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق ؛
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية ؛
- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

الفرع الثاني: أنواع و وسائل الاتصال الداخلي وأهميته .

أولا : أنواع الاتصال الداخلي¹.

يتم تقسيم أنواع الاتصال في المنظمة حسب قنوات الاتصال الى قسمين :

أ- الاتصال الرسمي : تتمثل عملية الاتصال الرسمي في تلك الاتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية

للمنظمة وفقا للنظم واللوائح المنظمة له ووفقا للبناء التنظيمي الذي يحكمه ، قد تكون هذه القواعد مكتوبة او مدونة او منصوص عليها . حيث لا تستطيع أي منظمة مهما كان حجمها او نشاطها ان تمارس وظائفها بدون تبادل المعلومات بين افرادها ، مصالحها او وحداتها ، وحتى تضمن المنظمة فاعلية هذه التبادلات فهي تقوم بضبط تدفقات المعلومات والبيانات بداخلها حسب هيكلها التنظيمي الرسمي .

وتأخذ تدفقات المعلومات والبيانات الاتجاهات التالية²:

1-الاتصالات النازلة (من اعلى الى اسفل) : وهي الاتصالات التي تصدر من القادة الإداريين في مستوى معين

بالمنظمة الى المستويات الإدارية الادنى منها ، ويتضمن عادة القرارات ، الأوامر ، التعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط او برامج عمل معينة .

¹ فريدة جمالة، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الجزائر 3 ، 2012/2013 ، ص 65.

² المرجع السابق ، ص 66 ، 67 .

ويسعى المدير والمسؤولون من خلال الاتصال النازل الى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- توجيه المرؤوسين واعطائهم تعليمات خاصة بالعمل ؛
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الاعمال في المنظمة ؛
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل ؛
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى التقدم في الإنجاز ؛
- تحديد اهداف وسياسات العمل للمرؤوسين ؛
- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم ؛
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم .

وعليه تلعب الاتصالات الرسمية النازلة أهمية كبيرة للأفراد باعتبارها توفر جميع المعلومات الضرورية لأداء العمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة . مما يخلق لدى الافراد شعور بالانتماء الى المنظمة ويجفزههم على تحقيق أهدافها .

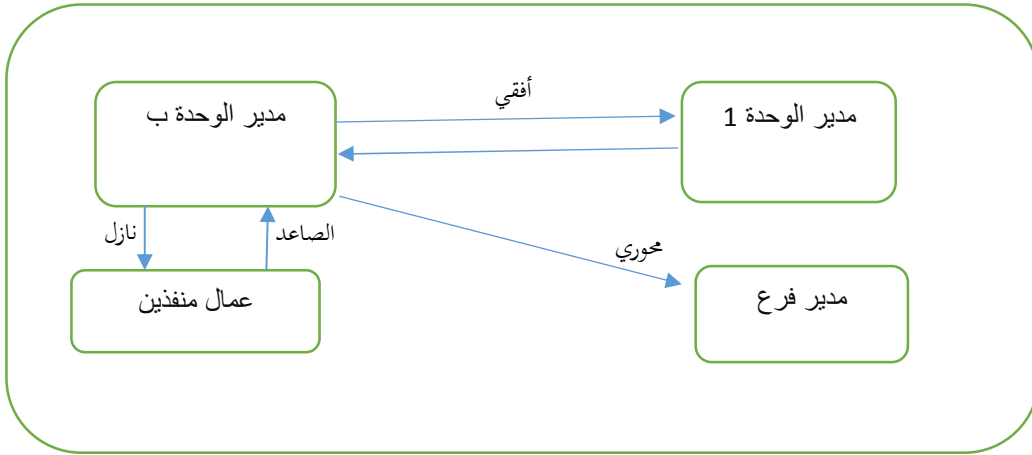
2-الاتصالات الصاعدة (من اسفل الى الأعلى) : وهي التي تتم من المرؤوسين الى الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى وقد تتضمن الصعاب التي تعترض تنفيذ برنامج او قرارات معينة ، فهي تتضمن استفسارات ، تساؤلات ،شكاوي العمل بالإضافة الى أفكار ، اقتراحات او اراء تفيد في تحسين أداء المنظمة وتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل .

فالاتصالات الصاعدة تعتبر ذات أهمية كبيرة في المنظمة باعتبارها كأداة مراقبة تمكن المدراء من خلال تقارير عن العمل المنجز تقييم الأداء في المنظمة ومدى تطبيق قراراتهم واوامرهم ، ومن خلال شكاوي العمال اكتشاف الأخطاء و تجاوزات المسؤولين مما يسمح للمدراء باتخاذ الإجراءات والتعديلات الملائمة ، كما ان الاستماع للعمال ، الاهتمام بأفكارهم واقتراحاتهم يخلق لديهم شعور بالأهمية وبالانتماء للمنظمة مما يشجعهم على الابداع والمبادرة من اجل تطوير المنظمة .

3-الاتصالات الافقية (العرضية) : يتم هذا النوع من الاتصالات بين المدراء و المسؤولين من مستويات متشابهة او متقاربة فب وظائف إدارية او إشرافية مختلفة ، تهدف الاتصالات الافقية الى التنسيق بين مختلف المصالح ومديريات المنظمة من اجل تحقيق أهدافها ، وتظهر أهميتها خاصة في المنظمات كبيرة الحجم التي تتميز بتعدد المستويات التنظيمية باعتبارها تسمح بنشر وتبادل المعلومات الضرورية لأداء العمل بسرعة وسهولة بين جميع افراد المنظمة .

4-الاتصالات المحورية : تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لها تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ولا يظهر هذا النوع عادة في الخرائط التنظيمية ، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخاصة في المنظمات الكبيرة .

ب- الاتصال غير الرسمي : يعرف على انه مجموعة من التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المنظمة والتي لا ترتبط دائما بأداء العمل ولا تتبع الخطوط التسلسلية الإدارية .
ومن امثلة هذه الاتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من احاديث عن مشاكلهم الخاصة او عن احوالهم العامة التي تستدعي اهتمامهم ، وقد تتضمن بعض الاتصالات غير الرسمية تحريف المعلومات ما يؤدي الى انتشار الاشاعة وتغيير الحقائق .
من خلال ما سبق ذكره نستنتج ان للاتصال داخل المنظمة عدة اتجاهات تساهم في تدفق المعلومات التي تسيير العمال نحو هدف المنظمة ، ولا يمكن الاستغناء عن أي منها سواء النازل أي توجيهات المدير والمسؤولين او الصاعد من اقتراحات المرؤوسين ، فكل نوع من الاتصال يخلق تفاعل اجتماعي ذا أهمية في العمل الإداري من اجل تحقيق اهداف المنظمة .
الشكل (1_ 2) : يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته .



المصدر : زويتي سارة ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل ، ط 1 ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، ص 39 .

ثانيا : وسائل الاتصال الداخلي

للاتصال الداخلي وسائل عديدة نذكرها فيما يلي ¹:

أ- الاتصال الكتابي :

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة، وتحتاج الى التفصيلات ، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فان الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة مثل: المذكرات ، الخطابات، المتبادلة، اللوائح، المنشورات .. .

- طرق الاتصال الكتابي:

1- التقارير :يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة

متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

¹ بوعيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، 2008.2009 ، ص ص 52 . 53 . 54 .

2- النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ.

3- الكتيبات والدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

4- الشكاوي:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي .

5- ملصقات الحائط

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

6- الإعلام الآلي¹ :

و هذه الوسيلة هي التي أصبحت أكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية و الكيفية داخل المؤسسات و تتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة و فعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز و الحدود و العراقيل و الصعوبات.

7- الفاكس و التلكس :

لقد أصبحت وسائل ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بالإمكان نقل معطيات (أرقام) وقرارات باستخدام هذه الوسائل، اختصارا للوقت و الجهد.

ب- الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته و اتجاهاته ، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

¹ برباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة ابي بكر بالكايد - تلمسان ، 2015 .
2014 ، ص 18 .

- طرق الاتصال الشفوي:

1- الاجتماعات:

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة. مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة .

2- الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم .

ت- الإتصالات المرمزة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم إستعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل للإيضاح .

ملاحظة: كل وسيلة لها استخداماتها واختيارها يتوقف على: نوع الرسالة، درجة السرية و السرعة .

ثالثا: أهمية الاتصال الداخلي .

أهمية الاتصال الداخلي في الفكر الإداري¹ :

أ- الأهمية لدى التقليديين

لقد أولى رواد هذه المدرسة أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة مقارنة بمن كان قبلهم:

1- لدى فريدريك . ونسلو تايلور :

لقد اهتم أبو الإدارة العلمية تايلور ب:

- توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.

- أكد على استعمال الإدارة الحديثة أدوات علمية في توزيع العمل و اختيار الافراد والاشراف على العمال.

- وكذا الاتصال بالعمال والاهتمام بهم وغيرها من المبادئ التي نادى بها.

¹ برباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

وهذه المبادئ التي نادى بها تايلور لا يمكن تطبيقها إلا من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمر، و يضمن على الخصوص اتصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة، من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها.

و يتظهر الأهمية كذلك عند¹:

2- لدى هنري فايول :

اهتم فايول بمختلف وظائف المؤسسة إذ لم يفصل ويذكر بشكل مفصل وظيفة الاتصال، إلا أنه دعا إلى توجيه ووحدة القيادة وإصدار الأوامر، فهو يوافق تايلور إلى حد كبير في إعطاء أهمية بالغة للاتصال الداخلي.

3- لدى شيسر بارنارد :

وقد ذهب إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية ولا يمكن أداء أي عمل إداري دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال، ومناخ مناسب ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات، والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة.

كما وضع " بارنارد " سبعة مبادئ لاتصال في المؤسسة ندرجها فيما يلي :

- أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع افراد المنظمة .
 - أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
 - أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن لتحقيق السرعة و عدم الوقوع في الأخطاء.
 - أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات.
 - أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.
 - عدم مقاطعة خط الاتصال.
 - أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا.
- والأهمية التي أعطاها "برناردو" للاتصال على أنه أولى العمليات الإدارية والذي من خلاله يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة، وخلق الترابط بين جميع الأقسام الإدارية الأخرى.

ب- الاتصال لدى الاتجاه الحديث للإدارة :

1- دراكر :

في هذا الاتجاه نجد أن " بيتر دراكر " قد قفز بالاتصال إلى مرحلة جد متقدمة بما قدمه من مبادئ، وعناصر ادخل فيها الجوانب النفسية، والاجتماعية للاتصال، حيث تناول في دراسة عملية الاتصال من عدة جوانب وهي:

¹ المرجع السابق ، ص 9 .

- الاتصال نوع من الادراك الحسي :

فالادراك الحسي هو الخطوة الأولى وأساس العمليات العقلية الأخرى، وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال، بحيث أن الطرف الذي يستقبل الصوت أو الرسالة هو الذي يوصله، وأن الطرف الذي يطلق عليه مصطلح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت أو الرسالة.

ويمكن للفرد ادراك ما حوله في حدود طاقته و إمكانياته و بمقدار معرفته، و تعلمه وذكائه ولهذا فإن عملية عدم الاستيعاب تقف حجر عثرة أمام الاتصال بالآخرين.

- الاتصال نوع من التوقعات :

تعني الاتصالات أننا نشعر بما نتوقع أن نشعر به و نرى ما نتوقع أن نراه، و نسمع ما نتوقع أن نسمعه، فالشيء غير المتوقع قد لا نشعر به أونراه أو نسمعه على الإطلاق ربما نرجع ذلك إلى تجاهلنا له.

ومن التجارب التي أجريت على العقل البشري أثبتت أنه يقاوم كل محاولة تغيير في طريقة تفكيره، لهذا يتركز على توقعاته بشكل كبير.

- الاتصال نوع من الشمول :

تتميز هذه الاتصالات بأنها موجهة إلى كافة الجمهور التي يخاطبها المرسل، فعملية الاتصال بالجمهور على درجة كبيرة من الخطورة، خاصة في الدعاية عندما لا يقتنع الجمهور بطريقته وأسلوب هذه الدعايات، وبالتالي ينصرف عنها ويصبح موضع شك كبير، ولا تتوافر فيها المصادقية مما يعيق عملية الاتصال.

- هاربت سايمون¹ :

ينظر سايمون للتنظيم على انه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين اعضائه من خلال عملية الاتصال المستمرة ، يرى ان الاتصال والتعاون يحدث عن طريقها التفاعل .

لقد ربط سايمون بين الاتصال والمعلومات ، حيث عرف الاتصال بانه عملية يتم بواسطتها إيصال و استلام افتراضات، وهو يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي لإيصال المعلومات .

و هناك من يرى ان أهمية الاتصال الداخلي تظهر من خلال² :

- بالنسبة لأعضاء المنظمة : يمكنهم من الاطلاع على مستجدات المؤسسة وتطوراتها وتحدياتها ، مما يدعم التفاهم والثقة، بين المؤسسة وعمالها و يمنحهم إحساسا صادقا بالانتماء ، فترتفع معنوياتهم وترتفع دافعيتهم للعمل .

¹ زويتي سارة ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل ، ط 1 ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، ص 68 .

² باية بووزة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية ، مقال في مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المدة ، عدد 34 - جوان (2013) ، ص 232 .

- هو الوسيلة المثلى للمسيرين : لتحقيق الانسجام داخل الجماعة ، كما يوفر المعلومات للأطراف الخارجية المهمة بمصلحة المؤسسة ، ويساعد الجهاز الإداري على التخطيط المستقبلي ، بالتعرف على المؤثرات الخارجية التي قد تكون لها انعكاسات على منتجات المؤسسة وخدماتها .
- تستفيد المؤسسة من الاتصال الداخلي : في توفير المعلومات لتقييم نتائج مختلف المستويات الوظيفية ، وكذا البيانات الضرورية لإدارة المنظمة لإدارة المنظمة لتتمكن من تسيير مختلف مواردها بفعالية .
- أن الموظفين يحتاجون إلى معلومات من الإدارة العليا في موضوعين رئيسيين للاهتمام - الخطط المستقبلية للمنظمة والبحث والتطوير .¹

الفرع الثالث : خصائص ومهام ومبادئ الاتصال الداخلي .

أولاً : خصائص الاتصال الداخلي .

إن عملية الاتصال لها خصائص تميزها و تشمل ما يلي² :

أ- الديناميكية

أي أنها في حالة تغير دائم و ليس لها نقطة بداية و نهاية محددة.

ب- التفاعلية " التعاملية"

كل من المرسل والمستقبل يكونا في رسالة واحدة" الصياغة، التفسير، التصرف" كما أن كل منهما يؤثر على الآخر.

