

أثر الاتصال الداخلي في تعزيز المهارات الإدارية-دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر

The effect of internal communication in enhancing administrative skills

A field study at the unit of the Algeria Post in Adrar

د. حروز بوحفص^{*1}

¹ جامعة طاهري محمد-بشار (الجزائر)، bouhafsa.harouz@univ-bechar.dz، مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية
والانترولوجية، جامعة غيليزان.

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ الاستلام: 2023/06/15

ملخص: يعتبر الاتصال من الدعامات الأساسية في المؤسسة، نظرا لتداخله مع أغلب العمليات والأنشطة فيها، ولارتباطه كذلك مع مختلف العناصر والمكونات التنظيمية، ومن هذا المنطلق هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة فهم دوره في تعزيز المهارات الفردية والجماعية للأفراد، وذلك من خلال إسقاط هذا الموضوع على مؤسسة جزائرية، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار، والتي اخترنا منها عينة تمثيلية قدرها 234 مفردة مست العاملين في 73 مرفقا بريديا على مستوى الولاية، حيث توصلنا إلى نتيجة أن الاتصال الداخلي يساهم في تعزيز المهارات الجماعية من خلال العلاقات الاجتماعية على مستوى فرق العمل، ولكن نظام الاتصال لا يساهم بشكل كاف في تعزيز المهارات الفردية، إذ وجدناه معد للمحافظة على النسق التقني في المؤسسة.

كلمات مفتاحية: الاتصال الداخلي، المهارات الإدارية.

Abstract: Communication is one of the main pillars in the organization, due to its overlap with most of the processes and activities in it, and its association as well with the various elements and organizational components, and from this point of view our goal through this study to try to understand its role in enhancing the individual and collective skills of individuals, by projecting this topic on an Algerian organization, Where we conducted a field study in the unit of the Algeria Post in Adrar, from which we selected a representative sample of 234 individuals that touched workers in 73 postal facilities at the state level, where we reached the conclusion that internal communication contributes to enhancing collective skills through social relations at the level of work teams, but the communication system does

* المؤلف المرسل

not contribute enough to enhancing individual skills, as we found it designed to maintain the technical system in the organization.

Keywords: Internal Communication, Management Skills.

1. مقدمة:

تُعتبر المنظمات بيئات دينامية ومعقدة تستوجب التفاعل والتنسيق المستمر بين أفرادها ومختلف الأطراف فيها، وفي هذا الإطار يظهر الاتصال الداخلي كعنصر أساسي وجوهري في مختلف العمليات والأنشطة والعلاقات داخل المؤسسة، حيث يرى بعض الباحثين، مثل "كولد هير" و"بورتز" و"يتسن" و"لزنياك" بأن البحوث الميدانية أثبتت أن إنجاح الاتصال الداخلي يسهم في حل مشاكل التنسيق والتخطيط، والعلاقات الإنسانية، وتنمية الموارد البشرية (شريف، 2013:ص29)، فالتنسيق بين الأفراد والوحدات والأقسام داخل المنظمة لا يتم إلا بالاتصال الداخلي ووسائله، كما أن العلاقات الإنسانية تتحدد بحجم ونوع التفاعل، الرسمي وغير الرسمي، كما أن التأثير في الموارد البشرية، يتم عادة بواسطة المهارات القيادية، التي تنبني أساسا على مهارات الاتصال، بحيث تراعي هذه المهارات طبيعة الجمهور المستهدف بالرسائل الاتصالية، فيصبح الاتصال الداخلي مجالات خصبا للإبداع الإنساني، حيث يؤكد "شيستر برنارد Bernard Chester" على أن "أول وظيفة للإدارة هي تطوير وتحسين اتصالاتها الداخلية من أجل أداء وظائفها بصورة جيدة وفعالية" (كرامو، 2017: 167)، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بتوفر الأفراد على مهارات مناسبة كفيلة بتحقيق المطلوب على مستوى كل وظيفة من الوظائف.

فالمهارات بشتى أنواعها تعد من دعائم أساسية مشكلة لقدرة الأفراد على العمل في المؤسسة، وتحقيق النجاح في بيئة العمل المتنوعة، حيث تشمل هذه المهارات مختلف القدرات والمعارف والسلوكات التي تستخدم في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، كما تعني أيضا الفهم الشامل والإلمام بمختلف جوانب العمل، ومقتضيات المهام المستهدفة.

ولذلك نقول أن المهارات تلعب دورًا حيويًا في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. فعندما يتمكن الأفراد من دمج وتحريك الموارد الشخصية وموارد المؤسسة بطريقة فعالة، يمكنهم تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، مثل تحسين الجودة وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتحقيق التميز.

ومن هذه المنطلقات جاءت فكرتنا لمحاولة فهم أثر الاتصال الداخلي في المهارات الإدارية من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة عمومية اقتصادية هي مؤسسة بريد الجزائر وحدة أدرار، حيث تبلور لنا من خلال ذلك السؤال التالي: كيف يؤثر الاتصال الداخلي في المهارات الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل الأولي افترضنا أن الاتصال الداخلي يقوم بدور أساسي في تعزيز المهارات الإدارية خصوصًا المهارات الجماعية منها، كما أن بيئة الاتصال الداخلي في المؤسسة ستؤثر أيضًا في نوع المهارات الفردية للعاملين في المؤسسة.

2.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز مدى جوهرية الاتصال داخل المؤسسة، ومدى تأثيره في مختلف العوامل والعناصر التنظيمية، كما تسلط الضوء على المكونات الاجتماعية في المؤسسة باعتبارها نسقا مهما يتفاعل مع النسق التقني، وليس نسقا خطيا يتم برمجته للتكيف مع النسق التقني.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة المباشرة وغير المباشرة للاتصال مع المهارات الإدارية في المؤسسة، كما تهدف إلى تشخيص واقع الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، والتعرف على أدواره التقنية والاجتماعية.

4.1 مفاهيم الدراسة

1.4.1 مفهوم الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي أحد الشكليات الأساسية للاتصال في المؤسسة إضافة للاتصال الخارجي، إذ أن الاتصال الخارجي يخص اتصال المؤسسة بمحيطها الخاص والعالم. أما الاتصال الداخلي فيشمل التفاعلات التي تتم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة في أشكالها الرسمية وغير الرسمية.

وفي هذا السياق سنتناول مفهوم الاتصال الداخلي من خلال المرور على بعض التعريفات التي سبقت فقد أورد "تيري ونيكول" Thierry Libaert, Nicole d'Almeida أن الاتصال الداخلي في المؤسسات يمثل مختلف العلاقات والتفاعلات البنوية التي تسمح بإنتاج وتدفق المعلومات في المؤسسة، باستخدام تقنيات الاتصال بشكل هادف ومقصود، باعتبار أن المعلومات هي المادة الخام في اتخاذ القرارات (Almeida & Libaert, 2014:5)، حيث يركز هذا المفهوم على انسيابية المعلومات التي تهم العمل داخل المؤسسة، ولكنه أغفل الاتصالات غير الرسمية والجانبية بالإضافة إلى رموز الاتصال، أما باشلات Bachelet فيرى أن الاتصال الداخلي يشمل جميع عمليات الإرسال وتبادل المعلومات العامة والتشغيلية داخل المؤسسة (Bachelet, 1999:114) فالاتصال الداخلي بالنسبة له ينحصر في تبادل المعلومات التي تخص العمل داخل المنظمة، بينما الاتصال يتعدى هذا المفهوم المباشر والظاهر، ليتداخل في مخرجات تفاعل الأفراد والجماعات في المنظمة، بشكل رسمي وغير رسمي، وما ينتج عنه ذلك التفاعل من تشارك للأفكار والأراء والمعارف.

وعلى ما سبق نقول أن الاتصال الداخلي يمثل جميع التفاعلات التي تحدث بين الأطراف داخل المنظمة بشكل رسمي أو غير رسمي بغية نقل وتبادل المعلومات والمعارف والأفكار والمشاعر والتوجهات التي من شأنها أن تحدد طرق الإنجاز وأساليب العمل وأنماط التفكير وسلوكيات وإجراءات العمل، باستعمال قنوات الاتصال المناسبة بحسب اصطلاحات وغايات الأطراف المتداخلة في العمل داخل المنظمة.

فهو بهذا العصب الرئيسي الذي يربط نشاطات المنظمة ووظائفها المختلفة وأفرادها ببعضهم البعض، كما يعتبر الناقل الرئيسي لثقافة المنظمة وناشر رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المختلفة، من خلال تعزيزه للتفاهم والتعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة.

2.4.1 مفهوم المهارات الإدارية:

تظهر المهارات الإدارية بشتى أنواعها كدعامات أساسية لقدرة الأفراد على العمل في المؤسسة، حيث عرفها فيليب لورينو **Lorino Philippe** بأنها: المعرفة وحسن التصرف معا (lorino,2003:374)، أي أن المهارة تقوم على حسن استخدام المعارف المكتسبة، وهي كذلك القدرة على ترجمة وتحويل المعرفة إلى فعل كفو، فلا توجد مهارة مالم يتم وضعها قيد التنفيذ، لأنها تظهر في سلوكيات الفرد وأداءه، وفي طريقة تنفيذه للمهام، كما أن معرفة التصرف لا بد أن تنطلق من المعرفة بموضوع العمل.

وفي هذا السياق يعرفها "ديجو **Dejoux** بأنها مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المسخرة لتحقيق هدف معين (Dejoux,2001:141)، فالمعارف والقدرات حين يتم تسخيرها لتنفيذ أعمال معينة، تظهر على شكل مهارات في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبالتالي فإن المهارات هي حسن استغلال القدرات الشخصية للفرد من أجل تحويل وتحريك مختلف الموارد المتاحة أمامه في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق غايات معينة، كتسريع وتيرة العمل، تقليل الجهد أو التكلفة، تحسين الخدمة أو المنتج، الانجاز بطريقة سهلة، وغير ذلك من الأهداف.

أما نحن فنقول أن المهارات هي عملية تسخير وتوليف المعارف والخبرات مع مختلف الموارد المتاحة في إطار مهمة أو وظيفة خاصة، ولأجل تحقيق أهداف معينة.

وتعدد تصنيفات الباحثين للمهارات بحسب اختلاف المعايير المتبعة، وبحسب زوايا

النظر إليها، ومن أهم هذه التصنيفات نجد:

أ- مهارات فردية ومهارات جماعية: فالمهارات الفردية بحسب "فيليب زاغيفيان Philippe Zarifian" تتضمن أخذ المبادرة الفردية اتجاه مختلف المواقف والأحداث ضمن وضعية عمل خاصة في المؤسسة (Zarifian,2002:78)، وهي تشمل المعارف والخبرات والسلوكيات، التي يمتلكها الفرد كقدرات قابلة للتنفيذ أو التجسيد في المؤسسة، أما المهارات الجماعية فهي التي تظهر من خلال مزج المهارات الفردية مع عمل الفريق، وهي محصل التعاون والتشارك البيئي للمهارات الفردية لأعضاء فريق العمل" (هيشر، 2015: 91)، حيث يشترط فيها توفر مهارات الاتصال، ومهارات التنسيق والتعاون، والتحلي بروح الفريق.

ب- مهارات أساسية ومهارات تفاضلية: فالمهارات الأساسية هي مهارات عامة تأتي عن طريق التدريب والتكوين، أما المهارات التفاضلية فهي مهارات خاصة و متميزة تأتي من خلال الخبرة والمعرفة الكبيرة بمقتضيات العمل.

ج - وهناك من يصنفها بحسب المجال أو النوع فهناك "مهارات عقلية" تتضمن القدرة على التنظيم، وفحص الأشياء، ونقد وتشخيص الواقع، بالإضافة إلى مهارة الاستقراء والاستقصاء، وهناك أيضا "مهارات الاتصال" وهي تتضمن حسن التحدث والإصغاء، والتحرير، والتواصل مع الزملاء، ونقل المعلومات، وغير ذلك، وهناك أيضا "مهارات اجتماعية" تتضمن حسن التفاعل مع الآخرين، وإتباع التعليمات والأوامر والتوجيهات، ومساعدة الزملاء، وضبط النفس، وبناء العلاقات في شكلها الرسمي وغير الرسمي" (بزايد، 2019: 69-70).

5.1 الدراسات السابقة:

ومن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع نجد دراسة Corbalan Jean- Antoine (1999) بعنوان: "إعادة التفكير في الاتصال الداخلي": اشكالياتها محاولة فهم ماذا يحدث بشكل ملموس من طرف الجهات الفاعلة في المنظمات من زاوية الاتصال الداخلي، وهي دراسة هدفت إلى إبراز مكانة وأهمية الاتصال الداخلي في نطاق

سياقات ومفاهيم جديدة، حيث خلصت أن الاتصال داخل المنظمة هو وظيفة أصيلة وضرورية في المنظمة في جانبها التشغيلي، كما أنه يعبر عن نوع التفاعلات البينية داخل المنظمة، ولا يقتصر فهم عمليات الاتصال الداخلي بالوسائل التي تستخدمها وبالغايات التي تسعى إليها، وإنما يتعدى ذلك للمواقف الاتصالية المصاحبة لها، كما قدمت العديد من المقترحات هي: مراجعة القواعد واللوائح التنظيمية التي من شأنها تعزيز الشفافية، بناء الوظائف الهرمية بحسب الوقائع الاتصالية المستجدة، توصيف الوظائف والمهام وتحديد نطاق الإشراف وخيارات الاتصال البيئي، ضرورة اقتناع الجميع بتفعيل الاتصالات المفتوحة، ومعالجة وتبادل المعلومات بشكل أسرع.

دراسة مزيان محمد توفيق وآخرون (مزيان وآخرون، 2013/2012)، بعنوان: "تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z"، وهدفت إلى محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحسين أداء العنصر البشري، من خلال إجراء دراسة ميدانية خلصت إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي والأداء البشري، وكذا وجود علاقة متوسطة طردية بين مشاركة الاتصال والأداء البشري، ووجود علاقة متوسطة طردية بين عملية الاتصال وتحسين الأداء البشري، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تتوفر على نظام اتصال قوي يعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات.

دراسة باية بووزة (بووزة، 2013/2012)، بعنوان: "الإتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM"، والتي هدفت إلى تشخيص الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية وحصص الخصائص المرتبطة به، وتقديم بدائل علمية لتفعيل دور الإتصال داخل المؤسسة الصناعية، من خلال البحث في دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، من خلال توجيه الدراسة نحو ثلاثة محاور هي: دور الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية للعمل، وفي تحقيق الرضا الوظيفي، وفي رفع الروح المعنوية

للموارد البشرية، بالاعتماد على نظرية النظم كمدخل للتحليل، وباستعمال المنهج الوصفي، أما حجم العينة فقد كان 10 % من عدد العاملين، وقد كانت نتائج هذه الدراسة أن: الإتصال الداخلي الذي تمارسه المؤسسة لا يحقق الإنتاجية للموارد البشرية، بسبب نقائص تنظيمية عديدة منها: خلية الإتصال، وإهمال التغذية المرتدة.

6.1 منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

1.6.1 المنهج: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال توصيف وتصنيف إجابات المبحوثين، واستقراء توجهاتهم وأفكارهم بخصوص موضوع الدراسة .

2.6.1 أداة جمع البيانات: اعتمدنا في هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان، وقسمناه لمحورين أساسيين، محور مخصص للبيانات العامة، ومحور خصصناه لقياس أثر الاتصال الداخلي في المهارات الفردية والجماعية .

ولقياس ثبات هذا الاستبيان استخدمنا معادلة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج spss

على جميع الفقرات في الاستبيان وحصلنا على النتيجة التالية في الجدول أدناه:

جدول رقم 01 يبين درجة ثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ

المحاور	Alpha de Cronbach ألفا كرونباخ	Nombre d'élément عدد الفقرات
الاستبيان ككل	0.78	34

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

بالنظر للنتيجة المبينة في الجدول أعلاه والمقدرة ب 0.80 تبين لنا أن الاستبيان

يحوز ثباتا عاليا بين فقراته.

7.1 مجالات الدراسة

1.7.1 المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة في مديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار، التابعة هيكلية لمؤسسة بريد الجزائر، والتي تشرف على 84 مؤسسة بريدية-مكتب بريد، وثلاثة مراكز توزيع، ومكتبين متنقلين، بالإضافة إلى مكتب البريد السريع.

2.7.1 المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة ابتداء 2021/03/24 إلى غاية 2021/06/30.

3.7.1 المجال البشري:

1.3.7.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار، وهم الذين تشرف عليهم مديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار، حيث يبلغ عددهم الإجمالي 563 فردا.

2.3.7.1 عينة الدراسة:

لجانا لأسلوب المعاينة في محاولة لأخذ عينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا جيدا، وتقلل التكلفة والوقت والجهد قدر الإمكان، لاسيما ونحن نتعامل مع أفراد يعملون في 86 مؤسسة بريدية، ولأجل اختيار هذه العينة اعتمدنا على مخرجات دراسة كريسي ومورجان Krejcie and Morgan المبينة في -الملحق رقم 01- الذي يبين الحجم المناسب للعينة بناء على حجم مجتمعها الأصلي (Krejcie and Morgan,1970: 607-610).

8.1 خصائص عينة الدراسة:

في هذه الجزئية من الدراسة سنحاول تحليل الخصائص العامة للمبحوثين من أفراد العينة الذين أجابوا على الاستبيان.

جدول رقم 02 يبين الخصائص العامة لأفراد العينة

النسبة	العدد	التعيين	الخاصية
70,51	165	ذكر	الجنس
29,49	96	أنثى	
49,15	115	أقل من 5 سنة	الخبرة المهنية
23,08	54	5- أقل من 10	
15,38	36	10-أقل من 15	
12,39	29	15 سنة فأكثر	
0,00	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
1,71	04	متوسط	
39,32	92	ثانوي	
58,97	138	جامعي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

لاحظنا في خصائص أفراد العينة أن غالبيتهم من الذكور بنسبة بلغت 70.51%، لأن سياسة المؤسسة في السنوات الأخيرة للتواجد في جميع البلديات والمناطق البعيدة، أعطت الفرصة أكثر للذكور للعمل خصوصا في المكاتب البريدية مستوى 3 و4 و2، في الخمسة سنوات المنصرمة، وهو ما أدى إلى ارتفاع نسبة ذوي الخبرة أقل من خمسة سنوات، وهو انعكس في العينة التي وجدنا أن نصفها خبرتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 49,15%، وذوي خبرة 10 سنوات 23.08 %، والأقلية منهم فوق 10 و15 سنة، كما لاحظنا أن أغلبهم 58,97% ذوو مستويات جامعية والباقي من المستوى الثانوي، ما يجعل المؤسسة تمتلك رصيذا معتبرا من المؤهلات العلمية، خصوصا وأنها مؤسسة خدمية تعتمد كثيرا على البرمجيات وأنظمة الاتصال الحديثة في العمل.

2- عرض ومناقشة نتائج الاستبيان:

طرحنا على المبحوثين سؤالا يتضمن تقييمهم الشخصي لمهاراتهم الفردية في الاتصال، فكانت نتائج إجاباتهم كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم 03 يبين تقييم أفراد العينة لمدى مهاراتهم في الاتصال داخل المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		عالية		كيف تقيم مهارتك في الاتصال داخل المؤسسة ؟	
			%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0,497	2,23	26,09	30	70,43	81	3,48	4	/115	خبرة أقل من 5 سنة
متوسطة	0,543	2,31	35,19	19	61,11	33	3,70	2	/54	خبرة من 5- أقل من 10
متوسطة	0,467	2,31	30,56	11	69,44	25	0,00	0	/36	خبرة من 10- أقل من 15
عالية	0,568	2,41	44,83	13	51,72	15	3,45	1	/29	خبرة من 15 سنة فأكثر
متوسطة	0,513	2,28	31,20	73	65,81	154	2,99	7	/234	الفقرة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

عند تفريغ هذا الجدول وزعنا إجابات أفراد العينة على أساس خاصية الخبرة المهنية فظهرت لنا النتائج كما هو مبين أعلاه، حيث ورد المتوسط الحسابي للفقرة بمعدل 2,28، بينما الانحراف المعياري بلغ 0,51، وهو دال على تشتت متوسط في الإجابات، وقد أحالتنا هذه النتائج إلى اعتبار أن مهارات أفراد العينة في الاتصال متوسطة على العموم، برغم قربها الكبير من أن تصبح عالية، ولذلك قد نعتبرها فوق المتوسط بدلالة قربها من معدل 2,34، وقد لاحظنا في الخاصيات أن جميع الفئات تتوافق فيها النتائج والاتجاهات مع العينة باستثناء فئة 15 سنة فأكثر، حيث وجدنا أنهم يصفون مهاراتهم بأنها عالية في الاتصال، بمتوسط حسابي قدره 2,41، وفي هذا الشأن أكد العديد من الباحثين أن اكتساب مهارات الاتصال يكون بشكل تدريجي بمرور الوقت، وباكتساب الخبرة، وكثرة الممارسة (Littlejohn & Karen, 2009: 136-137)، من 10 سنوات فما فوق، كما أن مهارة الاتصال تترافق مع المهارات الأخرى المكتسبة في سياقات العمل نتيجة الخبرة أو التدريب، وبالتالي فإن كثرة الممارسة وتكرار العمل وتشابه المواقف وتراكم المعلومات والمعارف أثناء تأدية العمل يزيد من قابلية اكتساب المهارات بمختلف أنواعها.

ويدخل في مهارات الاتصال العديد من المهارات الفرعية هي: مهارة الإصغاء والاستماع، مهارة الإقناع، مهارة التحدث، مهارة الكتابة والتحرير، مهارة القراءة، مهارة الاتصال غير اللفظي (بن عبد الله وآخرون ، 2021: 76-77)، وهنا قد يجد العديد من العاملين في مؤسسة بريد الجزائر حاجة كبيرة للتحلي بالعديد من المهارات الاتصالية، خصوصا وأن غالبيتهم يعملون في شبابيك أداء الخدمات مباشرة مع الزبائن، حيث يصعب الاتصال مع الزملاء والمشرفين في أوقات الذروة، مما يجعلهم يستعملون رموز اتصال خاصة بهم، ففي بعض الأحيان يستعملون مهاراتهم في الاتصال بالإشارات بدل التحدث، لأن الضوضاء في أغلب الأحيان تعم في شبابيك البريد، كما أن العاملين لا يريدون أن يفهم الزبائن كل اتصالاتهم البينية، فقد تكون المضامين مشاكل عمل أو أعطال، أو حتى اتصالات شخصية وغير رسمية.

جدول رقم 04 يبين طرق وكيفيات اكتساب مهارات الاتصال في المؤسسة

الترتيب	النسبة/ خيارات	التكرار	هل اكتسبت مهارات الاتصال من خلال؟	الرقم
1	71,37%	167	تعلمك من زملائك في العمل	01
3	52,56%	123	خبرتك المهنية ومعارفك الشخصية	02
4	36,32%	85	تدريب استقدت منه في المؤسسة	03
2	53,42%	125	إشراف وتوجيهات رؤسائك في العمل	04

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

وفي تحليل طرق وكيفيات اكتساب المهارات الخاصة بالاتصال، لاحظنا في النتائج أن الطريقة الأولى ضمن الخيارات المطروحة هي التعلم من الزملاء، بنسبة تصويت بلغت: 71,37%، وهذا ما تعززته وضعية الاتصال المفتوحة بين الزملاء في المؤسسة- انظر الملحق رقم 05 الفقرة 03، حيث يساعد هذا في تعزيز الحصول على المعلومات، وفي حل مشاكل العمل، وفي اكتساب مختلف المعارف من خلال التفاعل بين الزملاء داخل المؤسسة، حيث يتم تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد بمختلف مستوياتهم المعرفية والمهارية، فحسب فرضيات مقتربة الفجوة المعرفية أكد كل من

Tichenor&Donohue&Olien أن تدفق المعلومات في المؤسسة لا يتم بشكل متساو بين الأفراد، نظرا للتفاوت المعرفي بينهم، ولكن اكتساب مهارات الاتصال، يمكن أن يقلص الفجوات المعرفية، وأن يسمح للأفراد بمواكبة المستجدات(الدليمي، 2016: 285-295)، بطرقهم الخاصة، أو عن طريق التفاعل مع أفراد آخرين لهم مهارات عالية في الاتصال. وبالنسبة لإشراف وتوجيهات المشرفين في العمل فقد حل ثانيا في طرق اكتساب المهارات بنسبة بلغت 53,42%، لأن المشرفون في مؤسسة بريد الجزائر يقومون بمهام التدريب المستمر، كما يعتبرون بحسب موقعهم القيادي موجّهين للسلوك ومراقبين لمستويات الأداء، حيث أن كل المهارات الجديدة يتم تدريبها وتلقينها للمشرفين أولا، ثم يكلفون في العديد من الحالات بتدريب الأفراد التابعين لهم، فيلقنونهم المعارف والمهارات المطلوبة لأداء تلك الخدمات ويتابعونهم في وضعها قيد التنفيذ. أما في المرتبة الثالثة فقد حلت فقرة الخبرات والمعارف الشخصية، بنسبة تصويت بلغت 52,56%، حيث تلعب هذه الخبرات الشخصية دورا محوريا في تشكيل المعارف الفردية المتعلقة بمهارات الاتصال، علما أن اكتساب هذه المهارات يأخذ وقتا طويلا في بيئة العمل، ولاكتشاف هذا الأمر تتبعنا إجابات المبحوثين بحسب الخبرة المهنية فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم 05 يبين توزيع إجابات أفراد العينة للفقرة الثانية بحسب الخبرة المهنية

الترتيب	النسبة	تكرار الاجابات	العدد المرجعي	الخبرة المهنية للمبحوثين المعنيين
4	45,22%	52	115	خبرة أقل من 5 سنة
3	50,00%	27	54	خبرة من 5- أقل من 10
2	61,11%	22	36	خبرة من 10- أقل من 15
1	75,86%	22	29	خبرة من 15 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

ويظهر في الجدول بوضوح أن ذوي الخبرة الكبيرة كانت نسب تصويتهم أعلى من

ذوي الخبرة الأقل، حيث حلت في المرتبة الأولى فئة 15 سنة فما فوق بنسبة 75,86، بينما كانت المرتبة الثانية لفئة [10-15 سنة] بنسبة 61,11، والمرتبة الثالثة لفئة [5-10 سنوات]، والمرتبة الرابعة لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تصويت 45,22، وهو ما يؤكد أن إجاباتهم تعكس واقع اكتسابهم مهارات الاتصال من طول الممارسة والتجربة، حيث أن التعامل مع مختلف الوضعيات والمواقف داخل المؤسسة يكسب الفرد معارف ومهارات جديدة، فكلما كانت الخبرة المهنية كبيرة زادت إمكانيات الفرد ومهاراته، وجعلته أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهنا لا تكتسب الخبرة من طول المزاولة فقط، وإنما تكتسب من الممارسة التي يتعلم منها الفرد في إطار عمله، بحيث تنعكس إيجاباً على إنتاجيته وطريقة أداءه (شين ، 2016 : 174).

أما التدريب على الاتصال في المؤسسة، فقد حل رابعاً في الترتيب بنسبة تصويت بلغت 36,32%، حيث ابلغنا العديد من المبحوثين في التعليقات، أو من خلال المقابلات أن الإدارة لا تنظم تدريبات في مهارات الاتصال ، بالرغم من أهميته تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأفراد، وفي التقليل للصراعات والمنافسة السلبية، وحجب المعلومات، وفي أهميته في تعزيز التعاون والتنسيق المستمر على مستوى فرق العمل، على مستوى المؤسسة ككل.

جدول رقم 06 يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تنمية المهارات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هل؟ يساعد الاتصال داخل المؤسسة في:			ت	1
			أبداً	أحياناً	دائماً		
أحياناً	0.799	2.21	55	75	104	ت	1
			23,50	32,05	44,44	%	
أحياناً	0.795	2.17	57	80	97	ت	2
			24,36	34,19	41,45	%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

كشفت لنا النتائج أن الاتصال داخل المؤسسة يساعد أحياناً في عمليات اكتساب الأفراد للمهارات الجديدة في العمل، بمتوسط حسابي قدره 2.21، وانحراف معياري قدره

0.79، دال على تشتت فوق المتوسط في الإجابات، حيث قد نرجع هذا الأمر إلى نقص التدريب في المؤسسة وعدم تخصيصه لكل العاملين، فقد بينت النتائج أن أفراد العينة "أحيانا" ما يتدربون على الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة، وهو ما قد يعيق عمليات اكتساب المهارات اللازمة لكل مهمة من المهام الوظيفية التي يقومون بها في المؤسسة-انظر الملحق رقم 02، ويعزز هذا الطرح أيضا إجابات المبحوثين المبينة في الملحق رقم 03، حيث أن 36.75% من أفراد العينة يرون أن العمل الذي يقومون به سهل وفي المتناول، وهم الفئة التي يحتمل ان تظهر مهارات فنية في أداء العمل باعتبار أنهم تغلبوا على جميع صعوبات ومشاكل العمل، أو أنهم امتلكوا المهارات الكافية لتغطية جميع متطلبات المهام الموكلة إليهم في إطار وظائفهم، حيث أن تشكل المهارات الفنية لدى الأفراد في المؤسسة يأتي من طول الممارسة، ومن الخبرة المتراكمة عن العمل ومقتضياته الفنية والاجتماعية، فقد أكد Frese & Hacker أن الخبرة الشخصية تسمح بالتعلم من مختلف المواقف التنظيمية، مما يؤدي إلى اكتساب مهارات من شأنها تسهيل العمل وتحسين الأداء، مما يؤدي أيضا إلى روتينية السلوكات والتعود على العمل (شين ، 2016 :174) ، وبالمقابل قد تشكل هذه السلوكات الروتينية والمهارات المطبقة بشكل متكرر بحسب Leonard Barton صلابة تنظيمية، تحد من فعالية وتطور المؤسسة وتنمية المهارات فيها.

أما بخصوص الفقرة الثانية المتضمنة تنمية المهارات المكتسبة فقد كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة نحو "أحيانا" بمتوسط حسابي قدره 2.17، وانحراف معياري قدره 0.79، حيث نرى تقاربا في إجابات أفراد العينة بخصوص عمليات تسيير المهارات، من ناحية اكتسابها ومن ناحية تنميتها في المؤسسة، فالانساق بين العمليتين ضروري بأبعاده التقنية والاجتماعية والتنظيمية، كما أن تنمية المهارات تحفظ استمرارية المؤسسة ووتيرة العمل فيها، فقد يكون التطوير فيها مبرمجا ومخططا له من طرف الإدارة على شكل تدريبات وتكوينات، أو قد يكون ناتج عن التفاعلات البنينة، والسياقات التنظيمية، والمتغيرات البيئية التي تفرض التغيير في العمل وفي طرقه، فتحديات المهمة

التي يكلف بها الأفراد في المؤسسة تفرض عليهم تنمية مهاراتهم لمواكبة تلك التحديات الضاغطة، فقد بين Claude Lévy-Leboyer مجموعة من الوضعيات المهنية التي تعد فرصا لاكتساب وتنمية المهارات في المؤسسة هي: مشروع جديد، أو فرع جديد، أو منتج جديد، مشاكل وصعوبات العمل، مسؤولية جديدة، الانتقال من وظيفة إلى وظيفة جديدة (Leboyer,2002 : 137) ، لأن كل تجربة يواجهها الفرد تعلمه العديد من المهارات، وكل مهارة مكتسبة قد تتطور عن طريق التجربة، وهذا فإن تنمية المهارات قد يكون في العديد من الأحيان مفروضا على العاملين، بشكل رسمي عن طريق التدريب أو بشكل غير رسمي كما أشرنا، وفي هذا الإطار لاحظنا في مؤسسة بريد الجزائر تعدد المهام الموكلة للأفراد، خصوصا عمال الشبائيك الوحيدة التي تفرض عليهم مقتضيات العمل ضرورة الإلمام بمختلف الخدمات الجديدة التي تضعها بريد الجزائر قيد التنفيذ، وبالرجوع - للملحق رقم 03- نرى أن 56.83% منهم يرون أن العمل الذي يقومون به صعب ولكنهم يقدرون عليه، وهذا التفاوت بين القدرات ومتطلبات المهمة يتم اكتسابه عن طريق الخبرة والممارسة الشخصية، أو عن طريق الاستعانة بالزملاء في العمل كما أجاب 77,70% من المبحوثين، -أنظر الملحق رقم 04-.

وبالمقابل فإن تنميط الأداء الذي تفرضه المؤسسة على العاملين فيها عن طريق تطبيقات العمل ونظم المعلومات المؤتمتة، لا ينمي المهارات الفردية إلا في اتجاه مواكبة التعامل مع هذه التطبيقات، فقد أشار Mintzberg أن تنميط المهارات والعمليات والإجراءات في المؤسسات الكبيرة، يحقق التنسيق التنظيمي بين مختلف أطراف المؤسسة (Mintzberg,2005 : 23)، فالأفراد الذين يعملون ضمن نسق كبير يضم الكثير من المهام المتداخلة والروتينية، يحتاجون إلى تنسيق كبير بينهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وهو ما يتحقق عن طريق توحيد وتنميط إجراءات وطرق الأداء، وهذا في حد ذاته يحتاج إلى مهارات في الاتصال من جهة، وإلى مهارات فنية من جهة أخرى.

فقد نظر بعض السوسيو تقنيين إلى درجة الروتين في العمل على أنها انعكاس لنوع

المدخلات، فإذا كانت هذه المدخلات نمطية كانت مخرجاتها نمطية أيضا، وكانت نسبة الاستثناءات فيها قليلة، أما إذا كانت المدخلات غير نمطية فإن المخرجات تكون غير نمطية أيضا، وتكون نسبة الاستثناءات فيها عالية، وعلى هذا الأساس صنف "شارلز بيرو" Charles Perrow التكنولوجيا المطبقة بالنظر لروتينية العمل، وبالنظر لمدى سهولة المهام والأدوار المناطة بالأفراد في وضعيات العمل في المؤسسة، فقد خلص "بيرو" إلى أربعة أنواع من التكنولوجيا المطبقة، وما يوافق كل نوع منها من هياكل تنظيمية عضوية أو ميكانيكية (راوية، 2001: 331).

شكل رقم 01 تصنيف بيرو Perrow للتكنولوجيا وفق درجة الروتينية

خيار	تكنولوجيا هندسية	تنظيم يميل إلى الميكانيكي	تكنولوجيا روتينية	تنظيم ميكانيكي
قابلية تحمل المشاكل	درجة متوسطة من الرسمية	نطاق إشراف متوسط	رسمية مرتفعة	مركزية مرتفعة
	مركزية عالية		انخفاض المهارات الفنية	
مخفية	انصالات شفهة ومكتوبة	انصالات رأسية	نطاق إشراف متوسط	تنظيم يميل إلى العضوية
	تكنولوجيا غير روتينية	تنظيم عضوي	تكنولوجيا حرفية	رسمية منخفضة
مخفية	مركزية منخفضة	ارتفاع المهارات الفنية	مركزية منخفضة	نطاق إشراف ضيق
	انصالات أفقية واجتماعية		مهارات أساسية	
مخفية	عالية	انصالات أفقية وعمودية	نطاق إشراف يميل إلى الاتساع	مدى تعبير المهام
	منخفضة			

المصدر: مسلم عبد الهادي: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 92، بتصرف

فالتكنولوجيا الروتينية تتوافق مع الهيكل الميكانيكي، حيث تكون فيها درجة الاتصالات الرسمية مرتفعة، وتسود فيها الاتصالات الرأسية، والسلطة المركزية، بينما تنخفض فيها المهارات الفنية المطلوبة، وبالمقابل فإن التكنولوجيا غير الروتينية تحتاج إلى هياكل تنظيمية عضوية، تسود فيها المهارات العالية، والاتصالات الأفقية، ونطاق الإشراف الضيق، والاتصالات المفتوحة بين أفراد المؤسسة، والتمكين، وغير ذلك.

وبإسقاط هذا التصنيف على بريد الجزائر، نقول انه لا يمكن حصرها في نمط واحد فقط من هذه الأنماط التي افترضها "بيرو"، ولكن نرى بشكل عام أنها تنظيم

ميكانيكي مركزي، رأسي في غالب الأحيان، تطبق فيه تكنولوجية روتينية منمطة، لا يحتاج فيها الأفراد إلى مهارات فنية مرتفعة لأداء المهام، ولكن إذا رجعنا إلى الاتصالات السائدة في فرق العمل، ونطاق الإشراف المطبق، نرى بعض التفاوتات في الواقع التنظيمي، فانتشار الاتصالات الأفقية في شكلها الرسمي وغير الرسمي يحيلنا إلى افتراض أن التكنولوجيا المعتمدة في العمل هي تكنولوجيا هندسية يتلاءم معها الهيكل الذي يميل إلى الميكانيكية، بإشراف ضيق في الكثير مكاتب البريد الصغيرة، ومتوسط في مراكز التوزيع، كما أن درجة الرسمية في الاتصالات الداخلية تكون أكثر في الهياكل البريدية التي يتسع فيها نطاق الإشراف كالمديرية والقبضة، بينما تقل درجة الرسمية في فرق العمل الصغيرة نظرا لتفشي العلاقات الاجتماعية، وروح الفريق في تلك الوحدات التنظيمية.

وعلى العموم فإن المؤسسة ترسخ مركزيتها من خلال برمجة مختلف التطبيقات عبر الشبكة الداخلية لأداء مهام محددة، ووفق معايير وسلوكيات محددة، وتنسيق محدد، بحيث تجعل الأفراد في حاجة مستمرة إلى تطوير وتنمية مهارات فنية للتعامل مع مستجدات تلك التطبيقات من جهة، وإلى مهارات التنسيق والاتصال من جهة أخرى، باعتبار أن الأعمال التي يقومون بها مرتبطة تقنيا ببعضها بشكل كبير، فالمهارات المطلوبة في شقها التنسيقية يفترض أن تتماشى مع حجم ونوع المتاح من الاتصالات بين مختلف الأفراد والأطراف في المؤسسة، فكلما كانت درجة تحليل المشاكل منخفضة، كانت هنالك حاجة كبيرة إلى المزيد من الاتصال والتنسيق، ومن هنا نلاحظ سعي المؤسسة الدائم لتوحيد الإجراءات وطرق الأداء، لكي تتغلب على مشاكل التنسيق خصوصا بين فرق العمل المتباعدة جغرافيا والمتصلة شبكيا.

جدول رقم 07 يبين مدى مساهمة الاتصال في الاستفادة من مهارة الزملاء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	العدد	هل يساعد الاتصال الداخلي في الاستفادة من مهارات الزملاء
دائما	0.622	2.36	44,02	103	دائما
			47,86	112	أحيانا

			8,12	19	أبدا
--	--	--	------	----	------

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

نلاحظ في نتائج الجدول أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في الاستفادة المتبادلة للإفراد من مهارات بعضهم البعض، حيث كان الاتجاه العام للإجابات نحو "دائماً"، بمتوسط حسابي قدره 2.36، وانحراف معياري قدره 0.62، وهو ما تفسره التفاعلات الاجتماعية المفتوحة بين الزملاء في العمل، فقد رأينا أن 79,49% من المبحوثين أن الاتصال بينهم مفتوح بشكل دائم-انظر الملحق رقم 05- وهو يوفر بيئة اتصالية مناسبة لنقل وتبادل الخبرات والمهارات الفنية بشكل رسمي أو غير رسمي، كما يساهم في تعزيز المهارات الجماعية التي تخص تأدية المهام المطلوبة، خصوصاً في الوظائف والمهام المتشابهة فقد وجدنا مثلاً: 146 عاملاً يشغلون وظيفة "مكلف بالزبائن"، يؤدون تقريباً نفس المهام، عبر مختلف هياكل البريد، والتفاعل بينهم يشجع المهارات الفنية الجماعية، ويوحد طرق الأداء والتعامل مع مختلف المواقف والوضعيات، فبحسب le Guy Boterf فإن المهارات الجماعية تتشكل من جهود التنسيق والتعاون بين مختلف المهارات الفردية في نفس النسق(منصوري، و صولح، 2010: 53)، والتي قد تجد بيئتها من خلال العمل الجماعي على مستوى الفرق، وعلى مستوى المؤسسة ككل..

جدول رقم 08 يبين مساهمة نظام الاتصال في تقييم المهارات وإبرازها

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	هل يساهم نظام الاتصال داخل المؤسسة في الأمور التالية :		
أبدا	0.53	1.47	127	103	4	ت	تقييم المهارات بشكل مناسب	1
			54,27	44,02	1,71	%		
أبدا	0.64	1.64	106	107	21	ت	إبراز مهاراتك الخاصة أو تعميمها	2
			45,30	45,73	8,97	%		
			39,74	48,72	11,54	%		

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

في نتائج الجدول لمسنا في الفقرة الأولى أن توجهات أفراد العينة تنفي مساهمة نظام الاتصال في عملية تقييم المهارات الفردية والجماعية، فقد ورد المتوسط الحسابي

لهذه الفقرة ب1.47، بينما الانحراف المعياري بلغ 0.53 وهو دال على تشتت متوسط في الإجابات، حيث لاحظنا أن هناك طريقتين أساسيتين في تقييم المهارات في المؤسسة، أولهما طريقة المرافقة الميدانية، والتي تقوم على متابعة المشرفين لمؤوسمهم، للتعرف على مختلف مهاراتهم في العمل، ولكن هذه الطريقة لا تخلو من الأحكام الشخصية، أما الطريقة الثانية فهي مقابلة النشاط خلال فترة زمنية معينة، وهي طريقة تعتمد على الإدارة التي تتحكم في نظم المعلومات وهي في العادة المديرية المركزية، من خلال المقارنة المرجعية إما بسقف معين من العمليات، أو من خلال مقارنة الهياكل البريدية من نفس الصنف ببعضها البعض، وهنا يتم تقييم الأداء العام للفريق من خلال سرعة الاستجابة وسلامة الإجراءات وقلة الأخطاء، ولكن إذا رأينا توجهات أفراد العينة بخصوص الإدارة وما تجمعه من معلومات حول الأفراد العاملين في المؤسسة نرى عدم اهتمام باستثمار مخزون المهارات لديهم، تبين أن إدارة الموارد البشرية لا تهتم دائما بجمع معلومات عن شهادات العاملين، وعن نوع التكوينات التي يزاولونها، وعن مدى مطابقة المؤهلات العلمية لكل عامل مع الوظيفة التي يقوم بها في المؤسسة -الملحق رقم 06- حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات بين 2.06 إلى 2.26، وهي كلها في خانة الوسط نحو أحيانا.

أما بالنسبة للفقرة الثانية من الجدول فقد بين أفراد العينة أن نظام الاتصال لا يساهم بشكل فعال في إبراز المهارات الفردية ولا يساهم في تعميمها في المؤسسة، فقد ورد المتوسط الحسابي للفقرة 1.64، بينما الانحراف المعياري 0.64، وهو ما يوضح عدم تناسبية نظام الاتصال لإبراز مخزون المهارات الفردية من جهة، وعدم فاعليته في تحويل تلك المهارات الفردية إلى مهارات قياسية أو نموذجية يتم اعتمادها في طرق العمل، على الرغم من أن هذا الأمر يتم بطرق غير رسمية في المؤسسة، ولكنه لا يتعدى سقف تحويل تلك المهارات الفردية إلى مهارات جماعية فقط على مستوى فرق العمل، أو أن هذا التحويل يأخذ وقتا طويلا بالنظر لميكانيكية التنظيم، وكثرة خطوط السلطة في شكلها

الرأسي، على الرغم من أن نظام الاتصال في المؤسسة يساهم في توضيح المهام والأدوار بشكل دائم -انظر الملحق رقم 07- حيث ورد متوسط الإجابات بهذا الفقرة 2.52، ولكن هذه النتيجة نراها في الحقيقة تدعيماً للنسق التقني، المبرمج في تطبيقات العمل ونظم المعلومات، والذي يعمل على نشر تلك الرسائل الاتصالية التي من شأنها توفير المعلومات والأفكار اللازمة لأداء المهام الخاصة بأداء كل خدمة من خدمات بريد الجزائر، ولكن في نفس الملحق وفي الفقرة الثانية منه رأينا أنه يعجز على التكيف الدائم مع مشكلات العمل الفجائية، لأن البرمجة الميكانيكية الرسمية للاتصالات خصوصاً في مجال العمل، لا تسمح بمواكبة جميع ما يحققه النسق الاجتماعي من حلول لتلك المشكلات، فبحسب Mintzberg تحتاج المؤسسات الكبيرة إلى شكلنة السلوكيات للحد من هامش حرية الأفراد خصوصاً في طرق وآليات العمل (بن سبع، و بولقواس، 2021: 320)، لأن متطلبات التنسيق تحتاج إلى قدر كبير من التنميط في الإجراءات، وهو ما يحصل في مؤسسة بريد الجزائر، فالشكلنة هنا قد تحد في شكلها الرسمي من إبراز المهارات الفردية، لأنها تمتد إلى تنميط وتحديد متطلبات الوظائف، وتنميط المهام، وطرق الأداء، عن طريق تخصيص العمل وتمكين العاملين للقيام بما يناط بهم من أدوار في المؤسسة.

ولتأكيد هذا الطرح رأينا أن 73.50% من أفراد العينة يرون أن الإدارة هي التي تختار المعنيين للتدريب، بينما 28.20% يختارهم المشرفون، و 19.65% يسجلون أنفسهم للتدريب-انظر الملحق رقم 09-، وهذه النسب تعزز من رؤية الإدارة لنوع وشكل المهارات المتوقعة من التدريبات، بحيث توضع المهام الجديدة في شكل خطي، وفي نسق تقني لتمر عبر التدريب لمختلف العاملين، فلا يحدث التفاعل بين النسقين التقني والاجتماعي إلا من خلال تكيف النسق الاجتماعي مع المتطلبات الجديدة للنسق التقني، لأن التدريب كما نراه في هذه المؤسسة لا يقوم إلا بتعزيز وتدعيم النسق التقني، بينما المهارات تقوم بتعزيز وتدعيم النسق الاجتماعي في عملية تفاعله مع النسق التقني.

فالاتجاه الخطي الذي ينطلق من النسق التقني المعد سلفاً لخدمة العملاء والزبائن في

المؤسسة، يتحقق بواسطة التدريب الهادف لإكساب الأفراد مهارات فنية متوقعة، قد تكون منمطة ومبرمجة بشكل تناسبي مع ما تريده المؤسسة من أهداف على مستوى كل وظيفة أو مهمة (Bowen and Lawler,1992:31-39) ، أما النسق الاجتماعي في هذه الحالة الخطية قد تكون استجابته على شكل:

- تكيف مع المدخلات الجديدة بواسطة اكتساب مهارات متوقعة من طرف الإدارة.
- عدم التكيف مع المدخلات التقنية نتيجة نقص المهارات، المعارف، الخبرات...، وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى برمجة تدريبات جديدة لسد الفجوة بين الواقع والمتوقع.
- رفض التكيف مع المدخلات الجديدة نتيجة عدم التوافق بين النسقين، وفي هذه الحالة يتم التفاوض أو الاستجابة لمتطلبات النسق الاجتماعي.

- استيعاب النسق الاجتماعي للمهارات المتوقعة، وتوليده لمهارات جديدة غير متوقعة تثبت فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذه الحالة يتم تغيير النسق التقني ليتماشى مع قدرات ومهارات النسق الاجتماعي، ولكن في المنظمات ذات الهيكلية العضوية، أما المنظمات ذات البنية التنظيمية الميكانيكية كما هو الحال في المؤسسات العمومية الكبيرة، فإن الأمر يختلف لأن الاتجاه الخطي للنسق التقني المعد سلفا لتحقيق غايات معينة، يتم تدعيمه بشكل مستمر عن طريق السلطة الرأسية، والاتصالات الرسمية، أما المهارات والمعارف المكتسبة فقد تجد طريقها في بعض الحالات فقط عن طريق الاتصالات الجانبية، أو غير الرسمية، أو عن طريق معالجة بعض المشاكل العالقة التي قد تقف أمام استمرارية تدفق العمل في المؤسسة.

3- خاتمة:

إن دراسة واقع المهارات الإدارية في المؤسسة، لا يجب أن يقف عند كشف المعارف والقدرات الفردية التي يتم تسخيرها لتحقيق الأهداف، ولكن يتعداها لمحاولة فهم بيئة العمل التي تحتضن تلك المهارات، فقد كشفنا في هذه الدراسة أن الاتصال داخل المؤسسة يلعب دورا حيويا في تعزيز المهارات الجماعية، بالأخص منها مهارات التنسيق والتعاون في المهام ذات الطابع

التكاملي، فقد وجدنا أن انفتاح الاتصال على مستوى فرق العمل يسمح بتفشي العلاقات الاجتماعية التي تهيئ الجو المناسب للتشارك المعرفي في الأطر الرسمية وغير الرسمية، كما أن دخول الأفراد في أنساق اجتماعية على مستوى فرق العمل- مكاتب البريد- يعزز من عملية اكتساب المهارات بين الأعضاء عن طريق المحاكاة والتقليد، وبالمقابل فإن نظام الاتصال المطبق في المؤسسة لا يسمح بشكل كاف بتنمية المهارات الفردية، ووضعها قيد التنفيذ، لأن التنسيق التقني الذي تسهر عليه المؤسسة يعزز من جهود التنسيق، ويحافظ على الإجراءات التكاملية بين مختلف الأطراف في المؤسسة، من أجل أداء الخدمات.

وعلى هذا الأساس نوصي في الإطار بأن المؤسسات التي تسعى لتعزيز مهارات أفرادها لا يجب أن تسعى فقط لتحقيق المهارات المتوقعة، وإنما تسمح في نظمها واتصالاتها بفسحة للمهارات التوليدية على مستوى المهام، وعلى مستوى الوظائف، وحتى على مستوى الإجراءات، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بانفتاح الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، وبتبني هياكل تنظيمية أكثر عضوية تستطيع مواجهة مختلف المستجدات.

4- قائمة المراجع:

- 1- باية بووزة، (2012-2013)، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM من 2007-2001، رسالة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال، قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3.
- 2- بثينة بن عبد الله، الهام قشي، جوادي يوسف، (2021) نموذج نظري مقترح لمهارات العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 21(01)، 70-87.
- 3- حسن راوية: (2001)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر.
- 4- خيرة شريف، (2013) تكييف الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية مع الواقع التنظيمي، مجلة الإبداع، جامعة البليدة2، الجزائر، 03(03)، 27-39.
- 5- سميرة هيشر، (2015-2014) دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة، رسالة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- 6- عبد الرزاق الدليمي، (2016) وسائل الاتصال في القرن العشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 7- فى-روز شى-ن، نوال شى-ن: (2016) أساليب تنمية المهارات في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر، 10(04)، 199-212.

- ⁸ - كمال منصور، سماح صولح، (2010)، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة الجزائر، 04 (01)، 48-68.
- 9- ليلي كرامو (2017)، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة "MFG ميديتراين فلوت قلاص" بالاربعاء، مجلة الإبداع، جامعة البليدة2، الجزائر، 07 (08)، 178-199.
- 10- محمد عبد الرؤوف بن سبع، زرفة بولقواس، (2021)، نماذج البنية التنظيمية عند هنري مينتزرغ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 10 (01)، 314-328.
- 11- مزيان محمد توفيق، عثمان عبد اللطيف، حميد بن حجوبة (2008)، تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL22، مجلة اقتصاديات المالي والأعمال، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 02 (03)، 99-117.
- 12- نجاته بزايد، (2019)، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران2 الجزائر، 06 (04)، 69-80.
- 13 Bachelet Catherine: (1998) La situation de la communication interne en PME : ébauche d'une typologie. Revue internationale P.M.E. l'Université du Québec ، 11 (2-3).
- 14 Cécile Dejoux, (2001) Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris.
- 15 Claude Lévy-Leboyer (2002), La gestion des compétences, éditions d'organisation, Paris.
- ¹⁶ Corbalan Jean-Antoine: (1999) Repenser la communication interne. In: Communication et langages. n°120. 2ème trimestre. Dossier : La communication des organisations, 27-40
- 17 David E. Bowen and Edward E. Lawler, (1992) "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," Sloan Management Review , 33(3):31-9.
- 18 Henry Mintzberg (2005), Structure et dynamique des organisations, Edition d'organisation, Paris, 18ed.
- ¹⁹ Nicole d'Almeida, Thierry Libaert: (2014) La communication interne des entreprises. 7e édition. paris. Dunod, 2014.
- 20 Philippe Iorino, (2003) Méthodes et pratiques de la performance: Le pilotage par les processus et les compétences, 3ème édi, Paris, éditions d'organisation.
- 21 Philippe Zarifian, (2002) Le modèle de la compétence, Editions Laisons, Paris, France.
- 22 Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, (1970) Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement 30:3, 607-610
- 23 Stephen W. Littlejohn & Karen A. Foss, (2009) Encyclopedia of Communication Theory, SAGE Publications, Inc, California, usa.

5- الملاحق:

الملحق رقم 01 يبين حجم العينة المناسب بحسب كيرسي ومورجان

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3300	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.— N is population size. S is sample size.

ملحق رقم 02 يبين مدى استفادة العاملين من تدريبات تخص عملهم في المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هل يساعد الاتصال الداخلي في الاستفادة من مهارات الزملاء
أحيانا	0.715	2.20	دائما
			أحيانا
			أبدا

ملحق رقم 03 يبين مدى سهولة الأعمال التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة

الترتيب	النسبة/ الاجمالية	العدد الاجمالية	المستوى التعليمي			هل ترى ان العمل الذي تقوم به؟	الرقم
			جامعي	ثانوي	متوسط		
1	56.83%	133	83	47	3	ت	01
			60,14	51,09	75,00	%	
3	6.41%	15	11	4	0	ت	02
			7,97	4,35	0,00	%	
2	36.75%	86	44	41	1	ت	03
			31,88	44,57	25,00	%	

أثر الاتصال الداخلي في تعزيز المهارات الإدارية

ملحق رقم 04 يبين كيفية تعامل الأفراد مع قصورهم أو عجزهم عن أداء مهامهم

الترتيب	النسبة/ 148	التكرار	إذا كانت إجابتك "صعب" أو "يتجاوز قدراتك"، فكيف تتعامل مع قصورك أو عجزك عن أداء المهام الموكلة لك؟	الرقم
1	50,00	74	تستعين بزملائك في العمل ليساعدوك	01
3	23,65	35	تبلغ الإدارة أو المشرف	02
2	25,00	37	تحاول أن تتجاوز ذلك وحدك	03
4	1,35	2	تتجاهل ذلك	04

ملحق رقم 05

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	كيف هو شكل الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة؟	رقم
دائما	0,651	2,41	21	96	117	ت	1
			8,97	41,03	50,00	%	
دائما	0,670	2,50	23	72	139	ت	2
			9,83	30,77	59,40	%	
دائما	0,501	2,76	8	40	186	ت	3
			3,42	17,09	79,49	%	

ملحق رقم 06

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هل تجمع إدارة الموارد البشرية معلومات تخص الأمور التالية؟	رقم
أحيانا	0,740	2,26	الشهادة العلمية لكل عامل	1
أحيانا	0,698	2,25	مستوى ونوع تكوين كل عامل	2
أحيانا	0,706	2,06	التكوينات الفردية الحالية لكل عامل	3
أحيانا	0,740	2,06	مدى مطابقة المؤهلات العلمية مع وظائف العمال	4

ملحق رقم 07 مساهمات نظام الاتصال في توضيح المهام في المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هل تلمس؟ أن نظام الاتصال يساهم في:	رقم
دائما	0,580	2,52	توضيح المهام والأدوار في المؤسسة	1
أحيانا	,6200	2,33	التكيف مع مشاكل العمل	2

ملحق رقم 08 يبين نوع المعلومات التي تجمعها إدارة الموارد البشرية عن العاملين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هل تجمع إدارة الموارد البشرية معلومات تخص الأمور التالية؟	رقم
أحيانا	,7400	2,26	الشهادة العلمية لكل عامل	1
أحيانا	,6980	2,25	مستوى ونوع تكوين كل عامل	2
أحيانا	,7060	2,06	التكوينات الفردية الحالية لكل عامل	3
أحيانا	,7400	2,06	مدى مطابقة المؤهلات العلمية مع وظائف العمال	4

ملحق رقم 09 يبين كيفية اختيار العمال للتدريب

الترتيب	النسبة/ العينة	التكرار	كيف يتم اختيار العمال للتدريب؟	الرقم
1	%73.50	172	تختارهم الإدارة	01
2	%28.20	66	يختارهم المشرفون	02
3	%19.65	46	يسجلون أنفسهم	03