مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية
Forum For Economic Studies and Research Journal
المجلد10 / العـدد: 01 (2026)، ص 114 - 128

دورفرق العمل في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة سونلغازبباتنة في الجزائر

The Role of Work Teams in Enhancing Internal Communication in Service Organizations: A Field Study of a Sample of Sonelgaz Employees in Batna, Algeria

بوحديد ليلى
مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، جامعة باتنة1، الجزائر، leila.bouhadid@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2026/02/10 **تاريخ القبول: 2026/05/13**

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر أبعاد فرق العمل في تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال دراسة آراء عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بباتنة في الجزائر. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج دراسة الحالة لتسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد فرق العمل (اتخاذ القرار، الرقابة والقيادة) وتحقيق الاتصال الداخلي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد فرق العمل والاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز بباتنة، حيث تبين أن لكل من اتخاذ القرار، الرقابة والقيادة أثر ملموس في تعزيز فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، فرق العمل، اتخاذ القرار، الرقابة، القيادة، مؤسسة سونلغاز بباتنة.

تصنيف JEL: M12، M10، L94.

Abstract:

This study aims to examine the impact of work team dimensions on enhancing internal communication within service organizations, through surveying a sample of employees at Sonelgaz in Batna, Algeria. The study adopted an inductive approach using a descriptive-analytical method, in addition to a case study approach, to highlight the relationship between work team dimensions (decision-making, control, and leadership) and internal communication.

The findings indicate a significant relationship between work team dimensions and internal communication at Sonelgaz in Batna, demonstrating that decision-making, control, and leadership each have a tangible effect on enhancing internal communication within the organization.

Key Words : *Internal communication, work teams, decision-making, control, leadership, Sonelgaz in Batna.*

JEL Classification: *M12 ،M10 ،L94.*

1. مقدمة:

أضحى الاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية واستثمار قدراتها ضرورة حتمية ولاسيما في المؤسسات الخدمية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدَّمة وإشباع حاجات العملاء وتعزيز رضاهم بما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المؤسسة وترسيخ سمعتها في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

بناء عليه، يكتسي المورد البشري دورًا محوريًا في دعم فعالية المؤسسات الخدمية، الأمر الذي دفع هذه الأخيرة إلى إبلاء أهمية متزايدة لآليات الاتصال الداخلي باعتباره أداة تنظيمية تسهم في نقل المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.

من جهة أخرى، تواجه المؤسسات اليوم تحديات داخلية وخارجية متزايدة دفعتها إلى إحداث تغييرات في هياكلها التنظيمية وأساليب تسييرها والتخلي تدريجيًا عن بعض الممارسات التقليدية في الإدارة، مقابل تبنّي أساليب حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة وتولي أهمية أكبر للعنصر البشري. ويُعد أسلوب فرق العمل من أبرز هذه الأساليب الإدارية المعاصرة، إذ أن اعتماد فرق العمل يتيح للمؤسسات تعزيز قدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، ورفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق قدر أعلى من الفاعلية التنظيمية. غير أن نجاح فرق العمل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى فعالية الاتصال الداخلي بين أعضائها، حيث أن فرق العمل الفعالة تقوم على تبادل المعلومات والخبرات والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تنمية روح الابتكار والإبداع لدى الأفراد.

استنادًا إلى ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة فرق العمل في تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الخدمية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بباتنة، بهدف إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه فرق العمل في دعم فعالية الاتصال الداخلي وتعزيز الأداء المؤسسي.

إشكالية الدراسة:

تشهد المؤسسات الخدمية اليوم تحديات وتحولات مستمرة تتطلب اعتماد ممارسات إدارية حديثة تعزز قدرتها على التكيف وتحقيق الأداء الفعّال، لهذا برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين فرق العمل والاتصال الداخلي داخل المؤسسات الخدمية خاصة في ظل التحولات التنظيمية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية. وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل تأثر أبعاد فرق العمل في تحسين الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة؟

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فرق العمل والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

تفرع عن الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على الاتصال الداخلي وفرق العمل باعتبارهما من أبرز الأساليب السلوكية والإدارية المعاصرة التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق التكامل بين معارف ومهارات الموارد البشرية، حيث تمثل فرق العمل إطارًا تنظيميًا يعزز المشاركة في اتخاذ القرار وينمّي روح التعاون مما يسهم في دعم الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.