ت- عملية ادراكية وتفسيرية

لكي تؤدي عملية الاتصال الأهداف المرجوة منها يجب أن يفهم المستقبل الرسالة و يدركها بالمعنى الذي يدركه المرسل، حيث أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة من العوامل الذاتية مثل:"الميول، دوافع، قيم، معتقدات، اتجاهات، خبرات، معارف، مهارات" للفرد .

لذا على المرسل قبل إرسال رسالته يجب عليه تفهم كل هذه العوامل الذاتية للمستقبل و بناء على هذه المعلومات، يتم إعداد الرسالة و صياغتها بالطريقة والأسلوب والوسيلة و الوقت المناسب التي تمكن المستقبل فهمها و ادراكها كما لو كان هو المرسل.

ث- التمييز

من الصعب أو النادر جداً أن نجد تشابهاً بين موقفين معينين للاتصال باختلاف الأحداث تؤدي إلى تغيير محتوى الرسالة و الهدف منها كما أن الاختلاف بين أطراف الاتصال واختلاف أسلوب الإرسال أو الاستقبال يترتب عليه نفس الأمر .

¹ Eva Tariszka- Semegine , ORGANIZATIONAL INTERNAL COMMUNICATION AS A MEANS OF IMPROVING EFFICIENCY , Article in the European Scientific Journal, Volume 08 edition No. 15, July . P 90.

² برباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

ج- الشمولية

عملية الاتصال تشمل جميع الافراد والجماعات سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبكافة مستوياتهم، بغرض إشباع رغباتهم وحاجاتهم أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ح- علاقة تكاملية

بحيث كل عنصر في عملية الاتصال يكمل الآخر وغياب أحد العناصر يؤدي إلى فشل هذه العملية.

خ- عملية هادفة

عملية الاتصال ليست هدف في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف وتمثل هذه الأهداف في الاستعلام، الأخبار، التأثير.

ثانيا : مهام ووظائف الاتصال الداخلي

تختلف اوجه النشاط الذي تزوله المنظمات العديدة فمنها النشاط الصناعي أو التحويلي أو الإنتاجي أو الخدمات أو الجمع بين أكثر من نشاط، و بصرف النظر من قيام المنظمة فإنها تعتمد على الاتصال كدعماء رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي يمكن تأديتها من خلال مزاولته لهذا الغرض وجدت للاتصال وظائف عديدة منها¹:

أ- الوظيفة الاعلامية :

تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذية فالمدير الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي ونجد أن نوعية الأداء تتأثر بقدر تدفق المعلومات به بالإضافة أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسة المنظمة، و التغيير المستمر و يتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال و قد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمنظمة أو الأداء الوظيفي إلا أن العاملين يحرصون على الاستخبار والعلم بما يجري حولهم و يساعد الاتصال في أداء المهام الإعلامية التي تمثل ضرورة حيوية بالنسبة للمنظمة و العاملين بها .

ب- الوظيفة التوجيهية :

يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الافراد يراها المجتمع صالحة و محققة لأهدافه و بهذا تكوين اتجاهات فكرية مرغوبة و تعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوبة على سبيل المثال تعديل الاتجاه الذي يخفض مكانة العامل إلى اتجاه يخدم الفرد مهما كانت الوظيفة او العمل الذي يؤديه .

¹ ميدون إيمان ، الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل ، أطروحة دكتوراه (غير منشور) ، جامعة ابي بكر بالقائد - تلمسان ، 2017,2018 ، صص 118,119 .

ت- الوظيفة الاقناعية:

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية ، بل أن تترك للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم و حرية الموافقة على الرؤساء و يرتبط ذلك بالمنظمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال و مما لا شك فيه أن العمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر .

ث- الوظيفة الانضباطية:

يعتمد سير العمل في المنظمة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين الأنشطة المختلفة ، و بالتالي يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعليمات و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه و ما يجب تجنبه و تستمد الانضباطية للاتصال أبعادها من منطقتين الأول يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة أما الثاني فيأتي من كون ان المعلومات الصادرة من الإدارة تقتصر على ما يتعلق بالعمل و ظروفه .

ج- الوظيفة التكاملية:

باعتبار الاتصال عملية تفاعل فإن أبعاد هذه الوظيفة تتبع من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي و الجماعي و من الطبيعي أنه لا يمكن أن يحقق الوظيفة التكاملية في المنظمة دون ممارسة العملية الاتصالية حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة و أهداف الافراد و هذا سيحد من شدة النزاعات .

ح- الوظيفة التثقيفية:

التثقيف هو زيادة المعرفة أو تزويد الافراد و الجماعات بعناصر معرفية جديدة ، و يتم ذلك إما بالتكوين أو عن طريق الرغبة، فالإنسان بطبعه شغوف للمعرفة و التثقيف ليجعل نفسه متحدثا لبقا و محبوبا حتى لا يبدو أمام الآخرين جاهلا .
ثالثا : مبادئ الاتصال الداخلي .

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على اربعة جوانب للاتصال : نوعية الرسالة ، ظروف استقبالها، الحفاظ على جهود المؤسسة ، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي ، تتمثل هذه المبادئ في ¹ :

أ- مبدأ الوضوح

لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة الواضحة، وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا باستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين و الرؤساء والزلاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

¹ برباوي كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 30 . 31 .

ب- مبدأ الاهتمام و التركيز

أي إعطاء كل الانتباه و الاهتمام لاستقبال الرسالة ، فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذ لم يكن مفهوما، و يتطلب مزيدا من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام و تتنافس فيما بينها، و نطاق و قدرة الفرد على الانتباه و التركيز، و التمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز، كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة و أيضا تطوير عملية الاستماع و القراءة و يشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.

ت- مبدأ التكامل والوحدة

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل باغراض و أهداف الاتصال .فهذا الأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة و ليست غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون و تحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك و يرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين، و لكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري كأمر الحماية من خطر أو هجوم... الخ، و لكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة، و تفسير و توضيح المعلومات الأخرى، و في هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس و يعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية و هذا تدعيم لسلطته.

ث- مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات و نشرها، و تنشأ هذه التنظيمات بموافقة من المدير أو بدونه، و يكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها، بل الاستفادة منها في نقل و استقبال المعلومات المكتملة للاستقبال الرسمي. فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس و من المرؤوس إلى الرئيس، و هذا المنفذ قد لا يكون ملائما، أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل. لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي، أي الشخصي في الإبلاغ، أو من خلال آخرين.

الفرع الرابع : معوقات الاتصال الداخلي وعوامل النجاح .

أولا : معوقات الاتصال الداخلي .

يمكن النظر لمعوقات الاتصال الداخلي على انها كل الأشياء التي تمنع من تبادل و نقل المعلومات او تعطيلها او تؤخر ارسالها او استلامها او تشويه معانيها او تؤثر بكميتها وبالتالي تعمل على تشتيت المعلومات و تحول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون اتصال فعال ، ولذلك كل شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال .

ويمكن ايجاز معوقات الاتصال الشائعة فيما يلي¹ :

أ- **معوقات شخصية** : وتقترن هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل او المستقبل ، حيث ان الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية تلعب دورا أساسا في عملية الاتصال ، واهم هذه المعوقات ما يلي :

1- **التباين في الادراك** : وهذا يعود لاختلافاتهم الفردية مما يؤدي اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل ، وامثلة ذلك .

2- **الاتجاهات السلبية** :

الانطواء ، حبس المعلومات ، المبالغة في الاتصال . الشعور بمعرفة كل شيء ، الضغط على المرؤوسين ، تخطي خطوط السلطة ... الخ .

3- **القصور في المهارات** : ان فعالية الاتصال لا يمكن ان تتحقق الا من خلال التمتع بقدرات ومهارات متعددة والتي

تساهم في إنجاح عملية الاتصال كمهارة التحدث والكتابة والتفكير والتفاعل الإيجابي مع الآخرين .

4- **تشويه المعلومات** : سواء حصل بقصد او بدون قصد مما يؤدي الى الانحراف في الأداء وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المراد إنجازها .

5- **سوء العلاقات الفردية بين العاملين** : ان سوء العلاقات من شأنه ان يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة .

ب- **معوقات تنظيمية** : ان اهم المعوقات التنظيمية هي ما يلي :

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات وسبل انسياب المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات من شأنها ان تخلق العديد من العقبات في سبيل تحقيق الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية .

- عدم وجود استقرار اداري نتيجة لتغيرات متتالية في فترات متقاربة .

- التخصص الذي قد يصبح عائقا في الاتصالات ، حيث ان الاختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة باختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها .

ت- **معوقات بيئية** : تتمثل هذه المعوقات في الآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في اطارها الفرد سواء كانت داخل العمل او في اطار العلاقات الخارجية للعمل ومن هذه المعوقات ما يلي :

1- **اللغة ومشكلة الالفاظ ومدلولاتها** : ان اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها وانما مدلولات تلك الكلمات ، فللمعاني

مدلولات خاصة بالفرد يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها ، فانها تلعب دورا

أساسيا في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها .

¹ سبتي ذهبية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 54 . 55 . 56 .

2- الموقع الجغرافي : ان التباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرار ومراكز الأداء التنفيذي يؤدي الى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب .

3- عدم كفاية أدوات الاتصال : بحيث انها لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ

القرار وبين مراكز الأداء في العمل داخل المنظمة .

ثانيا : عوامل نجاح الاتصال الداخلي .

حتى يكون هناك الإتصال جيدا وأكثر فائدة في المؤسسة عليها أن توفر له عدد من الشروط والخصائص الضرورية نذكرها¹:

أ- فعالية الإتصال تنطلق أول شيء من المستوى القيادي، حيث تستلزم تعلم ومزاولة العملية الإتصالية، ويجب على المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، وإشعارهم بمسئولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

ب- المرسل للرسالة يجب أن يحدد هدفها، وكذا الغاية من الإتصال، وهذا يعرف على ما تتضمنه الرسالة، واللغة التي تتلاءم ومستوى الأفراد والمستهدفين بالرسالة بمراعاة مستوى إدراك متلقيها، ومن ثم انتقاء الوسيلة الأكثر تأثيرا.

ت- المستق بل للرسالة، يجب أن يحسن الإصغاء، والفهم الجيد والذي يتوجب عليه اكتساب طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب ومهارات الإتصال .

ث- كما يجب أن تنجز الرسالة المراد نقلها بصفة واضحة ومحددة المعاني، سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو رمزية، بتفادي الالتباس، نقص وسوء التعبير، الاستجابة للمعلومات ومطابقتها للواقع، واحتوائها لدلائل تؤكد لها ضمانا للإقناع، وانتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الإتصال في تحقيق ما هدفت إليه.

ج- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسائل لأن هذا يؤثر سلبا أو إيجابا على فعالية الإتصال مثلا إدراك معنويات ومميزات ومصالح وحاجات الفرد التي تضمن قابلية إستعابه لمضمون الرسالة.

ح- وجود قنوات إتصال متعددة بما يعرف بالباب المفتوح، واختيار وسيلة الإتصال الملائمة لطبيعة وهدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات.

خ- احترام المدير شخصية المرسل إليه مهما كان مركزه في المؤسسة، وتفادي المركزية وعدم النظر إلى السلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير وتشجيعهم على إبداء الرأي، والأخذ بأرائهم البناءة.

د- تدريب الأفراد على حسن إستخدام وسائل الإتصال بالإتقان والاعتماد على التقنيات الحديثة .

¹ العربي بن داود ، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007، 2008 ، ص ص 206، 207 .

كذلك¹:

- أ- إبراز أهمية التغذية الراجعة لكافة العاملين وجعلها جزءاً أساسياً من نظام الاتصال في المنظمة وثقافة العاملين فيها.
- ب- اختيار المكان المناسب خاصة في الاتصالات الشفوية والذي تتوفر فيه الخصوصية .
- ت- مراعاة البعد الثقافي لكل من المرسل والمستقبل في عملية الاتصال ، كالإدراك وإيجاد لغة مشتركة للتواصل بين الجميع داخل المنظمة .

المطلب الثاني : مشاركة المعرفة .

أصبحت المعرفة عنصراً جوهرياً من عناصر الإنتاج ومحددات أساسية للتنافسية، لاسيما في النشاطات الاقتصادية عالية القيمة والتي تقوم بدرجة متزايدة على كثافة المعرفة والتقدم للتكنولوجيات المستخدمة.

المعرفة هي عبارة عن عملية تراكمية تكاملية، تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً، كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، فالمعرفة إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها ، أي أنها عبارة عن نتيجة لمزج وتراكم كل من المعلومات، العلم والخبرة.²

الفرع الأول : مفهوم وأهمية مشاركة المعرفة .

أولاً : مفهوم مشاركة المعرفة .

تعد عملية مشاركة المعرفة المكون الأهم من عمليات إدارة المعرفة ، ومن بين أهم التعاريف التي وضعت لمشاركة المعرفة مايلي :

أ- لفهم المعرفة لا بد من التطرق أولاً لبعض المفاهيم ذات العلاقة والتعرف على بعض الجذور التاريخية للمعرفة والتي قد تستخدم كتعبيرات مترادفة لها في بعض الأحيان مثل البيانات، المعلومات والمعرفة³.

1- البيانات (Data) : هي المعطيات البكر، الأرقام والاصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هي ، أما المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أحداث وفعال .

2- المعلومات (Information) : فهي عبارة عن البيانات المعالجة والمحوّلة في الشكل المناسب والذي يلي متطلبات صانع القرار .

3- المعرفة (knowledge) : ويشير (Davenport and prusak) : بان المعرفة مشتقة من المعلومات ، بالطريقة نفسها التي تشتق بها البيانات من المعلومات ،

4- الحكمة (wisdom) : هي المرحلة التي يصل إليها الشخص بعد عمر طويل ، وتراكم كبير للخبرات حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة كثيراً عن كثير من الناس .

¹ غازي فرحان أبو زنون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 52 ، 53 .

² حسين الطيب بورغدة ، ناريمان بشير دريس ، اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص 844.

³ وسام ياسين محسن ، متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة جودة التدقيق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد 21، العدد 86، سنة 2015، ص 152.

ب- (Rivera-Vazquez et al 2009:257) يرى مشاركة المعرفة بأنها تبادل الافراد مع بعضهم البعض كلاً من المعرفة الضمنية والظاهرة والإيجاد المستمر للمعرفة الجديدة¹.

وتصنف المعرفة حسب Nonaka et Takeuchi إلى²:

1- معرفة ظاهرة : هي معرفة رسمية ، منظمة ، مرمزة ، معبر عنها وقابلة للنقل والتعلم بسهولة ، يمكن إيجادها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها ، إجراءات العمل والخطط ، ومعايير تقييم الاستعمال .

2- معرفة ضمنية : هي تلك المعرفة التي يمتلكها الافراد والمخزنة في عقولهم ، فهي غير رسمية ومن الصعب التعبير عنها أو نقلها كونها مرتبطة بالكفاءات الفردية .

