



الجيلالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة  
دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

\* أ. زينيني فريدة

إعداد الطالبين:

\* يوسف احمد سناء

\* بودومي خويفة

لجنة المناقشة

الأستاذ: .....  
رئيسا  
الأستاذ: زينيني فريدة .....  
مشرفا  
الأستاذ: .....  
ممتحنا

السنة الجامعية : 2018-2019

## الاهداء

إلى رمز الكفاح و اعز الناس إلى قلبي والدي العزيز أطل الله في عمري.

إلى التي كانه ولا تزال دائما ظللا من الحنان أكرم امرأة وأدنى حزن

وأحق الناس بصحبي إلى عيني ونبراس حياتي من رافقتني دعواتها في دربي ومهواربي إلى  
من حملتني ومن على ومن

إلى من سهرت الليالي ، حفظها الله وأطل الله في عمرها "أمي الغالية"

إلى أغلى ما املك إخوتي "بسة ، عبد الله

إلى كامل أفراد أسرتي من كبيرهم إلى صغيرهم خاصة خالي محمد

إلى رفيقات دربي صديقاتي " فوزية ، إيمان ، زهية

سنة

# الإهداء

فحمدا لله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه، لا  
يسعنى في هذا المقام إلا أن أهدي هذا البحث العلمي إلى:  
الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وجزاهما الله عني كل خير.

إلى أخوة

إلى الأصدقاء

إلى الأهل والأقارب

## خليفة

# الشكر

من منطلق قوله عليه الصلاة والسلام

( من لا يشكر الناس لا يشكر الله )

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذ رزقنا وألمنا الصبر و المثابرة و وفقنا لإنهاء هذا العمل، ونسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدنا علما وتعلما ويسر لنا أمرنا فله الحمد والشكر والثني عليه الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

وإعترافنا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر وخاصة الى كل من مد لنا العون والمساهمة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

كما نتفضل بأحر تشكراتنا للأستاذة المحترمة: " زينب فريدة " التي ساهمت بنصائحها ولم تبخل علينا بجهودها لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية كما نتقدم بالشكر الى كل عمال مؤسسة الصناعية للعناد الصحي مليانة، ولا

ننسى أن نشكر كل من شارك في عمل هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو

دعاء .

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسات ، و لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة ، و قد اعتمدنا في التحليل على برنامج spss23 و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن للاتصال التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية بتحفيز العاملين .

الكلمات المفتاحية : الاتصال التنظيمي ، التحفيز ، العاملين ، المؤسسة .

## Abstract:

The study dealt with the subject of organization communication and its relationship with the motivation of employees in the institutions, to know the nature of the relationship between the two variables, a field study was conducted in the industrial institution for health equipment.

We have adopted the analysis on the program spss23 , and the study reached several results, communication and stimulation .

**Keywords:** organization communication ,motivation ,employees ,organization .



# قائمة المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	كلمة الشكر وتقدير
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
أ-ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي و التحفيز	
06	تمهيد
07	المبحث الأول : ماهية الإتصال التنظيمي
07	1- مفهوم الإتصال التنظيمي و أهميته
07	1-1- تعريف الإتصال
08	1-2- تعريف الإتصال التنظيمي
08	1-3- أهمية الإتصال التنظيمي
09	2- أشكال الإتصال التنظيمي و أساليبه
09	2-1- أشكال الإتصال التنظيمي
09	2-1-1- الاتصال الرسمي
14	2-1-2- الاتصال غير الرسمي
14	2-2- أساليب الاتصال التنظيمي
14	2-2-1 الاتصال الكتابي
15	2-2-2- الاتصال الشفهي
16	3- أهداف و وظائف الإتصال التنظيمي و معوقاته
16	3-1- أهداف الاتصال التنظيمي
16	3-2- وظائف الاتصال التنظيمي
16	3-3- معوقات الاتصال التنظيمي
18	المبحث الثاني : عموميات حول التحفيز

18	1- مفهوم التحفيز , تطوره التاريخي ونظرياته
18	1-1- تعريف التحفيز و اهميته
18	1-1-1- تعريف التحفيز
19	1-1-2- أهمية التحفيز
19	1-2- التطور التاريخي للتحفيز
19	1-3- نظريات التحفيز
20	1-3-1- نظرية الحاجات الإنسانية
20	1-3-2- نظرية العاملين
20	1-3-3- نظرية فريدريك تايلور
23	2- أنواع التحفيز وأهدافه
23	2-1- أنواع التحفيز
24	2-1-1- حوافز من حيث الطبيعة
25	2-1-2- حوافز من حيث الاستفادة
25	2-1-3- حوافز من حيث الأثر
25	2-1-4- حوافز من حيث المصدر
26	2-2- أهداف التحفيز
26	2-3- علاقة الاتصال التنظيمي بالتحفيز
29	المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث
29	1- عرض الدراسات السابقة
29	1-1- عرض الدراسات السابقة للمتغير المستقل
31	1-2- عرض الدراسات السابقة للمتغير التابع
33	1-3- عرض الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين
34	2- التعقيب على الدراسات السابقة
34	2-1- أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و دراستنا الحالية
36	2-2- ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
35	<b>الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS</b>
36	تمهيد
41	<b>المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS</b>

41	1-التطور التاريخي و التعريف بالمؤسسة
41	1-1-نشأة المؤسسة
42	1-2- تعريف المؤسسة
42	1-3-خصائص المؤسسة
43	2- مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي و أهدافها
43	2-1- مهام المؤسسة
43	2-2-أهداف المؤسسة
44	3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي و أهدافها
44	3-1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
44	3-2-أهداف المؤسسة
50	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
50	1- أسلوب الدراسة
50	2- محتوى الإستبيان
50	3- نموذج الدراسة ومتغيراته
50	4- مجتمع الدراسة
50	5- أدوات الدراسة
52	6- الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان
53	7- صدق وثبات الإستبانة
54	المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة وإختبار الفرضيات.
54	1- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
54	1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس
55	1-2- توزيع أفراد العينة حسب السن
56	1-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
56	1-3-1- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
57	1-4- توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية الوظيفية
58	2- اختبار الاستقلالية: Khi deux
63	3- نتائج الإحصاء الوصفي.
63	3-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الإتصال التنظيمي
65	3-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: التحفيز.

67	4-اختبار الفرضيات One Sample T.TEST
67	4-1- اختبار الفرضية الأولى
68	4-2- اختبار الفرضية الثانية
68	4-3- اختبار الفرضية الثالثة
69	4-4- اختبار الفرضية الرابعة
69	5- اختبار التجانس Test d'homogénéité des variances
70	6-اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONE WAY .ANOVA
70	6-1- اختبار تباين إجابات المحور الأول.
72	6-2- اختبار تباين إجابات المحور الثاني.
77	خلاصة
79	خاتمة
83	قائمة المراجع
88	ملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	اوجه التشابه و الاختلاف بين دراسات السابقة	01
51	يمثل مقياس ليكرت الخماسي.	02
51	يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان	03
52	يمثل صدق وثبات الإستبانة معامل الفا كرونباخ	04
53	يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة.	05
54	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
55	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	07
56	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	08
57	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	09
57	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية الوظيفية.	10
59	يمثل اختبار الإستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية. Khi deux	11
64	يمثل عبارات عينة الدراسة حول الإتصال التنظيمي.	12
66	يمثل عبارات عينة الدراسة حول التحفيز.	13
67	يمثل اختبار T.Test الفرضية الاولى	16
68	يمثل اختبار T.Test الفرضية الثانية.	17
68	يمثل اختبار T.Test الفرضية الثالثة.	18
70	يمثل اختبار T.Test الفرضية الرابعة.	19
70	يمثل اختبار تجانس اجابات عينة الدراسة. Test d'homogénéité des variances	20
71	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الاول وفق الاقدمية الوظيفية.	21
72	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الاول وفق المستوى الوظيفي.	22
72	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الاول وفق المستوى التعليمي	24
73	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الاول وفق السن	25
73	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الاول وفق الجنس	27
74	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الثاني وفق الاقدمية الوظيفية.	29
75	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الثاني وفق المستوى الوظيفي.	30

75	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الثاني وفق المستوى التعليمي.	31
76	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الثاني وفق السن	32
76	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الثاني وفق الجنس	

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	يمثل الاتصال التنظيمي	01
11	يمثل الاتصال النازل.	02
12	يمثل الاتصال الصاعد	03
13	يمثل الاتصال الافقي	04
19	يمثل التطور التاريخي للتحفيز	05
21	يمثل هرم الحاجات عند ماسلو	06
23	يمثل انواع التحفيز	07
45	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي	08
51	يمثل متغيرات الدراسة	09
54	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
55	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	11
56	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	12
57	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	13
58	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاعدمية الوظيفية .	14

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
87	يمثل استبيان الدراسة	01
91	يمثل المعلومات الشخصية	02
92	يمثل الفا كروباخ	03
93	يمثل اختبار الاستقلالية Khi deux	04
93	يمثل اختبار التجانس Test d'homogénéité des variances	05



# قائمة المصادر و الأشكال





# قائمة الملاحق





حقك الله



## توطئة :

يعتبر الإتصال نشاطا إنسانيا على جانب كبير من الأهمية و ركيزة مهمة في العلاقة بين الأفراد ، فهو جزء من الحياة الإنسان الذي هو دائم الإتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع ، يتصل بهم و يتصلون به للتعلم و الإفادة وتحقيق الفهم و التأثير و ما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد من أحاديثهم و مناقشاتهم فليس من الممكن أن نتصور جماعة آيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الإتصال التي تحدث بين أفرادها .

و كما أن الإتصال من ضروريات الحياة و عنصر هام في حياة الإنسان فهو كذلك بالنسبة للمنظمة ،فهو من أهم المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري ، إذ أن أي منظمة تضم مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف و مصالح و تحكمهم قواعد و قوانين ، و هم أثناء تحركهم لتحقيق أهدافهم يتخاطبون و يتبادلون المعلومات فالإتصال عملية اجتماعية عن طريقها يتفاعل الأفراد ، و عن طريقها يستطيع الإداري تحقيق التأثير في تحرك الأفراد نحو الهدف، كما أنها إلى جانب ذلك هي عملية نفسية تتطلب قدرا من فهم النفس البشرية و من معرفة اتجاهات الآخرين و دوافعهم و كيفية تحفيزهم إلى العمل .

فالإتصال التنظيمي عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين تساعدهم على تحقيق الفهم المتبادل بينهم ، و من خلاله يتم انجاز الأعمال ، كما يمكن خلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض و كذلك التنسيق بين أعمال الأفراد مما يترتب عليه ان تصبح تلك الأعمال متكاملة ، كما يترتب عليها توحيد الجهود المختلفة للأفراد داخل المنظمة و التأثير في سلوكياتهم و ذلك بغية تحقيق أهدافهم الشخصية و التنظيمية ، فمهمة إدارة المنظمة تتمثل في اتخاذ القرارات بناء على مختلف الاستشارات و المعلومات المتوفرة من مختلف المصادر و إصدار التوجيهات إلى الجهات المعنية بتنفيذها و التعرف على رد فعل المنفذين و العرافيل التي تواجههم ، كل هذا يمثل أساس عملية الاتصال التنظيمي ، و نشاط المنظمة كله يؤدي بالإتصالات و بدونها تبقى القرارات و المعلومات في حالة جمود .

من جهة ثانية يلعب التحفيز دور مهم في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة ، لذلك قام العديد من الباحثين و المفكرين بعدة دراسات و أبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الأفراد و كيفية استخدامها لإطلاق طاقاتهم نحو الانجاز و الأداء الناجع و نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية ، فالمورد البشري يعتبر من أهم موارد المنظمة كونه المحرك الأساسي لكل نشاطات المنظمة و هو أضحي يمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المنظمات فهو الذي يصنع التفوق و الفارق ، و لهذا يجب الاهتمام به و توفير الظروف الملائمة لعمله و تحفيزه لمساعدته على استثمار قدراته و إمكانياته في تحقيق أهداف المنظمة ، فبقاء المنظمة يعتمد على مواردها البشرية و طريقة التعامل معها و على قدرة تلك المنظمة على تحفيز تلك الموارد من أجل أداء المهام المطلوبة على أفضل شكل ، و نظرا للأهمية التي يمثلها التحفيز بشتى أنواعه بالنسبة للمورد البشري جعلت المنظمات تبحث عن أهم الطرق و الوسائل التي تحفز بها أفرادها

إشكالية البحث :

يمكن صياغة الإشكالية البحث استنادا لما سبق على النحو التالي :

✓ كيف يساهم الإتصال التنظيمي في التأثير على تحفيز العاملين ؟

و للإجابة على الإشكالية الرئيسة قامنا بأسئلة الفرعية التالية :

\* هل هناك علاقة هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha <$  بين الاتصال النازل و تحقيق اهداف المؤسسة؟

\* هل هناك علاقة هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha <$  بين الاتصال النازل و تحقيق اهداف المؤسسة؟

\* هل هناك علاقة هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha <$  بين الاتصال النازل و تحقيق اهداف المؤسسة؟

\* هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha <$  بين الإتصال التنظيمي و تحفيز العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS مليانة ؟

فرضيات البحث :

من اجل إلقاء الضوء على الإشكالية و الإجابة على الأسئلة المطروحة ، قمنا بوضع الفرضيات التالية :

\* هناك علاقة هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha <$  بين الاتصال النازل و تحقيق اهداف المؤسسة؟

\* هناك علاقة هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha <$  بين الاتصال النازل و تحقيق اهداف المؤسسة؟

\* هناك علاقة هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha <$  بين الاتصال النازل و تحقيق اهداف المؤسسة؟

\* توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha <$  بين الإتصال التنظيمي و تحفيز العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS مليانة

أسباب اختيار الموضوع

- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتلاءم مع التخصص الذي زاولناه في دراستنا .

- الأهمية البالغة التي يلعبها الإتصال بصفة عامة و الإتصال التنظيمي بصفة خاصة في بناء العلاقات الإنسانية
- من اختيار الأستاذة المشرفة

### أهمية البحث

هذا الموضوع جدير بالاهتمام انطلاقا من أهميته التي تتبع من أهمية الموضوع الذي تعالجه فهي تسلط الضوء على مفاهيم ينبغي على المنظمة أن تدرك أهميتها ،فالاتجاه الحالي في تسيير المنظمات يركز على كل ما له علاقة بتحسين الأداء فيما يخص الموارد البشرية ، و يعد موضوع التحفيز مهم باعتبار إن التحفيز الافراد يدفعهم إلى الأداء الجيد للمهام الموكلة لهم ، و كون الإتصال التنظيمي في المنظمة مرتبط مباشرة بهذا المجال فيستحق البحث ، فعملية الاتصال تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمة حيث انه أداء للتفاعل و المشاركة و تبادل الآراء و الأفكار مع الآخرين و هذا بدوره يساعد المنظمات على إحداث التأثير في سلوكيات الأفراد في المنظمات ، و ذلك بإثارة دوافعهم لتقديم أفضل ما عندهم و تحسين أدائهم .

### أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة الإحاطة بمفهوم الإتصال التنظيمي و إبراز أهدافه .
- إبراز أهمية التحفيز و الدور الذي بلعبه في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى التعرف على أنواعها .
- كيفية مساهمة الإتصال التنظيمي في تحفيز العاملين و ذلك قصد تحقيق أهداف المنظمة .

### حدود الدراسة

**الحدود المكانية :** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS مليانة

**الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة مكونة من 33 عامل بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS مليانة موزعين بين رئيس قسم ، رئيس مصلحة ، موظف ، عامل .

**الحدود الموضوعية :** سنركز في دراستنا على معالجة موضوع الإتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين ،وهنا حددنا المتغير المستقل و هو الإتصال التنظيمي ، و المتغير التابع المتمثل في تحفيز العاملين .

### المنهج المتبع

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على أسئلتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و هو المنهج الذي يعبر عن ظاهرة المراد دراستها كما في الواقع ، فاستخدمنا المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع و

استخدمنا المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه و لتحليل الجداول و الأشكال الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها ببيانات الاستبيان .

### صعوبات البحث

- صعوبة التأقلم مع منهجية امراد

- نقص المراجع

### هيكل البحث

لأجل مناقشة الإشكالية المطروحة واستخراج النتائج، ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين ومقدمة وخاتمة، تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصلين وأيضاً الاقتراحات المقدمة.

جاء الفصل الأول بعنوان (الأدبيات النظرية للاتصال التنظيمي و التحفيز) والذي تضمن مبحثين، خصص المبحث الأول للتطرق إلى ماهية الاتصال التنظيمي، و المبحث الثاني عموميات حول التحفيز والمبحث الثالث خصص لذكر بعض الدراسة السابقة ومقارنتها بدراستنا.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية، والتي تم إجراؤها في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS مليانة لتوضيح الأثر بين إدارة الكفاءات والتميز والإبداع عبر ثلاث مباحث، تم تقديم المؤسسة والإشارة إلى أهدافها في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، في حين تناول المبحث الأخير تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

وتم تلخيص أهم ما تناولته المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم الاقتراحات.



# الفصل الأول



**تمهيد**

يعتبر موضوع الإتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي حظيت بالدراسة الدائمة و الاهتمام الكبير من قبل العلماء و كذا المؤسسات على حد سواء ، و نظرا للانفتاح الذي يكسبه التنظيم و كذا مرونة تدفق الإتصالات بين أعضاء المنظمة في جميع المستويات التنظيمية المختلفة ، الأمر الذي يجعلها من بين عوامل الكفاءة التنظيمية و عليه يمكن اعتبار الاتصال التنظيمي القلب النابض في المنظمة و الهدف العام منه هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة .

بما أن الإنسان من فطرته انه لا يحرك ساكنا إلا بمقابل ليحقق حاجاته و ما يرغب به ، إذ نجد المنظمة تركز على هاته الناحية من خلال استخدام قدرات موظفيها الفكرية و الجسدية عن طريق تحفيزهم من خلال إثارة رغباتهم و تحريك دوافعهم ، و بذلك يحقق التوازن بين طرفي المعادلة ( رغبات و حاجات العاملين من جهة و أهداف المنظمة من جهة أخرى ) .

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول : ماهية الإتصال التنظيمي**

**المبحث الثاني : عموميات حول التحفيز**

**المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث.**

## المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي.

يعد الإتصال القوة الدافعة في العلاقات البشرية , و هو العنصر الحاكم في قيام أي مجتمع إنساني و في عمليات التفاعل الاجتماعي .

## 1- مفهوم الإتصال التنظيمي و أهميته.

الاتصال هو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم و استقرار و تغيير حياته, و نقل أشكالها و معناها من جيل لآخر, و على هذا الأساس سنقوم بتقديم تعريف للاتصال بشكل عام ثم تعريف الاتصال التنظيمي و أهميته.

## 1-1- تعريف الإتصال.

لقد ظهرت تعريفات عديدة للاتصال من قبل الباحثين و المفكرين و من هذه التعريفات نجد:

عرف الاتصال على انه « تلك العملية التي تتضمن ترتيب و اختيار و إرسال الرموز بالطريقة التي تساعد المستمع و إعادة تكوين المعاني داخل حقله مع المعاني التي قصدتها المرسل »<sup>1</sup>؛

- يعرف الاتصال على انه « تلك العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين »<sup>2</sup>؛

- يعرف الاتصال على أنه « تلك عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق و الأفكار و الانفعالات و تحقيق مفهومية مشتركة بين أطراف المعنية في الأمر »<sup>3</sup>؛

- يعرف الاتصال على أنه « تلك عملية مقصورة تتم من مصدر نوعي يتم بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي أي أنها عملية مقصورة ذات عناصر محددة و معلومة »<sup>4</sup>؛

مما سبق يمكن تقديم مفهوم شامل للاتصال هو « عملية مستمرة تتضمن قيام المرسل بترجمة أفكار و معلومات إلى رسالة كتابية أو شفوية، عبر مختلف وسائل الاتصال إلى المرسل إليه ( المستقبل) بحيث تكون واضحة و مفهومة ».

1 - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله الرحمن البردي، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي لحوكمة العلاقات العامة في الحياة و الأعمال، دار الجامعة، مصر، 2007-2008، ص40.

2 - محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص359.

3- سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014-2015، ص4.

4 - مريم يحيوي، دور الاتصال في تحفيز العاملين المؤسسة التكوينية، مجلة العلوم الإنسانية و التكوينية، جامعة باتنة، العدد17، ديسمبر 2007، ص 191.

### 1-2- تعريف الإتصال التنظيمي .

- يعرف الإتصال التنظيمي على أنه « وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها »<sup>1</sup>؛

- يعرف الإتصال التنظيمي على أنه « كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم و الجماعات و الأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي »<sup>2</sup>؛

- يعرف الإتصال التنظيمي على أنه « الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها و بين جماهيرها أي ( الداخليين و الخارجيين ) »<sup>3</sup>؛

و من خلال التعريفات السابقة يمكننا تقديم تعريف عام للإتصال التنظيمي على انه « عملية تنظيمية داخل المؤسسة ، من أجل تسهيل تدفق المعلومات و البيانات و الأفكار في المؤسسة ».

