

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



# تأثير الاتصال الداخلي على تحفيز الموظفين

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية و التوزيع المواد البترولية نافطال بتلا عثمان بولاية تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الأستاذة المشرفة: حنان العلجية

من إعداد الطالبين:

أوقاش ديصية

وقنون حونية

السنة الدراسية: 2020-2021

# شكر وعرفان

بسم الله و الصلاة و السلام على اشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم  
الحمد لله الذي وفقنا لانجاز هذا العمل و الذي لولاه لما كنا لنصل لهذا  
نتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأساتذة الدكتوراة "حنان العليجية"  
التي تشرفنا بإشرافها على هذه المذكرة على مجهاداتها و سعة صبرها  
طيلة فترة بحثنا هذا كما لا يفوتنا التوجه بالشكر لأساتذة قسم علم  
الاجتماع و عمال مؤسسة نفضال  
الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم و مساعدتهم لنا.

# إهداء

نهدي ثمرة عملنا هذا إلى العائلتين الكريمتين "اوقاش" و "وقنون"  
حفظهما الله

و إلى كل الإخوة و الأخوات

كما نهديه لكل الزملاء و الزميلات لدفعة سنة ثانية ماستر تنظيم  
و عمل 2021

بجامعة تيزي وزو "تامدة"

ولكل من أعاننا من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل.

## ملخص الدراسة:

يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في تحفيز اداء العمال حيث تهدف دراستنا لإبراز العلاقة بين الاتصال و تحفيز اداء العمال ومعرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي على الأداء و الاستفادة من هذا التأثير وقد استخدمنا المنهج المسح الكلي الذي يتناسب ويتوافق مع دراستنا ويتوافق مع دراستنا ولقد تم الاعتماد على خطوات اجراء الدراسة الميدانية بعينة من الموظفين للمؤسسة ببلدية ثالة عثمان وقد وصل أفراد العينة إلى 70 عامل كما استعننا في دراستنا على أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستمارة استبيان تضمن امثلة متعلقة بمحاور الدراسة ثم توزيعها على عينة من العمال ببلدية ثالة عثمان وقد تم توزيع الاستمارات وتفرغها وتوصلنا الى النتائج التالية :

- (1) -الاتصال الداخلي في المؤسسات الإدارية قائم على اتصال رسمي .
- (2) -نجد نمط الاتصال في المؤسسة الإدارية هو اتصال نازل الذي يأتي بتعليمات واوامر وقرارات من المدير الى الموظفين .
- (3) -الموظفون يعتمدون على وسائل شفوية اكثر من الكتابية .
- (4) -وجود علاقة قوية بين الاتصال الداخلي و التحفيز والتعليمات التي يقدمها الرئيس لرؤوسه .

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
	الملخص
	خطة الدراسة
أ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>05</b>	<b>1- الاشكالية.....</b>
<b>07</b>	<b>2- الفرضيات.....</b>
<b>08</b>	<b>3- أسباب اختيار الموضوع.....</b>
<b>08</b>	<b>4- أهمية الموضوع.....</b>
<b>09</b>	<b>5- أهداف الدراسة.....</b>
<b>09</b>	<b>6- تحديد المفاهيم.....</b>
<b>13</b>	<b>7- الدراسات السابقة.....</b>
<b>18</b>	<b>8- المقاربات النظرية.....</b>
<b>26</b>	<b>9- منهج الدراسة.....</b>
<b>28</b>	<b>10- عينة الدراسة.....</b>
<b>31</b>	<b>11- أدوات جمع البيانات.....</b>
<b>32</b>	<b>12- مجالات الدراسة.....</b>

34	13- صعوبات البحث.....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني:</b>	
37	تمهيد.....
38	المبحث الأول: ماهية الاتصال .....
39	1 مفهوم عملية الاتصال الداخلي و تطوره.....
40	2 مكونات عملية الاتصال.....
43	3 نماذج عملية الاتصال .....
44	المبحث الثاني: مدخل الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
44	1 مفهوم الاتصال الداخلي .....
45	2 اهمية الاتصال الداخلي .....
46	3 اهداف الاتصال الداخلي .....
47	4 وضائف الاتصال الداخلي .....
49	المبحث الثالث: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاتة والعوامل المؤثرة فيه.
49	1 انواع الاتصال الداخلي .....
54	2 وسائل الاتصال الداخلي .....
59	3 شبكات الاتصال الداخلي .....
66	4 العوامل التي تؤثر في انماط الاتصال الداخلي .....
73	المبحث الرابع: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
73	1 استراتيجية الاتصال الداخلي.....
74	2 الكفاءة و الفعالية في الاتصال الداخلي .....

77	3 معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي .....
79	4 طرق تحسين الاتصال الداخلي.....
80	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث</b>	
84	المبحث الأول: ماهية التحفيز.....
84	1 مفهوم التحفيز .....
86	2 طبيعة التحفيز.....
101	المبحث الثاني: متطلبات التحفيز الفعال .....
101	1 المبادئ الاساسية لنظام التحفيز الجي.....
103	2 خصائص نظام الحوافز.....
104	3 شروط نظام الحوافز.....
106	المبحث الثالث: عمليات التحفيز.....
107	المبحث الرابع: النظريات العلمية لتحفيز العمال .....
111	1 النظريات العلمية لتحفيز الموظفين .....
112	خلاصة الفصل.....
<b>الجانب التطبيقي</b>	
115	تمهيد .....
116	-التعرف بمجال البحث.....
116	-عرض وتحليل البيانات .....
116	-الجداول البسيطة والمركبة .....

153	..... مناقشة الفرضيات
154	.....-الاستنتاج العام
156	.....خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
116	يمثل معامل الجنس	01
117	يمثل السن	02
118	يمثل المستوى التعليمي	03
119	يمثل اقدمية العمال في المؤسسة	04
120	يمثل معامل الصفة	05
120	يمثل معامل المنصب للعمال	06
121	يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام	07
122	يمثل إيصال المعلومات في الوقت المناسب	08
123	يمثل حرية انتقال المعلومات في المؤسسة	09
124	يمثل في كيفية إقامة الاتصال في المؤسسة	10
125	يمثل مدى مواجه الصعوبات في الاتصال داخل المؤسسة	11
126	يمثل عبر ماذا يلقي العامل المعلومات الخاصة بمهامه	12
127	يمثل ابداء الراي في الاجتماعات	13
127	يمثل صعوبة فهم محتوى الرسائل الموجهة من قبل الادارة	14
128	يمثل الاطلاع على دليل المؤسسة	15
129	يمثل وجود العدد الكافي للاجتماعات في الإدارة	16
129	يمثل مدى وجود مشاكل ومشاحنات داخل المؤسسة	17
130	يمثل وسائل الاتصال المستخدمة في مستوى المؤسسة	18

131	يمثل الوسائل الشفوية	19
131	الاتصال أكثر استخداما	20
132	مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الأداء	21
133	الوسائل الكفيلة بتحسين أداء الوظيفي	22
133	مدى اعتماد المؤسسة على عملية التحفي	23
134	الحوافز المقدمة تشجعك على الانضباط	24
135	العوامل التي تحفز أكثر	25
136	الرسائل الموجهة للعمال تكون على شكل	26
136	الحوافز تحقيق الاستقرار الوظيفي	27
137	يمثل الاجر ومدى تغطيته على الحاجات الاساسية	28
138	يمثل دافع الاحترام والتقدير هو الذي يدفعك للعمل	29
139	المؤسسة تقدم ترقيات عادلة وفق أسس علمية	30
الجدول المركبة		
140	يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام وفقا لمتغير الجنس	31
141	يوضح وجود مشاكل ومشاحنات داخل المؤسسة وفقا لمتغير الجنس	32
143	يوضح تقديم المؤسسة لترقيات عادلة وفقا لمتغير الجنس	33
144	يوضح الاحترام والتقدير من الرؤساء يدفع العامل للعمل أم ذلك يعود للأقدمية وفقا لمتغير الجنس	34
145	يمثل مدى وجود صعوبات في فهم محتوى الرسائل الموجهة للعامل حسب المستوى التعليمي	35
147	يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة حسب متغير المنصب الوظيفي	36
148	الجهات التي يتلقى العامل معلومات الخاصة بمهامه	37

<b>149</b>	يمثل الفرضية الأولى: يمثل أساس العلاقات بين العمال حسب متغير الاقدمية في العمل	<b>38</b>
<b>151</b>	يمثل الفرضية الثانية: يمثل وسائل الاتصال المستخدمة و الكافية لتحفيز العمال على أداء العمل حسب معامل المنصب الوظيفي	<b>39</b>

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	يمثل هرم ماسلو	01
22	يمثل الحاجة للانجاز	02
51	يمثل الاتصالات الصاعدة و النازلة داخل المؤسسات	03
54	يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	04
61	يوضح شكل العجلة	05
62	يوضح حرف الواي	06
63	يوضح شكل السلسلة	07
64	يوضح شكل الدائرة	08
65	يمثل الشكل الكامل المتشابك	09

## خطة الدراسة:

### الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الاشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الموضوع
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- المقاربات النظرية
- 9- منهج الدراسة
- 10- عينة الدراسة
- 11- أدوات جمع البيانات
- 12- مجالات الدراسة
- 13- صعوبات البحث

### الفصل الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة

#### المبحث الأول: ماهية الاتصال

- 1 مفهوم عملية الاتصال الداخلي و تطوره
- 2 مكونات عملية الاتصال
- 3 نماذج عملية الاتصال

## المبحث الثاني:مدخل الاتصال الداخلي في المؤسسة

1 مفهوم الاتصال الداخلي

2 اهمية الاتصال الداخلي

3 اهداف الاتصال الداخلي

4 وضائف الاتصال الداخلي

## المبحث الثالث:أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاتة والعوامل المؤثرة فيه

1 انواع الاتصال الداخلي

2 وسائل الاتصال الداخلي

3 شبكات الاتصال الداخلي

4 العوامل التي تؤثر في انماط الاتصال الداخلي

## المبحث الرابع:إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

1 استراتيجة الاتصال الداخلي في المؤسسة

2 الكفاءة و الفعالية في الاتصال الداخلي

3 معوقات استراتيجة الاتصال الداخلي

4 طرق تحسين الاتصال الداخلي

## خلاصة الفصل

## الفصل الثالث :التحفيز

### المبحث الأول: ماهية التحفيز

1 مفهوم التحفيز

## 2 طبيعة التحفيز

### المبحث الثاني: متطلبات التحفيز الفعال

#### 1 اهداف التحفيز

#### 2 اهمية التحفيز

#### 3 انواع التحفيز

### المبحث الثالث: عمليات التحفيز

#### 1 المبادئ الاساسية لنظام التحفيز الجيد

#### 2 خصائص نظام الحوافز

#### 3 شروط نظام الحوافز

### المبحث الرابع: عمليات التحفيز

#### 1 اساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها

#### 2 النظريات العلمية لتحفيز الموظفين

#### 3 معوقات التحفيز

#### خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي

### تمهيد

-التعرف بمجال البحث

-عرض وتحليل البيانات

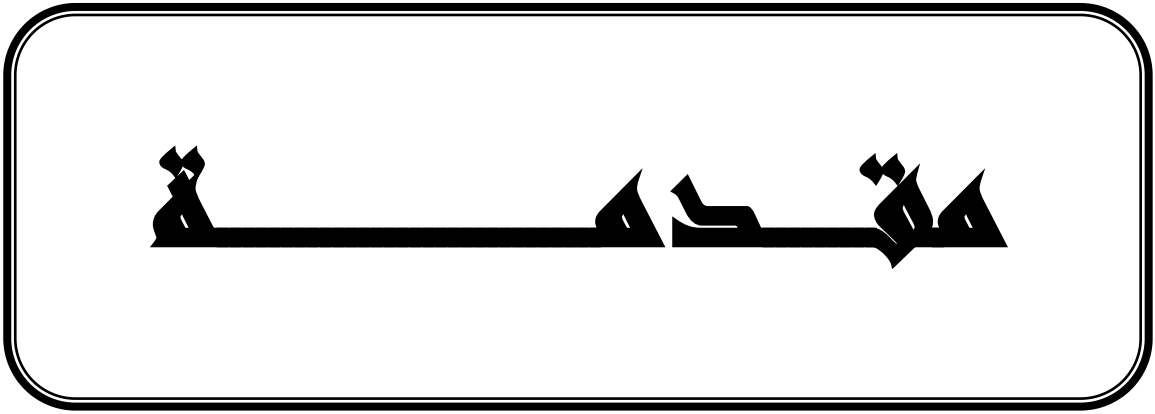
-الجداول البسيطة والمركبة

\_مناقشة الفرضيات

-الاستنتاج العام

خاتمة

ملخص الدراسة



### مقدمة:

يعد الاتصال عصب الحياة حيث انه يلعب دور حيوي في شتى المجالات و بصفة خاصة في مجال الإدارة حيث انه لا يمكن لأي إدارة إن تحقق أهدافها بدون عملية الاتصال لأنه يعتبر وسيلة نقل المعلومات ذات صلة بالقرارات وهي العنصر الأساسي في تنفيذها.

يتحقق عن طريق الاتصال التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص ببعضهم بعض من جهة ومن جهة أخرى بين المنظمة و الأشخاص ومن جهة أخرى المؤسسة و المجتمع الخارجي سواء المحلي أو الدولي ،ولذلك يمكن اعتبار الاتصال الداخلي بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المؤسسة ، حيث أن بدونه تموت أو تدمر الحركة الدائرية للمؤسسة و تتوقف جميع أنشطتها الأخرى .

كما يعد الاتصال الداخلي عنصرا أساسيا يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل و تحفيز العمال و هذا يعبر عما يتمتع بيه الموظفين بالمؤسسات من قدرات و مهارات و إمكانيات اتصالية تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة ، مما يثير الاتصال الداخلي باهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم الإدارة لشكاويهم و مشكلاتهم داخل المؤسسة و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة ، كما يساعد على خلق جو تحفيزي زيادة رغباتهم في أداء العمل .

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي ف تحفيز الموظفين و ضمن هذا الإطار قسمنا دراستنا إلى الفصل الأول وهو الإطار المنهجي حيث يتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها بالإضافة إلى مفاهيم و مصطلحات الدراسة كما وردنا أيضا أسباب الدراسة و أهميتها و أهدافها كما عالجتنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا وتناولنا بعد ذلك منهج الدراسة و أدواته و المتمثلة في الاستمارة و تطرقنا أيضا إلى مجموعة النظريات و كذلك حددنا مجتمع الدراسة و العينة.

أما الفصل الثاني تحت عنوان الاتصال الداخلي و الذي قدمنا فيه أهمية و خصائص و أهداف الاتصال الداخلي، و تطرقنا أيضا إلى أنواع الاتصال الداخلي و وسائله ومقوماته و معوقاته و طرق تحسينه.

أما الفصل الثالث فهو معنون بتحفيز الموظفين و الذي قدمنا فيه ماهية التحفيز ويتكون من مفهوم و طبيعة و من أهداف و أهمية و أنواعه و ذكرنا فيه أيضا متطلبات التحفيز و عملياته ، أما الفصل الرابع و الأخير فهو يتضمن عرض و تحليل البيانات الخاصة بالاستمارة و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات و اختتمنا دراستنا بخاتمة كحوصلة نهائية و عرض أهم المراجع المستخدمة و الملاحق المقدمة.

# الجانب النظري

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الاشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الموضوع
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- المقاربات النظرية
- 9- منهج الدراسة
- 10- عينة الدراسة
- 11- أدوات جمع البيانات
- 12- مجالات الدراسة
- 13- صعوبات البحث

## 1-الإشكالية:

تعتبر المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بحيث يشكلون جماعات مختلفة تربطهم علاقات و تجمعهم تنظيمات و تحكمهم قواعد و قوانين , فانه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم و تحافظ عليه، ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه ، بحيث تركز حياة المؤسسة أساسا على الاتصال و الذي يتمثل في استقبال و إرسال المعلومات و الأخذ بالقرارات الصائبة من اجل تحقيق مختلف أهدافها و تطبيق مختلف برامجها المسطرة.

الاتصال عبارة عن مجموعة من الوسائل و التقنيات وضعت تحت تصرف المسيرين لإرسال و تبادل المعلومات داخل المؤسسة مثل:الاجتماعات، الإعلانات....الخ.

وفي هذا الخصوص يقول:بان الاتصال الداخلي مرتبط بالإدارة و المسيرين وعليهم تقع مسؤولية كبيرة في تسيير الجيد للمؤسسة و هذا الدور المسند للاتصال تعتبر استراتيجيا ،لأنه يسمح للمسير بالحصول على المعومات اللازمة في الوقت المناسب.

وهذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري داخل المؤسسة ، و هذا من خلال اتصالاتها النازلة و الصاعدة و الأفقية و مدى تأثيره على أدائه داخل المؤسسة سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب ،ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل ،و التي على أساسها يتوحد التفكير و تتفق المفاهيم وتتخذ القرارات .بحيث أصبح أداء العامل مرتبط بالعلاقات الإنسانية و المعاملات داخل المؤسسة ، فهو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي فرضتها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية في تحقيق أهدافها و الحفاظ على بقائها في ظل

المشهد التنافس الذي تعرفه المؤسسات اليوم. ولا يخفى علينا إن العامل هو القطعة الأساسية لنجاح أي مؤسسة و تحقيق أهدافها المسطرة سلفا، لذلك تقوم بتحفيزه للعمل الجيد و الفعال و الإبداع و ابتكار أفكار جديدة وعمله أصبح شيء ضروري في حياته .

فحسب نظرية "ماسلو" للحاجات فتتضمن متطلبات كثيرة التي يريد الفرد تحقيقها و الوصول إلى إشباعها ،وقد نظمها على شكل هرم بحيث صنفها إلى مستويات أساسية و أخرى ثانوية ، فالفرد يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعتمد دائما لإشباع حاجاته و تحافظ على بقائه وبذلك ينتقل الفرد تلقائيا إلى الحاجة المادية من حيث الأهمية وحاجته للعمل وانتمائه داخل جماعة سواء كان في المجتمع أو داخل محيط العمل (المؤسسة) .

وهذا التشجيع و الاعتراف يجعله أكثر تحفزا في عمله والقيام بمهامه ، فالالاتصال الداخلي أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و تعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم و مشكلاتهم داخل المؤسسة و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة فهو يخلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد أيضا في خلق جو تحفيزي للعمال مما يحقق رضا وظيفي لدي العاملين مما تساهم المؤسسة في إلمام كل ما يخصهم و يساهم في تحفيزهم وزيادة رغبتهم في العمل ،بحيث يعد الموظف هو الدعامة الحقيقية التي تشتد إليها المؤسسة حيث يمثل هذا المورد الأداة التي تحقق الأهداف في إطار بيئة عمل تساعد على قيام المهام ،حيث تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية و هذا بما يمتلكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل فعلى المؤسسة إتباع أنجع الطرق والسياسات للوصول إلى أهدافها من اجل التكيف و المحافظة على استمرارها و بقائها.

وباعتبار المؤسسة ذات أنظمة اجتماعية تحتوي على أفراد و أهداف و اتجاهات ودوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود اتصالات داخلية تؤثر فيها بحرية عن طريق تبادل الرسائل و المعاني كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي رابطا مهما

يتحكم في تحفيز أداء الموظفين لتحقيق الانسجام و التوافق بين أجزائها داخليا و خارجيا لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

لذلك فهو يمثل الركيزة أو عصب أي مؤسسة من حيث الانسجام و توافق و تناسق أجزائها الداخلية و تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. و عليه جاءت هذه الدراسة لنتيثر إشكالية محددة تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

هل يلعب الاتصال الداخلي دورا فعالا في تحفيز الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية نفطال التابعة لولاية تيزي وزو؟

و يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية و هي كالتالي:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟
- ما طبيعة العلاقة التي تربط الاتصال الداخلي و التحفيز؟
- ماهي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في لمؤسسة ؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية؟

### 2-الفرضيات:

- دور الاتصال الداخلي في تقوية العلاقات الاجتماعية بين المسيرين و العمال .
- تأثير وسائل الاتصال المستعملة في تحفيز العمال داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي إذ لا يمكن الشروع في أي بحث قبل تحديد و حصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع.

واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية و الأسباب الذاتية.

#### 3-1- الأسباب الذاتية:

- الميل و الرغبة في إثراء معارفنا و زيادة الاطلاع على هذا الموضوع .
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا و طبيعة تخصصنا .

#### 3-2- الأسباب الموضوعية:

- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي.
- معرفة معنى الاتصال الداخلي و الدور الذي يلعبه في تحسين الأداء و تحفيز الموظفين .

- اهتمام الإدارة الحديثة بموضوع الاتصال و إدارة العنصر البشري .
- قابلية الموضوع للدراسة و البحث الميداني .
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

#### 4-أهمية الموضوع :

يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة و ذلك لضمان سير و انتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات، فالالاتصال بشكل عام له الأهمية الإنسانية و المجتمعية و الإدارية خاصة، لأنه يمثل احد

الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته و تعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة.

إذ نسعى من خلال هذه الدراسة إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية و علاقتها بتحسين أداء العاملين و تحفيزهم و الاطلاع على واقع هذه العملية و ما تتعرضها من عقبات و عراقيل تحد من عملية الانسجام بين العاملين و التأثير على أدائهم العام و إيجاد حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة و العمال أو العكس أو بين العمال من نفس المستوى، داخل المؤسسة الصناعية و تحقيق الفعالية الاتصالية و التغليب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية و ذلك من اجل تحقيق اتصال جيد وفعال يساهم في تحسين الأداء وتحفيز العمال .

### 5-أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث بلوغها،و يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على نقاط القوة و الضعف لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات المطروحة.
- معرفة نمط الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة .
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين تحفيز الأداء الوظيفي.

### 6-تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من أهم الخطوات البحث العلمي و هذا استنادا على المتغيرات و الفروض الموضوعة بعنوان البحث بحيث قمنا بضبط المفاهيم المتعلقة لموضوع بحثنا تحت عنوان: " تأثير الاتصال الداخلي على تحفيز الموظفين " .

## 6-1-الاتصال:

- لغة : تعني عملية الاتصال على أنها عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو اثر ما.

ويعود لفظ الاتصال إلى جذر وصل ، و يأتي بمعنى وصل الشيء بشئى يصله وصلا.

- اصطلاحا: يعرف الاتصال على انه انتقال المعلومات و الأفكار و العواطف و المهارات....الخ باستخدام الرموز مثل الكلمات و الصور و الأشكال و الرسوم...و غيرها . فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه الرؤساء موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية فالاتصال هو عملية حيوية التي من خلالها يتم أي نشاط إنساني و بدونه يعتذر انجاز أي عمل .

يعرف الاتصال أيضا على انه : عملية مخططة تستهدف تحفيز الآخرين و خلق دوافع عندهم من اجل تبني مواقف و القيام بممارسات جديدة كما ينظر إليه بأنه يحدث عبر فترة زمنية محددة.

الاتصال:هو عملية نقل المعلومات من شخص (مرسل) إلى آخر(مستقبل) وقد تكون هذه المعلومات و الآراء أو أفكار مقترحات أو توجيهات أو أوامر.

- إجرائيا: الاتصال هو عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر يتم من خلالها تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك و تحقيق هدف واضح .

- الاتصال الداخلي : هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة و التحفيز و تكوين الدافعية لدى العاملين و مختلف عمليات الإقناع و كل

عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة من خلاله تبادل كل الرموز الثقافية المتعلقة بالتسيير .

يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب": انه عبارة عن اتصال إنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي أو الجماعي و يهتم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

في حين يعرفه "فؤاد شريف" على انه مجموعة من الإجراءات و الطرق و الوسائل و الترتيبات التي تكفل إنتاج و توصيل استخدام البيانات اللازمة توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه.

في حين يعرفه "هونكز" و "برت سون" عملية الاتصالات هي: عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات و بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

ومنه فان الاتصال الداخلي: هو اتصال يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها و يهتم بسير المعلومات و الحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

-**العامل:** هو الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل و يناسب قدراته مقابل تعويض مادي تكون وفق شروط و لوائح العمل.

يعرف أيضا: هو كل ذكر أو أنثى يعمل للقاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل و تحت سلطته و إشرافه.

---

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوي "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال" ط5 عمان الأردن ص 218 سنة 2009.

- إجرائيا: هو كل فرد يمارس نشاط معين سواء كان يدوي أو غير يدوي من اجل الكسب المادي و يكون تحت سلطة صاحب العمل.

6-2- التحفيز: هو الرغبة في التصرف أو التحرك نحو تحقيق هدف معين.

ويعرف أيضا : انه عملية تسمح بدفع الأفراد و تحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف .

- الحافز المادي: هو جزء مهم جدا للموظفين الذين لديهم خطط و أهداف ترتبط بتحقيق الإنتاج حيث يصبح الحافز المادي هو جزء من الدخل الشهري للموظف، ويكون أيضا على شكل مكافآت تشبع حاجات الإنسان.

- الحافز المعنوي: هو حافز يحصل عليه الموظف عن طريق شهادة تقدير أو شكر و يعتبر من الأمور الهامة التي ترفع من معنويات الموظف و تجعله يحب مكان المتواجد فيه.

- المؤسسة: تعرف المؤسسة أنها كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا و يخضع لكلا من الإطار القانوني و الاجتماعي و هدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من اجل تحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة.

- المسير: هو الشخص الذي يقود أو يشرف على دائرة محددة في الشركة أو برنامج مشروع ما ، وغالبا ما يستخدم لقب عدد من المدراء موزعين إلى تصنيفات مختلفة مثل: مدير الموارد البشرية و عادة ما يقدم تقاريره مباشرة لنائب الرئيس أو كبير الإداريين التنفيذيين.

## 7-الدراسات السابقة:

تقتضي الدراسات السابقة العلمية السليمة في مجال البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على التراث العلمي ، أو ما يسمى بالدراسات السابقة في مجال البحث العلمي أو المشابهة و تنطوي هذه الدراسات على أهمية بالغة في حقول المعرفة و لان هذه الأخيرة مبنية على التراكم ، فالمعرفة الراهنة ماهي إلا امتداد لمعارف سابقة ، و فيما يلي الإشارة إلى أهم البحوث و الدراسات التي نراها أكثر ارتباطا بموضوع دراستنا هذه :

### 7-1- الدراسة الأولى:

قادري محمد "الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق" ، دراسة حالة مؤسسة الخزف بمغنية مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2009 - 2010.

تناول الباحث إشكالية دراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة و تخطيطها الاستراتيجي و أهمية العملية الاتصالية في المؤسسة، بحيث توصل الباحث إلى طرح السؤال التالي :

- هل يمكن اعتبار الاتصال عنصرا هاما في تسيير المؤسسة وربط مختلف مصالحها؟

و إلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في ناجعة وحسن تسييرها مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية؟

و تمثلت الأسئلة الفرعية فيما يلي :

ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة ؟

ماهي أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ؟

ما تأثير تكنولوجيا الاتصال على تسيير المؤسسة ؟

ما هي أهم المخططات الإستراتيجية الاتصالية؟

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي:

يمكن الجزم بان عملية الاتصال في المؤسسة و لداخلي منه على وجه الخصوص له اهمية بالغة ماله من تأثير مباشر و ينجم عنه وضع إستراتيجية الاتصال .

بحيث يتمثل الاتصال الداخلي مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية سواء كانت أجنبية أو محلية و ضرورة استغلال المؤسسة لأهمية الاتصال الداخلي في حسن تسييرها و فعاليتها.

مهمة وضع معالم الاتصال المهمة و جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل من اجل تحصيل وضع أحسن.

تعتبر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها.

و تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الاتصال الداخلي و لكنها تختلف عن الدراسة التي نحن بصدد دراستها، كونها ركزت على أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة بشكل هام.

تحفيز الأداء الوظيفي بالمؤسسة و كان الاختلاف بين الدراستين من حيث الأهداف و المجال المكاني و الزماني التي تمت فيه الدراسة.

7-2- الدراسة الثانية:

قبائلي حياة: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات - مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعة تلمسان 2017 .