ت- مفاهيم التشارك المعرفي وفقاً لمجموعة من الباحثين³:

جدول رقم (1_1) : استعراض لاهم التعاريف التي وضعت لمشاركة المعرفة.

التعريف	الباحث، السنة ، الصفحة
مجموعة من النشاطات التي تهدف الى نقل ونشر المعرفة من فرد الى اخر ، ومن فرد الى مجموعة ، ومن مجموعة الى أخرى او من منظمة الى أخرى .	Lee . 2001: 324
هي المشاركة بالمعلومات ذات العلاقة بتنظيم الأفكار ، والاقتراحات ، والخبرات مع الافراد بعضهم البعض .	Bartol & Srivastav. 2002 :65
عملية تبادل المعرفة بين وحدات المنظمة من اجل الوصول الى منافع حالية ومستقبلية .	Lin . 2007: 16

المصدر : خلف لطيف ناصر ، جهاد حميد علي ، اسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التامين على الحياة ، مجلة تكريرت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريرت ، المجلد 3 ، العدد 39 ، 2017 ، ص 41.

ث- مشاركة المعرفة : هي تمكين أعضاء المنظمة من مشاركة معرفتهم بكفاءة ، وبالتالي ينظر إليه على أنها العملية الرئيسية في

إدارة المعرفة، و الأكثر موثوقية يجب أن يكون العاملون الذين يتشاركون المعرفة هم العمال أنفسهم ، لأنهم يعرفون بشكل أفضل من أي شخص آخر لماذا هم على استعداد لتبادل المعرفة ، بحيث اننا نبدأ أولاً بالمعرفة الضمنية لأنها لا توجد إلا في أذهان العمال ولا يمكن التعبير عنها بسهولة⁴.

¹ م. عباس محمد حسين سعيد ، تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 7 ، العدد 13 ، سنة 2015 ، ص 361.

² عبد المالك حقيق ، سارة عبيدات ، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة باجي مختار عنابة ، العدد 6 ، 2014 ، ص 128 .

³ خلف لطيف ناصر ، جهاد حميد علي ، اسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التامين على الحياة ، مجلة تكريرت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريرت ، المجلد 3 ، العدد 39 ، 2017 ، ص 41.

⁴ Oye, N.D., Mazleena Salleh, Noorminshah, A , Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators , Article in the International Journal of Information Technology Management (IJMIT), Vol. 3, No. 4 , Malaysia Johor , November 2011.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل :

مشاركة المعرفة بين افراد المنظمة هي ثقافة ، يتبناها افراد المنظمة للحصول على منافع حالية ومستقبلية ، من خلال تبادل الخبرات والمعارف بينهم سواء كانت معارف ضمنية او صريحة ، وتختلف وسائل مشاركة المعرفة حسب عدة اعتبارات (طبيعة المعرفة المراد نشرها ، طبيعة المستقبل ، الهدف من المشاركة) .

ثانيا : أهمية مشاركة المعرفة .

إن نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها الأساسية والبقاء ومقاومة الاضمحلال والفاء يعتمد بشكل كبير على العوامل المرتبطة بالفعالية والكفاءة التنظيمية، كالهيكلة التنظيمي والموارد المتاحة والنمط القيادي الذي يبحث عن الأساليب الحديثة في إدارة المنظمات وغيرها من عوامل البيئة الداخلية ذات الارتباط بالمشاركة المعرفية للعاملين¹ ، ويمكن توضيح أهمية مشاركة المعرفة في النقاط التالية :

أ- حدد (Gurteen ;1999) أهمية التشارك المعرفي في ما يلي² :

- 1- خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية ؛
- 2- دوران المعرفة بين جميع الافراد يضمن استمراريته وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.

ب- اشارت منظمة العمل الدولية في دورتها 300 المنعقدة في جنيف الى أهمية المشاركة بالمعرفة كاهمية استراتيجية لأي منظمة قائمة على المعرفة ، كما تحصل هذه المنظمات من خلال المشاركة بالمعرفة على منافع رئيسية وهي³ :

- 1- تساعد المشاركة بالمعرفة على كشف المعارف الضمنية او الموارد الخفية وعلى تحديد الثغرات في المعارف ؛
- 2- توفر مجال لتشغيل العقل والابتكار وحل المشاكل وتشارك التجارب والممارسات الجيدة وتبادل المعارف في مجالات مختلفة ؛
- 3- تأخذ المعارف بالطبع اشكالا مختلفة عديدة وهناك حاجة الى استراتيجيات مختلفة لضمان توفر السبل الضرورية للوصول بسهولة وفي الوقت المناسب الى المعارف اللازمة .

ت- ان التشارك المعرفي يساهم في تعزيز التعاون بين الافراد وتسهيل تبادل المعرفة ضمن الفريق وزيادة تدفق المعلومات ، مما يؤدي الى توفير واستعمال وسائل اتصال حديثة تساعد على التشارك المعرفي بين الافراد.⁴

الفرع الثاني : ابعاد واشكال مشاركة المعرفة .

اولا: ابعاد مشاركة المعرفة

تعد مشاركة المعرفة عملية اجتماعية من خلال تطبيق المؤسسة لإدارة عملية التواصل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين فيها. إضافة إلى أن هذا المفهوم عبارة عن عملية إدارية تكاملية بين جميع الوظائف المتاحة في المؤسسة والتي تركز على تأكيد بان

¹ عبد الحفيظ علي حسب الله ، عيسى سالم علي ، محمد علي عبد الله ، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة ، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان ، العدد الأول ، يوليو 2012، ص 2.

² عبد المالك جحيق ، سارة عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

³ وسام ياسين محسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 154 .

⁴ خلف لطيف ناصر ، جهاد حميد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

جميع العاملين يمتلكون الخبرة والمهارة ولهم الاستعداد لمشاركتها فيما بينهم ، ولا يتم ذلك إلا من خلال إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملية المشاركة بكفاءة. ومن خلال هذا يمكن أن نحدد أبعاد مشاركة المعرفة وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1 - 2) : وجهات نظر بعض الباحثين حول ابعاد مشاركة المعرفة .

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	ابعاد المتغير
ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي	اثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة الحقيقية فعالية المشاركة أهمية المشاركة
حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس	أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> تبادل المعرفة نقل المعرفة تحويل المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على الدراسات السابقة .

وستعتمد الباحثة في هذا البحث على عناصر الباحث الثاني المذكور أعلاه في قياس مشاركة المعرفة لكونها تری أنها أكثر عناصر شمولية.

ويمكن توضیح هذه الابعاد كالآتي ،¹:

أ- Exchange تبادل المعرفة: يضم تبادل المعرفة كل من الافراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الافراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم (ShengWang ,RaymondA. Noe, 2010) أي أنها عملية تبادلية للمعرفة تتوقف على طرفين.

ب- Transfer نقل المعرفة: تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة (William R. King , 2008, p 213). بين مصدر ومستقبل المعرفة .

إن نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، بالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة.

ت- Knowledge Conversion تحويل المعرفة : إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي،

يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، والتي حددها كل من H.Tackuchi و I.Nonaka عن طريق نموذج التدرج المعرفي، كما يأتي:

1- التفاعل الاجتماعي : ويمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة، وتحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجهها لوجه، مثلما يحدث في المناقشات والحوارات وفرق العمل .

¹ حسين الطيب بورغدة ، ناريمان بشير دريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 847 . 848 .

2- الإخراج (التجسيد) : هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة بين الافراد من خلال تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى صورة صريحة، والتي يسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة .

3- الإدخال (الذاتية) : تسمح بتشارك المعرفة بين الافراد العاملين في مؤسسة ما من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية حيث أنها تمثل الطريقة التقليدية في التعلم، فالمعرفة الصريحة من الممكن أن تكون ضمن العمل أو التطبيق العملي، فالفرد يكتسب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والتمرن والعمل وفقاً لما قام به غيره من الافراد من قبل في المؤسسة.

4- التركيب : وهي العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة جديدة ، ويتضمن هذا النمط من تحويل المعرفة، دمج مجموعات مختلفة من المعارف الصريحة، من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية .

ثانيا : اشكال مشاركة المعرفة .

يشير MARQUARDT (2002) الى ان المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات اما بشكل مقصود، او بشكل غير مقصود¹ :

أ- الشكل المقصود: ويعني ان تتم عملية مشاركة المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الافراد ، او من خلال الأساليب المكتوبة مثل : المذكرات ، والتقارير ، والنشرات الدورية ، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية ، بالإضافة الى ذلك ، فانه يتم مشاركة المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو ، والاشربة الصوتية ، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الارشاد، وبرامج التدريب، واجراء التنقلات وتدوير الاعمال بين الأعضاء .

ب- الشكل غير المقصود : ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال : الشبكات غير الرسمية ، والقصص والاساطير ، وما يشبه ذلك .

الفرع الثالث : متطلبات ومعوقات مشاركة المعرفة .

أولا: متطلبات مشاركة المعرفة .

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة، وفيما يلي أهمها² :

أ- الهيكل التنظيمي المناسب : بدون تبادل المعلومات بين الافراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات ؛

¹ عبد السلام مجادات ، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة ، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان ، 15 _ 17 ديسمبر 2002 . ص 8 .

² عبد الملك حقيق ، سارة عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 . 130 .

- ب- فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الاعضاء ، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الاعضاء على تبادل الافكار بسهولة ؛
- ت- القيادة الفعالة: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل ؛
- ث- مخازن المعرفة : هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الافراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الافراد بتفاصيل المهام المختلفة ؛
- ج- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الافراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية ؛
- ح- التدريب : لابد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي .

ثانيا : معوقات مشاركة المعرفة .

إن تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الاهداف التي تسعى اليها منظمات اليوم ،الا ان هناك معوقات تحد من عملية المشاركة .

ويعد (1999) Huseman و (2003) Coakes & Goodman أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة بما يلي¹:

- أ- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية؛
- ب- تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات مما يمتلكونه من معرفة ضمنية؛
- ت- مشاركة المعرفة الخطأ وتعرض المؤسسة والآخرين للضرر؛
- ث- إحجام الافراد عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة حين يشعرون بانها ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم.

¹ عبد المالك جحيق ، سارة عبيدات ، المرجع السابق ، ص 130 .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

من المهم أن يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون. ومن هنا سنقدم ملخصاً مختصراً عن كل دراسة ذات العلاقة بالدراسة الحالية يشمل أهداف الدراسة و أهم ما توصلت إليه من نتائج للتعرف على الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث ، وقد تم تصنيف الدراسات على أساس اللغة (اللغة العربية واللغة الأجنبية) وسوف نعرض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مرتبة كالتالي:

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الداخلي

الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية (انظر الملحق رقم 01)

أولاً: دراسة علي بولداوي ، يحي بشلاغم ، تحت عنوان ممارسة الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي ،مقال منشور في مجلة علمية دولية محكمة "معارف" السنة 12 ،العدد22(جوان2017):

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين ممارسة الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي لدى عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية . حيث بينت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثان أن:

- هناك علاقة ارتباطيه بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحقق الفرضية العامة.
- هناك علاقة ارتباطيه بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحقق الفرضية الجزئية الأولى.
- هناك علاقة ارتباطيه بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحقق الفرضية الجزئية الثانية.
- هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

ثانياً: دراسة مزيان محمد توفيق،عثمان عبد اللطيف ،بن حجوبة حميد ،تحت عنوان :تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية ،مقال منشور في مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع /سبتمبر2018:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحسن الأداء البشري في مؤسسة سوناطراك مركب GL27 ، كما تهدف إلى الوقوف على واقع نظام وعملية الاتصال في المؤسسة ،اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات ،التي تم الحصول عليها بالاعتماد على الاستبيان الذي تم معالجته ببرنامج SPSS20 . حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

-وجود علاقة ايجابية قوية(طردية) بين الاتصال الداخلي و الأداء البشري في المؤسسة ،كما اعتبرت الدراسة أن عملية الاتصال تتطلب نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في مجال الاتصالات ،كما تبقى عملية الاتصال و الأداء البشري أساس تحسن أداء المؤسسة ككل.

ثالثا: دراسة برياوي كمال ،سليمان الياس ،تحت عنوان: دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية، مقال منشور في مجلة البشائر الاقتصادية العدد 05(جوان 2016):

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي و العدالة التنظيمية، وتم الاعتماد على الاستبيان من أجل الوصول للهدف، كما تم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة. علما أنه تمت الدراسة على عينة من (عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بشار) حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التوزيعية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة الإجرائية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التفاعلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التنظيمية.

رابعا: دراسة ميدون ايمان، -المسومة تحت عنوان: الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل. وهي عبارة عن أطروحة دكتوراء (2018/2017):

حيث تمثلت في دراسة مقارنة بين المؤسسة الخاصة و المؤسسة العامة وتوصلنا للنتائج التالية:

- في كلا المؤسسات كانت هناك علاقة طردية موجبة بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل.
- في المؤسسة الخاصة وجد أن هناك علاقة طردية كبيرة بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل.
- أما في المؤسسة العمومية وجد علاقة طردية بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل ولكنها ليست قوية.

بالمقارنة بين النتيجتين يمكن القول أن دور الاتصال الداخلي في إعادة تنظيم العمل يوجد في المؤسسات الخاصة أكثر منه في العمومية.

خامسا: دراسة سبتي ذهبية، و المعنونة تحت عنوان: مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين. وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. سنة 2015/2014.

حيث تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، و لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم إجراء دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري في ولاية البويرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي و تحفيز العاملين في هذه المنظمة كما تم اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي فيها مما يؤدي إلى تحفيز العاملين فيها وتحسين أدائهم.

الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة_ Eva Tariszka- Semegine تحت عنوان

Organizational Internal Communication As A Means Of Improving Efficiency

الاتصالات الداخلية المنظمة كوسيلة لتحسين الكفاءة ، مقال في مجلة العلمية الأوروبية، المجلد 08 طبعة رقم 15، يوليو.

حيث ترى هذه الدراسة ان في الوقت الحاضر ، يعد الاتصال شرطاً أساسياً تجاه الموظفين حتى في أبسط موقف للحصول على مستوى معين من مهارات الاتصال. ويعتبر أكثر أهمية مع المديرين. أدركت المنظمات أن مستوى الاتصال داخل المنظمة يحدد كفاءة المنظمة. تحول الاهتمام نحو دراسة مجالات مختلفة من التواصل التنظيمي ، حيث خلصت نتائج الدراسة الى ان الوعي بميزات موارد نظام الاتصالات الداخلية ليس في المستوى الذي سيتطلب بالتأكيد إدخال نظام الاتصالات التنظيمية. تتمثل وظيفة نظام الاتصالات بشكل أساسي ومنتظم في توفير المعلومات بطريقة كافية ومتكاملة داخل المنظمة. يعني تنفيذها بطبيعة الحال التكلفة التي تتحملها المنظمة ، ولكن لا داعي للقول إن المعلومات هي أيضاً سلعة ، وبالتالي تتطلب الموارد المعلوماتية والاتصالية أخذها في الاعتبار بشكل مماثل للموارد التقليدية

ثانياً : دراسة Elena Rodica Opran تحت عنوان :

Managing the Intrernal Communications function in an Organization.