تبرز أهمية الدراسة كذلك من خلال بعدها التطبيقي، حيث تسعى إلى تحليل واقع العلاقة بين فرق العمل والاتصال الداخلي في مؤسسة خدمية جزائرية، بما يتيح تقديم مؤشرات علمية يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز ثقافة التعاون والتكامل داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، من أبرزها:

- توضيح مفهوم الاتصال الداخلي ووسائله داخل المؤسسة.
- التطرق إلى مفاهيم أساسية حول فرق العمل وأبعادها.
- استكشاف أثر أبعاد فرق العمل في تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال دراسة آراء عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بباتنة في الجزائر.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي من خلال توظيف الأسلوب الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة وذلك عبر تطبيق الدراسة على مؤسسة سونلغاز بباتنة بهدف إبراز طبيعة العلاقة بين أبعاد فرق العمل المتمثلة في اتخاذ القرار ، الرقابة والقيادة وبين مستوى تحقيق الاتصال الداخلي. ولجمع البيانات الميدانية، تم إعداد استمارة استبيان تضمنت 30 سؤالا، وجرى توزيعها على عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم حول متغيرات البحث. كما تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 22.

2. ماهية الاتصال الداخلي:

يُعدّ الاتصال الداخلي أحد المرتكزات الأساسية لفعالية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، إذ يشير إلى مختلف العمليات الاتصالية التي تتم بين الأفراد والوحدات التنظيمية في إطار بيئة العمل.

1.2 مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال الداخلي في الأدبيات التنظيمية، ومن أبرزها ما يأتي:

- عرّف الاتصال الداخلي بأنه: عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر. يركز هذا التعريف على حدوث التبادل بين طرفين أو أكثر بشرط أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما. (حنفي، 2010، صفحة 408)
- عرف بأنه: إحدى الركائز الأساسية لعملية التوجيه داخل المؤسسة، إذ يقوم على تدفّق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والقرارات بين الأفراد والجماعات التنظيمية، بما يهدف إلى الإبلاغ أو التأثير في السلوك التنظيمي أو إحداث تغيير يسهم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. (العلاق، 2001، صفحة 7)
- عرف أيضا بأنه: عملية منظمة ونظمية وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها. (العلاق، 2001، صفحة 7)

- عرف بأنه: الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في السلوك. (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 237)

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر بهدف إيصال المعلومات بين المستويات التنظيمية مما يساعد في تسهيل التنظيم وإحداث التغيير في السلوك بما يحقق أهداف المؤسسة.

يتميز الاتصال الداخلي بمجموعة من الخصائص أهمها: (المفلح، 2015، صفحة 23)

- **عملية هادفة:** يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق غاية محددة تتمثل في إرسال المعلومات وفهمها من قبل الطرف الآخر، ويتطلب ذلك سلسلة من الإجراءات المتكاملة، مثل تصميم الرسالة وإرسالها ومتابعة وصولها واستقبال الرد.

- **عملية ديناميكية:** يقوم الاتصال على التفاعل بين المرسل والمستقبل، حيث يتبادل الطرفان التأثير ويتغير سياق الاتصال حسب الزمان والمكان.

- **عملية منتظمة:** يتميز الاتصال الداخلي بالانتظام والتخطيط المسبق، فكل عنصر في العملية يؤدي دورًا محددًا، فالمرسل يقوم بترميز الرسالة، بينما يتولى المستقبل فك رموزها وتفسيرها.

- **عملية دائرية:** الاتصال ليس خطيًا، بل دائري، إذ يبدأ بالمرسل وينتقل إلى المستقبل الذي يقدم رد فعله من خلال التغذية الراجعة مما يضمن استمرارية التفاعل.

- **عملية متنوعة:** الاتصال الداخلي عملية اجتماعية متعددة الأبعاد، ولا يقتصر على اللغة اللفظية أو المكتوبة، بل يشمل أيضًا اللغة غير اللفظية، مثل الإشارات والحركات.

2.2 وسائل الاتصال الداخلي:

تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل، وذلك حسب المستقبل الذي توجه إليه الرسالة وأبرز وسائل الاتصال الداخلي وسائل الاتصال الرسمي ووسائل الاتصال غير الرسمي كما يلي: (رماش، 2010، صفحة 149)

1.2.2 وسائل الاتصال الرسمي:

تتمثل في شكلين أساسيين هما: (القاضي، 2015، صفحة 217)

- **الاتصال اللفظي (الشفهي):** هو اتصال يعتمد على التفاعل المباشر باستخدام الكلام لنقل المعلومات داخل المؤسسة، مثل الاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية والهاتف. يتميز بالسرعة وإمكانية الحصول على تغذية راجعة فورية، مما يعزز وضوح الرسالة وفعالية التواصل.

- **الاتصال الكتابي:** يقوم على تدوين المعلومات والأفكار وتوزيعها رسميًا داخل المؤسسة كالتقارير والتعليمات والسياسات. وتكمن أهميته في توثيق المعلومات قانونيًا، غير أن فعاليته ترتبط بمدى الدقة والوضوح في الصياغة.

2.2.2 وسائل الاتصال غير الرسمي:

تتمثل في الشكلين التاليين:

- **الإشاعات:** هي معلومات غير مؤكدة تنتشر شفهيًا عند ضعف الاتصال الرسمي، وتلبي حاجة العاملين إلى المعرفة، وقد تؤثر في اتجاهاتهم داخل المؤسسة.