تطرت إشكالية البحث إلى نشأة الاتصال و تطوره ثم تناولت أهمية الاتصال الداخلي كعنصر هام لممارسة العملية الإدارية ثم تحدثت عن المنظمات الجزائرية بمختلف أشكالها و أحجامها و ربطها بالاتصال الداخلي وكان التساؤل الرئيسي كالتالي:

ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

وتفرعت عنه أسئلة فرعية وهي كالتالي :

ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟

ما المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي؟

ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لانجاز القنوات ؟

وقد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة كالتالي :

لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط و إنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد.

التنظيم المركزي احد أهم العوامل المساهمة في الحد من كفاءة الاتصال الداخلي في

المنظمة الجزائرية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلي إبراز دور و مكانة الاتصال الداخلي في المنظمة و تأثير

المتبادل بينهم.

- بينما تلخصت أهمية هذه الدراسة في نقاش الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار و تسيير المنظمة و قد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لشرح أهمية الاتصال الداخلي .

إما بالنسبة لمجتمع البحث تمثل في عمال الشركة الوطنية لانجاز القنوات و كانت العينة عشوائية بلغت 50 عامل من إطارات و أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

- كما اعتمدت على المقابلة الشخصية مع المسؤول عن إدارة الشركة أما الملاحظة اعتمدت عليها من خلال الاطلاع عن عدد من الوثائق الخاصة بالشركة كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الجانب الميداني .

أما فيما يخص الجانب المكاني و الزماني أجريت الدراسة في الشركة الوطنية لانجاز القنوات الجزائر و قد دامت انجاز هذه الدراسة خمسة أشهر .

توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

نقص الفئات الشابة و هذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة بالنسبة لمشاكل الاتصال فكل جزء في هذه المنظمة يقوم بحل مشاكله فقط.

إستراتيجية الاتصال ليس لها أهمية كأهمية الاستراتيجيات الأخرى حيث لا يوجد إي تشخيص مسبق لهذه العملية. أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد ركزت أكثر على إستراتيجية الاتصال التي تعتبر مجموعة من مهارات التسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال الموجودة فيها من اجل تلبية المصلحة العامة أما فيما يخص الدراسة التي نحن بصدد دراستها فركزنا أكثر على الاتصال الداخلي و دوره في تحفيز الأداء و اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في صياغة الأهمية و الأهداف والمجال المكاني و الزماني لإجراء الدراسة وقد استفدنا من هذه الدراسة من الجانب لمفاهيمي فيما يخص الاتصال الداخلي.

### 7-3- الدراسة الثالثة:

وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في سير المؤسسة الخدمية ،دراسة حالة البنك الوطني في ورقلة 2013 2014<sup>1</sup>

حيث كان محور إشكالية الدراسة:

- كيف ساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ؟
- وللإجابة على الإشكالية طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية:
- ما المقصود بالاتصال الداخلي البنك الوطني الجزائري ؟
- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء لبنك ؟
- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك؟

#### هدف الدراسة:

محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة و مدى مساهمته في تحقيق أهدافها.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج دراسة حالة باعتباره المنهج الملائم و الذي يوافق موضوع الدراسة ، و هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية.

---

<sup>1</sup>وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، 20132014 .

## نتائج الدراسة:

اتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اتجاهاته.

تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت و تعاملهم بالبريد الالكتروني.

يعتبر العامل البشري احد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات و ذلك لغياب المعرفة في استعمال و سائل الاتصال .

كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة كالمحاضر ، التقارير بدل وسائل الاتصال الحديثة.

إعطاء فرصة للموظفين داخل المؤسسة البنكية .

## 8-المقاربات النظرية:

شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على أداء العمال الكثير من الباحثين منذ إن بدا العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية ،حيث كان أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز و الدوافع .من خلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث و تعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد ، ففي منتصف القرن 19 بدأت أفكار عن ترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، و في بداية القرن 20 بدأت تتبلور الأفكار بصور أكثر تحديد أو وضوح الصور في نظريات الحوافز.

ولاشك هناك نظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب و أفكار ارتكزت على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية النظريات على النحو التالي :

### 8-1- نظريات الحاجات الإنسانية:

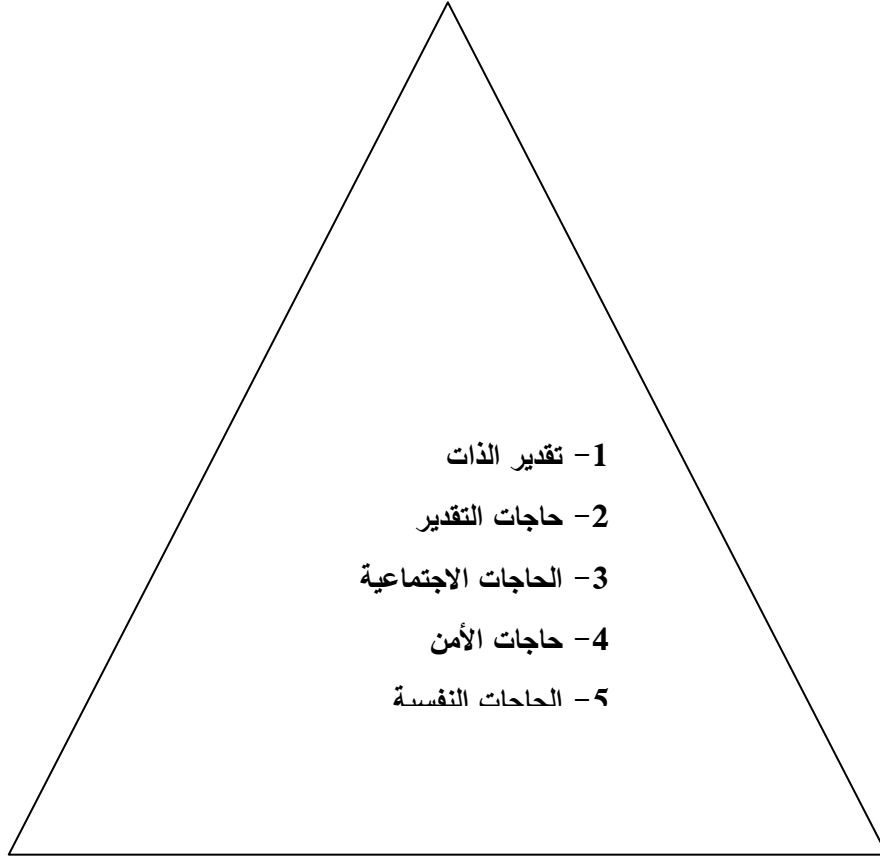
مؤسس النظرية الحاجات الإنسانية هو: " ابر هام ماسلو " وهي من أكثر النظريات شيوعا وتسعى إلى تفسير الإنساني في سعيه لإشباع حاجات المختلفة و تركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات و الدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث ان التعرف الدقيق لهذه الاحتياجات و الدوافع هو الذي يمكن للإدارة و أصحاب القرار من وضع و تطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة و تقوم النظرية على مبدئين أساسيين هما:

- أن الحاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهم ماسلو .

- إن الحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد بالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز .

ويلاحظ أن "ماسلو"رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعات حتى تصل إلى قمة الهرم بحيث يحقق حاجاته الذاتية والإضافة إلى ذلك يسعى للحصول على التقدير و الاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته ،ويساعد على تحقيق الذات فهي تعنى الحاجة إلى تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان علما بان الحاجة إلى الاستقرار من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات وعلى الإدارة أن تحققه وذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإتاحة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.

الشكل رقم (01): يمثل هرم ماسلو



المصدر: محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر طبعة ثالثة عمان الأردن .

من خلال الشكل الموضح أعلاه نلاحظ إن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام أو المركز الأول في الترتيب و هذا لما لها من أهمية بالغة لدى الفرد بما يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعتمد دائما إلى إشباع هذه الحاجة لأنها تحافظ على وجوده وتضمن بقائه، بعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجة ينتقل الفرد تلقائيا إلى الحاجة المادية من حيث الأهمية المتمثلة في حاجة الأمن ، و بطبيعة الحال تصبح هذه الحاجة دافعة لسلوك الفرد بضرورة التحكم وإشباعها بما ان الحاجة الأولى قد أشبعت فهي لم تعد حافزة و يعتبر كلا من الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن محدودتان بطبيعتهما و إن طرق إشباعها تكون معروفة و بسيطة مثلما افترض ماسلو ، و بعد ذلك يذهب الفرد إلى ممارسة الجانب

الاجتماعي . و انطلاقا من فكرة انه كائن اجتماعي بطبعه فهو يسعى إلى إرضاء هذه الحاجة ابتداء من تكوينه لصدقات و انتماءات جماعية للفرد مرهونة في مجال عمله بالعامل التكنولوجي و الظروف المادية للعمل و التي تقلل من فرض الاتصال المباشر و التفاعل مع الغير و بالتالي يسجل أعلى نسبة لدوران العمل .

أما عن الحاجة الموجودة أعلى الهرم مثل حاجة الاحترام و حاجة تحقيق الذات فهي تقدم المنظمة نظرة جديدة لخلق بيئة تنظيمية تفسح المجال لإخراج الطاقات الكامنة و تطوير الأفكار و الإبداع.

### 8-2- نظرية الحاجة للانجاز :

تعد هذه النظرية حديثة نسبيا و تركز على حاجة الانجاز و لهذا نسميها بنظرية الحاجة للانجاز، وتحتل مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا و كأنما يندفعون طبيعيا للأداء و يتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بان الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للانجاز و الأداء العالي المتميز و النجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها و التي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى و تبين الدراسات إن أمثال هؤلاء الأشخاص يمتلكون دافع قوي للانجاز إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم و لا يحتاجون لتحفيز من طرف خارجي و هذه سمة مهمة في القائد الإداري .

و ترى هذه النظرية إن الفرد لديه حاجيات رئيسية وهي :

- الحاجة إلى القوى : أالدين لديهم حاجة يبحثون عن فرص لكسب المركز والسلطة فهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص وكسب وقوى .

- الحاجة للانجاز : ونجدهم يبحثون عن فرص والتحدي والتفوق

-الحاجة إلى الانتماء: نجدهم يبحثون عن فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام والتي تتطلب تفاعل متكرر مع زملاء العمل.

-الحاجة إلى الاستقرار: الأفراد الذين لديهم حاجة يقدمون أهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم ويعملون في وظائف تحقق لهم أهداف .

الشكل رقم (02)

حاجات النمو
حاجات العلاقات مع الآخرين
حاجات البقاء

المصدر : هيثم العاني الإدارة بالحوافز ، التحفيز و المكافآت كنوز المعرفة عمان ط1  
صفحة 62 سنة 2007.

8-3- نظرية ماكلند:

يؤكد العلم ماكلند 1984 صاحب نظرية الدوافع الانجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي الانجاز، الانتماء، النفوذ ونتيجة ذلك فان محرك و محفز السلوك الإنسان هو الحاجات الرئيسية الثلاث التالية:

- الرغبة في الانجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتعدى قرارات الفرد.
- الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية و إنسانية مع الآخرين.
- الرغبة في القوة و النفوذ: أي الحاجة إلى التحكم و السيطرة في سلوك الآخرين.

المهتمون بالانجاز لهم أهداف معتدلة فيها و يرغبون في السيطرة و العمل وحدهم وقد لاحظ أن الأفراد ذو المستوى العالي من الانجاز ، و يؤكد ماكلند أن ذوي الانجاز مرتفع يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناءا على تصورهم لقدراتهم الخاصة و يكون تحدي الذي يقابله هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف .

المهتمون بالانتماء يحرصون على العلاقات الحميمة و يؤكد ذلك أن الانتماء يتم ببناء علاقات مع الآخرين و تحدد دوافعهم على أساس تأثير سلوكهم مع الغير.

### 8-4- نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "فريدريك هيرزبيرج" و زملائه حيث توصل الى ان لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية و أنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد عن عدم توفر بيئة صالحة و مناسبة للعمل كما توصل إلى أن رضا الفرد إنما يعود إلى العمل و يرى فريدريك أن الإنسان لم يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية و بيئية و مادية، و هذا الإشباع يمنع الاستياء و شعور العامل بتعاسة، و محددات الرضا التي اصطلح على تسميتها "العوامل الحافزة" هي الانجاز و الاعتراف و التقدير و طبيعة العمل و الترقية و زيادة المسؤوليات و هذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء جيد ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة ، إما بمحددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية التي تسمح بمساعدة الفرد على الانتماء لعمله و تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي .

## 8-5- النظرية اليابانية:

قام وليم أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز ، و تفترض النظرية (ز) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي و تحتضن العاملين في كل المستويات و تتعامل معهم ، كما لو كانوا أسرة واحدة. وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العمل كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار ، هذا و بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية و ينتقد المدراء الذين يتبنون النظرية (ز) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات و الشعور بالانتماء يراعون ضميرهم إثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم يحاولون تحقيق أهداف المؤسسة.

## 8-6- نظرية الإنصاف:

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1965 ، ومحور هذه النظرية هو إن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف و العكس صحيح ، فان عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم و الإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل مثال على ذلك :إذا أحس موظف ما انه لم يكافئ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل و حصلوا على مكافآت أفضل فهذا الموظف سيثبط و تقل حافزته للعمل و الانجاز .ومن الضروري ملاحظة ان الإنصاف لا تعني المساواة ، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العمال الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم و بالتالي يستحقون مكافآت أو معاملات أفضل.، و تنقسم هذه النظرية إلى نوعين :إنصاف في التوزيع ، إنصاف في الإجراءات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Patrick Gilbert et autre : organisation et comportement nouvelle prochenouveaux enjeux, editiondunod France ,2005 ,p101.

الإنصاف في التوزيع: يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء ، إما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات و إجراءات الشركة كالترقيات و العقوبات ، و تقييم الموظفين .

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين :

النوع الأول : هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف و بالتالي هم متحفزون للعمل ، أما الصنف هم الذين يظنون أنهم يحصلون على اقل مما يستحقون ، و بالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول ، أما الصنف الثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، و بالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب . لكن ليس الكل يشعر بالذنب ولا يقوم الكل بزيد جهده عادة حتى و انك انو يحصلون على أكثر مما يستحقون فمن السهل إن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى و يقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت .

### 8-7- نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979 ، و محور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف فان كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فان ذلك يحفزهم للعمل، إضافة إلى ذلك فان وجود التغذية راجعة (فييدباك ) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح .

### 8-8- نظرية التوقعات:

كان فروم أول من تحدث عن مفهوم التوقعات في عام 1964 ، بعد ذلك بأربع سنوات قام كل "بورتر ولاور" بتعديل النظرية و يمكن توضيح نظرية التوقعات بالشكل التالي :

نظريات التحفيز : نموذج التوقعات لتحفيز و الرضا الوظيفي تمثل الصناديق السوداء في شكل مبادئ أساسية في نظرية التوقعات ، و في الصناديق المنقطة فتعبر عن مساهمات النظريات الأخرى في نموذج التوقعات ، و ترى هذه النظرية ان درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز او أهميتها بالنسبة للموظف ، و توقعاته حول الجهد و الحوافز.<sup>1</sup>

الحوافز:هي ما يحصل عليه الرد عند نجاحه أو فشله في انجاز مهمة معينة ، قد تكون الحوافز ايجابية ، بحيث تشبع حاجات الفرد كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا، و قد تكون الحوافز سلبية وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى ، كخصم من الراتب و بما ان الناس لديهم احتياجات مختلفة فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر مثلا : قد يرى البعض إن المال أهم حافز له ليعمل ، بينما يرى آخرون إن الانجاز أو القبول في المجتمع أهم .

العمل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز أو التوقعات حول الجهد و الحوافز هذا العمل يتشكل من أمرين الأول:معتقدات حول مستوى الأداء الذي يجب بذله ، و الثاني: توقعات مستوى الأداء الذي يجب بذله و الثاني توقعاته الفرد حول الحوافز التي سينالها ، الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته بنفسه اي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء يمكن تحقيقه ، أما الجزء الآخر فيتعلق بالمنظمة و ان كانت ستعطيها الحوافز التي يستحقها أم لا.

### 9-منهج الدراسة:

يحتل المنهج أهمية بالغة في إي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية حول موضوع الدراسة، حيث يعرف المنهج العلمي على انه

1- 3JEAN Louis bergeron et autre :les aspects humaines de l'ORGANISATION ;EDITION GATEAN MORIN SEME impression ;France ;1982 ;p122.

أسلوب أو طريقة للتفكير و العمل يعتمد عليها الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها وعرضها و بالتالي الوصول إلى هدف معين أو تحقيق حقيقة معقولة حول الظاهرة المدروسة.

وبما ان موضوع دراستنا يدور حول تأثير الاتصال الداخلي و دوره في تحفيزا لموظفين، فقد اخترنا المنهج الكمي و الذي يعرف انه احد المناهج المستخدمة في تنفيذ الأبحاث العلمية و يحتوي في طياته على أدوات دراسية يمكن عن طريقه الوصول إلى واقع رقمي له مدلوله ،ومن ثم يجد الباحث نفسه أمام بيانات أو معلومات ينطوي على تبويبها و فحصها نتائج مهمة يسوق من خلالها توصيات و مقترحات البحث العلمي ، و لكل مدرسة من المدارس المهمة بالأبحاث العلمية رأيها في المنهج البحثي المستخدم، فهناك البعض يفضلون استخدام طرق كمية و آخرون يحبذون الطرق النوعية ،وسوف نتعرف في هذا المقال على ملامح عامة عن المنهج الكمي وخصائصه وسوف نتطرق في نهاية البحث المنهج الأنسب لموضع الدراسة.<sup>1</sup>

ويعرف اصطلاحا: هو مقدار شيء وفقا لرقم معين و يمكن اشتقاق أداة الاستفهام “ كم ؟” من لفظ الكم لاستخدامها في السؤال بغرض التعرف على مقدار المقياس فعلى سبيل المثال : كم يبلغ طولك؟

**تعريف المنهج الكمي:** يعرف انه القياس الذي يتم استخدامه في الأبحاث و الدراسات العلمية لاختبار الفرضيات ومن ثم تطبيق نظريات و مفاهيم المكتسبة على ارض الواقع بالنسبة للأبحاث ذات الصبغة العلمية.<sup>2</sup>

ويعتمد المنهج الكمي على دراسة الظاهرة الموجودة ويعبر عنها تعبيراً كئفيا من خلال تبيان خصائصها ، او تعبيراً كئفيا فيقدم وصفا رقميا مع تقديم مقدار أو حجم أو درجة

<sup>1</sup> عامر مصباح منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية الإعلام في الجزائر الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية 2010 ص 86

<sup>2</sup> حسام محمد مازن أصول مناهج البحث في التربة و علم النفس القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع 2012 ص 260

ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، وبعد المنهج الكمي هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية و أهميته البالغة في جمع المعلومات وفهم العلاقة فيما بينها و بين الظواهر الأخرى من اجل الوصول إلى استنتاجات و تعميمات ، تساهم في فهم الواقع و تطويره .

ولهذا قمنا باختيار المنهج الكمي لأنه الأكثر تناسبا مع موضوع دراستنا و لأنه يهتم بتفسير الدقيق و يوضح فيها دراسة العلاقات بين العمال و الإطارات فهو يهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الارتباط و قوته و لهذا قمنا باختياره لأنه يتلاءم مع موضوع دراستنا .

### 10- عينة الدراسة :

إن عملية اختيار العينة تعد عملية جوهرية و أساسية في البحث العلمي هي تحدد و تؤثر على جميع خطوات البحث فإذا استحال التعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها و لو بشكل بسيط فان هذا البحث لا يمكن إن يضيف للمعرفة شيئا جديدا أو تسميته عملا علميا ،فالباحث غالبا ما تصادفه صعوبات و عراقيل متعلقة باختيار العينة و مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة،مثل كبر حجم المجتمع او عدم تجانسه....الخ ،

ويمكن تعريف العينة بأنها نموذجا يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث ، و تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة للمجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة او استحالة الدراسة تلك الوحدات .<sup>1</sup>

وعلى اعتبار أن العينة أنواع فان عينة بحثنا من النوع العينة العشوائية الطبقية وتعتبر من العينات المختارة وفق هذا الأسلوب من بين أفضل العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع حيث انه وفي أحوال كثيرة يلاحظ أن مفردات المجتمع الإحصائي غير متجانسة

<sup>1</sup>سمير محمد حسين بحوث الإعلام القاهرة علم الكتب 1999صفحة 297

من حيث الصفة أو الصفات ذات العلاقة بموضوع البحث ، ففي هذه الحالة يكون مجتمع البحث موزعا توزيعا جغرافيا متنوعا أو ينتمي أفراده إلى طبقات اجتماعية مثل: الأغنياء و الفقراء، أو المستويات التعليمية متفاوتة ففي هذه الحالة لابد الأخذ بعين الاعتبار هذه الخصائص ، على سبيل المثال إن أردنا دراسة المستوى التعليمي لطلبة إحدى الكليات (الإدارة،الاقتصاد،المحاسبة)الإحصاء في هذه الحالة المجتمع غير متجانس من حيث التخصص العلمي ففي هذه الحالة لا يمكن سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل المجتمع الطلابي فلو طبقناها ممكن جدا أن يكون جميع أفراد العينة من تخصص واحد أو تخصصين ، ولضمان مبدأ التمثيلية في هذه الحالة وجب علينا تقسيم المجتمع إلى طبقة تعبر عن مجتمع متجانس.

وقد قمنا باستخدام العينة الطبقية في المؤسسة كون أن مجتمع الدراسة كبير وغير متجانس ويتوزع على ثلاث طبقات وهي الطبقة الأولى الخاصة بالإطارات، والطبقة الثانية الخاصة بأعوان التحكم، والطبقة الثالثة الخاصة بأعوان التنفيذ.

و مجتمع البحث بالنسبة للدراسة التي قمنا بها في مؤسسة نفضال لتوزيع المواد البترولية بولاية تيزي وزو المقدر عددهم 500 عامل ، وقد تم انتقائهم من مختلف وحدات هياكل المؤسسة (إطارات ، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ) وقد تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريناها معهم معبرة عن حال الاتصال الداخلي في المؤسسة و الدور الذي يلعبه في تحفيز الموظفين فيها.

## الإطار المنهجي للدراسة

و بما أن مجتمع الدراسة مقسم إلى طبقات وحاولنا تحقيق العدالة في اختيار العينة في جميع طبقات العينة محل الدراسة وبناءا على ما سبق فإن أحجام هذه الطبقات موضحة كما يلي: عدد أفراد العينة الطبقة = عدد أفراد العينة الطبقة / عدد أفراد المجتمع الكلي × العينة المختارة.

الفئة	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
عدد العمال	93	172	235	500

الطبقة الأولى الخاصة بالإطارات وتمثل:

$$13 = 70 \times 500 / 93$$

الطبقة الثانية الخاصة بأعوان التحكم وتمثل:

$$24 = 70 \times 500 / 172$$

الطبقة الثالثة الخاصة بأعوان التنفيذ وتمثل:

$$33 = 70 \times 500 / 235$$

ومنه استنتجنا حجم العينة فيمثل 70 فرد أو عامل، وبذلك فقد حققنا مبدأ العدالة في

ظهور أو فرصة الاحتمال لجميع العمال في تلك المؤسسة.

## 11- أدوات جمع البيانات :

على الباحث التقيد بأساليب و قواعد منهجية إثناء جمعه للبيانات وان نجاح اي بحث يجب ان تكون الأدوات الملائمة لطبيعة بحثه و ما يريد الحصول عليه من معلومات و التعرف على خصائص هذه الأدوات بالإضافة إلى ضرورة اكتسابه لمهارة استخدام وسائل بشكل فعال. وهناك أدوات عديدة تستخدم في إطار منهج الكمي بغرض جمع البيانات و المعلومات و الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات و هي : الاستمارة كأداة رئيسية و الوثائق و السجلات و الملاحظة المباشرة.

### 11-1- الاستبيان:

تعرف الاستبانة أو الاستبيان بأنه عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة و المتسلسلة التي يتم الإجابة عليها و تعبئتها من قبل المبحوثين لجمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة ومشكلة البحث.<sup>1</sup>

ولتحقيق أهداف الدراسة و الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموظفين، قمنا بتصميم استمارة كأداة لجمع المعلومات و البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محورين رئيسيين يتضمن أسئلة فرعية من فروض ابحت ومؤشرات، وقد حاولنا تبسيط هذه الأسئلة حتى تكون في كل أفراد العينة.

إن أسئلة الاستبيان تكون متعلقة بموضوع الدراسة مع وضوحها وخلوها من المفاهيم المجردة والغامضة حتى يتمكن المبحوث فهمها و الإجابة عنها كذلك تجنبنا الأسئلة المخرجة التي تضعف الثقة بين الباحث و المبحوث وقد احتوت هذه الاستمارة على 28 سؤال وقسمنا الأسئلة إلى محورين كل محور يتضمن مجموعة أسئلة موزعة كالتالي:

<sup>1</sup>منال هلال مزاهره ، بحوث الإعلام الأسس و المبادئ عمان كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع 2011 ص 203

محور البيانات الشخصية: وقد تحتوي على 06 أسئلة.

المحور الأول: وجهات نظر المبحوثين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المحور الثاني: اعتبار الاتصال الداخلي وسيلة لتحفيز الموظفين.

وجاءت أسئلة الاستبيان مغلقة و مفتوحة وذاك بهدف الحصول على إجابات واضحة

و دراسة آراء أفراد العينة ومن ثم تبويبها وجمعها في جداول إحصائية و تحليلها.

### 11-2- الملاحظة المباشرة:

هي طريقة لجمع البيانات حول فرد أو ظاهرة أو موقف معين يتم تميزه لان الباحث

موجود في المكان الذي يقع فيه الحدث دون تدخل عوامل أخرى .

وتسمى أيضا بالبحث الأولي بحيث لا تكون فيها أنظمة أخرى مثل: الاستطلاعات

والاستبيانات وغيرها.

### 12- مجالات الدراسة:

#### 12-1- المجال المكاني:

هو المكان الذي تمت به الدراسة و المتمثل في مؤسسة الوطنية للتسويق و التوزيع

المواد البترولية نפטال تالة عثمان، و تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة تابعة لولاية تيزي وزو.

#### 12-2- المجال الزمني:

يعتبر المجال الزمني للدراسة هو المدة التي يستغرقها الباحث في دراسته، مما لاشك

فيه أن المجال الزمني للدراسة الميدانية هو المدة التي يستغرقها الباحث في هذه الأخيرة من

أول يوم إلى آخر يوم، حيث استغرقنا في هذه الدراسة حوالي شهر تقريبا حيث كانت على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: لقد قمنا في هذه المرحلة بقراءات حول موضوع الدراسة وذلك لتحديد إشكالية البحث ، بالإضافة إلى التردد على المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية وإجراء بحث استطلاعي من خلال التردد إلى مكان البحث أو الدراسة في يوم 06 جويلية 2021 قصد جمع بيانات أولية حول الموضوع لتساعدنا على بناء إشكالية من جهة ومن جهة أخرى التأكد من أن الموضوع متجسد على أرض الواقع، وهذا مساعدنا على الإحاطة و الإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة.

المرحلة الثانية: بعد ان الممنا جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري انطلقا الى الجانب الميداني ، حيث قمنا بزيارة استطلاعية لمؤسسة الوطنية للتسويق و توزيع المواد البترولية في يوم 12 جويلية 2021 و الذي قمنا بإجراء البحث الميداني بالمؤسسة وذلك بمساعدة من الموظف حيث قمنا بتسجيل بعض الملاحظات عن طريق سير العمل في تلك المؤسسة وتزويدنا بالمعلومات وتعرفنا على الهيكل التنظيمي و الوظائف المختلفة للعمال، وانقطعنا عن الدراسة وزيارة تلك المؤسسة بسبب انتشار وباء كورونا المستجد والذي دام ثلاثة أشهر تقريبا .