ادارة وظيفة الاتصالات الداخلية في مؤسسة مقال غير منشور ، رومانيا 2015 .

تركز هذه المقالة على تسليط الضوء على حقيقة أن الاتصالات الداخلية أو التواصل مع الموظفين هو جزء مهم جداً من المؤسسة. الغرض الرئيسي من هذا البحث هو توضيح الدور الرئيسي لهذا التواصل وما يلعبه في بيئة العمل ، أنه أصبح عنصراً أساسياً في وسط أي منظمة وأن التواصل الداخلي في العصر الحديث يجب أن يكون قادراً على تحويل استراتيجية الأعمال إلى مفهوم يثير اهتمام جميع الموظفين. من وجهة نظرنا ، يجب إنشاء قسم الاتصالات الداخلية ، الاستنتاج الرئيسي لهذه المادة هو ان الإدارة المسؤولة بشكل رئيسي عن تدفق المعلومات داخل المنظمة هو قسم الموارد البشرية. ففي المستقبل القريب ، لم تأخذ أي منظمة في الاعتبار إمكانية انشاء قسم للاتصال الداخلية أو التواصل الداخلي كوظيفة.

ثالثاً : دراسة Lynn Kalani Terumi Hayase تحت عنوان :

.Internal communication in organizations and employee engagement

الاتصالات الداخلية في المنظمات و مشاركة الموظف ،مذكرة ماجستير في علوم الآداب في دراسات الصحافة والإعلام ، 2009. جامعة نيفادا ، لاس فيغاس.

الغرض من هذه الدراسة هو أولاً تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين التواصل الداخلي ومشاركة الموظف. الغرض الثاني من الدراسة هو تحديد الطريقة التي يؤثر بها التواصل الداخلي على الموظفين ومستواهم . لقد كانت تجربة الباحثة هي أن المنظمات تتواصل بشكل فعال مع موظفيهم حيث يخلق جو يبدو أن الموظفين يؤمنون بأهداف المنظمة ، وبالتالي يبذل المزيد من الجهد خلال يوم عملهم . إذا يمكن أن يدعم البحث هذه الفكرة العلمية ، حيث يُنظر إلى التواصل الداخلي على أنه جزء لا يتجزأ

للمشاركة. عند دراسة عوامل الاتصال والمشاركة وجدنا أن هناك علاقة موجودة. وأشارت النتائج إلى ذلك ، كما يمكن للمنظمات الاستفادة من الاتصالات الداخلية لتحسين مشاركة الموظفين . كما قدمت هذه الدراسة بيانات تدعم وجود العلاقة وقد توفر معلومات مفيدة حول كيفية قيام المنظمات بتحسين تجربة الموظف وربما بدوره تدعم نجاحهم .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمشاركة المعرفة

الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية (انظر الملحق رقم 02) .

أولاً: دراسة عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، بعنوان: تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلة علمية محكمة (العدد 06/2014).

يسعى هذا المقال إلى إبراز اثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في المتوسطة للأشغال البحرية" ميديترام " اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين المتغير المستقل (التشارك المعرفي) والمتغير التابع (الكفاءات الجماعية) في المتوسطة للأشغال البحرية ،يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفين شركة ميديترام البالغ عددهم 932 ، وقد تم توزيع 373 استبانة على عينة عشوائية تمثل نسبة 40 %

من مجتمع الدراسة إذ تم استرداد 296 استبانة، حيث اقترح الباحثان نموذجا يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع و تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، وبناء على ذلك توصي بضرورة تدعيم المشاركة في المعرفة من خلال خلق بيئة تعاونية تسمح بتعاقد الكفاءات الفردية والانتقال الديناميكي إلى الكفاءات الجماعية.

ثانياً: دراسة عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، محمد علي عبد الله. بعنوان: أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين، مقال في مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية "السودان (العدد الأول يوليو 2012):

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر عوامل البيئة الداخلية في المنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين في محلية جبل الأولياء ، تم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتمادا على أدبيات الدراسة ، وتم تطوير مقاييس الدراسة بناء على الدراسات السابقة ، لطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية صممت استبانة لجمع البيانات وتم توزيع ١٥٠ استبانة واسترجع منها ١٠٠ استبانة صالحة لتحليل بنسبة استجابة بلغت ٦٧ .% للتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات استخدم اختبار كرونباخ، واستخدم أسلوب الأنداد المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة .إن مكنم الإثارة في هذا البحث أن نتائجه أظهرت عدم وجود علاقات تأثير بين عوامل البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية للعاملين، الأمر الذي يدعو إلى المزيد من الدراسات لتعميق الفهم .بناء على نتائج الدراسة تم مناقشة النتائج كما تم تقديم التوصيات للدراسات المستقبلية.

ثالثاً: دراسة أقطي جوهر، المسومة تحت عنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، "رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم التسيير (2014) .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة و إستراتيجيتها. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن كل سلوك و إستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة (الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، التصور الاستراتيجي، الرقابة المتوازنة).
- كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك و إستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي و ثقافة التعلم التنظيمي.
- كما أنه لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من السلوك و التشارك في المعرفة و إستراتيجيتها من خلال التسويق الذاتي.

رابعاً: دراسة ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، بعنوان: "أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة."

تهدف هذه الدراسة على التعرف مدى توافر خصائص الثقة المختلفة في الشركة محل الدراسة هذا بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد مشاركة المعرفة بين العاملين أيضاً. وكيف تتأثر ابعاد الثقة بأبعاد مشاركة المعرفة، تركز الدراسة على المديرين بالإدارة العليا والوسطى بالشركة القابضة لمصر للطيران وشركاتها التابعة التسعة بالإضافة إلى المجمع الإداري استخدم الباحث أسلوب النسبة لتحديد حجم العينة وذلك نظرا لطبيعة البيانات ، وقد تمثل حجم العينة في 345 مفردة ، وبمراجعة استجابات العينة محل الدراسة وفحصها بشكل دقيق تبين أن هناك 5 استمارات فقط غير مستوفاة ، وبالتالي يكون عدد المفردات الحقيقية والاستمارات الصحيحة 340 مفردة .

خامساً: دراسة خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، تحت عنوان: التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، مقال في مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وطبيعة التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان من حيث الكشف عن دوافعها في التشارك أو عدم التشارك في المعرفة، و تحديد العوامل المؤثرة في هذه العملية، والخروج بنموذج يوضح تلك العملية و دورها في تشارك المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، حيث خرجت هذه الدراسة بنموذجين للتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، يتعلق الأول بالتشارك في المعرفة داخل المؤسسة الواحدة، و الآخر بالتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية.

الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية .

أولاً: دراسة 1Muhamad Saufi Che Rusuli & 2Rosmaini Tasmin بعنوان :

Knowledge sharing practice in organization ممارسة تقاسم المعرفة في المنظمة

(ICEP) مقال من المؤتمر الدولي للأخلاقيات المهنية 2010 .

Universiti Tun Hussein Onn Malaysia ماليزيا

تعتبر هذه الدراسة ان ممارسة تبادل المعرفة في المؤسسة مهمة جداً ومفيدة للتنفيذ. يساعد المؤسسات بعدة طرق مثل تحديث المعلومات والابتكارات والإبداعات وغيرها. لذلك ، من خلال فهم المفاهيم والمزايا يمكن أن تسهل تبادل المعرفة و

مساعدة المديرين والمهنيين في مجال المعلومات والمعرفة لدعم ممارسات تبادل المعرفة. بسبب هذه الأهمية ، من المتوقع أن تستفيد المؤسسات من التحول الجديد لمهارات التعامل مع المعلومات لموظفيها لتحويل إلى قدرات إدارة المعرفة .

ثانيا :دراسة 1Oye, N.D. 2Mazleena Salleh 3Noorminshah, A. بعنوان :

Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators

تبادل المعرفة في مكان العمل: الدوافع والمحفزات ، وهي عبارة عن مقال في مجلة الدولية لإدارة تكنولوجيا المعلومات

(IJMIT)، المجلد 3 ، العدد 4 ، نوفمبر 2011 . ماليزيا Johor .

تحدثت هذه الدراسة عن تبادل المعرفة في مكان العمل. بناء على مراجعة الأدب النقدي من قبل المؤلفين ، يستنتجون أن تبادل المعرفة في مكان العمل يمكن أن يتأثر بالمحفزات والدوافع، قد تكون أنشطة تبادل المعرفة في المنظمات على مستوى المنظمة أو الفردية مستوى. تعد مشاركة المعرفة على المستويين أمراً ضرورياً لنجاح أو فشل إدارة المعرفة في الداخل وخارج المنظمات. تم العثور على حياة المنظمة والثقافة والصناعة كلها تؤثر على تبادل المعرفة بين عمال. الصورة النمطية الشائعة هي أن العمال الأكبر سناً يكتسبون المعرفة لأنهم أكثر انعدام الأمن و تشعر بالتهديد من قبل العمال الشباب. فالعمال الأكبر سناً لديهم معرفة أكثر قيمة ، والعمال الأصغر سناً يجب عليهم جذب زملائهم الأكبر سناً لتبادل معارفهم القيمة معهم. وكذلك التكنولوجيا كانت من المعترف بها أن يكون لها دور مهم في زيادة إنتاجية تبادل المعرفة. فهي تلعب دور حاسم في خلق وتخزين وتوزيع المعرفة الصريحة وتجعلها في المتناول .

ثالثا :دراسة *Emad Abu-Shanab**, *Maram Haddad*** and *Michael B Knight* بعنوان:

.A Study: Knowledge Sharing Practices and the Learning Organization

ممارسات تبادل المعرفة والمنظمة المتعلمة، مقال غير منشور يناير 2014 .

تبادل المعرفة هو جانب هام من جوانب إدارة المعرفة التي تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي لمواجهة المنافسة. تحاول هذه الدراسة استكشاف وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة مثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والسياسات التنظيمية الداعمة الدافع لتبادل المعرفة ، وممارسات تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي المستمر. تمت الدراسة في شركة Orange Company ، وهي شركة اتصالات كبرى الشركة في الأردن ، النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية مهمة بين ممارسات تبادل المعرفة والمستمرة لتعليم نظامي. الشركات بحاجة إلى التأكيد على دور التعلم التنظيمي في الحفاظ على ميزة تنافسية وتقديم الأدوات اللازمة لتشجيع ممارسات إدارة المعرفة. أنه أمر حيوي للمؤسسات لتهيئة بيئة للتفاعل الاجتماعي كوسيلة لتبادل المعرفة.

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية .

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة اثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة، وتم تقسيم الدراسة على حسب المتغيرين، الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي ، والدراسات المتعلقة بمشاركة المعرفة، وفي الأخير تعقيب على هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

الفرع الأول: أوجه التشابه: تتمثل أهم أوجه التشابه في التالي :

- إن الدراسة الحالية والدراسات السابقة خاصة التي باللغة العربية منها استخدمنا نفس الأداة للدراسة وهي أداة الاستبيان؛
 - إن الدراسة الحالية طبقت على القطاع الخدمي كذلك جل الدراسات السابقة طبقت على نفس القطاع؛
 - إن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة و هما الاتصال الداخلي و مشاركة المعرفة.
- الفرع الثاني: أوجه الاختلاف:** إن ابرز أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل في نقاط التالية:
- اغلب الدراسات التي باللغة الأجنبية كانت دراسة نوعية على خلاف الدراسة الحالية التي تجمع بين النظري والتطبيقي؛
 - إن الدراسة الحالية تناولت أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بينما الدراسات السابقة فتناولت متغيرات أخرى؛
 - هناك اختلاف في أهداف الدراسة الحالية و الدراسات السابقة ؛
 - وكان الاختلاف أيضا في حجم العينة المدروسة و بيئة الدراسة ؛
 - أجريت الدراسة الحالية في سنة 2019 بينما الدراسات السابقة فأجريت في سنوات سابقة ؛
 - أجريت الدراسة الحالية في ولاية ورقلة بالجزائر بينما الدراسات السابقة في مناطق ودول مختلفة .

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: في هذا البحث تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة والتي أخذنا منها العديد من النقاط المهمة والتي كانت مبهمة لدينا وأعطت لموضوعنا جانبا ايجابيا من شأنه أن يبرز قيمته ومن بين هذه النقاط الآتية:

- المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة للمتغيرين ؛
- المساعدة في وضع الفرضيات ؛
- الحصول على المراجع المناسبة ؛
- الاستفادة من المقترحات والتوصيات ؛
- المساعدة في تحديد منهج الدراسة المتبع ؛
- المساعدة في كيفية وضع أسئلة الاستبيان وصياغته.

خلاصة الفصل :

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسة ، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

فالمؤسسة التي تطمح للرفي والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه ، وبالتالي تكون على علاقة مباشرة مع جمهورها الداخلي ، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون وتبادل المعارف ، لان اهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها ، لان الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي الى نجاحها وتطورها .

كما لابد من الإشارة الى الأثر الإيجابي الذي تخلفه مشاركة المعرفة داخل المؤسسة ، فتبادل المعارف من جيل الى جيل وكذا المهارات يضمن بقائها داخل المؤسسة وصعوبة فقدها مع فقدان صاحبها في حالة تخليه على المنصب ، وقد تكسب المعرفة المشاركة بين الافراد للمؤسسة ميزة تنافسية ، لذلك لابد من تعزيز ثقافة مشاركة المعارف والخبرات من خلال مجموعة من الوسائل والطرق كالتحفيز والتدريب وتوفير التكنولوجيا المناسبة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

لعينة من الموظفين في مديرية

اتصالات الجزائر _وحدة ورقلة_

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر -وحدة ورقلة-

تمهيد:

بعدها تعرضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب الملمة بالاتصال الداخلي واثره على مشاركة المعرفة و اخص بالذكر دراستي الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ، والتي أردت من خلالها الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تدور حول ما اثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة ،ولمعالجة هذا موضوع تم جمع البيانات بأدوات وطرق معينة ومن ثم تم تحليل ومناقشة هذه البيانات للوصول بها إلى نتائج نهائية للدراسة، ومن خلال كل ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة لجمع البيانات.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة وتحليل النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

من خلال هذه الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب الاحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة ، وقد اعتمدنا في اختيار مجتمع دراسة مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، فيها تم جمع البيانات خاصة بموضوعي حول أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ، وتم الاعتماد على الأدوات والطرق لجمع المعلومات والبيانات سيتم التعرف عليها في هذا المبحث من خلال المطالبين التاليين:
مطلب الأول تناولت فيه الطرق المستخدمة في الدراسة الميدانية.
ومطلب الثاني تناولت فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطرق المستخدمة في الدراسة الميدانية .