### 1-3- أهمية الإتصال التنظيمي .

تكمن أهمية الإتصال التنظيمي في ما يلي:

- يكون الاتصال في التنظيم في إتصالات دائمة مع غيره من الأفراد حيث يكون اتصال مع الرؤساء و العملاء و الزملاء<sup>4</sup>؛

- توضيح التغييرات و التعديلات و الانجازات و تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات و استقصاء ردود الفعل<sup>5</sup>؛

- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية و اجتماعية و نفسية داخل المنظمة<sup>6</sup>؛

- يلعب دورا في تعزيز العلاقات الاجتماعية و كذلك المهنية و تبادل الثقة و التعاون و الاحترام بين العمال<sup>7</sup>؛

1 - بوعطيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ن جامعة قسنطينة، 2008-2009،ص37.

2 - بسمة بن بركة ، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم التجارية، جامعة بسكرة ، 2014-2015، ص63.

3 - بن فرج الله يونس و آخرون ، دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، 2013-2014، ص17 .

4 - جمال الدين عاشوري ، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،جامعة سطيف (2) ، 2014 – 2015 ، ص 23 .

5 - احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، دار الجامعة للنشر ، مصر، 2004 ، ص31.

6 - بسمة بن بركية ، مرجع سبق ذكره، ص ص 68 ، 69 .

7 - احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

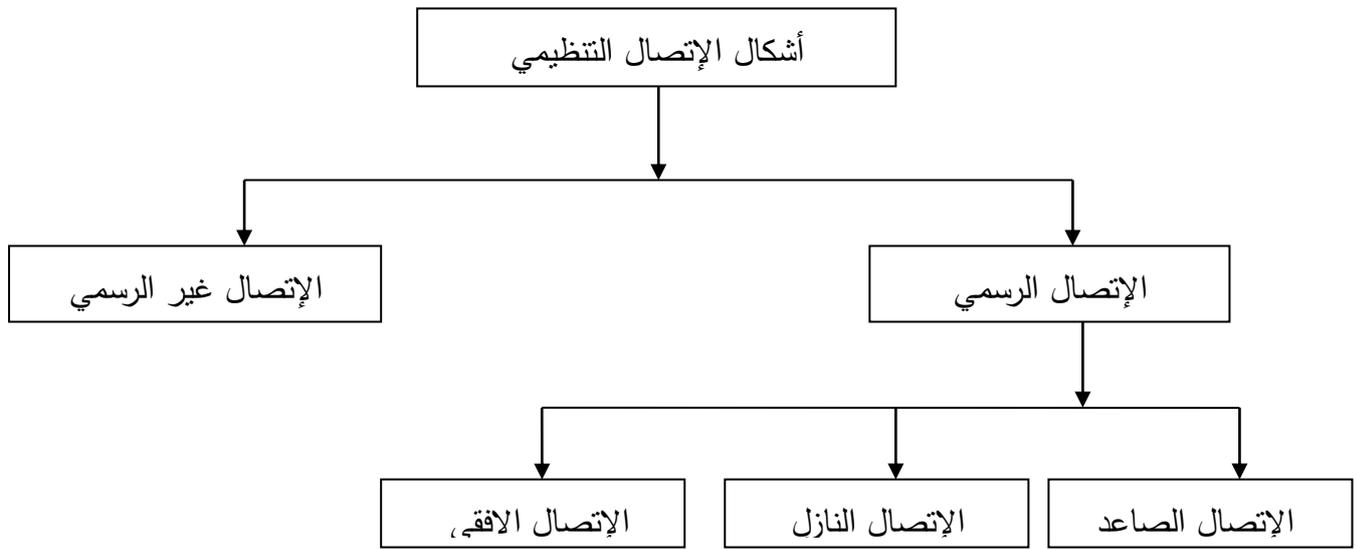
## 2- أشكال الإتصال التنظيمي و أساليبه.

هناك عدة تقسيمات لأشكال الإتصال التنظيمي و أساليبه، و سوف نقلي الضوء على كل شكل و كل أسلوب منه.

### 2-1- أشكال الإتصال التنظيمي .

تنقسم الاتصالات التنظيمية في المؤسسة إلى اتصالات رسمية و اتصالات غير رسمية :

#### الشكل رقم (1-1) : أشكال الإتصال التنظيمي .



المصدر : فاتن عوض , القيادة و الإشراف الإداري, دار أسامة ، عمان ، 2010 ، ص 245.

### 2-1-1 الإتصال الرسمي:

هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم أو الإدارة حسب ما تقرر اللوائح التنظيمية ، و يتم تدقيق المعلومات تبعا لقنوات الإتصال الرسمية المحددة من الإدارة .<sup>1</sup>

هو الإتصال الذي يحدث من خلال اللوائح و القوانين المؤسسة إلى آخر من اللوائح و القرارات المكتوبة وفق الشكل و الطرق المضبوط هو المؤطرة سلفا لهذا النوع من الإتصال، لما يخدم الهدف الذي أنشأت من اجله هذه الأهداف ، و تنقسم الإتصالات الرسمية تبعا لحركتها و اتجاهاتها داخل المؤسسة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بسمة بركية ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 .

<sup>2</sup> - زيزي رمال ، دور التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة أم البواقي ، 2015-2016، ص32

و ينقسم الإتصال الرسمي إلى :

\* الإتصال النازل.

أ- تعريفه :

ويطلق عليه البعض بالإتصال المتجه إلى الأسفل ، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو من التنظيم إلى أدناه ، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا مباشرة ، وبالتالي فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم و له هدفان هما:<sup>1</sup>

أ - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن إدراكها و فهمها ؛

ب- قبول المستقبلين عن طريق الاقتناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس ؛

ب- مزايا الإتصال النازل: يحقق الإتصال النازل عدة مزايا نوردتها فيما يلي :<sup>2</sup>

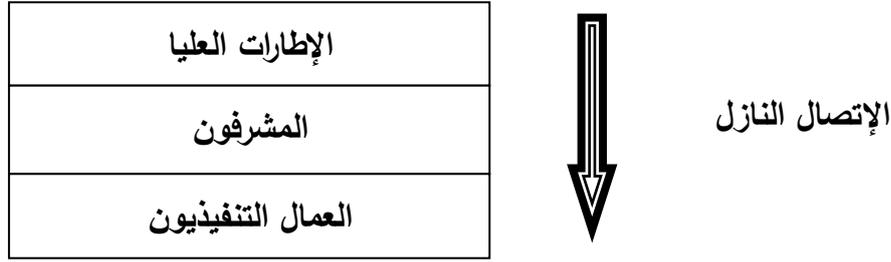
- تعليم الموظفين و توجيههم، و توضيح المواقف المختلفة لهم ، و هذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم و شكوكهم و بالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود في المنظمة .
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام و تقدير الإدارة في المستويات العليا ، و هذا يخلق لدى الأفراد روح من الكبرياء و الاعتزاز بالنفس و العمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات و التجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة.

ج -معوقات الإتصال النازل : يعاب على الإتصال النازل فيما يلي :<sup>3</sup>

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل الإتصالية الكتابية ، ويتحاشى الرسائل الشفهية (وجه لوجه) ، مما يفقد الإتصال قيمته و هدفه؛
- نقص الفهم و المعرفة من جانب المرؤوسين وعدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم لا يجب نقلها للآخرين

1 - محمد يسرى إبراهيم، الاتصال والسلوك الإنساني، ط1، البيطاش للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص188 .  
 2- عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية ط1 ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية ، 1997.ص43 .  
 3- محمد يسرى إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، صص 189 .

الشكل رقم (1-2): الإتصال الرسمي النازل



المصدر: محمد يسري إبراهيم, الاتصال و السلوك الإنساني ، ط1، البيطاش للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص188.

\* الإتصال الصاعد

أ - تعريفه:

يتم هذا النوع من الإتصال داخل المؤسسة من أدنى الهياكل الإدارية إلى أعلاها وبين مختلف المستويات فلو أراد موظف الآلة الكاتبة التقدم بطلب إجازة أو علاوة فإنه يقوم بتقديم الطلب إلى رئيسه المباشر وفي هذه الحالة يغير إتجاه الإتصال تصاعديا، كما يعتبر تصاعديا عندما يطلب رئيس القسم التقدم بطلب إلى المدير العام.<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي و ليود أربع ( LIASLI-LUID ) في أربع نقاط و المتمثلة في:<sup>2</sup>

أ- معلومات حول أداء المرؤوس و مدى تقدمه و خطته المستقبلية؛

ب- مشكلات العمال التي تحتاج وقفة مع المدير و التي تتضمن جملة الشكاوي و المشاكل التي يعاني منها العمال ؛

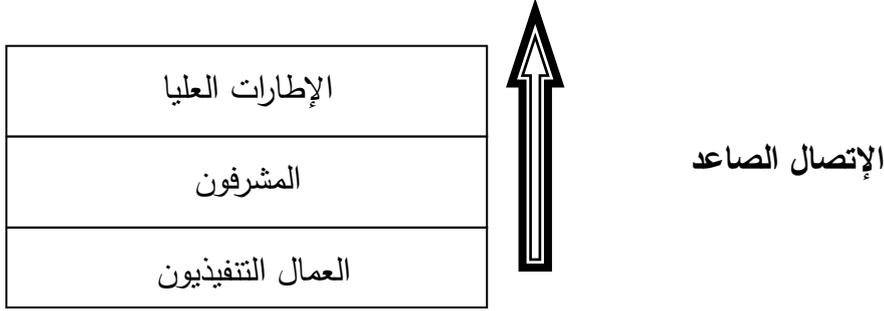
ج- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها ؛

د- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة .

<sup>1</sup> - الطويل هاني عبد الرحمن صالح ، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات ، ط3، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2010، ص ص 234-235

<sup>2</sup> -صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعية، مصر ، 2005، ص317 .

الشكل رقم(1-3): الإتصال التنظيمي, الصاعد.



المصدر: عبد المعطي محمد العساف, السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر ، الأردن ، ص 283 .

ب - مزايا الإتصال الصاعد: تكمن مزايا الإتصال الصاعد في ما يلي:<sup>1</sup>

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم و هذا بالطبع إرضاء لحاجاتهم إجتماعية و الذاتية ؛
- التمكين من اكتشاف الأخطاء أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها.
- المساعدة في زيادة اللوازم من جانب المرؤوسين لتحقيق فرض الاتصال للمنظمة مع الرئيس .

ج - معوقات الإتصال الصاعد: هناك عدة معوقات للإتصال الصاعد هي:<sup>2</sup>

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به , و يحاول أن يترك ذلك اثر ايجابي لدى الرئيس و قد يتطلب ذلك إدخال تعديلات لازمة في محتوى الرسالة .
- البعد المكاني و الإداري بين الرؤساء و المرؤوسين .

\* الإتصال الأفقي .

أ - تعريفه:

يتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كان يتصل مدير الإنتاج بالمدير التسويق

بغية التنسيق و التكامل , و هذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- زيزي رمال , مرجع سبق ذكره , ص 34 .

<sup>2</sup>- زيزي رمال , نفس المرجع السابق , ص 34 .

<sup>3</sup> الهاشمي , السلوك التنظيمي , دار الهدى , الجزائر , 2006 , ص 216 .

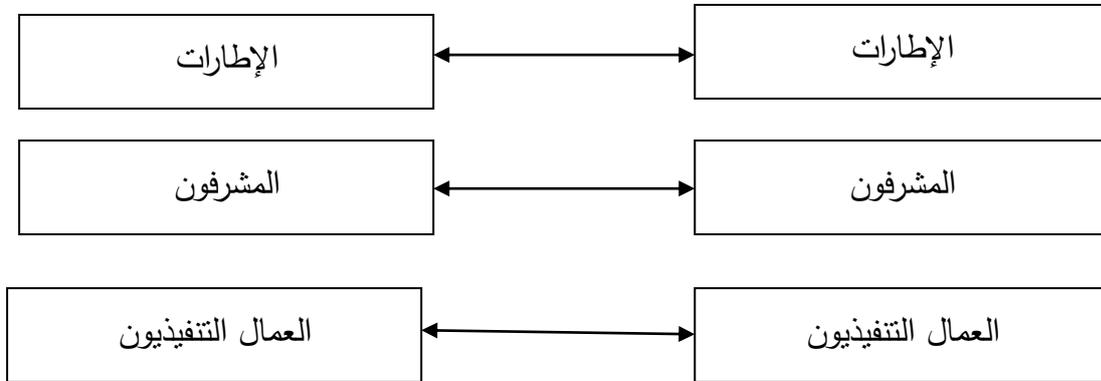
ب- مزايا الإتصال الأفقي : للإتصال الأفقي عدة مزايا نورد منها :<sup>1</sup>

- يسمح بوصول المعلومات و الأداء و المقترحات من كل جانب و في وقت تقريبا , الأمر الذي يعطي للمدربين فرصة للوصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين و يبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع و الطاعة

ج - معوقات الإتصال الأفقي : هناك عدة معوقات للإتصال الأفقي نذكر منها :<sup>2</sup>

- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة و مرد ذلك شدة التمسك بالشكليات و المبالغة في إطالة الإجراءات و التعقيدات ؛
- إن تطبيق مبدأ التخصص و تقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى حد الذي يحول دون تحقيقها .

الشكل رقم (1-4) : الإتصال الرسمي الأفقي .



المصدر: محمد يسري إبراهيم, الإتصال السلوكي و الإنساني , دار البيطاش للنشر والتوزيع ، مصر، ص115

<sup>1</sup> - محمد عساف ، مرجع سبق ذكره ، ص 225 .  
<sup>2</sup> - بو عطيظ جلال الدين , مرجع سبق ذكره , ص46.

## 2-1-2- الإتصال غير الرسمي :

### أ- تعريفه :

هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد و الجماعات و يكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة , و تتميز هذه الإتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة للاتصال .<sup>1</sup>

هو عبارة عن جزء من واقع حياة المنظمات و يمكن أن يكون لها نتائج و آثار كالإشاعات و الأقاويل , و يتطلب الأمر من المرؤوس استمرار الحذر و اليقظة و الإصغاء إلى ما يدور و يقال و اطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة و الإصغاء إليهم .<sup>2</sup>

### ب مميزات الإتصال غير الرسمي : يتميز الاتصال غير الرسمي بما يلي :<sup>3</sup>

يكمل مسيرة الإتصال الرسمي , و يزيد من سرعة انتقال المعلومات و يخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع .

- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي.
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير

## 2-2-أساليب الإتصال التنظيمي .

يوجد عدة أساليب أو وسائل للإتصال التنظيمي , و سوف نقنصر على ثلاث أساليب مهمة هي :

### 2-2-1- الإتصال الكتابي .

#### أ - تعريفه :

هو الذي يتم بواسطته تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة .

#### ب- طرق الإتصال الكتابي :منها<sup>4</sup>

- التقارير: يمكن تعريفها على أنها « عرض للحقائق الخاصة و تحليلها بطريقة متسلسلة »؛
- النشرات الدورية الخاصة : تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة و الاجتماعية ؛
- الكتيبات و الدليل : هي إحدى وسائل الإتصال جمعي؛

1 - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي ، دار صفا للنشر ، الأردن ، 2002، ص 124.

2 - حريم، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات و منظمات العمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص 19 .

3- محمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 1987، ص 271.

4 حمري أميرة ، الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، 2016-2017، ص 43 .

- **الشكاوي :** تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي عن طريق الرسائل و المنشورات؛
- **ملصقات الحائط :** تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي المؤسسة أو داخل الورشات و تحتوي على قسمين :القسم الأول للتعليمات الدائمة و الأخرى للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة و التي تبقى مدة 8 أيام معلقة تقريبا و هي عبارة عن إرشادات توضح إجراءات العمل .

## 2-2-2- الإلتصال الشفوي :

### أ - تعريفه :

يتم الإلتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة مما يتيح ا لفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المستقبل و موقع استجابة , كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة .<sup>1</sup>

### ب- طرق الإلتصال الشفوي : منها<sup>2</sup>

- المقابلات : مثل مقابلة التوظيف.
- مقابلة إجراءات تأديبية .
- الاجتماعات اليومية و الأسبوعية و الشهرية و السنوية .
- المؤتمرات
- اللجان
- الزيارات و اللقاءات

<sup>1</sup> بن فرج الله , مرجع سبق ذكره ,ص26 .

<sup>2</sup> - الجبوسي ,الإدارة علم و تطبيق ,دار الميسر للنشر ,عمان , 2000 ,ص167 .

### 3- أهداف و وظائف الإتصال التنظيمي و معوقاته .

يتضمن الإتصال التنظيمي مجموعة من الأهداف و الوظائف , وبالمقابل تواجه عراقيل منها:

#### 3-1- أهداف الإتصال التنظيمي

يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها.<sup>1</sup>

- نقل آراء و أفكار و وجهات نظر المرؤوسين و ردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها ؛

- أحكام الإشراف على المرؤوسين , و متابعة أوجه نشاطهم المختلفة , و التأكد من أن كل تصرف قد أدأه في الوقت المناسب , و الأسلوب المحددين له ؛

- التنسيق بين الجهود في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم و وظائفهم بكفاءة عالية؛

- تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث يمكنهم من مراعاة الظروف عند قيامهم بوظائفهم .

#### 3-2- وظائف الإتصال التنظيمي .

يؤدي التنظيمي داخل المؤسسات دورا أساسيا وقيما وله عدة وظائف هامة، و في التالي سنقوم بعرض أهم وظائف الاتصال التنظيمي داخل الإدارة :

- وظيفة الإنتاج: يساهم الإتصال التنظيمي في الإنتاج من حيث يوفر الإشباع المهني، والتعاون الفعال، و الرغبة في العمل بين أوساط العاملين؛
- وظيفة الإبداع: يسمح الإتصال التنظيمي بتقديم أفكار واقتراحات وآراء جديدة للمؤسسة ، فهو يوفر آفاق ويفتح المجالات والفضاءات لطرح هذه الأفكار وتنفيذها؛<sup>2</sup>
- وظيفة المحافظة: يساهم الإتصال التنظيمي في توفير مناخ مناسب (مريح ) في بيئة العمل، وهذا من خلال تقوية الروابط بين العمال وزيادة تفاعلهم مع بعضهم ؛
- وظيفة التبليغ: ويعني هنا تبليغ القرارات الإدارية، الشروحات، الأعمال الإدارية وطرق التنفيذ؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علاء محمد القاضي و آخرون، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2010، ص 25 .

<sup>2</sup> - الطاهر خرف الله ، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006 ، ص 54-55 .

<sup>3</sup> - طيبش ميلود ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2010/2009 ، ص 57 .

- وظيفة الرقابة : يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي من خلال أن المؤسسات • تحاول فرض رقابة على نشاطات عمالها، وهذا باستخدام قنوات الاتصال<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : معوقات الإتصال التنظيمي .

أما القريوتي فيحدد أهم المعوقات في عملية الإتصال بما يلي :

- **المعوقات النفسية والاجتماعية:** حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية و طريقة تفكيره ، و مستوى إدراكه و درجة الانتقالية في الإدراك ، ودوافع الفرد أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية ، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي الى ظهور الأناية و الفرقة ، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية<sup>2</sup>؛
- **المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:** من بينها غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، و مركزية التنظيم و تعدد المستويات الإدارية ، وعدم تجانس الجماعة ؛ فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كذلك قصور أدوات الإتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها<sup>3</sup>؛
- **معوقات فنية ومادية:** تدرج هذه المعوقات في الجوانب المتعلقة بالعمل، والجوانب المادية الملموسة في عملية الإتصال ، كأدوات ووسائل الإتصال ، ومعوقات فنية، كسوء الطباعة أو عدم وضوح الصورة، وهي بصفة عامة معوقات تتعلق بالجوانب الشكلية لعملية الاتصال<sup>4</sup>؛
- **معوقات بيئية:** لأن المؤسسة نظام مفتوح وليس مغلق، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطي مخرجات، وهنا يحدث التفاعل في كميات تدفق المعلومات. ويتوجب على المؤسسة هنا أن تحاول الحفاظ على نشاطاتها دون معوق للاتصال، وهذا لسير عملها، وعليها أن تتعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئة للمؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2006 ، ص 30

<sup>2</sup> - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

<sup>3</sup> - حسين حريم، ، المرجع نفسه، ص 31 .

<sup>4</sup> علي عياصرة وآخرون ، المرجع السابق ، ص 70 .

<sup>5</sup> - علي عياصرة و آخرون ، المرجع نفسه . .

## المبحث الثاني : عموميات حول التحفيز

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تقديم تعريف للتحفيز مع الإشارة إلى تطوره التاريخي و هذا في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني يمكن التعرف إلى على أهمية و أهداف التحفيز ، و أهم متطلباته ، و في المطلب الثالث سيتم تبيان نظريات و أنواع التحفيز و على أي أساس يتم منحها للموظفين .

### 1- مفهوم التحفيز ، تطوره التاريخي ونظرياته .

إن تنوع الحوافز و تعددها ارتبط بتعدد جهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به ، من خلال هذا سنقوم بتعريف التحفيز و تبيان تطوره التاريخي .

#### 1-1- تعريف التحفيز و أهميته.

1-1-1- تعريفه: تختلف جهات النظر حول تعريف التحفيز و مفهومها ، من بين هذه التعريفات نجد :

- يعرف التحفيز على أنه « توافر المنافع و الحوافز الكافية لجذب الفرد ، التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع » ؛<sup>1</sup>

- يعرف التحفيز على أنه « تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و أدائهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات » ؛<sup>2</sup>

- يعرف التحفيز على أنه « ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات و الحاجات لغرض إشباعهم و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الانجاز و الأداء في المنظمة » ؛<sup>3</sup>

و من خلال التعاريف السابقة للتحفيز يمكن أن نستنتج بأن التحفيز هو «عملية تأثير في سلوكيات الموظفين من خلال توجيههم لاستخدام مجموعة من الحوافز بهدف استمراره في تحقيق أداء عالي للمؤسسة» .

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2007 ، ص 9 .

<sup>2</sup> - باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة، 2013-2014 ، ص 4 .

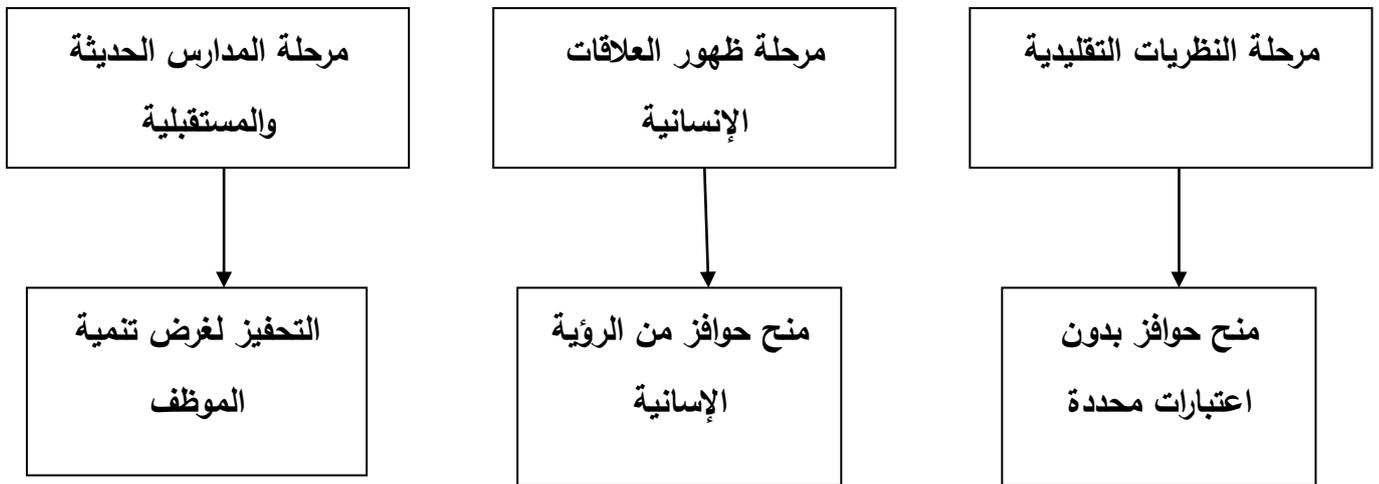
<sup>3</sup> - بوكروش بسمة ، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و علوم الاجتماعية جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2011-2012 ، ص 148 .

1-1-2- تكمن أهمية التحفيز في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات الموظفين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام
- تحسين الوضع المادي ,النفسي و الاجتماعي للموظف و ربط مصالحه بمصالح المنظمة
- تعمل نظم التحفيز على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار و تطور أساليب العمل .

1-2- التطور التاريخي لعملية التحفيز

الشكل رقم (1-5) :مراحل التطور التاريخي للتحفيز .



المصدر : عبد المعطي ، مبادئ الإدارة الحديثة : منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية ، دار دجلة ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2007، ص 129 .

لقد مر التحفيز بثلاثة مراحل عبر التاريخ هي :<sup>2</sup>

أ - مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية : تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لاعلاقة لها بالبيئة الخارجية ، فمن وجهة نظر ( MAX WEBER ) رائد النظرية البيروقراطية إن الموظف بطبيعته غير طموح و كسول دائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية ، و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط ، و كذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة ( FREDERICK TAYLOR ) في سياستها التحفيزية على الأساس المادي؛

<sup>1</sup>- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،الأردن، 2006 ، ص 230 .  
<sup>2</sup> - طاهر محمود الكلاله ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011، ص ص 120-121.

ب- مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية : حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة الى الإنسان و كيفية التعامل معه , فالمنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاما معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها و أهمها الجزء الإنساني , فالموظف عضو جماعات رسمية و غير رسمية داخل المنظمة و هو نشيط و طموح و تتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل و الالتزام بالتعليمات لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية ؛

ج - مرحلة المدارس الحديثة : و تمثلها نظريات الإدارة الحديثة ( نظرية الإدارة و نظرية النظم ) و حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها و تنظر هذه المرحلة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت ترى المدارس التقليدية<sup>1</sup> و قد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز و أكدت على أهمية الربط بين الحوافز و النتائج المحققة التي تعتبر معيار لتحديد ما يستحقه الموظف من المحفزات المادية و المعنوية ، و نلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تفلح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي كما أنها لم تؤدي إلى وضع آليات تحفيز أمام المنظمات يمكن المفاضلة بينها و يختار ما يناسبها<sup>2</sup>.

### 1-3 نظريات التحفيز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز , و من بين هذه نظريات نذكر ما يلي :

1-3-1 نظرية الحاجات الإنسانية : هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز و أهم ما جاءت به ما يلي<sup>3</sup>:

تعرف هذه النظرية باسم " نظرية ماسلو للحاجات " و التي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي , معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تتحصر في خمس مجموعات , و تظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك , في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك , و بالتالي تنتهي دورها في التحفيز , كما أن حاجات الفرد تكون مترتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم , تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته , و تليه إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى , كما يوضحها الشكل الموالي:

<sup>1</sup> -محمد الحسن التيجاني يوسف , التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي ,رسالة ماجستير ,الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي , الجامعة الافتراضية الدولية , السعودية , ص 21 .  
<sup>2</sup> - باجة حميد , مرجع سبق ذكره , ص ص 9-10 .  
<sup>3</sup> على غربي و آخرون , تنمية الموارد البشرية , دار الفجر للتوزيع , مصر , 2007 , ص ص 10-11 .

الشكل رقم ( 1-6 ) : هرم الحاجات عند ماسلو



المصدر : عمر محمود غباين , القيادة الفاعلة و القائد الفعال ،إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ،2009،ص173.

و يمكن شرح هذه الحاجات كما يلي :

\* **الحاجة الأساسية أو الجسمية و الفيزيولوجية** : و هي تلك المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة كالمأوى و الأكل و الملابس و الهواء و النوم و لعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود , سواء في شكل رواتب أو مكافآت .

\* **حاجات الأمن و السلامة** : كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن إقتصادي ملائم .

\* **الحاجات الاجتماعية** : و تأتي بعد إشباع الحاجات السابقة , حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء و دعم الآخرين و الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الايجابية .

\* **حاجات التقدير و الاحترام الشخصي** : كالثقة و الاعتناء بالنفس , و شعور الفرد بأنه مفيد و كذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له .

\* **حاجات تحقيق واثبات الذات** : هي رغبة الفرد المتنامية في التميز , و رغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه .

ترتبط هذه النظرية الحاجات بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن و الاستقرار , كما ترتبط حاجات الاحترام و الانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء , كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الراسي .

### 1-3-2- نظرية العاملين :

تأسست هذه النظرية على يد "فريدريك هرزيغ" و زملائه توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية و أنهما يؤثران على سلوكه بطرق متباينة و تتمثل هذه المجموعتين فيما يلي :<sup>1</sup>

**1- عوامل وقائية :** و يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الموظفين و إنما يمنع حالات عدم الرضا و من هذه العوامل :

- سياسات المنظمة و إدارتها ؛

- الإشراف الفني و الشخصي في العمل ؛

- العلاقات الداخلية بين الرؤساء و المرؤوسين ؛

- نوعية ظروف العمل ؛

- الأجور و الرواتب المدفوعة مقابل انجاز العمل .

**2- عوامل حافزة:** وهي تعمل على بناء درجة عالية من الرضا و التحفيز عند الموظفين و عدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا و منها :

- الانجاز في العمل ؛

- الاعتراف نتيجة الانجاز في العمل ؛

- طبيعة العمل و محتواه ؛

- المسؤولية لانجاز العمل ؛

- التقدم و الرقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الموظف .

### 1-3-3- نظرية فريدريك تايلور :

تقوم هذه النظرية على أساس وضع معايير و مقاييس دقيقة لأداء العمل باعتماد دراسات الوقت و الحركة في تحديد مستويات الأداء المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة . و بموجب هذه النظرية تتحقق زيادة الإنتاج من خلال تطبيق نظم للحوافز النقدية المبنية على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل . كما افترض تايلور أن اعتماد نظام الأجور المتزايدة تبعاً لتزايد حجم و مسؤوليات الأداء يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية الفرد و بموجب هذا

<sup>1</sup> - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الاردن، 2006 ، ص ص 238-239 .

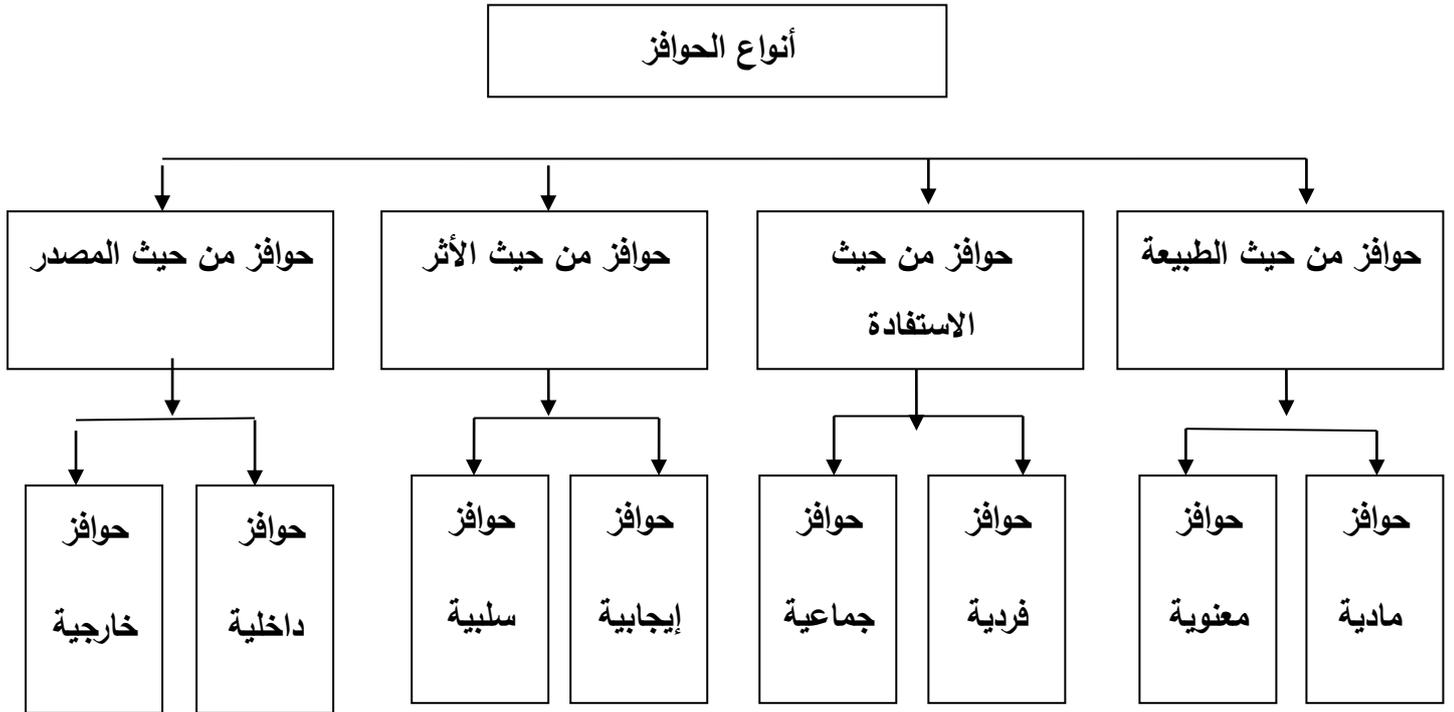
النظام فالأجر الأعلى يقابل الإنتاج الأعلى . و على هذا الأساس فالعاملون الذين لا يتجاوز انجازهم المستوى المحدد من قبل إدارة المنظمة لا يحصلون على الحوافز , و مثل هؤلاء العاملين يجب أن تفكر الإدارة إما بتدريبهم أو نقلهم أو الاستغناء عنهم , ووفق هذا التطور فان هذه النظرية تهمل الجانب الإنساني في العملية الإدارية و تنظر إلى الفرد و كأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى<sup>1</sup>.

## 2- أنواع التحفيز وأهدافه.

سننتظر في هذا المطلب إلى انواع التحفيز مع إبراز أهم أهدافه .

### 2-1-أنواع التحفيز

#### الشكل رقم (1-7):أنواع الحوافز



المصدر: بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجية للنشر و التوزيع ،الأردن ،2008ص 141.

<sup>1</sup> - صلاح عودة سعيد ،ادارة الافراد ، منشورات الجامعة المفتوحة، لبنان ، 1994 ، ص 304 .

التعليق على الشكل :

يمكن تقسيم أنواع التحفيز كما يلي :

2-1-1- حوافز من حيث الطبيعة : و تتمثل فيما يلي :

\*- **الحوافز المادية** : تشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للموظفين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو إستثنائية أو عمولات أو ترقيات أو إشراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للموظفين مستوى مناسب من العيش و مقابلة الأعباء المادية للحياة<sup>1</sup>؛

(1) - **الأجر** : و يعد من أهم الحوافز المادية , و كلما كان كبيرا كان له دورا كبيرا في إشباع قدر الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر<sup>2</sup>؛

(2) - **المكافآت** : وهي التي يتقاضاها بعض الموظفين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها<sup>3</sup>؛

(3) - **المشاركة في الأرباح** : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين<sup>4</sup>؛

(4) - **الترقية** : لها دور كبير في حفز العاملين , و تعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة الأجر<sup>5</sup>؛

(5) - **التأمين الصحي** : يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المنظمات لموظفيها و أسرهم<sup>6</sup>؛

(6) - **السكن و المواصلات** : تعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات<sup>7</sup>؛

(7) - **العلاوات الدورية و الإستثنائية** : و هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل<sup>8</sup>؛

(8) - **ربط الأجر بالإنتاج** : هناك علاقة بين كل من الأجر و الإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد اجر الموظف<sup>9</sup>؛

\*- **الحوافز المعنوية** : تعتبر الحواف المعنوية مكملة و مرافقة للحوافز المادية حيث أن استخدامها يكون استكمالاً للحوافز المادية في تحقيق مستوى أفضل من الأداء , و من أمثلتها ضمان العمل و استقراره , التقدم الوظيفي ,

1 - بشير يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008 ، ص ص 151-152 .

2 - طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر ، مصر ، ص 89 .

3 - المرجع نفسه ، ص 89 .

4 - شنوفي نور الدين ، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ادارة الموارد البشرية الجزائر ، 2011 ، ص 46.

5 - المرجع نفسه ، ص 46 .

6 - انس عباس و آخرون ، الحوافز و أثرها على الأداء ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 31 ، العدد 93 ، جامعة الوصل ، 2009 ، ص 115.

7 - المرجع نفسه ، ص 155 .

8 - خيضر كاظم حمود و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007 ، ص 186 .

9 - المرجع نفسه ، ص 186 .

المشاركة في اتخاذ القرارات ، العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية ، إضافة إلى المركز و المكانة الاجتماعية؛<sup>1</sup>

(1) - الاعتراف بالإنجاز: يجب على الإدارة أن تقدر إنجازات عاملها بوسائل متعددة مثل منح شهادات التقدير ؛

(2) - الاستقلالية في العمل : كلما زادت استقلالية الموظف في هذا المجال كلما أدى إلى الاستقرار في العمل؛<sup>2</sup>

(3) ظروف العمل المادية: وتتمثل في الإضاءة، والتهوية، والضوضاء، وفترات الاستراحة ؛

(4) الاستقرار في العمل : يشعر الفرد بالاطمئنان على دخله ومعيشته وهذا ما يمكنه من العمل بظروف أفضل؛<sup>3</sup>

(5) فرص الترقية : وجود فرص للترقية في المنظمة يعد حافزا قويا للعمل كما أنه يشعر الموظف بالارتياح والرضا؛<sup>4</sup>

2-1-2- حوافز من حيث الاستفادة : و تصنف الحوافز حسب هذا المعيار إلى :

\* - الحوافز الفردية : و هي ما تقدمه المنظمة من حوافز للمنظفين بها ، و بصورة تعتمد على أداء الفرد بصرف النظر عن النتائج التي حققها كجماعة ؛

\* - الحوافز الجماعية : و هذه حوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تنقسمها بطريقة أو بأخرى

2-1-3- من حيث الأثر : و تتمثل فيما يلي :

\* - حوافز إيجابية : تعكس مبدأ الثواب للعاملين، حيث تهدف إلى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء ' و تهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك

كما تتمثل في الترقية، وزيادة الأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات؛<sup>5</sup>

\* - حوافز سلبية : تعكس مبدأ العقاب للعاملين، كما تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تقاديا للعقوبة مثل : الخوف من فقدان الوظيفة ؛

2-1-4- من حيث المصدر : و تنقسم إلى ما يلي :<sup>6</sup>

1- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن، 2008 ، ص87.

2 - السيدعليوه ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، الطبعة الأولى ، ايتراك للنشر، مصر ، 2001 ، ص104 .

3 - عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية في المؤسسات المينانية سكيكدة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة 20 اوت ، سكيكدة ، 2006 -2007 ، ص 19 .

4 - المرجع نفسه ، ص19.

5- \_ فاروق عبده و آخرون، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الاردن ، 2005 ، ص302.

6 عارف بن مائل الجريد ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط و افراد شرطة منطقة الجوف ،مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف ، 2007 ، ص ص 26-27 .

\*- **الحوافز الداخلية** : و هي الحوافز التي ترتبط بالموظف نفسه ، و تشمل الإحساس بمسؤولية الموظف تجاه جزء ذي مغزى من العمل و نتائجه و تتيح هذه العوامل للموظف استخدام مهاراته و قدراته في التطوير و التقدير كما له المعلومات المرتردة عن أدائه ؛

\*- **الحوافز الخارجية** : وهي لا ترتبط بالموظف نفسه بل تعود على الموظف من مصادر أخرى في المنظمة و تتمثل في الحوافز الخارجية في الحوافز المادية و المزايا الإضافية و المشاركة في الأرباح و الحوافز التشجيعية و تقدير زملاء العمل و المهنة و الترقيات و التعويضات المؤجلة.

## 2-2- أهداف التحفيز .

إن قيام المنظمة بممارسة عملية التحفيز اتجاه موظفيها يكون لأهداف منها ما يلي<sup>1</sup>:

- ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة ( المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء و إنتاجية موظفيها و هذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم )
- تكيف و تكييف الموظفين داخل المنظمة
- تكيف المنظمة و الموظفين مع التطورات و المتغيرات البيئية
- تنمية روح التعاون و روح الفريق في العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة

## 3- علاقة الاتصال التنظيمي بالتحفيز .

يتفاعل الأفراد في المنظمة كرؤساء و المرؤوسين و زملاء وفقا لمزيج من القيم و الاتجاهات الشخصية و الدوافع و السلوكيات ، و يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبني عليه جميع صور التفاعلات الاجتماعية فهو ابرز الأبنية المشكلة للبناء الاجتماعي للمنظمة له علاقة بتحفيز العاملين ، فعملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي و مؤثر في تحفيز العمال و ذلك من خلال التأثير على اتجاهات و سلوك العاملين ، و إثارة دوافعهم للعمل بنشاط و همة ، و تقبلهم و تأييدهم لأهداف و قرارات المنظمة كما تؤثر الاتصالات على رغبة العاملين في العمل و تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى الأداء ، فحصول الفرد على المعلومات الكافية عن عمله تبرز قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة ، و في وجود اتصالات جيدة يمكن للعامل التعبير عن وجهة نظره و تفاصيل أرائه إلى رؤسائه مما يهيئ له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات و عراقيل ، و تحرص الإدارة الحديثة على الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه و الإرشاد لكي تقيم معهم جسرا من الثقة المتبادلة ، و تبرز أهمية الاتصالات التنظيمية في تحفيز العاملين من خلال النقاط التالية :

<sup>1</sup> - باجة حميد، مرجع سابق ، ص 8 .

3-1- اعتماد الإدارة على الاجتماعات كشكل من أشكال الاتصالات الرسمية الشفهية لإيصال تعليماتها إلى العمال ، فالعمال الذين يحضرون هذه الاجتماعات يشعرون بالاهتمام الذي توليه الإدارة لهم و يشعرون أيضا بمدى أهميتهم في المنظمة ؛<sup>1</sup>

3-2- فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين للاستماع إلى شكاويهم وانتقاداتهم و اقتراحاتهم لها دور كبير في تحفيز العامل على العمل بجد ، فالالاتصال لا يكون في اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس بإصدار الأوامر أو انساب المعلومات في اتجاه واحد بل يجب على الرئيس ان يسمع إلى مشاكل مرؤوسيه و مشاعرهم و أفكارهم حتى يتمكن من استخدام الطرق الصحيحة في التوجيه و الإرشاد و حتى يتمكن من تحفيز العمال على الأداء الجيد في عملهم ، فوجود شبكة من الاتصالات العمودية و الأفقية لنقل المعلومات و الاطلاع على مجريات الأمور و تذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل و تفهم حاجاته و متطلباته و هذا ما يجعل كل فرد في منظمته بان له دورا هاما و فعالا و هذا يحفزه على العمل ، غير أن عدم إتباع ذلك اوتجاهله يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الحيوية و النشاط و هنا يؤثر تنفيذ الأوامر و يجعلها آلية و مجردة من أي نوع من المشاعر أو الرغبة في العمل ؛

3-3- يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين و حسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على العاملين و تحفزهم على العمل ، و يتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة و خلق جو من الثقة و الاحترام و التعاون بين الرئيس و المرؤوسيه ، و العدالة في معاملتهم و بث روح الفريق فيما بينهم و اطلاعهم على مدى تقدمهم و وسائل دعم هذا التقدم ، و لا شك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم ،<sup>2</sup> كما أن الرئيس من خلال اتصاله بمرؤوسيه يعمل على التنسيق بين أطراف العمل و توجيه الجميع للمسير باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، و تحفيزهم و حثهم على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية ، و ذلك من خلال تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق و تمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق ، و هذا يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين و شرح أهداف المنظمة لهم و تذكيرهم باستمرار لشد همهم وتحفيزهم على العمل و التعاون ؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الهام يحيوي، وآخرون ، دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية ، مجلة العلوم الإنسانية و التكوينية ، العدد 17 ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007 ، ص 194.

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش ، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، 2008-2009، ص 53.

<sup>3</sup>نعيم إبراهيم الطاهر ، تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2011 ، ص 243.

3-4- تعزيز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام و شرح طريقة أداء العمل للمرؤوس و علاقته بباقي الأعمال في المنظمة ، و كيف يمكن تحسين أدائهم ، إذ أن تحديد الأهداف و توفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف و تعزيز السلوك يستثير الدافعية<sup>1</sup>؛

3-5- هناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز لتحفيز العاملين و حثهم على توظيف مهاراتهم و قدراتهم يأتي من بينها التحفيز عن طريق المشاركة ، حيث تعرف المشاركة في مجال تطبيقها الإداري بأنها دعوة المدير لمرؤوسيه و الالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم ، و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الممكنة لمشاكلهم ، و تتبع أهمية المشاركة و خاصة في اتخاذ القرارات كعامل تحفيز من خلال ما تتضمنه من أساليب متعددة من شأنها أن تساعد على تحسين أداء العاملين ، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين و تطويرهم و تأهيلهم للعمل<sup>2</sup>؛

3-6- العلاقات مع الآخرين : لا شك أن علاقات العامل بزملائه تلعب دورا هاما في مدى تعلقه و اندماجه و تحفيزه في عمله ، فالمنظمات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة توفر فرص الصداقة و تعاون فيما بينهم ، مما يؤدي إلى رفع روح التعاون بين جميع العاملين فضلا عن تحقيق التقارب و الانسجام بين العاملين و المنظمة<sup>3</sup>؛

3-7- تقدير جهود العاملين : يعتبر الاعتراف بجهود العاملين ذو أهمية كبيرة و هو حافزا مهما لهم لبذل العاملين جهود إضافية ، و يكون تقدير جهود العاملين من خلال توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في تحقيقهم لأهدافها<sup>4</sup>.

1- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، نظريات و العمليات و الوظائف دار وائل ، الأردن ، 2006 ، 1زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الرابية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 199 .  
ص 287.

2 - المرجع نفسه ، ص 33 .

3- ثامر بكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط 6 ، دار الجامد ، الاردن ، 2006 ، ص 53 .

4 - المرجع نفسه ، ص 53 .

**المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و القيمة المضافة للمبحث.**

سننظر في المبحث إلى أهم الدراسات التي تصب في مجال واحد مع دراستنا و سوف نقف عند اهم النقاط التي تميز دراستنا الحالية عن تلك الدراسات .

**1- عرض الدراسات السابقة .**

**1-1- عرض دراسات السابقة للمتغير المستقل**

✓ دراسة صبرينة رماش ،الفعالية الإتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق الفردية بين القائمين على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة حسب مؤشرات (السن ،الجنس ، الدرجة العلمية ، التخصص ،الأقدمية ) ،بالإضافة إلى معرفة التأثير المتبادل بين الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، و قدت اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي ، و استخدمت الاستبانة و المقابلة في دراستها الميدانية .

و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

\* التحقيق الجزئي للفرضية الأولى : "الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية على اعتبار أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية .

\* التحقق الكلي للفرضية الثانية :إذ لا تشهد المؤسسة الكثير من الاضطرابات نظرا لما توفره من حوافز للعاملين، ولصرامة الإجراءات في حال حدوث توتر .

\* التحقق الكلي للفرضية الثالثة : إذ توصلت الدراسة إلى أن هناك تحسن نوعي في وسائل الاتصال

الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات وفقا لمعطيات اقتصاد السوق المؤسسة .

\*التحقق الكلي لصحة الفرضية الرابعة : أين تبين أن الفعالية الاتصالية تزيد بتخفيض الروابط التنظيمية \* صدق الفرضية الخامسة الموجهة للدراسة: والمتعلقة بتأثير العوامل البيئية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة .

✓ دراسة صلاح يوسف الأشقر ،مدى فاعلية الإتصال في إدارة الأزمات. ( دراسة ميدانية بوزارة الداخلية

والأمن الوطني) قطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،2012 .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنواع الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة،بالإضافة إلى التعرف إلى الوسائل المستخدمة في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة .

التعرف إلى معوقات الإتصال الفعال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة. و توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

\* هناك مستوى فاعلية جيد في الإتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني .

\*من أهم أنواع الإتصالات المستخدمة في إدارة الأزمة هي الاتصالات الرسمية .

\* من ابرز أساليب الإتصال المستخدمة في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني هي الأسلوب الشفهي .

\*من أكثر الوسائل المستخدمة في الإتصالات الأزمة بوزارة الداخلية هي الهاتف المحمول .

\*من أهم المعوقات التي تقف دون فاعلية الإتصال في إدارة الأزمة بالوزارة كانت عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات الاتصال الحديثة.

✓ دراسة بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية بمؤسسة

سونلغاز بعنابة ، رسالة ماجستير في علم النفس ، 2009 .

هدفت الدراسة إلى معرفة هل للمتغيرات ( السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز ، و معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي ، بالإضافة إلى تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة و هي كالتالي :

\* أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال .

\* وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب 0.52 .

\* جود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط ب 0.57 .

✓ دراسة العربي بن داود ، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرفاعات و المجارف بعين السمار .قسنطينة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، 2008 .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية الإتصال النازل في نقل القرارات و التعليمات و الأوامر للعمال ، بالإضافة إلى معرفة فعالية الاتصال الأفقي في تدعيم المناخ الاجتماعي ، و قد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و تمثلت عدد العينات في 100 عينة من مجتمع الدراسة . و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية و هي :

\* إن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية .

\* ضعف قنوات الاتصال النازل.

### 1-2- عرض دراسات المتغير التابع

دراسة ليازيد وهيبة ، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2013-2014 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم الحوافز بنوعيتها التي يوفرها المجمع الصناعي و كذا أهم العيوب ، تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعيتها وفقا لأهميتها ، معرفة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتها . توصلت الدراسة الى :

\* بينت الدراسة ان الحوافز بنوعيتها المادي و المعنوي قد تدفع العاملين للعمل

\* الحوافز المعنوية حظيت باهمية اقل من لدى العاملين بالمجمع هناك تاثير ذو دلالة احصائية و عند مستوى 0.05 للحوافز في الاستقرار الوظيفي .

✓ دراسة المحروقي ، تأثير الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة ، رسالة ماجستير، 2005.

هدفت الدراسة الى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة وجميع دوائرها وفروعها الموزعة على ولايات المنطقة الداخلية ، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على ولايات المنطقة الداخلية ، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين و قد استخدم المحروقي استبانة عدد عيناته 180 عينة ، و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :

\* إن أكثر الحوافز تأثيراً على العاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب ( الترقيات - العلاوات - البدلات - المكافآت المالية - الدورات - المشاركة في اتخاذ القرارات ) .

\* إن أقل الحوافز تأثيراً كانت على النحو التالي: الثناء الشفوي ، خطابات الشكر)

✓ دراسة العقودي ، نظم الحوافز و دورها في رفع مستوى العاملين و هي دراسة ميدانية على العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير، 2006 .

هدفت الدراسة إلى معرفة نظم الحوافز و دورها في رفع مستوى العاملين من خلال الملامح الأساسية للحوافز المطبقة في هذه الكليات ، و كذلك التعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة و تحديد جوانب التطوير اللازم إدخالها على حوافز العمل من وجهة نظر العاملين الخاضعين للبحث الفعال ، و أهم المعوقات أو المشكلات التي تمنع نظام الحوافز ، إضافة إلى تقديم مقترحات لتحسين

و قد توصلت دراسته إلى النتائج التالية :

\* موظفي الكليات المطبق عليهم الدراسة يحصلون على العديد من الحوافز و ذلك تطبيقاً لقانون الخدمة المدنية بهذا الخصوص .

\* عدم الرضا عن بعض الحوافز و ذلك لأنها لا توفر لهم الحد المطلوب نتيجة ما قدموه من أعمال .

\* ظهور درجات متفاوتة في الرضا الوظيفي بين افراد الدراسة .

\* رضا بالإجماع عن الحوافز المعنوية الايجابية .

✓ دراسة الوائلي ، دور الحوافز في تحسين أداء الأطباء بالمؤسسات العسكرية بسلطنة عمان ، مذكرة ماجستير ، 2006 .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر الحوافز للأطباء و أكثرها أهمية بالنسبة لهم ، من وجهة نظرهم أنفسهم ، و أيضاً معرفة مستوى الأداء لديهم ، و كذلك مدى فعالية هذه الحوافز لديهم ، و قد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و التي شملت 110 عينة .

من أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة هي :

\* أهم الحوافز المعنوية هي : (الترقيات - الدورات - المكافآت المالية - الانتدابات الخارجية ) ، أما الحوافز

المعنوية فكانت ( الثناء الكتابي - الأوسمة - لوحة شرف ) أن هناك تأثير واضح للحوافز على الأطباء ، و ذلك من خلال المنافسة الشديدة بينهم و انضباطهم التام في العمل .

\* أن مستوى هؤلاء الأطباء كان مرتفعاً و تبين ذلك من خلال اتجاهاتهم و الايجابية المرتفعة نحو الأداء المتميز

✓ دراسة مرماط نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري ، بكلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ببومرداس ، مذكرة ماجستير ، 2008 .

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التحفيز و مساهمته في تطوير و تنمية الفرد ،بالإضافة إلى معرفة مدى قدرة التحفيز على التأثير في أداء العاملين ،تم استخدام الاستبيانات و المقابلات الشخصية كأداة لجمع المعلومات .و توصلت الدراسة إلى :

- \* يتغير أسلوب تحفيز المؤسسة حسب الأهداف التي ترمي الوصول إليها؛
- \* استخدام الحافز الملائم واختيار أسلوب منحه يعتبر مؤشرا لنجاح المؤسسة ؛

### 1-3- العلاقة بين المتغير المستقل و التابع .

✓ دراسة سبتي ذهبية ، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ، رسالة ماجستير ،2014-2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهداف الاتصال التنظيمي و إبراز أهمية التحفيز في المؤسسة محل الدراسة ، و التعرف على مدى قدرة الاتصال الداخلي في المساهمة في تحفيز العاملين .

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- \* واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة .

✓ دراسة الهام ، مريم يحيوي ، دور الاتصال في تحفيز العمال في المؤسسة التكوينية ، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ،مقالة ، 2007

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الاتصال و التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة ، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و توصلت الدراسة إلى :

- \* اعتماد الإدارة بشكل كبير على الاجتماعات كوسيلة اتصالية مباشرة الإتصال التعليمات .
- \* أكدت الدراسة أن تبادل المعلومات بين الأفراد له دور في توطيد علاقات العمل كحافز معنوي .

### 2- التعقيب على الدراسات السابقة .

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نقاط التشابه و الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة ، و إبراز أهم ما تتميز به دراستنا عن تلك الدراسات .

### 2-1 - أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1) يوضح اوجه التشابه و الاختلاف

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات السابقة
تختلف الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التابع. -حجم عينة مجتمع الدراسة. -مكان دراسة الحالة	- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث معالجة المتغير المستقل -استخدام نفس منهج لمعالجة الدراسة . الاعتماد على نفس الأداة لجمع البيانات	دراسة المحروقي ،ماجستير،سلطنة عمان ،2005،
-يكن الاختلاف في المتغير التابع. -حجم عينة -مكان دراسة الحالة	-تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث معالجة المتغير الحوافز -استخدام نفس منهج الوصفي لمعالجة الدراسة . الاعتماد على الأستبانة كأداة لجمع البيانات .	دراسة العنقودي ،ماجستير،سلطنة عمان ،2006،
-تختلف الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التابع. -حجم عينة مجتمع الدراسة. -مكان دراسة الحالة.	-تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث معالجة المتغير الاتصال. -استخدام نفس منهج الوصفي لمعالجة الدراسة . الاعتماد على الأستبانة كأداة لجمع البيانات	دراسة يوسف الأشقر ،ماجستير،غزة .فلسطين ،2012،
- الاختلاف في المتغير التابع. - حجم عينة الدراسة . - مكان دراسة الحالة .	- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث معالجة المتغير الحوافز -استخدام نفس منهج الوصفي لمعالجة الدراسة . الاعتماد على الأستبانة كأداة	دراسة الوائلي ،ماجستير ،سلطنة عمان،2006

	لجمع البيانات .	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في المتغير التابع.</li> <li>- حجم عينة الدراسة .</li> <li>- مكان دراسة الحالة</li> <li>- مجال التخصص .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث معالجة المتغير الاتصال.</li> <li>-استخدام نفس منهج الوصفي لمعالجة الدراسة .</li> <li>الاعتماد على الأستبانة كأداة لجمع البيانات</li> <li>-الاعتماد على spss</li> </ul>	<p>دراسة بوعطيط جلال الدين،ماجستير ،عناية ،2009</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في المتغير التابع.</li> <li>- حجم عينة الدراسة .</li> <li>- مكان دراسة الحالة</li> <li>- مجال التخصص .</li> <li>- طبيعة مذكرة التخرج .</li> <li>- اعتماد على المقابلة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث معالجة المتغير الاتصال.</li> <li>-استخدام نفس منهج الوصفي لمعالجة الدراسة .</li> <li>الاعتماد على الأستبانة كأداة لجمع البيانات</li> <li>- استخدام Spss</li> </ul>	<p>دراسة صبرينة رماش ،أطروحة دكتوراه ، ماجستير ، قسنطينة 2009،</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في المتغير التابع.</li> <li>- حجم عينة الدراسة .</li> <li>- مكان دراسة الحالة</li> <li>- مجال التخصص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث معالجة المتغير الاتصال التنظيمي.</li> <li>-استخدام نفس منهج الوصفي التحليلي لمعالجة الدراسة .</li> <li>الاعتماد على الأستبانة كأداة لجمع البيانات</li> <li>- استخدام spss</li> </ul>	<p>دراسة العربي بن داود ، ماجستير ، قسنطينة ،2008 .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في المتغير التابع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث معالجة</li> </ul>	<p>دراسة مرماط نبيلة ، ماجستير ،بومرداس ،2008 .</p>

<p>- حجم عينة الدراسة . - مكان دراسة الحالة</p>	<p>المتغير الحوافز -استخدام نفس منهج الوصفي لمعالجة الدراسة . الاعتماد على الأستبانة كأداة لجمع البيانات . - نفس مجال التخصص</p>	
<p>نوع مذكرة . -حجم عينة الدراسة - مكان دراسة الحالة</p>	<p>تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث معالجتها لنفس المتغيرين . -استخدام نفس منهج الوصفي لمعالجة الدراسة . الاعتماد على الأستبانة كأداة لجمع البيانات . - نفس مجال التخصص</p>	<p>دراسة الهام ،مريم يحياوي ، مقالة ،باتنة ، 2007.</p>
<p>نوع مذكرة . -حجم عينة الدراسة - مكان دراسة الحالة</p>	<p>-استخدام نفس منهج الوصفي لمعالجة الدراسة . الاعتماد على الأستبانة كأداة لجمع البيانات . - نفس مجال التخصص</p>	<p>دراسة ليازيد وهيبية ، ، أطروحة دكتوراه 2013- 2014</p>

## 2-2- يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة .

تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من خلال محاولة إبرازنا لأهمية الاتصال التنظيمي في تحفيز العاملين في المؤسسة من خلال عرض لأنواع و وظائف الاتصال التنظيمي في المؤسسة ، و الوقوف عند أهم أنواع التحفيز في المؤسسة ، إظهار العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و التحفيز كقيمة مضافة لموضوع دراستنا .

## خلاصة الفصل :

يمكننا القول مما سبق بأن عملية الإتصال التنظيمي هو عملية تفاعلية حيوية في المؤسسات، فهي أساس بناء العلاقات بين العمال داخل المؤسسة، فبوجود الإتصال التنظيمي الفعال والذي يقوم بوظائفه وعلى اختلاف نوعه، سواء رسمي أو غير رسمي أفقي أو صاعد أو نازل، فهو يزيد من الطاقات الخدمية والإنتاجية، وبه تحقق وتستطيع الإدارة الوصول لأهدافها وغاياتها ، و من جهة ثانية يعتبر التحفيز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد . فمن خلالها يمكن خلق الرغبة في الأداء .



## الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعقاد الصحي *EIMS*



**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، و المتمثلة في الإتصال التنظيمي و التحفيز، و العلاقة بينهما، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، و الذي سنحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS مليانة، و ذلك بغرض معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين نتناول فيهم ما يلي :

- **المبحث الأول:** التقديم العام للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي.
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة.
- **المبحث الثالث:** تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIR

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال التطرق الى مختلف مراحل نشأتها و مختلف خصائصها ، و كذا التعرف على الهيكل التنظيمي لها

### 1- التطور التاريخي و التعريف بالمؤسسة

لإجراء دراسة تحليلية حول المؤسسة يستوجب التعرف الى تاريخها التأسيسي و نمط التسيير المعمول داخلها ، بالإضافة إلى تطور الهيكل التنظيمي لها ، كما ان المعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي قمنا بتلخيصها .

#### 1-1: نشأة المؤسسة .

مرت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الصناعية الوطنية بعدة تحولات شملت هذه التحولات أعمالها و أجهزتها الداخلية ، فقد كانت من 1974 م إلى غاية 1977، أسس مشروع وحدة الطرق و الطلاء ، و في سبتمبر 1978 م بدأت المؤسسة تحت اسم " شركة البناء المعدنية الوطنية " .

و في فيفري 1979 م أصبح إنتاجها يقدر ب 100% . إما في 1983 م أصبحت تحت اسم المؤسسة الوطنية

للمنتجات المعدنية الصحية (PROMETA) تنفيذاً لمرسوم 456/28 المؤرخ في 1983/07/26 م ،

حيث كان عدد العمال فيها 48 عاملاً يعملون بالتناوب مقسمين على فرقتين من أجل إنتاج أكبر و تصديره خارج البلاد ، و من 1983 م إلى 1998 م كانت لا تزال تسمى " شركة البناء المعدنية الوطنية " ، و مع الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد في فترة التسعينات و بالضبط سنة 1997م الى 1998 م عجزت المؤسسة على تسديد أجور العمال ، و بالتالي تسريح أغلبية العمال و بالتالي تسريح أغلبية العمال ما يقدر ب 70 % ، و في الوطنية ( S.I.M SANTAIR 1998 م انتقلت إلى وحدة للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ، تحت اسم )<sup>1</sup> المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

في 2005/01/01 م أصبحت فرع للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM غاية سنة 2018 أين

أين أصبح فرع تابع للمجمع ألاك الجزائر " HOLDING ELEC EL DJAZAIR " ، و هي على هذه الحال إلى

<sup>1</sup> - وثائق إدارية صادرة عن المؤسسة محل التريص .

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

يومنا هذا ، إذ أنها تخضع للقطاع العام تحت تصرف الدولة ، حيث لا يقرر بعد خوصصتها ، فهي لا تزال تحرص على دعمها للتنمية الوطنية و دفعها لعجلة التطور ، تعد هذه المؤسسة ثنائية المهام إنتاجية - تجارية ، فهي توفر للمواطنين و المستهلكين خدمات أساسيتين<sup>1</sup>.

### 1-2- تعريف المؤسسة .

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي للعتاد الصحي - فرع مليانة - تقع بالساحل الشرقي للمدينة أي في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي ، ذات مساحة تقدر ب 2 66 00،902 م و هي مزودة بسلسلة إنتاج تعمل 08 ساعات يوميا و 05 أيام في الأسبوع ( الجمعة و السبت عطلة ) ، لها طاقة بشرية تقدر ب 120 عامل قدر الإنتاج حوالي 100000 وحدة/السنة .

تحتوي هذه المؤسسة على الأقسام التالية :

1- الجناح الإداري ؛

2- مخزون المنتجات التامة الصنع ، و أخرى لتخزين المواد الأولية ؛

3- ورشة الصناعة و التصليح؛

4- ورشة الإنتاج؛

إضافة إلى وحدة تجارية بيع تقع بعين الدفلى ، و تظم حاليا 122 عاملا موزعين على عدد من المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة الإنتاجية من أول مراحل إلى عملية ما بعد البيع ، أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام في شكل شركة ذات أسهم .

### 1-3- خصائص المؤسسة .

تتميز المؤسسة بخصائص هامة هي :

3-1- فعاليتها : أن وحدة E.I.M.SANITARE تشغل 131 عامل موزعين على مختلف قطاعاتها و تقوم بتوفير

التسهيلات الكثيرة ؛

3-2- تطورها و بقائها: لأجل هذا تخصص مصلحة النوعية التي تحرص على إعطاء الأفضل ؛

3-3- الزبائن : من ضمن زبائن المؤسسة نجد ( 22 وحدة أو مؤسسة عامة ، 180 مؤسسة خاصة ).

1 - وثائق إدارية صادرة عن المؤسسة محل التربص .

و بفضل إمكانيتها الإنتاجية و التجارية استطاعت تحقيق رقم أعمال قدر ب 485000000 دج للسنوات 2013/2014/2015 .

## 2- مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي و اهدافها.

### 2-1- مهامها .

إن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي -فرع مليانة- كغيرها من المؤسسات الإنتاجية لها عدة مهام تتمثل في إنتاج مجموعة الأدوات الصحية المتمثلة في :

- حوض مغسل فردي 600ملم /485ملم مصنوعة من الفولاذ مطلي مرتين بالخوف على كل الألوان و حسب الطلب ؛
- مغسل جماعي 1200ملم/485ملم هو الآخر مطلي مرتين و مصنوع من الفولاذ و يوجه هذا المنتج إلى المدارس و الجامعات و المؤسسات العمومية ؛
- مصرف مياه مطبخ اينوكس 500ملم /1200ملم سمك الورقة 1 ملم مصنوع من قطعة واحدة و دون تلحيم ؛
- مصرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي :
  - 1000ملم /600ملم (حوض واحد)
  - 1200ملم /500ملم (حوضين)
- أحواض الحمام من الفولاذ و أخرى من البلاستيك :
  - 1700ملم
  - 1600ملم
  - 1400ملم
- وقد تم إعادة فتح ورشة إنتاج المدفأة حيث قدر 2000 وحدة لموسم 2009، و كذلك حسب الطلب

كما ان هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي -فرع مليانة- حيث يتم على مستواها نقل المنتجات أخرى إلى نقطة البيع بعين الدفلى ، كل هذه المنتجات تباع بمقياس معين و ألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة .

## 2-2 - أهداف مؤسسة EIMS لسنة 2011.

لقد عازمت المؤسسة على المضي قدما وفق سياسة إرضاء زبائنها بتوفير منتج ذو نوعية ، و بأفضل أسعار من أجل هذا سيطرت المؤسسة وفق المقياس ISO 2001/2008 الأهداف التالية :

- تعزيز عملية الاتصال مع الزبون من خلال الإصغاء لاحتياجاتها من اجل تحسين الخدمات ؛
- الحفاظ على تسجيل المؤسسة وفق المقياس ISO 2001/2008؛
- تكوين 07 عمال ما يعادل 6% من مجموع العمال ؛
- السعي لجعل تكاليف اللانوعية مقارنة مع قيمة الانتاج بمعدل اقل من النسبة المحددة 2.2%؛
- تقليص مخزون الإنتاج بنسبة 5% ؛
- تقليص مخزون المواد الأولية بنسبة 3.51%؛
- رفع قيمة الإنتاج بنسبة 33 %

### 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE و أهدافها :

تكمن ركيزة نجاح أي منظمة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها و يحقق أهدافها ، و سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى هيكلها التنظيمي و أهم أهدافها .

### 3-1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة E.I.M SANITARE

هي عبارة عن تنظيم و تخطيط عام للمؤسسة الذي يتمثل في هياكل المؤسسة ، و هذا الهيكل يعتبر كتعريف لشخصية المؤسسة بالنسبة للمتعاملين معها ، و منها نستطيع تحديد الفائدة للمخطط التنظيمي .

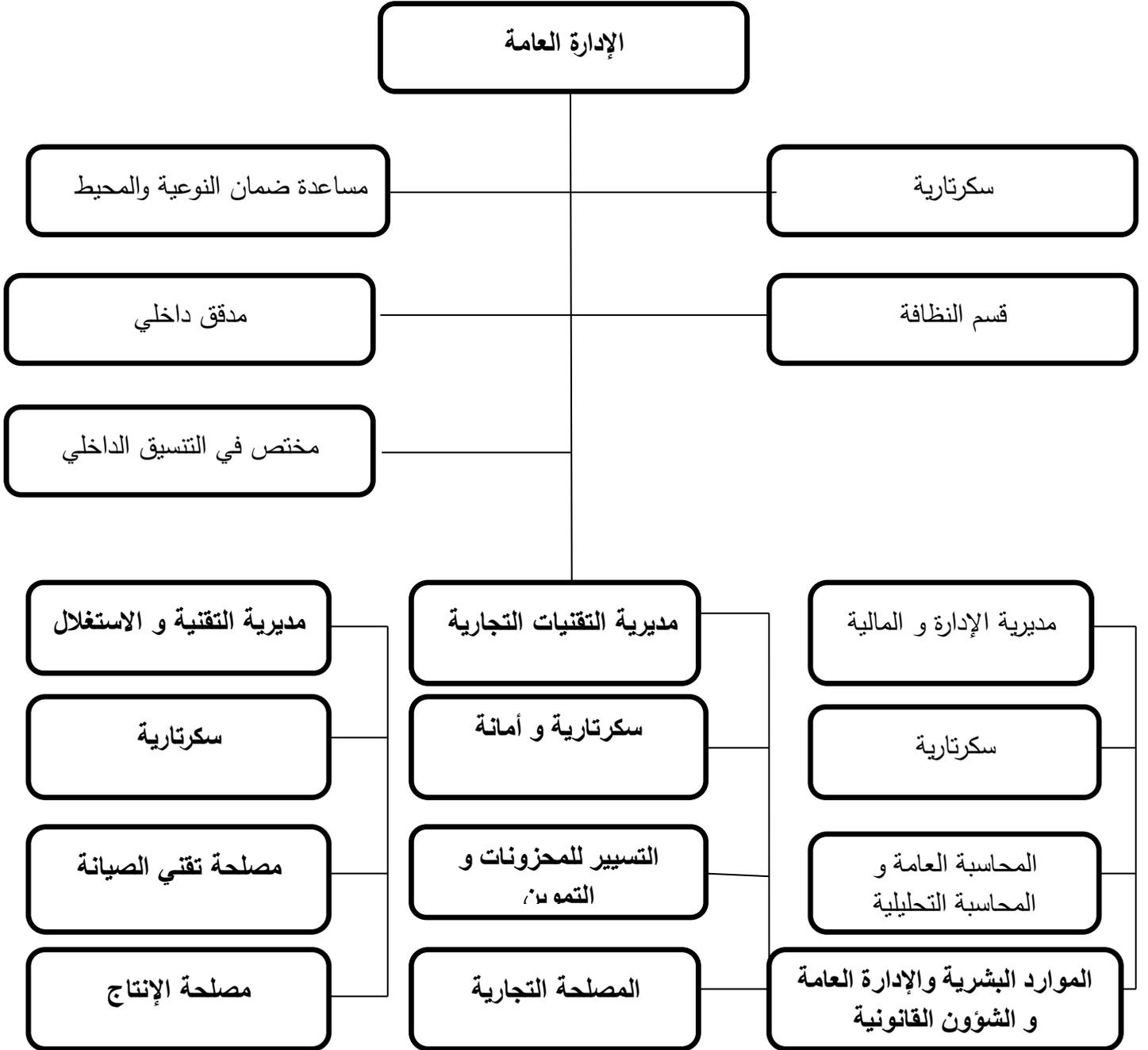
يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط العديد من مراكز اتخاذ القرارات و نقاط تنفيذها ، و بالنظر إلى مختلف الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها ، مع العلم أن تصميمه مرتبط على حد كبير بتحقيق أهداف المؤسسة لذلك لا بد أن يستجيب هذا الهيكل إلى مختلف ما تسعى المؤسسة للوصول إليه .

و ما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع بمليانة - و تعرضه للعديد من التغيرات و التعديلات سواء بالإضافة أو النقصان ، وذلك ليتجاوب مع التغيرات و المتطلبات الجديدة لتسيير و للبيئة على الصعيد الداخلي و الخارجي .

فالهيكلة التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة ، إذ عرفت بعض التغيرات و التعديلات منذ نشأتها .

و عليه ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه المؤسسة في الآونة الأخيرة فإننا نجده مكونا من المديرية العامة ، و ثلاثة مديريات فرعية نظم المصالح ، و يمكن توضيح ذلك أكثر في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي



المصدر : مؤسسة EIMS ، مصلحة المستخدمين

### 3-2-2- مصالحتها

للمؤسسة عدة مديريات و مصالح تنطوي تحت هيكلها التنظيمي الذي تسيير عليه و ذلك كما يلي :

#### 3-2-1- المديرية العامة la direction générale : مسؤوليتها تنفرع إلى مجموعة مصالح هي :

- **مصلحة مراقبة النوعية** : يسهر على سير المصلحة ثلاثة موظفين و هم : رئيس المصلحة و مساعديه ، مهمتهم مراقبة النوعية و الجودة المطلوبة في المنتج عبر مراحل التصنيف و مدى قبوله للبيع ، و مدى قبوله للبيع ، و كذا مطابقته للمواصفات المرغوبة ، و كذلك دون إغفال المواد الأولية المستعملة ، علما إن المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة ايزو 9001/2015 ؛
- **مصلحة الأمن و الوقاية** : تتكون هذه المصلحة من أعوان امن يقسمون حسب نوبات العمل و ذلك للسهر على امن الوحدة ليلا و نهارا ، فريق آخر منهم مكلفون بمراقبة مدى امن العمال في خط الإنتاج من حيث ارتداء الملابس اللازمة للعمل و أحذية خاصة ، القفازات ، و اقي الفم و القفازات لمنع دخول الطلاء إلى اليدين و العيون ؛

و على ذلك يمكن تصنيف العمال حسب الدرجات و حسب السلم الإداري كما يلي :

- إطار سامي بدرجة إطار ما بين 15 و 19 .

- عون مهارة ما بين 11 و 14

- عون تنفيذ (عادي) بدرجة ما بين 7 و 10

#### 3-2-2- مديرية الإدارة و المالية (direction de l'administration et des finances) : مكلفة بتسيير

الأعمال المالية و الإدارية للمؤسسة ، و يعتبر العمود الفقري في خلق التوازن بين المصالح اذ تنسق و تخطط البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة في أمورها و تضم مصلحتين تابعتين لها و هما :

- **إدارة الموارد البشرية ، و الإدارة العامة و الشؤون القانونية:**

يتركز عمل أعضائها المتكون من ثلاثة عمال : رئيس المصلحة الذي مهمته التنسيق بين مختلف الوظائف الرئيسية ، و تمثل المؤسسة أمام الجهات الإدارية و القضائية و الميسر الاجتماعي و مسير العمال و الأجر ؛

أما مسير العمال و الأجر توكل له مهمة مراقبة الحركة اليومية للعمال من بداية النشاط اليومي إلى نهايته ، تشمل العطل إعداد الكواشف الرواتب و العلاوات ، أما بالنسبة للمسير الاجتماعي فهو يهتم بالجوانب الاجتماعية للعمال من التأمينات و الضمان الاجتماعي ، ضف إلى ذلك فرع الوسائل العامة .

- مصلحة المحاسبة و المالية : تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المدخلات و المخرجات من و إلى المؤسسة ، سواء كانت مواد أولية أو لوازم استثمارات في حساباتها الخاصة على شكل نقد، كما أنها متفرغة إلى عدة جوانب : الصندوق ، البنك،المشتريات ، المبيعات ن الخدمات ، الأجور، و الاستثمارات ؛  
و تترجم هذه الجوانب في كل سنة إلى ميزانية ختامية و تحليلات حسابية لكل حساب بحيث تكون هذه الأرقام مطابقة مع المخزون (مواد أولية ) البنك ، الصندوق و الجرد لنهاية السنة و تنقسم إلى 3 فروع :
- **المحاسبة التحليلية** :و يقوم هذا الأخير بمحاسبة تكاليف السلع و الخدمات و التحكم فيها حيث يأتيها بمعلومات من ميزان المراجعة و تقوم بتنفيذ حسابات المصاريف (6) و حسابات الارادات (7) إلى مراكز رئيسية و تقسيم التكاليف على نسب المثوبة أو على أساس عدد الساعات ؛
- **المحاسبة العامة** : تتكون من رئيس مصلحة المحاسبة و محاسب رئيسي و محاسب عام ، و يتمثل كل منهما في :  
يقوم رئيس مصلحة المحاسبة بالمراقبة و المتابعة و تجميع كل الأعمال و هو المسؤول الأول عن المالية و المحاسبة ، و هو الذي يمضي على الصك للمصاريف و المداخل ،  
أما المحاسب الرئيس يقوم بتوزيع الأعمال على الأعوان ، ثم تجمع كل أعمال المحاسبة و تحول إلى ميزان المراجعة ، و آخر السنة هو الذي يشرف على الميزانية الختامية بمساعدة الأعوان ، و يقوم أيضا بعملية تسديد فاتورة الأجور عن طريق الصك
- **مصلحة التحليل المالي** : يقوم هذا الأخير بتشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة باستعمال وسائل و تقنيات تختلف اختلاف الطرق ، و الأهداف من هذا التحليل ، و هو يسمح بتحليل نشاط و مردودية و تمويل المؤسسة عن طريق :  
- تحليل المعطيات التاريخية الماضية .  
- القيام بتقديرات تمكن من التخطيط للمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة
- **مصلحة تسيير المستخدمين** : يقوم بتنظيم المستخدمين و تسيير شؤون الإدارة و إصدار الأوامر من طرف رئيس مصلحة المستخدمين داخل المؤسسة مثل : العقوبات و تحديد العطل السنوية و تحديد الامتيازات و الترقية و التكوين ، و كذلك تقوم بالتسيير الإداري للموارد البشرية كتنصيب العمال ، مراقبة العمال إداريا من حيث التغيب و التسريح و تقديم العلاوات و المكافآت حتى التقاعد،و تضم ثلاثة فروع و هي :  
- فرع التسيير : الذي تتواجد فيه كل الملفات المتعلقة بالعامل  
-فرع الرواتب و الأجور

- الفرع الاجتماعي: الذي يعتبر الوسيط بين الاجتماعية الخارجية و العامل في الوحدة و يهتم بالتأمينات و الضمان الاجتماعي (CNAS)؛

### 3-3-3- مديرية الإنتاج و الاستغلال Direction de la production et de l'exploitation

مختصة أساسا في مراقبة سير عملية الإنتاج و دورته الإنتاجية ، ابتداء من دخوله إلى المصنع (الإنتاج) كمادة أولية ، على إن يصبح تام الصنع ، و يضم هذا القطاع أربع خطوط عبر ورشتي الإنتاج ، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة التي تختص في صيانة و تصليح الآلات الإنتاجية للمؤسسة .

أ - ورشة الطرق **etelier d'emboutissage** : في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله المناسب ، إذ تمر عملية الإنتاج فيها ثلاث خطوط و هي :

\* **الخط الأول** : يحتوي على ضاغطة من الحجم الكبير بقدر 1600طن ، و ضاغطة من الحجم المتوسط بقدر 600 طن متخصصة في إنتاج حوض الحمام، و يكون التحكم بالصاق الطلي الثانوي لتسهيل عملية رفع المواد المطروقة ؛

\* **الخط الثاني** : يحتوي على ثلاثة ضاغطات وهذا الخط مختص في إنتاج باقي المنتجات الأخرى :

- الأولى بطاقة **600طن** ؛

- الثانية بطاقة **500 طن** ؛

- الثالثة بطاقة **315طن** ؛

\* **الخط الثالث** : متخصص في صنع القطع الصغيرة مثل : أرجل حوض الحمام .

ب - ورشة الطلي **etelier demaillage** : مهمتها إكمال عمل الورشة السابقة ، و هي تحتوي على الخط الرابع للتنظيف ، و العمل فيها يتم على مستويين :

- لما تصل القطعة من ورشة الطرق يتم تنظيفها من الزيوت و الصدى و تجهيزها لعملية الطلاء الأولى (الطلاء الأسود) .

- بعد الطلاء الأولى تمر السلعة للتجفيف ، ثم تمر ثانية لأخذ اللون المطلوب ، و بعد عملية التجفيف الثانية ، تصبح القطعة تامة الصنع ، إذ توضع مباشرة في حاويات خشبية سعة الوحدة 20 قطعة .

يحتوي قسم الإنتاج على تجهيزات مختلفة من الفرن ، مكابح ، ضاغطات ، رافعات ، و هو بطاقة إنتاجية تقدر بحوال 500 قطعة في اليوم ، يكون هنا في هذا القسم عمال و رؤسائهم

ج - ورشة الصيانة **service maintenance** : حسب طبيعة عمل هذه المصلحة فهي علاقة مباشرة مع مختلف مصالح الوحدة ، إذ توكل لها صيانة كل الاستثمارات من معدات و أدوات ، التدخل في حالة وجود أعطال ( انجاز مخططات الآلات العادية و الكهربائية ) .

تتكون هذه المصلحة من 17 عامل و هم : رئيس مصلحة ، محضر و باقي العمال مقسمون حسب مهامهم من خراطة و صيانة تلقائية ( الوقاية و التدخلات الصغيرة ،مراقبة الطاقة الكهربائية ، الغاز و المياه ) ضبط الآلات ، ميكانيك ، تلحيم و السائقين

### 3-3-4- المديرية التقنية التجارية **direction technique commerciale**

• المصلحة التجارية : هي المصلحة المختصة أساسا في تصريف المنتج عبر نقاط البيع المختلفة ، و يكون البيع بالجملة و التجزئة ، و بالنسبة لعدد العمال التابعين للمصلحة و هم :

- رئيس مصلحة : و هو المسؤول عنها و المكلف بالبحث عن الزبائن □

- رئيس فرع البيع

- مسير المخزونات و التوزيع

و يعتمد في تحديد سعر البيع على سعر الشراء للمواد الأولية بما فيها التكاليف الملحقة و هامش الربح ، أدناه 10% و أقصاه 25 % ؛

• **مصلحة المخزونات و التموين service apros**: مهمتها الأساسية هي تموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج ،من صفائح حديدية و طلاء و مواد أخرى خاصة بالإدارة ، و يعتمد في ذلك على موردين من داخل الوطن و خارجه ، و هي المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق .

يشرف على هذه المصلحة أربعة عمال رئيس المصلحة تحتوي على ثلاث مخازن :

1- مخزن للمواد الأولية بكل أنواعها

2- مخزن قطع الغيار و وسائل النقل

• **قسم المشتريات** : مهمته تحرير طلب الشراء بعد استلام طلب التموين من مسير المخزون ، قسم تسير المخزونات مهمته مراقبة حركة المخزونات ، و إعداد تقارير يومية لها ، و تعتمد مصلحة المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها :

- سياسة المنتج : التوثيق ، الاستكشاف و التطور التكنولوجي

- سياسة المصدر : و يتعلق الأمر بدراسة سياسة الموردين

- سياسة الاتصال : يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات ( الصالونات مثلا) ، او باستعمال وسائل ترقية moyens promotionnels تقليدية( كدليل المنتوجات ، كتيبات ..).

• **مصلحة مراقبة التسيير control de gestion**: تهتم بمراقبة كل ما يخص المؤسسة في شتى

مصالحها الإدارية ، الإنتاجية ، التجارية

**3-3-5- المصلحة الاجتماعية**: يوجد به طبيب و ممرض حيث يقوم بمراقبة الطبية للعمال و يقوم بمصالح و شؤون العمال.

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**

**1- أسلوب الدراسة:** بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة.

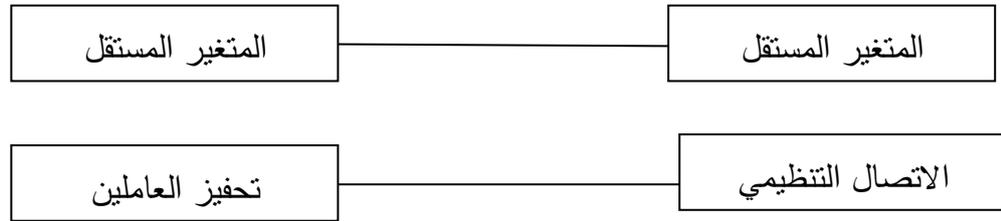
**2- محتوى الإستبان:**

**الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع متمثلة في الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** محاور الإستبانة

- **المحور الأول:** تضمن ثلاث فروع متعلقة بالإتصال التنظيمي.
  - **الفرع الأول :** تضمن سبعة عبارات متعلقة بالإتصال النازل.
  - **الفرع الثاني:** تضمن سبعة عبارات متعلقة بالإتصال الصاعد.
  - **الفرع الثالث:** تضمن خمس عبارات متعلقة بالإتصال الأفقي.
  - **المحور الثاني :** تضمن ثلاثة عشر عبارة متعلقة لعلاقة الاتصال التنظيمي بتحفيز العاملين.
- (3) - نموذج الدراسة ومتغيراته:** تتمثل متغيرات الدراسة:

**الشكل رقم (2-1):** يمثل متغيرات الدراسة



**المصدر:** من إعداد الطالبتين.

**4-مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مؤسسة العتاد الصحي EIMS بحيث لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان شملت بعض العاملين وبعد تسلمها وجدنا 35 استمارة استبيان مسترجعة وبعد الفحص تم استبعاد 3 استمارة بسبب عدم الإجابة عليها كلياً وقمنا بقبول 32 استمارة استبيان

**5-أدوات الدراسة:** اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): يمثل مقياس ليكارت الثلاثي.

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3
1-1.66	1.67-2.33	2.34-3

✓ استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات؛

✓ استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان؛

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛

✓ اختبار الاستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية KHI DEUX ؛

✓ المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها؛

✓ الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى تباين الإجابات؛

✓ اختبار تجانس تباينات إجابات عينة الدراسة Test d'homogénéité des variances؛

✓ استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMPL T TEST لاختبار فرضيات الدراسة؛

✓ استخدام اختبار ANOVA لتباين إجابات عينة الدراسة؛

(6) الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان:

الجدول رقم (2-2): يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة %	العدد	
100%	40	عدد الإستمارات الموزعة
87.5%	35	عدد الإستمارات المسترجعة
7.5%	3	عدد الإستمارات المستبعدة
80.00%	32	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

(7) - صدق وثبات الإستبانة: معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s_T^2}\right)$$

حيث: K عدد العناصر

$\sum s^2$  مجموع تباينات العناصر

$s_T^2$  تباين الدرجة الكلية

الجدول رقم (2-3): يمثل صدق وثبات الإستبانة.

عدد العبارات	الفا كرونباخ	النسبة
39	0.819	%81.9

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.819 حيث يعتبر ذو مستوى عال من الدقة والثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الإستبان وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

الجدول رقم (2-4): يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة

الاستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة
المحور الأول	الفرع الأول	7	0.685
	الفرع الثاني	7	0.622
	الفرع الثالث	5	0.637
المحور الثاني	15	0.823	%80

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الأول. الفرع الأول الاتصال النازل 0.685 وهي قيمة عالية وهذا ما يؤكد ثبات لهذا الفرع، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لفرع الثاني الاتصال الصاعد في المؤسسة 0.622 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا الفرع، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لفرع الثالث الاتصال الأفقي في المؤسسة هي 0.637 هي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا الفرع، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني تحفيز العاملين المؤسسة هي 0.823 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل هي 0.819 وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحيّة أداة الدراسة

للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف (أنظر الملحق رقم 03).

المبحث الثالث : تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

1- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

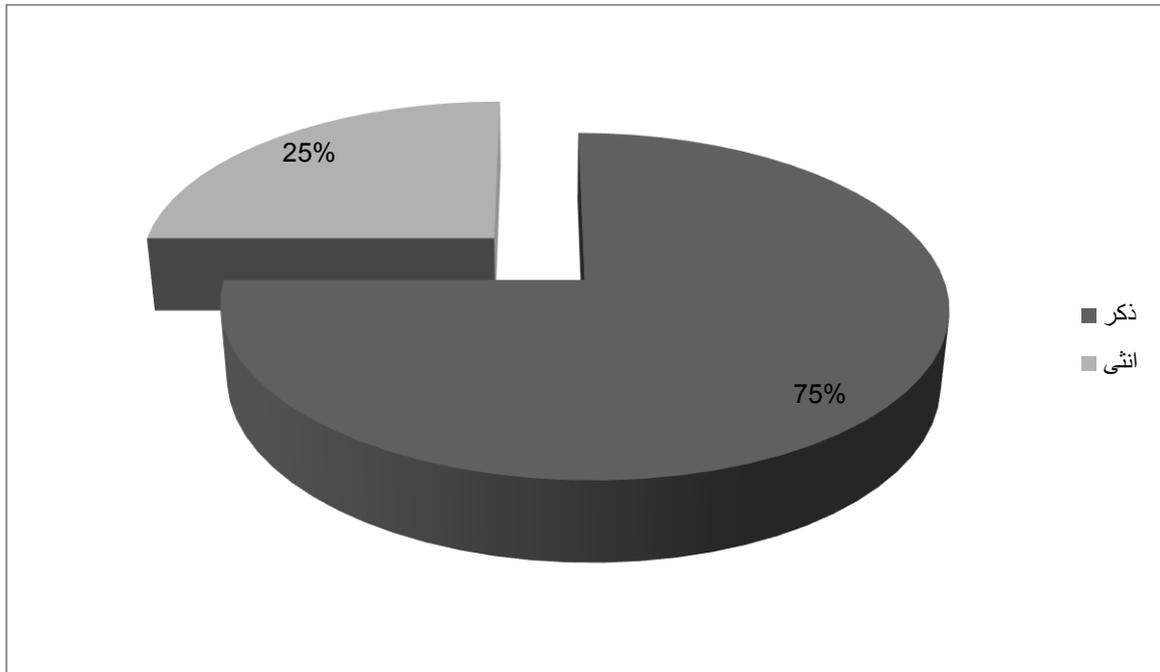
1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	%75.0
	أنثى	8	%25.0
	المجموع	32	%100

من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج SPSS 23

الشكل رقم (2-1): يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور 24 بنسبة تمثيل بلغت 75% بينما بلغ عدد الإناث 08 بنسبة تمثيل بلغت 25%، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين لطبيعة وظائف المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي التي تحتاج إلى جهد عضلي

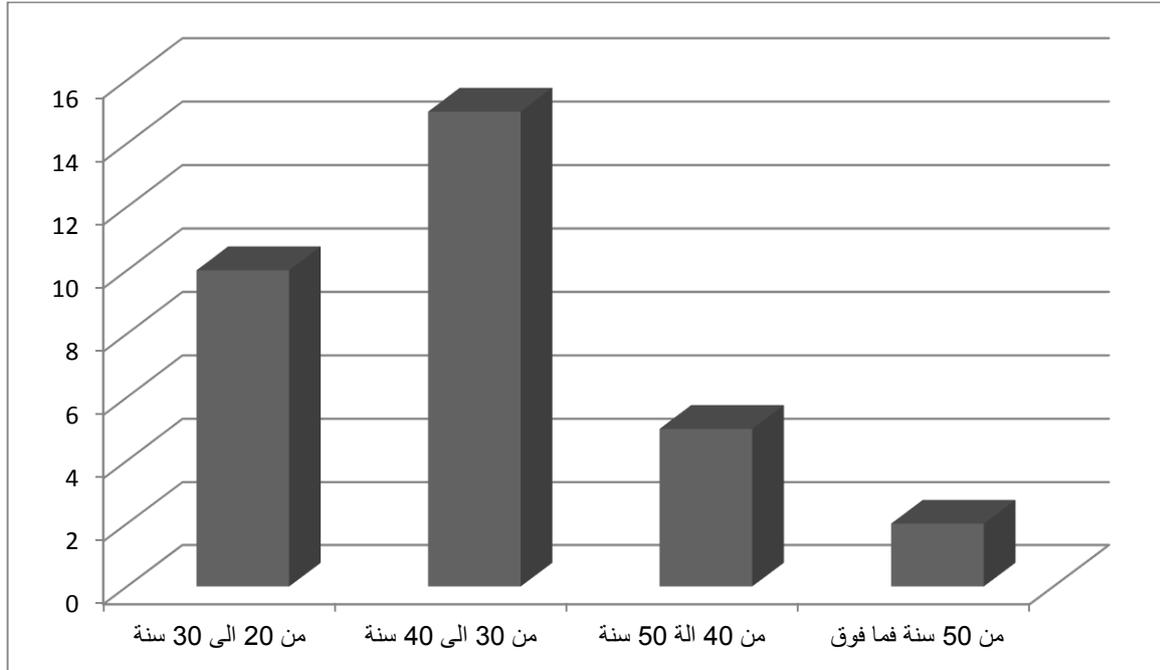
1-2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (2-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	السن	التكرار	النسبة
السن	من 20 إلى 30 سنة	10	31.3%
	من 30 إلى 40 سنة	15	54.9%
	من 40 إلى 50 سنة	5	15.5%
	من 50 سنة فما فوق	2	6.3%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-2): يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بلغت نسبتها 31.1% بمجموع 10 فردا بينما الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بلغت نسبتها 46.9% بمجموع 15 فردا، فما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة تعتبر عينة شبابية وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يقومون به و تمتعهم باللياقة البدنية و الذهنية ، ثم تأتي الفئة العمرية من 50 فأكثر كادنى نسبة ب 6.3% ، لان المؤسسة تحتاج الى فئة الشباب اكثر .

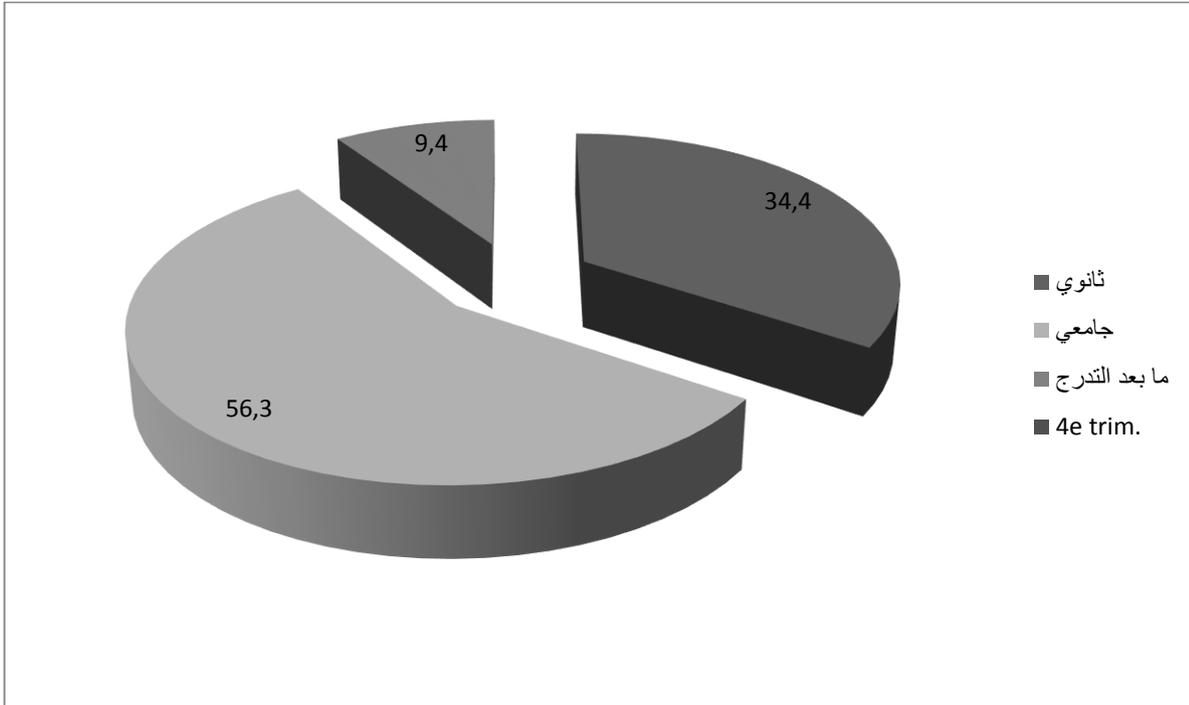
1-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي او اقل	11	34.4%
	جامعي	18	56.3%
	ما بعد التدرج	3	9.4%
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-3): يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان نسبة افراد العينة من فئة ثانوي او اقل البالغ عددهم 11 فرد بنسبة تقدر ب 34.4% ، و تاتي فئة جامعي و البالغ عددهم 18 فرد بنسبة تقدر ب 56.3% ، و فئة ما بعد التدرج البالغ عددهم 3 بنسبة 9.4% ، و هذا يدل على استثمار المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS لكفاءات الجامعية

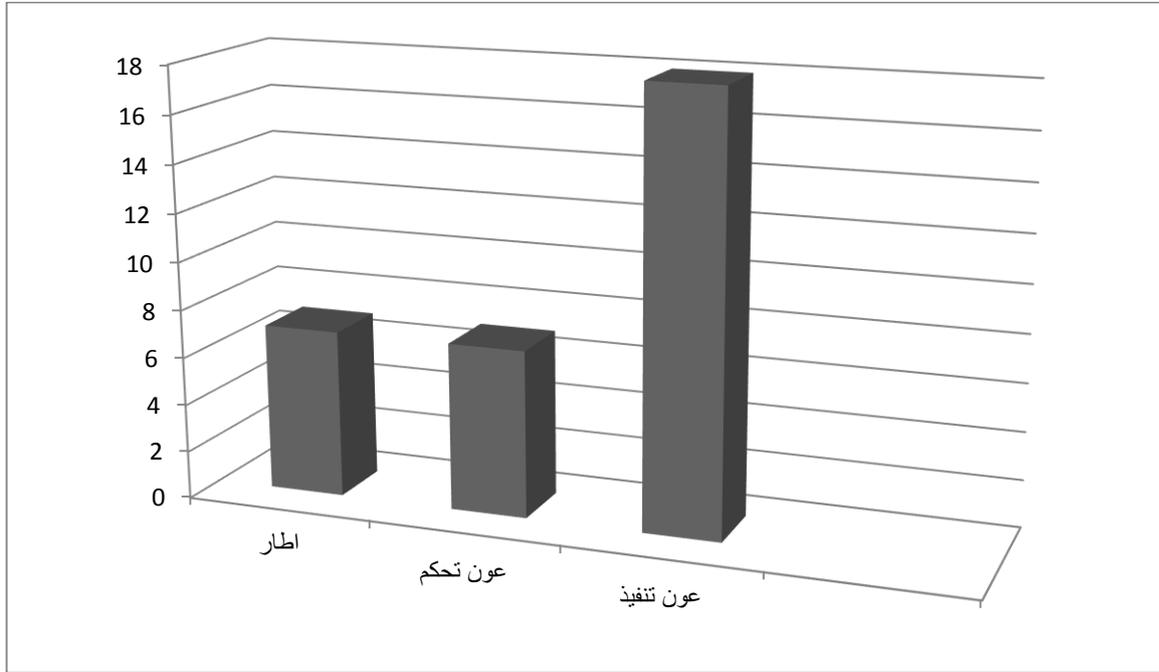
1-5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفية:

الجدول رقم (2-8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	اطار	7	%21.9
	عون تحكم	7	%21.9
	عون تنفيذ	18	%56.3

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-4): يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

يظهر من خلا الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم عون تنفيذ البالغ عددهم 18 فرد بنسبة 56.3 ، كما تأتي فئة إطار البالغ عددهم 7 بنسبة 21.9 متساوية مع فئة عون تحكم البالغ عددهم 7 بنسبة 21.9 ، و هذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة .

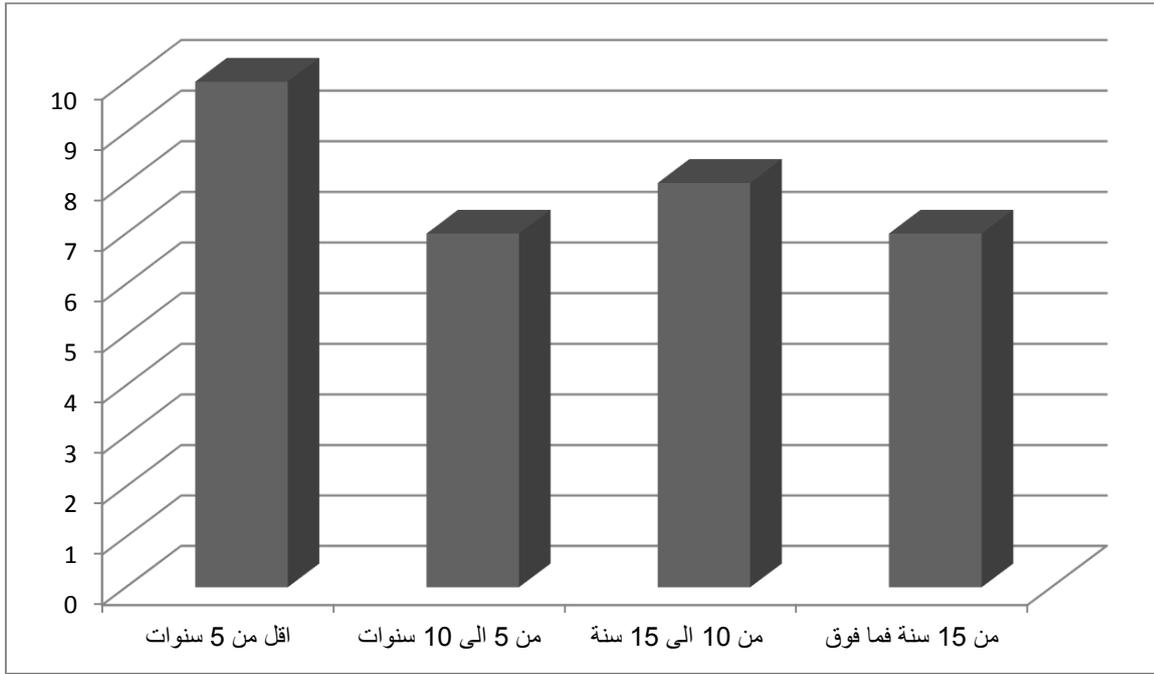
1-6- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الوظيفية :

الجدول رقم (2-9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الأقدمية الوظيفية	اقل من 5 سنوات	10	%34.4
	من 5 الى 10 سنوات	07	%21.9
	من 10 الى 15 سنوات	08	%25
	من 15 سنة فما فوق	07	%21.9
	المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-5): يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الوظيفية .



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يظهر من خلا الجدول ان أغلبية أفراد العينة اقل من 5 سنوات البالغ عددهم 10 فرد بنسبة %34.4، و هذا يدل على المؤسسة تعتمد على فئة الشباب .

## 2- اختبار الاستقلالية Khi deux :

هو إختبار يقوم به الباحث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين، يجرى هذا الإختبار عن طريق مقارنة قيمة يحددها الباحث مسبقا تعرف بمستوى معنوية ( $\alpha$ ) بالقيمة المسماة (p.valur) تحسب من البيانات المتوفرة حيث سيتضح عن طريق المقارنة بين القيمتين إذا ما كانت هنالك علاقة بين الإثنين أو لا.

الجدول رقم (2-9): يمثل اختبار الإستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية.

الأقدمية الوظيفية	المستوى الوظيفي	المستوى التعليمي	السن	الجنس	
0.227	0.919	0.795	0.700	-	الجنس
0.008	0.05	0.278	-	0.700	السن
0.32	0.649	-	0.278	0.795	المستوى التعليمي
0.119	-	0.6	0.05	0.9	المستوى الوظيفي
-	0.119	0.232	0.08	0.227	الأقدمية الوظيفية

التحليل : لتحليل نتائج الجدول نقوم باتباع القاعدة التالية:

$H_0$  :  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% لا يوجد علاقة أو تأثير بين المتغيرين (يوجد استقلالية)

$H_1$  :  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% توجد علاقة أو تأثير بين المتغيرين (لا توجد استقلالية)

\*بالنسبة للجنس - السن:

- الفرضية الصفرية: لا يتأثر الجنس لا يتأثر بالسن.

- الفرضية البديلة: الجنس يتأثر بالسن.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.700 أي 70% وعليه نرفض الفرضية

البديلة وتقبل الفرضية الصفرية بأن الجنس لا يتأثر بالسن وعليه توجد علاقة استقلالية بين الجنس السن.

\*بالنسبة للجنس - المستوى التعليمي:

- الفرضية الصفرية: الجنس لا يتأثر بالمستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: الجنس يتأثر بالمستوى التعليمي.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.795 أي 79% وعليه نرفض

الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية بأن الجنس لا يتأثر بالمستوى وعليه توجد علاقة استقلالية بين الجنس

و المستوى التعليمي.

**\*بالنسبة للجنس – المستوى الوظيفي:**

- الفرضية الصفرية: الجنس لا يعتمد على المستوى الوظيفي.
  - الفرضية البديلة: الجنس يعتمد ويتأثر بالمستوى الوظيفي.
- من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.9 أي 90% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن الجنس لا يتأثر بالمستوى الوظيفي وعليه توجد علاقة استقلالية بين الجنس و المستوى الوظيفي.

**\*بالنسبة للجنس – الأقدمية الوظيفية:**

- الفرضية الصفرية: الجنس لا يتأثر بالأقدمية الوظيفية.
  - الفرضية البديلة: الجنس يتأثر بالأقدمية الوظيفية.
- من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  حيث قدرت 0.227 أي (22.7%) وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية بأن الجنس لا يتأثر بسنوات الخبرة أي توجد علاقة استقلالية بين الجنس والأقدمية الوظيفية.
- \*بالنسبة للسن – الجنس:**

- الفرضية الصفرية: السن لا يتأثر بالجنس.
  - الفرضية البديلة: السن يتأثر بالجنس.
- من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.700 أي 70% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن الجنس لا يتأثر بالسن وعليه توجد علاقة استقلالية بين الجنس والسن.
- \*بالنسبة للسن – المستوى التعليمي:**

- الفرضية الصفرية: السن لا يتأثر بالمستوى التعليمي.
  - الفرضية البديلة: السن يتأثر بالمستوى التعليمي.
- من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.278 أي 27.8% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن الجنس لا يتأثر بالمستوى وعليه توجد علاقة استقلالية بين الجنس و المستوى التعليمي.

**\*بالنسبة للسن الأقدمية الوظيفية:**

- الفرضية الصفرية: السن لا يعتمد على الأقدمية الوظيفي.
  - الفرضية البديلة: السن يعتمد ويتأثر الأقدمية الوظيفي.
- من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.05 أي 5% وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن السن يتأثر الأقدمية الوظيفي.

**\*بالنسبة للسن – الأقدمية الوظيفية:**

– الفرضية الصفرية: السن لا يتأثر بالأقدمية الوظيفية.

– الفرضية البديلة: السن يتأثر بالأقدمية الوظيفية.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  حيث قدرت 0.008 أي (8%) وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية بأن السن لا يتأثر بسنوات الخبرة أي توجد علاقة استقلالية بين الجنس وسنوات الخبرة.

**\*بالنسبة للمستوى التعليمي – الجنس:**

– الفرضية الصفرية: المستوى التعليمي لا يتأثر بالجنس.

– الفرضية البديلة: المستوى التعليمي يتأثر بالجنس.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.795 أي 79% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن المستوى التعليمي لا يتأثر بالجنس وعليه توجد علاقة استقلالية بين المستوى التعليمي و الجنس.

**\*بالنسبة للمستوى التعليمي – السن :**

– الفرضية الصفرية: المستوى التعليمي لا يتأثر بالسن.

– الفرضية البديلة: المستوى التعليمي يتأثر بالسن.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.278 أي 27% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن المستوى التعليمي لا يتأثر بالسن وعليه توجد علاقة استقلالية بين المستوى التعليمي و السن.

**\*بالنسبة للمستوى التعليمي – المستوى الوظيفي:**

– الفرضية الصفرية: المستوى التعليمي لا يعتمد على المستوى الوظيفي.

– الفرضية البديلة: المستوى التعليمي يعتمد ويتأثر بالمستوى الوظيفي.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.6 أي 60% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن المستوى التعليمي لا يعتمد على المستوى الوظيفي. وعليه توجد علاقة استقلالية بين المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي.

**\*بالنسبة للمستوى التعليمي – الأقدمية الوظيفية:**

– الفرضية الصفرية: المستوى التعليمي لا يتأثر بالأقدمية الوظيفية.

– الفرضية البديلة: المستوى التعليمي يتأثر بالأقدمية الوظيفية.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  حيث قدرت 0.232 أي (23.2%) وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية بأن الجنس لا يتأثر بسنوات الخبرة أي توجد علاقة استقلالية بين المستوى التعليمي و الأقدمية.

**\*بالنسبة المستوى الوظيفي - الجنس:**

- الفرضية الصفرية: المستوى الوظيفي لا يتأثر بالجنس.

- الفرضية البديلة: الجنس يتأثر بالسن.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.919 أي 91% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن المستوى الوظيفي لا يتأثر بالجنس وعليه توجد علاقة استقلالية بين المستوى الوظيفي و الجنس .

**\*بالنسبة المستوى الوظيفي - السن:**

- الفرضية الصفرية: المستوى الوظيفي لا يتأثر بالسن.

- الفرضية البديلة: المستوى الوظيفي يتأثر بالسن.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.005 أي 5% وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن المستوى الوظيفي يتأثر بالسن وعليه لا توجد علاقة استقلالية بين المستوى الوظيفي و السن.

**\*بالنسبة للمستوى الوظيفي - المستوى التعليمي:**

- الفرضية الصفرية: الجنس لا يعتمد على المستوى الوظيفي.

- الفرضية البديلة: الجنس يعتمد ويتأثر بالمستوى الوظيفي.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.649 أي 64.9% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن الجنس لا يتأثر بالمستوى الوظيفي وعليه توجد علاقة استقلالية بين المستوى الوظيفي و المستوى التعليمي.

**\*بالنسبة للمستوى الوظيفي - الاقدمية الوظيفية:**

- الفرضية الصفرية: الجنس لا يتأثر بالاقدمية الوظيفية.

- الفرضية البديلة: الجنس يتأثر بالاقدمية الوظيفية.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  حيث قدرت 0.119 أي (11.9%) وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية بأن المستوى التعليمي لا يتأثر بالاقدمية أي توجد علاقة استقلالية بين المستوى الوظيفي و الاقدمية الوظيفية.

**\*بالنسبة للاقدمية الوظيفية - الجنس:**

- الفرضية الصفرية: الاقدمية الوظيفية لا يتأثر بالجنس.

- الفرضية البديلة: الاقدمية الوظيفية تتأثر بالجنس.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.227 أي 22.7% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن المستوى الوظيفي لا يتأثر بالجنس وعليه توجد علاقة استقلالية بين المستوى الوظيفي و الجنس .

**\*بالنسبة للاقدمية الوظيفية - السن:**

- الفرضية الصفرية: الاقدمية الوظيفية لا يتأثر بالسن.

- الفرضية البديلة: الاقدمية الوظيفية يتأثر بالسن.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.008 أي 8% وعليه الصفرية نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة بأن المستوى الوظيفي لا يتأثر بالسن وعليه لا توجد علاقة استقلالية بين المستوى الوظيفي و السن.

**\*بالنسبة للاقدمية الوظيفية - المستوى التعليمي:**

- الفرضية الصفرية: الاقدمية الوظيفية لا يعتمد على المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: الاقدمية الوظيفية يعتمد ويتأثر بالمستوى التعليمي.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.32 أي 32% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن الاقدمية الوظيفية لا يتأثر بالمستوى التعليمي وعليه توجد علاقة استقلالية بين الاقدمية الوظيفية لا يتأثر بالمستوى التعليمي.

**\*بالنسبة للاقدمية الوظيفية - المستوى الوظيفي:**

- الفرضية الصفرية: الاقدمية الوظيفية لا يتأثر بالمستوى الوظيفي.

- الفرضية البديلة: الاقدمية الوظيفية لا يتأثر بالمستوى الوظيفي.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  حيث قدرت 0.119 أي (11.9%) وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية بأن الجنس لا يتأثر بسنوات الخبرة أي توجد علاقة استقلالية بين الاقدمية الوظيفية لا يتأثر بالمستوى الوظيفي..

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الإتصال التنظيمي.

الجدول رقم (2-10) نتائج استجابات افراد العينة لمحور الاتصال التنظيمي.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة ( التكرار ، النسبة المؤوية			العبرة	الرقم
				موافق	محايد	غير موافق		
7	محايد	0.884	2.16	10	7	15	القرارات النازلة تكون كلها على شكل أوامر	1
				%31.3	%21.9	%46.9		
6	محايد	0.808	2.16	8	11	13	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك	2
				%25	%34.4	%40.6		
2	موافق	0.622	2.75	3	2	27	التزام العمال بمواقيت العمل يساعده على إتمام مهامه	3
				%9.4	%6.3	%84.4		
4	موافق	0.653	2.66	3	5	24	تنفيذ العمال للأوامر و التعليمات المهنية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة	4
				%9.4	15.6%	%87.5		
1	موافق	0.608	2.78	3	1	28	اللغة المستعملة تسهل للعمال تنفيذ المهام الموكلة إليهم	5
				%9.4	%3.1	87.5%		
3	موافق	0.634	2.72	3	3	26	الرد على استفسارات العمال يمكنهم من إدراك أدوارهم في العمل	6
				%9.4	%9.4	%81.3		
5	موافق	0.837	2.41	7	5	20	زيارة المدير إلى مكان العمل يؤدي إلى رفع الأداء	7
				%21.9	%15.6	%62.5		
موافق		0.72	2.52	المؤشرات الإحصائية لفرع الأول كوحدة واحدة				

درجة استجابة أفراد العينة للاتصال الصاعد

3	موافق	0.397	2.81	-	6	26	اخذ اقتراح العامل بعين الاعتبار يجعله راض عن عمله	8
				-	18.8	81.3		
7	محايد	0.851	2.28	8	7	17	رفع تقارير ايجابية عن العامل يؤدي الى ترقبته	9
				25	21.9	53.1		
6	موافق	0.46	2.38	6	8	18	رفع تقارير سلبية عن العامل يؤدي الى تاخره عن العمل	10
				18.8	25	56.3		

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

1	موافق	0.592	2.94	-	02	30	تكفل بحل مشاكل العمال يجعلهم يواظبون على العمل	11
				-	6.3	93.8		
5	موافق	0.36	2.69	2	6	24	الموافقة على مقابلة العمال يؤدي الى شعورهم بالارتياح	12
				6.3	18.8	75		
2	موافق	0.336	2.88	-	4	28	رد العمال على استفسارات المهنية يحسن علاقات العمل	13
						12.5	87.5	
4	موافق	0.568	2.75	2	4	28	سهولة اتصال العمال بالادارة يدفعهم الى الاستقرار في العمل	14
				6.3	12.5	81.3		
	موافق	0.51	2.67	المؤشرات الإحصائية لفرع الثاني كوحدة واحدة				15 16

درجة استجابة أفراد العينة للاتصال الصاعد

1	موافق	0.0177	2.97	-	1	31	تعاون العمال فيما بينهم يجعلهم فريق عمل واحد	15
				-	3.1	96.9		
5	موافق	0.634	2.72	3	3	26	تبادل المعلومات المهنية بين اقسام المؤسسة	16
				9.4	9.4	81.04		
4	موافق	0.491	2.78	1	5	26	يساهم في زيادة اندماج العمال مع بعضهم البعض	17
				3.1	15.6	81.3		
3	موافق	0.397	2.81	-	6	26	السماح بتبادل الخبرات يؤدي الى رفع مستوى اداء العمال	18
				-	18.8	81.3		
2	موافق	0.390	2.91	1	1	30	التنسيق بين اقسام المؤسسة يؤدي الى تحقيق اهدافها	19
				3.1	3.1	93.8		
	موافق	0.38	2.838	المؤشرات الإحصائية لفرع الثالث كوحدة واحدة				

العبارات من (01 الى 07): نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة كبيرة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.52 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ريكارت الثلاثي وهو ما يدل على استجابات افراد العينة حول العبارات الدالة على الاتصال النازل، وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

العبارات من (08 الى 14): نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة ،وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.67 فهو يعبر من الفئة الثانية من سلم ريكارت الثلاثي وهو ما يدل على استجابات افراد العينة حول العبارات الدالة على الاتصال الصاعد ، وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي

العبارات من (15 الى 19): نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة ،وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.83 فهو يعبر من الفئة الثانية من سلم ليكارت الثلاثي وهو ما يدل على استجابات افراد العينة حول العبارات الدالة على الاتصال الافقي ، وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي

2-عرض وتحليل نتائج المحور الأول: التحفيز.

الجدول رقم (2-11): نتائج استجابات افراد العينة لمحور التحفيز .

الترتيب	درجة استجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة ( التكرار ، النسبة المئوية)			العبارة	رقم
				موافق	محايد	غير موافق		
20	محايد	0.91	1.94	14	6	12	الطريقة التي تمنح بها الترقية في مؤسستكم تخضع لمعايير واضحة .	20
				43.6	18.8	37.4		
1	موافق	0.89	2.89	11	7	14	شروط منح العلاوات للعاملين المتميزين في عملهم تخضع لمعايير واضحة	21
				34.4	21.9	43.8		
12	موافق	0.85	2.68	8	7	17	عند عقداجتماع يفتح لك مجال بالمشاركة في اتخاذ القرارات	22
				25	21.9	53.1		
2	موافق	0.878	2.88	11	8	13	تولى مؤسستك اهتماما كبيرا لاراء و المقترحات الجديدة	23
				34	25	40.6		
13	موافق	0.761	2.67	5	7	20	جو العمل في مؤسستك يسوده روح التعاون و التفاهم	24
				15.6	21.9	62.5		
11	موافق	0.707	2.69	4	4	24	توجد ثقة متبادلة بينك و بين و بين رئيسك المباشر	25
				12.6	12.5	75		
10	موافق	0.660	2.69	3	6	23	يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات و السلطات	26
				9.4	18.8	71.9		
3	موافق	0.892	2.86	3	7	13	تهتم مؤسستك بتكوينك من اجل تطوير قدراتك في العمل	27
				9.4	21.9	34.4		

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

18	محايد	0.792	2.22	11	11	14	28	تلقي عبارات المدح و الثناء عند قيامك بعملك بشكل جيد
				40.6	34.4	40.8		
6	موافق	0.568	2.75	7	4	26	29	توجد علاقة طيبة بينك و بين رئيسك و زملائك في العمل
				21.9	12.5	81.3		
5	موافق	0.893	2.76	10	6	16	30	تسود الموضوعية و عدم التحيز في معاملة العمال في مؤسستكم
				31.3	18.8	50		
7	موافق	0.671	2.73	3	9	20	31	يتم توجيهك في حالة ارتكابك اخطاء اثناء تاديتك لعملك
				62.5	18.1	9.4		
19	محايد	0.914	2.06	12	6	14	32	تجمع الادارة بالعمال لحل مشاكل العامل و شكاوهم
				37.5	18.8	43.8		
4	موافق	0.535	2.81	2	2	28	33	الاشراف الجيد و العلاقة الطيبة مع رؤوسك تزيد من حافزيتك على العمل
				6.3	6.3	87		
14	موافق	0.602	2.66	2	7	23	34	تطبيق العقوبة على الزملاء في العمل في العمل ينبهك الى تجنب الوقوع في نفس الخطا
				6.3	21.9	71.9		
17	محايد	0.906	2.22	10	5	17	35	فتح قنوات الاتصال بينك و بين الادارة لاستماع لشكاوي العمال يزيد من تحفيزك للعمل
				31	15	53.1		
15	محايد	0.716	2.56	4	6	22	36	القرارات التي تاخذ من المرؤوسين لها دافعية في تحفيزك
				12.5	18.8	68.8		
9	موافق	0.444	2.69	3	4	25	37	اسلوب الاتصال المتبع في المؤسسة يؤثر على تحفيزك
				9.4	25	65.6		
16	محايد	0.669	2.56	3	8	21	38	انتشار الاشاعات يؤثر على رضى العامل على عمله
				3	25	65.6		
8	موافق	0.716	2.69	4	10	18	39	حضورك في الاجتماعات الرسمية يزيد من تحفيزك للعمل
				12.5	31.3	56		
	0.74	2.60	المؤشرات الإحصائية للمحور الثاني كوحدة واحدة					
موافق								

من خلال الجدول رقم (2-11) يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2.60 باهمية نسبية عالية و جاءت النتائج كالتالي : كان المتوسط الحسابي للعبارات ما بين (2.56 و 2.89) اي استجابة افراد العينة للعبارات ، و هذا يدل على رضا المرؤوسين على الحفز المقدمة.

#### 4) اختبار الفرضيات One Sample T Test:

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول لاختبار One Sample T Test للعينة الواحدة T على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

$\bar{x}$  المتوسط الحسابي.

$u$  الوسط الحسابي.

$s$  الانحراف المعياري للعينة .

$n$  حجم العينة

\*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$  .

#### 4-1- اختبار الفرضية الاولى:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الاتصال النازل و تحقيق اهداف المؤسسة

- الفرضية البديلة: توجد علاقة بين الاتصال النازل و تحقيق اهداف المؤسسة.

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x1	-7.564-	31	.000	-.48214-	-.6121-	-.3521-

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 23

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة  $Sig(\alpha)$  إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين الاتصال النازل و تحقيق اهداف المؤسسة .

4-3- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الاتصال الصاعد و تحقيق اهداف المؤسسة
- الفرضية البديلة: توجد علاقة بين الاتصال الصاعد و تحقيق اهداف المؤسسة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x2	-6.716-	31	.000	-.32589-	-.4249-	-.2269-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة  $Sig(\alpha)$  إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين الاتصال الصاعد و تحقيق اهداف المؤسسة.

اختبار الفرضية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الاتصال الصاعد و تحقيق اهداف المؤسسة
- الفرضية البديلة: توجد علاقة بين الاتصال الصاعد و تحقيق اهداف المؤسسة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x3	-3.738-	31	.001	-.16250-	-.2512-	-.0738-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة  $Sig(\alpha)$  إذ قدرت قيمتها بـ 0.001 (01 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين الاتصال الافقي و تحقيق اهداف المؤسسة.

**اختبار الفرضية الرابعة:**

- الفرضية الصفرية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $(\alpha)$  بين الإتصال التنظيمي و تحفيز العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS مليانة

- الفرضية البديلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $(\alpha)$  بين الإتصال التنظيمي و تحفيز العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS مليانة

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
y	-8.209-	31	.000	-60921-	-.7606-	-.4579-

**المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23**

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة  $Sig(\alpha)$  إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة \* توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $(\alpha)$  بين الإتصال التنظيمي و تحفيز العاملين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS مليانة

**اختبار التجانس: Test d'homogénéité des variances**

الجدول رقم 20: يمثل اختبار تجانس التباينات اجابات عينة الدراسة.

المحاور	الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	الاقدمية الوظيفي
المحور 1	.0.0390	0.937	0.144	0.703	0.691
المحور 2	0.833	0.446	0.016	0.088	0.843

**المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS 23**

لتحليل نتائج نقوم باتباع القاعدة التالية:

- الفرضية الصفرية:  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% (0.05) مما يدل على عدم وجود تجانس
  - الفرضية البديلة:  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% (0.05) مما يدل على وجود تجانس
- من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة  $Sig(\alpha)$  في المحور 1 والمحور 2 مقارنة بالمتغيرات الديمغرافية أكبر من 5% (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بانه هناك تجانس في آراء وإجابات أفراد العينة. (أنظر الملحق رقم 05).

#### - اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONE WAY ANOVA.

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  05 % بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية ( $h_0$ ) إذا كانت  $Sig(\alpha) > 05\%$ .

- قبول الفرضية البديلة ( $h_1$ ) إذا كانت  $Sig(\alpha) < 05\%$ .

#### - اختبار تباين إجابات المحور الأول حسب متغيرات (البيانات الشخصية):

المحور الأول يتضمن الاتصال التنظيمي و انواعه لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط الاتصال التنظيمي الاقدمية الوظيفية عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للاقدمية .

لقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

#### اختبار ANOVA لتباين الاتصال التنظيمي وفق الاقدمية الوظيفية

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي بتغير الاقدمية الوظيفية.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي بتغير الاقدمية الوظيفية.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.089	3	.030	1.047	.387
Intragroupes	.797	28	.028		
Total	.886	31			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.387 (38.7%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الجنس وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

### اختبار ANOVA لتباين الاتصال التنظيمي وفق المستوى التعليمي

باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي وفق المستوى التعليمي:
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي وفق المستوى التعليمي.

#### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.098	2	.049	1.794	.184
Intragroupes	.789	29	.027		
Total	.886	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمته بـ 0.184 (18.4%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر الاتصال التنظيمي بتغير الفئة العمرية.

### الجدول رقم 24: اختبار ANOVA لتباين الاتصال التنظيمي وفق الوظيفة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي وفق الوظيفة .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي وفق الوظيفة.

#### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.053	2	.026	.922	.409
Intragroupes	.833	29	.029		
Total	.886	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمته بـ 0.409 (40.9%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية.

### اختبار ANOVA لتباين الاتصال التنظيمي وفق الجنس

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي وفق الجنس .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي وفق الجنس.

#### ANOVA

x	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.015	1	.015	.526	.474
Intragroupes	.871	30	.029		
Total	.886	31			

### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمته ب 0.474 (47.4%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية.

### اختبار ANOVA لتباين الاتصال التنظيمي وفق السن

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي وفق السن .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الاتصال التنظيمي وفق السن .

#### ANOVA

x	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.025	3	.008	.271	.846
Intragroupes	.861	28	.031		
Total	.886	31			

### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمته ب 0.846 (84.6%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية.

### اختبار تباين إجابات المحور الثاني حسب متغيرات (البيانات الشخصية):

المحور الثاني يتضمن التحفيز لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط التحفيز الاقدمية الوظيفية عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للاقدمية . للقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز بتغير الاقدمية الوظيفية.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز بتغير الاقدمية الوظيفية

ANOVA

y	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.188	3	.063	.332	.802
Intragroupes	5.276	28	.188		
Total	5.464	31			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.802 (80.2%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الجنس وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

اختبار ANOVA لتباين التحفيز وفق الوظيفة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز وفق الوظيفة .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز وفق الوظيفة.

ANOVA

y	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.237	2	.119	.658	.526
Intragroupes	5.227	29	.180		
Total	5.464	31			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.802 (80.2%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الجنس وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

اختبار ANOVA لتباين التحفيز وفق المستوى التعليمي

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز وفق المستوى التعليمي .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز وفق المستوى التعليمي

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للعتاد EIMS.

## ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.173	2	.087	.475	.627
Intragroupes	5.290	29	.182		
Total	5.464	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.627 (62.7%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الجنس وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

## اختبار ANOVA لتباين التحفيز وفق السن

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز وفق السن .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز وفق السن .

## ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.489	3	.163	.917	.445
Intragroupes	4.975	28	.178		
Total	5.464	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.445 (44.5%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الجنس وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

### اختبار ANOVA لتباين التحفيز وفق الجنس

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز وفق الجنس .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التحفيز وفق الجنس .

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.413	1	.413	2.452	.128
Intragroupes	5.051	30	.168		
Total	5.464	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.128 (12.8%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الجنس وعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

### الخلاصة :

من خلال دراستنا الميدانية تبين لنا الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في سير مختلف نشاطات مؤسسة و ذلك من خلال مشاركة العمال في الاجتماعات ، فمن خلال دراستنا لواقع الاتصال التنظيمي و التحفيز في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة انهما مقبولان بدرجة عالية وهذا حسب المتوسط الحسابي لكل منهما

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وباستخدام الإطار التحليلي إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن لإدارة الكفاءات أهمية بالغة في تحقيق التميز والابداع وهذا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة.



خاتمة



خاتمة:

بعد تطرقنا لموضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة، وإجراء الدراسة الميدانية المتعلقة به اتضح أن الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي و التحفيز أصبح أمرا ضروريا وخيارا استراتيجيا لنجاح المنظمة وضمان بقاءها.

وعليه نصل إلى أن تحفيز العمال مرتبط بتوفير نظام فعال للاتصال يساعد الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق العمل على توجيه سلوكياتهم و إثارة دوافعهم ، و بالتالي العمل على تحفيزهم و تسهيل فهم المرؤوسين لأهداف و سياسات رئيسهم ،اي تحفيز العمال هو عبارة عن فهم دوافع الأفراد الأساسية التي بالإمكان تحفيزها و توفير الاتصالات التي توفر الحافز لإشباع هذه الحاجات .

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين النظري والتطبيقي نجد حقيقة ان الاتصال التنظيمي له علاقة بتحفيز العمال في المنظمة.

### أولا : نتائج الدراسة النظرية.

من خلال الدراسة يمكن استخلاص مجموعة من النتائج و هي :

- الاتصال التنظيمي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها ،حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات و تبادلها .
- تنتقل الرسائل في المنظمة عبر مسارات و قنوات متعددة قد تكون القناة الرسمية ( نازل، صاعد ،أفقي)
- الاتصال غير الرسمي أمر طبيعي و محتوم يحدث داخل كل منظمة نظرا لارتباطه بطبيعة الإنسان .
- الاتصال لا يقتصر على إرسال المعلومات من الرئيس إلى المرؤوس لكنه حتى يحقق أهدافه و يرفع من معنويات الأفراد .
- قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف الى حد كبير على نجاح المنظمة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد و وضع نظام فعال للتحفيز .

ثانيا : نتائج الدراسة الميدانية :

- سيطرة نسبة الذكور بنسبة 75% على الإناث التي بلغت 25% مما يعكس حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة نشاط المؤسسة
- غالبية العمال في المؤسسة فئة شباب بلغت نسبتهم 54.9% ، لان المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب أكثر
- هيمنة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة جامعية بنسبة 56.3% ، و هذا يدل على استقطاب المؤسسة للكفاءات و جامعيين
- غالبية أفراد المؤسسة من فئة عون تنفيذ بلغت نسبتهم 56.3% ، و هذا يعني إن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة و هذا راجع لطبيعة نشاطها .
- كانت الاقدمية الوظيفية للمؤسسة أغلبيتها ضمن فئة اقل من 5 سنوات و بسبب اعتماد المؤسسة و تشجيعها لفئة الشباب .
- أظهرت الدراسة انه موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع عبارات الإتصال التنظيمي ، كما تبين انه يتم استخدام أشكال الإتصال التنظيمي الثلاث ( النازل ، الصاعد ، الأفقي ).
- نوع النمط السائد هو الاتصال الصاعد

ثالثا : اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) < (\alpha)$  بين الإتصال النازل وتحقيق اهداف مؤسسة EIMS .
- الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) < (\alpha)$  بين الإتصال الصاعد وتحقيق اهداف مؤسسة EIMS .
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) < (\alpha)$  بين الإتصال الافقي وتحقيق اهداف مؤسسة EIMS .

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) < (\alpha)$  بين الإتصال التنظيمي وتحفيز العمال في مؤسسة EIMS .

رابعا : توصيات الدراسة

- الاهتمام بالاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله لاسيما الاتصال الصاعد و ذلك قصد معرفة احتياجات و تطلعات الأفراد و تقليل اعتمادهم على الاتصالات غير الرسمية و هذا ما يجعل المعلومات تتحرك في المنظمة في جميع اتجاهاتها .

- تحسين نظام الاتصال و ذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال و استخدامها من أجل تسهيل الاتصالات و نجاحها .

- تفعيل نظام الحوافز على أسس و معايير معينة تتضمن التميز في الداء.

- التحلي بثقافة التشجيع و التحفيز من خلال رفع معنويات الأفراد .

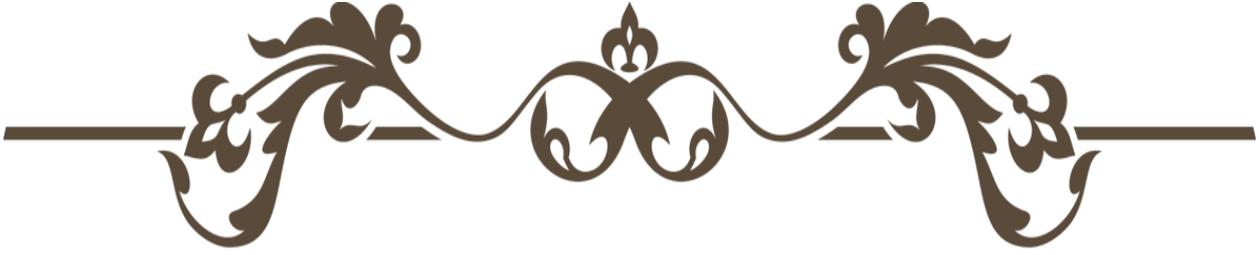
خامسا: أفاق الدراسة .

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن ان تكون كبحوث مستقبلية و هي :

- العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الإبداع التنظيمي .

- القيادة الإدارية و دورها في تفعيل الاتصال التنظيمي.

- العدالة التنظيمية و آثارها على تحفيز العاملين .



# قائمة المراجع



المراجع

أولاً : الكتب .

- 1- احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، دار الجامعة للنشر ، مصر ، 2004 .
- 2- الجبوسي ،الإدارة علم و تطبيق ,دار الميسر للنشر ،مصر،2000 .
- 3- الطويل هاني عبد الرحمن صالح ، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات ، طبعة3،دار وائل للنشر ،الأردن ،2010.
- 4- الطاهر خرف الله ، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006السيدة عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، الأتراك للنشر ، 2001 ، ص104
- 5- الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، دار الهدى ,الجزائر 2005
- 6- بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ،دار الياقوت للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008
- 7- ثامر بكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط 6 ، دار الجامد ،عمان ، الأردن ، 2006
- 8-جمال محمد أبو شنب ، علم الاجتماع الإداري ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2013
- 9- خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفا للنشر ، الأردن ، 2002
- 10- خيضر كاظم حمود و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الميسرة ، الأردن، 2007 ،
- 11- خليل محمد حسن الشماع و آخرون، نظرية المنظمة ، دار المسيرة، الأردن ، 2000
- 12- زيد سليمان، إدارة اختيار الموظفين ، ط 2 ، دار الياقوت ، الأردن ، 2014،
- 13-زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري ، دار الياقوت للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،
- 14- سهلية محمد عباس ، القيادة الابتكاريين و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، ط 1 دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2004
- 15- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ،
- 16- شنوفي نور الدين ، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، الجزائر ، 2011 ،
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الفعال في المنظمات ,دار الجامعة ،مصر ،2005
- 18- صلاح عودة سعيد ،ادارة الافراد ، منشورات الجامعة المفتوحة، لبنان ، 1994

- 19 - صالح محسن العامري و و آخرون , الإدارة و الأعمال , دار وائل للنشر و التوزيع , الأردن , 2007.
- 20- صالح عودة الهللات , الإدارة الفعالة للموارد البشرية , ط 1 , دار حامد للنشر , الأردن, 2016
- 21- طلعت إبراهيم لطفي , علم اجتماع التنظيم , دار غريب للنشر , مصر .
- 22- طاهر محمود الكلاله , الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , دار البازوري للنشر و التوزيع , الأردن , 2011,
- 23- عبد المعطي محمد العساف , السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة , دار زهران للنشر , الاردن,
- 24- علاء محمد القاضي و اخرون, مهارات الاتصال, مكتبة المجتمع العربي, الأردن , 2010
- 25- علي عياصرة واخرون, الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية, دار حامد للنشر والتوزيع, الأردن, 2006
- 26- عبد الله الطويرقي, علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية. ط1 , مكتبة العيكان , السعودية, 1997.
- 27- عبد المعطي , مبادئ الإدارة الحديثة : منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية , ط1 دار دجلة ناشرون و موزعون , عمان , الأردن , 2007,
- 28- على غربي و آخرون , تنمية الموارد البشرية , دار الفجر للتوزيع, مصر , 2007 ,
- 29- عمر محمود غباين , القيادة الفاعلة و القائد الفعال , إثراء للنشر و التوزيع , الأردن
- 30 - فانتن عوض , القيادة و الإشراف الإداري, دار أسامة , الاردن , 2010
- 31 - فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية , ط1 , دار أسامة للنشر و التوزيع , الاردن , 2008 ,
- 32- فاروق عبده و آخرون, السلوك التنظيمي, دار المسيرة, الاردن , 2005.
- 33- محمد إسماعيل , السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق , دار الجامعة الجديدة , مصر, 2005.
- 34- محمد سليمان الطماوي , مبادئ علم الإدارة العامة , جامعة عين شمس , مصر , 1987
- 35- محمد يسرى إبراهيم, الاتصال والسلوك الإنساني, ط1, البيطاش للنشر والتوزيع, مصر , 1999
- 36- معمر داود, منظمات الأعمال . الحوافز و المكافآت , دار الكتاب الحديث , عنابة , الجزائر , 2006,

37 - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله الرحمن البردي، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات العامة في الحياة و الأعمال ، دار الجامعة، مصر ، 2007-2008 .

ثانيا : أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير و مذكرات الماستر

ا: أطروحة الدكتوراه

1- سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2014/2015

2- دراسة ليازيد وهيبية ، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2013-2014 .

3- دراسة صبرينة رماش ، الفعالية الإتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009

ب : رسائل الماجستير

1- بسمة بن بركة ، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم التجارية ، جامعة بسكرة ، 2014/2015.

2- محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، الجامعة الافتراضية الدولية ، السعودية 2014/2015.

3- جمال الدين عاشوري ، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف (2) ، 2014 / 2015 ،

4 - بوكرش بسمة ، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و علوم الاجتماعية جامعة باجي مختار، عنابة ، 2011-2012 .

5- طبيش ميلود ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2009/2010

6- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ن جامعة قسنطينة، 2008/2009 .

- 7- علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2007.
- 8- إيهاب محمود عايش ، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، 2008- 2009.
- 9- عارف بن ماطل الجريد ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط و افراد شرطة منطقة الجوف ،مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف ، 2007
- 10- عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية في المؤسسات المينائية سكيكدة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، 2006- 2007

## ج: مذكرات الماستر

- 1- حمري أميرة ، الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهدي ، 2016/2017.
- 2 بسمة بن بركة ، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم التجارية ،جامعة بسكرة ، 2014/2015.
- 3- باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة، 2013-2014.
- 4- بن فرج الله يونس و آخرون ، دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرياح ، 2013/ 2014.
- 5- شنوفي نور الدين ، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، إدارة الموارد البشرية الجزائر ، 2011.

## ثالثا: المجلات:

- 1- الهام يحيوي ، وآخرون ، دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية ، مجلة العلوم الإنسانية و التكوينية ، العدد 17 ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007 .
- 2- انس عباس و آخرون ، الحوافز و أثرها على الأداء ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 31، العدد 93 ، جامعة الوصل ، 2009.



# الطلاء





الملحق رقم (1) : استبيان

جامعة الجيلالي بونعاما بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية.

## استبيان

تحية واحترام ....

نقوم نحن الطالبين بإعداد دراسة كمتطلب لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية بعنوان :  
الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة .

دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي مليانة

يمثل هذا الاستبيان احد جوانب الهامة في البحث ، و يهدف إلى دراسة الاتصال التنظيمي و علاقته بتحفيز العاملين في المؤسسة ، ارجوا التكرم و الإجابة على الأسئلة المطروحة و تزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة .

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان سوف يستخدم لأغراض البحث العلمي و ان إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية و الكاملة و العناية العلمية الفائقة .

شكرا لتعاونكم و حسن استجاباتكم .....

سناء يوسف احمد / بودومي خويصة

البيانات الشخصية :

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

1- الجنس :

ذكر  أنثى

2- السن :

من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي :

ثانوي أو اقل  جامعي  ما بعد التدرج

4- المستوى الوظيفي :

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

5- الأقدمية الوظيفية :

اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

المحور الأول : الإتصال التنظيمي .

فيما يلي عدد من العبارات تصف محور الإتصال التنظيمي ،يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
-------	----------	-------	-------	-----------

الاتصال النازل

1	القرارات النازلة تكون كلها على شكل أوامر			
2	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك			
3	التزام العامل بمواقيت العمل يساعده على إتمام مهامه			
4	تنفيذ العمال للأوامر و التعليمات المهنية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة			
5	اللغة المستعملة تسهل للعمال تنفيذ المهام الموكلة إليهم			
6	الرد على استفسارات العمال يمكنهم من إدراك أدوارهم في العمل			
7	زيارة المدير إلى مكان العمل يؤدي إلى رفع الأداء			

الاتصال الصاعد

8	أخذ اقتراح العامل بعين الاعتبار يجعله راض عن عمله			
9	رفع اقتراحات ايجابية عن العامل يؤدي إلى ترقيته			
10	رفع اقتراحات سلبية عن العامل يؤدي إلى تأخره عن العمل			
11	تكفل بحل مشاكل العمال يجعلهم يواظبون على عملهم			
12	الموافقة على مقابلة العمال يؤدي الى شعورهم بالارتياح			
13	رد العمال على الاستفسارات المهنية بحسن علاقات العمل معهم			
14	سهولة اتصال العمال يدفعهم إلى الاستقرار في العمل			

الاتصال الأفقي

15	تعاون العمال فيما بينهم يجعلهم فريق عمل واحد			
16	تبادل المعلومات المهنية بين الأقسام			
17	يساهم في زيادة اندماج العمال مع بعضهم البعض			
18	السماح بتبادل الخبرات يؤدي إلى رفع مستوى أداء العمال			
19	التنسيق بين أقسام المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهدافها			

المحور الثاني : التحفيز .

فيما يلي عدد من العبارات تصف محور التحفيز ،يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تحدد التحفيز .

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
20	الطريقة التي تمنح بها الترقية في مؤسستكم تخضع لمعايير واضحة .			
21	شروط منح العلاوات للعاملين المتميزين في عملهم تخضع لمعايير واضحة			
22	عند عقد اجتماع يفتح لك مجال بالمشاركة في اتخاذ القرارات			
23	تولى مؤسستك اهتماما كبيرا للآراء و المقترحات الجديدة			
24	جو العمل في مؤسستك يسوده روح التعاون و التفاهم			
25	توجد ثقة متبادلة بينك و بين رئيسك المباشر في العمل			
26	يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات و السلطات			
27	تهتم مؤسستك بتكوينك من اجل تطوير قدراتك في العمل			
28	تلقي عبارات المدح و الثناء عند قيامك بعملك بشكل جيد			
29	توجد علاقة طيبة بينك و بين رئيسك و زملائك في العمل			
30	تسود الموضوعية و عدم التحيز في معاملة العمال في مؤسستك			
31	يتم توجيهك في حالة ارتكابك أخطاء أثناء تأديتك لعملك			
32	تجتمع الإدارة بالعمال لحل مشاكل العامل و شكاوهم			
33	الإشراف الجيد و العلاقة الطيبة مع مرؤوسك تزيد في حافزيتك على العمل			
34	تطبيق العقوبة على زملائك في العمل ينبهك تجنب الوقوع في نفس الخطأ			
35	فتح قنوات الاتصال بينك و بين الإدارة للاستماع لشكاوي العمال يزيد من تحفيز للعمل			
36	القرارات التي تاخذ من المرؤوسين لها دافعية في تحفيزكم			
37	أسلوب الاتصال المتبع في المؤسسة يؤثر على تحفيزكم			
38	انتشار الإشاعات يؤثر على رضا العامل على عمله			
39	حضورك في الاجتماعات الرسمية يزيد من تحفيزك للعمل			

المتعلقة بالمعلومات الشخصية. spss الملحق رقم (2) : مخرجات

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	ذكر	24	75.0	75.0	75.0
	انثى	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	او ثانوي اقل	11	34.4	34.4	34.4
	جامعي	18	56.3	56.3	90.6
	ما بعد التدرج	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	إطار	7	21.9	21.9	21.9
	عون تحكم	7	21.9	21.9	43.8
	عون تنفيذ	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الوظيفية الإقديمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	10	31.3	31.3	31.3
	سنوات 10 الى 5 من	7	21.9	21.9	53.1
	سنة 15 الى 10 من	8	25.0	25.0	78.1
	ما فوق الى 15 من	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملحق رقم (3) : مخرجات spss المتعلقة بالفا كرومباخ.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.819	39

الملحق رقم (4) : مخرجات spss المتعلقة بالاستقلالية.

**Tests du khi-deux**

	Valeur	ddl	Significatio n asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1.422	3	.700
Rapport de vraisemblance	1.882	3	.597
Association linéaire par linéaire	.127	1	.722
N d'observations valides	32		

a. 6 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,50.

**Tests du khi-deux**

	Valeur	ddl	Significatio n asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	.169 <sup>a</sup>	2	.919
Rapport de vraisemblance	.168	2	.919
Association linéaire par linéaire	.137	1	.711
N d'observations valides	32		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,75.

الملحق رقم (5) : مخرجات spss المتعلقة بالتجانس.

**Tests robustes d'égalité des moyennes**

		Statistiques <sup>a</sup>	ddl1	ddl2	Sig.
x	Welch	.320	1	8.755	.586
y	Welch	2.444	1	12.007	.144

a. F distribué asymptotiquement