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة قمنا بزيارة ثالثة إلى المؤسسة و ذلك في شهر سبتمبر الجاري يوم 16 سبتمبر 2021 و حددنا مجتمع الدراسة قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية التي كان عددها 70 استمارة وكل استمارة تحتوي على بيانات شخصية ومحورين يتضمنان 28 سؤال وقمنا بصياغة الأسئلة على ساس الفرضيتين من اجل التحصل على إجابات معينة ، وقمنا باسترجاع الاستمارة بعد 10 أيام من توزيعها وذلك في يوم 26 سبتمبر 2021 وبعد ذلك قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات في الجداول.

### 13- صعوبات البحث:

- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام ولا يدرسون الاتصال الداخلي كعنصر تحفيزي للعاملين.
- صعوبة الحصول على معلومات متعلقة بهذا البحث محل الدراسة بسبب خوفهم على تسرب المعلومات إلى المحيط الخارجي واطلاع الغير على أسرارها.
  - انتشار وباء كورونا وهذا ما أدى إلى صعوبة تنقل إلى المؤسسة نفضال .

## الفصل الثاني

# الإتصال الداخلي في المؤسسة

## الفصل الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال

1 مفهوم عملية الاتصال الداخلي و تطوره

2 مكونات عملية الاتصال

3 نماذج عملية الاتصال

المبحث الثاني:مدخل الاتصال الداخلي في المؤسسة

1 مفهوم الاتصال الداخلي

2 اهمية الاتصال الداخلي

3 اهداف الاتصال الداخلي

4 وضائف الاتصال الداخلي

المبحث الثالث:أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاتة والعوامل المؤثرة فيه

1 انواع الاتصال الداخلي

2 وسائل الاتصال الداخلي

3 شبكات الاتصال الداخلي

4 العوامل التي تؤثر في انماط الاتصال الداخلي

المبحث الرابع:إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

1 استراتيحية الاتصال الداخلي في المؤسسة

2 الكفاءة و الفعالية في الاتصال الداخلي

3 معوقات استراتيحية الاتصال الداخلي

4 طرق تحسين الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تتطور المؤسسة وتنمو لأنها تتصل بعملائها كما تتصل بإفرادها والمعلومات المتبادلة هي دائما معطيات توجه قراراتها ونشاطها وهي تحدد نوعية سير العمل في المؤسسة وتنظيمه، لهذا يعتبر الاتصال عنصرا حضاريا وجوهريا في وسائل مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

إذ لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود اتصال بداخله، بحيث يعتبر همزة وصل بين المسؤولين والعمال والعالم الخارجي المتواجد فيه فهو عملية مستمرة تسمح بتدفق ونقل المعلومات و الآراء، الأفكار، القرارات، الأوامر ، الانشغالات . . . . .

**المبحث الأول: ماهية الإتصال:**

إن عملية الإتصال أساسية في مختلف الحياة إذ أصبح اليوم وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونه عملية يتم وفقها نقل المعلومات و الأفكار للأفراد و الجماعات.

**المطلب الأول: مفهوم عليّة الإتصال وتطوره**

تأخذ الإتصالات دورا وحيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد و المنظمات بصورة عامة، نظرا لكونها وسيلة أساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها على مختلف المستويات وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها لكونها ملزمة بالاستمرار في العمل و النمو في المجالات عملها المختلفة.

**أولا: تعريف الإتصال**

كلمة الإتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر<sup>1</sup>، وبذلك فالإتصال هو عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيء سواء كان فكرة أو سلوك أو فعل معين.

ويشير لفظ الإتصال في معناه الاصطلاحي : على انه عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مد استجاباتهم السلوكية.<sup>2</sup>

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الإتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره الكبير في حياة الإنسان الاجتماعية والعلمية ومن بين هذه التعريفات نذكر:

<sup>1</sup> عيشوش فريد الإتصال في إدارة الأزمات دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة القديمة الجزائر ط1ص11 سنة 2011 .

<sup>2</sup> عيشوش فريد مرجع سبق ذكره ص12 .

يعرفه العالم "فليبو" بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر الإتصال عملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكارا ومعاني او معلومات على شكل رسائل كتابية اوشفوية مصاحبة بتغيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة الإتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر ويقوم بدوره بالرد على الرسالة حسب استيعابه لها ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها إلى المستقبل، في حين ان المستقبل يسعى لفهم محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل، ولذلك يشترط ان تتوفر شروط في الرسالة لكي يتم فهمها وهي (الوضوح،الاختصار،السهولة،الذوق،اللباقة).<sup>2</sup>

ويعرفه بلودين: على انه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال احد إشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر الى المستقبل.<sup>3</sup>

ويعرفه "هوفلاند" بأنه العملية التي ينتقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال (مثيرات) رموز لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة<sup>4</sup> بينما لندرج بأنه ليس مجرد توصيل بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام رموز قد تكون حركات او صور أو لغة أو شيء آخر يعمل كمنبه لسلوك

في حين يعرف بأنه "العملية التي من خلالها يحدث تفاعل بين كل من المرسلون و المستقبلون للرسائل في إطار اجتماعي معين.

<sup>1</sup> محمد ابو سمرة الإتصال الإداري و الإعلامي ط1 دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن عمان ص10 سنة2009 .

<sup>2</sup> فاطمة حسين عواد الإتصال و الإعلام التسويقي ،دار الاسامة لنشر و التوزيع الأردن عمان ص17 سنة 2010 .

<sup>3</sup> محمد الدبس السردى الإتصالات و العلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات دار النشر التوزيع عمان الأردن

سنة2010

<sup>4</sup> محمود فتحي عكاشة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، مطبعة بل برمت للطباعة و التصوير، القاهرة

وبصفة عامة يمكن القول ان الإتصال هو عملية تفاعلية تضمن تبادل الافكار و المعلومات و الرسائل بين طرفين أو أكثر.

### ثانيا : تطور الإتصال :

إن الإتصال قديم وجد منذ وجود الإنسان، حيث يعد احد ابرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه، فلولا الإتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية السياسية و الحضارية ومع تطور المدينة و الدولة تطورت أساليب الإتصال وفنونه وعلومه.

ولقد تطورت عملية الإتصال من حيث وسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، فالإنسان منذ البداية كان حريصا على نقل أفكاره وخبراته وحتى حاجاته للآخرين من حوله فاستخدام وسيلة الإتصال الشفوية في بداية الأمر إلا إن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان ولا تتجاوز الأشخاص الذين يشاركون فيها بشكل مباشر ومن الصعب نقل الماضي وتراثه الواسع من خلال اعتماده على الذاكرة، ثم الرواية الشفوية التي تعتمد على ابسط وسائل الإتصال وتنقل المعلومات الأكثر بدائية.

### مكونات عملية الإتصال :

الإتصال هو عملية تتكون من العناصر التالية:

#### 1- المرسل (مدر المعلومات) :

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل فكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل إن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ إن التحسس المتبادل

بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم إن المصدر قد يكون فردا أو جماعة و الحال نفسه للمستقبل.<sup>1</sup>

### المستقبل (المستلم):

هو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة و التي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الإتصال ناجحة إذ تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء العملية الاتصالية.<sup>2</sup>

### الرسالة:

تتمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل ، وتحدد أيضا بدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الإتصال بمدى تقارب لدرجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل و المستقبل وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات و الأفكار الاتجاهات المشاعر و التعليمات.<sup>3</sup>

### تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:

لتوصيل المعلومات أو الحقائق لا بد من استخدام رموز الإتصال ، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات و الجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي و الإتصال الكتابي وقد تكون رموز في شكل صور وحركات أو التعبيرات وهو ما يعرف باتصال غير لفظي.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق الإتصال الفعال 23 شارع الدقي الجزيرة مصر ص 50 2014،

<sup>2</sup> محمد الدبس السردى الإتصال والعلاقات العامة في الإدارة المكتبات ومراكز المعلومات.ص 80

<sup>3</sup> السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ط4 دار وائل للنشر و التوزيع الاردن عمان 2008 ص 247 محمود سليمان العيان

ونشير إلى انه خلال عملية الإتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلية للرسالة.<sup>1</sup>

### الوسيلة أو القناة الاتصالية:

يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، وبمكأن يكون الإتصال مباشر دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات الرسمية أو الغير الرسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية....الخ<sup>2</sup>

### التشويش والمعوقات:

وهي كل ما من شأنه أن تعيق ويقلل من دقة وفعالية الإتصال وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الإتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الإتصال ،وعلى هذا الأساس فان التشويش عادة ما يكون معنويا ارتبط بالجوانب الإدراكية و الاجتماعية للمرسل و المستقبل ، كما قد يكون ماديا إذ ارتبط بوسائل الإتصال المادية و التقنية.<sup>3</sup>

### التغذية العكسية:

هي الاستجابة لرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الإتصال و التأكد من فعالية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تطبيقية دار المحمدية العامة الجزائر سنة 2004 ص 40 .

<sup>2</sup>عبد الله حسن مسلم مهارات الإتصال الإداري و الحوار ص18

<sup>3</sup>بوحنية قوي، الإتصالات الادرية داخل منظمات المعاصرة ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ص 42 سنة 2010

<sup>4</sup>احمد النواصرة الإتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق دار اسامة للنشر و التوزيع الاردن عمان سنة 2009 ص35

## نماذج عملية الإتصال :

يستوجب الحال التطرق إلى نماذج الإتصال و النموذج عبارة عن مبسط لعملية الإتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل بين عناصر الإتصال وتسلسله و العلاقة بينها،ومن أهم هذه النماذج يمكن ان نقدم:

### نموذج لاسويل:

قدم "لاسويل" منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية، والذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي اثر؟ ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الإتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، وذلك لان دراسته كانت تركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لتكفي لان الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فان لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الإتصال فاشلة وركز "لاسويل" كما فعل "ارسطو" على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الإتصال نفسها، وقدم تعريفا اشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصف جزءا من عملية الإتصال عنده يمكن ان يحقق الإعلام و التسلية والإثارة والإقناع.<sup>1</sup>

وقد عدل "ريموند نيكسون" من عبارة "لاسويل" وأضاف إليها ما يتصل بالموقف العام الإتصال و الهدف من العملية الاتصالية فأصبحت: من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ وما التأثير ما يقال؟ في اي ظروف ولاي هدف؟ و وضح انه لا يمكن تقويم عملية الإتصال إلا على أساس الهدف الذي يسعى لتحقيقه، وقد نبه أيضا "فيريينق" النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل، كما أكد "كولمان" و"مارش" على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل والمضمون، الوسيلة والمستقبل والاستجابة هي جميعا حلقة متصلة بسلسلة

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة للاتصالات المعلومات ،القرارات الإسكندرية مصر الناشر مؤسسة النشر الجامعية ص129 سنة 2009 .

واحدة.<sup>1</sup>

من؟ المتكلم ← ماذا؟ الرسالة ← القناة، الوسيلة ← لمن؟ الجمهور  
الاثـر. →

نموذج لاسويل

المصدر: سلوى عثمان الصديقي "الاتصال و الخدمة الاجتماعية" ص50

2-نموذج "شانون" و"ويفر":

نشر شانون عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه "لشركة بل الهاتف" لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون" و"ويفر" للاتصال الذين ادخلا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع الإرسال الإشارة مصدرها إلى هدفها.

المبحث الثاني : مدخل الاتصال الداخلي في المؤسسة

1-2 مفهوم الاتصال الداخلي

يمكن أن يعبر عنه بأنه اتصال الإدارة العليا للمستويات الإدارية التي تليه داخل الهيكل التنظيمي ومن الممكن التعبير عنه بأنه اتصال تنظيمي الذي يتم راسيا و أفقيا داخل المنظمة.<sup>1</sup>

وكذلك هو الذي يتم بين الموظفين العاملين في المؤسسة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة او العاملين في جميع مستوياتهم ، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل نازل (هابط) اي أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى الى اسفل التنظيم، أو على شكل اتصال صاعد أي من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات أو ترقيةات أو طلب انجازات أو قد تكون على اتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤوس

<sup>1</sup> احمد محمد المصري مرجع سبق ذكره ص129

الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق و التشاور والتعاون من اجل الهداف المنظمة وتحقيقتها.<sup>1</sup>

### استخلاص تعريف الاتصال الداخلي :

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية الى أدناها ،أو من الأدنى إلى الأعلى أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق جهود وتحقيق الترابط و التعاون وتبادل الآراء لتحسين الأداء الوظيفي .<sup>2</sup>

### 2-2 أهمية الاتصال الداخلي :

تبدو أهمية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط وبعملية إصدار القرارات ،ويمكن القول بشكل عام أن الاتصال يكون بأي صورة كانت رسمي أو غير رسمي ، فهو على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة ويمكن توضيح الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في منظمة المؤسسات بما يلي:<sup>3</sup>

-قدرة العاملين على تحقيق الأهداف وتعتمد على فعالية الاتصال في المنظمة.

-إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في تنظيم ، وهي وسيلة تحدث التغيير في السلوك وتغيير في سياستها.

-ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية في المنظمة في المنظمة بوجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي .

<sup>1</sup>مجبوري منصورية ،الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الآراء الوظيفي ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة الحميد بن باديس مستغانم سنة2016-2017 ص 76 .

<sup>2</sup>مجبوري منصورية، مرجع سبق ذكره ص 07 .

<sup>3</sup>فريد راغب النجار ، تكنولوجيا الاتصالات و العلاقات و المفاوضات الفعالة الاسكندرية مصر ص 28 سنة 2008 .

فالعلمية الإدارية من تخطيط وتنظيم،تنسيق توجيه رقابة ،اتخاذ القرارات تتم من خلال الاتصال فهو يمثل العمود الفقري لأي مؤسسة.

-الاتصال يساهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر قنوات الرسمية لخلق روح التعاون و التماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها .

-تعد عملية الاتصال عامل ضروري و أساسي في توجيه و تغيير سلوك الأفراد والجماعة بالنسبة للعاملين في المؤسسة.

يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره.<sup>1</sup>

فالالاتصال يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس مما يساهم بشكل أو بآخر اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق أهدافها. ومن هنا يتضح لنا عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في إطار المنظمة.

### 2-3 أهداف الاتصال الداخلي :

ان الاتصال وسيلة وليست غاية في حد ذاتها ، وان نجاح الإدارة يكون في بلوغ أهدافها ولا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر و الإرشادات ....الخ لكن يتوقف ذلك النجاح إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين وعلى مقدرة المرؤوسين على تفهم المدير، و العلاقة تكون تبادلية من الفهم المشترك،وان لعملية الاتصال الداخلي في اي منظمة أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية:

#### 1-أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادة:

-الاتصالات الأفقية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماح ، ونضير كاضم محمود، نظرية المنظمة ط1، الاردن دالر سمارة للنشر و التوزيع ص203 سنة 2000 .

تمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر كافي من المعلومات والبيانات تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة.

تمكن القائد من توصيل آرائه وتوجيهاته وتعليماته ووجهة نظره إلى العاملين ، كما تمكنه من أن يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم (الاتصال ذو الاتجاهين).

## 2-أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة للعاملين:

تعريف العاملين بالهدف المنشأة و التغييرات التي تطرأ على سياستها ،والمهام بصفة عامة الماماً تماماً بما يجري داخل المنشأة في أمور تهمهم ،مما يوفر الثقة بين القيادة و العاملين ويشعروا بالانتماء وبقيمتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات ، وينال العاملون من خلال الإتصال قسطاً من التوجيه والتعليم والتدريب، الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم ويحسن ادائهم وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق واهداف المنظمة.

## 3-أهداف الإتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث انها غالباً مؤسسة خدمات ،لذلك فالمؤسسة يهتمها إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها ان يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود، و المؤسسة يهتمها بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها.<sup>1</sup>

## 4-2 وظائف الإتصال الداخلي :

ويستخدم الإتصال لتحقيق عدة وظائف في المؤسسات و المنظمات وهي كالتالي:

-استقبال ونقل الرسالة من طرف أو من جانب لساخر.

<sup>1</sup>خيري خليل الجميلي : الإتصال ووسائله في مجتمع الحديث الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث ص27 سنة1997 .

-استقبال المعلومات و البيانات المتاحة و الوصول الى نتائج جديدة، يمكن عن طريقها  
اعادة تركيب وبناء الأحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع و التنبؤ بالسلوك في  
المستقبل.

-التأثير في العمليات الفيزيولوجية داخل الجسم وتعديلها وهو ما يطلق عليها.

-التأثير في الأشخاص وتوجيههم.

وتبرز وظائف الإتصال وأهميته للمؤسسات و المنظمات وتحقيق الإدارة الإستراتيجية  
من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية وتحقيق الإنسانية بين قنواتها  
المختلفة وهي:التخطيط، التوجيه و الإشراف ، الرقابة.

ثالثا : أنواع الإتصال الداخلي ووسائله وشبكاته والعوامل المؤثرة فيه

### 1-3 أنواع الإتصال الداخلي

ويشمل الإتصال الداخلي نوعين هما:

#### الإتصال الرسمي:

الإتصالات الرسمية هي الإتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقناة الإتصال، وتتوقف فاعلية الإتصالات الرسمي على اعتراف الإدارة العليا بفاعليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من القيادة إلى العامل في المنظمة و الجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة ويساهم الإتصال الرسمي في تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر إلى المرؤوسين م التعرف عن وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر .

ومن الأمثلة على هذا النوع من الإتصال كثيرة : الخطابات المكاتبات بين الأقسام والخطابات بين الرؤساء و المرؤوسين ولوحة الإعلانات والإرشادات في المصنع كلها أمثلة على رسائل رسمية أو اتصال رسمي يحكمه القواعد و الإجراءات واللوائح داخل المنظمات أو المؤسسات المختلفة ومن المعروف أن شبكة الإتصال الرسمي وقنواته تكون معروفة ومحددة سلفا في أي تنظيم أو مؤسسة .

ويهدف الإتصال الرسمي إلى :

- نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي .
- تحمل الاقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة.
- إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة انجازها.
- والإتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات وهي:

## الاتصال النازل:

هو الإتصال الأكثر شيوعا في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى مستويات الأدنى وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر و التعليمات و الطلبات المحددة لانجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا.<sup>1</sup>

ويحدد "كاتز" و "رفيقي" أنماط الرسائل من المسؤول ويمكن تصنيفها بخمسة أصناف هي :

- 1-توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل .
- 2-معلومات مصممة في تحقيق المهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.
- 3-معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.
- 4-رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عمله .
- 5-رسائل دعائية مصممة بهدف التحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

## الاتصال الصاعد:

يتمثل هذا النوع من الإتصال بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى الإدارات في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات و التوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية ومن بين التطبيقات الموجودة

<sup>1</sup> محمد محمد عمر الطنوبي نظريات الإتصال الاسكندرية مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ص 27 سنة 2001 .

<sup>2</sup> صالح خليل ابو اصبع العلاقات العامة الإتصال الانساني عمان دار النشر و التوزيع ص91 سنة 2004 .

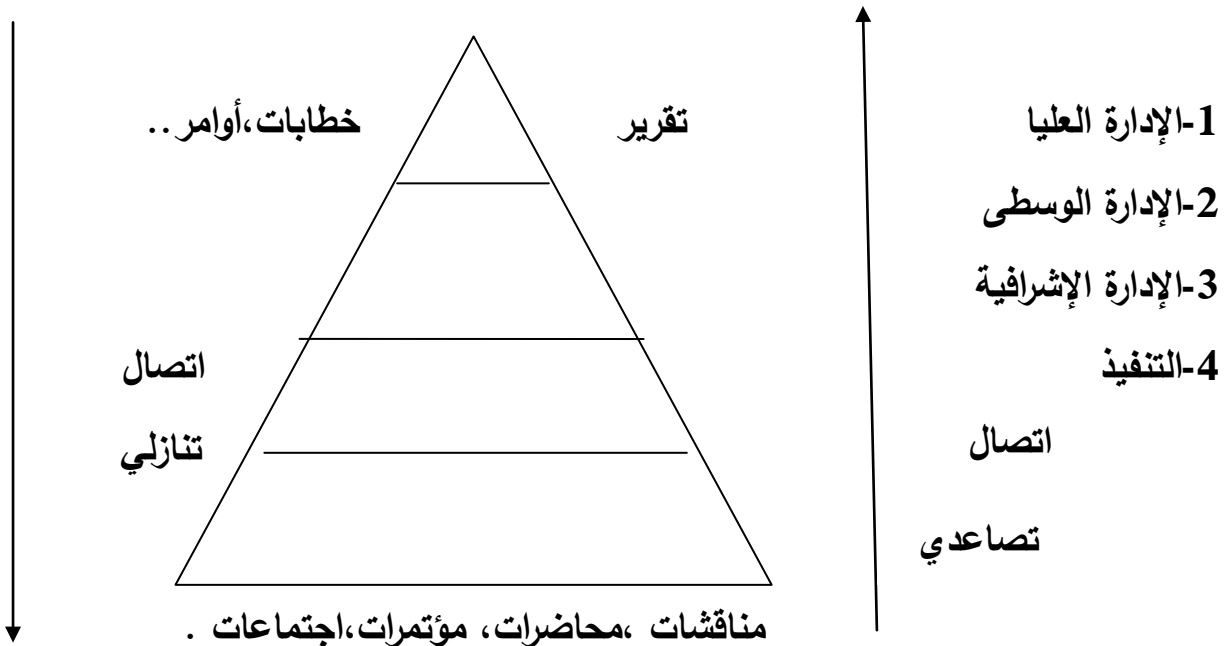
على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة كذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة و العمال و التي تتيح لهم بتقديم اقتراحات .<sup>1</sup>

ولا تتحقق هذه الاتصالات بالهدف المطلوبة إلا إذا شعر العمال بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور.<sup>2</sup>

وحسب ما يرى "كاتز" و"ريقه" "كاهن" يمكن أن يتمثل الإتصال الصاعد بأربعة أنماط وهي :

- 1- ما يريد الشخص قوله حول نفسه وأدائه ومشاكله.
  - 2- ما يريد الشخص قوله حول الآخرين ومشاكلهم.
  - 3- أو ما يريد قوله حول ممارسات المؤسسة وسياستها.
  - 4- وأخيرا حول ما يجب عمله وكيف يمكن أن يعمل .25
- الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المؤسسة:

الشكل رقم (3): يمثل الاتصالات الصاعدة و النازلة داخل المؤسسة



<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا تنمية مهارات الإتصال والقيادة الادارية لعمان :دار اليازة للنشر والتوزيع ص105 سنة 2009 .

<sup>2</sup> عبد الناصر احمد جرادات ،لبنان هاتف الشامي ،اسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، عمان دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ص116 سنة 2009 .

### الاتصال الأفقي :

وتتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المقابلة ويتميز هذا النوع من الاتصال بالعلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات وتحقيق فعالية انجازها للأهداف المراد تحقيقها.

ويرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة و الاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما :

- 1-وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى ويمكن ضبط العملية ووضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي .
- 2-ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية

### الاتصال غير الرسمي:

الاتصالات الغير الرسمية تسير جنبا إلى جنب مع شبكة رسمية وهذه الخطوط تخترق الخطوط والقنوات الرسمية، وهي معقدة وتتغير باستمرار، ومن خلالها تتم الاتصالات الشخصية الحقائق والآراء ، والشكوك والإشاعات التي لا تتم من خلال القنوات الرسمية .

-أن الاتصالات الغير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المؤسسات ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج ايجابية وتكمن الاتصالات الرسمية ، وقد تلحق الضرر إذا ما أصبحت مصدرا للإشاعات و الأقاويل ، ويتطلب الأمر من المدراء

الحذر و اليقظة و الاستماع إلى ما يدور ويقال واطلاع العمال باستمرار على ما يجري في المؤسسة و الإصغاء إليهم<sup>1</sup>.

الاتصالات الغير الرسمية نوعين هما:

الأول يتفق مع أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية ، وهذا النوع ينبغي من المدراء تشجيعه وتسيير السبل أمامه إما النوع الثاني هذا ما لا يؤديه المدير عادة بل يحاول محاربه ظنا منه أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغ أهدافها<sup>2</sup>.

ويمتاز الاتصال الغير الرسمي ب:

يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في العديد من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.  
يدعوا استكمال كثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفاؤها(بلوغها).

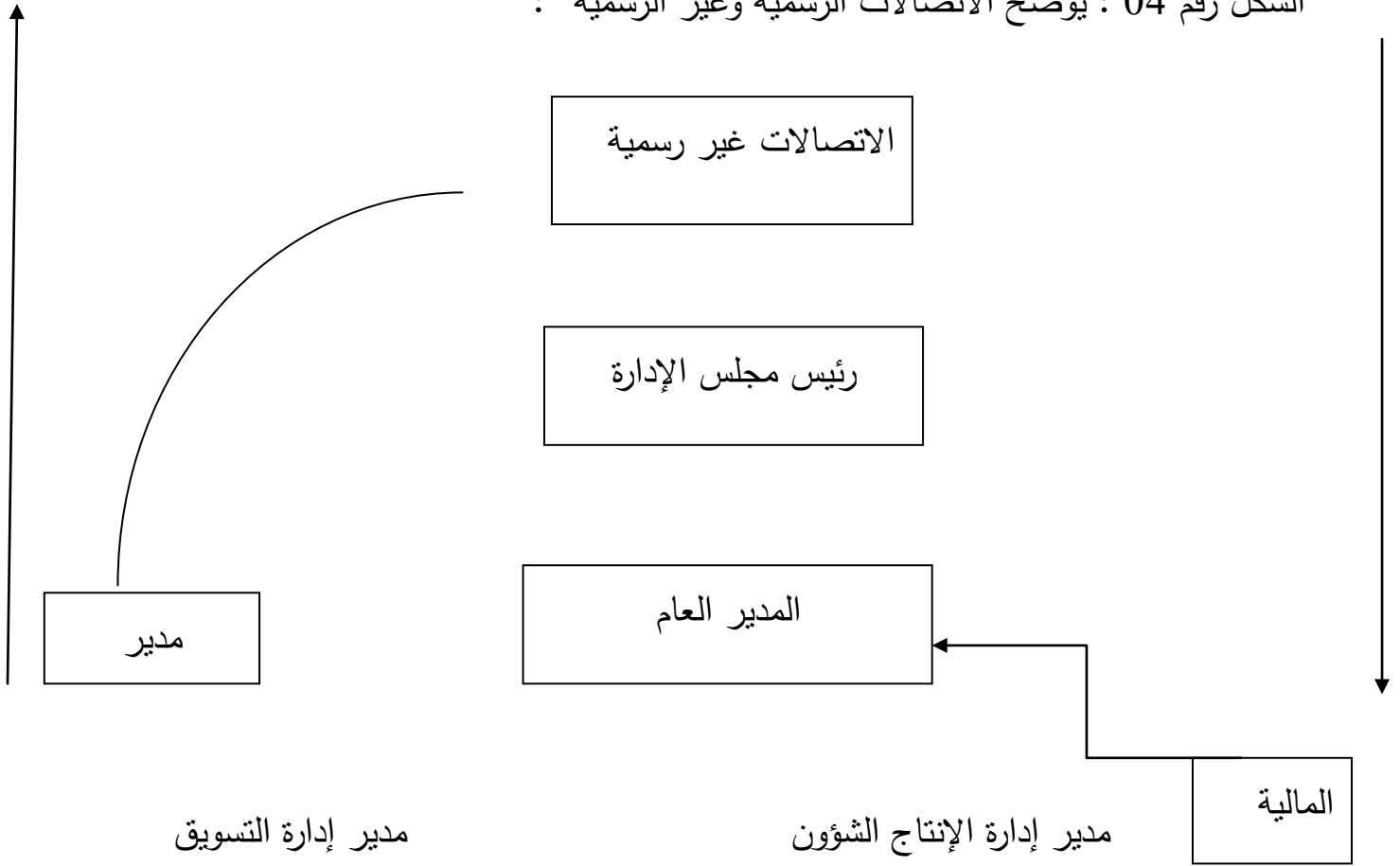
يهدد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير .  
ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم عن طريق العمل .  
يساعد على تسيير عملية لتفاوض مع التنظيمات الأخرى .  
يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق و الكبت النفسي.  
يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة عمان دار حامد للنشر والتوزيع سنة 2010 ص 276- 277

<sup>2</sup> محمد السيد فهمي تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية الاسكندرية دار المعرفة الجامعية الاسكندرية دار المعرفة الجامعية سنة 1995 ص 138 .

<sup>3</sup> محمد محمود مهدي : الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث سنة 2005 ص

الشكل رقم 04 : يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية<sup>1</sup>:



### وسائل الإتصال الداخلي :

يتم الإتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال

المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاث أنواع وهي:

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمزي، بشرى بدر المرسي غنام مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات و الاتجاهات الحديثة الرياض مكتبة العبيكان ط2 سنة 2005 ص 306 .

**وسائل الإتصال المكتوبة:**

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرا من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا علاوة على انه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة ، الكلمات المألوفة استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ الغير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.<sup>1</sup>

ومن الرسائل المكتوبة نجد:

**جريدة المؤسسة :**

تستخدم مجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لأخبار العمال بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العمال أو الشركة، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية ، أو ترفيهية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العمال في أنشطة المؤسس ومن خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة والكتابة والتعليقات وغيرها.<sup>2</sup>

**لوحة الإعلانات :**

تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في أخبار العمال بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل كذلك إخبار العاملين

<sup>1</sup>محمد منير حجاب ،سحر محمد وهبي المداخل الاساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي ،القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع ط2 سنة 1999 ص161

<sup>2</sup>أحمد براهيم عبد الهادي صديق محمد عفيفي السلوك التنظيمي دراسة التحليل السلوكي للبروقراطية المصرية القاهرة مكتبة عين الشمس ط1 سنة 2003 ص144-145 .

بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة و اخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية و الثقافية والانجازات والمعاشات... الخ.

### التقارير:

وهي تحتوي على معلومات ترفع من أعلى إلى أسفل لتسير المستوى الإداري الأعلى لمتابعة الأعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة، وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الإتصال على مدى الصدق و الوضوح وعرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

### مذكرات :

وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.

### مطبوعات المؤسسة:

كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها، يقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة، وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني.<sup>1</sup>

### نشرة الموظفين:

هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة و الملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين ويمكن توزيعها إما عن طريق تعليقات في لوحة الإعلانات.

### الفاكس:

هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال الصور و الأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة الكترونيا عن طريق سلك أو راديو أو أقمار صناعية، يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة.ويكن الاستفادة ألان من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية

<sup>1</sup> احمد محمد المصري العلاقات العامة الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة سنة 2006 ص 44 .-

وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة وأكثر من مكان في العالم. فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا أو لاسلكيا في غضون دقائق .

### وسائل الاتصال الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، وتتاسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل اكبر، كما أنها تمكن المستقبل من إيضاح النقاط الغامضة من ناحية، وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان اكبر.

ويعتبر الهاتف و المقابلات و الاجتماعات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفويا.

### الهاتف :

يعتبر الهاتف من أكثر وسائل الاتصال الآلية شيوعا واستعمالا ، لسهولة استخدامه وسرعته في نقل الأفكار إلى الشخص الآخر وبتكلفة محدودة ، فيسمح بنقل الرسائل مباشرة مهما بعد المكان لكن دون إمكانية توثيق المعلومات الواردة في الرسالة، وقد أصبح لجهاز الهاتف الخليوي أهمية كبيرة في أيامنا هذه إذ أصبح بالإمكان انجاز جميع الأعمال عن طريق التواصل في أي وقت وفي أي مكان.<sup>1</sup>

### الاجتماعات :

تستخدم الاجتماعات كوسيلة اتصال بين رؤساء الإدارة وبين العاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث ، قصد الوصول إلى حلول وقرارات

<sup>1</sup>فاطمة مروة الاتصالات المهنية بيروت دار النهضة العربية سنة 2004 ص 25 .

بشأنها ،وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عدد نسبيا،وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم.<sup>1</sup>

### المقابلات:

وهي من الوسائل المهمة التي لا غنى عنها في أي مهنة وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية ، وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد التي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على المشكلة ومساعدتهم في التغلب عليها ، ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في الموقف بحيث يحاول كل منها أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر .

### المحاضرات:

وهي الشرح وتوضيح لفظي لموضوع يتقدم به خبير لديه خبرة في الموضوع وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة والتي تستعمل في كثير من المجالات المختلفة.<sup>2</sup>

### المؤتمرات:

المؤتمر وسيلة اتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة تفاهم المشترك بشأن الموضوعات أو قضايا معينة يتم فيه الطرح والتبادل الفكري، بقصد التوصل إلى توصيات أو حلول أو مقترحات.<sup>3</sup>

## وسائل الإتصال الالكترونية:

<sup>1</sup>فاطمة حسين عواد الإتصال والعلام التسوسقي ،عمان دار اسامة للنشر والتوزيع سنة2011 ص263 .

<sup>2</sup>سلمان بكر بن كران :الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل الإتصال الاجتماعي عمان دار الراية لنشر و التوزيع سنة2005 ص60-62 .

<sup>3</sup>حمد يوسف العلاقات في المجال التطبيقي ، القاهرة الدار العربية للنشر و التوزيع ط2 سنة 2012 ص147 .

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة للانترنت أو الانترنت فلاتصال الالكتروني من الممكن أن يعزز نمو وفعالية الإتصال بين العمال إلا أنها من الممكن إن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية ونرى انه غالبا ما تكثر الإتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الإتصال مع العمال و الرؤساء والعملاء .<sup>1</sup>

### البريد الالكتروني :

يقصد بالبريد الالكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية، وذلك من حساب إلى آخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلزم الرسالة ،ويحقق اسم استخدام البريد الالكتروني وذلك لتوفير المزايا في تكاليف الإتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي وماكينات التصوير العادية .<sup>2</sup>

### الانترنت:

يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الإتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الانترنت و الإمكانيات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية و الإتصالات السلكية واللاسلكية عن بعد.<sup>3</sup>

### شبكات الإتصال الداخلي:

تحتل شبكات الإتصال بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الإتصال في المؤسسة، وهي تؤثر في سرعة الرسالة ، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها وكذلك من ناحية عدد

<sup>1</sup> شعبان فرح الإتصالات الادارية عمان دار اسامة للنشر والتوزيع سنة 2009 ص 168 .

<sup>2</sup> خيظر كاظم محمود موسى سلامة اللوزي مبادئ ادارة الاعمال عمان اثراء للنشر والتوزيع سنة 2008 ص 361-362

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان محمد عبد الدبس وسائل الإتصال و التكنولوجيا التعليم عمان دار صفاء للنشر و التوزيع سنة 1999 ص 76.

المستويات الإدارية المرتبطة بها ،ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها ،مثل شبكة الإتصال المباشر ،والإتصال بمساعدة واحد للرئيس ،وشبكة اتصال ومساعدين اثنين للرئيس أو شبكة الإتصال شبه الكاملة أو الكاملة وغيرها .

ويمكن تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كمية ونوعية الآراء والأفكار والمفاهيم عبر مختلف أنواع الشبكات المختلفة فيما يلي:

-الأجهزة والمعدات والآلات المستخدمة في شبكات الإتصال المختلفة.

-المواد الأولية الخام أو مواد تحتاجها شبكة الإتصال .

-الأموال والاستثمارات المخصصة لتمويل تلك الشبكات .

-الرسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات .

-الطرق أو الوسائل التي يتم استخدامها هذه الشبكات.

وتعني وسائل القياس أو التقييم للنتائج المتوخات من هذه الشبكات وفعالية تحقيقها للأهداف .

ومن اكبر شبكات الإتصال الداخلي إطار المؤسسات العامة ما يأتي :<sup>1</sup>

### الشبكة المركزية:

تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تتمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة، ويتم التحكم في عمليات الإتصال في هذه النوع من الشبكات ن طريق المركز ، بمعنى آخر يتمثل المركز كنقاط اتصال مركزي يستفيد منها الفروع والأطراف

<sup>1</sup>خضير كاضم محمود موسى سلامة اللوزي مبادئ ادارة الاعمال عمان اثراء للنشر والتوزيع سنة 2008،ص361-362 .

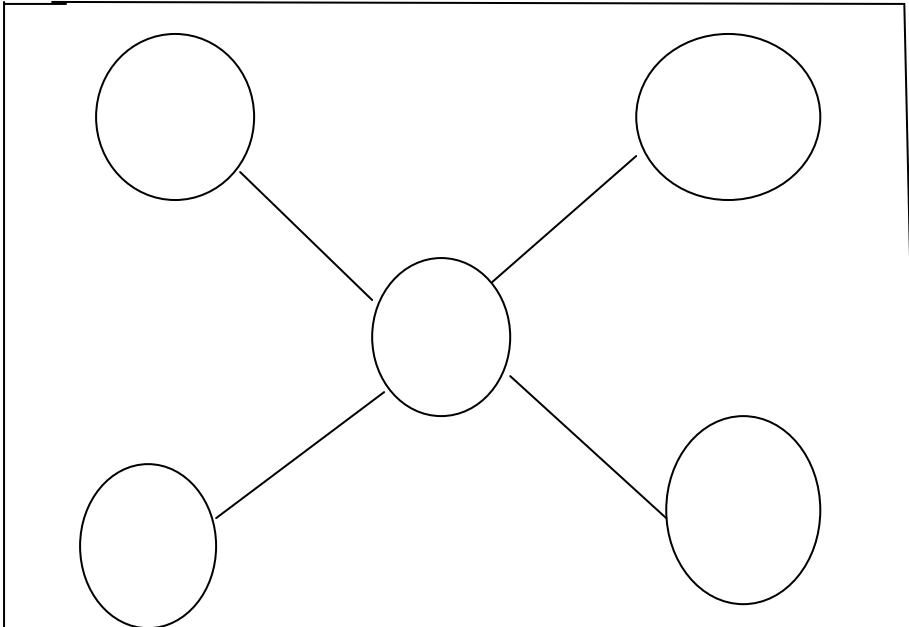
المشتركة ، ويحدد هذا النوع من الشبكات فرصة الإتصال بين الأطراف او الفروع فيما بينها مباشرة دون اتصال مع المركز.<sup>1</sup>

وتوجد ثلاثة أنواع من شبكة الإتصال المركزية وهي: شكل العجلة، حرف الواي، وشكل السلسلة.

### شكل العجلة:

في هذه الشبكة يجلس الشخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الإتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، إما الأفراد فلا يستطيعون الإتصال إلا بالشخص نفسه ، ويعد التعامل مع مجموعة من المشكلات وإبراز الشخص الجالس في المركز بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات ويكون مصدرا لها في اغلب الأحيان ،ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (5) يوضح شكل العجلة:



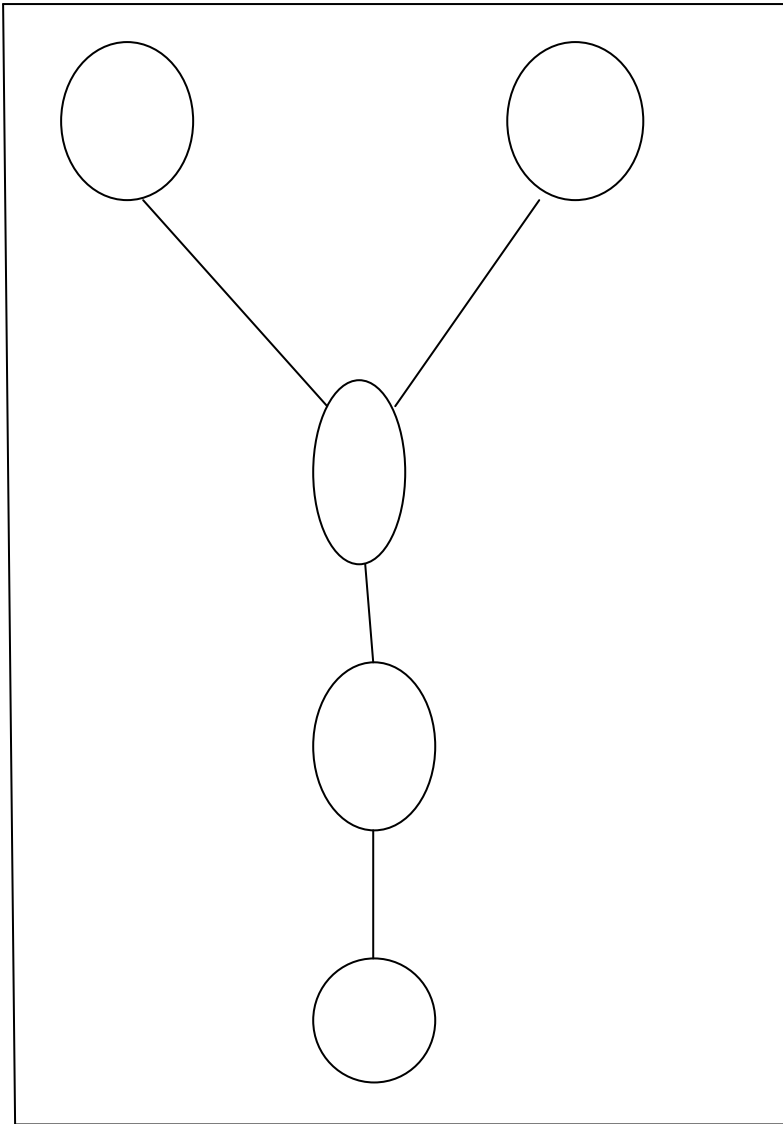
<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان محمد عبد الدبس وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم عمان دار صفاء للنشر والتوزيع سنة 1999 ص 76 .

<sup>2</sup> محمود يوسف عقلة ادارة المؤسسات الدولية عمان دار البداية ناشرون وموزعون سنة 2010 ص 86 .

## شكل الواي:

وتعتبر شبكة الواي هذه اقل مركزية من العجلة فهناك شخصيات يتميزون عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها،والذي يتيح لهم قدرة كبيرة على الإتصال بأكثر من فرد في وقت واحد والتحكم في توجيه الرسائل<sup>1</sup>.

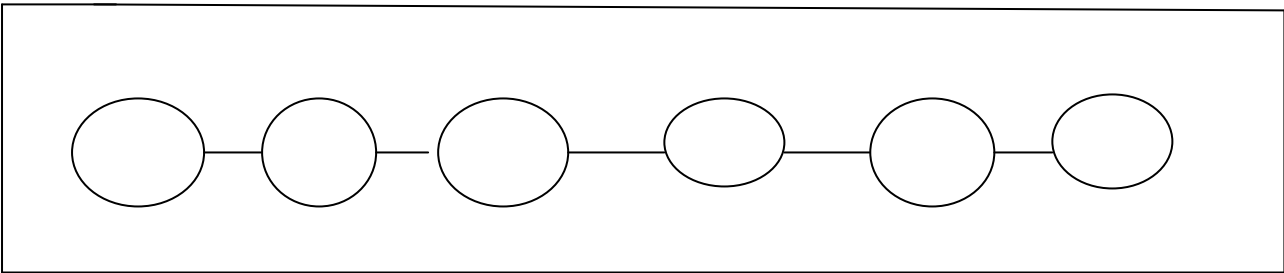
## الشكل رقم(6) يوضح حرف الواي:



<sup>1</sup>صالح مهدي محسن العامري طاهر منصور العالي مرجع سبق ذكره ص 502 .

**شكل السلسلة:**

ويتوقف هذا النمط عن الشبكات الإتصال على نمط السلسلة حيث أن الممر يتم إغلاقه، بمعنى أن كل منها يمتلك الفرصة للإتصال بفردين آخرين وهو ما يزيد مساحة الإتصال المتبادلة.<sup>1</sup>

**شكل رقم (07) يوضح شكل السلسلة:****شبكات الإتصالات اللامركزية:**

في هذا النمط من الإتصال يكون الأعضاء فريق كامل الحرية للإتصال والتواصل مع بعضهم البعض ،ويصلح هذا النوع من الإتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون القيود أو معوقات ،كما يستخدم هذا النوع من الإتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ القرارات تتسم بالسرعة و المرونة والكفاءة ، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية...الخ.<sup>2</sup>

ويوجد نوعان من شبكة الإتصال اللامركزية هما:

شكل الدائرة وشكل الكامل المتشابك.

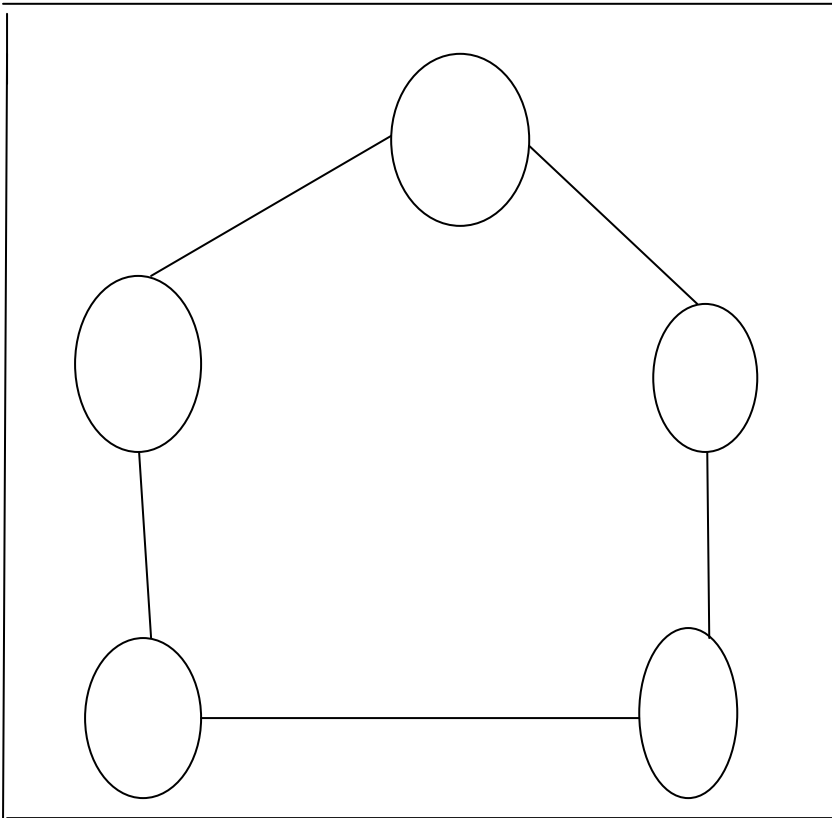
<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمان ادريس ادارة الاعمال نظريات ونماذج تطبيقية الاسكندرية دار الجامعية سنة 2005 ص 219 .

<sup>2</sup>بشير العلق الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة عمان دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ص109 .2009

## شكل الدائرة:

هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معين فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة.<sup>1</sup>

## الشكل رقم (8) يوضح شكل الدائرة:

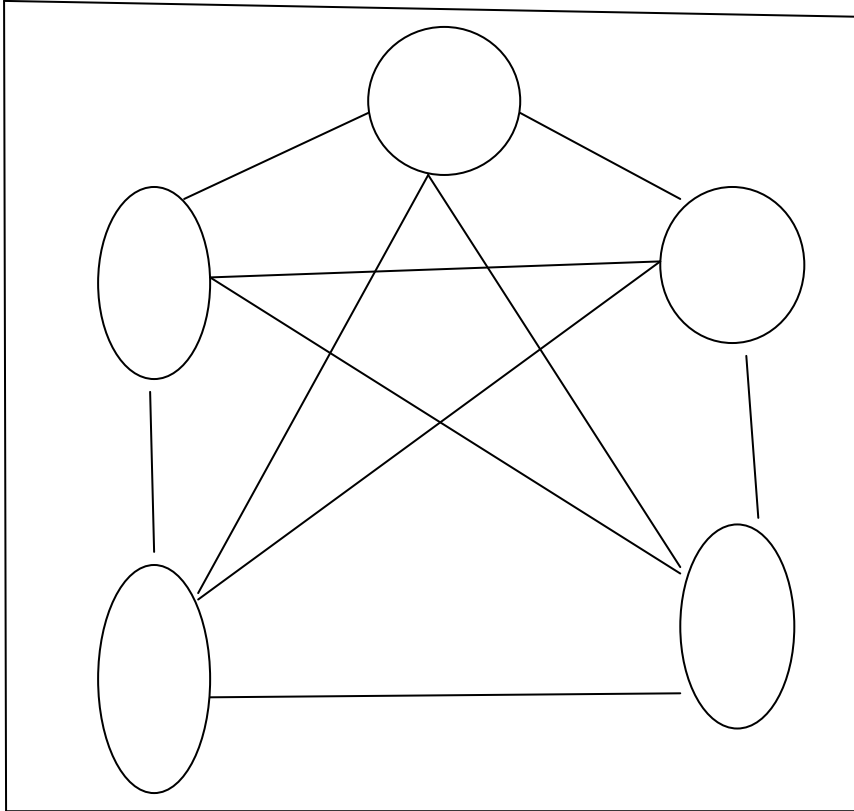


<sup>1</sup>ناصر قاسمي الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية عمان ديوان المطبوعات الجامعية سنة 2011 ص23 .

## الشكل الكامل المتشابك:

في هذا النمط يتاح لكل فرد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الإتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر الإتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات والى إمكانية زيادة التحريف فيها ، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة .<sup>1</sup>

## الشكل رقم 09 الشكل الكامل المتشابك:



<sup>1</sup> أحمد الخطيب عادل سالم معاينة الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج الحديثة عمان جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع سنة 2009 ص336.

### العوامل التي تؤثر في أنماط الإتصال الداخلي للمؤسسة:

تأخذ الإتصالات التي تتم في إطار المؤسسات أشكال متنوعة أنماطا مختلفة ويرجع اختلاف هذه الأشكال والأنماط إلى مجموعة من العوامل منها:

#### حجم المؤسسة:

يتأثر نظام وأنماط الإتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها، فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وكلما كان حجم المؤسسة كثيرا أدى ذلك إلى التعدد المستويات و الوحدات الإدارية ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الإتصال وتشابك قنواتها العديدة وهذا يتطلب نظاما دقيقا للإتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها ، أما المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم تتميز عملية الإتصال بالبساطة والمباشرة بين أطراف الإتصال كما أن تشعب فروعها تؤثر على الإتصالات بها وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمؤسسة حيث يخلق هذا الوضع صعوبات في الإتصالات ، إذ أن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الإتصال هذا هو الأمر الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها ، او عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلا ، كما تشكل صعوبة أمام القادة الإداريين في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة عن موضوع من الموضوعات من الفروع البعيدة عن المركز الرئيسي، مما يصعب من جدوى فعالية الإتصال .<sup>1</sup>

#### طبيعة العمل :

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها فان طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الإتصالات فالأعمال أو

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك المنظمات واسب ادارتها الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث سنة 1999 ص 275 .

الأنشطة. المتشابكة أو المترابطة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح.<sup>1</sup>

### نوعية الرؤساء واتجاهاتهم نحو العمل:

فاتجاهات الرئيس نحو العاملين ومباشرة سلطاته ومسؤوليته تحدد نمط العمل في المنظمة فالرئيس الذي تتملكه النزعة التسلطية في الإدارة يقبل المشاركة في الرأي و الاستماع إلى الآخرين، وهذا يؤثر على عملية الاتصال وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون.<sup>2</sup>

### مهارات ومقومات الإتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه :

#### مهارات الإتصال الداخلي :

مما لا شك فيه أن مهارات الإتصال يلعب دورا رئيسيا بالنسبة لكل من المرسل لحظة الإتصال عند إعطاء الرسالة بالطرق المختلفة وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقباله للرسالة وتتنوع مهارات الإتصال وفق نوع الإتصال من حيث كونه اتصال شفهي أو غير شفهي أو تصرفي.<sup>3</sup>

#### مهارات الحديث:

وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية و الإملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك مرجع سابق ص 276 .

<sup>2</sup> سهيل عبيدلت ادارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة الاردن علم الكتب الحديث سنة 2007 ص 122

<sup>3</sup> سيد عليوة مهارات الإتصال وطرق اعداد التقارير المنصورة مكتبة جريدة الورد دس ص 10 .

**مهارة القراءة:**

وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ .

**مهارات الإنصات :**

هناك فرق بين الاستماع و الإنصات من حيث أن الاستماع يكن بعدم تفرغ وبدون تركيز ، أما الإنصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ والتركيز و انشغال حواس الإنسان ، أن الإنصات الجيد يبدا واضحا على ملامح الشخص المنصت،مما يشجع المرسل على مواصلة كلامه ويعطيه حرية اكبر في الاسترسال بحديثه وإبداء وجه نظره ،مما يشجع المتحدث كذلك على مواصلة الحديث وإثارة المنصت للأسئلة و الاستفسارات وقت الحاجة غالى تفسير بغض الأمور الغامضة.

**مهارات التفكير:**

تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وطريقة ترتيب المعلومات في داخلهم، ويتربى على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم للأمور، فهناك من يقيم الأمور على أسس واقعية وسلمية وهناك من يقيّمها بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق ، فالقدرة على التفكير بالشكل الصحيح تؤدي نتائج أفضل في عملية الإنصات .<sup>1</sup>

**مهارات التقييم :**

فتقييم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه ، فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها و يمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه .

<sup>1</sup> و الوضائف عمان دار وائل للنشر سنة 2004 ص 234 235 .محفوظ جودت ، حسن الزغيبي ، ياسر منصور منظمات

**مهارات الاستجابة :**

و تعنى ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه، فالإتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته ، فتوقيت الإتصال له أهمية كبيرة، فعلى القائد أن يغتنم الفرصة لنقل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات مراعيًا العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات.<sup>1</sup>

**مقومات الإتصال الداخلي :**

تحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه و بين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم ، ومن أهم مقومات الإتصال الفعال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي : الإصغاء ، السؤال والمناقشة،التقييم والاستجابة.

**الإصغاء :**

وهو من المقومات الإتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه لان ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله ،كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها ،لان تبنى على معلومات تنتقل إليه الحديث الشفوي .

**الشرح:**

ويتطلب الإتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها لان الرسالة الصعبة قد لا تفهم ، وان فهمت فان ذلك بعد الكثير من الوقت والجهد وان يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم ، وان يحرص أن يكون مضمون الإتصال

<sup>1</sup>سهيل عبيدات ، مرجع سابق ص 119.

واضحا في ذهنه قبل إن يتصل ، وان يبدأ في تنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه و أن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

### السؤال و المناقشة:

ويقصد به سؤال المدير نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال وان يعطي الفرصة لمن يعلمون معه في أن يسألوا وان يشجع على المبادرة بان ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد.

### التقييم:

ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المزبدة من العاملين معه ومعالجة أوجه الضعف.

### الاستجابة :

ويقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في اتصالاته من أوجه سلوكه.<sup>1</sup>

### معوقات الإتصال الداخلي:

تعتبر عملية الإتصال الداخلي ضروري وهام في المؤسسات ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الإتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الإتصال بين العمال بعضهم بعض وبين الإدارة ونادرا ما تجدها في منظمة ما نظاما خاصا بعملية الإتصال بدون مشكلات أو عوائق.<sup>2</sup>

وتظهر معوقات الإتصال الداخلي نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن حصرها فيما يلي:

<sup>1</sup>نواف كعنان القيادة الادارية عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع سنة 2006 ص403-405 .

<sup>2</sup>أحمد عبد الرحمان الشميمري ، عبد للرحمن بن احمد هجان مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة الرياض مكتبة العيكان سنة 2005 ص 207.

**العوائق التنظيمية:**

وتكون ناجمة عن :

-مشاكل في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.

-مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارة والأقسام في المنظمة.

-مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقه.

-مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للانفراد التي نشأ عنها أحيانا علاقات وظيفية غير سلمية تؤثر في عملية الاتصال.<sup>1</sup>

**العوائق النفسية (الفردية):**

هناك عوائق أو عوامل نفسية يؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فعالية الاتصال ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر العنسي الادارة عمان دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع سنة 2008 ص210-211 .

<sup>2</sup> محمد الفاتح ياغي مبادئ الادارة العامة بعمان دار وائل للنشر والتوزيع 2010 ص178-179

**معوقات تقنية:**

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة الا ان المعوقات التقنية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة او نقص في الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية.<sup>1</sup>

**طرق تحسين الإتصال الداخلي :**

يمكن تحسين الإتصال بعدة طرق أهمها :

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الإتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناسبة التي يحتلونها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة.
- إن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- يجب إن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مهدي حسين زوليف علي محمد عمر العضالية ادارة النضريات السلوك عمان دار مجدلاوي للنشر والتوزيع سنة1996 ص286.

<sup>2</sup>رضوان بالخيري مرجع سبق ذكره ص121 .

**المبحث الرابع: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة:****تمهيد:**

تقدم هذه الإستراتيجية إطارا إرشاديا على عملية الإتصال داخل المؤسسة، وتهدف إلى دعم التواصل بين الموظفين المديرين بهدف تسهيل العمل واخذ اقتراحاتهم وكسب التأيد اللازمين العمال داخل المؤسسة كما يحقق رؤية سير خطة الإستراتيجية.

**المطلب الأول: إستراتيجية الإتصال الداخلي في المؤسسة:****أولا: تعريف الإستراتيجية:**

هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة وسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.<sup>1</sup>

**ثانيا: إستراتيجية الإتصال الداخلي:**

يمكن تعريف إستراتيجية الإتصال الداخلي على أنها عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا.<sup>2</sup>

فإستراتيجية الإتصال الداخلي هو فن التسيير ووضع مختلف أشكال الإتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ط3 عمان الاردن سنة 2009 ص 4.

<sup>2</sup> محمد محمد البادي التخطيط الاستراتيجي للاتصال ط1 مياط الجديدة دار المهندس للطباعة سنة 2005 ص 105 .

<sup>3</sup> ناصر قاسمي الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية مرجع سبق كره ص 143 .

ثالثا : الأهداف العامة لإستراتيجية الإتصال الداخلي :

لإستراتيجية الإتصال الداخلي أهداف وهي كالتالي :

-تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين .

-تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين و الرضا الوظيفي .

-تصحيح أي معلومة خاطئة أو المواقف الغامضة في السياسات والإشاعات.

-أعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية

مقدما.

-تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل واخذ

هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

-تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.

-تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

**المطلب الثاني : الكفاءة والفعالية في الإتصال :**

### **1-كفاءة الإتصال:**

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

**أولا :السرعة:**

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة فمثلا عند

مقارنة التلفاز بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني ،وهناك بعد آخر للسرعة وهو

وصول المعلومة في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

### ثانيا:الارتداد :

تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على رد فعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح ،أما الوسائل المكتوبة و المذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال<sup>2</sup>.

### ثالثا:التسجيل :

يمكن لبعض وسائل الاتصال إن تحفظ سجلات وملفات ، ويفيد ذلك إلى إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الانجاز، إما الوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.<sup>3</sup>

### رابعا : الكثافة:

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة ثل الخطابات و التقارير الأمر الذي يمكننا من استخدامه في غرض المعلومات المعقدة و الوقائع والخطط ، ونتائج المتابعة و الرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.<sup>4</sup>

### خامسا : الرسمية:

إذا كان موضوع الاتصال رسميا أي متعارف عليه ومكتوب يمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب تلك الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل و الأقسام قد تحتاج إلى وسائل

<sup>1</sup>فاطمة حسين عواد الاتصال و الاعلام التسويقي ص21

<sup>2</sup>عبد الرزاق رحاحلة ،زكرياء احمد عزام السلوك التنظيمي في المنظمات ط1 دار مكتبة المجتمع العربي للنشر الاردن ،عمان سنة2011 ص283 .

<sup>3</sup>فاطمة حسين عواد مرجع سبق ذكره 21 ز

<sup>4</sup>عبد الرزاق رحاحلة مرجع سبق ذكرهص 284 .

اقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل لاجتماعات واللجان والتقارير.<sup>1</sup>

### سادسا:التكلفة:

كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كلما كان أفضل،وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة ، والطبع والبريد والهاتف وأجور العمال المشتركين في الإتصال .<sup>2</sup>

### فعالية الإتصال:

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية وتقليل العوامل التي يمكن ان تحدد من عملية الإتصال لأهدافها وتؤثر عليها بشكل سلمي،وبالتالي الحصول على الكفاية و الفعالية المثلى في عملية الإتصال واهم هذه الخطوات هي:

ضرورة تكرار الإتصال و المعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم مثل:الإتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة.

-تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل من اجل فهمها واستيعابها.

-التخطيط للإتصال المرغوب إجرائه بشكل جيد ودقيق

-التدقيق في عملية الإتصال .

-استخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل الموظف.

-استخدام وسيلة الإتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الإتصال .

-محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فعاليتها .

<sup>1</sup>فاطمة حسين عواد مرجع سابق ص22 .

<sup>2</sup>احمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الادارية و الاتصالية الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2000 ص40 .

-الاتصال في الوقت المناسب.

-أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية التي سوف تتقل من خلالها المعلومات.

-الاستفادة من ردود الفعل العكسي للتأكيد من فهم عملية الإتصال.

-عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين و الرؤساء.

### المطلب الثالث: معوقات إستراتيجية الإتصال الداخلي:

إن عملية الإتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المرسل إليه وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الإتصال ، لذلك وعند بدئ في إعداد الخطة الإستراتيجية للإتصال الداخلي:

#### أولا :المعوقات الشخصية :<sup>1</sup>

يختلف الأفراد في مولاتهم،ولهذا فان تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجم وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب عواطفهم ومشاعرهم ومن هذه المعوقات نجد:

#### 1-تباين الإدراك:

إن التباين بين الفرد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

<sup>1</sup>العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال ط2 مرجع سبق ذكره ص 252 .

**2- الإدراك الانتقائي:**

يميل الفرد للاستماع إلى ما يناسب مع معتقداته وأفكاره و آرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

**3- الانطواء:**

عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات مع الآخرين.

**4- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:**

هو المبالغة في عملية الإتصال كالإفراط في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات.

**5- سوء العلاقات بين الأفراد :**

وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

**ثانيا: الحواجز التعبيرية:<sup>1</sup>**

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أيأنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذه الاختلافات في الشخصية بين الأفراد و الخبرة الخلفية الثقافية.

ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحل دون الإتصال الفعال وهي:

**1- تغيير المعنى المقصود:**

قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في التصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإتصال ، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان آخر.

<sup>1</sup> محمد فريد الصاحن سعيد محمد المصري ادارة الاعمال الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع الاسكندرية مصر 1998

**2-العقبات التعبيرية :**

فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في اللغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى في لغات وثقافات أخرى.

**3-القابلية للقراءة:**

فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة ، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث الرسالة حيث يجب أن يصمم الإتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

**4-التوقيت:**

يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة والوصول إلى رسالة في نفس الوقت لكل الأفراد،بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصل المعلومات بالنتائج حسب توقيت زمني مخطط .

**5-التجريد:**

نقصد بها إهمال التفصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.<sup>1</sup>

**ثالثا:معوقات تنظيمية :**

أن القواعد التنظيمية لها تأثير كبير نوعية الإتصال السائد داخل المؤسسة ومن ذلك نجد:  
-غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش.

-مركزية التنظيم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياع المعلومات وعدم صحته.

-تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل.

-عدم وجود إدارة للمعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الإتصال.

-القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة هي التي تزود المنظمة بالمعلومات

عن المستهلكين و الموردين وسوق العمل.

<sup>1</sup>محمود سليمان العميان مرجع سبق ذكره ص253 .

**خلاصة الفصل:**

نستنتج مما سبق أن الإتصال يشكل اهتماما ملحوظا في المؤسسة ،حيث تتوقف كفاءة الإتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة بها،ولضمن ذلك تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل الإتصال أجزائها باعتبارها وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين العاملين، وباعتبارها عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة.

فنشاط الإدارة من تخطيط ،تنظيم ،اتخاذ القرارات ،التنسيق والإشراف ،المتابعة، الرقابة والتقييم وغيرها من الأعمال بحيث تؤدي كلها بالإتصالات الجيدة في وقت مناسب و يتوقف نجاح أو فشل عملية الإتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بموضوع الإتصال بل على اعتبارات كثيرة منها :خبرته في صياغة الأفكار ، استخدام وسيلة الإتصال المناسبة ،وكفاه استقبال وفهم تصرف الآخر المستقبل لهذه الأفكار و التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى و إهمالهم لن يفيد في زيادة كفاءة الإتصال ذلك لان أي تعثر في الإتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة واختلالها.

# الفصل الثالث

## التحفيظ الموظفين

## الفصل الثالث: التحفيز

### المبحث الأول: ماهية التحفيز

1 مفهوم التحفيز

2 طبيعة التحفيز

### المبحث الثاني: متطلبات التحفيز الفعال

1 اهداف التحفيز

2 اهمية التحفيز

3 انواع التحفيز

### المبحث الثالث: عمليات التحفيز

1 المبادئ الاساسية لنظام التحفيز الجيد

2 خصائص نظام الحوافز

3 شروط نظام الحوافز

### المبحث الرابع: عمليات التحفيز

1 اساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها

2 النظريات العلمية لتحفيز الموظفين

3 معوقات التحفيز

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تلعب الحوافز دورا هاما و فعالا في تغيير سلوك الفرد و رفع أداء العامل مما استدعى الرؤساء التفكير فيه وتطبيقه داخل المنظمات ،فالإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره و تميزه عن غيره في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من اجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفعالية وكفاءة من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك باستخدام مداخل متنوعة للتحفيز وتبرز بنوع من الموارد البشرية و الإمكانيات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي تشكل هيكل وظيفي في المنظمة.

## المبحث الأول: ماهية التحفيز

المطلب 01: مفهوم التحفيز و طبيعته

## أولاً: مفهوم التحفيز

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز في المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعرف التحفيز انه تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي حو إشباع تلك الحاجات شرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية.<sup>2</sup>

و يركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بذل مهودات لإشباع حاجياتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع و هذا يشير بصفة غير مباشرة إلي التغيير و تطور حاجات الأفراد مع الزمن، الحوافز هي كل شيئي فف الحاجة و يقلل من مفعول الدوافع وفي مجال العمل فهي كلما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقديرات و غيرها)<sup>3</sup>

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الأشياء المادية والمعنوية التي للعامل ان يعبر عن أدائه وفي نفس الوقت تستخدم كعامل أساسي لإشباع الحاجة ولتحقيق الدوافع.

<sup>1</sup> صالح محسن العامري و طاهر منصور الغالي، الإدارة و الأعمال دار وائل للنشر و التوزيع ط1 عمان، الاردن 2007 ص459

<sup>2</sup> محمد الصرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل ط1 عمان الأردن 2003 ص297.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية و المنظمة ، دار الحامد ط1 عمان الأردن 2006 ص 247

كما تعرف الحوافز بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلاحها ،وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الرواتب و المنافع المادية الأخرى و أن تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية.<sup>1</sup>

حسب هذا المفهوم يتضح أن كل من الحوافز المادية و المعنوية تستخدم لغرض إثارة الحاجة التي تنعكس بدورها على السلوك و مستويات الأداء.

أي كلما كانت الحوافز المعنوية و المادية ذات قيمة كلما بذل الفرد مجهودات مضاعفة في العمل للحصول عليها.

الحافز هو المؤثر غرضه إثارة الدوافع و تحقيق استجابة لها وبهذا فان كان تابع ن بيئة العمل كما ان المدير يمكن ان يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات و تقاليد العمل في المنظمة.<sup>2</sup>

ومن خلال هذا المفهوم يتبين أن الحافز يعتمد على سياسة معينة تعمل على تحقيق متطلبات الأفراد وتنمية الدوافع حتى تكون هناك انجازات فعالة،أما الحفز فيعرف بأنه مؤثر خارجي يؤثر وينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات و الرغبات و هذا فان عملية الحفز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزًا أولاً.<sup>3</sup>

و يمكن اعتبار هذا التعريف انه مجزئ إلى جزئيين: الأول يتضمن تعريف الحفز من حيث انه مؤثر يتواجد في البيئة الخارجية يتحدد في شكل حوافز مادية و معنوية تثير

١كامل محمد المغربي السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم دار الفكر ط1 عمان الأردن 2004 ص130

<sup>2</sup>صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالي الإدارة و الأعمال مرجع سبق ذكره ص 458

<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية والإفراد تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم مركز الخبرات المهنية للإدارات ط3 بدون بلد 2004 ص65 .

السلوك وتنشطه بطريقة ايجابية أما الجزء الثاني فهو يوضح الحفز على انه عملية لا يمكن ملاحظتها تتوسط الحاجات و السلوك وهذه العملية تشبع الحاجة ومن جهة تؤثر على السلوك، بحيث يمكن استنتاجه انطلاقا من مستويات الأداء في العمل .

### سياسة التحفيز :

هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع كميات المكافآت و الطرق التي توزع بها في المؤسسات.<sup>1</sup>

ويشير هذا المفهوم ان سياسة التحفيز تابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجر مقدار المكافآت و الطريقة المتبعة في منحها أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي انعكاس تصورات المؤسسة ونظرتها لإفرادها.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

تعرف سياسة التحفيز إجرائيا بأنها المنحنى التنظيمي الخالص بالمؤسسة في كمية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل و تفعيل أدائه حتى تحقق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: طبيعته

يمكن توضيح طبيعة التحفيز كما يلي:

يعرف التحفيز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من اجل تحقيق حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات و يشكل اكثر تحديد ،فقد وصف الحفز متغير وسيط يمكن رؤيته أو الشعور به

<sup>1</sup> على عباس أساسيات علم الإدارة المسيرة ط1 عمان الأردن 2004 ص 169

<sup>2</sup> طارق شريف يونس معجم مصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و الانترنت دار وائل للنشر ط1 عمان الأردن 2005 ص 101 .

واستنتاجه من سلوك الفرد وذلك من ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمله ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية الحفز فإذا لاحظنا عامل ينتج أكثر من الآخر نستنتج إن هذا العامل محفزا.

ويتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للتحفيز وان كان هناك السباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني إن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة.

### المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأهميته:

أولا الأهداف: تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء و إنتاجية عماله وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم وهي كالتالي:

- تكيف المنظمة و العاملين بها مع التطورات و المتغيرات البيئية .
- تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تتمية روح التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة.

-تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي.

-تكيف العمال داخل المنظمة.

### ثانيا: أهميته

تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة العاملين فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين المادية، و يمكن تلخيص هذه الأهمية من

خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهو:

1-تحسين أداء العاملين:ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

### المطلب الثالث:أنواع الحوافز

هناك أنواع عديدة من الحوافز المطروحة والمتاحة إمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم و إشباع حاجاتهم من هذه الأنواع تذكر منها :

1-من حيث المادة:وتنقسم إلى حوافز مادية و معنوية

#### 1-1 الحوافز المادية:

وهو ما يدفع للعاملين بشكل نقدي من اجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات و المشاركة في الأرباح و التامين الوظيفي و الاجتماعي كلها حوافز مادية.

1-1-1حافز الأجر: ويتمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي يعني

للعامل تحقيقها من وراء عمله ،ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل .

-العرض و الطلب من القوى العاملة.

-اقدمية العامل .

-مستوى الأداء الفردي للعامل.

-القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

ويعرف الأجر على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه بيه وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما ترفضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي :

**2-زيادة الانتماء:** حيث تشكل الأجور و الحوافز بأنها مادية ومعنوية أساس العلاقة بين المؤسسة و الأفراد العاملين فيها فعليه ربط الحوافز بالأداء وتشجيع كل من الأداء و الانتماء وتزويد من إدراك العامل للعدالة وبذلك يزداد إنتاجهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك يزداد إنتاجهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في :

-دراسة إدارة العاملين.

-اختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفاعلة.

-تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.

-التقييم المستمر للنظام بين الإدارة و العاملين.

**3-توجيه السلوك:** تعد من أهم مكونات إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في

تحفيز و صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذا يحقق نظام الحوافز مايلي:

-تحسين الأداء و الاحتفاظ بالعمالة.

<sup>1</sup> علي محمود الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء يشري متميز دار التوزيع و النشر الإسلامية 1982 ص

-جذب العدد الكافي و النوعية المناسبة من العاملين و الحفاظ عليهم.

-إيجاد احد الروابط المميزة بين العاملين و المؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية.

#### أ -العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة و العلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل أي أن رئيسه قد يكون قد اخبره بأنه حصل على تقدير جيد في تقرير السنوي في بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقة مع الرؤساء و المركز الاجتماعي و علاقته الشخصية ومن ناحية أخرى فان تقدير الرئيس للمرؤوسين وهو أساس العلاوات الدورية في اغلب الأحيان .

#### ب-الزيادات العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجمع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات .

#### ج-الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة و هو عدم وجود ارتباط واضحين الزيادة و الزيادة في الإنتاج و كمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد ،فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية و نفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية .

**د-المشاركة في الأرباح:**

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية و يختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم.

حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه ، و على الرغم من ذلك فان المشاركة في الأرباح و بالتالي يفقد العامل صلة بينهما و بين إنتاجه و يمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح و الإنتاجية بتوزيع الأرباح التي تمنح للعاملين .

**1-1-2: ظروف و إمكانية العمل المادية:**

تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات و المعدات ، مكان العمل ، الإنارة ،نظام المكان ونظافته...و ما إلى ذلك من ظروف مهياة لعمل أحسن و لكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها.

**1-1-3: ساعات العمل:**

ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي و الإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل و ينطبق على ساعات العمل نفي المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فليس من الضروري دوما أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة و تحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية.

**1-1-4: الخدمات الاجتماعية:**

تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع و المستوى و لكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية التي يشعر بها الأفراد و هي تهدف بذلك إلي تحفيزهم

على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية ، و تختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

### خدمات غذائية:

وهي تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه.<sup>1</sup>

### خدمات الإسكان:

تتعلق بتوفير المساكن للعامل و أسرته ، فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن أن هذه المعانات تسيء إلى نفسية العمل و تركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه و وقايته من الأمراض .

### خدمات صحية:

تمكين العمل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء و أدوية ووقايته من الأمراض.

### خدمات النقل:

توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة و بالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند انتهائه حيث ا توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار ايجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل و حمايته من التعرض للأخطار نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة.

<sup>1</sup>الطاهر الوافي التحفيز و الأداء الممرضين ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة 2011-2012 ص40

## 2-2 الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية و الذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية و السلوكية الأفراد بهدف رفع معنوياتهم و تحسن جو المحيط بالعمل ،وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بان ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز نجد:

### 2-2-1 الأمن و الاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان و الاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل ، فالعمل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة أو أخرى لاشك انه يشعر بعدم الاطمئنان و الاستقرار في العمل، فهذا العامل له تأثير كبير على نفسية العاملين،ومن ثم كان لابد من الطمئينا وجعله يشعر على انه باق في منصب عمله بل و إتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبتت جدارته و مسؤوليته في القيام بالمهام و الأعمال الموكلة إليه لان العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجز على الإبداع.

### 2-2-2 فرص الترقية و التقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلي خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فنجأ إلى الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتمكن فاعلية الترقية كحافز و على العامل إنتاجية الفرد وكفائتة ،وبجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية أو الصداقة أو المحبة اقل من المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة فعالية .

### 2-2-3 الاعتراف بأهمية العامل:

تكن أهمية هذا الحافز في اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءة و كلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

-الثناء و المدح الشفهي امام الزملاء.

تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو سجلات خاصة.<sup>1</sup>

### 2-2-4 المشاركة في اتخاذ القرارات :

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجهم وولائهم الى الأعمال و المؤسسة حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرا و عملا في عملية وضع الأهداف واخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفره ونكائه أيضا وكذلك حتى لا يشر بأنه احد الأزرار في جهاز آلة العمل.<sup>2</sup>

### 2-2-5 التدريب:

إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم و التغييرات و التطورات العلمية و التكنولوجية مرتبنا باستمرارية التعليم و التدريب و التوجيه.

<sup>1</sup>نوردين كتوفي، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر سنة 1992ص81-80 . إدارة الخدمات الصحية و التمريضية ،دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع عمان 2002ص 55 .

<sup>2</sup>عبد العزيز شنيق

ويمكن تعريف التدريب على انه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمله".<sup>1</sup>

ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، ولذلك على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التدريب، لما يتركه من اثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة و الفعالية وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى:

### ا-زيادة الإنتاجية:

حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وعلى جودته هذا بالإضافة إلى إن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنتظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال .

### ب-رفع معنويات الأفراد:

لاشك إن اكتساب القدر المناسب من المهارات ،يؤدي الى ثقة العامل بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي .

### ج-تخفيض حوادث العمل:

تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين ويعني ان التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه،يؤدي بدون شك إن تخفيض معدل الحوادث ،فعملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء العاملين ،وبالتالي نجاح المؤسسة ككل ومن بين الأهداف الأخرى لهذه العملية ،تهيئة العاملين الجدد للعمل وتعريفهم بمتطلبات انجاز الأنشطة ومواكبة

<sup>1</sup>يوسف قزاقزة وآخرون :إدارة الخدمات الصحية و التمريضية ،دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع عمان 2002ص

النقدم ،كما تعتبر هذه العملية استثمار طويل الأجل لا قل أهميته عن شراء الآلات و المعدات وغيرها سواء تم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها .<sup>1</sup>

ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة الكفاءة الإنتاجية فهو يتفادى أو يقلل من الحوادث الناتجة عن العمل ،أو تحسين العلاقات و المعاملات الإنسانية وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه فهو يسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة للأداء عمل معين،أو تزويد بإشارات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة.<sup>2</sup>

### 2-2-6 الضمان الوظيفي:

تصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المؤسسات و تنبع من الإحساس العام للفرد بضرورة يتوفر القدر المناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العمل بالأمان و الانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه،ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها ،لان استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة.

ويتضمن هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في:

-التأمين ضد الفصل التعسفي.

-التأمين ضد البطالة.

-التأمين ضد الشيخوخة.

-التأمين ضد حوادث العمل.

<sup>1</sup> عبد السلام محمود ، مقدمة في الأعمال دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية سنة 2008 ص 39 .

<sup>2</sup> هناء حافظ يدوي إدارة المؤسسات الاجتماعية دار المعارف الجامعية ،مصر سنة 1999 ص 177 .

-التعويضات المناسبة عند انتهاء الخدمة<sup>1</sup>.

## 7-2-2 العلاقة الطيبة بين العاملين:

إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات الغير الرسمية.<sup>2</sup>

وتكون العلاقات الطيبة بين العاملين حب الجماعة وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فيهم روح الفريق، ولكي تحققه العلاقات الطيبة بين العاملين لا بد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياسية للعاملين وعائلاتهم وتنظيم مقابلات رياضية.... الخ.

## 8-2-2 المنافسة:

والمقصود بها وضع الأفراد وضع تحدي مع بعضهم بعض في سبيل انجاز وتحقيق أهداف الجماعة مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

## 2- الحوافز: من حيث تطبيقها عليهم: وينقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية.

### 2-1 الحوافز الفردية : وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي

للأفراد بنوعها المادي و المعنوي و الايجابي و السلبي ،فيأخذ الفرد(الموظف ) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز ، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ القرار أو حل لمشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

<sup>1</sup> علي سلمي ،إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ،مكتبة غريب للنشر والتوزيع القاهرة 1981 ص288 .

<sup>2</sup> الطاهر الوافي مرجع سبق ذكره ص 5 -48-49.

## 2-2 الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين ويهدف ها النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء و الولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة و الأهداف المشتركة، وهي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية و مستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.<sup>1</sup>

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

-إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من ان يركز حول هدفه الفردي.

-لا تحمل أي فرد المسؤولية الكاملة في خسائر المؤسسة.

-تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر و المستمر وتدفع التعاون بين الأفراد ، ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة و تحسين ظروف العمل ، نظم المشاركة في الإرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي.<sup>2</sup>

## 2-3 حوافز ايجابية:

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير ايجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعمال الذين يقومون

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات الوظائف التقنيات ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995 ص18 .

<sup>2</sup> الطاهر الوافي مرجع سبق ذكره ص51 .

بانجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم ،وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة.

ومن أهم الحوافز نذكر : الأجر والمكافآت التشجيعية و الترقية و المشاركة في الأرباح و المكافآت عن الاقتراحات البناءة وتأمينات ضد المرض و العجز والوفاء والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل الإجازات الاستثنائية.....

#### 2-4 الحوافز السلبية:

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بإعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد ،وهذه الوسائل تعتبر من قبل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقدر أو موقع منه ونستطيع ذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

-الخصم من الراتب أو خفضه .

-تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

-توجيه الإنذار أو التوبيخ.

-الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

-الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.<sup>1</sup>

ومما تجدر الإشارة إليه إن الحوافز الايجابية عادة ما تكون فعالية من الحوافز السلبية ذلك لان طبيعة الإنسان تميل إلى تشجيع سواء كان مادي أو معنوي،لهذا تستخدم الحوافز الايجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف ، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ولا بد من استخدام الحوافز السلبية

<sup>1</sup> الطاهر الوافي مرجع سبق ذكره ص51 .

كعامل له تأثير هام في مان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم لأوامر و التعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.<sup>1</sup>

إن التهديد بالعقاب بسبب خوف العامل ويصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الايجابي فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها ، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى.

وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة.<sup>2</sup>

**الحوافز من حيث أثارها:** وتنقسم إلى نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

#### الحوافز المباشرة:

هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ-الحوافز المادية:تم التطرق إليها سابقا

ب-الحوافز المعنوية:تم التطرق إليها سابقا

ج-الحوافز العينية:وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو

بمقابل رمزي مثل:

العلاج الطبي المجاني ،الخدمات الاجتماعية و الثقافي و الرياضية و الإسكان وغيرها،ويمكننا أن نعتبر إن الحوافز الايجابية و السلبية من الحوافز المباشرة وذلك لما لها من تأثير مباشر على العاملين حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت ايجابية ا ماذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر و القلق .

<sup>1</sup> احمد عادل راشد ،مذكرات في إدارة الأفراد دار النهضة العربية للنشر بيروت سنة1981 ص306 .

<sup>2</sup> عبد العزيز شنيق مرجع سبق ذكره ص23- 24 .

### الحوافز الغير المباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة ومالها من اثر على أداء وانجاز العامل هذا الأخيرة لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، وترتيب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكنها توضيحها فيما يلي :

توفر الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات و الصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة و العمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما.

-التدريب أو التكوين يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي الى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من اجل تنمية المهارات للعاملين، وبرامج التكوين الفعالة تحققت الزيادة في الإنتاج وتزيد من الكفاية الإنتاجية للعامل وتخفف من دورات العمل فالتكوين ليس غاية في ذاته و إنما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية و التقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم.

### المبحث الثاني: متطلبات التحفيز الفعال

#### المطلب الأول:

المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد

-حدد كل من حسن محمد خير الدين وزملائه 2000 عدد من المبادئ الأساسية لنظام

الحافز الفعال وهي كالتالي :

#### مبدأ التبعية:

ويقصد بها الثواب و العقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى إن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن إن يتم تحفيزه بمنحة زيادة في راتبه وهنا نقول إن الحافز "زيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك الأداء" وذلك

عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب و العقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا انه مجزئ لهم.

### مبدأ الإدراك:

نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز و السلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ ففي المثال السابق إذ لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه سيتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود،ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم تبعية بين الحوافز و السلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فأنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

### مبدأ التوقيت:

فالحوافز التي تتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه،لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد والموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز و السلوك.

### مبدأ الحجم:

ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه فالحافز الكبير سيكون له اثر اكبر الحافز الصغير .

### مبدأ النوع:

يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال و الجوائز والترقيات والعطل وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي الاستحسان من المشرف ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها و يمكن للمشرف من خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب والسلوك المؤدي من كل منهم.

**مبدأ الثبات:**

ونقصد بذلك ان يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء حتى و إن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز وينبغي ان تقدم مكافآت على نفس الأشياء.

**مبدأ التحكم:**

ويعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب كان يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف فان نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك إذا كان للموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجية عن إرادته.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز**

- 1- الإدارة الجيدة التي تطبق نظاما عاما وموضوعيا للتحفيز .
- 2- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما لحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين .
- 3- الإدارة الجيدة تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز .
- 4- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ولضمان جدية العاملين ولحفاظة الإدارة على هيبتها ....و بالتالي تطبيق مبدأ الثواب و العقاب .
- 5- العلانية بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف (العامل) أو مجموعة من العاملين سواء ايجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز .

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ص173 .

6-ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

7-اخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عن تصميم نظم التحفيز ،لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد ان يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم .

### المطلب الثالث: شروط نظام الحوافز<sup>1</sup>

- 1-عدالة الحوافز وكفايتها .
  - 2-الاستمرارية في إعطائها.
  - 3-ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
  - 4-بعدها عن العلاقات الشخصية.
  - 5-تكيفها مع توقعات العاملين.
  - 6-تأقلمها مع بيئة العمل.
  - 7-ارتباطها بجهود الأفراد و العاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.
- تتمثل أهم شروط نظام الحوافز الجيدة .

### 1-بساطة والعقلانية:

أي أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وان يكون معلنا ومعروفا عند جمع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.

جمال الدين محمد المرسى الإدارة الإستراتيجية ،،الموارد ألبشرية دار الجامعة الإسكندرية ص486- 488 .

**2-التجديد:**

ويقصد ب هان تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محدودة فلا يكفي القول مثلا (السعي لإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف).

**إمكانية تحقيقه:**

أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها.

**إمكانية القياس:**

ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب ان تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.

**تحديد معايير الحد الأدنى للأداء:**

ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير لأداء و السلوك أو المؤشرات الانجاز و الأهداف والتي تمكن الفرد الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

**ربط الحافز بالأداء:**

أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز و لا بد ان يشعر العامل بذلك وان تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

**التفاوت:**

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز والا فقدت قيمتها والاختلاف لا بد ان يعتمد على مستوي أداء الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صالح على عودة الهالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية عمان دار ومسكنة عامد للنشر و التوزيع سنة2016- 1437 ص3305 .

**العدالة:**

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائه موعد تحقيق هذه العدالة يؤدي الى شعور الفرد بالاستياء.

**السيطرة:**

وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون بيه من الأداء.<sup>1</sup>

**التغطية الكاملة للأداء:**

ويعني ان يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة، تخفيض التكاليف.... الخ.

**المشاركة:**

ان المشاركة العاملين فيوضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من إقناعهم وتحمسهم له والمحافظة عليه.

**التوزيع:**

يجب ان تكون الحوافز مختلفة حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.

**الجدوى:**

يجب أن يكون نظام الحوافز منفعة للمنظمة فيشكل زيادة إرادتها او نواتجه.

**المبحث الثالث: عمليات التحفيز**

المطلب الأول: أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها.

<sup>1</sup>صالح على عودة الهالات، مرجع سابق، ص 3305.

-التعرف بدقة على أهداف المنظمة ونقلها بصورة محددة واضحة فهي تعر أهدافها لهم أيضا.

-التعرف على حاجيات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، وتعاملهم على هذا الأساس.

-الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر.

-الاستماع إلى اقتراحاتهم فالتحفيز المتميز هو تحفيزهم لمزيد من الجهد في العمل .

تشجيع المشاركة وروح التعاون بين مرؤوسيك.

تقديم معلومات مستمرة لمرؤوسك عن مدى التقدم في الانجاز.

تعرف على إمكانيات المنظمة للشركة لمنح الحواف المالية والمادية وصلاحيتها في

المجال.

### المبحث الرابع: النظريات العلمية لتحفيز الموظفين

#### 1-نظرية ماسلو:

يعتبر مؤسس النظرية ابرهام ماسلو وهي أكثر من النظريات شيوعا وتسعى إلى تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجات المختلفة وترتكز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات و الدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق لهذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن للإدارة وأصحاب القرار من صنع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة أو المنظمة وتقوم النظرية على مبدئين أساسين هما:

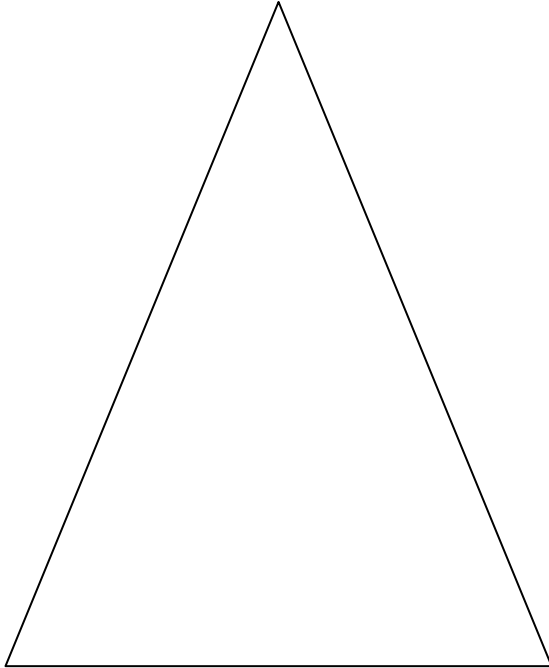
-ان حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهم

ماسلو.

-ان الحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد بالتالي ينهي دورها في عملية

التحفيز .

رتب ماسلو الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم بحيث يحقق حاجاته الذاتية، وبالإضافة إلى ذلك يسعى للحصول على التقدير و الاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الذات فهي تعني الحاجة إلى تحقيق الطموحات العليا للفرد في ان يكون الإنسان ما يريد أن يصل الإنسان إلى الدرجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علماً بان الحاجة إلى الاستقرار من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات وعلى الإدارة إن تحقق بتعويض السلطات والصلاحيات وإتاحة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.



هرم ماسلو:

1-تقدير الذات

2-حاجات التقدير

3-الحاجات الاجتماعية

4-حاجات الأمن

5-الحاجات الفيزيولوجية

من خلال الشكل الموضح أعلاه نلاحظ أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب وهذا لما له من أهمية بالغة لدى الفرد بما أن يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعتمد دائماً إلى إشباع هذه الحاجة لأنها تحافظ على وجوده وتضمن بقائه ، بعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجة ينتقل الفرد تلقائياً الى الحاجة المادية من حيث الأهمية الممثلة في حاجة الأمن ، وطبيعة الحال تصبح هذه الحاجة المادية من حيث الأهمية الممثلة في حاجة الأمن وبطبيعة الحال تصبح هذه الحاجة دافعية لسلوك الفرد بضرورة التحرك

لإشباعها بم أن الحاجة الأولى قد أشبعت فهي لم تعد حافزة ويعتبر كلا من الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن محدودتان لطبيعتهما وان طرق إشباعها تكون معروفة وبسيطة مثلما افترض ماسلو، وبعد ذلك يذهب الفرد إلى ممارسة جانبه الاجتماعي وانطلاقاً من فكرة انه كائن اجتماعي بطبعه فهو يسعى إلى إرضاء هذه ابتداءً من تكوينه لصدقات وانتماءات جماعية للفرد مرهونة في مجال عمله بالعامل التكنولوجي والظروف المادية للعمل والتي تقلل من فرص الاتصال المباشر و التفاعل مع الغير و بالتالي يسجل أعلى نسبة لدوران العمل.

أما عن الحاجات الموجودة أعلى الهرم مثل حاجة الاحترام وحاجة تحقيق الذات فهي تقدم للمنظمة جديدة لخلق بيئة تنظيمية تفسح المجال لإخراج الطاقات الكامنة وتطوير لأفكار و الإبداع .

### نظرية العاملين:

الفضل في تاسيس هذه النظرية يرجع الى "فريدريك هيرزبيرج" وزملائه حيث توصل الى ان لكل انسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الانسانية وانهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا ان استياء الفرد عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصل الى ان رضا الفرد انما يعود الى العمل ويرى فردريك ان الانسان لم يشعر بالرضا الا اذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الاشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بتعاسته ، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها "العوامل الحافزة" هي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الافراد وزيادة نشاطهم وتحقيق اداء جيد ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، اما بمحددات عدم الرضا واصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية التي تسمح بمساعدة الفرد على الانتماء لعلمه وتساعد على النمو النفسي السوي الذي بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

### النظرية اليابانية:

قام وليم اوشي بتطوير منظور اخر للتحفيز ،وتفترض النظرية(ز) الادارة الجيدة هي التي تحتوي و تحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم،كما لو كانوا أسرة واحدة. وتدعو هذه النظرية الى اشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العمل كما انها لا تؤدي الى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار،هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيهه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية وينقذ المدراء الذين يتبنون النظرية (ز) ان العمال الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضميرهم أثناء أداء مهام وضايفهم ويحاولون تحقيق أهداف المؤسسة.

### نظرية الانصاف :

اسس نظرية رجل يدعى ادمز في عام 1965 ،ومحور هذه النظرية هو ان الانصاف يمكن تحفيزهم بشكل افضل ان تم معاملتهم بانصاف والعكس صحيح ،فان عدم الانصاف في معاملتهم سيؤدي الى تثبيطهم و الانصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل مثال على ذلك :اذا احس موظف ما انه لم يكافئ بشكل مقارنة بالموظفين الاخرين الذين قامو بنفس العمل وحصلوا على مكافئات افضل فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والانجاز ومن الضروري ملاحظة ان الانصاف لا يعني المساوات ، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني يعني ذلك عدم الانصاف بعض العمال الذي قامو بعمل افضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافئات او معاملات افضل ، وتنقسم هذه النظرية الى نوعين :

انصاف في التوزيع ، انصاف في الاجراءات .

### نظرية التوقعات:

كان فروم اول من تحدث عن مفهوم التوقعات في عام 1964 ، بعد ذلك باريح سنوات قام كل "بوتر ولاور" بتعديل النظرية ويمكن توضيح نظرية التوقعات بالشكل التالي:

نظريات التحفيز : نموذج التوقعات لتحفيز والرضا الوظيفي تمثل الصناديق السوداء في شكل مبادئ اساسية في نرية التوقعات ،وفي الصناديق المنقطة فتعتر عن مساهمات النظريات الاخرى في نموذج التوقعات ،وترى هذة النظرية ان درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين اساسيين هما:قيمة الحوافز او اهميتها بالنسبة للموظف ، وتوقعاته حول الجهد والحفز .

الحوافز: هي ما يحصل عليه الرد عند نجاحه او فشله في انجاز مهمة معينة، قد تكون الحوافز ايجابية ،بحيث تشبع حاجات الفرد كزيادة في الراتب او القبول اوسع اجتماعيا ،وقد تكون الحوافز سلبية وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطا مرة اخرى ، كخصم من الراتب وبما ان الناس لديهم احتياجات مختلفة فاهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر مثلا : قد يرى البعض ان المال اهم حافز له ليعمل ، بينما يرى اخرون ان الانجاز او القبول في المجتمع اهم.

العمل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز او التوقعات حول الجهد و الحوافز هذا العمل يتشكل من امرين الاول :معتقدات حول مستوى الاداء الذي يجب بذله، والثاني :توقعات مستوى الاداء الذي يجب بذله والثاني توقعاته الفرد حول الحافز التي سينالها ،الجزء الاول يتعلق بقدرات الفرد وثقته بنفسه اي توقعاته حول اقصى مستوى من الاداء يمكن تحقيقه ،اما الجزء الاخر فيتعلق بالمنظمة وان كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها ام لا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean louis et autre aspect humanisme de l organisation edition gatean morin 5eme

### خلاصة الفصل:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسات فمن واجب المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجياتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات و القدرات الكامنة و الرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات في على مستوى المؤسسة فهو يقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات ، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت على ان تكون شفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز.

إن الأهمية الأساسية للتحفيز يمكن أن تظهر من خلال العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدمتية .

فالحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة مما يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة ككل.

الجانب التطبيقي

## الجانب التطبيقي

### تمهيد

-التعرف بمجال البحث

-عرض وتحليل البيانات

-الجداول البسيطة والمركبة

\_مناقشة الفرضيات

-الاستنتاج العام

### خاتمة

ملخص الدراسة

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من الاطار المنهجي والذي تم فيه وضع الاجراءات المنهجية سنتطرق في هذا الفصل الى تكميم المعطيات الكيفية التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة و بالتالي تحليلها وتفسيرها واخيرا الوصول الى نتائج حول الدراسة.

## التعريف بمجال البحث:

نفطال هي شركة عمومية بنسبة 100 بالمئة او مجال نشاطها سوناطراك لمجموعة الوقود ونقل الانتاج وتوزيع كل انواع النفط.

تأسست نافطال في 6 ابريل 1981 بموجب المرسوم رقم 101/80 باسم الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ، وهي شركة اشتراكية ذات طبيعة اقتصادية ، وذلك عن طريق نقل الاحتكار السلع المملوكة او المدارة من قبل سوناطراك بدأت في النشاط في 1 يناير 1982 وهي مسؤولة عن صناعة تكرير المحروقات السائلة وتوزيع المنتوجات المكررة في السوق الجزائرية ،في 5 فبراير 1983 بموجب مرسوم رقم 83-112 الى نفطال .

## 1- عرض وتحليل البيانات:

### الجدول البسيطة :

### الجدول رقم (1) يمثل معامل الجنس:

الجنس				
الجنس	التكرارات	النسبة	المجموع	
ذكر	44	62,9	62,9	62,9
أنثى	26	37,1	37,1	.1 37
المجموع	70	100,0	100,0	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) الذي يبين نسبة الذكور والإناث العاملين لدى مؤسسة نفطال لان الاتجاه العام يمثل اكبر نسبة من الذكور والذي يمثل 62.9 بالمئة وتتأكد كذلك اقل نسبة بالنسبة للإناث التي تقدر ب 37.1 بالمئة .

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تغطي على نسبة الإناث العاملات لدى مؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية نفعال ،ولان هذه المؤسسة تستدعي عمال أكثر من الجنس الذكر ذلك لصعوبة العمل أما الإناث بنسبة قليلة مثلا في التسيير (الإدارة).

الجدول رقم (2): يمثل السن.

السن				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
أقل من 30 سنة	14	20,0	20,0	20,0
من 30 إلى 40 سنة	25	35,7	35,7	55,7
من 40 إلى 50 سنة	18	25,7	25,7	81,4
أكثر من 50 سنة	13	18,6	18,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) الذي يبين السن لدى فئة المبحوثين ان الاتجاه العام يمثل اكبر نسبة لدى الفئة 40-30 سنة والتي تقدر ب 35,7 بالمئة أما الاتجاه الثاني من الفئة 40-50 سنة يمثل 25,7 بالمئة ، أما الفئة اقل من 30 سنة فتقدر ب 20 بالمئة أما الفئة التي تتراوح سنهم أكثر من 50 سنة فتقدر ب 18,6 بالمئة.

يبين لنا الجدول أعلاه اكبر نسبة مئوية التي يتراوح سنهم بين 30-40 سنة فهذا يدل أن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال الشباب القادرين على العمل أكثر من العمال الذي يفوق أعمارهم 50 سنة .

الجدول رقم (3) يمثل المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
متوسط	12	17,1	17,1	17,1
ثانوي	15	21,4	21,4	38,6
جامعي	10	14,3	14,3	52,9
بدون مستوى	10	14,3	14,3	67,1
ابتدائي	23	32,9	32,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (3) المستوى التعليمي لدى فئة المبحوثين ان الاتجاه العام يمثل المستوى الابتدائي يمثل اكبر نسبة 32,9 بالمئة ،وتتأكدأو تدعمها المستوى الثانوي الذي يمثل 21,4 بالمئة أما الجامعي و بدون مستوى فيمثل نفس النسبة بحيث تقدر ب 21,4 بالمئة .  
يوضح لنا الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم بتشغيل أو توفير مناصب الشغل للعمال الذين مستواهم ابتدائي و الثانوي أكثر من المستوى التعليمي الجامعي و بدون مستوى تعليمي .

الجدول رقم (4) يمثل اقدمية العمال في المؤسسة :

الاقدمية				
	تكرارات	النسبة	المجموع	
أقل من 05 سنوات	30	42,9	42,9	42,9
من 05 إلى 10 سنوات	33	47,1	47,1	90,0
أكثر من 10 سنوات	7	10,0	10,0	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (4) اقدمية العمال في المؤسسة ان الاتجاه العام من فئة المبحوثين يمثل العمال الأكثر اقدمية الذي يتراوح سنهم بين 05 - 10 سنوات فتمثل 47,1 بالمئة ،وتتأكد أو تدعمها العمال الذين تتراوح سنهم اقل من 5 سنوات فتقدر بنسبة 42,9 بالمئة ،أما العمال الذي يتراوح سنهم أكثر من 10 سنوات من حيث الاقدمية فيمثل 10 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن المؤسسة الوطنية للتوزيع المواد البترولية نفعال لها عمال ذات اقدمية أكثر في السن 5 إلى 10 سنوات من حيث الاقدمية.

الجدول رقم (5) يمثل معامل الصفة:

الصفة				
	التكرارات	نسبة	المجموع	
دائم	69	98,6	98,6	98,6
متعاقد	1	1,4	1,4	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (5) الذي يمثل معامل الصفة في المؤسسة أن الاتجاه العام يمثل العمال ذات صفة الدائمون تمثل أكبر نسبة التي تقدر ب 98,6 بالمئة ، وتدعمها الصفة المتعاقد لدى العمال تمثل ب 1,4 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أعلاه معامل الصفة لدى العمال في المؤسسة لهم صفة الدائم بأكبر نسبة بحيث تغطي على الصفة المتعاقد.

الجدول رقم (6) يمثل معامل المنصب للعمال :

المنصب				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
اطار	13	18,6	18,6	18,6
عون تحكم	24	34,3	34,3	52,9
عون تنفيذ	33	47,1	47,1	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (6) فئة المبحوثين في المؤسسة لمعامل المناصب ان الاتجاه العام يمثلون أعلى نسبة لأعوان التنفيذ و تقدر ب 47,1 بالمئة ، وتدعمها فئة المبحوثين لأعوان التحكم وتقدر بنسبة 34,3 بالمئة أما الإطارات فتمثل نسبة 18,6 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن معمل التصيب للعمال أعوان التنفيذ لهم أولوية أكثر من التحكم لان المؤسسة تحتاج عمال و منفذون أكثر أما الإطارات فلهم نسبة قليلة ولكنها ملائمة لأي مؤسسة لأنهم يقدمون أوامر وقرارات و توجيهات للعمال .

الجدول رقم (7) يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام :

س7				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
نعم	53	75,7	75,7	75,7
لا	17	24,3	24,3	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم(7) فئة المبحوثين لمساهمة الاتصال في تسهيل المهام في المؤسسة ان الاتجاه العام اقروا بنعم أي الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل المهام وتقدر ب 75,7 بالمئة و تدعمها الفئة الأخرى الذين اقروا ب لا أي الاتصال لا يساهم في تسهيل المهام فتقدر ب 24,3 بالمئة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتصال الداخلي له دورا فعال وهام في تسهيل مهام العمال

الجدول رقم (8) يمثل إيصال المعلومات في الوقت المناسب :

س8				
	التكررات	النسبة	المجموع	
دائماً	11	15,7	15,7	15,7
أحيانا	49	70,0	70,0	85,7
أبدا	10	14,3	14,3	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (8) فئة المبحوثين الذين يمثلون معامل إيصال المعلومات في الوقت المناسب في المؤسسة أن الاتجاه العام اقروا أن المعلومات أحيانا ما تصل وتقدر ب 70 بالمئة و تتأكد أو تدعمها فئة العمال الذين اقروا أن المعلومات تصل في الوقت المناسب بحيث تقدر ب 15,7 بالمئة و الفئة الأخرى أقرت بعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب و تقدر ب 14,3 بالمئة. يوضح لنا الجدول أعلاه أن المعلومات أحيانا ما تصل في الوقت المناسب وهذا يعود إلى المستوى التعليمي للعمال المعلومات يمكن أن تكون عبارة عن إعلانات وهذا ما أدبالي عدم فهمهم للمعلومات وعدم إيصالها في الوقت المناسب .

الجدول رقم (9) يمثل حرية انتقال المعلومات في المؤسسة:

س9				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
دائماً	11	15,7	15,7	15,7
أحياناً	50	71,4	71,4	87,1
أبداً	9	12,9	12,9	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) الذي يمثل حرية انتقال المعلومات في المؤسسة لفئة المبحوثين أن الاتجاه العام يمثل أكبر نسبة للمبحوثين الذين اقرروا أنأحياناً ما تنتقل المعلومات بحرية في المؤسسة و تقدر بنسبة 71,4 بالمئة وتدعمها الفئة الأخرى الذين اقرروا أن المعلومات تنتقل بحرية في المؤسسة وتقدر بنسبة 15,7 بالمئة .

يوضح لنا الجدول أعلاهأن الاتصال الداخلي يساهم في انتقال المعلومات بحرية في المؤسسة في بعض الاحيان و في بعض الأحيان تحدث عرقلة في اتصال المعلومات للعمال

الجدول رقم (10) يمثل في كيفية إقامة الاتصال في المؤسسة:

س10				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
جيد جدا	6	8,6	8,6	8,6
جيد	13	18,6	18,6	27,1
حسن	37	52,9	52,9	80,0
متوسط	13	18,6	18,6	98,6
سيء	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (10) في كيف يكون الاتصال في المؤسسة لدى فئة المبحوثين أن الاتجاه العام يبين أن الاتصال يقيم بشكل حسن داخل المؤسسة والتي تقدر ب 52,9 بالمئة وتتأكد الفئة الأخرى بان الاتصال يكون جيد و متوسط بنفس النسبة و تقدر ب18,6 بالمئة أما الذين اقروا ان الاتصال يقيم بشكل سيئ فيقدر ب 1,4 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أن الاتصال يقيم بشكل جيد وحسن داخل المؤسسة وهذا يعود للاتصال المباشر مع المسؤولين.

الجدول رقم (11) : يمثل مدى مواجه الصعوبات في الاتصال داخل المؤسسة:

س11				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
دائماً	6	8,6	8,6	8,6
أحيانا	53	75,7	75,7	84,3
أبدا	11	15,7	15,7	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (11) مدى مواجهته للصعوبات في المؤسسة يبين لنا الاتجاه العام لفئة المبحوثين اقر وان أحيانا ما نواجه صعوبات في الاتصال و تقدر بنسبة 75,5 بالمئة وتتأكد الفئة الأخرى بعدم وجود أي صعوبة في الاتصال و تقدر ب 15,7 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أن الاتصال الداخلي تارة تكون في صعوبات وتارة أخرى تنعدم الصعوبات وهذا يعود إلى العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جيد ويقومون بالاستفسارات لما يكون في المؤسسة و يسعون إلى تحدي هذه الصعوبات الموجودة.

الجدول رقم (12) يمثل عبر ماذا يلقي العامل المعلومات الخاصة بمهامه:

س12				
	التكرارات	النسبة	المجموع	المجموع
المسؤول مباشرة	33	47,1	47,1	47,1
الزملاء في العمل	17	24,3	24,3	71,4
الإعلانات في المؤسسة	20	28,6	28,6	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (12) فئة المبحوثين الذين يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم ان الاتجاه العام يمثل أن العمال يتلقون مهامهم من طرف المسؤول مباشرة و تقدر بنسبة 47,1 بالمئة، وتتأكد أو تدعمها فئة المبحوثين الذين اقرروا أن تلقي المعلومات من طرف الإعلانات بنسبة 28,6 بالمئة و يتلقون المهام من طرف الزملاء في العمل فتقدر بنسبة 24,3 بالمئة .

يوضح لنا الجدول أعلاه أن العمال يتلقون المعلومات من رئيس المؤسسة أكثر من الإعلانات الملصقات و هذا يسهل عليهم المهام و يوصل المعلومة في الوقت المناسب .

الجدول رقم (13): يمثل ابداء الراي في الاجتماعات :

س13				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
نعم	30	42,9	42,9	42,9
لا	40	57,1	57,1	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (13) فئة المبحوثين الذين يبدون رأيهم في الاجتماعات أن الاتجاه العام يمثل أن العمال لا يقدمون رأيهم في الاجتماعات وتمثل اكبر نسبة 57,1 بالمئة وتتأكد الفئة المبحوثين الذين اقر وإنهم يقدمون رأيهم في الاجتماعات تقدر ب 42,9 بالمئة.

يوضح الجدول أعلاه العمال اللذين لديهم الجرأة في إبداء رأيهم تكون بنسبة قليلة أما الأغلبية من العمال فلا يقدمون رأيهم في الاجتماعات.

الجدول رقم (14) يمثل صعوبة فهم محتوى الرسائل الموجهة من قبل الادارة:

س14				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
نعم	6	8,6	8,6	8,6
لا	48	68,6	68,6	77,1
أحيانا	16	22,9	22,9	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (14) لفئة المبحوثين الذين يلقون صعوبة في فهم الرسائل الموجهة من قبل الإدارة أن الاتجاه العام من المبحوثين لا يفهمون محتوى الرسائل و تقدر بنسبة 68,6 بالمئة وتتأكد أو تدعمها فئة المبحوثين الذين اقرروا أن العمال أحيانا ما يفهموا محتوى الرسالة وتقدر بنسبة 22,9 بالمئة أما العمال الذين يفهمون محتوى الرسالة يمثلون نسبة قليلة ونقدر ب 8,6 بالمئة.

يوضح الجدول أعلاه أن العمال يجدون صعوبة في فهم محتوى الرسالة الموجهة من قبل الإدارة وهذا يعود إلى المستوى التعليمي مثلا بدون مستوى أو ابتدائي فهم يلقون صعوبة في الفهم

الجدول رقم (15) يمثل الاطلاع على دليل المؤسسة:

س15				
	التكرارات	النسبة	المجموع	
دائما	13	18,6	18,6	18,6
أحيانا	50	71,4	71,4	90,0
أبدا	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (15) فئة المبحوثين الذين يطالعون على دليل المؤسسة ان الاتجاه العام من فئة المبحوثين لا يطالعون على دليل المؤسسة وتقدر بنسبة 71,4 بالمئة وتدعمها فئة المبحوثين اللذين اقرروا على اطلاعهم على دليل المؤسسة تقدر بنسبة 18,6 بالمئة .

يوضح لنا الجدول أعلاه أن العمال أغلبيتهم لا يطالعون على دليل المؤسسة، أما الأقلية يطالعون على دليل المؤسسة.

الجدول رقم (16) يمثل وجود العدد الكافي للاجتماعات في الإدارة:

س16				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
نعم	39	55,7	55,7	55,7
لا	31	44,3	44,3	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (16) لدى فئة المبحوثين لوجود العدد الكافي للاجتماعات أن الاتجاه العام للفئة المبحوثة اقروا انه توجد اجتماعات كافية في المؤسسة وتقدر ب55,7 بالمئة وتتأكد أو تدعمها الفئة الأخرى انه لا توجد اجتماعات كافية في الإدارة وتقدر بر44,3 بالمئة. يوضح لنا الجدول أعلاه أن المؤسسة لها اجتماعات كافية وهذا لما يستدعي الأمر يقومون باجتماع .

الجدول رقم(17) يمثل مدى وجود مشاكل ومشاحنات داخل المؤسسة:

س17				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
نعم	52	74,3	74,3	74,3
لا	18	25,7	25,7	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم(17) فئة المبحوثين الذين اقرروا أن هناك مشاكل ومشاحنات داخل المؤسسة أن الاتجاه العام من المبحوثين قروا انه توجد مشاحنات في المؤسسة وتقدر ب نسبة 74,3 بالمئة وتتأكد وتدعمها فئة المبحوثين الذين اقرروا بان لا توجد مشاكل و مشاحنات في المؤسسة و تقدر ب25,7 بالمئة.

يوضح الجدول أعلاه أن العمال لديهم مشاكل ومشاحنات في المؤسسة و هذا يعود إلبالأجر مثلا أو ترقية البعض و البعض الآخر لا.

الجدول رقم (18) يمثل وسائل الاتصال المستخدمة في مستوى المؤسسة:

س1.18				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
لوحة اعلانات	43	61,4	61,4	61,4
تقارير	14	20,0	20,0	81,4
ملصقات	13	18,6	18,6	100,0
لمجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (18) فئة المبحوثين الذين يستخدمون وسائل الاتصال في المؤسسة أن الاتجاه العام للفئة المبحوثة ان الغلبية يستعملون لوحة الاعلانات التي تقدر بنسبة 61,4 بالمئة و تدعمه الفئة المبحوثة التي تستعمل التقارير عبارة عن وسيلة اتصال بحيث تقدر بنسبة 20 بالمئة اما الملصقات فهي تمثل 18,6 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد اكثر الوسائل المكتوبة مثل : لوحات الإعلانات من اجل توصيل المعلومات العمال فهي لا تستعمل الوسائل التكنولوجية لان أغليبتهم لا يمتلكونها فمثلا البريد الالكتروني ..... الخ .

الجدول رقم (18\_1) يمثل الوسائل الشفوية:

س1-18.				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
اجتماعات	46	65,7	65,7	65,7
ملتقيات	9	12,9	12,9	78,6
الهاتف	15	21,4	21,4	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول (1-18) فئة المبحوثين الذين يستخدمون وسائل الاتصال الشفوية ان الاتجاه العام للفئة المبحوثة يستعملون الاجتماعات بنسبة تقدر 65,7 بالمائة أما الاتجاه الثاني فيستخدمون الهاتف كوسيلة شفوية سريعة تقدر بنسبة 21'4 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم باستخدام الاجتماعات كوسيلة شفوية لتوصيل المعلومات مباشرة لكافة لعمال و تركيزها على الهاتف كوسيلة سريعة لتلقي الرسالة مباشرة .

الجدول رقم (19):الاتصال أكثر استخداما:

س19				
	التكرارات	النسب م	المجموع	
الكتابي	34	48,6	48,6	48,6
الشفهي	35	50,0	50,0	98,6
الانترنت	1	1,4	1,4	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (19) لاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة يبين أن الاتجاه العام من

المبحوثين يستخدمون الاتصال الشفهي بنسبة كبيرة بحيث تقدر ب 50 بالمئة أما الاتجاه الثاني يستعملون الوسائل الشفهية تقدر ب 48,6 بالمئة أما الفئة الأخرى تستخدم الانترنت بنسبة اقل و تمثل ب 1,4 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن المؤسسة تستخدم الاتصالات الشفهية أكثر من المكتوبة أو استخدام الانترنت لأنه الشفهي يكون مباشر او غير مباشر أي عبر الهاتف يكون تلقائيا و سريع ومفهوم في الوقت نفسه كل العمال تصلهم الرسالة ليس كالاتصال المكتوب يكون غامض وغير مفهومة عبارة عن كلمات وجيزة فقط.

#### الجدول رقم (20) مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الأداء:

س 20				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
نعم	36	51,4	51,4	51,4
لا	34	48,6	48,6	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (20) الفئة المبحوثين الذين اقرروا أن وسائل الاتصال يحسن الأداء أن الاتجاه العام م المبحوثين اقرروا بنعم أي وسائل الاتصال يحسن الأداء بنسبة تقدر 51,4 بالمئة والفئة الأخرى اقرروا ب لا أي وسائل الاتصال لا تحسن الأداء بنسبة تقدر 48,6 بالمئة .

يوضح لنا الجدول أعلاه أن وسائل الاتصال لها تأثير فعال في تحسين الأداء لدى العمال لان إذا كان العامل يتواصل مع كل الفروع و يستمد منهم معلومة قيمة فهذا يرفع من معنوياته بحيث يحسن أداء عمله باعتباره جزء مهم في المؤسسة.

الجدول رقم(1-20): الوسائل الكفيلة بتحسين أداء الوظيفي:

س1.20				
الانترنت	11	15,7	15,7	15,7
تقارير	24	34,3	34,3	50,0
الهاتف	26	37,1	37,1	87,1
الفاكس	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم(1-20) وسائل الاتصال الكفيلة بتحسين الاداء الوظيفي بين ان الاتجاه العم من فئة المبحوثين الذين اقروا ان الهاتف يساعد في تحسين الاداء بنسبة تقدر 37,1 بالمئة وتتاكد او تدعمها فئة اخرى من المبحوثين حيث اقروا ان التقارير لها دورهام في تحسين الاداء حيث تمثل ب 34,3 بالمئة اما وسيلة الفاكس يمثل نسبة قليلة تقدر 12,9 بالمئة.

الجدول رقم (21):مدى اعتماد المؤسسة على عملية التحفيز:

س21				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
نعم	44	62,9	62,9	62,9
لا	26	37,1	37,1	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (21) مدى اعتماد المؤسسة على عملية التحفيز لفئة المبحوثين ان الاتجاه العام يبين أن المؤسسة لها تحفيزات تقدر ب 62,9 بالمئة وتتأكد أو تدعمها الاتجاه الثاني ان المؤسسة ليس لها حوافز تقدر بنسبة 37,1 بالمئة.

يوضح لنا الجدول اعلاه أن المؤسسة تقدم حوافز لعمالها سواء كانت حوافز مادية او حوافز معنوية.

**الجدول رقم (22): الحوافز المقدمة تشجعك على الانضباط:**

س22				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
نعم	40	57,1	57,1	57,1
لا	30	42,9	42,9	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (22) الحافز المقدمة ومدى تشجيعك على الانضباط لدى فئة المبحوثين ان الاتجاه العام الحوافز تشجعهم على الانضباط في عملهم بنسبة تقدر 57,1 بالمئة وتتأكد أو تدعمها فئة من العمال لا يشجعهم التحفيز المقدم يمثل بنسبة 42'9 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن العمال راضيون على التحفيزات التي تقدم لهم من طرف المؤسسة ويشجعهم على الانضباط في العمل .

الجدول رقم (23): العوامل التي تحفز أكثر:

س23				
	التكرارات	النسبة م	امجموع	
العلاقة الجيدة مع المسؤولين	13	18,6	18,6	18,6
علاقة جيدة مع زملاء العمل	19	27,1	27,1	45,7
الإعانات الاجتماعية	35	50,0	50,0	95,7
المنح المادية	3	4,3	4,3	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (23) العوامل التي تحفز أكثر العمال لفئة من المبحوثين أن الاتجاه العام اقر وان الإعانات الاجتماعية هي التي تحفز أكثر بنسبة تقدر 50 بالمئة أما الاتجاه الثاني اقروا ان العلاقات الجيدة مع زملاء العمل يمثل 27,1 بالمئة وتدعمها العلاقات الجيدة مع المسؤولين و تمثل 18,6 بالمئة.

يوضح لنا الجدول أن العوامل المحفزة تكون على شكل إعانات اجتماعية و علاقات جيدة سواء كانت مع الزملاء أو مع المسؤولين فهذا يدفعهم للعمل ويحبون المكان المتواجد فيه .

الجدول رقم(24) الرسائل الموجهة للعمال تكون على شكل :

س24				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
رسائل محفزة	11	15,7	15,7	15,7
عبارة عن أوامر وتوجيهات وقوانين	54	77,1	77,1	92,9
عبارة عن التشجيعات لانجاز المهام	5	7,1	7,1	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (24) الرسائل الموجهة للعمال من طرف المسيرين يبين الاتجاه العام من فئة المبحوثين ان الرسائل تكون عبارة عن توجيهات وأوامر وقوانين تمثل بنسبة 77,1 بالمئة وتتأكد أو تدعمها الرسائل المحفزة تمثل بنسبة 15,7 بالمئة .

يوضح لنا الجدول ان العمال يتلقون الرسائل من طرف المسؤولين على شكل قوانين وأوامر وتوجيهات فالعمال ليس لهم دور إنما هم عبارة عن آلة فقط إبداع ولا ابتكار .

الجدول رقم (25) الحوافز تحقيق الاستقرار الوظيفي :

س25				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
دائما	21	30,0	30,0	30,0
أحيانا	44	62,9	62,9	92,9
نادرا	5	7,1	7,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم(25) الحوافز التي تحقق الاستقرار الوظيفي لفئة المبحوثين أن الاتجاه العام أحيانا ما تحقق الحوافز الاستقرار الوظيفي و قدر بنسبة 62,9 بالمئة وتتأكد أو تدعمها الفئة الأخرى وتبين أنها دام ما تحقق الاستقرار و تمثل بنسبة 30 بالمئة .

يوضح لنا الجدول اعلاه ان الحوافز لها اثر كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال، فكلما كانت هناك حوافز كلما كان العامل مستقرا في عمله.

**الجدول رقم (26) يمثل الأجر ومدى تغطيته على الحاجات الأساسية:**

س26				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
نعم	13	18,6	18,6	18,6
لا	57	81,4	81,4	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (26) الأجر وتغطيته على الحاجات الأساسية لفئة المبحوثين ان الاتجاه العام يبين أن الأجر لا يغطي على الحاجات الأساسية للعامل بنسبة تقدر ب81,6 بالمئة وتتأكد او تدعمها الفئة الأخرى ان الأجر كافي لتغطية الحاجات الأساسية و الذي يمثل نسبة 18,6 بالمئة يوضح لنا الجدول ان أغلبية العمال لا يكفيهم الأجر الذي يتلقوه و لا يغطون على حاجيتهم الأساسية إما البعض الآخر فيرى العكس ولكن هذا يعود الى اختلاف الأجر بين عامل وآخر او يقدر بالكفاءات .

الجدول رقم (27) يمثل دافع الاحترام والتقدير هو الذي يدفعك للعمل :

س27				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
نعم	52	74,3	74,3	74,3
لا	18	25,7	25,7	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول (27) دافع الاحترام والتقدير هو الذي يدفع العمال العمل أن الاتجاه العام لفئة المبحوثين اقروا بنعم أي الاحترام والتقدير يدفع للعمل بنسب تقدر 74.3 بالمئة وتتأكد وتدعمها الفئة الاخرى وتقر أن الاحترامو التقدير لا يفيع للعمل بنسبة 25.7 بالمئة .  
يوضح لنا الجدول أعلاه أن الاحترام والتقدير له اثر كبير في حياة العامل وهذا يدفعه إلى العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (28): المؤسسة تقدم ترقيات عادلة وفق أسس علمية :

س28				
	التكرارات	النسبة م	المجموع	
دائماً	17	24,3	24,3	24,3
أحياناً	43	61,4	61,4	85,7
نادراً	10	14,3	14,3	100,0
المجموع	70	100,0	100,0	

يمثل الجدول رقم (28) ترقيات المؤسسة وفق أسس علمية لفئة المبحوثين أن الاتجاه العام اقروا حياناً ما تكون المؤسسات عادلة في الترقيات وفق أسس علمية تقدر ب 61.4 بالمئة ، وتتأكد وتدعمها على أن المؤسسات دائماً تكون عادلة في الترقيات تمثل بنسبة 24,3 بالمئة. يوضح لنا الجدول أعلاه أن المؤسسة تقدم ترقيات عادلة وفق أسس علمية للعمال الذين يعملون في المؤسسة وتكون مثلاً وفق الاقدمية العمال فتكون ترقية عادلة.

الجدول المركبة :

الجدول المركبة:

جدول رقم 01: يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام وفقا لمتغير الجنس

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
53	25	28	التكرار	نعم
100	47.20	52.80	النسبة %	
17	01	16	التكرار	لا
100	05.90	94.10	النسبة %	
70	26	44	التكرار	المجموع
100	37.10	62.90	النسبة %	

يمثل الجدول رقم (01) مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام وفقا لمعامل الجنس: إن الاتجاه العام للفئة المبحوثة أكدوا أن الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل المهام في المؤسسة لفئة الذكور والتي تقدر بنسبة 52.8 بالمئة. و تقابلها فئة الإناث التي تقدر نسبة تسهيل الاتصال الداخلي للمهام ب 47.2 المئة.

أما الاتجاه الثاني من فئة المبحوثين الذين اقرروا أن الاتصال الداخلي يصعب المهام بالنسبة لفئة الذكور فتمثل 94.1 بالمئة ويقابلها فئة الإناث بنسبة تقدر 5.9 بالمئة .

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل مهام العمال داخل

المؤسسة وهذا بالنسبة لفئة الإناث التي شملت جزء أكبر في المؤسسة أما بالنسبة للذكور فهم أكدوا أن الاتصال يصعب المهام ، وهذا يعود مثلا إلى نقص أو عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب إلى كافة الأعضاء أو الفروع ، أو يعود ذلك إلى انعدام حرية التنقل بين العمال وهذا يسبب انعدام الاتصال و التواصل فيما بينهم بين العمال و الإدارة، وأيضا استخدام تقنية التكنولوجيا في المؤسسات يصعب مهام العمال وهذا يعود إلى عدم قدرتهم على تماشي مع التكنولوجيا الحديثة، وحصول العمال على عدة أوامر وقرارات و مهامات مما يصعب إنجازها في آن واحد.

وحسب المعطيات التي تحصلنا عليها في تحليل الجدول تبين لنا أن مكان عمل الإناث قريب جدا من القيادة ولذلك له صلة متواصلة فيما بينهم ،(حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، لذلك تصلهم المعلومة قبل الذكور مما استدعى لتسهيل مهامهم.

#### جدول رقم 02.: يوضح وجود مشاكل ومشاحنات داخل المؤسسة وفقا لمتغير الجنس

المجموع	الجنس		التكرار	
	أنثى	ذكر		
52	23	29	التكرار	نعم
100	44.20	55.80	النسبة %	
18	03	15	التكرار	لا
100	16.70	83.30	النسبة %	
70	26	44	التكرار	المجموع
100	37.10	62.90	النسبة %	

يمثل الجدول رقم(02) :وجود مشاكل ومشاحنات في المؤسسة لمتغير الجنس :

-إن الاتجاه العم من الفئة المبحوثة أكدوا أن الذكور لهم مشاكل ومشاحنات كثيرة و التي تقدر بنسبة 55,80 بالمئة. وتدعمها فئة الإناث اللواتي يعانون من مشاحنات ومشاكل بنسبة تمثل 44,20 بالمئة .

-أما الاتجاه الثاني من فئة المبحوثين اللذين اقروا بعدم وجود مشاكل و مشاحنات في المؤسسة لفئة الذكور بنسبة تقدر ب 83,30 بالمئة و تدعمها أو تقابلها فئة الإناث فتمثل نسبة المشاحنات فيما بينهم ب 16,70 بالمئة .

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال يواجهون مشاكل ومشاحنات داخل المؤسسة إما بين عامل وآخر أو بين العمال و المسيرين ، ومما لمسناه من احتكاكنا مع الموظفين لاحظنا أن طبيعة هذه المشاحنات تتمثل في انعدام التفاهم فيما بينهم،أو اختلاف العمال في مراتب العمل مما يستدعي أيضا ترقيةهم إلى مناصب أعلى مما كانوا عليها وفي طبيعة الحال الراتب يختلف كذلك ،أو ترقية عمال من خارج المؤسسة للاماكن الشاغرة بدلا من ترقية عمالها وهذا يخلق مشاكل ،أو المدير لا يعطيك فرصة للتطور الوظيفي الذي يحلم به ويقيده بالكثير من القيود التي تحبته وتجعل مصيره في محك ، والمشاكل تكون لما المدير لا يكون منصفا في توزيع المهام وبالتالي ينجم عنه ضغط في العمل بينك وبين زملائك وبذلك يخلق مشاكل ومشاحنات في المؤسسة.

وإذ دل على ذلك على شيء فهو عدم وجود الحوار بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة في بعض الأحيان لم تجد الأذان الصاغية لحل المشكل لذلك تخلق نوع من المشاحنات وتكهرب جو العمل ويعود ذلك حسب المبحوثين إلا أن المعلومة لا تتوفر للجميع مما يترك مكان لتسرب الشائعات، كما لاحظنا أيضا نقص الإمكانيات داخل المؤسسة مثل :نقص معدات النظافة ،و نقص الكمادات ،و نقص معقم الأيدي لتفادي وباء كورونا ، من هنا يمكن القول أن المشاكل والمشاحنات لا تتمحور فقط على الاتصال وحده بل هناك أسباب تؤدي إلى خلق مشاكل .

جدول رقم 03.: يوضح تقديم المؤسسة لترقيات عادلة وفقا لمتغير الجنس

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
17	06	11	التكرار	دائما
100	35.30	64.70	النسبة %	
43	19	24	التكرار	أحيانا
100	44.20	55.80	النسبة %	
10	01	09	التكرار	نادرا
100	10	90	النسبة %	
70	26	44	التكرار	المجموع
100	37.10	62.90	النسبة %	

يمثل الجدول رقم (03): تقديم المؤسسة لترقيات العادلة وفقا لمتغير الجنس:

- أن الاتجاه العام لفئة المبحوثة أكدوا أن المؤسسة داما تقدم ترقيات عادلة بينت لنا فئة الذكور بنسبة تقدر: ب 64,70 بالمئة ، وتدعمها أو تقابلها فئة الإناث تقدر نسبتها 35,30 بالمئة.

- أما الاتجاه الثاني للفئة المبحوثة الذين قالوا أن المؤسسة أحيانا ما تطبق أو تقدم ترقيات عادلة بالنسبة للذكور فتقدر بنسبة 55,80 بالمئة ، ويقابلها فئة الإناث بنسبة تقدر ب 44,20 بالمئة.

- أما الاتجاه الثالث من الفئة المبحوثة الذين بينوا أن المؤسسة نادرا ما تقدم ترقيات عادلة للعمال بالنسبة للذكور تقدر بنسبة 44 بالمئة ، وتدعمها فئة الإناث بنسبة تقدر ب 26 بالمئة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية نفضال عادة ما تساهم في تقديم ترقيات عادلة بين العمال في المؤسسة ، فترقيات العمال تقوم على أساس القدرات و الكفاءات العمال ، فكلما كان العامل مبدعا يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة كلما كان لديه قدرة وكفاءة عالية تقوم المؤسسة بترقيته إلى منصب أعلى مما كان عليه.

**جدول رقم 04: يوضح الاحترام والتقدير من الرؤساء يدفع العامل للعمل أم ذلك يعود للأقدمية وفقا لمتغير الجنس**

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
52	24	28	التكرار	دائما
100	46.20	53.80	النسبة %	
18	02	16	التكرار	أحيانا
100	11.10	88.90	النسبة %	
70	26	44	التكرار	المجموع
100	37.10	62.90	النسبة %	

يمثل الجدول رقم (04): لاحترام والتقدير من الرؤساء هو الذي يدفع العمال للعمل:

- أن الاتجاه العام من الفئة المبحوثة أكدوا على أن الاحترام و التقدير بالنسبة للذكور يدفعهم دائما للعمل أكثر بحيث تمثل بنسبة 53,80 بالمئة، ويقابلها أو تدعمها فئة الإناث و تمثل النسبة ب 46,20 بالمئة.

- أما الاتجاه الثاني من فئة المبحوثين بينوا أن أحيانا ما يكون الاحترام و التقدير يدفع العمال للعمل بالنسبة للذكور يقدر ب 88,90 بالمئة، مما يقابلها فئة الإناث فتمثل بنسبة 11.10

بالمئة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الاحترام و التقدير يلعب دورا هاما و فعالا في حياة العامل مما يدفع به للعمل و تكريس جهده لتلك المؤسسة ، فالعامل لما يقدرونه و يحترمونه ترتفع معنوياته و يعتبر نفسه شخص مهم في تلك المؤسسة ، كلما كانت الاقدمية معتبرة للعامل نتج عن ذلك احتراما اكبر من مسيري المؤسسة و الزملاء.

جدول رقم:05: يمثل مدى وجود صعوبات في فهم محتوى الرسائل الموجهة للعامل حسب

المستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي					التكرار	
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	بدون مستوى		
06	01	01	00	02	02	التكرار	دائما
100	16.70	16.70	00	33.30	33.30	النسبة %	
48	05	13	09	14	07	التكرار	أحيانا
100	10.40	27.10	18.80	29.20	14.60	النسبة %	
16	04	01	03	07	01	التكرار	نادرا
100	25	06.30	18.80	43.80	06.30	النسبة %	
70	10	15	12	23	10	التكرار	المجموع
100	14.30	21.40	17.10	32.90	14.30	النسبة %	

يمثل الجدول رقم (05) : وجود صعوبة في فهم محتوى الرسائل الموجهة للعمال حسب معامل المستوى التعليمي:

- أن الاتجاه العام من الفئة المبحوثة يبين لنا أن العمال الذين عندهم مستوى تعليمي في الابتدائي أكدوا أنهم نادرا ما يعانون من صعوبة فهم الرسالة وتمثل بنسبة تقدر 43,80 بالمئة.

- أما الاتجاه الثاني من الفئة المبحوثة بينت لنا العمال الذين مستواهم الدراسي يكون بدون مستوى الذين لديهم مستوى ابتدائي أكدوا انه دائما ما يعانون من صعوبة فهم الرسالة الموجهة اليهم بنسبة تقدر ب 30,30 بالمئة.

- أما الاتجاه الثالث يبين لنا فئة العمال الذين مستواهم الدراسي في المتوسط أكدوا انه نادرا ما يتلقوا صعوبات في فهم الرسائل الموجهة إليهم بنسبة 18.80 بالمئة .  
أما الاتجاه الرابع يبين لنا فئة العمال أو المبحوثين لهم مستوى الثانوي أكدوا انه أحيانا ما يجدون صعوبة في الفهم بنسبة 6.30 بالمئة، ويقابلها المستوى الجامعي أكدوا انه نادرا ما يجدون صعوبة في فهم الرسائل وتقدر بنسبة 25 بالمئة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن العمال في هذه المؤسسة يتلقون صعوبة في فهم الرسائل الموجهة إليهم وهذا يعود إلى مستواهم الدراسي الضعيف أو المتدني وذلك لاستعمال المؤسسة التقنيات الحديثة فالعامل حتى لو استطاع قراءة محتوى الرسالة ولكنه لا يفهم مضمونها ، ومن خلال ما لاحظناه فان الإدارة لم تأخذ بعين الاعتبار غياب مستوى التعليمي لكل العمال ، وركزت فقط على فئة الإطارات ولكن لاحظنا نوع من الاتصال الأفقي بين العمال حين يقومون بإيصال الرسالة بطريقتهم الخاصة ( بطريقة بسيطة ) لزملائهم إذن الاتصال الأفقي متوفر بين مختلف الأقسام رغم أن هناك نوع من النقص في قيادة التسيير .

الجدول رقم (06): يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة حسب متغير المنصب الوظيفي:

المجموع	عون تنفيذ	إطار تحكم	إطار	
10	6	4	0	نعم
	18,18	16,66	00	
60	27	20	13	لا
	81,8	83,3	100	
100	70	100	13	المجموع
		24	100	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) الذي يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة حسب متغير المنصب الوظيفي :

- أن الاتجاه العام من فئة المبحوثين لا يواجهون صعوبات في الاتصال بين الإدارة نجد أن فئة الإطارات يمثلون نسبة 100 بالمئة ، ويقابلها فئة أعوان التحكم يمثل نسبة 83,3 بالمئة ، أما فئة أعوان التنفيذ تقدر بنسبة 81,8 بالمئة، أما الاتجاه الثاني من فئة المبحوثين نجد الذين يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة في المرتبة الأولى أعوان التنفيذ يمثلون نسبة 18,18 بالمئة وتقابلها المرتبة الثانية من فئة إطار تحكم بنسبة تقدر 16,66 بالمئة ، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الإطارات بنسبة تمثل بنسبة 00 بالمئة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أكدوا انه لا توجد صعوبات أو عراقيل عند الاتصال بالإدارة و هذا يعود إلى وجود الاتصال بين أعضاء المؤسسة بما فيه الكفاية كونه يحظى بالاهتمام وهذا يعود إلى اختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية الاتصال بين العمال وبين

الإدارة بحد ذاتها.

الجدول رقم (7): الجهات التي يتلقى العامل معلومات الخاصة بمهامه:

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	اطر	
48	20	75	18	76,9
	60,6			10
11	6	4		7,6
	18,8			1
		16,66		
11	7	2		2
	21,21	8,33		15,38
70	33	100	24	100
100	100			13

يوضح الجدول رقم 7 : يمثل الجهات التي يتلقى منها العامل معلومات الخاصة بمهامه: أن الاتجاه العام من فئة المبحوثين الذين يتلقون معلومات من طرف فئة الإطارات يتلقون معلومات من طرف المسؤول مباشرة بنسبة اكبر تمثل 76,9 بالمئة وتقابلها أفراد العينة الذين يتلقون المعلومات الخاصة بمهامه من طرف الزملاء في العمل تمثل نسبة 7,6 بالمئة و يقابلها أفراد العينة الذين يتلقون معلومات من طرف إعلانات في المؤسسة بنسبة تقدر ب 15,38 بالمئة.

أما الاتجاه الثاني من فئة المبحوثين لفئة أعوان التحكم يتلقون معلومات من طرف المسؤول مباشرة تمثل 75 بالمئة ،ويقابلها أفراد العينة الذين يتلقون المعلومات الخاصة بهم من طرف الزملاء في العمل بنسب 16,66 بالمئة، ويقابلها فئة أعوان التنفيذ الذين يتلقون مهامهم من

المسؤول مباشرة بنسبة تقدر ب 60,6 بالمئة و يقابلها أفراد العينة الذين يتلقون مهامهم من طرف الزملاء في العمل بنسبة 18,18 بالمئة و يقابلها الفئة التي يتلقون إعلانات في المؤسسة ب 21,21 بالمئة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال يتلقون مهامهم من قبل المسؤول المباشر وهذا يدل على ان العمال في المؤسسة يعتمدون على القناة الرسمية من اجل تحقيق الفهم المتبادل للمعلومات ما يقلل من إمكانية تسلل الشائعات التي من شأنها ان تعيق العمل ، و المسؤول المباشر هو الادري بمشاكل العمل و إيجاد الحلول بسرعة ، وأيضا يدل على تواجد تواصل بين العمال و الرؤساء .

اما بالخصوص الذين يفضلون اللجوء إلى العمال أو الزملاء فهذا راجع إلى عمق العلاقات فيما بينهم .

الجدول رقم (8):يمثل الفرضية الأولى:يمثل أساس العلاقات بين العمال حسب متغير الاقدمية في العمل :

المجموع	اكثر من 10 سنوات	من 5الى10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
29	12	10	7	علاقات جيدة مع المسؤول
	40	40	46,6	
11	3	5	3	علاقات جيدة مع الزملاء
	10	20	20	
30	15		5	اعانات اجتماعية
	50		33,3	
70	30	25	100	المجموع
100	100	100	15	

يمثل الجدول مناقشة الفرضية الأولى:والتي تمثل العلاقة الموجودة بين العمال وفق معامل

الاقدمية في العمل:

إن الاتجاه العام من فئة المبحوثين أكدوا أن العلاقة بينهم قائمة على أساس العلاقات الجيدة مع المسؤولين و التي تمثلها فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات وتقدر بنسبة 46,6 بالمئة ويقابلها فئة 5 إلى 10 سنوات وتمثل بنسبة 40 بالمئة و الفئة الأكثر من 10 سنوات تمثل بنسبة 40 بالمئة. في حين يقابلها الاتجاه الثاني من فئة اقل من 5 سنوات وفئة من 5 إلى 10 سنوات إن العلاقة قائمة على أساس الرتبة المهنية والتي تقدر ب 20 بالمئة وتقابلها فئة أكثر من 10 سنوات تمثل بنسبة 10 بالمئة ، أما بالنسبة الأفراد العينة ذات خبرة أكثر من 10 سنوات يرون إن العلاقة بين العمال قائمة على أساس الإعانات الاجتماعية بنسب تمثل 50 بالمئة وتقابلها فئة من 5 إلى 10 سنوات تقدر ب 40 بالمئة أما فئة أقل من 5 سنوات تمثل بنسبة 33,3 بالمئة. من خلال الجدول يتضح لنا وجهات نظر أفراد العينة التي تفر أن العلاقة بين العمال قائمة على أساس الإعانات الاجتماعية و العلاقات الجيدة بين المسؤولين بنسبة متساوية ،بالرغم من طبيعة المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الرسمي إلا انه لا يمنع وجود اتصالات غير رسمية من خلال تكوين صداقات و هذه الاتصالات تحقق العديد من المكاسب منها تحسين أداء العمال . وغالبا ما تكون على أساس الرتبة المهنية بين العمال وذلك بسبب عملهم الطويل وتكون العلاقة خاضعة لمقتضيات ومتطلبات العمل، فينجم عليها علاقات قائمة على عامل القرابة.

الجدول رقم (9): يمثل الفرضية الثانية:يمثل وسائل الاتصال المستخدمة و الكافية لتحفيز العمال على أداء العمل حسب معامل المنصب الوظيفي:

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	
10	5	3	2	لوحة الإعلانات
	15,15	12,5	15,38	
13	30,30	10	0	تقارير
5	9,09	3	7,69	ملصقات
16	15,15	5	30,7	الهاتف
24	30,30	10	30,7	الاجتماعات
2	0	0	15,38	الملتقيات
70	100	33	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول : لفئة المبحوثين والذي يتمثل في الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة: ان الاتجاه العام من فئة المبحوثين أكدوا على أن فئة الإطارات يستخدمون لوحة الإعلانات كوسيلة اتصال بين العمال بنسبة تقدر 15,38 بالمئة ويقابلها فئة أعوان التنفيذ الذين يعتمدون أكثر على لوحة الإعلانات بنسبة تقدر 15,15 بالمئة وتدعمها فئة أعوان التحكم بنسبة 12,5 بالمئة .

أما الاتجاه الثاني من أفراد العينة من فئة وان التنفيذ اقرروا ان التقارير وسيلة مهمة في عملية الاتصال و تمثل بنسبة 30,30 بالمئة و تدعمها فئة أعوان التحكم بنسبة 12,5 بالمئة ، ويقابلها فئة من المبحوثين أكدوا على الملصقات يعتمد عليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 9,09 بالمئة وتقابلها فئة الإطارات بنسب تمثل 7,69 بالمئة ، ويقابلها فئة المبحوثين الذين يعتمدون أكثر على الهاتف بالنسبة لفئة الإطارات تقدر نسبه 30,7 بالمئة ويقابلها أعوان التحكم بنسبة تقدر 29,16

بالمئة، أما أعوان التنفيذ فتمثل نسبته ب 15,15 بالمئة، ويقابلها فئة المبحوثين الذين يعتمدون على وسيلة الاجتماعات في التواصل مع العمال بالنسبة لفئة أعوان التحكم بنسبة 41,66 بالمئة و تدعمها او تقابلها فئة الإطارات ب 30,7 بالمئة وأعوان التنفيذ ب 30,30 بالمئة، أما بالنسبة للفئة التي تعتمد على الملتقيات تمثل 15,38 بالمئة بالنسبة للإطارات فقط.

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاجتماعات من الوسائل الشفوية المهمة في المؤسسة وهي وسيلة اتصال بين الرؤساء وبين العمال من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش وتعبر من الوسائل الفعالة التي من خلالها يتلقى العمال تعليمات بدقة عن طريق المسؤول المباشر وبالتالي انجاز المهام الموكل إليهم بدقة وبذلك تتعدم الأعذار بعدم وصول المعلومة في الوقت المناسب إليهم. ويعتبر الهاتف أيضا من الوسائل المهمة التي تستخدمها المؤسسة لإخبار العمال بالأوامر و التوجيهات و التعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل، بالإضافة إلى ذلك لوحة الإعلانات.

## مناقشة الفرضيات:

فمن خلال معطيات الجداول يتضح لنا تفسير وتحليل الفرضيتين:

الفرضية الأولى : دور الاتصال الداخلي في تقوية العلاقات الاجتماعية بين المسيرين. والفرضية الثانية : تأثير وسائل الاتصال المستعملة في تحفيز العمال داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

يتضح لنا ان الفرضيتين تحققتا معا، وذلك لكون المؤسسة تسعى جاهدة إلى المحافظة على الاتصال الداخلي من اجل خلق جو من التفاعل و تبادل الرسائل فيما بينهم وهذا يؤدي إلى تقوية العلاقات بين العمال و الإداريين بحيث تمثل المؤسسة البيت الثاني لهم وهذا من خلال استعمال وسائل وتقنيات للتواصل معهم .

فمن خلال الاتصال تستطيع الإدارة تمرير رسائل وتقدم لهم توجيهات وشكر وتحفيزات أيضا تكون على شكل رسائل لفضية أو رمزية مباشرة او غير مباشرة فأحساس العامل بالتواصل يعزز ثقة بالنفس والثقة بين الرئيس و المرؤوس فالعامل يعمل والمؤسسة ليتوصل إلى أهدافها في حين أحر المؤسسة تقدم تحفيزات سواء كانت مادية أو معنوية فهي تعتبر مثير خارجي تستخدم لتحريك الدوافع والتأثير في سلوكياتهم ويدفعهم إلى بذل مجهود اكبر و الرغبة في العمل مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل .

## الاستنتاج العام:

فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن تأثير الاتصال الداخلي على التحفيز الموظفين بحيث يلعب دورا هاما في تأسيس أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة ، صغيرة او كبيرة ،فكل مؤسسة تعمل جاهدة من اجل استخدام الاتصال و التواصل بين فروع المؤسسة كلها.

فالمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية "نفطال"تستعمل وسائل معتبرة لكي تخلق جو من الاتصال والتواصل بين عمالها سواء كانت عبارة عن إعلانات \_ بريد الكتروني -الهاتف كل هذه الوسائل تحقق تطور وتساهم في نمو الاقتصاد من ناحية.

الاتصال داخل المؤسسة هو عملية تفاعل وتبادل آراء بين العمال و المرؤوسين فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أدائهم، وعليه فان الإدارة لا تستطيع تمرير رسالتها لعمالها الا بالاتصال فالعمال يقومون بعملهم من اجل تحقيق غايتهم الأساسية وهو الأجر من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية اخرى و يكون لها مكانة في اقتصاد السوق،وبذلك العمل يتلقى تحفيزا معتبرا من قبل الإدارة سواء كان مادي او معنوي من شكر وتقدير أمام الزملاء بحيث يعتبر العامل شئ مهم .فالاتصال يمثل الركيزة الأولى لأي مؤسسة .

# الخلاصة

## خاتمة:

ساهمت ثورة الاتصالات و المعلومات في العلم ورسمت واقع لعالم جديد على بيئة الأعمال ، وكل من يعمل في المؤسسات صغيرة او كبيرة ، إنتاجية او خدماتية ، عامة او خاصة .

الاتصال داخل المؤسسة ليس مجرد عملية توصيل للمعلومات و الاوامر فقط ، بل هو عملية تفاعل و تبادل يعمل كمنبه لسلوك العمال ،فهو وسيلة ضرورية لتفعيل أدائهم الوظيفي ذلك لكي يدرك العامل ما الذي عليه عمله ، كيف يمكن عمله ،ولماذا يعمله.

فمن خلال اتصال تستطيع الإدارة تمرير رسائل الشكر و التحفيز ، وتبعث رسائل التقويم والتوجيه....،سواء كانت الرسائل لفظية أو رمزية مباشرة أو غير مباشرة كيفما كان اتجاهها أفقية ،صاعدة أو نازلة فالإحساس بالتواصل بين العامل و الإدارة من شأنه أن يعزز الثقة بالنفس والثقة بين الرئيس والمرؤوس ،ويعتبر تحفيز العامل في أي مؤسسة محورا أساسيا ، لا يمكن ان يتحقق إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها ، مما يرفع من الدافعية و الرغبة في العمل .

المراجع

## المراجع المعتمدة:

- 1- احمد الخطيب عادل سالم معاينة الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج الحديثة عمان جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع سنة 2009.
- 2- احمد النواعرة الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق دار اسامة للنشر و التوزيع الاردن عمان سنة 2009 ص35
- 3- احمد براهيم عبد الهادي صديق محمد عفيفي السلوك التنظيمي دراسة التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية القاهرة مكتبة عين الشمس ط1 2003 .
- 4- احمد بن عبد الرحمان الشميمزي، بشرى بدر المرسى غنام مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات و الاتجاهات الحديثة الرياض مكتبة العبيكان ط2 2005.
- 5- احمد عادل راشد ،مذكرات في إدارة الأفراد دار النهضة العربية للنشر بيروت 1981.
- 6- احمد عبد الرحمان الشميمري ، عبد الرحمن بن احمد هجان مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة الرياض مكتبة العيكان 2005.
- 7- احمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الادارية و الاتصالية الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2000.
- 8- احمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة الاتصالات المعلومات ،القرارات الإسكندرية مصر الناشر مؤسسة النشر الجامعية 2009 .
- 9- احمد محمد المصري العلاقات العامة الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة 2006.
- 10- إدارة الخدمات الصحية و التمريضية ،دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع عمان 2002.
- 11- بشير العلق الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة عمان دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع.

- 12- بوحنية قوي، الاتصالات الادرية داخل منظمات المعاصرة ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2010.
- 13- ثابت عبد الرحمان ادريس ادارة الاعمال نظريات ونماذج تطبيقية الاسكندرية دار الجامعية 2005.
- 14- جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية ،،الموارد البشرية دار الجامعة الإسكندرية .
- 15- حسام محمد مازن أصول مناهج البحث في التربية و علم النفس القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع 2012 .
- 16- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة عمان دار حامد للنشر والتوزيع 2010
- 17- حسين حريم، مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية و المنظمة ،دار الحامد ط1 عمان الأردن 2006
- 18- حمد يوسف العلاقات في المجال التطبيقي ، القاهرة الدار العربية للنشر و التوزيع ط2 2012.
- 19- خليل محمد حسن الشماع ، ونضير كاضم محمود، نظرية المنظمة ط1، الاردن دار سمارة للنشر و التوزيع 2000 .
- 20- خيرى خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في مجتمع الحديث الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث 1997 .
- 21- خيضر كاظم محمود موسى سلامة اللوزي مبادئ ادارة الاعمال عمان اثناء للنشر والتوزيع 2008
- 22- خيضر كاظم محمود موسى سلامة اللوزي مبادئ ادارة الاعمال عمان اثناء للنشر والتوزيع 2008
- 23- ربحي مصطفى عليان محمد عبد الدبس وسائل الاتصال و التكنولوجيا التعليم عمان دار صفاء للنشر و التوزيع سنة 1999.

- 24- سلمان بكر بن كران: الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل الاتصال الاجتماعي عمان دار الـراية لنشر و التوزيع 2005
- 25- سمير محمد حسين بحوث الإعلام القاهرة علم الكتب 1999.
- 26- سهيل عبيدات ادارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة الاردن علم الكتب الحديث 2007.
- 27- سيد عليوة مهارات الاتصال وطرق اعداد التقارير المنصورة مكتبة جريدة الورد د-س.
- 28- شعبان فرح الاتصالات الادارية عمان دار اسامة للنشر والتوزيع 2009.
- 29- صالح خليل ابو اصبع العلاقات العامة الاتصال الانساني عمان دار النشر و التوزيع 2004 .
- 30- صالح على عودة الهالات ،الإدارة الفعالة للموارد البشرية عمان دار ومسكنة عامد للنشر و التوزيع 2016.
- 31- صالح محسن العامري و طاهر منصور الغالي، الإدارة و الأعمال دار وائل للنشر و التوزيع ط1 عمان ،الاردن 2007
- 32- صلاح عبد القادر العنسي الادارة عمان دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع 2008
- 33- طارق شريف يونس معجم مصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و الانترنت دار وائل للنشر ط1 عمان الأردن 2005 .
- 34- الطاهر الوافي التحفيز و الأداء الممرضين ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة 2011-2012.
- 35- عامر مصباح منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية الإعلام في الجزائر الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية 2010 .
- 36- عبد الرحمن توفيق الاتصال الفعال 23 شارع الدقي الجزيرة مصر 2014،

- 37- عبد الرحمن توفيق المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية والإفراد  
تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم مركز الخبرات المهنية للإدارات ط3 بدون بلد 2004.
- 38- عبد الرزاق رحاحلة ، زكرياء احمد عزام السلوك التنظيمي في المنظمات ط1 دار  
مكتبة المجتمع العربي للنشر الاردن ، عمان 2011.
- 39- عبد السلام محمود ، مقدمة في الأعمال دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية  
2008 .
- 40- عبد الله حسن مسلم مهارات الاتصال الإداري و الحوار .
- 41- عبد الناصر احمد جرادات ، لبنان هاتف الشامي ، اسس العلاقات العامة بين النظرية  
والتطبيق ، عمان دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2009 .
- 42- على عباس أساسيات علم الإدارة المسيرة ط1 عمان الأردن 2004
- 43- علي سلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع القاهرة  
1981.
- 44- علي محمود الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء يشري متميز دار التوزيع  
و النشر الإسلامية 1982 .
- 45- عيشوش فريد الاتصال في إدارة الأزمات دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة القديمة  
الجزائر ط 1 2011 .
- 46- فاطمة حسين عواد الاتصال و الإعلام التسويقي ، دار الاسامة لنشر و التوزيع  
الأردن عمان 2010 .
- 47- فاطمة حسين عواد الاتصال والعلام التسويقي ، عمان دار اسامة للنشر والتوزيع  
2011.
- 48- فاطمة مروة الاتصالات المهنية بيروت دار النهضة العربية سنة 2004.
- 49- فريد راغب النجار ، تكنولوجيا الاتصالات و العلاقات و المفاوضات الفعالة  
الاسكندرية مصر 2008 .

- 50- كامل محمد المغربي السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم دار الفكر ط1 عمان الأردن 2004 .
- 51- مجبوري منصورية ،الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الآراء الوظيفي ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة الحميد بن باديس مستغانم 2016- 2017 .
- 52- محفوظ جودت ، حسن الزغبى ، ياسر منصور منظمات الاعمال المفاهيم
- 53- محمد ابو سمرة الاتصال الإداري و الإعلامي ط1 دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن عمان 2009 .
- 54- محمد الدبس السردى الاتصال والعلاقات العامة في الادارة المكتبات ومراكز المعلومات.
- 55- محمد الدبس السردى الاتصالات و العلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات دار النشر التوزيع عمان الأردن 2010 .
- 56- محمد السيد فهمي تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية الاسكندرية دار المعرفة الجامعية الاسكندرية دار المعرفة الجامعية 1995.
- 57- محمد الصرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل ط1 عمان الأردن 2003.
- 58- محمد الفاتح ياغي مبادئ الادارة العامة بعمان دار وائل للنشر والتوزيع 2010
- 59- محمد بهجت جاد الله كشك المنظمات و اسس ادارتها الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث 1999.
- 60- محمد رفيق الطيب،مدخل لتسيير أساسيات الوظائف التقنيات ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995
- 61- محمد فريد الصاحن سعيد محمد المصري ادارة الاعمال الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع الاسكندرية مصر 1998.

- 62- محمد قاسم القريوئي "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال " ط5 عمان الأردن 2009.
- 63- محمد قاسم القريوئي "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال " ط5 عمان الأردن 2009.
- 64- محمد محمد البادي التخطيط الاستراتيجي للاتصال ط1 مياط الجديدة دار المهندس للطباعة 2005 .
- 65- محمد محمد عمر الطنوبي نظريات الاتصال الاسكندرية مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية 2001 .
- 66- محمد محمود مهدي : الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 2005 .
- 67- محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي المداخل الاساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي ، القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع ط2 1999 .
- 68- محمود فتحي عكاشة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، مطبعة بل برمت للطباعة و التصوير، القاهرة.
- 69- محمود يوسف عقلة ادارة المؤسسات الدولية عمان دار البداية ناشرون وموزعون 2010.
- 70- مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ،المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- 71- منال هلال مزاهره ، بحوث الإعلام الأسس و المبادئ عمان كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع 2011 .
- 72- مهدي حسين زوليف علي محمد عمر العضالية ادارة النضريات السلوك عمان دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 1996.

- 73- مؤيد سعيد سالم ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ط3 عمان الاردن 2009.
- 74- ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تطبيقية دار المحمدية العامة الجزائر 2004.
- 75- ناصر قاسمي الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية عمان ديوان المطبوعات الجامعية 2011.
- 76- نواف كعنان القيادة الادارية عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع سنة 2006 .
- 77- نوردين كتوفي، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية ،رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 1992.
- 78- هاشم حمدي رضا تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية لعمان :دار اليا للناشر والتوزيع 2009 .
- 79- هناء حافظ يدوي إدارة المؤسسات الاجتماعية دار المعارف الجامعية ، مصر 1999 .
- 80- وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، 2013 - 2014 .
- 81- يوسف قزاقرة وآخرون :إدارة الخدمات الصحية و التمريضية ،دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع عمان 2002.

## المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Jean louis et autre aspect humanisme de l'organisation Edition Gaétan Morin 5eme impression France 122 .
- 2- Patrick Gilbert et autre : organisation et comportement nouvelle proche nouveaux enjeux, Edition dunod France ,2005 p 101.
- 3- JEAN Louis Bergeron et autre :les aspects humaines de l'ORGANISATION ;EDITION GATEAN MORIN 5EME impression ;France ;1982 ;p122.
- 4- JEAN Louis Bergeron et autre :les aspects humaines de l'ORGANISATION ;EDITION GATEAN MORIN 5EME impression ;France ;1982 .
- 5- Patrick Gilbert et autre : organisation et comportement nouvelle proche nouveaux enjeux, Edition dunod France ,2005.

الملاحق

# جامعة مولود معمري تيزي وزو

## كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

### قسم علم الاجتماع

### تخصص تنظيم و عمل

استمارة استبيان بعنوان:

تأثير الاتصال الداخلي حول تحفيز  
المهوظفين

تمهيد:

إن المؤسسة تعمل على مواكبة التطورات العلمية و التقنية و إدخال احدث التقنيات بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام احدث شبكات الاتصالات و التجهيزات الحاسوب و قواعد المعلومات و إنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها لإنشاء نظام وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء و تحسين مستوى الخدمات.

ملاحظة: نحن في صدد تحضير مذكرة ماستر تخصص تنظيم و عمل حول موضوع "تأثير الاتصال الداخلي حول تحفيز الموظفين" نطلب منكم التعاون معنا في انجاز هذه المذكرة و ذلك بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة ، و نتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات و عدم استعمالها إلا لغرض البحث العلمي .

و الشكر الجزيل مسبقا على هذه المساهمة القيمة .

### البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر  ، أنثى
- 2-السن: اقل من 30 سنة  ، من 30 إلى 40 سنة  ، من 40 إلى 50 سنة  ، أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: متوسط،  ، ثانوي  . جامعي
- 4-الاقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات  ، من 5 إلى 10 سنوات  ، أكثر من 10 سنوات
- 5-الصفة: دائم  ، متعاقد
- 6-المنصب الوظيفي: إطار  ، إطار تحكم  ، عون تنفيذ

المحور الأول: وجهات نظر المبحوثين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

7- هل يساهم الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟

نعم  ، لا  .

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك.....

8- هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟

دائماً  ، أحياناً  ، أبداً  .

9- كيف يقيم الاتصال داخل المؤسسة؟

جيد جداً  جيد  حسن  متوسط  سيئ

10- هل تواجه أي صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة؟

دائماً،  أحياناً  ، أبداً  .

11- هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟

المسئول مباشرة  ، الزملاء في العمل  ، الإعلانات في المؤسسة  .

12- هل يسمح لك بإبداء الرأي أثناء الاجتماعات؟

نعم  ، لا

إذا كان الجواب بنعم فكيف ذلك.....

13- هل تجد صعوبة في فهم محتوى الرسائل الموجهة إليك من قبل الإدارة؟

نعم  ، لا  ، أحياناً  .

إذا كانت الإجابة ب "نعم" لماذا؟.....

14- هل تطالع على دليل المؤسسة؟

دائماً  أحياناً  أبداً

15- حسب اعتقادك هل يوجد عدد كافي من الاجتماعات سواء داخل القسم ذاته أو بين الأقسام؟

نعم  لا

16- هل توجد مشاكل و مشاحنات داخل المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل السبب يعود إلى المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة سواء كان في نقص المعلومات، نقص الاتصال إذا كان شيئاً آخر يذكر.....

17- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة؟

أ - مكتوبة:

لوحة الإعلانات،  تقارير  ، ملصقات  .  
إذ توجد وسائل أخرى تذكر.....

ب-شفوية:

اجتماعات  ، ملتقيات  ، الهاتف  .  
18- ما هو الاتصال الأكثر استخداماً ؟

الكتابي،  الشفهي.  .الانترنت

19- هل تجد أن وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين أدائك ؟

نعم  ، لا  .

إذا كانت الإجابة ب نعم فما هي وسائل الاتصال الكفيلة بتحسين أدائك الوظيفي ؟

الانترنت  تقارير  الهاتف  البريد الإلكتروني  الفاكس

المحور الثاني: الاتصال الداخلي وسيلة لتحفيز الموظفين .

20- هل تعتمد المؤسسة على عملية التحفيز ؟

نعم  ، لا  .

إذا كان الجواب ب نعم فما هي الحوافز التي تعتمد عليها:

21- هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل ؟

نعم  ، لا  .

22- عادة تحفيزك للعمل كيف يكون ؟

جيد  متوسط  ضعيف  ضعيف جداً

23- ما هو العامل الذي يحفزك أكثر؟

العلاقة الجيدة مع المسؤولين  علاقة جيدة مع زملاء العمل  الإعانات الاجتماعية   
المنح المادية  .

24- هل الرسائل الموجهة للعمال من طرف المسيرين تكون على شكل ؟

رسائل محفزة  عبارة عن أوامر وتوجيهات و قوانين  عبارة عن مجموعة من  
التشجيعات لانجاز المهام  .

25- هل الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي ؟

دائما  ، أحيانا  ، نادرا  .

26- هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل؟

نعم  ، لا  .

27- هل الاحترام و التقدير من طرف الرؤساء هو الذي يدفعك للعمل ؟

نعم  ، لا  .

28- هل تقدم المؤسسة ترفقات عادلة وفق أسس علمية مدروسة؟

دائما  ، أحيانا  ، نادرا  .



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
	الملخص
	خطة الدراسة
أ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>05</b>	<b>1- الاشكالية.....</b>
<b>07</b>	<b>2- الفرضيات.....</b>
<b>08</b>	<b>3- أسباب اختيار الموضوع.....</b>
<b>08</b>	<b>4- أهمية الموضوع.....</b>
<b>09</b>	<b>5- أهداف الدراسة.....</b>
<b>09</b>	<b>6- تحديد المفاهيم.....</b>
<b>13</b>	<b>7- الدراسات السابقة.....</b>
<b>18</b>	<b>8- المقاربات النظرية.....</b>
<b>26</b>	<b>9- منهج الدراسة.....</b>
<b>28</b>	<b>10- عينة الدراسة.....</b>
<b>31</b>	<b>11- أدوات جمع البيانات.....</b>
<b>32</b>	<b>12- مجالات الدراسة.....</b>

34	13- صعوبات البحث.....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني:</b>	
37	تمهيد.....
38	المبحث الأول: ماهية الاتصال .....
39	1 مفهوم عملية الاتصال الداخلي و تطوره.....
40	2 مكونات عملية الاتصال.....
43	3 نماذج عملية الاتصال .....
44	المبحث الثاني: مدخل الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
44	1 مفهوم الاتصال الداخلي .....
45	2 اهمية الاتصال الداخلي .....
46	3 اهداف الاتصال الداخلي .....
47	4 وضائف الاتصال الداخلي .....
49	المبحث الثالث: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله وشبكاتة والعوامل المؤثرة فيه.
49	1 انواع الاتصال الداخلي .....
54	2 وسائل الاتصال الداخلي .....
59	3 شبكات الاتصال الداخلي .....
66	4 العوامل التي تؤثر في انماط الاتصال الداخلي .....
73	المبحث الرابع: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
73	1 استراتيجية الاتصال الداخلي.....
74	2 الكفاءة و الفعالية في الاتصال الداخلي .....

77	3 معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي .....
79	4 طرق تحسين الاتصال الداخلي.....
80	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث</b>	
84	المبحث الأول: ماهية التحفيز.....
84	1 مفهوم التحفيز .....
86	2 طبيعة التحفيز.....
101	المبحث الثاني: متطلبات التحفيز الفعال .....
101	1 المبادئ الاساسية لنظام التحفيز الجي.....
103	2 خصائص نظام الحوافز.....
104	3 شروط نظام الحوافز.....
106	المبحث الثالث: عمليات التحفيز.....
107	المبحث الرابع: النظريات العلمية لتحفيز العمال .....
111	1 النظريات العلمية لتحفيز الموظفين .....
112	خلاصة الفصل.....
<b>الجانب التطبيقي</b>	
115	تمهيد .....
116	-التعرف بمجال البحث.....
116	-عرض وتحليل البيانات .....
116	-الجداول البسيطة والمركبة .....

153	..... مناقشة الفرضيات
154	.....-الاستنتاج العام
156	.....خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
116	يمثل معامل الجنس	01
117	يمثل السن	02
118	يمثل المستوى التعليمي	03
119	يمثل اقدمية العمال في المؤسسة	04
120	يمثل معامل الصفة	05
120	يمثل معامل المنصب للعمال	06
121	يمثل مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام	07
122	يمثل إيصال المعلومات في الوقت المناسب	08
123	يمثل حرية انتقال المعلومات في المؤسسة	09
124	يمثل في كيفية إقامة الاتصال في المؤسسة	10
125	يمثل مدى مواجه الصعوبات في الاتصال داخل المؤسسة	11
126	يمثل عبر ماذا يلقي العامل المعلومات الخاصة بمهامه	12
127	يمثل ابداء الراي في الاجتماعات	13
127	يمثل صعوبة فهم محتوى الرسائل الموجهة من قبل الادارة	14
128	يمثل الاطلاع على دليل المؤسسة	15
129	يمثل وجود العدد الكافي للاجتماعات في الإدارة	16
129	يمثل مدى وجود مشاكل ومشاحنات داخل المؤسسة	17
130	يمثل وسائل الاتصال المستخدمة في مستوى المؤسسة	18

131	يمثل الوسائل الشفوية	19
131	الاتصال أكثر استخداما	20
132	مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الأداء	21
133	الوسائل الكفيلة بتحسين أداء الوظيفي	22
133	مدى اعتماد المؤسسة على عملية التحفي	23
134	الحوافز المقدمة تشجعك على الانضباط	24
135	العوامل التي تحفز أكثر	25
136	الرسائل الموجهة للعمال تكون على شكل	26
136	الحوافز تحقيق الاستقرار الوظيفي	27
137	يمثل الاجر ومدى تغطيته على الحاجات الاساسية	28
138	يمثل دافع الاحترام والتقدير هو الذي يدفعك للعمل	29
139	المؤسسة تقدم ترقية عادلة وفق أسس علمية	30
الجدول المركبة		
140	يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام وفقا لمتغير الجنس	31
141	يوضح وجود مشاكل ومشاحنات داخل المؤسسة وفقا لمتغير الجنس	32
143	يوضح تقديم المؤسسة لترقيات عادلة وفقا لمتغير الجنس	33
144	يوضح الاحترام والتقدير من الرؤساء يدفع العامل للعمل أم ذلك يعود للأقدمية وفقا لمتغير الجنس	34
145	يمثل مدى وجود صعوبات في فهم محتوى الرسائل الموجهة للعامل حسب المستوى التعليمي	35
147	يمثل صعوبات الاتصال بالإدارة حسب متغير المنصب الوظيفي	36
148	الجهات التي يتلقى العامل معلومات الخاصة بمهامه	37

<b>149</b>	يمثل الفرضية الأولى: يمثل أساس العلاقات بين العمال حسب متغير الاقدمية في العمل	<b>38</b>
<b>151</b>	يمثل الفرضية الثانية: يمثل وسائل الاتصال المستخدمة و الكافية لتحفيز العمال على أداء العمل حسب معامل المنصب الوظيفي	<b>39</b>

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	يمثل هرم ماسلو	01
22	يمثل الحاجة للانجاز	02
51	يمثل الاتصالات الصاعدة و النازلة داخل المؤسسات	03
54	يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	04
61	يوضح شكل العجلة	05
62	يوضح حرف الواي	06
63	يوضح شكل السلسلة	07
64	يوضح شكل الدائرة	08
65	يمثل الشكل الكامل المتشابك	09