الطرق المستخدمة وهي المنهج المتبع لدراسة الظاهرة حيث استخدمنا منهج دراسة الحالة الموافق للدراسة الميدانية و كانت دراسة حالة في اطار قطاع الخدمات، وكانت مؤسسة موضوع الدراسة مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة محل مجتمع الدراسة، من خلال هذه الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق ومن الاساليب الاحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة بغرض عرض معالجة و تحليل المعطيات.
وسوف نتطرق لذلك كالتالي:

الفرع الأول : مجتمع الدراسة واختيار العينة

1- مجتمع الدراسة

ويتمثل في مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ، ومن جانب الموضوع كان الدراسة حول(اثر الاتصال الداخلي بإبعاده الاتصال النازل ، الاتصال الصاعد ، الاتصال الافقي ، خصائص المعلومات) على مشاركة المعرفة.

2- عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة الأساسية في العاملين بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة وتم اختيارهم وتحديدهم عن طريق الاستبيان (عينة عشوائية)، حيث تم توزيع استبيان على العينة وقد قدر عدد الاستبيانات الموزعة حوالي 75 استبيان في حين انه تم استرداد 73 استبيان في حين أن الاستبيانات الصالحة للتحليل كان عددها 72 استبيان. وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تقدر بحوالي (96%) (الاستبيانات المقبولة لإجراء الدراسة والتحليل)، أما المتبقية منها فلم تستوفي شروط القبول نظرا لعدم اتمام مجمل المعلومات من طرف المجيب .

الفرع الثاني :متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

1- المتغير المستقل الاتصال الداخلي بأبعاده الاربعة وهي الاتصال النازل ، الاتصال الصاعد ، الاتصال الافقي،

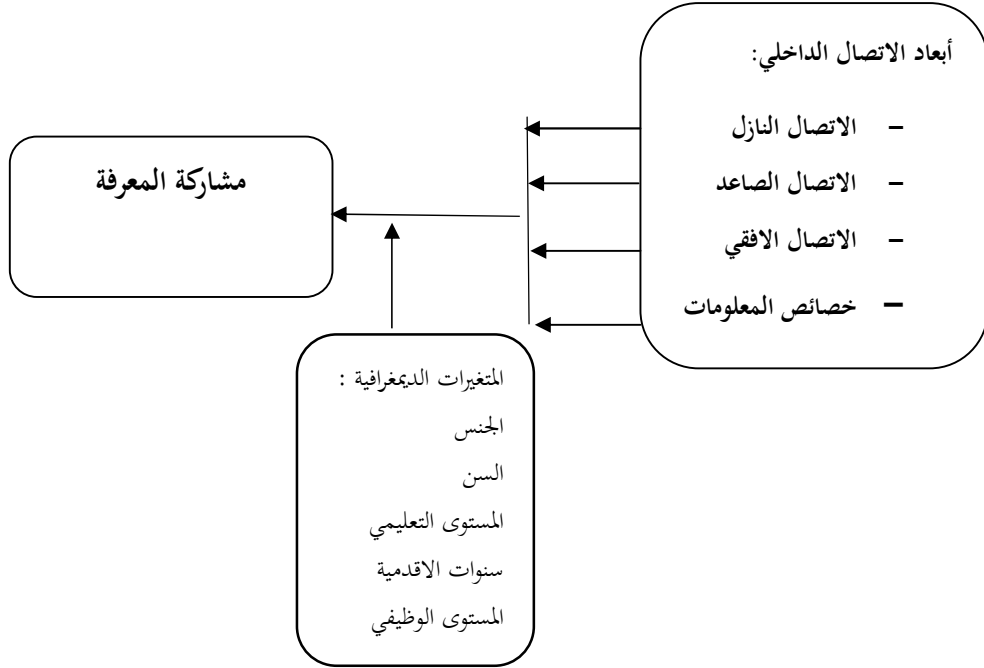
خصائص المعلومات)

2- المتغير التابع مشاركة المعرفة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

والشكل الموالي يمثل النموذج النظري للدراسة:

الشكل الرقم (2-1) النموذج النظري للدراسة.



مصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثالث: تلخيص المعطيات

تم تلخيص المعطيات والبيانات المجمعة باعتمادها على شكل جداول ومعالجتها عن طريق استعانة ببرنامج الجداول **Microsoft Excel 2016** لجمع وتفريغ المعطيات، وبرنامج **SPSS** الإحصائي لتسهيل عملية التحليل والتفسير وحساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية.

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول اداة الدراسة (ادوات جمع البيانات والمعلومات)

تمثلت ادوات جمع البيانات والمعلومات بالاتي:

- 1- ما تيسر من المؤلفات والبحوث في المكتبات في مجال متغيرات البحث للحصول على البيانات والمعلومات.
- 2- الاستبيان تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من موظفين مديرية اتصالات الجزائر-وحدة ورقلة- ، وكما هو موضح في (ملحق رقم 4)، حيث تضمن استبيان نوعين من المعلومات:
 - الاولى تعريفية تتعلق بأفراد عينة البحث بطاقة الشخصية الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الاقدمية ، المستوى الوظيفي)؛
 - والثانية تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة (الاتصال الداخلي (بإبعاده) مشاركة المعرفة (بأبعاده)).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

وقد اشتمل الاستبيان على 32 فقرة منها 18 فقرة لمتغير الاتصال الداخلي و 14 فقرة لمتغير مشاركة المعرفة كما سيوضحه الجدول أدناه

الجدول رقم (2-1) يوضح عدد فقرات الاستبيان لمتغيرات الدراسة

امتداد فقرات	عدد الفقرات	المتغيرات الرئيسية لدراسة	
من 1 الى 4	4 فقرات	الاتصال النازل	الاتصال الداخلي (بأبعاده)
من 5 الى 8	4 فقرات	الاتصال الصاعد	
من 9 الى 13	5 فقرات	الاتصال الافقي	
من 14 الى 18	5 فقرات	خصائص المعلومات	
من 19 الى 32	14 فقرة	مشاركة المعرفة	
32 فقرة		المجموع	

مصدر من اعداد الطالبة

و قد تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي المتدرج لإجابات المبحوثين، بحيث يختار المستجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي: أوافق بشدة (خمس درجات)، أوافق (أربعة درجات)، محايد (ثلاث درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

جدول رقم (2-2) ترميز مقياس لكارث الخماسي

البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الطالبة استناد لمرجع تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

توضيح مقياس ليكرت الخماسي : بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق، غير موافق تماما) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) .
حسب الجدول التالي

جدول رقم (2_3) : توزيع اوزان المتوسطات المرجحة

المتوسط المرجح	المستوى	الملاحظة
من 1 الى 1.79	غير موافق اطلاقا	ضعيف جدا
من 1.80 الى 2.59	غير موافق	ضعيف
من 2.60 الى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 الى 4.19	موافق	جيد
من 4.20 الى 5	موافق بشدة	ممتاز

المصدر : وليد عبد الرحمان الفراء ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، 1430 هجري ، ص 26.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة -

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد تطوير الاستبانة المشار إليها أعلاه، واعتمادا على الدراسات السابقة تم عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير) لتقدير مدى صدق الفقرات لقياس متغيرات الرئيسية للدراسة والأبعاد المتعلقة بها، (تم توزيع ثلاثة استبانات منها للتأكد من وضوح أسئلتها وصدق فقراتها)، وتم الأخذ بآرائهم (انظر الملحق رقم 3) وملاحظاتهم التي تم تعديل الاستبانة في ضوءها و كما يوضحه (ملحق رقم 4)، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق المقياس؛ حيث أن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة اما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وللتأكد من صدق وثبات الاستبيان قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ويعد معامل ألفا كرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته (0.62). وقد تم اختبار درجة الثبات وصدق المقياس من خلال استخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ وقد كانت نتائج الاختبار كما يلي :

جدول رقم (2_4) قيمة معامل الفا كرونباخ

عدد الفقرات	المحاور	قيمة معامل الفا كرونباخ
18	الاتصال الداخلي	0.925
14	مشاركة المعرفة	0.897
32	معامل الثبات الكلي	0.932

المصدر من اعداد الطالبة استنادا لنتائج مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

من خلال الجدول وبعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ تبين لنا بان نسبته بلغت 0.932 وهي نسبة جيدة (93%)، وكانت قيمته تتمتع بالقوة باتجاه الواحد بحيث كانت نسبة اكبر من 0.60 وهذا يعني أن هناك مصداقية في الاجابات مما يشير إلى أن فقرات الاستبيان تتمتع بالاتساق الداخلي وتعبر عن ثبات الاستبيان.

الفرع الثالث: أساليب التحليل الاحصائي

من اجل معالجة وتحليل معطيات الاستبيان تم الاعتماد على بعض الادوات الاحصائية تمثلت في Microsoft Excel 2016 وذلك لتفريغ البيانات وترميز الإجابات كما استعملنا برنامج الاحصائي SPSS 22.0، واعتماد الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها كالتالي:

- 1) معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاداة؛
- 2) التكرارات النسبية والنسب المئوية لمعرفة توزيع افراد العينة حسب متغير الخصائص الديموغرافية؛
- 3) المتوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري لكل محور (بعد) وفقراته بهدف الكشف عن اتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة؛
- 4) اختبار فرق المتوسطيين (ت) Independentsamples t-test لمعرفة الفروقات في اجابات العينة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية ذات الاختيارات الثنائية (الجنس مثلا)؛
- 5) اختبار تحليل التباين One Way Anova لمعرفة الفروقات في اجابات العينة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

بعد تحديد أهم الطرائق والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من تحديد للمنهج المتبع ومجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية، وكذا عينة الدراسة وبالإضافة إلى أداة جمع البيانات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة، ثم نتائجها العامة وصولاً إلى اقتراح توصيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة .

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج

المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان

الفرع الأول عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة

جدول رقم (2_5) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	التكرار (72)	النسبة %
الجنس	الاناث	31
	الذكور	41
السن	من 20 الي 35	4
	من 36 الى 45	42
	من 46 فما فوق	26
المستوى التعليمي	مهني	22
	ليسانس	35
	ماستر	14
	دراسات عليا	1
سنوات الاقدمية	اقل من 5 سنوات	18
	من 5 الى 10 سنوات	53
	اكثر من 10 سنوات	1
المستوى الوظيفي	مدير مصلحة	20
	إطار	3
	مهندس	11
	موظف	23
	عامل	15

المصدر من اعداد طالبة استناد على معطيات استبيان.

اظهرت نتائج الجدول مايلي:

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس : من خلال الجدول أعلاه يظهر أنه من بين مجموع 72 مفردة الممثلة لعينة الدراسة يتضح أن غالبية الأفراد هم من فئة الذكور والبالغ عددهم 41 ذكر بنسبة (57%)، أما بالنسبة للاناث فقد كان عددهم 31 فرد بنسبة (43%) من حجم العينة الكلي ، مما نستنتج من خلاله ان المؤسسة توظف الذكور أكثر من الاناث وذلك راجع لطبيعة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر -وحدة ورقلة-

النشاط الذي يظهر فيه جليا الطابع التقني والذي بدوره يميل له للذكور أكثر من الاناث ، في حين هذا الأخير يميل الى الجانب الإداري أكثر.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن : نلاحظ ان الفئة العمرية من 36 الى 45 جاءت في المرتبة الأولى 42 فرد أي بنسبة 58.3 % ثم تليها الفئة من 46 فما فوق 26 فرد أي بنسبة 36.1 % واخيرا الفئة العمرية من 20 الى 35 ب 4 افراد بنسبة 5.6 % ، وهذا ما يدل على محافظة المؤسسة على الكهول والذين يتميزون عادة بالنشاط والصبر والحكمة في العمل والخبرة .

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي : نلاحظ ان الفئة التي تحمل شهادة ليسانس في المؤسسة جاءت تحمل اكبر تكرار ب 35 فرد أي ما نسبته 48.6 % ، تليها مباشرة الفئة المهنية 22 فرد بنسبة 30.6% ، ثم درجة الماستر ب 14 مفردة بنسبة 19.4% ، وأخيرا الدراسات العليا لفرد واحد أي بنسبة 1.4% .

مما يدل على ان طبيعة نشاط في المؤسسة يتطلب شهادات معينة تحمل شهادة ليسانس مهني كالإعلام الالي والهندسات بمختلف أنواعها ، وكذا المهنيين لان المؤسسة تعتمد أساسا على الجانب التقني ، ويبرز جليا أن معظم المبحوثين يتمتعون بمستويات تعليمية عالية حيث أن هذا المؤشر دال على أن العمل في هذه المؤسسة يتطلب توافر فئات مهنية ذات مستويات تعليمية وكفاءة عالية، وهذا لتقدم الخدمة بكل دقة التي لا ينبغي فيها الأخطاء أو عدم المعرفة.

توزيع عينة دراسة حسب متغير سنوات الاقدمية : نلاحظ ان الفئة العمالية التي تعمل في المؤسسة من { 5 الى 10سنوات } كانت في الصدارة حيث نجد فيها 53 مفردة أي بنسبة 73.6% ، ثم تليها الفئة التي تشتغل في اقل من 5سنوات ب 18فرد أي ما نسبته 25% ، اما الاكثر من 10 سنوات فنجد شخص واحدا فقط .

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي : نلاحظ تواجد 23 موظف في المؤسسة وهي اكبر نسبة وتليها مباشرة 20مدير مصلحة و 15عامل و 11 مهندس و 3 اطارت يتوزعون في مختلف المناصب والاقسام داخل المؤسسة .

الفرع الثاني عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات .

أ- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى :

الفرضية: يتميز الاتصال الداخلي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة بانه ذو مستوى عالي .

حيث تم قياس الاتصال الداخلي ب أربعة ابعاد وكانت نتائجها على النحو التالي :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

1- البعد الأول : الاتصال النازل وكانت نتائج اختباره موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2 _ 6) : مستوى بعد الاتصال النازل داخل مديرية اتصالات الجزائر .

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين بشكل مستمر .	4.12	0.52	2
02	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين تعلمنا بكل ما يهمنا.	4.05	0.62	3
03	تسهل لنا الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة .	3.94	0.68	4
04	تشجعنا الإدارة على استخدام انترانت المؤسسة من اجل تبادل المعلومات مع العمال فيما يخص تسيير شؤون المؤسسة .	4.23	0.72	1
-	مستوى بعد الاتصال النازل	4,09	0,51	-

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لنتائج مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

لقد تم قياس متغير الاتصال الداخلي بأربعة ابعاد أولها الاتصال النازل والذي اظهر الجدول أعلاه نتائج اختباره ، حيث بلغ انحرافه المعياري 0.51 ، اما بالنسبة للوسط الحسابي العام للاتصال النازل 4.09 و هي قيمة جاءت في المجال من 3.40 الى 4.19 وهي قيمة جيدة ، أي بمعنى ان جل عبارات البعد كانت في اتجاه موافق ، مما يدل على ان هذا البعد لا يمكن تجاهله و هو من مسببات الاتصال الداخلي ، كما نلاحظ ان الفقرة 4 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.72 مما يدل على اهتمام الإدارة بآراء عمالها وحرصها على تشجيعهم للتواصل معها واستفادتها منهم للأداء بآرائهم عن طريق استخدام شبكة أنترانت المؤسسة من اجل مساعدتها في تسيير شؤون المؤسسة.

2- البعد الثاني : الاتصال الصاعد وكانت نتائج اختباره موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2 _ 7) : مستوى بعد الاتصال الصاعد داخل مديرية اتصالات الجزائر .

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
05	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر .	3.51	0.85	1
06	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بمشاكلنا ومقترحاتنا .	3.33	0.88	3
07	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة	3.44	0.83	2
08	التواصل مع الإدارة من خلال مسؤولي المباشر	2.15	1.12	4
-	مستوى بعد الاتصال الصاعد	3.11	0.71	-

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لنتائج مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة الوسط الحسابي لبعده الاتصال الصاعد تقدر ب 3.11 وانحراف معيار ما قيمته 0.71، فمن خلال الوسط الحسابي نلاحظ ان القيمة محصورة في المجال { من 2.60 الى 3.39 } وهي قيمة متوسطة ، مع ملاحظة ان الفقرة 08 احتلت الترتيب الأخير في هذا البعد بمتوسط 2.15 وانحراف معياري 1.12 ما يفسر اتجاه اغلب العينة للرأي غير موافق ، وهذا دال على ان المرؤوسين لا يعتمدون على مسؤوليهم المباشرين في التواصل مع الإدارة بل يعتمدون على انفسهم او بطرق أخرى للتواصل .

3- البعد الثالث : الاتصال الافقي وكانت نتائج اختبار موضحه في الجدول التالي:

جدول رقم (2 _ 8) : مستوى بعد الاتصال الافقي داخل مديرية اتصالات الجزائر .

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
09	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر .	3.22	0.92	5
10	تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى على التعاون والتكامل بين الوظائف .	3.31	0.88	2
11	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات و المعارف اللازمة .	3.30	0.89	4
12	للاتصال مع الزملاء يدور في مشاركة المعارف .	3.34	0.82	1
13	تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي .	3.30	0.84	3
-	مستوى بعد الاتصال الافقي	3.30	0.80	-

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لنتائج الى مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان قيمة بعد الاتصال الافقي تقدر ب 3.33 للوسط الحسابي اما ما قيمته 0.80 فكانت لقيمة الانحراف المعياري ، فمن الملاحظ ان قيمة الوسط الحسابي متوسطة ، أي ان الاتصال في نفس المستوى الإداري ذو مستوى متوسط ، كما نلاحظ ان الفقرة 12 احتلت المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط 3.34 وانحراف معياري 0.82 وهي نسبة متوسطة ، ما يفسر وجود مشاركة المعارف والخبرات بين الزملاء .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

4- البعد الرابع : خصائص المعلومات وكانت نتائج اختباره موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2 _ 9) : مستوى بعد خصائص المعلومات داخل مديرية اتصالات الجزائر .

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
14	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بتوفرها في الوقت المناسب.	3.13	0.92	5
15	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالدقة.	3.18	0.89	4
16	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالشمولية (توفر المعلومات كما ونوعا)	3.18	0.84	3
17	تتميز المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالوضوح.	3.26	0.73	2
18	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بسهولة الحصول عليها .	3.30	0.70	1
-	مستوى بعد خصائص المعلومات	3.21	0.73	-

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لنتائج مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان بعد خصائص المعلومات احتل على متوسط حسابي ما قيمته 3.21 وانحراف معياري 0.73 ، وهي قيمة متوسطة حيث تدل على ان اغلب افراد العينة كان لهم رأي محايد اتجاه هذا البعد ، ما يفسر عدم توفر الخصائص الكافية للمعلومة المطلوبة من قبل متلقيها .

اما نتيجة اختبار مستوى الاتصال الداخلي بأبعاده كانت موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2 _ 10) : مستوى ابعاد الاتصال الداخلي مجتمعة داخل مديرية اتصالات الجزائر .

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	الاتصال النازل	4.09	0.51	1
02	الاتصال الصاعد	3.11	0.71	4
03	الاتصال الافقي	3.30	0.80	2
04	خصائص المعلومات	3.21	0.73	3
-	مستوى الاتصال الداخلي	3.42	0.53	-

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لنتائج مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام للاتصال الداخلي قدر بـ 3.42 وانحراف معياري قدر بـ 0.53 أي المستوى العام للمتغير ككل كان جيد حيث انه محصور في المجال {من 3.40 الى 4.19}، كما نلاحظ ان بعد الاتصال النازل احتل الرتبة الأولى في الترتيب حيث قدر متوسطه بـ 4.09 وانحراف معياري بـ 0.51، في حين ان بعد الاتصال المساعد نال اخر رتبة بمتوسط 3.11 وانحراف معياري 0.71 .

ب- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية :

الفرضية : مستوى مشاركة المعرفة عالي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.

حيث تم قياس مشاركة المعرفة بـ ثلاثة ابعاد وكانت نتائجها على النحو التالي :

البعد الأول : نقل المعرفة وكانت نتائج اختبارها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2 _ 11) : مستوى بعد نقل المعرفة داخل مديرية اتصالات الجزائر .

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها مع زملائي .	4.04	0.59	3
02	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة .	4.09	0.47	1
03	أبدي تعاوناً واضحاً مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي .	4.08	0.49	2
04	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع تكسبني التميز وتحقيق الذات .	3.94	0.55	5
05	من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة .	3.94	0.47	4
-	مستوى بعد نقل المعرفة	4.02	0.46	-

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لنتائج مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة المتوسط لبعده نقل المعرفة بلغ 4.02 وانحراف المعياري 0.46 وهي قيمة

جيدة ، كما نلاحظ ان الفقرة 02 جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط قدره 4.09 وانحراف معياري قدره

0.47 حيث انها تعبر عن مدى ارتياح الفرد في المساعدة في مجال نقل المعرفة للغير ، ونلاحظ أيضا من خلال الجدول ان باقي

الفقرات متقاربة في القيم مما يدل على توجه افراد العينة نحو نفس الاتجاه لهذا البعد بالاتجاه الموافق .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر -وحدة ورقلة-

البعد الثاني : تبادل المعرفة وكانت نتائج اختباره موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2 _ 12) : مستوى بعد تبادل المعرفة داخل مديرية اتصالات الجزائر .

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
06	توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة مع بعضنا البعض	4.12	0.91	1
07	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة و أحتاجها في العمل	3.33	1.06	6
08	أستخدم التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة	3.88	0.77	2
09	أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها .	3.76	0.61	3
10	أتعاون مع زملائي وأتواصل معهم على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات و المعرفة داخل المؤسسة .	3.50	0.78	5
11	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات والمشاركة بالمعرفة .	3.73	0.58	4
-	مستوى بعد تبادل المعرفة	3.72	0.55	-

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لنتائج مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان مستوى بعد تبادل المعرفة متوسط في المؤسسة محل الدراسة وذلك ما يفسره المتوسط العام له حيث بلغ 3.72 وانحراف معياري 0.55 ، كما نلاحظ ان كل فقرات البعد متقاربة في القيم الا ان الفقرة 1 جاءت في الصدارة بمتوسط قدره 4.12 وانحراف معياري 0.91 وهي نسبة جيدة ، حيث تدل على تشجيع وتحفيز المؤسسة للأفراد بمشاركة وتبادل معارفهم مع بعضهم البعض من خلال توفيرها لهم معدات ووسائل اتصال تساعدهم على ذلك .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

البعد الثالث : تحويل المعرفة وكانت نتائج اختبارها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2 _ 13) : مستوى تحويل المعرفة داخل مديرية اتصالات الجزائر .

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
12	أتفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها	3.72	0.58	1
13	يتم تحويل المعرفة بين العاملين من خلال النشاطات المختلفة	3.61	0.64	2
14	أثناء الاجتماعات يتم تحويل المعرفة من مجرد أفكار واقتراحات شفوية إلى أفكار مكتوبة .	3.40	0.79	3
-	مستوى بعد تحويل المعرفة	3.57	0.59	-

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لنتائج مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مستوى بعد تحويل المعرفة لا بأس به حيث بلغت قيمة وسطه الحسابي 3.57

وانحراف معياري 0.59 ، كما نلاحظ ان فقرات البعد كانت بقيم متقاربة باتجاه جيد وان كل الفقرات نالت الرأي الموافق لأفراد العينة المدروسة ، مما يعني ان هناك عملية تحويل للمعارف بين مختلف موارد المؤسسة البشرية .

اما نتيجة اختبار مستوى مشاركة المعرفة بأبعادها كانت موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2 _ 14) : مستوى مشاركة المعرفة داخل مديرية اتصالات الجزائر .

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	نقل المعرفة	4.02	0.46	1
02	تبادل المعرفة	3.72	0.55	2
03	تحويل المعرفة	3.57	0.59	3
-	مستوى مشاركة المعرفة	3.77	0.45	-

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا لنتائج مخرجات برنامج الاحصائي SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان المستوى العام لمشاركة المعرفة قدر بمتوسط يساوي 3.77 وانحراف معياري ما قيمته 0.45 وهو مستوى جيد يدل على تبني افراد المؤسسة لهذه الثقافة السامية الا وهي ثقافة مشاركة المعرفة ، حيث نلاحظ ان بعد نقل المعرفة جاء في الترتيب الأول بمتوسط ما قيمته 4.02 ثم يليها بعد تبادل المعرفة في الترتيب الثاني بقيمة 3.72 وأخيرا تحويل المعرفة جاءت في الرتبة الأخيرة بقيمة 3.57 . وتبني هذه الثقافة في المؤسسة راجع لعدة أسباب من بينها ان القطاع الخدمي يحتاج الى خبرة في تسييره لذا نجد ان المؤسسة محافظة على هذه الثقافة من اجل الاحتفاظ بخبرات ومهارات ومعارف عمالها لتضمن بقائها في السوق وعدم خروج المعارف الى الخارج .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

ت - عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية : يوجد اثر إيجابي لأبعاد الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة

من اجل تحليل نتائج اختبار الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط على أن تدخل أبعاد المتغير المستقل الاتصال الداخلي لتحديد تأثير هذه المتغيرات كل على حدى في المتغير التابع مشاركة المعرفة كخطوة أولى، وفي الخطوة الثانية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير هذه المتغيرات مجتمعة والتي تمثل الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة .

1- دراسة اثر الاتصال النازل على مشاركة المعرفة :

جدول رقم (2 _ 15) : اختبار الانحدار البسيط للاتصال النازل على مشاركة المعرفة .

المعاملات

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
1 (الثابت)	3,032	,424		7,144	,000
الاتصال النازل	,182	,103	,207	1,766	,082

المتغير التابع: مشاركة المعرفة :

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال جدول المعاملات نلاحظ أن مستوى الدلالة $Sig = 0.082$ وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)،

ومنه نلاحظ أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال النازل على مشاركة المعرفة .

كما ان للاتصال النازل علاقة بمشاركة المعرفة نسبتها 20.7% ما يفسره تباين ما مقداره 4.3% من مشاركة المعرفة وهي نسبة غير دالة احصائيا (انظر الملحق رقم 05)

2- دراسة اثر الاتصال الصاعد على مشاركة المعرفة :

جدول رقم (2 _ 16) : اختبار الانحدار البسيط للاتصال الصاعد على مشاركة المعرفة .

المعاملات

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
1 (الثابت)	3,396	,241		14,099	,000
الاتصال الصاعد	,122	,076	,189	1,613	,111

المتغير التابع: مشاركة المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نلاحظ أن قيمة $Sig = 0.111$ وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) أي ان الاتصال الصاعد لا يوجد له اثر ذو دلالة إحصائية على مشاركة المعرفة ، كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين الاتصال الصاعد ومشاركة المعرفة ، إذ أنه كلما زاد الاتصال الصاعد بوحدة واحدة أدى إلى زيادة مشاركة المعرفة ب 12.2%.

كما نلاحظ ان قيمة $R=0.189$ أي ان للاتصال الصاعد علاقة تفسر ما مقدارها 3.6% من التباين في مشاركة المعرفة ، وهي نسبة ضعيفة جدا (انظر الى الملحق رقم 6) وغير دالة احصائيا .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

3- دراسة اثر الاتصال الافقي على مشاركة المعرفة :

جدول رقم(2_17): اختبار الانحدار البسيط للاتصال الافقي على مشاركة المعرفة .

المعاملات

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
1 (الثابت)	3,071	,215		14,305	,000
الاتصال الافقي	,213	,063	,374	3,371	,001

المتغير التابع: مشاركة المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة الخطية بين الاتصال الافقي ومشاركة المعرفة وهي كما يلي:
 $Y = 3.071 + 0.213x$ ، كما نلاحظ أن قيمة $Sig = 0.001$ وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) أي ان الاتصال الصاعد له اثر ذو دلالة إحصائية على مشاركة المعرفة ، كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين الاتصال الافقي ومشاركة المعرفة ، إذ أنه كلما زاد الاتصال الافقي بوحدة واحدة أدى إلى زيادة مشاركة المعرفة ب 21.3% .
كما نلاحظ ان قيمة $R = 0.37$ وهذا معناه ان الاتصال الافقي يفسر ما مقداره 14% من التباين في مشاركة المعرفة وهي نسبة مقبولة لحد ما . (انظر الى الملحق رقم 07) .

4- دراسة اثر خصائص المعلومات على مشاركة المعرفة :

جدول رقم(2_18): اختبار الانحدار البسيط لخصائص المعلومات على مشاركة المعرفة .

المعاملات

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
1 (الثابت)	2,704	,207		13,084	,000
خصائص المعلومات	,333	,063	,536	5,313	,000

المتغير التابع: مشاركة المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة الخطية بين خصائص المعلومات ومشاركة المعرفة وهي كما يلي:
 $Y = 2.704 + 0.333x$ ، كما نلاحظ أن قيمة $Sig = 0.000$ وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) أي ان لخصائص المعلومات اثر ذو دلالة إحصائية على مشاركة المعرفة ، كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين خصائص المعلومات ومشاركة المعرفة ، إذ أنه كلما زادت قيمة خصائص المعلومات بوحدة واحدة أدى إلى زيادة مشاركة المعرفة ب 33.3% وهي نسبة جيدة .
نلاحظ ان خصائص المعلومات تفسر ما مقداره 28.7% من التباين في مشاركة المعرفة وهي نسبة جيدة (انظر للملحق رقم 08) .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

5- دراسة اثر ابعاد الاتصال الداخلي مجتمعة على مشاركة المعرفة :

جدول رقم (2 _ 19) : اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد الاتصال الداخلي مجتمعة على مشاركة المعرفة.

المعاملات

النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	Sig مستوى الدلالة
1 (الثابت)	2,516	,395		6,366	,000
الاتصال النازل	,087	,093	,099	,940	,350
الاتصال الصاعد	-,053	,079	-,082	-,666	,508
الاتصال الافقي	-,089	,105	-,156	-,849	,399
خصائص المعلومات	,423	,110	,681	3,837	,000

المتغير التابع: مشاركة المعرفة.

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يمكن استخراج المعادلة الخطية بين أبعاد الاتصال الداخلي مجتمعة على مشاركة المعرفة وهي كما يلي:

$Y = 2.516 + 0.423x$ ، وبما أن قيمة Sig للأبعاد الاتصال النازل والاتصال الصاعد و الاتصال الافقي أكبر من (0.05) فهي لا تؤثر على مشاركة المعرفة ، وبذلك لا تدخل في المعادلة.

الابعاد المدخلة لها دلالة إحصائية بعلاقة نسبتها 55.8% ما يفسره تبين ما مقداره 31.2% من مشاركة المعرفة (انظر الى الملحق رقم 09) .

6- دراسة اثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة :

جدول رقم (2 _ 20) : اختبار الانحدار البسيط للاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة :

المعاملات

النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	Sig مستوى الدلالة
1 (الثابت)	2,489	,319		7,797	,000
الاتصال الداخلي	,375	,092	,438	4,077	,000

المتغير التابع: مشاركة المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخراج المعادلة الخطية للاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة كما يلي :

$Y = 2.489 + 0.375x$ كما نلاحظ أن قيمة Sig = 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) أي ان الاتصال الداخلي اثر ذو دلالة إحصائية على مشاركة المعرفة ، كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة ، إذ أنه كلما زاد الاتصال الداخلي بوحدة واحدة أدى إلى زيادة مشاركة المعرفة ب 37.5% وهي نسبة جيدة .

نلاحظ من خلال (الملحق رقم 10) ان قيمة $R = 0.483$ أي ما يفسر وجود علاقة ما مقداره 19.2% من التباين في مشاركة المعرفة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

ث - عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية : لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية
ملاحظة :

- اذا SIG أكبر من 0.05 يعني انه لا توجد فروقات لعينة الدراسة حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية .
- اما اذا كان SIG اصغر او يساوي 0.05 فانه توجد فروقات لعينة الدراسة حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

جدول رقم (2-21): اختبار العينات المستقلة متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير الجنس

اختبار العينات المستقلة Independent Samples Test

المتغير	المصدر	F قيمة المحسوبة	Sig.	قيمة T	درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	Equal variances assumed	2,986	,088	,401	70	,689
	Equal variances not assumed			,416	69,933	,679
مشاركة المعرفة	Equal variances assumed	,006	,937	,280	70	,781
	Equal variances not assumed			,281	66,176	,779

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس بناء على قيمة Sig البالغة (0.68) بالنسبة للاتصال الداخلي و(0.77) بالنسبة لمشاركة المعرفة، وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق في تصورات الذكور عن الإناث للعاملين في المؤسسة محل الدراسة حول الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة، وهذا راجع لعدم وجود اختلافات طبقية بالنسبة للجنس، كما لا توجد خصوصية في التفريق بين الجنسين في التكليف لأداء المهام والمسؤوليات بين الذكور والإناث، لأن المسؤولية الواحدة تقع على عاتق الجميع من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة .

جدول رقم (2-22): تحليل التباين بين متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير العمر

ANOVA

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة Sig الاحتمالية
الاتصال الداخلي	بين المجموعات	2	,125	,433	,651
داخل المجموعات	19,995	69	,290		
المجموع	20,246	71			
مشاركة المعرفة	بين المجموعات	2	,034	,158	,854
داخل المجموعات	14,777	69	,214		
المجموع	14,845	71			

المصدر: مخرجات برنامج Spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر -وحدة ورقلة-

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة SIG البالغ 0.65 بالنسبة للاتصال الداخلي و ما قيمته 0.85 لمشاركة المعرفة وهي قيم أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات بالنسبة لمتغير العمر ، كما لا يوجد تفريق في التكاليف بالمهام لأفراد عينة الدراسة كل حسب عمره لأن المسؤولية واحدة ، فالعملية الاتصالية قائمة بين جميع عمال المؤسسة ، كما ان الافراد رغم اختلاف أعمارهم يقومون بمشاركة معارفهم وتبادلها مع بعضهم البعض دون حواجز .

جدول رقم (2-23): تحليل التباين بين متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

		ANOVA				
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F المحسوبة	القيمة Sig الاحتمالية
الاتصال الداخلي	بين المجموعات	2,416	3	,805	3,072	,033
	داخل المجموعات	17,830	68	,262		
	المجموع	20,246	71			
مشاركة المعرفة	بين المجموعات	2,724	3	,908	5,095	,003
	داخل المجموعات	12,120	68	,178		
	المجموع	14,845	71			

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نتيجة لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي و بناء على قيمة Sig ان قيمة SIG=0.033 بالنسبة للاتصال الداخلي وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات للاتصال الداخلي حسب المستوى التعليمي ، في حين انه بلغ SIG=0.03 لمشاركة المعرفة وهي قيمة اصغر من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ، ، لان اختلاف المستويات التعليمية لعينة الدراسة تحتم عليهم تبادل المعارف ومشاركة الخبرات فيما بينهم من اجل ان تعم الفائدة فصاحب المستوى التعليمي العالي يشارك المعارف التي يمتلكها مع صاحب المستوى الأقل منه ، ولان طبيعة القطاع يتطلب معارف جديدة نظرا للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم ، وكذا الجانب التقني الذي تركز عليه مؤسسة الاتصالات يتطلب ابتكارات وأفكار حديثة لذلك فمشاركة المعرفة هنا تتأتى من عدة مصادر من العمال ذوي المستويات التعليمية المختلفة .

جدول رقم (2-24): تحليل التباين بين متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير سنوات الاقدمية

		ANOVA				
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F المحسوبة	القيمة Sig الاحتمالية
الاتصال الداخلي	بين المجموعات	,426	2	,213	,742	,480
	داخل المجموعات	19,820	69	,287		
	المجموع	20,246	71			
مشاركة المعرفة	بين المجموعات	,095	2	,047	,221	,802
	داخل المجموعات	14,750	69	,214		
	المجموع	14,845	71			

المصدر: مخرجات برنامج Spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة-

نتيجة لتحليل التباين لمتغير سنوات الاقدمية و بناءا على قيمة Sig ان قيمة $SIG=0.48$ بالنسبة للاتصال الداخلي وهي قيمة اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات للاتصال الداخلي حسب سنوات الاقدمية ، في حين انه بلغ $SIG=0.80$ لمشاركة المعرفة وهي قيمة اكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود فروقات لمشاركة المعرفة حسب سنوات الاقدمية .

جدول رقم (2-25): تحليل التباين بين متوسطات الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي .

		ANOVA			القيمة Sig	القيمة الاحتمالية
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F المحسوبة	
الاتصال الداخلي	بين المجموعات	2,127	4	,532	1,967	,110
	داخل المجموعات	18,119	67	,270		
	المجموع	20,246	71			
مشاركة المعرفة	بين المجموعات	,350	4	,087	,404	,805
	داخل المجموعات	14,495	67	,216		
	المجموع	14,845	71			

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة بناءا على قيمة Sig وهي أكبر من 0.05 والمقدرة ب0.11 بالنسبة للاتصال الداخلي و0.80 بالنسبة لمشاركة المعرفة، وبالتالي نقبل فرضية العدم، وتعزى النتيجة إلى أنه لا توجد فروق في تصورات العاملين حول الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة تبعا لمتغير الوظيفة، لأنهم في تواصل دائم مع بعضهم مهما اختلفت مستوياتهم فهم بحاجة لبعضهم البعض ، اما بالنسبة لمشاركة المعرفة فأنهم مهما اختلفت وظائفهم يبقى أنهم يملكون نفس التصور .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)

1- اختبار صحة الفرضية الأولى:

من عرض وتحليل الفرضية الأولى يتضح أن مستوى الاتصال الداخلي الكلي ذا الوسط الحسابي (3.42) وهذا يعني أن الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع بشكل العام، وهو ما يجيب على فرضية الدراسة الأولى القائلة (يتميز الاتصال الداخلي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة بانه ذو مستوى عالي)، كما جاء بعد الاتصال النازل في المرتبة الأولى بمتوسط قدر 4.09 وانحراف معياري 0.51 وهي قيمة بمستوى عالي ، هذا ما يفسر الحال الذي يعيشه كل فرع من فروع الشركات الكبيرة كحال المؤسسة محل الدراسة ، فانه يطغى عليها التنظيم المركزي أكثر فتظهر الأوامر والتعليمات من السلطة العليا للقاعدة بشكل مستمر ويبقى الفرع في انتظار التوجيهات من المديرية الام للقيام بمهامه .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر -وحدة ورقلة-

2- اختبار صحة الفرضية الثانية :

من خلال عرض و تحليل الفرضية الثانية فانه يتضح لنا ان مستوى مشاركة المعرفة الكلي في المؤسسة محل الدراسة وافق وسطه الحسابي بقيمة قدرها (3.77) وهي قيمة جيدة مما يدل على ان مستوى مشاركة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر مرتفع ، أي ما يثبت الفرضية الثانية للدراسة القائلة ان (مستوى مشاركة المعرفة عالي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة) كما جاء كل ابعادها بقيم مرتفعة حيث جاء بعد نقل المعرفة في الترتيب الأول للابعد بمتوسط قدره 4.02 وانحراف معياري 0.46 ، وهذا ما يفسر تبني افراد المؤسسة لهذه الثقافة و ان العمال يعيشون جو اسري مع بعضهم البعض بحيث انهم يحرصون على نقل معارفهم التي يمتلكونها مع بعضهم فذلك يشعروهم بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة ، حيث ان المؤسسة أيضا لها دور في ذلك من خلال توفير وسائل اتصال حديثة تسمح للعاملين بمشاركة وتبادل المعرفة مع بعضهم البعض .

3- اختبار صحة الفرضية الثالثة :

بعد عرض وتحليل الفرضية الثالثة يتضح ان لابعاد الاتصال الداخلي اثر إيجابي على مشاركة المعرفة أي ان لابعاد الاتصال الداخلي اثر ذو دلالة إحصائية بعلاقة نسبتها %55.5 ما يفسره تباين ما مقداره %31.2 من مشاركة المعرفة ، أي قبول الفرضية القائلة ان (يوجد اثر إيجابي لأبعاد الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة)

4- اختبار الفرضية الرابعة :

من خلال عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرابعة يتضح أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة ، ومنه نقبل فرضية الدراسة القائلة (لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية) من جهة ، ومن جهة أخرى نرفضها بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

خلاصة الفصل :

ان لموضوع الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة دور مهم جدا ، حيث تم التطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية التي تم من خلالها الكشف عن واقع حالة مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة اتجاه هذا الموضوع ، حيث تم الاستعانة بالاستبيان لمعرفة تصورات واءء العينة محل الدراسة والتي بلغ عددها 72 مجيب حول موضوع الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة ، حيث تم استخدام برنامجي Microsoft Office Excel لتجميع البيانات وتصنيفها ، وبرنامج SPSS 22.0 من اجل معالجة تلك البيانات واستخراج النتائج المطلوبة من اجل الإجابة على الإشكاليات الفرعية و قبول او رفض فرضيات الدراسة ، وبعد تحليل ومناقشة النتائج تبينت النتائج كالاتي :

- 1- قبول الفرضية الأولى القائلة يتميز الاتصال الداخلي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة بانه ذو مستوى عالي .
- 2- قبول الفرضية الثانية القائلة مستوى مشاركة المعرفة عالي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة .
- 3- قبول الفرضية الثالثة القائلة يوجد اثر إيجابي لأبعاد الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة .
- 4- قبول الفرضية الرابعة القائلة لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية حيث تم قبولها من جهة ، ومن جهة أخرى نرفضها بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

خاتمة

خاتمة :

يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة حيوية نظرا لما يمكن ان يلعبه من دور بالغ الأهمية في إنجاح المنظمات ،فبدونه يتعطل العمل حيث تنقطع التعليمات والاورامر و يتوقف تبادل المعلومات ، فلا مرسل ولا مستقبل ولا تغذية مرتدة تحتوي على نتائج تقييم الأداء ، فمن خلال الاتصال يتم تبادل المعارف وتشاركها بين الافراد ذلك مما يزيد من فاعليتها وكفاءتها وصولا للهدف المنشود .

فمن خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية :

الى أي مدى يؤثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر _ وحدة ورقلة _ ؟

وللإجابة على هذه الاشكالية واختبار صحة الفرضيات قمنا بدراسة لهذا الموضوع من خلال تقسيم هذه الدراسة الى فصلين الاول نظري والثاني تطبيقي وكان الغرض من هذا الاخير إسقاط الجانب النظري عليه وتجدد في دراسة عينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة عن طريق توزيع الاستبيان عليهم و البالغ عددهم 72 فرد . حيث وصلنا في نهاية الدراسة الى النتائج التالية :

- 1- يتميز الاتصال الداخلي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة بمستوى مرتفع ؛
- 2- احتل متوسط بعد الاتصال النازل اعلى قيمة مقارنة بباقي الابعاد ؛
- 3- مستوى مشاركة المعرفة عالي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة ؛
- 4- يوجد اثر إيجابي لأبعاد الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة ؛
- 5- ان بعد خصائص المعلومات له تأثير أكبر في مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ؛
- 6- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية ماعدا متغير المستوى التعليمي كان به اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة .

التوصيات

من خلال ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج ، يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

- ضرورة تثمين الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة من طرف الإدارة العليا وخاصة الاتصال الصاعد من خلال الاستماع الى اراء وأفكار الموظفين المختلفة ؛
- لا بد من تشجيع الإدارة للموظفين على تبادل المعلومات فيما بينهم من خلال وسائل التحفيز المختلفة كالشكر والثناء عند تقديم الموظف للمعلومة في الوقت المناسب ؛
- ضرورة تدريب الموظفين على كيفية إيصال المعلومة بوضوح ودقة وفي الوقت المناسب ؛
- لا بد على إدارة المؤسسة تثمين التفاعل الاجتماعي للأعضاء العاملين فيها لتوليد معارف جديدة ؛
- على إدارة المؤسسة القيام بشكل متواصل بتقييم مستوى القدرة على تحصيل المعرفة وتبادلها لدى الموظفين ؛
- على المؤسسة تشجيع الموظفين على اكتساب معارف جديدة في العمل ؛
- اثناء الاجتماعات لا بد من تحويل المعرفة من مجرد أفكار واقتراحات شفوية الى أفكار مكتوبة للاستفادة منها لاحقا ؛
- تثمين فرق العمل .

أفاق الدراسة

- اثر الحوافز المعنوية في مشاركة المعرفة .
- دور مشاركة المعرفة في عملية التحسين المستمر (كمدخل من مداخل الجودة الشاملة) .
- اثر التمكين في مشاركة المعرفة .
- دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبون .

قائمة المصادر و المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- احمد دروم ،بالقاسم العسالي ، اثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة ، جامعة زيان عاشور الجلفة
- 2- بالرباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، اماراباك مجلة علمية محكمة عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد الرابع ، العدد العاشر 2013 .
- 3- باية بووزة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية ، مقال في مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المدية ، عدد 34 - جوان (2013)
- 4- برباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة ابي بكر القايد - تلمسان ، 2014,2015
- 5- برباوي كمال ، سليمان الياس ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية ، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05 (جوان 2016) .
- 6- بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة منتوري محمود قسنطينة 2008 / 2009 .
- 7- حسين الطيب بورغدة ، ناريمان بشير دريس ، اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 11 ، العدد 4 ، 2015 .
- 8- خلف لطيف ناصر ، جهاد حميد علي ، اسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التامين على الحياة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، المجلد 3 ، العدد 39 ، 2017 .
- 9- زويتى سارة ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل ، الطبعة الأولى ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 .
- 10- سبتي ذهبية ، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اكلي محند اولحاج . البويرة، 2014\2015 .
- 11- عبد الحفيظ علي حسب الله ، عيسى سالم علي ، محمد علي عبد الله ، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة ، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان ، العدد الأول ، يوليو 2012 .
- 12- عبد السلام نجادات ، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة ، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان ، 15 _ 17 ديسمبر 2002 .

- 13- عبد المالك جحيق ، سارة عبيدات ، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة باجي مختار عنابة ، العدد 6 ، 2014 .
- 14- العربي بن داود ، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007,2008 .
- 15- غازي فرحان أبو زيتون ، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي ، الطبعة الثانية، دار حامد ، عمان ، 2014 .
- 16- فريدة جعالة ،الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الجزائر 3 ، 2013/2012 . . .
- 17- قادري محمد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة ابي بكر بالقاييد . تلمسان ، 2009 – 2010 .
- 18- م.م عباس محمد حسين سعيد ، تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 7، العدد 13، سنة 2015 .
- 19- ميدون إيمان ، الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة ابي بكر بالقاييد - تلمسان ، 2017,2018 .
- 20- وسام ياسين محسن ، متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة جودة التدقيق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد ،المجلد 21، العدد 86 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Elena Rodica Opran , Managing the Intrenal Communications function in an Organization , Unpublished article, Romania 2015 .
- 2- Emad Abu-Shanab*, Maram Haddad* and Michael B Knight, Knowledge Sharing Practices and the Learning Organization, Unpublished article January 2014.
- 3- Eva Tariszka- Semegine , ORGANIZATIONAL INTERNAL COMMUNICATION AS A MEANS OF IMPROVING EFFICIENCY , Article in the European Scientific Journal, Volume 08 edition No. 15, July .
- 4- Lynn Kalani Terumi Hayase , **Internal communication in organizations and employee engagement** , Master of Arts in Journalism and Media Studies. University of Nevada, Las Vegas. , 2009
- 5- Muhamad Saufi Che Rusuli & Rosmaini Tasmin , **Knowledge sharing practice in organization** , (ICEP) Article from the International Conference on Professional Ethics *Universiti Tun Hussein Onn Malaysia*, 2010
- 6- Oye, N.D., Mazleena Salleh ,Noorminshah, A , Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators , Article in the International Journal of Information Technology Management (IJMIT), Vol. 3, No. 4 , Malaysia Johor , November 2011.

الملاحق

الملحق رقم 1: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل: الاتصال الداخلي

الرقم	اسم المؤلف	عنوان الدراسة	أبعاد المتغير	طبيعة الدراسة	النتائج	سنة النشر
1	أ-علي بولداوي د-يحي بشلاغم	ممارسات الاتصال الداخلي و علاقته بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة)	-وسائل الاتصال الداخلي -أنواع الاتصال الداخلي -معوقات الاتصال الداخلي	مقال في مجلة علمية دولية محكمة "معارف"	-هناك علاقة ارتباطيه بين ممارسات الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية. -هناك علاقة ارتباطيه بين وسائل الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية. -هناك علاقة ارتباطيه بين أنواع الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي مستخدمي المؤسسات الرياضية. -هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية.	2017
2	د-مزيان محمد توفيق د-عثمان عبد اللطيف د-بن حجوج حميد	تأثير الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونطراك مركب (GL2Z)	-نظام الاتصال -مشاركة الاتصال -عملية لاتصال	مقال في مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE	-وجود علاقة ايجابية قوية (طردية) بين الاتصال الداخلي و الأداء البشري في المؤسسة. -كما تبقى عملية الاتصال و الأداء البشري متوسطة. -كما اعتبرت الدراسة أن أداء العنصر البشري أساس تحسن أداء المؤسسة ككل.	2018
3	د-برباوي كمال د-سليماني الياس	دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية	/	مقال في مجلة البشائر الاقتصادية	-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التوزيعية . -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة الإجرائية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التفاعلية. -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التنظيمية.	2016
4	ميدون إيمان	-الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم		أطروحة دكتورا	-في كلا المؤسسات كانت هناك علاقة طردية موجبة بين الاتصال الداخلي	

	<p>وإعادة تنظيم العمل .</p> <p>-في المؤسسة الخاصة وج أن هناك علاقة طردية كبيرة بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل.</p> <p>-أما في المؤسسات العمومية وجد أن هناك علاقة طردية بين الاتصال و إعادة التنظيم العمل و لكنها ليست قوية.</p> <p>-بالمقارنة بين الشبكتين يمكننا لقول أن دور الاتصال الداخلي في إعادة تنظيم العمل يوجد في المؤسسات الخاصة أكثر منه في العمومية.</p>	/	العمل	-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية.		
2014/2015	<p>-هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي و تحفيز العاملين في المنظمة محل الدراسة.</p>	مذكرة ماجستير	<p>-طبيعة الاتصال الداخلي من حيث خصائص المعلومة</p> <p>-أنواع الاتصال الداخلي.</p> <p>-توفر مهارات الاتصال.</p> <p>-مدى استخدام وسائل الاتصال الداخلي المختلفة.</p>	<p>مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين .</p> <p>(دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة)</p>	سبتي ذهبية	5

الملحق رقم 2: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع: مشاركة المعرفة.

الرقم	اسم المؤلف	عنوان الدراسة	أبعاد المتغير	طبيعتها	نتائج الدراسة	سنة النشر
1	-عبد المالك حجيقي -سارة عبيدات	-تأثير التشارك المعرفي تطوير الكفاءات الجماعية. -دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة.	مدى ممارسة التشارك المعرفي	مقال في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية.	2014
2	د-عبد الحفيظ علي حسب الله د-عيسى سالم علي. د-محمد علي عبد الله	-أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين. -دراسة في قطاع الخدمات العامة.	/	مقال في مجلة العلوم الإنسانية و الاقتصادية "السودان"	-عدم وجود علاقات تأثير بين عوامل البيئة الداخلية و المشاركة المعرفية للعاملين.	2012
3	أقطي جوهرة	-أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة . -دراسة مجموعة فنادق الجزائر.	-سلوك التشارك في المعرفة . -استراتيجيات التشارك في المعرفة.	أطروحة دكتورا	-إن كل من سلوك و إستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات لقيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة ب:(الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، التصور الاستراتيجي، الرقابة المتوازنة). -كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك و إستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي و ثقافة التعلم التنظيمي. -لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة و إستراتيجيتها من خلال التسويق الداخلي.	2014
4	د-ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي	أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر	-المشاركة الحقيقية -فعالية المشاركة -أهمية المشاركة	/	/	/

				للطيران)		
5	-خالصة بنت عبد الله البراشدية -محمد بن ناصر الصقري	التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان	مقال في مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية	-غياب الوعي لدى أكثر مديري المؤسسات الصناعية العمانية بمفهوم التشارك في المعرفة. -وجود تشارك داخلي على مستوى المؤسسة الواحدة بين وحداتها و أقسامها المختلفة. -و افتقار المؤسسات الصناعية إلى وجود مركز معلومات متخصص يهتم بالموظفين و يوفر لهم كل ما يحتاجونه من معلومات و معرفة . - و بالتالي توجد بيئة تفاعلية تجمع المديرين و العمال تحت سقف واحد.		

المصدر : من اعداد الطالبة

الملحق رقم 3 : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية
01	د .عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي
02	د .مناصرية رشيد	أستاذ محاضر أ
03	د .يوسف اسماء	أستاذ محاضر ب

المصدر : من اعداد الطالبة



جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إستمارة استبيان

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، نقوم بدراسة حول أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة (مديرية اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة -) حيث تتطلع هذه الدراسة إلى الحصول على نظرة عامة عن مدى تأثير الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة في المؤسسات الخدمية الجزائرية، بصفة عامة وفي المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة ، لذي يرجى قراءة فقرات هذا الاستبيان بدقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي مع التأكيد على أن هذه المعلومات التي سيتم التصريح بها من قبلكم ستعامل بسرية وأمانة ، ولن تستعمل إلا لأغراض علمية.

الطالبة: الإمام فردوس

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

البريد الإلكتروني لأي استفسار علمي: limam.doussa@gmail.com

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

"البطاقة الشخصية"

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: من 20 إلى 35 من 36 إلى 45 من 46 فما فوق

3-المستوى التعليمي: مهني لسانس ماستر دراسات عليا

4-سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5-المستوى الوظيفي: مدير مصلحة إطار مهندس موظف عامل

الجزء الأول: (يقيس هذا الجزء الاتصال الداخلي بأبعاده)

الاتصال الداخلي: هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر ولكي يكون الاتصال موجبا ، يجب أن يستجيب المستقبل أو المتلقي للمعلومات بطريقة ما .

الرقم	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين بشكل مستمر					
2	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين تعلمنا بكل ما يهمنا .					
3	تسهل لنا الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة					
4	تشجعنا الإدارة على استخدام انترانت المؤسسة من اجل تبادل المعلومات مع العمال فيما يخص تسيير شؤون المؤسسة					
5	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر .					
6	يتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بمشاكلنا ومقترحاتنا.					
7	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة .					
8	التواصل مع الإدارة من خلال مسؤولي المباشر					
9	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر .					
10	تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى على التعاون والتكامل بين الوظائف .					
11	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات و المعارف اللازمة .					
12	للاتصال مع الزملاء يدور في مشاركة المعارف .					
13	تساهم الاتصالات في نفس المستوى في تعزيز العمل الجماعي					
14	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بتوفرها في الوقت المناسب.					
15	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالدقة.					
16	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية					

					بالشمولية(توفر المعلومات كما ونوعا)
					17 تتميز المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالوضوح .
					18 تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بسهولة الحصول عليها .

الجزء الثاني:(يقيس هذا الجزء مشاركة المعرفة بأبعادها)

مشاركة المعرفة :مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للاطلاع على هذه المعرفة، والتشارك فيها،

ومن ثم استخدامها.

الرقم	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق
01	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها مع زملائي				
02	أشعر بالإرتياح نتيجة المساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة				
03	أبدي تعاوننا واضحا مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي				
04	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع تكسبي التميز وتحقيق الذات				
05	من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني إكتساب خبرات ومعارف جديدة				
07	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة و أحتاجها في العمل				
08	أستخدم التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة				
09	أبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها				
11	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات والمشاركة بالمعرفة				
12	أفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها				
13	يتم تحويل المعرفة بين العاملين من خلال النشاطات المختلفة				
14	أثناء الاجتماعات يتم تحويل المعرفة من مجرد أفكار واقتراحات شفوية إلى أفكار مكتوبة				

شكرا جزيلاً

الملحق رقم 5: قيمة التباين لبعده الاتصال النازل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,207 ^a	,043	,029	,45058

a. Predictors: (Constant)الاتصال النازل

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم 6 : قيمة التباين لبعده الاتصال الصاعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,189 ^a	,036	,022	,45218

a. Predictors: (Constant)الاتصال الصاعد

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم 7 : قيمة التباين لبعده الاتصال الافقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,374 ^a	,140	,127	,42714

a. Predictors: (Constant):الاتصال الافقي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم 8 : قيمة التباين بالنسبة لبعده خصائص المعلومات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,536 ^a	,287	,277	,38875

a. Predictors: (Constant):خصائص المعلومات

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم 9: قيمة التباين للأبعاد المدخلة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,558 ^a	,312	,271	,39051

a. Predictors: (Constant): ابعاد الاتصال الداخلي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم 10 : قيمة التباين لمتغير الاتصال الداخلي ككل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,438 ^a	,192	,180	,41397

a. Predictors: (Constant)الاتصال الداخلي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة
3	المطلب الأول: الإطار العام للاتصال الداخلي
3	الفرع الأول: مفهوم وعناصر وأهداف الاتصال الداخلي
7	الفرع الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي وأهميته
14	الفرع الثالث: خصائص ومهام ومبادئ الاتصال الداخلي
17	الفرع الرابع: معوقات الاتصال الداخلي وعوامل النجاح
20	المطلب الثاني: مشاركة المعرفة
20	الفرع الأول: مفهوم وأهمية مشاركة المعرفة
22	الفرع الثاني: أبعاد وأشكال مشاركة المعرفة
24	الفرع الثالث: متطلبات ومعوقات مشاركة المعرفة
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الداخلي
26	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
28	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمشاركة المعرفة
29	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
30	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
32	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
32	الفرع الأول: أوجه التشابه

32	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
32	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في مديرية اتصالات الجزائر -وحدة ورقلة-	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
36	المطلب الأول: الطرق المستخدمة في الدراسة
36	الفرع الأول: مجتمع الدراسة واختبار العينة
36	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
37	الفرع الثالث: تلخيص المعطيات
37	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
37	الفرع الأول: أداة الدراسة (أدوات جمع البيانات والمعطيات)
39	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
39	الفرع الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
40	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
40	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
40	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة
41	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
53	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
60	قائمة المراجع
63	الملاحق
73	الفهرس