- **مسرح المؤسسة:** وسيلة تواصل غير رسمية تهدف إلى معالجة التوتر والمشكلات التنظيمية وترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية، بما يسهم في تعزيز ثقافة المؤسسة.

3. مفاهيم أساسية حول فرق العمل و أبعادها

تُعدّ فرق العمل من المرتكزات الأساسية في المنظمات المعاصرة، إذ تسهم في تنسيق الجهود وتكامل المهارات بما يعزز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. ولتحقيق فاعليتها، ترتكز فرق العمل على مجموعة من الأبعاد والعناصر التي تنظم تفاعل الأفراد وتدعم عملية الاتصال والتعاون داخل المؤسسة.

1.3 تعريف فرق العمل وأهميتها:

لقد أعطيت عدة تعاريف لفرق العمل نوردها في الآتي :

- عرفت فرق العمل بأنها جماعة من الموارد البشرية كل منهم لديهم مهارة معينة ومهمة مشتركة لابد من انجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة والمطلوبة من الفريق. (أبو النصر، 2015، صفحة 39)

- عرفت أيضا بأنها مجموعة صغيرة من الموارد البشرية لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك ومجموعة من أهداف الأداء وأسلوبا معينا يلزمون أنفسهم بالقيام بها. (Thompson, 2016, p. 4)

- عرفت أيضا بأنها مجموعة من الموارد البشرية الذين يعتمدون على بعضهم البعض فيما يتعلق بالمعلومات والموارد والمهارات والذين يسعون إلى الجمع بينها وبين الجهود المتداولة لتحقيق هدف مشترك.(Daft & Noe, 2010, p. 313)

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن هناك تشابه في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم فرق العمل ومنه نستخلص أن فرق العمل مجموعة من الموارد البشرية التي تمتاز بمجموعة من المهارات والخبرات المختلفة يعملون بشكل مشترك من أجل تحقيق هدف مشترك معين ويؤثرون ويتأثرون بروح الفريق.

تكمن أهمية فرق العمل في ما يلي:(Daft & Noe, 2010, p. 220)

- تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال توظيف تنوع المعارف والخبرات والمهارات لدى الأعضاء.
- تعزز الإبداع والابتكار وتوفر رؤية أكثر شمولية عند معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.
- تقوم على المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي بالأهداف، مما يدعم فعالية إنجاز المهام.
- تسهم في خلق بيئة عمل محفِّزة تعزز الدافعية والانتماء والرضا الوظيفي.
- تمكّن من حل المشكلات التنظيمية بفعالية أكبر نتيجة التعاون وتكامل الجهود.
- تعزز التكامل بين المهارات والتخصصات والتنوع في القدرات، بما يرفع مستوى الأداء المؤسسي، وتزيد من مرونة المؤسسة وقدرتها التنافسية.
- تسهم في تحقيق رضا الموارد البشرية من خلال العمل الجماعي والرقابة والمتابعة المشتركة للأداء.

2.3 أبعاد فرق العمل:

تُعد فرق العمل من أهم أدوات تعزيز الأداء التنظيمي، ويعتمد نجاحها على ثلاثة أبعاد رئيسية: (Robbins & Judge, 2019, p. 355)

- **اتخاذ القرار:** يشمل قدرة الفريق على تحليل المعلومات، تحديد المشكلات واختيار الحلول المناسبة بشكل جماعي، حيث يساهم تنوع وجهات النظر بين الأعضاء في تحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء الفردية مما يدعم كفاءة الأداء المؤسسي.

- **الرقابة:** تتعلق بقدرة الفريق على متابعة تقدم العمل وضمان الالتزام بالأهداف والمعايير المحددة، حيث توفر فرق العمل آليات للرقابة الذاتية بين الأعضاء، مما يعزز المساءلة المشتركة ويضمن إنجاز المهام بكفاءة ووفق الجدول الزمني والجودة المطلوبة.

- **القيادة:** تشير إلى قدرة الفريق على توجيه الأعضاء وتحفيزهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة . غالبًا ما تكون القيادة في فرق العمل موزعة بين الأعضاء مما يزيد المرونة ويعزز الاستجابة للتغيرات التنظيمية، بالإضافة إلى دعم التطوير الشخصي وتحفيز المعنويات.

تلعب هذه الأبعاد الثلاثة دورًا محوريًا في تعزيز فعالية فرق العمل وتحقيق التكامل بين المهارات والموارد البشرية، بما يسهم في رفع الأداء والابتكار داخل المؤسسات.

