

دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل دراسة حال مركب تكرير الملح بالوطاية - ولاية بسكرة.

The role of communication skills in the effectiveness of work teams
a case study of a salt refining complex in El Outaya - Biskra Province

عبد السلام زاوي^{1*}، محمد الحافظ عيشوش²
¹ جامعة الوادي، zaoui-abdesslam@univ-eloued.dz
² جامعة الوادي، El.hafedh@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2022/11/07 تاريخ القبول: 2024/11/10 تاريخ النشر: 2022/12/18

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين مهارات الاتصال وفرق العمل على مستوى موظفي مركب تكرير الملح بالوطاية بولاية بسكرة، حيث قمنا بتوزيع 80 استمارة استبيان وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 57 استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن مهارات الاتصال الشفوي (مهارات الإنصات ومهارات الحديث) ومهارات الاتصال الكتابي (مهارات القراءة ومهارات الكتابة) لها علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع فرق العمل. كلمات مفتاحية: مهارة، اتصال، فرق العمل، فعالية.

* المؤلف المرسل: عبد السلام زاوي، الإيميل: zaoui-abdesslam@univ-eloued.dz

Abstract:

This study aims to identify the nature of the influence relationship between communication skills and work teams at the level of employees of the salt refining complex in El Wattaya, in the Wilayat of Biskra, where we distributed 80 questionnaires and the number of questionnaires valid for analysis was 57.

The study reached results according to which oral communication skills (listening skills and event skills) and written communication skills (reading skills and writing skills) have a statistically significant impact relationship on the dependent variable work teams.

Keywords: Skill, Communication, Teamwork, effectiveness.

Résumé :

Cette étude vise à identifier la nature de la relation d'influence entre les compétences en communication et les équipes de travail au niveau des employés du complexe de raffinage de sel à El Outaya, dans la wilaya de Biskra. Nous avons distribué 80 questionnaires, dont 57 ont été jugés valides pour l'analyse.

Les résultats de l'étude ont révélé que les compétences en communication orale (compétences d'écoute et compétences d'expression orale) et les compétences en communication écrite (compétences en lecture et compétences en écriture) ont une relation d'influence statistiquement significative sur la variable dépendante, à savoir les équipes de travail.

Mots clés : Compétence, Communication, Équipes de travail, Efficacité.

1. مقدمة:

مرت البشرية منذ بدء الخليقة، بمراحل تطور بالغة الأهمية، تغيرت خلالها لغة الاتصال بين البشر، من لغة العلامات والإشارات، إلى لغة التخاطب، ومن لغة الكتابة اليدوية البدائية، إلى لغة الطباعة ومن الاتصال الجماهيري إلى الاتصال التفاعلي، وقد استرعى هذا التطور للاتصال وازدياد أهمية تقنياته انتباه كثير من الاختصاصيين، فحاول كل منهم حصره في مجال اختصاصه، فقد طور علماء النفس في دراستهم لسلوك الإنسان، مفاهيم في الاتصال مفيدة لبحوثهم، وميز علماء الاجتماع صيغا مختلفة لتناقل الأساطير وطرائق المعيشة والسلوك والتقاليد من جيل إلى جيل، ومن مجتمع إلى آخر، أما علماء التسيير و الاقتصاد فقد تبين لهم أن الاتصال ينضوي في صميم طريقة تنظيم المنظمات وطرق عملها وبدونه لا يمكن للمنظمة أن تستمر مهما كان حجمها أو نشاطها ولا يمكن أن تتفاعل دون عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهم وحدة متكاملة لها درجة من الترابط تسمح بقيام المنظمة بنشاطها، فالاتصال إذا هو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها، فالتركيبة البشرية للمنظمة يحتاج أفرادها الى التواصل و التفاعل فيما بينهم لمساعدة المنظمة على القيام بأعمالها ومزاولة نشاطاتها بسهولة ويسر، ولا يتحقق ذلك الاتصال و التفاعل المنشود بين الأفراد إلا إن كان للأفراد القدرة اللازمة لأداء العملية الاتصالية بكفاءة تامة سواء كان الأفراد رؤساء أو مرؤوسين، فالمهارة المطلوبة من جميع أطراف الاتصال لتحقيق الفعالية الاتصالية المطلوبة، وقد تختلف وتتغير هذه المهارات حسب نوع الاتصال واتجاهه وأهميته، فأهمية الاتصال إذا بالغة في المنظمات بحيث لا غنى عنها في أي نشاط في المنظمة فرديا كان او جماعيا، خاصة في وقتنا الحالي الذي يشهد تسارعا كبير وتسابق المنظمات لاستعمال أحدث الطرق والأساليب الانجح لتحقيق أهدافها والتفوق على منافسيها ومن أهم تلك الطرق والأساليب أسلوب فرق العمل والتي كانت من أهم الدروس المستفادة من تجارب الشركات العالمية الرائدة، فقد فرضت فرق العمل وجودها فيكل البيئات والثقافات التي كان النجاح حليفها، وعادت بالفائدة على المنظمة ككل و على الأفراد بصفة خاصة حيث أكسبتهم العديد من الأمور الهامة التي ترفع من كفاءاتهم وتزيد من خبرتهم من خلال إكسابهم للعديد من المهارات، بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم بشكل إيجابي يعود على الأفراد بالنفع، لقد أصبح نموذج العمل الجماعي ممثلا في فرق العمل مطلبا حضاريا ومعاصرا للتغلب على مشكلات العمل الفردي، وتجنب الكثير من سلبياته وترشيد القرار ولذلك أصبح العمل بفرق العمل يحتاج إلى فن ومهارة في الإدارة والتنظيم والهندسة مما يجعل منه علما وفرعا من فروع المعرفة الإنسانية، ففرق العمل كنوع خاص من الجماعات داخل المنظمة يتميز أعضاؤها بالتماسك و وحدة الهدف و رغم اختلاف أهداف تلك الفرق من فريق إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى فإنها تشترك في عامل مهم وهو ضرورة الاتصال الفعال والناجح بين أفراد الفريق، فالاتصال داخل فريق العمل يتطلب كفاءة و مهارة في مزاولته، فكثير من

مشاكل فرق العمل سببها الرئيسي هو ضعف فعالية الاتصال لدى أفراد الفريق ونقص الكفاءة والمهارة في مزاولة العملية الاتصالية، فمن المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الاتصالية الملائمة كمهارات الاتصال الشفهي أو مهارات الاتصال الكتابي، ونظرا لأهمية الاتصال والتواصل مع الآخرين في فرق العمل، فإن امتلاك مهارات الاتصال أصبح أحد المتطلبات لنمو الفرد والمنظمة بغية الوصول إلى الأهداف التي عادة ما توضع من خلال تخطيط مسبق ورؤية واضحة وإعداد جيد في بيئة صحية، سواء كان التخطيط على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد.

تبعاً لما ذكر فإن منظمتنا الوطنية تحاول التكيف مع المحيط العالمي والانفتاح على المنظمات العالمية في كل القطاعات والاعتماد على أسلوب فرق العمل كأسلوب ومدخل حديث لتحقيق الميزة التنافسية.

1.1 إشكالية الدراسة:

نظراً لأهمية موضوع مهارات الاتصال وفرق العمل بالنسبة للمنظمات الحديثة، وجهدنا اهتمامنا لهذا الموضوع وعملنا على تحليل ودراسة هذا الموضوع من خلال الإشكالية الرئيسية التالية: ما دور مهارات الاتصال في فعالية فرق العمل داخل المنظمة؟

وللإمام بجميع النواحي التي تتضمنها الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية

- 1- ما مفهوم الاتصال؟ وماهي أهم مهاراته؟
- 2- ما مفهوم فرق العمل؟ وماهي سمات الفرق الفعالة؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين مهارات الاتصال (الشفوي والكتابي) بفعالية فرق العمل؟

2.1 فرضيات الدراسة:

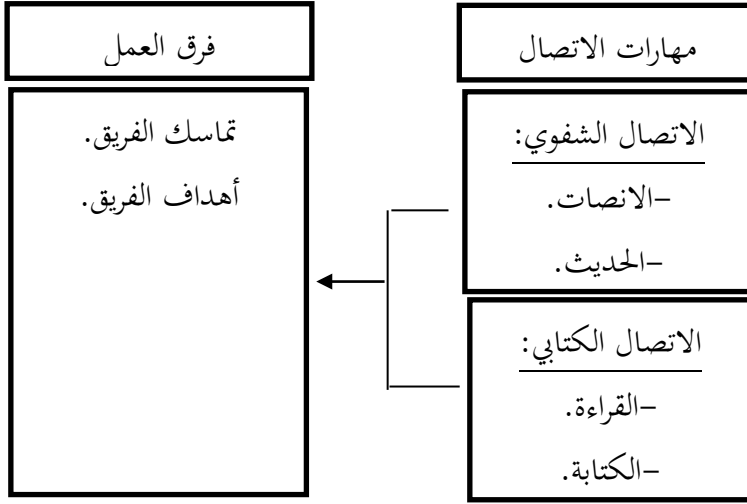
بناءً على إشكالية الدراسة وأهدافها واعتماداً على نموذج الدراسة فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تتعلق بالدراسة بالشكل التالي: هناك ارتباط قوي وعلاقة طردية بين مهارات الاتصال وفعالية فريق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية.

تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية بالشكل التالي:

- الفرضية 1: هناك ارتباط قوي وعلاقة طردية بين مهارات الاتصال (مهارات الإنصات ومهارات الحدث) وفعالية فريق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية؛
- الفرضية 2: هناك ارتباط قوي بين مهارات الاتصال (مهارات القراءة ومهارات الكتابة) وفعالية فريق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية.

3.1. نموذج الدراسة:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

4.1. أهداف الدراسة:

يهدف من خلال هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مهارات الاتصال، خاصة مهارات الاتصال الشفوي ومهارات الاتصال الكتابي، وكيفية تأثيرها على فعالية فرق العمل وتحقيق أهداف الفريق والمنظمة، خاصة في مركب تكرير الملح بالوظاية.

6.1. الدراسات السابقة:

1.6.1. الدراسات المتعلقة بمهارات الاتصال:

الدراسة الأولى: بعنوان " أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري " (الزغي، 2005) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) والرسائل غير اللفظية (المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، المكان) لدى الرؤساء في الأجهزة الحكومية في الكرك من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أن درجة توافر مهارات الاتصال كانت متوسطة، واحتلت مهارة القراءة من حيث توافرها المرتبة الأولى يليها مهارات التحدث، الكتابة، الاستماع؛
- واحتل عنصر المكان من حيث توافره الدرجة الأولى يليه على الترتيب عنصر الحركات، عنصر المظهر، عنصر التصرفات، عنصر الصوت، عنصر الزمان؛

- هناك ارتباط بين مهارات الاتصال مجتمعة وفاعلية الاتصال الإداري، وإن أكثر المهارات تأثراً على فاعلية الاتصال هما مهارتا التحدث والاستماع.

الدراسة الثانية: لميلار سنة 2000 بعنوان أهمية المهارات وحاول من خلالها التعرف إلى إدراك الموظفين ومدراء ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال وقد بحث الدراسة المتغيرات التالية (الاتصالات الكتابية، والشفهية، المهارات الشخصية، ورضى المستخدم) (كتفي، 2015)، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح الاختلافات في إدراك موظفي ومدراء ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال التي يحتاجونها، وأثر هذه الاختلافات على رضا المستخدم وإنتاج خدمات المعلومات، وعلى تقي يم مدراء نظم المعلومات للعاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن موظفي نظم المعلومات يفتقدون إلى مهارات الاتصال التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمدراء من خلال تطوير النظام، كما أظهرت الدراسة أن الاتصال أكثر أهمية من المهارات التقنية بالنسبة للعاملين.

2.6.1. الدراسات المتعلقة بفرق العمل:

الدراسة الأولى: (القحطاني، 2005) تحت عنوان "استخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية" وهي دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن القول بأن لدى مدير الأجهزة الحكومية المركزية استعداداً متوسطاً لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، إلا أنه عند النظر بالتفصيل إلى كل مؤشر على حده نجد أن هناك استعداداً عالياً لدى المديرين لاستخدام فرق العمل في إداراتهم حسب بعض المؤشرات، بينما يشير بعضها الآخر إلى استعداد متدنٍ، كما ظهر بعض العلاقات الارتباطية الإيجابية والسلبية بين عدد من العوامل الشخصية وبين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل، بينما لم يظهر أي ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات، وظهر من الدراسة أن التغير في العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغيراً في مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل.

الدراسة الثانية: (أثير و حسين علي، 2008) مقال تحت عنوان إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، وتختبر الدراسة العلاقة بين إستراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توجه ملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي والذي يعد من أهم المؤشرات تجاه بناء فرق العمل. الصفحة؛

- تعتمد المنظمة المبحوثة على قنوات اتصال ذات كفاءة تسهل تبادل المعلومات العادية بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية؛

- ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء فريق العمل بخصوص المعلومات الغير عادية (السرية) التي تتعلق بالموازنات والموارد والحصص؛

- اعتماد المنظمة المبحوثة في تشكيل فرق العمل على الأمر وليس الرغبة وهذا ينعكس سلبا على تحمل الأعباء الملقة والمسؤولية والدافعية؛
 - تتوافر في المنظمة المبحوثة جميع المؤشرات التي تدل على فاعلية الفرق ولكن بنسب متباينة، حيث أخذت هذه المؤشرات بنسبها من الأعلى الى الأدنى (المتوسطات الحسابية) ابتداء بتركيب المجموعة، مستلزمات الفريق، الاعتمادية، تحجيم الوظيفة، العملية؛
 - أفرزت نتائج التحليل الإحصائية قبول الفرضية المتمثلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية أكدت إستراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل.
2. مهارات الاتصال:

الاتصال من السلوكيات الإنسانية المعقدة التي يستعمل فيها كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية أن واحد استعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ واستلام الرسالة بالشكل المناسب، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع وداخل المنظمة وبدونه لا يوجد أي شكل من أشكال التبادل (قاسيمي، 2004، صفحة 3)، ويتوقف نجاح العملية الاتصالية على امتلاك كل طرف من أطرافه مهارات معينة؛ فكلما زادت القدرة على امتلاك واستعمال هذه المهارات كان تواصل أكثر فعالية.

لقد عرف مصطلح المهارة تطورا ملحوظا من حيث استعماله، من الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام الذي استخدم فيه مصطلح المهارة لتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وفيما بعد استعمال مفهوم المهارة في العديد من المجالات العلمية، ونتج عن ذلك الاستعمال عدد كبير من التعاريف أصبح من المستبعد جدا التوفيق بينها، والحصول على تعريف واحد متفق عليه، أما استعمال مصطلح المهارة في مجال الموارد البشرية فكان سنة 1982 من طرف Bouyatizis ضمن سيكولوجيا العمل، وقد عرف المهارة على خاصية غير ظاهرة يتميز بها الفرد، قد تكون دافع، صفة، قدرة... إلخ (beirendonck, 2004, p. 19).

1.2 المهارات:

اختلفت تعاريف المهارات وتنوعت باختلاف وتنوع الاتجاهات الفكرية للباحثين والكتاب، فبعضهم يراها من زاوية المعارف، أو من زاوية السلوكيات المهنية المعتمدة، والبعض الآخر يراها من زاوية إعادة استخدام الخبرة، لذا تشكلت عدة مفاهيم للمهارات يمكن أن نوجز بعضها فيما يلي:

- يعرف G. Le Bolerf المهارات بأنها القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة ل لتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية (حجازي، 2006، صفحة 401).

- عرف تونير المهارات على أنها الأصول المنتجة من قوى العمل والتي تم اكتسابها من خلال الأنشطة التعليمية، كما أن مستوى المهارات تترجم في تركيب من مخرجات التعليم والتدريب والخبرات (Toner, 2011, p. 11).

- تعريف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF للمهارات بأنها تركيب من المعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها (بن بركة، 2012، صفحة 4).

- يرى كل من Le Boterf و Y. Lichtenberger أن المهارة تستوجب التنسيق بين ثلاث مكونات وهي: المعرفة والقدرة وتترجم في الممارسات والإرادة والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو معارف التحلي (بوروبة و بركان، 2012، صفحة 6).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول المهارات تمتاز بعدة خصائص لعل من أهمها (رايس، 2005، صفحة 134):

- المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة؛
- تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر؛
- نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (المعرفة) والممارسة، ونمط التفكير (قدرة ذهنية)؛
- قابلة للتحويل، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل (طريقة) فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة؛
- إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم.

حسب (حجازي، 2006، الصفحات 7-9) يمكن التمييز بين عدة أنواع من المهارات حسب عدة تصنيفات حسب الملكية وحسب الناحية التنظيمية وحسب الناحية الاستراتيجية ويمكن اختصارها حسب الشكل التالي:

الجدول 1: أنواع المهارات

المهارات حسب الملكية	المهارات من الناحية التنظيمية	المهارات من الناحية الاستراتيجية
مهارات فردية	مهارات فنية	مهارات أساسية
مهارات جماعية	مهارات سلوكية	مهارات فنية
مهارات تنظيمية	مهارات فكرية	

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.2 الاتصال:

كلمة الاتصال communication مشتقة من الكلمة ال لاتينية comminis والتي تعني بالإنجليزية Common أي عام ومشترك (بن جيتور، 2009، صفحة 206)، ولقد تم تعريف الاتصال من طرف العديد من الكتاب فمنهم من قدم له نماذج معينة ومنهم من وضع له مبادئ وميزات وغيرها من

العناصر التي يجب أن نتعرف عليها عند محاولة الاقتراب من هذا المفهوم وكغيره من المفاهيم في مختلف العلوم فقد اختلف في تعريفه حسب نوع التخصص والهدف الاستعمالي وفترة وجود صاحبها، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف للاتصال:

- يعرف Albert Aenry الاتصال بأنه نقل المعني من شخص إلى آخر من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين (داداي عدون، 2004، صفحة 13).

- ويعرفه أندرسون بأنه عملية نقل واستلام مع الفهم ل لخواطر والتعليمات والمعلومات (بن جيتور، 2009، صفحة 204).

- ويعرف نجرو بأن الاتصال هو العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة لدى الآخرين (بن جيتور، 2009، صفحة 204).

- ويعرف كارتيير هاروود Cartier & Harwood الاتصال بأنه تبادل للآراء والمعلومات المفيدة (محمد المغربي، 2007، صفحة 267).

إذا تمعنا في التعاريف السابقة للاتصال فإننا بلا شك نلاحظ أن الاتصال يتميز بخصائص مشتركة بين تلك التعريف رغم اختلافها وتباينها في إعطاء مفهوم للاتصال، ونذكر من تلك الخصائص الاتصال يمكن أن يتم بعد طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو ال لغوية، حيث يمكن أن يكون بواسطة سلوكيات أو إشارات معين.

وتعقيبا على التعاريف السالفة الذكر يمكن ان نعرف الاتصال على أنه عملية بموجها يقام بنقل شيء ما يسمى الرسالة من طرف ما يسمى المرسل إلى طرف آخر يسمى المستقبل بواسطة ما تسمى القناة بغض النظر عن كون هذه الوساطة مادية أو غير مادية، بهدف التأثير في المستقبل وتحقيق غاية ما.

فالالاتصال يعد وسيلة وليس غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية لما لها من دور مهم وفعال داخل المنظمة، ويرى (حريم، 2009، صفحة 250) أن الاتصالات تساعد على:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها؛

- تعريف المشكلات وسبل تنفيذها؛

- تقي يم الأداء وإنتاجية العمل؛

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة؛

- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء؛

- إصدار الأوامر والتعليمات؛

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتدريبهم؛

- التأثير في الآخرين وقيادتهم؛

- حفز وزيادة حماس العاملين.

إذا كان الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وعليه فأى عملية اتصال داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين وغاية مرجوة تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء هذه العملية، فقد يكون الهدف من عملية الاتصال تحقيق التنسيق، أو جمع المعلومات، أو تسيير النشاط اليومي... الخ، وحسب (علاق، 2008، صفحة 210) يمكن تلخيص أهداف الاتصال في النقاط التالية:

- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وذلك من خلال ربط القنوات الفرعية للاتصال بأنساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام؛

- تسهيل سبر المعلومات وتبادلها وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف أنماط الاتصال؛
- إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجه لسير مهامها في الوقت المناسب والمكان المناسب والكم والشكل المناسب؛

- إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة كتعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما سيقومون به من أعمال أو نقل نظرة أعضاء الجماعة وفريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم.

3.2 أنواع مهارات الاتصال:

يعتبر فهم الأشياء من وجهة نظر الآخرين تجربة معقدة ومجهدة (بوزان، 2007، صفحة 107)، لذا فهي تحتاج إلى مهارة وقدرة، خاصةً إن تعلق الأمر بالعملية الاتصالية التي تعتبر عملية مهمة وحساسة داخل المنظمة.

1.2.2 مهارات الاتصال الشفوي:

إن الاتصال الشفهي يتمثل في المحادثات الشخصية والمناقشات الجماعية وغيرها من أشكال الاتصال التي تعتمد على الكلمة المنطوقة في نقل الرسالة إلى المستقبل وتستمد الاتصالات الشفوية أهميتها من حقيقة مفادها أن الأفراد يقضون وقتاً طويلاً في الحديث مع الآخرين فمثلاً يقضى المدير ما بين 50-90% من الوقت العمل في الحديث مع الآخرين، ويشير (الفيقي، سحر الكلمة، 2011، صفحة 7) إلى أن 80% من وقت الأفراد يقوم على التواصل الشفوي مع الآخرين، سواء كان ذلك من خلال إصدار الأوامر أو الإقناع أو توجيه النصائح أو ومن هذا المنطلق فلا بد للمرسل الذي يستعمل الاتصال الشفوي أن يتميز بمهارتين أساسيتين لإتمام الاتصال وتحقيق الفعالية المطلوبة، ألا وهما مهارتي الإنصات ومهارة التحدث.

أولاً: مهارة الإنصات:

يعتبر الإنصات جزءاً لا يتجزأ من عملية الاتصال، وعنصراً أساسياً منها، وغالباً ما يقضي الفرد وقتاً أطول في الإنصات من الذي يقضيه في التحدث والكتابة، والإنصات هو الأكثر شيوعاً في النشاط الاتصالي، ففي دراسة لبولرانكين (1929) كثيراً ما يُستشهد بها أن كم الوقت الذي يقضيه

الأفراد في مختلف أنواع الاتصالات 45٪ منه يخصص للإنصات، ويخصص للتحدث 30٪، و 16٪ للقراءة، وأما الكتابة 9٪، ويشير براون (1982) إلى أن المسؤولين التنفيذيين في الشركات ينفقون في ما لا يقل عن 60٪ من يومهم في الإنصات (Hargie, 2006)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مسؤولية الإنصات لا تنحصر على المستقبل فقط، بل تمتد المسؤولية حتى للمرسل أيضا وذلك عند رجوع الصدى (التغذية العكسية) (حريم، 2009، صفحة 270)، ولابد من الإشارة أيضا هنا إلى أن الإنصات يختلف عن الاستماع لكون الاستماع أحد مكونات الإنصات.

ثانيا: مهارة الحديث:

هو أحد أهم مهارات الاتصال الأساسية، لأن المرسل يحاول إرسال أكبر عدد ممكن من الرسائل بالتلفظ بها سواء بكتابتها أو نطقها، مما يسهل بشكل كبير فهم السلوك البشري فاذا استطعنا فهم حقيقة أن الناس يأتون بأفعال تنبع من حاجاتهم ورغباتهم الداخلية، والتي تبحث عن الإشباع كما في هرم الحاجات لماسلو تعريف ، وتعرف مهارة الحديث على أنها القدرة الملائمة لتوظيف المفردات والألفاظ والصوت للاتصال مع الآخرين، واللغة هي عبارة عن رموز نستخدمها لنتمكن من إيصال أفكارنا ومشاعرنا ورغباتنا للآخرين، والاتصال يشمل تبادل المعاني مع الآخرين، فنحن نستخدم اللغة لنصنع الكلام ونبور شخصيتنا ولنتبادل أفكارنا وآرائنا مع الآخرين، ومن هنا نستنتج الأهمية البالغة لمهارة التحدث.

2.2.2 مهارات الاتصال الكتابي:

ونميز هنا نوعين يمثلان ويشكلان مهارة الاتصال الكتاب هما مهارة القراءة ومهارة الكتابة، وهما مهارتان متلازمتان يكمل بعضهما البعض.

أولا: مهارات القراءة:

يمكن أن نعرف القراءة على أنها القدرة علي ترجمة مجموعة من الرموز ذات العلاقة فيما بينها والمرتبطة بدلالات معلوماتية معينة، وهي عملية اتصل تطلب سلسلة من المهارات، فهي عملية تفكير متكاملة وليست مجرد تمرين في حركات العين (شيفرد و جريجوري، 2006، صفحة 11) ، وعليه يقول فرانسيس بيكون أن القراءة تصنع الشخص المتكامل (الفقي، المفاتيح العشر للنجاح، 2010، صفحة 70)، وعليه فكل البشر على وجه الأرض يدركون أهمية القراءة ولا ينكرونها، ولكن أهميتها لا تبرز ولا تتجلى إلا حين تكون مرتبطة بشكل وثيق بحاجة أساسية من الحاجات التي أوردتها العالم الأمريكي أبراهام ماسلو في نظريته الشهيرة عن سلم (مدرج) الحاجات الإنسانية، فالقراءة إن لم تكن مرتبطة بحاجة من حاجاته الأساسية كحاجة الفسيولوجية المرتبطة بالأكل والشرب والمسكن، وحاجته ل الشعور بالأمان الفيزيائي والنفسي، أو حاجته لشباع الاجتماعي كحصوله على الأصدقاء، أو حاجته للشعور بتقدير الآخرين له و الإشادة بفضله، أو حاجته لتحقيق ذاته والنجاح في الحياة وبالتالي

شعوره بالرضا عن نفسه، فانه لن يمارس القراءة ولن يولي لها أهمية ولن يحرص على تنمية مهارته في القراءة.

ثانيا: مهارات الكتابة:

يعتبر الاتصال الكتابي أكثر رسمية من الاتصال الشفوي؛ فالكتابة تعتمد على استخدام قواعد اللغة، والمهارة في عرض المكتوب، ولذا يجب أن تكون الرسالة المكتوبة كاملة في ذاتها؛ لأن الكاتب عكس المتكلم لا يستفيد من وسائل الاتصال غير اللفظية كالإيماءات، والحركات وتعبيرات الوجه، ومعرفة اثر كلامه على المستمعين، ونظرا لوجود نوعين من الكتابة الإبداعية والكتابة الوظيفية فإن ما يهمنا في دراستنا الكتابة الوظيفية، والتي تعرف على انها كتابة لا يستخدم فيها أسلوب الزخرفة اللفظية والخيال والعاطفة كما أنها تخضع في كثير من الأحيان الى أنماط معينة متفق عليها كالرسائل والتقارير والمذكرات، وتعتبر الكتابة الوظيفية أكثر اختصارا وتحديدا في توصيل الأفكار والمعلومات (الهزاع، 2008، صفحة 75).

3. فرق العمل:

أدت جهود منظمات الأعمال نحو تعزيز توجهها بالسوق وإنتاجيتها وقدراتها التنافسية إلى إعادة النظر في نمط الإدارة، وقاد ذلك الى إدخال تغييرات كثيرة في هيكل وبيئة الأداء التنظيمي تضمنت اتجاهات متزايدة نحو استخدام فرق العمل بدلا من التركيز على الأداء على المستوى الفردي، وقد أثبتت التجارب تفوق الفريق كوحدة للأداء أو مركز للعمل على أداء الأفراد، ففرق العمل أصبحت تعد أحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها.

1.3 مفهوم فرق العمل:

يعرف (أنور سلطان، 2003، صفحة 292) فرق العمل على أنها جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضهم البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية، جماعية عن تحقيقها، ويعرفها (huxtable, 1995, p. 75) بأنها مجموعة أفراد يعملون باتجاه معين للوصول إلى غاية مشتركة، والتي لا يستطيعون الوصول إليها بصورة فردية، وتعرف أيضا على أنها جماعة صغيرة تعمل معا وأعضاؤها على صلة مستمرة ومنتظمة ببعضهم البعض (عفيفي، 2003، صفحة 214)، اما (الطراونة، 2012، صفحة 229) فيعرف فرق العمل على أنها عبارة عن جماعة صغيرة من الأشخاص يمتلكون مهارات مشتركة لتحقيق هدف عام.

أوجز Cook و Friend بعض الخصائص لفرق العمل منها (أبو نيان، 2006، صفحة 12):

- بالانتماء للفريق؛
- تنظيم التفاعل بواسطة عرف متفق عليه؛

- العلاقة الاعتمادية بين أعضاء الفريق

من تعريف فرق العمل وخصائصها المميزة لها فإن فرق العمل تتمكن من إنتاج نتائج أفضل مما ينتجه افراد يعملون بصورة مستقلة، هذه القدرة هي نتيجة لظاهرة تسمى بالانصهار أو العمل المشترك" أو التداؤب، حيث يعرف قاموس التراث الأمريكي التداؤب بأنه تفاعل بين عاملين أو قوتين أو أكثر بحيث يكون تأثيرها معا أكبر من مجموع تأثيرها تفرقه (ستويل، 2002، صفحة 195).

من الجدير بالملاحظة أن موضوع فرق العمل يحظى باهتمام كبير في التأليف والنشر، حيث يرصد فيه كل شهر عشرات الكتب الجديدة (ديبورا، 1995، صفحة 1)، وان دل ذلك على شيء فإنما يدل على الأهمية البالغة التي أصبحت تحضى بها فرق العمل في المؤسسات للنتائج الجيدة التي حققها، وللأهمية البالغة لفرق العمل في المنظمات الحديث يمكن عرض بعض النقاط التي تشكل وتبلور أهمية فرق العمل: والتي تدفع المنظمات لاختيار فرق العمل كاستراتيجية لتنمية كفاءات الافراد وتحسين الأداء:

- خلق بيئة عالية للتحفيز ومناخ مناسب ل لعمل؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها؛
- استجابة أسرع ل لتغيرات التكنولوجيا؛
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
- تفويض فعال ل مهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء؛
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم السائدة؛
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول مبتكرة؛
- تحسين مستوى ونوعية القرارات؛
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء؛
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء؛
- تحقيق الجودة.

2.3 سمات الفرق الفعالة:

تمتلك الفرق الفعالة التي ترقى الى مستوى الامتياز اثني عشرة صفة رئيسية هي (عوض، 2008، صفحة 128):

- المهمة واضحة: العمل أول الهدف مفهوم ومقبول لدى جميع الأعضاء؛
- جولا تكلف فيه: جو العمل غير رسمي، مريح فيه استرخاء، كل فرد فيه مرتبط بالعمل ومهتم به، ولا يوجد أي علامات للملل؛
- كثرة المناقشات: الوقت متاح للمناقشات التي يشجع كل فرد للاشتراك فيها، ويبقى النقاش وثيق الصلة بموضوع العمل؛

- إنصات فعال: في فريق العمل الفعال كل الأفراد ينصتون إلى بعضهم البعض، ويظهرون الاحترام تجاه الآخرين من خلال الاستماع إليهم، سواء كان المستمع قائد أو عضواً، فالاستماع الفعال يسخر لكل فكرة جديدة أذن صاغية؛
- الثقة والصراحة: في فرق العمل الفعالة تنشر الثقة بين أعضائها لأن أكثر ما يهدد فرق العمل فقدان الثقة، فقائد الفريق الفعال يزرع مشاعر الثقة في نفوس أعضاء فريقه وفي قائدهم وفي المؤسسة التي ينتمون إليها حتى يشعر الأفراد بالحرية ويعبروا عن أفكارهم ومشاعرهم، وعن كل ما يخص العمل في الفريق، فالأفراد ليسوا خائفين من اقتراح أفكار جديدة ومختلفة، حتى ولو كانت في غاية التطرف؛
- حرية عدم الموافقة: ليس هناك قمع لرفض الأعضاء، فالكلمة يعبر عن رأيه سواء بالموافقة أو الرفض، ويتم فحص الفوارق بتأن أثناء اتجاه المجموعة نحو فهم جميع وجهات النظر التي يطرحها الأفراد، واعتبار الفروقات والتضارب بالأفكار ثمناً للإبداع؛
- النقد موجه نحو الموضوع وليس الشخص فالنقد البناء يعرض ويقبل، لكن بشرط أن يوجه النقد باتجاه حل المشكلات وانجاز المهام، لا نقد الشخص صاحب الفكرة أو وجهة النظر.
- الإجماع هو المعيار: تتخذ القرارات بالإجماع، الذي يتضح فيه أن كل فرد منطوق تحت الموافقة العامة على الماضي قدماً، فالتصويت الرسمي يبقى في مستواه الأدنى.
- القيادة الفعالة: تعرف القيادة على أنها تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة، والقائد الناجح هو الذي يتميز بالفطنة والشجاعة والقدرة على تحمل المسؤولية ونيل ثقة الآخرين (علاق، 2008)، وعليه فإن الفريق الناجح يتأثر بشكل كبير بالشخص الذي يقود الفريق والذي لا بد أن يمتاز ببعض من الخصائص التي تجعل منه قائد فريق فعال؛
- وضوح المهمة: يتم إعلام المجموعة عن مخطط العمل، عندما يقر العمل، فيتم توزيع المهام وتقبل بشكل واضح، فكل فرد يعرف ما يتوقع منه القيام به؛
- القيم والمعايير السلوكية مشتركة: يتطلب العمل داخل فريق قدراً عالياً من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاحتمال المباشر والقدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل؛
- الالتزام: التزام الأفراد بانجاز ما أوكل إليهم من مهام، في فريق العمل لن ينجح في مهمته ما لم يكن لدى أعضائه رغبة حقيقية وجادة للمشاركة في العمل المطلوب (الفقي، العمل الجماعي، 2009، صفحة 14).

4. الإجراءات الميدانية للدراسة:

1.4 منهج الدراسة:

نظرا لتعدد المناهج في العلوم الإنسانية، فإن طبيعة موضوع الدراسة والهدف منها هو الذي يحدد نوع المنهج الذي يتم استخدامه، وقد اقتضت طبيعة هذه الدراسة الاستعانة بالمنهج الوصفي للتعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الاتصالية للأفراد وفعالية فرق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية بولاية بسكرة.

2.4 مجتمع الدراسة:

يتمثل في عمال مركب تكرير الملح بالوطاية ولاية بسكرة وعددهم 57 عامل.

3.4 عينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في موظفي مركب تكرير الملح بالوطاية ولاية بسكرة، وتم اختيار هذا المركب لأمرين أساسيين هما:

- أثبتت دراسات سابقة أن مركب تكرير الملح بالوطاية يهتم بالمهارات وتسييرها فهو يختار العمال على أساس المهارة.
- اعتماد المركب على فرق عمل وظيفية داخل الورشات أو حتى أقسام الإدارة كالحاسبة والمارد البشرية.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات قصد دراسة: دور مهارات الاتصال في تفعيل فرق العمل دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوطاية، وصمم هذا الاستبيان بالاعتماد على مقياس Likert الخماسي بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

واعتمدنا على الاستبيان لأنه الطريقة المناسبة لجمع البيانات الكمية في مجتمع كبير فهي أداة بسيطة وسريعة، وقد شمل الاستبيان محورين هما:

- مهارات الاتصال ويضم 38 عبارة؛
- فعالية فرق العمل ويضم 12 عبارة.

وتم توزيع 80 استبيان على عمال هذا المركب كعينة ميسرة، وقد تم الإجابة على 57 استبيان منها أي ما يمثل نسبة استرداد 71.25%، وبمقارنة هذه العدد بعدد العمال المقدرين بحوالي 131 عاملا فان 57 استبيانا تمثل حوالي 43.51% من مجتمع الدراسة، أي أنه بإمكان هذه العينة المكونة من 57 عاملا والتي أجابت على 57 استبيانا المستردة أن تمثل المجتمع محل الدراسة لأن النسبة فاقت 30%.

4.4 خصائص عينة الدراسة:

الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس والعمر والمستوى الدراسي والدخل.

البيان	الخصائص	التكرار	النسب
--------	---------	---------	-------

الجنس	ذكر	43	75%
	أنثى	14	25%
العمر	من 20 الى 29 سنة	24	42%
	من 30 الى 39 سنة	14	25%
	من 40 الى 49 سنة	12	21%
	أكبر من 50 سنة	7	12%
المستوى الدراسي	بكالوريا أو أقل	25	44%
	الليسانس	20	35%
	ماجستير فأكثر	12	21%
	أقل من 20000	19	33%
الدخل	من 20001 الى 40000	21	37%
	من 40001 الى 60000	11	19%
	أكثر من 60001	6	11%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

ويظهر من الجدول أعلاه ما يأتي:

1-75% من أفراد العينة ذكور وذلك راجع الى طبيعة العمل في المركب التي تحتاج الى القوة البدنية والجهد؛

2- 67% من أفراد العينة تقع أعمارهم ما بين 20 سنة و39 سنة وهي فئة الشباب، وذلك راجع الى أن كثير من الشباب البطال يقبلون على التوظيف في هذا المركب خاصة في عقود ما قبل التشغيل، واستغلال إدارة المركب للشباب راجع الى النشاط والحيوية التي يتميز بها الشباب خاصة في مثل هذا النوع من الأعمال التي تحتاج الى جهد عضلي كبير وراجع أيضا لرضا هذه الفئة بالأجر المقدم لهم، أما الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة فقد جاءت في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة وهم عدد محدود؛

3- 56% من أفراد العينة من ذوي الشهادات مما يدل على عزم المركب على التطوير والتحسين وجلب الموارد البشرية المؤهلة للتفوق على المنافسين من جهة ومن جهة أخرى الحصول على شهادات أخرى في الجودة، أما مستوى أقل من البكالوريا فهم عمال الورشات والتي لا تحتاج الى مستوى دراسي كبير بل تعتمد بنسبة أكبر على قوة الفرد البدنية؛

4- 67% من أفراد العينة يتقاضون أجرا ما بين 20001 و60000 وذلك راجع الى أن المركب شركة وطنية والأجر فيها على أساس الشهادة بالإضافة الى الساعات الإضافية.

5.4 تحليل وعرض النتائج:

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ($n \geq 30$) وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل (مهارات الاتصال) واحتساب معامل الالتواء للمتغير التابع (فعالية فرق العمل)، وفيما يلي سنتعرض لجودة العلاقة بين مهارات الاتصال وفعالية فرق العمل في مركب تكرير الملح بالوطاية من خلال حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين كل من المتغير المستقل (مهارات الاتصال) والمتغير التابع (فعالية فرق العمل)، وسيتم قبول الفرضيات ذات الدلالة الإحصائية. لم نلاحظ وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة ومتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدخل الشهري إلا بين:

- مهارات الحديث ومتغير الجنس وذلك راجع للطبيعة الفسيولوجية لكل من الذكر والأنثى، فالأنثى تتكلم أكثر من الرجل؛

- تماسك الفريق ومتغير الجنس وذلك راجع الى الطبيعة الاجتماعية لأفراد العينة خاصة الذكور الذين يميلون الى التعاون والتآزر بينهم والعمل كفريق؛

- نلاحظ من خلال تحليل عبارات المتغير المستقل (مهارات الاتصال) أن عمال مركب تكرير الملح بالوطاية يمتلكون مهارات الاتصال ولو بنسب متفاوتة، وأكثر مهارات الحديث التي يتمتعون بها مهارات الحديث وذلك راجع الى كون أن الأفراد يستعملون مهارات الحديث في نقل معارفهم وخبراتهم الى الأعضاء الآخرين، كما ترك هامش من حرية التعبير للأفراد يحفزهم على الحديث سواء مع بقية الأعضاء أو مع قائد الفريق أو حتى مع مدير المركب؛

- نلاحظ من خلال تحليل عبارات المتغير المستقل (مهارات الاتصال) أن عمال مركب تكرير الملح بالوطاية يمتلكون مهارات الاتصال ولو بنسب متفاوتة، وأكثر مهارات الحديث التي يتمتعون بها مهارات الحديث وذلك راجع الى كون أن الأفراد يستعملون مهارات الحديث في نقل معارفهم وخبراتهم الى الأعضاء الآخرين، كما ترك هامش من حرية التعبير للأفراد يحفزهم على الحديث سواء مع بقية الأعضاء أو مع قائد الفريق أو حتى مع مدير المركب؛

- نلاحظ من خلال تحليل عبارات المتغير التابع (فعالية فرق العمل) أن فرق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية تتميز بالتماسك والاتحاد وعدم وجود خلافات بين الأعضاء وتفهم بعضهم لمشاعر الغير لذي تقوى وتزيد الثقة بينهم وتدفعهم لمساعدة بعضهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم وتناقل المعارف والخبرات بينهم وهذا ما يؤدي الى انجاز الأهداف المرجوة منهم؛

- نستنتج من خلال الجدول رقم 3 والمتعلق بحساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين كل من المتغير المستقل (مهارات الاتصال) مع المتغير التابع (فعالية فرق العمل) لإجابات أفراد العينة بخصوص إمكانية وجود علاقة بين مهارات الاتصال وبين فعالية فرق العمل، بحيث نتمكن من قبول أو رفض فرضيات الدراسة التالية:

بالنسبة للفرضية 1: تبين لنا بعدل التحليل أن لمهارات الاتصال الشفوي (مهارات الإنصات ومهارات الحديث) دور في تفعيل فرق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية من خلال تماسك الفريق وتحقيق أهداف الفريق، حيث كانت مهارات الحديث أقوى ارتباطا بتماسك الفريق من مهارات الإنصات ومهارات الإنصات أقوى ارتباطا بأهداف الفريق من مهارات الحديث، فمهارات الحديث كانت اشد ارتباطا بتماسك الفريق لأن ذلك راجع الى تمتع الأعضاء بهامش من حرية التعبير ومع حسن اختيار كلماتهم وتحاشي كل ما من شأنه إيذاء الآخرين سيؤدي لتفهم الأعضاء لمشاعر بعضهم البعض مما يجعل الثقة تسود بين الأعضاء مما يؤدي الى تعاون الأفراد وتشجيع بعضهم البعض على أداء الأعمال الموكلة والهم واستفادتهم من خبرة بعضهم، ومن جهة أخرى فقد كانت، أما شدة ارتباط مهارات الإنصات بأهداف الفريق فذاك مرده إلى ان الإنصات بإمعان للمتعلم وتركيز الاهتمام على ما يقوله المتكلم والقدرة على استيعابه سواء كان المتكلم عضوا يستفاد من خبراته ومعارفه أو قائدا يؤمر ويوجه يؤدي حتما الى انجاز الأعمال المطلوبة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب والجودة المطلوبة، خاصة وأن الأعضاء يتفهمون أهداف الفريق ويعملون باتجاه تحقيقها؛

بالنسبة للفرضية 2 : تبين لنا بعدل التحليل أن لمهارات الاتصال الكتابي (مهارات القراءة ومهارات الكتابة) دور في تفعيل فرق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية من خلال تماسك الفريق وتحقيق أهداف الفريق، حيث كانت مهارات الكتابة اشد ارتباطا بتماسك الفريق من مهارات القراءة: وفي المقابل كانت مهارات القراءة اشد ارتباطا بأهداف الفريق، فأما ارتباط مهارات الكتابة بتماسك الفريق فمرده الى أن مركب تكرير الملح بالوطاية ذو هيكل تنظيمي تقليدي وعليه فالاتصالات الكتابية تعد أهم الاتصالات الرسمية في المركب ، وكذلك أن 56% من أفراد العينة من ذوي الشهادات ما يدل على أنهم يعملون في دائرة المحاسبة والمالية أو دائرة المستخدمين أو دوائر أخرى تحتاج منهم التعامل بالوثائق والرسائل الإدارية، وعليه فالالتزام بالمصطلحات والرموز المتعارف عليها ومراعات الأدب في الكتابة مهما كان مضمون الخطاب والأسباب التي أدت إلى كتابته سواء شكوى أو تقرير أو أي رسالة إدارية سيجعل لأعضاء الفريق لغة مشتركة تجمعهم وتجعل من الفريق متماسك ومتحد وبالتالي لن تسود أي خلافات بين الأعضاء لاختلاف اللغة، أما في ما يخص شدة ارتباط مهارات القراءة بأهداف الفريق فذاك مرجعه الى أن متوسط إجابات أفراد العينة تشير الى أن أهداف الفريق مكتوبة ولذا لا بد من قراءتها بالشكل المناسب أمر ضروري للالتزام بها، كذا لا يمكن إغفال أن معظم الأوامر والتعليمات الرسمية تكون مكتوبة وتحتاج الى قراءتها ومعرفة الهدف منها؛

- يمكن ترتيب مهارات الاتصال حسب شدة ارتباطها بتماسك فرق العمل كما يلي: مهارات الكتابة ثم مهارات الحديث ثم مهارات القراءة ثم مهارات الإنصات؛
- يمكن ترتيب مهارات الاتصال حسب شدة ارتباطها بأهداف فرق العمل كما يلي: مهارات الإنصات ثم مهارات القراءة ثم مهارات الكتابة ثم مهارات الحديث.

الجدول 3: حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين كل من المتغير المستقل مع المتغير التابع

المتغير		مهارات الإنصات	مهارات الحديث	مهارات القراءة	مهارات الكتابة	تماسك الفريق	أهداف الفريق
مهارات الإنصات	معامل بيرسون	1	,569**	,144	,409**	,380**	,465**
	مستوى الدلالة		,000	,285	,002	,004	,000
	N	57	57	57	57	57	57
مهارات الحديث	معامل بيرسون	,569**	1	,352**	,530**	,477**	,303*
	مستوى الدلالة	,000		,007	,000	,000	,022
	N	57	57	57	57	57	57
مهارات القراءة	معامل بيرسون	,144	,352**	1	,413**	,359**	,424**
	مستوى الدلالة	,285	,007		,001	,006	,001
	N	57	57	57	57	57	57

مهارات الكتابة	معامل بيرسون	,409**	,530**	,413**	1	,560**	,415**
	مستوى الدلالة	,002	,000	,001		,000	,001
	N	57	57	57	57	57	57
تماسك الفريق	معامل بيرسون	,380**	,477**	,359**	,560**	1	,638**
	مستوى الدلالة	,004	,000	,006	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
أهداف الفريق	معامل بيرسون	,465**	,303*	,424**	,415**	,638**	1
	مستوى الدلالة	,000	,022	,001	,001	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مهارات الكتابة	معامل بيرسون	,409**	,530**	,413**	1	,560**	,415**
	مستوى الدلالة	,002	,000	,001		,000	,001
	N	57	57	57	57	57	57
تماسك الفريق	معامل بيرسون	,380**	,477**	,359**	,560**	1	,638**
	مستوى الدلالة	,004	,000	,006	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
أهداف الفريق	معامل بيرسون	,465**	,303*	,424**	,415**	,638**	1
	مستوى الدلالة	,000	,022	,001	,001	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الجدول 4: حساب المتوسط الحسابي ومعامل الالتواء والتفريط لإجابات أفراد العينة

	مهارات الإنصات	مهارات الحديث	مهارات القراءة	مهارات الكتابة	تماسك الفريق	أهداف الفريق
المتوسط	2,1715	2,3491	2,2632	2,3078	2,2763	2,2763
الوسيط	2,0000	2,2000	2,1250	2,1818	2,1250	2,0000
الالتواء	إحصائيا	1,180	1,039	,766	1,219	1,143
	الخطأ	,316	,316	,316	,316	,316
التفريط	إحصائيا	2,330	1,340	1,145	2,377	1,773
	الخطأ	,623	,623	,623	,623	,623
الانحراف المعياري	,82136	,77624	,58853	,65572	,74467	,96442
الحد الأدنى	إحصائيا	1,00	1,00	1,00	1,09	1,00
الحد الأعلى	إحصائيا	5,00	4,60	4,25	4,55	4,62

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة وكإجابة عن الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها في مقدمة هذه الدراسة نستنتج أن مهارات الاتصال ذات أهمية بالغة في فرق العمل بمختلف أنواعها ولأن الأفراد ذوي المهارات الاتصالية لهم القدرة على تفعيل فرق العمل أكثر من غيرهم وبالتالي تحقيق أهداف الفريق ومن ورائها تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وبالتالي تحقيق التنافسية المطلوبة خاصة في القطاع الذي يتميز بكثرة المنافسين،

ونظرا لأهمية المهارات الاتصالية واعتبارها عنصرا أساسيا في تحسين الأداء وفرق العمل كمدخل حديث للتنافسية فإن على المنظمات الحديثة اكتشاف الأفراد ذوي المهارات الاتصالية وتوظيفهم في فرق العمل مع توفير البيئة المناسبة لتحقيق الفعالية المطلوبة لهاته الفرق، وهذا ما حاولنا توضيحه وإبرازه في هذه الدراسة حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية النتائج التطبيقية.

1.5 النتائج النظرية:

- تعتبر المهارات موردا مهما غير ملموس في المنظمة، ومصدرا لتحقيق الميزة التنافسية لها؛
- تسمح مقارنة تسيير مهارات الموارد البشرية في المنظمة بالحصول على المهارات وتطويرها والحفاظ عليها والاستفادة منها في تحقيق تنافسية المنظمة؛
- يعتبر الاتصال ذو أهمية كبيرة للمنظمة فهو المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخلها؛
- العملية الاتصالية عملية حساسة في المنظمة لذا فهي تحتاج الى مهارات خاصة للقيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة منها؛
- تعتبر فرق العمل مدخل حديث لتحقيق التنافسية للمنظمات الحديثة، لذا فهي تحتاج إلى تهيئة البيئة الملائمة لنجاحها.

2.5 النتائج التطبيقية:

- وجود مهارات اتصالية لدى أفراد مركب تكرير الملح بالوطاية؛
- إثبات صحة الفرضية 1 هناك ارتباط قوي وعلاقة طردية بين مهارات الاتصال (مهارات الإنصات ومهارات الحدث) وفعالية فريق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية؛
- إثبات صحة الفرضية 2 هناك ارتباط قوي بين مهارات الاتصال (مهارات القراءة ومهارات الكتابة) وفعالية فريق العمل بمركب تكرير الملح بالوطاية؛

3.5 الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات لإدارة مركب تكرير الملح بالوطاية تزيد من فعالية فرق عملهم اعتمادا على المهارات الاتصالية التي يتميز بها عمالهم:

- سياسة التوظيف المؤقت مفيدة في المدى القصير غير أنها غير مجدية على المدى الطويل فعلى ادارة الموارد البشرية بالمركب إيجاد طرق وصيغ أخرى للتوظيف تضمن الاستفادة القصوى من مهارات مواردها البشرية؛
- إقامة دورات تدريبية لعمال المركب حول فرق العمل وكيفية الانضمام مع الفريق بشكل فعال؛
- زيادة الأجور والمكافآت للعمال ذوي المهارات الاتصالية لضمان ولائهم للمنظمة وعدم تسريحهم للمنظمات المنافسة؛
- تمكين فرق العمل من اتخاذ قراراتها وتحديد أهدافها لزيادة فعاليتها وحسن اختيار رؤساء فرق العمل على أسس علمية؛
- زيادة مساندة إدارة المركب لفرق العمل من خلال تقديم تقديرها لأعضاء فرق العمل وكذا تقديم كل التسهيلات لها لتوفير البيئة والجو الملائم.

6. قائمة المراجع:

- 1) beirendonck, I. (2004). Management des compétences. bruxelles: Editions De Boeck.
- 2) Hargie, O. (2006). The Handbook of Communication Skills. London: Routledge.
- 3) huxtable. (1995). Neil small business totaly. Loundon: CHampman and hall.
- 4) Toner, P. (2011). Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature. France: OECD .
- 5) إبراهيم الفقي. (2009). العمل الجماعي. مصر: دار أجيال للنشر والتوزيع.
- 6) إبراهيم الفقي. (2010). المفاتيح العشر للنجاح. سطيف: مكتبة عراس للنشر والتوزيع.
- 7) إبراهيم الفقي. (2011). سحر الكلمة. ثمرات للنشر والتوزيع.
- 8) ابراهيم بن سعد أبو نيان. (2006). الاستشارة والعمل الجماعي المفاهيم والخصائص والمعوقات. المؤتمر العربي التساع: رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة في الوطن العربي. القاهرة.
- 9) إسماعيل حجازي. (نوفمبر، 2006). مساهمة في تطوير اداة لدراسة حياة المهارات. مجلة العلوم الانسانية، صفحة 401.
- 10) بشير علاق. (2008). الادارة الحديثة نظرية ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 11) بيتر شيفرد، و ميتشل جريجوري. (2006). القراءة السريعة.
- 12) تحسين أحمد الطراونة. (2012). الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. الرياض: جامعى نايف العربية للعلوم الأمنية.

- (13) توني بوزان. (2007). الذكاء الروحي. الرياض: مكتبة جدير.
- (14) جميلة كتفي. (2015). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة بسكرة.
- (15) حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمة. عمان: دار الحامد.
- (16) خالد يوسف محمد الزغبى. (2005). أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل الغير اللفظية على فعالية الاتصال الاداري. كلية العلوم الادارية، الأردن: الجامعة الاردنية.
- (17) دانييل ستويل. (2002). المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل. (إلياس أسعد كمال، المترجمون) الرياض: مكتبة العبيكان.
- (18) سالم بن سعيد القحطاني. (2005). استخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية. الرياض: معهد الادارة العامة.
- (19) صالح عبد الله الهزاع. (2008). مهارات التعبير والكتابة. الرياض.
- (20) صديق محمد عفيفي. (2003). السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية. الاسكندرية: مكتبة عين شمس.
- (21) عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الاداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (22) عبد الأمير أثير، و عبد الرسول حسين علي. (2008). إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل. القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية.
- (23) عبد العزيز صالح بن جيتور. (2009). مبادئ الادارة العامة (المجلد الاول). عمان: دار المسيرة.
- (24) عبد الوهاب بن بريكة. (2012). دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات. الملتقى الوطني الاول حول الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات (صفحة 4). بسكرة: جامعة بسكرة.
- (25) فهيمة بوروبة، و دليلة بركان. (2012). تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة. الملتقى الوطني الاول حول الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات (صفحة 6). بسكرة: جامعة بسكرة.
- (26) كامل محمد المغربي. (2007). الادارة وأصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة القرن الواحد والعشرين. عمان: دار الفكر.
- (27) محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- (28) مراد رايس. (2005). أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة الجزائر.
- (29) ناصر قاسمي. (2004). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (30) نصر دادي عدون. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية.
- (31) هاينجتون ماكين ديبورا. (جوان، 1995). الدليل الارشادي لبناء فرق العمل. خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال.