

أثر فرق العمل ومرونة الإتصالات في إندماج العاملين : دراسة ميدانية
في مؤسسة " Géant Electronics "

The impact of the work teams and the flexibility of
communication in the integration of workers : a field study At
Géant Electronics

أ.ججيث زكية
جامعة برج بوعرييج

ملخص: هدفت الدراسة الى معرفة أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في إندماج العاملين بمؤسسة Géant Electronics على عينة عشوائية حجمها (43) فرد، وبينت النتائج وجود أثر ايجابي معنوي لفرق العمل ومرونة الاتصالات في إندماج العاملين على حدى، وعدم وجود أثر معنوي لمرونة الاتصالات في نموذج الانحدار المتعدد، وإقترحت الدراسة ضرورة تبني الهيكله العضوية وتمكين فرق العمل لدعم سياسة دمج العاملين.
الكلمات الدالة: فرق العمل، مرونة الاتصال، إندماج العاملين، Géant Electronics.

Résumé : L'objectif de cette étude consiste à révéler l'effet des équipes de travail et la flexibilité de la communication dans l'intégration des employés au sein de l'entreprise "Géant Electronics". L'étude est menée sur un échantillon de (43) personnes. Les résultats ont montré un effet positif significatif des équipes de travail et la flexibilité de la communication dans l'intégration des employés, et l'absence d'effet significatif de la flexibilité de la communication dans le modèle multi-régression, L'étude a suggéré la nécessité d'adopter la structure organique et de permettre aux groupes de travail de soutenir la politique d'intégration des travailleurs.

Mots-clés: les équipes de travail, communication flexible, Intégration des employés, Géant Electronics

Summary: The objective of this study is to reveal the effect of work teams and flexibility of communication in the integration of employees within the company " Géant Electronics". The study is conducted on (43) people belonging to the production units. The results of the SPSS showed a significant positive effect of the work teams and the flexibility of the communication in the integration of the employees, and the absence of significant effect of the flexibility of the communication in the multi-user model regression, The study suggested the need to adopt the organic structure and allow the working groups.

Keywords: Work Teams, Flexible Communication, Employee Integration, Geant Electronics.

تمهيد : أصبح المورد البشري يحتل مكانة هامة، ويحظى باهتمام متزايد ومستمر من طرف المدراء وأصحاب القرارات في المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات الاعمال بشكل خاص، باعتباره من أهم مصادر التفوق والتميز ومصدر لتحقيق مزايا مستدامة أساسها الكفاءات، مما أدى بالعديد من الباحثين والمختصين الى البحث عن طرق وأساليب تسمح باستثمار وتوظيف كل ما يمتلكونه هؤلاء الافراد من معارف ومهارات في سبيل الارتقاء بمؤسساتهم وضمن مكانتها.

ويعتبر إندماج العاملين من السياسات التي تنتهجها المؤسسات، لحث الافراد على بذل قصارى جهودهم وتوظيف كل طاقاتهم، من خلال إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات وإقحامهم في كل عمليات التطوير، وجعلهم يشعرون بالملكية إتجاه مؤسساتهم، غير أن شعور الفرد باندماجه يتطلب اساليب تنظيمية فعالة وبيئة عمل حيوية، قائمة على التعاون والإنسجام واتسبابية المعلومات. وعليه تسعى هذه الدراسة الى الإجابة على التساؤل التالي :

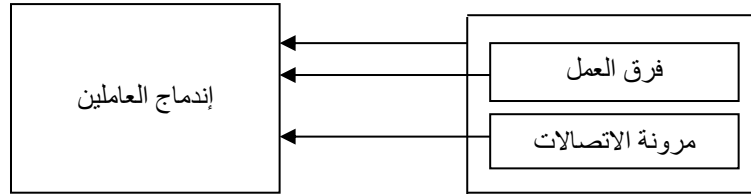
هل يوجد أثر لفرق العمل ومرونة الإتصالات في إندماج العاملين في مؤسسة " Géant Electronics " ؟

فرضيات الدراسة : للإجابة عن التساؤل نقوم بإختبار ثلاث فرضيات هي:

- يوجد تأثير معنوي لفرق العمل في إندماج العاملين عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$.
- يوجد تأثير معنوي لمرونة الاتصالات في إندماج العاملين عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$.
- يوجد تأثير معنوي لكل من فرق العمل ومرونة الاتصالات في إندماج العاملين عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$.

نموذج الدراسة : يتمثل نموذج الدراسة بمتغيرين مستقلين ومتغير تابع كما يلي:

الشكل (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

أهداف الدراسة : تتمثل أهم اهداف الدراسة في:

- معرفة واقع فرق العمل، مرونة الاتصالات وإندماج العاملين في مؤسسة "Géant".
 - تحديد المتغير الأكثر تأثيرا (فرق العمل او الاتصالات) في إندماج العاملين.
 - إستخراج النماذج المقدره لأثر كل من فرق العمل ومرونة الاتصالات في إندماج العاملين.
 - تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها دعم سياسة إدماج العاملين في المؤسسات عموما.
- أهمية الدراسة :** تتجلى أهمية الدراسة في أهمية الموضوع، فالمورد البشري الذي يشعر بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها، ويشعر بالملكية النفسية إتجاهها، قادر على الإبداع من خلال توظيف كل ما يمتلكه من طاقات، وبالتالي على المؤسسات إدراك أهمية إندماج العاملين، والتعرف على سبل وآليات وسياسات جعل الفرد يسعى تلقائيا الى تحقيق وتقديم الأفضل.

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بأداة البحث المكتبي للوصف النظري، وإتباع منهج الدراسة الميدانية، لوصف وتحليل واقع متغيرات الدراسة وعلاقة التأثير بينهما بعد المعالجة الإحصائية في المؤسسة.

I - مفاهيم نظرية :

1- فرق العمل : هي "جماعة من الأفراد لديهم مهارات تكمل بعضها بعضا، ويتفاعلون معا لتحقيق هدف مشترك." أو هي "جماعة من الأفراد لديهم التزام نحو غاية وأهداف مشتركة في الأداء، ولديهم منهجية يرون أنفسهم مسئولين بشكل جماعي عنها."¹ وتعرف أيضا ب " مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف مشترك باستخدام التعاون والتداؤب الإيجابي والمساءلة الفردية والمتبادلة والمهارات المكملة لبعضها البعض."²

2- العوامل الرئيسية للفريق الفاعل: تشمل ما يلي:³

- هدف واضح يحقق المشاركة في التوجه، ويوفر حافزا لمجهودات أعضاء الفريق، فمن خلال نشاطهم ودينامكية المناقشات، تزداد طاقتهم ويحققون مستويات أداء عالية.
- هيكل يمكّن من التفويض، لأن الفرق التي تشعر بملكيتها للعمليات والإجراءات، تكون أكثر تحفيزا لتتبع هذه العمليات وأخذها بمستوى الدقة المطلوب.

- دعم تنظيمي شديد من خلال توفير نظم التعليم للحصول على المعرفة الجديدة خلال العمل داخل الفريق، وتوفير الأدوات التي يتم عن طريقها التواصل فيما بينهم.

- علاقات داخلية وخارجية إيجابية، لأن الصراعات الشخصية ... تؤدي إلى إعاقة العمل.
- إدارة فاعلة للمعلومات: إذ يحتاج الفريق إلى الفهم الواضح لخطوط التواصل... وقنواته.

3- الإتصال: هو " العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام للمعلومات المتردة، بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم."⁴ وحسب (Thompson & al) فإن الإتصال هو "عملية المشاركة في المعلومات المتعلقة بالنشاط التنظيمي بين فردين أو أكثر أو بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر وتتضمن هذه المشاركة عمليات جمع وتحليل ونشر المعلومات."⁵

ومن الضروري توفير نظم إتصالات فاعلة... باستخدام تقنيات للإتصالات أكثر مرونة، ومنح العاملين قدرة الإتصال بالمعلومات المناسبة وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة في الوقت المحدد.⁶ ولقد أشار (Blanchard & al) إلى أن البعد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة الممكنة هو إتاحة المعلومات لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة عن سير المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها ومواردها.⁷

1 مطبوعات هارفرد الادارة الاعمال (مجموعة مؤلفين)، قيادة فريق العمل- حلول من الخبراء لتحديات يومية، الطبعة الثانية، ترجمة وليد عزت شحادة، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص(22)، (23).

2 حريم حسين، السلوك التنظيمي- سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص167.

3 كيم كاناجا، هنري براوننج، للمدير الممارس- المحافظة على اداء الفريق، ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف، الطبعة العربية الاولى، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص(11-23)، بتصريف.

4 محموش فضيلة، الاتصالات الادارية والمراسلات الفعالة-اجابة السائل في مسائل الاتصال ة كتابة الرسائل، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، باب الزوار، الجزائر، 2009، ص19.

5 Ronald L. Thompson, William L. Cats-Baril, Information Technology and Management, Version 2, McGraw-Hill, Boston, 2003, p122.

6 مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية- اراء فلسفية نقدية في اخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص208، بتصريف.

7 Ken Blanchard , Alan Randolph, John P Carlos, Empowerment Takes More Than a Minute, 5th Printing, Berrett-Koehler Pub, San Francisco, California, U.S.A, 1996, p207.

4- سبل تحقيق مرونة الإتصال: تحقيق مرونة الاتصالات بين الادارة والعمالين يتطلب:¹

- خروج المديرين من مكاتبهم وتواجدهم مع العمالين وتسهيل الوصول إليهم.
- تبادل وجهات النظر بأمانة ووضوح أثناء المناقشات.
- الاستماع جيدا وبذهن متفتح لأراء العمالين.
- التأكد من توصيل المعلومات التي يحتاجها الآخرون لأداء عملهم على أكمل وجه.
- السماح للعمالين بأن يؤثروا في أهداف أدائهم.
- محاولة توصيل الرؤية عن أي تصور على المدى البعيد.

5- مفهوم إدماج العمالين : عرفها (Apostolou) بأنها "عملية تشجيع الافراد العمالين على المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية ونشاطات التحسين المستمرة المتعلقة بمستوياتهم التنظيمية."² وتعرف أيضا بأنها " سياسة تؤكد على إشراك العمالين في كل شيء وعلى كافة مستويات المؤسسة، في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتصميم المنتج واقتراح الحلول من أجل التحسين ... وأيضا تحميلهم المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة."³

ويرى (Quik & Nelson) أن إشراك العمالين في اتخاذ القرارات سيكون فاعلا في إزالة الموانع المرتبطة بالأداء، لذا فعلى المدراء توفير الفرص لهم للمشاركة من خلال التصويت والإختيار ومساهماتهم بأرائهم حول قضية ما، وأفضل طريقة لذلك هي فرق العمل المدارة ذاتيا.⁴ إضافة الى أن عقد الاجتماعات ... التي يشترك فيها العاملون مع رؤسائهم يساعد في إحساس العمالين بالإنتماء إلى العمل كما يساعد في رفع الدافعية والأداء.⁵

كما أن عملية المشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمؤسسة ... ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات الكامنة والإمكانات الإبداعية والمبادأة... كما يعد إفساح المجال أمام العمالين للمشاركة مع الآخرين ... مصدرا من مصادر الدعم المعنوي مما يساعدهم على الإجتهد أكثر في الأداء وطرح الأفكار المحسنة لطرق العمل، كذلك فان للمشاركة أهمية في توفير المزيد من التوافق والإنسجام في بيئة العمل وفي توفير مناخا تنظيميا أفضل.⁶

II - الدراسة الميدانية :

I-II- الطريقة والإجراءات:

1- التعريف بالمؤسسة: مؤسسة "الطفي الكترونكس". مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، تقع بمنطقة متعددة النشاطات بولاية برج بوعريريج، اسست بتاريخ 8 جوان 2005. ويبلغ عدد عمالها 601 عامل، كل منتجاتها تسوق بعلامة "Géant Electronics". منها المكيف

¹ محمد فتحي، خلاصات ادارية في فكر هؤلاء (بوب نيلسون، ستيفن كوفي، طارق السويدان)، الطبعة الاولى، دار الاندلس الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2008. ، ص(32، 33)، بتصرف.

² إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص129.

³ عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، ص 124.

⁴ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق ، ص(78، 79)، بتصرف.

⁵ أحمد ماهر، تطوير المنظمات- الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص502.

⁶ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص84.

الهوائي، المطبعة، جهاز الإستقبال، التلاجة، التلفاز، المروحة، المدفأة، مسخن هوائي الهواتف النقالة واللوحات الإلكترونية.¹

2- **منهج الدراسة:** تم استخدام "منهج البحث الميداني" بإتباع إجراءات تقصي مطبقة على مجتمع البحث، وعن طريق الإستعانة بالعينة.

3- **أداة جمع البيانات:** تم إستخدام أداة "الإستبانة" التي تحتوي على ثلاث محاور هي: **المحور (1):** يشمل على الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين (النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة في مجال العمل).

المحور (2): يشمل خمس عبارات لقياس مستوى تبني فرق العمل في المؤسسة.

المحور (3): يشمل خمس عبارات لقياس درجة مرونة الاتصالات في المؤسسة.

المحور (4): يشمل خمس عبارات لقياس مستوى إندماج العاملين في المؤسسة.

وقد تم قياس بيانات المحور الأول للإستبانة باستعمال المقياس الإسمي. أما العبارات الخاصة بالمحاور الأخرى فقد تم إستعمال المقياس المركب لـ (ليكرت / Likert). لكن بإستعمال العبارات الوصفية (دائما، غالبا، نادرا، أحيانا، أبدا) وإعطاء رقم وزني لكل عبارة كما يلي:

الجدول (1): مقياس ليكرت- العبارات الوصفية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

3- **مجتمع الدراسة المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة **مجتمع الدراسة** التابعين لوحدة الإنتاج والتركييب في مؤسسة (لطي الكترنيكس) المقدّر بـ (161). منهم 35 اطار والباقي اعوان تحكم.²

4- **عينة الدراسة:** تم توزيع (60) إستبانة على عينة عشوائية بسيطة، فاسترجعت (43) إستبانة صالحة للتحليل، وهي تمثل (26.70 %) من حجم المجتمع الدراسة، وهذه النسبة مقبولة إحصائيا لمثل هذا النوع من الدراسات، وتسمح بتعميم النتائج على مجتمع البحث.

5- **أساليب التحليل:** تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

أ- **معامل (ألفا رونباخ):** لإختبار ثبات إستبانة الدراسة.

ب- **المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية:** لمعرفة مستوى تطبيق اسلوب فرق العمل ومستوى المرونة في الاتصالات ومستوى إندماج العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ومقياس التحليل يستخرج بحساب المدى حيث يساوي (5-1=4) ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، اذن هو (0.80=5/4)، ومنه الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 إلى 0.80+1 وهكذا بالنسبة لبقية القيم.³ ومنه فان تفسير النتائج يكون وفق المقياس التالي:

[1.80 - 1] المستوى منخفض جدا، [1.80-2.60] المستوى منخفض، [2.60-3.40]

المستوى متوسط، [3.40-4.20] المستوى مرتفع، [4.20 - 5] المستوى مرتفع جدا.

ج- **التباين الأحادي:** لمعرفة وجود او عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لخصائصهم الوظيفية (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة في مجال العمل).

¹ للمزيد راجع الموقع الإلكتروني للمؤسسة www.Géant.dz

² معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

³ اسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات، مقال على موقع مقالتي للكتابة والنشر www.maqalaty.com

د- معامل الإنحدار البسيط والمتعدد: لمعرفة أثر المتغيرين المستقلين (فرق العمل ومرونة الاتصالات) في المتغير التابع (إندماج العاملين).

II-II مناقشة النتائج واختبار الفرضيات :

1- اختبار ثبات الاستبانة : نتائج اختبار معامل الثبات (Alpha cronbach) مبينة في الجدول التالي:

الجدول (1) : ثبات استبانة الدراسة

القيمة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
0.850	عبارات فرق العمل
0.769	عبارات الاتصالات التنظيمية
0.765	عبارات إندماج العاملين
0.874	كل عبارات الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتبين من الجدول ان معامل الثبات للإستبانة ككل بلغت (87.4%) وقيمة المعامل الثبات لعبارات فرق العمل بلغت (85%) وللاتصالات التنظيمية بلغت (76.9%) ولإندماج العاملين بلغت قيمة (76.5%). مما يدل أن معاملات الثبات لإجابات المبحوثين للإستبانة ككل ولكل متغيراتها قوي، ومنه يمكننا الاطمئنان إلى نتائج الإستبانة والأخذ بها.

2- توصيف عينة البحث: نتائج حساب النسب المئوية مبينة في الجدول التالي:

الجدول(2) : خصائص أفراد عينة البحث

النوع الاجتماعي	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid ذكر	35	81,4	81,4
انثى	8	18,6	18,6
المؤهل العلمي	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid ثانوي أو اقل	17	39,5	39,5
جامعي	26	60,5	60,5
المركز الوظيفي	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid إطار	13	30,2	30,2
عون تحكم	30	69,8	69,8
الخبرة	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid مبتدئ	4	9,3	9,3
قليل الخبرة	8	18,6	18,6
متوسط الخبرة	22	51,2	51,2
خبرة كبيرة	9	20,9	20,9

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) مع تعديل في عرض الجداول

يتبين من الجدول (2) أن (35) فرد من عينة البحث هم ذكور والباقي إناث وبنسبة (18.6). وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الوحدة المختارة للدراسة. كما يتبين أن عينة الدراسة تشمل موظف (26) جامعي و(17) غير جامعي، وهذا يدل ان المؤسسة توظف الجامعيين وغيرهم حسب متطلبات الوظيفة.. كما تبين ان العينة تشمل على (13) إطار و(30) عون التحكم، وهذا راجع الى طبيعة هيكله العمالة، حيث كل إطار يشرف على مجموعة من أعوان التحكم. كما بينت النتائج ان العينة تشمل على (4) أفراد مبتدئين و(8) أفراد من قلبي الخبرة و (22) فرد من متوسطي الخبرة، و(9) عمال من ذوي الخبرة الطويلة في مجال عملهم. والنسب تبدو منطقية، فغالبا الأفراد الذين يعتبرون قدامي في المؤسسة عددهم قليل مقارنة بمتوسطى الخبرة وأيضا الامر بالنسبة للمبتدئين.

3- واقع فرق العمل، مرونة الاتصالات واندماج العاملين في المؤسسة محل الدراسة : نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية م:

الجدول(3): المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

العبارات الواردة في الاستبيان	Mean	Std. Deviation
المؤسسة تنظر إليّ كفرد في فريق العمل	4,00	1,215
عملي في المؤسسة ضمن فريق	4,16	1,132
نعتمد في إدارة نشاطاتنا على عمل الفريق	4,16	1,090
نتصرف بحرية دون الرجوع إلى الإدارة	3,05	1,154
تلجأ الإدارة لحل المشاكل عن طريق فرق العمل	3,84	1,233
فرق العمل	3,8419	,92227
يمكنني استخدام أكثر من وسيلة في تبادل المعلومات	3,79	,989
من السهل جدا أن أتصل بأي فرد في المؤسسة	3,93	1,078
واثق بأن الإدارة توفر لي كل ما احتاجه من معلومات	3,35	1,173
الاتصالات في المؤسسة تجرى بسهولة في كل الاتجاهات	3,70	1,166
أدرك أهداف المؤسسة بسبب المعلومات المتاحة	3,77	1,192
مرونة الاتصالات	3,7070	,80870
أشارك في وضع أنظمة/ قواعد/ خطط العمل	3,35	1,213
أشارك في صناعة القرارات الخاصة بالعمل	3,33	1,248
أساهم في إيجاد الحلول البديلة المحيطة بمشاكل العمل	3,67	,969
أساهم بأرائي حول قضايا تخص المؤسسة	3,16	1,153
أشعر بمشاركتي في عملية التطوير القائمة في مكان العمل	3,88	,762
اندماج العاملين	3,4791	,77845
Valid N (listwise)	43	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع تعديل في طريقة عرض الجدول

بالنسبة لفرق العمل : يبين الجدول رقم (3) أن مستوى تبني المؤسسة للعمل الفرقي مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.92) كما أن كل عباراته تقع ضمن المجال المرتفع، باستثناء العبارة رقم (4) التي تقع في المجال المتوسط، مما يدل أن ادارة المؤسسة تطلب إطلاعها على القرارات التي تتخذها فرق العمل قبل ان تنفذ، كما تبين أن المؤسسة تتبنى الهيكلية الفرقية إلى حد ما، إذ نلاحظ أن الافراد يعتبرون ان عملهم وايضا إدارة نشاطاتهم تتم ضمن الفريق، بمستوى اقرب الى المرتفع جدا، حيث بلغت قيمة اجابات المبحوثين حول هاذين العبارتين (4.16).

بالنسبة لمرونة الاتصالات: بينت النتائج أن الاتصالات في المنظمة تتم بمرونة وإنسيابية مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لها (3.70) بانحراف معياري (0.77) والذي يعني عدم تشتت اجابات المبحوثين بشكل كبير، كما تبين ان كل متوسط اجابات المبحوثين لكل العبارات الخاصة بالاتصالات تقع ضمن المجال المرتفع، باستثناء عبارة "واثق ان الادارة توفر لي كل ما احتاجه من معلومات" حيث تقع في المستوى المتوسط، ونلاحظ ان أكثر مؤشر مرونة في الاتصالات هو " بإمكان الفرد ان يتصل بأي شخص في المؤسسة " حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.93).

بالنسبة لإندماج العاملين: بينت النتائج ان إندماج العاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع بقيمة (3.47)، وهو أقرب الى المستوى المتوسط، كما تبين ان مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وفي وضع انظمة العمل والمساهمة في امور تخص المؤسسة متوسط، بينما مستوى مشاركتهم في تطوير مكان العمل ومشاركتهم في حل مشاكل العمل هو مرتفع. مما يدل ان الإندماج الحقيقي للعاملين وبمعناه العميق لم يتحقق بالكامل.

4- الفروقات في اجابات المبحوثين: تقديرات أفرد عينة الدراسة لمستوى تبني المؤسسة لفرق العمل، وللمستوى مرونة الاتصالات ودرجة إندماجهم في المؤسسة، تبعا لخصائصهم الوظيفية (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي والخبرة) تم استخدام التباين الاحادي الذي يبين وجود او عدم وجود فروقات في اجاباتهم، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

بالنسبة للمؤهل العلمي : بينت نتائج تحليل التباين الاحادي (انظر الجدول 4) عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين، حيث بلغت مستوى الدلالة لإجاباتهم تبعا لمؤهلهم العلمي أكثر من (0.05) لكل المتغيرات، فبالنسبة لمتغير فرق العمل بلغ مستوى الدلالة (0.569) وبالنسبة لمتغير مرونة الاتصالات بلغت (0.249) وبالنسبة لإندماج العاملين بلغت (0.277). مما يدل أن المؤسسة تؤدي نشاطاتها من خلال فرق العمل وتوسعى لأن تكون مرنة في إتصالاتها. مع كل عمالها سواء كانوا جامعيين او غير ذلك. ونفس الأمر بالنسبة لمستوى إندماجهم.

بالنسبة للمركز الوظيفي : بينت نتائج تحليل التباين الاحادي عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين، حيث فاقت قيم مستوى الدلالة تبعا لمركزهم الوظيفي أكثر من (0.05). إذ بلغت بالنسبة لفرق العمل وللمرونة الاتصالات ولإندماج العاملين (0.661) و(0.325) و(0.748) على الترتيب، وهذا يدل على ان العاملين باختلاف مركزهم الوظيفي يعملون ضمن فرق عمل وفي ظل مرونة الاتصالات، كما ان الاطار أو عون التحكم في المؤسسة يشعر بإندماجه فيها.

بالنسبة للخبرة : بينت نتائج تحليل التباين الاحادي عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لخبرتهم في مجال العمل، حيث قيمة مستوى الدلالة لإجاباتهم أكبر من (0.05) بالنسبة لكل المتغيرات، مما يدل أن الافراد في المؤسسة محل الدراسة وباختلاف خبرتهم يعملون ضمن فرق عمل ويتمتعون بمرونة في الاتصالات ويشعرون بسياسة ادماجهم في المؤسسة.

الجدول(4): تحليل التباين الأحادي (الاجابات حسب الخصائص الوظيفية للمبحوثين)

ANOVA				
BY	المؤهل العلمي	MeanSquare	F	Sig.
فرق_ العمل	Between Groups	,285	,330	,569
	Within Groups	,864		
مرونة_ الاتصال	Between Groups	,886	1,367	,249
	Within Groups	,648		
إندماج_ العاملين	Between Groups	,722	1,215	,277
	Within Groups	,648		

5- إختبار الفرضيات: من أجل إختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نموذج الانحدار الخطي $(\hat{y} = B_0 + B_i x_i)$ بطريقة (Enter) الخاص ببرنامج (SPSS) على البيانات المجمعة من افراد عينة البحث.

5-1- إختبار الفرضية الأولى: نتائج إختبار الفرضية مبينة في الجدول التالي:

بينت النتائج (أنظر الجدول5) ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.298) أي ان المتغير المستقل يفسر ما يقارب (30%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، بمعنى ان (29.8%) من التغير الحاصل في إندماج العاملين في المؤسسة محل الدراسة يرجع إلى فرق العمل، والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى غير فرق العمل بالإضافة للأخطاء العشوائية. كما يبين الجدول أن معامل الارتباط (R) موجب بقيمة (0.546) وهو دال إحصائيًا على وجود علاقة ارتباط طردية بين عمل الفرد ضمن فرقة عمل وإندماجه.

كما يتبين من الجدول المعنوية العالية للنموذج حسب إختبار (F)، حيث بلغت قيمته (17.39) بقيمة معنوية (0.000). ويشير الجدول أيضا إلى المعنوية العالية لفرق العمل والمقدرة بـ(0.000) حسب إختبار (t) وبمعامل إنحدار (B) موجب قيمته (0.461). أي

يوجد تأثير ايجابي لفرق العمل في إندماج العاملين، أي زيادة فرق العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في إندماج العاملين بنسبة (46.1%) من هذه الوحدة. ومنه يتم قبول الفرضية الأولى، والنموذج المقدر كما يلي: $\hat{y} = 0.467 x_1 + 1.709$ حيث (y) هو المتغير التابع " إندماج العاملين" و (x₁) هو المتغير المستقل " فرق العمل".

الجدول (5) : نتائج إختبار الفرضية الأولى (نتائج الإنحدار البسيط)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,546 ^a	,298	,281	,66018

a. Predictors: (Constant), العمل_فرق

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,582	1	7,582	17,396	,000 ^a
Residual	17,869	41	,436		
Total	25,451	42			

a. Predictors: (Constant), العمل_فرق
b. Dependent Variable: العاملين_إندماج

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,709	,436		3,919	,000
فرق_العمل	,461	,110	,546	4,171	,000

a. Dependent Variable: العاملين_إندماج

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS 19)

5-2- إختبار الفرضية الثانية: نتائج إختبار الفرضية مبينة في الجدول رقم (6). يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.150) أي ان (15%) من أسباب إندماج العاملين ترجع الى الاتصالات المرنة الذي توفرها المؤسسة. أما النسبة المتبقية فتفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية. كما يتبين أن معامل الارتباط (R) موجب بقيمة (0.387)، أي توجد علاقة طردية بين مرونة الاتصال وإندماج العاملين. كما يشير إختبار (F) إلى المعنوية العالية للنموذج، حيث بلغت قيمته (7.229) بقيمة معنوية عالية بلغت (0.01) وهي اقل من (0.05). وأيضاً تشير القيمة المعنوية (0.01) لإختبار (t) إلى المعنوية العالية والدلالة الاحصائية لمتغير " مرونة الاتصالات". وبمعامل إنحدار (B) موجب قيمته (0.373)، وهذا يعني ان مرونة الاتصالات تؤثر في إندماج العاملين، كما يعني أيضاً أن زيادة المرونة في الاتصال

بوحددة واحدة يؤدي إلى الزيادة في إدماج العاملين بنسبة (37.3%) من هذه الوحدة. ومنه نقبل الفرضية الثانية لصحتها، والنموذج المقدر كالاتي: $(\hat{y} = 0.373 x_2 + 2.098)$ حيث (x_2) يمثل مرونة الاتصالات كمتغير مستقل و (y) يمثل إدماج العاملين كمتغير تابع.

الجدول (6) : نتائج إختبار الفرضية الثانية (نتائج الإنحدار البسيط)

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,387 ^a	,150	,129	,72644	

a. Predictors: (Constant), مرونة الاتصال

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,815	1	3,815	7,229	,010 ^a
Residual	21,636	41	,528		
Total	25,451	42			

a. Predictors: (Constant), مرونة الاتصال
b. Dependent Variable: العاملين_إندماج

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,098	,526		3,991	,000
مرونة الاتصال	,373	,139	,387	2,689	,010

a. Dependent Variable: العاملين_إندماج

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS 19)

3-5- إختبار الفرضية الثالثة : نتائج إختبار الفرضية مبينة في الجدول رقم (7).
يتبين من (الجدول 7) أن قيمة معامل التحديد (R^2) المعدل بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع بلغت (0.283)، أي أن فرق العمل ومرونة الاتصال يفسران أكثر من (28%) من التغيرات الحاصلة في إدماج العاملين، أما النسبة المتبقية فتفسرها عوامل أخرى إضافة إلى الأخطاء العشوائية. كما يبين الجدول أن معامل الارتباط (R) موجب بقيمة (0.563) أي يوجد علاقة ارتباط طردية بين فرق العمل والاتصالات المرنة وإدماج العاملين. كما بينت نتائج إختبار (F) المعنوية العالية جدا للنموذج، حيث بلغت قيمته (9.28) بمعنوية (0.000). وتشير القيمة المعنوية لإختبار (t) المقدر بـ (0.003) إلى المعنوية العالية والدلالة الاحصائية لتأثير " فرق العمل" بمعامل إنحدار (B) قيمته (0.395). أي زيادة فرق العمل بوحددة واحدة يؤدي الى زيادة إدماج العاملين بنسبة (39.5%). بينما تشير القيمة المعنوية (0.296) الى عدم وجود دلالة معنوية لمتغير مرونة الاتصالات في ظل وجود فرق العمل

أي ان المتغير المستقل "مرونة الاتصالات" ليس له تأثير معنوي في نموذج الانحدار المتعدد حسب اختبار (t) لان قيمة الدلالة أكثر من (0.05). ومنه معادلة النموذج المقدر هي $\hat{y} = 0.395x_1 + 1.394$ و يتم رفض الفرضية الثالثة.

الجدول (7) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة (نتائج الانحدار المتعدد)

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,563 ^a	,317	,283	,65920	

a. Predictors: (Constant), مرونة الاتصال، العمل_فرق

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8,069	2	4,035	9,284	,000 ^a
Residual	17,382	40	,435		
Total	25,451	42			

a. Predictors: (Constant), مرونة الاتصال، العمل_فرق
b. Dependent Variable: العاملين_إندماج

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,394	,527		2,644	,012
فرق_العمل	,395	,126	,468	3,129	,003
مرونة_الاتصال	,153	,144	,159	1,059	,296

a. Dependent Variable: العاملين_إندماج

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS 19)

III- النتائج والإقتراحات:

- 1- النتائج: من خلال إجابات افراد عينة البحث، تم التوصل في هذه الدراسة الى:
 - المؤسسة محل الدراسة تتبنى اسلوب فرق العمل في إدارة نشاطاتها بشكل مرتفع.
 - يوجد مرونة في انتقال المعلومات وسهولة الاتصال بين الاشخاص.
 - الافراد العاملين بمؤسسة لطفي الكترونيكس يشعرون بالاندماج في مؤسستهم.
 - تركيز المؤسسة على فرق العمل أكثر من تركيزها على مرونة الاتصال .
 - سياسة المؤسسة في تبني فرق العمل وجعل الإتصالات مرنة نفسها إتجاه كل العاملين على إختلاف مؤهلهم العلمي ومركزهم الوظيفي وخبرتهم، حيث لا يوجد فروقات في تقديراتهم.
 - فرق العمل أكثر تأثير من مرونة الاتصالات في إندماج العاملين.
- 2- الإقتراحات : من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح التالي:

- المزيد من العمل الفرقي ومرونة الاتصالات للوصول بهما الى مستوى مرتفع جدا.
- ضرورة إعطاء حرية أكثر لفرق العمل في إتخاذ القرار دون الرجوع الى الإدارة.
- تبني هيكله عضوية بشكل واضح ومعلن للجميع، وتوعية العاملين بأهميتها ومزاياها.
- الحرص على تقديم كل المعلومات للعاملين وبدقة وكفاية عاليتين وتشجيعهم على الحوار.
- تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل التمكين والتي من شأنها تدعيم العمل الفرقي والاتصالات.

قائمة المراجع :

- 1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014،
- 2- أحمد ماهر، تطوير المنظمات- الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007،
- 3- حريم حسين، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- 4- عاكف لطفى خصاونة، اسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات، مقال على موقع مقالاتي للكتابة والنشر www.maqalaty.com
- 5- عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 6- كيم كاناجا، هنري براوننج، للمدير الممارس- المحافظة على أداء الفريق، ترجمة محمد عبد الحفيظ يوسف، ط ع 1، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009،
- 7- محمد فتحي، خلاصات ادارية في فكر هؤلاء (بوب نيلسون، ستيفن كوفي، طارق السويدان)، الطبعة الاولى، دار الاندلس الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 8- محمود فضيلة، الاتصالات الادارية والمراسلات الفعالة- اجابة السائل في مسائل الاتصال وكتابة الرسائل، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، باب الزوار، الجزائر، 2009
- 9- مطبوعات هارفرد لإدارة الاعمال (مجموعة مؤلفين)، قيادة فريق العمل- حلول من الخبراء لتحديات يومية، الطبعة الثانية، ترجمة وليد عزت شحادة، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007،
- 10- مؤيد الساعدي، قياس اللامموسات في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية- اراء فلسفية نقدية في اخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 11-Ken Blanchard , Alan Randolph, John P Carlos, **Empowerment Takes More Than a Minute**, 5th Printing, Berrett-Koehler Pub, San Francisco, California, U.S.A, 1996
- 12- Ronald L. Thompson, William L. Cats-Baril, **Information, Technology and Management**, Version 2, McGraw-Hill, Boston, 2003