4.4 المعالجة الإحصائية:

1.4.4 التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد فرق العمل:

ستعرض فيما يلي نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأبعاد فرق العمل وفق درجة تغطية كل بند. حيث يظهر من الملحق رقم (02) أن المتوسطات الحسابية لبنود المتغير المستقل (أبعاد فرق العمل) تقع ضمن نطاق التقييم الجيد، حيث بلغ المتوسط العام 3.47، ما يشير إلى إدراك غالبية المستجيبين لوجود فرق عمل تتمتع بمستوى جيد من الرقابة والتنسيق. إذ سجلت المتوسطات الحسابية الخاصة بالأبعاد الفرعية والمتمثلة في كل من اتخاذ القرار3.44، الرقابة3.47 والقيادة3.50 . وتوضح هذه القيم أن كل بُعد من أبعاد فرق العمل قد حقق تقديرًا جيدًا من وجهة نظر أفراد العينة، حيث يمكن تفصيل النتائج الجزئية لكل بعد كما يلي:

- **اتخاذ القرار:** لأجل اختبار هذا البعد تم إدراج ستة بنود في الاستبيان (العبارات من 01 إلى 06)، حيث تشير نتائج الملحق رقم (02) إلى أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بهذه البنود، والتي تمثل الفقرات 01، 02، 03، 05، و06 بحسب ترتيبها في الاستبيان تقع ضمن نطاق التقييم الجيد.

وقد سجلت الفقرة رقم 05 أعلى متوسط حسابي بلغ 3.88 مع انحراف معياري قدره 0.98، ما يعكس اتفاق غالبية أفراد العينة على أن فرق العمل تُعدّ أساسًا لاتخاذ القرار السليم بما يتوافق مع الأهداف المنشودة. ويعود ذلك إلى اعتماد الفريق على المعلومات المتولدة من المشاركات الفردية لأعضاء الفريق ذوي الخبرة والأقدمية داخل المؤسسة، الأمر الذي يمكّنهم من اقتراح بدائل مناسبة واتخاذ قرارات مدروسة وفعالة، مع تقييم عام لهذا البعد في مستوى جيد. من جهة أخرى، تقع الفقرة رقم 04 (الترتيب 06 في الاستبيان) ضمن نطاق التقييم المتوسط، حيث سجلت متوسطًا حسابيًا قدره 3.08 مع انحراف معياري 0.82، ما يشير إلى أن بعض أفراد العينة يرون أن الإدارة تصدر قراراتها أحيانًا دون الاستعانة بمقترحات أعضاء الفريق.

أما المتوسط الحسابي العام لجميع بنود هذا البعد فقد بلغ 3.44 مع انحراف معياري قدره 1.00، ما يدل على أن تقييم أفراد العينة لمدى قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات يتراوح في مستوى جيد، مع الإشارة إلى ضرورة أن تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز إشراك فرق العمل في تقديم البدائل والحلول المناسبة، بما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر استنارة ويحد من صدور القرارات بصورة فردية.

- **الرقابة:** لاختبار بعد الرقابة، تم إدراج ستة بنود في الاستبيان (العبارات من 01 إلى 06). وتشير نتائج الملحق رقم (02) إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالبنود 01، 05، 02، 03، و04 والتي تحمل الترتيب 1، 2، 3، 4، و5

على التوالي تقع ضمن نطاق التقييم الجيد .وقد سجلت الفقرة رقم 01 أعلى متوسط حسابي بلغ 3.67 مع انحراف معياري قدره 1.05، ما يعكس اتفاق غالبية أفراد العينة على أن الرقابة داخل المؤسسة تسهّل معرفة مستوى أداء فرق العمل وتطويره من خلال دعم التنسيق بين الأعضاء وتهيئة بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، مع تقييم عام جيد لهذا البعد.

في المقابل، تقع الفقرة رقم 06 (الترتيب 6 في الاستبيان) ضمن نطاق التقييم المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.20 مع انحراف معياري 1.02، مما يشير إلى أن بعض أفراد العينة يرون أن الرقابة تساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإنتاجية عبر ابتكار أساليب جديدة لأداء المهام مع تقييم متوسط لهذا البند.

أما المتوسط الحسابي العام لجميع بنود بعد الرقابة فقد بلغ 3.47 مع انحراف معياري قدره 0.80، ما يدل على أن تقييم أفراد العينة للرقابة داخل المؤسسة يقع في نطاق الجيد. وعليه، يمكن القول إن هناك قبولًا من قبل أفراد العينة لوجود الرقابة داخل مؤسسة سونلغاز بباتنة بمستوى جيد مع ضرورة أن تعمل إدارة المؤسسة على تحسين ودعم آليات الرقابة باستمرار واعتماد أساليب مبتكرة لتعزيز أداء فرق العمل وتحقيق الفعالية المرجوة.

- **القيادة:** لأجل اختبار هذا البعد وضعت العديد من العبارات في الإستبيان وهي من 01 إلى 06:

تشير نتائج الملحق رقم (02) إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعد القيادة في الفقرات 03، 06، 01، و02 التي تحمل الترتيب 2، 1، 3، و4 على التوالي، تقع ضمن نطاق التقييم الجيد .وقد سجلت الفقرة رقم 06 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.08 مع انحراف معياري قدره 0.99 مما يعكس اتفاق غالبية أفراد العينة على أن قائد الفريق يجب أن يكون عادلًا في تعامله مع أعضاء فريقه وأن يتيح لهم فرصة تقديم آرائهم وأفكارهم ويشجعهم على تحمل المسؤوليات المكلفين بها بما يسهم في زيادة رغبتهم في العمل وولائهم للمؤسسة مع تقييم جيد لهذا البعد.

من جهة أخرى، تقع الفقرات 04 و05 (الترتيب 5 و6 في الاستبيان) ضمن نطاق التقييم المتوسط، حيث سجلت الفقرة رقم 04 أعلى متوسط حسابي بلغ 3.16 مع انحراف معياري قدره 0.96. وتشير هذه النتائج إلى أن بعض أفراد العينة يرون أن قائد الفريق يضع قوانين كافية لتنظيم العمل بين أعضاء الفريق، لكنه بحاجة لمنح الفرصة لأعضاء الفريق لإبداء أفكارهم وآرائهم بما يتيح إيجاد طرق مبتكرة لإنجاز المهام وتفادي الخلافات التي قد تؤثر على سير العمل مع تقييم متوسط لهذا البند.

أما المتوسط الحسابي العام لجميع بنود بعد القيادة فقد بلغ 3.50 مع انحراف معياري قدره 0.58، ما يشير إلى أن تقييم أفراد العينة لوجود قيادة فعالة لأعضاء فرق العمل يقع في مستوى جيد .وعليه، يمكن القول إن هناك قبولًا من قبل أفراد العينة على وجود قيادة ضمن فرق العمل بمؤسسة سونلغاز بباتنة، حيث يشجع قائد الفريق الأعضاء على إبداء آرائهم ويوفر بيئة عمل يسودها الاحترام والعدالة، مع توزيع مسؤوليات متنوع ومنظم مما يسهم في تحقيق أثر إيجابي على أداء فرق العمل والمؤسسة بشكل عام.

- **تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الداخلي:**

نستعرض فيما يلي نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغير الاتصال الداخلي وفق درجة تغطية كل بند.

ويظهر من الملحق رقم (03) أن المتوسط الحسابي لجميع بنود المتغير التابع بلغ 3.51 مع انحراف معياري قدره 0.56، ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يقرون بوجود اتصال داخلي بمستوى جيد داخل المؤسسة.

وبالنظر إلى النتائج الخاصة بالبنود الفردية: تقع الفقرات 01 و11 (الترتيب 1 و2) ضمن نطاق التقييم جيد جدًا، حيث سجلت الفقرة رقم 01 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.30 مع انحراف معياري 0.70. ويعكس ذلك اتفاق غالبية

أفراد العينة على أن الاتصال الداخلي يعد شرطًا أساسيًا في المؤسسة ويساعد على تحسين العلاقات بين الأفراد وتحفيزهم على العمل مع تقييم جيد جدًا لهذا البند. في حين جاءت الفقرات 05، 04، 10 و02 (الترتيب 3، 4، 5 و6) ضمن نطاق التقييم جيد، حيث سجلت الفقرة رقم 05 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.13 مع انحراف معياري 0.63، ما يشير إلى أن الاتصال الداخلي الفعّال يلعب دورًا مهمًا في تكوين علاقات إيجابية بين أعضاء فرق العمل ويعد وسيلة مهمة لتحسين الأداء وإتاحة الفرصة لإبداء الآراء بشكل مرن وسهل لأصحاب القرار.

بالنسبة للفقرات 12، 03، 09، 08، 06 و07 (الترتيب 7، 8، 9، 10، 11 و12)، فقد جاءت ضمن نطاق التقييم المتوسط، حيث سجلت الفقرة رقم 12 أعلى متوسط حسابي بلغ 3.28 مع انحراف معياري 1.37. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يقرون بوجود وسائل اتصال مختلفة تسمح بتبادل حر للأفكار والمعلومات الصحيحة بعيدًا عن الإشاعات وتساعد أصحاب القرار في الحصول على المعلومات بسرعة مما يسهم في اتخاذ قرارات مناسبة تضمن استقرار العمل داخل المؤسسة، مع تقييم متوسط لهذا البند.

2.4.4 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فرق العمل والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية الصفرية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فرق العمل والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فرق العمل والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a \leq 0.05$.

يتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل علاقة التأثير وتحليل علاقة الارتباط كما يلي:

- تحليل علاقة التأثير:

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لعوامل متغير أبعاد فرق العمل على متغير الاتصال الداخلي، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير، تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد(R^2) ومعامل التحديد المعدل($\bar{R}^2$) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، حيث يتضح من الملحق رقم (04) أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ **0.698** مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد بلغت قيمة معامل التحديدR^2 **0.487** وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته **48.70%** من التباين في المتغير التابع أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

يوضح الملحق رقم (05) اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (T) ، حيث نلاحظ من خلاله بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لاتخاذ القرار بلغت 0.283 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.306 وقيمة Tالمقابلة لهذه الأخيرة 2.558، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) القيمة 0.013 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهي معنوية إحصائيا.

كما يوضح الملحق رقم (05) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للرقابة بلغت 0.107 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.153 وقيمةT المقابلة لهذه الأخيرة 1.225، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) القيمة 0.225 وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05وهي غير معنوية إحصائيا.

يوضح الملحق رقم (05) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للقيادة بلغت 0.354 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.366 وقيمةTالمقابلة لهذه الأخيرة 3.139، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) القيمة 0.003 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05وهي معنوية إحصائيا.

- تحليل علاقة الارتباط :

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل(أبعاد فرق العمل) والمتغير التابع(الاتصال الداخلي) بلغت بلغت 0.698 بمستوى معنوية 0.000 وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين أبعاد فرق العمل ومتغير الاتصال الداخلي وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاتصال الداخلي.

- اختبارالفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القراروالاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغازبباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- الفرضية الصفرية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

- الفرضية البديلة H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين اتخاذ القرار والاتصال الداخلي بلغت 0.578 بمستوى معنوية 0.000 وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين اتخاذ القرار والاتصال الداخلي وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

- اختبارالفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغازبباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- الفرضية الصفرية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

- الفرضية البديلة H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين الرقابة والاتصال الداخلي بلغت 0.544 بمستوى معنوية 0.000 وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين الرقابة والاتصال الداخلي وهذا ما يدل على قبول

الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- الفرضية الصفرية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

- الفرضية البديلة H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05.

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين القيادة والاتصال الداخلي بلغت 0.612 بمستوى معنوية 0.000 وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيادة والاتصال الداخلي وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاتصال الداخلي.

3.4.4 النتائج ومناقشتها:

- نتائج مستمدة من تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- درجة موافقة جيدة لأفراد عينة الدراسة حول بعد اتخاذ القرار، ويفسر ذلك بأن أعضاء الفريق يشعرون بأن لديهم القدرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرار واتخاذ قرارات جماعية فعّالة من خلال وجود تبادل معلومات متنوع بين الأعضاء وتكامل خبراتهم مما يعزز جودة القرارات ويقلل من احتمالية الأخطاء الفردية.

- درجة موافقة جيدة لأفراد عينة الدراسة حول بعد الرقابة، ويفسر ذلك بأن الأعضاء يتابعون تقدم العمل ويحرصون على الالتزام بالمعايير والأهداف المحددة، حيث يعكس هذا البعد بأن فرق العمل توفر آليات للرقابة الذاتية والمسؤولية المشتركة، مما يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة في تنفيذ المهام.

- درجة موافقة جيدة لأفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة، ويفسر ذلك بأن فرق العمل تتمتع بقدرات قيادية موزعة أو مشتركة بين الأعضاء تتيح التوجيه والتحفيز وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. حيث تُظهر هذه النتيجة أن القيادة الفعالة في الفرق تساهم في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على الابتكار وتحسين التنسيق بين أعضاء الفريق.

- درجة موافقة جيدة لأفراد عينة الدراسة حول الاتصال الداخلي، ويعكس ذلك إدراكًا إيجابيًا لأهميته في تعزيز فعالية فرق العمل داخل المؤسسة، حيث يعمل الاتصال الداخلي يعمل كقناة رئيسية لتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء الفريق، ويسهم في توضيح الأهداف، توزيع المهام وتنسيق الأهداف المشتركة.

- النتائج المستمدة من مناقشة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

- مناقشة الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فرق العمل والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية a≤0.05، ستتم مناقشة هذه الفرضية من خلال تحليل الفرضيات الفرعية المرتبطة بها على النحو التالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تم قبول الفرضية البديلة القائمة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a\leq0.05$، يرجع ذلك إلى أن اتخاذ القرار الصحيح ينشأ أساسا من معلومات صحيحة وخالية من الإشاعات والمغالطات من خلال المناقشة الحرة وتبادل الأفكار والآراء عبر وسائل الاتصال التي توفرها المؤسسة وتقديمها إلى أصحاب اتخاذ القرار في الوقت المحدد وبالشكل الفعال.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تم قبول الفرضية البديلة والقائمة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a\leq0.05$، حيث أن الاتصال الداخلي يساعد على تنسيق العمل ومراقبة ومتابعة المهام والمسؤوليات عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف أعضاء فرق العمل لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة وكذلك مراقبة ومتابعة الوضع السائد بين أعضاء فريق العمل وعلاقاتهم ببعضهم البعض وحل الخلافات عن طريق الحوار الهادئ وتشكيل مناخ عمل جيد يساعدهم ويشجعهم على تطوير مهاراتهم في العمل وانتهاج أساليب جديدة ومختلفة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم قبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a\leq0.05$، حيث أن الاتصال الداخلي يساعد قائد الفريق على التواصل وتبادل الأفكار والآراء مع أعضاء فريق العمل عن طريق مختلف وسائل الاتصال المتاحة داخل المؤسسة محل الدراسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات مختلفة وتفويض بعض الصلاحيات لهم وتنظيم المهام بينهم ويساهم بذلك في تشكيل جو من التفاهم بين قائد الفريق وأعضاء فريق العمل والتي لها أثر إيجابي في زيادة حبهم للعمل وتحقيق الولاء التنظيمي.

من خلال مناقشة الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية، يتضح أن هذه الأخيرة مقبولة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فرق العمل والاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز بباتنة عند مستوى معنوية $a\leq0.05$.

5.الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دور أبعاد فرق العمل في تحقيق الاتصال الداخلي بالمؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية لعينة من عمال نؤسسة سونلغاز بباتنة، توصلنا إلى جملة من **النتائج** أهمها:

- تحظى أن أبعاد فرق العمل (اتخاذ القرار، الرقابة، القيادة) بتقييم جيد من قبل أفراد العينة، حيث يُقر أغلبهم بأهمية فرق العمل في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التنسيق بين الأعضاء.

- تبين أن بعد اتخاذ القرار يتم تنفيذه بدرجة جيدة، لكن هناك حاجة لتعزيز مشاركة أعضاء الفريق في تقديم المقترحات لتفادي القرارات الفردية.

- أظهر بعد الرقابة تقييمًا جيدًا، حيث تساعد الرقابة على متابعة الأداء ودعم الإبداع، مع ضرورة تحسين بعض آليات الرقابة لتعزيز تطوير مهارات الفريق.

- سجل بعد القيادة تقييمًا جيدًا أيضًا، إذ يشجع القائد أعضاء الفريق على الإبداع وتحمل المسؤوليات مع وجود بعض مجالات للتحسين في منح الفرص لإبداء الآراء بشكل أوسع.

- سجل الاتصال الداخلي في المؤسسة مستوى جيد مع بعض البنود التي حازت على تقييم جيد جدًا، ما يشير إلى دوره في تعزيز التواصل وتحسين الأداء واتخاذ القرار داخل فرق العمل.

- وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين متغير فرق العمل ومتغير الاتصال الداخلي وهذا ما يدل على أن الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاتصال الداخلي صحيحة.

- وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين إتخاذ القرار والاتصال الداخلي وهذا ما يدل على أن الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والاتصال الداخلي صحيحة.

- وجود علاقة إرتباط طردية ومتوسطة بين الرقابة والاتصال الداخلي وهذا ما يدل على أن الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والاتصال الداخلي صحيحة.

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيادة ومتغير الاتصال الداخلي وهذا ما يدل على أن الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاتصال الداخلي صحيحة.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تعزيز الاهتمام بأبعاد فرق العمل من أجل تحقيق الاتصال الداخلي في المؤسسة، وهي كالتالي:

- ضرورة تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إشراك أعضاء فرق العمل في جميع مراحل اتخاذ القرار، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويزيد من جودة القرارات التنظيمية.

- العمل على تقوية آليات وأدوات الرقابة والمتابعة التي تسمح بمتابعة تقدم العمل بشكل دوري، وتحسين آليات المراجعة الذاتية بين أعضاء الفريق لضمان الالتزام بالمعايير والأهداف.

- ضرورة تطوير مهارات القيادة داخل الفرق من خلال الاستثمار في برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة الجماعية والموزعة، بما يمكن الفرق من توجيه الأعضاء وتحفيزهم وتحسين التنسيق بين المهارات والقدرات الفردية.

- العمل على تحسين جودة الاتصال الداخلي من خلال تطوير قنوات الاتصال الداخلي وتعزيز شفافية المعلومات وتسريع تدفقها بين الأعضاء، وذلك لزيادة الفاعلية التنظيمية وتقليل فرص سوء الفهم وتأخير العمليات.

6. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو النصر مدحت،(2015)، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية، القاهرة.
- الشميمري أحمد، غنام بشرى،(2014)، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض.
- العلاق بشير،(2001)، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، عمان.
- القاضي يوسف، (2015)، السلوك التنظيمي، الأكاديميون، عمان.
- المفلح خضرة،(2015)، الاتصال:المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد، عمان.
- حنفي عبد الغفار، (2010)،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة.
- رماش صبرينة، (2010)، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Daft, R., & Noe, R, (2010), Organizational Behavior , Mason Ohio, USA: Cengage Learning.
- Thompson, L,(2016), Making The team : Aguide for Managers, Pearson Edition, New York.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2019), Organizational Behavior Upper Saddle Rive, Pearson Education, USA.

7.الملاحق

الملحق رقم (01): نتائج اختبارثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

حجم العينة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach	معامل الصدقValidity C
64	30	%90.1	%94.9

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

الملحق رقم (02):المقاييس الوصفية لإجابات عينة الدراسة تجاه متغيرفرق العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
	اتخاذ القرار	3.44	1.00		جيد
01	يقدم أعضاء الفريق المعلومات اللازمة التي تساعد في اتخاذ القرار	3.70	0.97	3	جيد
02	يشارك فريق العمل في اتخاذ القرار بناءا على الأهداف المرغوب تحقيقها	3.72	0.96	2	جيد
03	تأخذ الإدارة برأي أعضاء الفريق ذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة	3.42	1.06	5	جيد
04	تضع الإدارة قراراتها دون اللجوء لأي اقتراح من طرف أعضاء الفريق	3.08	0.82	6	متوسط
05	يؤمن فريق العمل بأن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	3.88	0.98	1	جيد
06	يشارك كل عضو في الفريق بإعطاء بدائل متعددة لحل المشكلة المطروحة واتخاذ القرار المناسب	3.44	1.00	4	جيد
	الرقابة	3.47	0.80		جيد
01	تسهل الرقابة على معرفة مستوى اداء فريق العمل في المؤسسة	3.67	1.05	1	جيد
02	تشجع الرقابة على التنسيق بين مختلف أعضاء فريق العمل	3.48	0.81	3	جيد
03	تساعد الرقابة فريق العمل على حل الخلافات عن طريق الحوار الهادئ والبناء	3.48	0.99	4	جيد
04	تحفز الرقابة فريق العمل على الإبداع والابتكار	3.48	1.19	5	جيد
05	تمنح الرقابة فرصة لفريق العمل لتطوير نفسه نحو الأحسن	3.55	1.05	2	جيد
06	تشجع الرقابة فريق العمل على تحسين مهاراته وانتهاج أساليب جديدة ومختلفة	3.20	1.02	6	متوسط
	القيادة	3.50	0.58		جيد
01	يشجع قائد فريق العمل الأعضاء على تحمل مسؤوليات كبيرة ومتنوعة	3.61	1.10	3	جيد
02	يفوض قائد فريق العمل جزء من صلاحياته للأعضاء لانجاز المهام	3.58	1.05	4	جيد
03	يتيح قائد فريق العمل الفرصة للأعضاء لطرح أفكارهم وإبداء أرائهم	3.78	0.93	2	جيد

04	يحدد قائد الفريق قوانين كافية لتنظيم العمل بين الأعضاء	3.16	0.96	5	متوسط
05	يعتبر قائد الفريق تبادل الأفكار والآراء مضيعة للوقت	2.83	1.09	6	متوسط
06	تأثر المعاملة العادلة للأعضاء من طرف قائد الفريق ايجابيا على حبهم للعمل وتحقيق الولاء التنظيمي	4.08	0.99	1	جيد
الإجمالي		**3.47**	**0.79**		**جيد**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

الملحق رقم (03):المقاييس الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغير الاتصال الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	يعتبر الاتصال الداخلي عاملا رئيسيا للعمل داخل المؤسسة	4.30	0.70	1	جيد جدا
02	يعبر أعضاء فريق العمل عن آرائهم دون صعوبة لأصحاب اتخاذ القرار	3.44	0.99	6	جيد
03	يتوفر لأعضاء فريق العمل الوسائل المختلفة لتبادل المعلومات بينهم	3.17	1.13	8	متوسط
04	يعتبر الاتصال الفعال بين أعضاء فرق العمل وسيلة لتحسين الأداء	4.06	4.53	4	جيد
05	يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما في تكوين العلاقات وخلق التفاعل بين أعضاء فرق العمل	4.13	0.63	3	جيد
06	توجد مناقشة حرة وتبادل الأفكار في المؤسسة	2.94	1.28	11	متوسط
07	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال متطورة وفعالة	2.83	1.21	12	متوسط
08	يوجد شبكت اتصالات فعالة توفر المعلومات لأصحاب اتخاذ القرار في وقت وجيز وبشكل أسرع	2.98	1.18	10	متوسط
09	تمتاز الاتصالات بين المصالح الإدارية بالمرونة والسهولة	3.06	1.18	9	متوسط
10	تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي في علاقاتها	3.72	0.95	5	جيد
11	تشكل العلاقات الجيدة عاملا محفزا في الوسط المهني	4.23	0.68	2	جيد جدا
12	تؤثر الإشاعات على سيرورة واستقرار العمل في المؤسسة	3.28	1.37	7	متوسط
الإجمالي		**3.51**	**0.56**		**جيد**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

الملحق رقم(04): ملخص نموذج الانحدار

معامل الإرتباط	معامل التحديد_R^2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري
0.698	0.487	0.461	0.412

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

الملحق رقم(05):اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-

	B	الانحراف المعياري	BETA	T	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	0,901	0,357		2,521	0,014
اتخاذ القرار	0,283	0,111	0,306	2,558	0,013
الرقابة	0,107	0,087	0,153	1,225	0,225
القيادة	0,354	0,113	0,366	3,139	0,003

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

الملحق رقم (06): علاقات الارتباط بين أبعاد فرق العمل والاتصال الداخلي

المتغير التابع / المتغير المستقل	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
اتخاذ القرار	0.578	0.000
الرقابة	0.544	0.000
القيادة	0.612	0.000
المؤشر الكلي	0.698	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss