



جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان:

الإتصال التّنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة :

إشراف: أ.د. زيني فريدة

- محي الدين فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة مشكلة من السادة الأعضاء الآتية أسماؤهم:

الصفة	الرتبة	اسم الاستاذ
رئيسا	أستاذ	غيدة فلة
مشرفا ومقرا	أستاذ	أ.د. زيني فريدة
مناقشا	أستاذ مساعد (أ)	عمر زمالة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، النشأة على شغف الإطلاع والمعرفة، ومن علموني أن
أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر برا وإحسانا، ووفاء لهما: والدي العزيز، والدي العزيزة
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم إلى العقد المتين، من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي
أخواتي خولة إبتسام هبة وأخي فارس

إلى رفيق دربي وأنيسي في دنيتي ومزيج من أب وأخ وصديق حفظه الله لي وجعله
بجواربي لآخر العمر، دمت لي سنداً وعوناً فأنت من أجمل نعم الله التي رزقتني بها لن
أنسى ما قدمته لي طوال حياتي زوجي الغالي أمين

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي في الحرم الجامعي: نعيمة نسرين نسرين
فوزية منال شهرزاد إلى أهلي وكل عائلة محي الدين وأقاربي وأحبائي كل باسمه، إلى من
علمني حرفاً ولقنني علماً نافعا: أساتذتي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على إنجاز هذا العمل نتوجه بخالص الشكر إلى أستاذتنا المشرفة "فريدة زيني" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في هذا البحث، كانت مثل الأم والأخت والصديقة حفظك الله كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل، وللأولياء الأعزاء الذين يدعون لنا بالتوفيق والسداد وللزوج العزيز حفظه الله ورعاه.

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
أ.ب.ج	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز.	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي.
5	المطلب الأول :عموميات حول الاتصال التنظيمي
5	أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي.
6	ثانياً:عناصر العملية الاتصالية.
7	ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي.
8	رابعاً: أهمية الاتصال التنظيمي.
9	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي.
9	أولاً: أنواع الاتصال التنظيمي.

13	ثالثا: وسائل الاتصال التنظيمي.
16	المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي وكيفية تحسينها
16	أولا: خصائص الاتصال التنظيمي الفعال.
16	ثانيا: معوقات الاتصال التنظيمي.
17	ثالثا: كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي.
19	المبحث الثاني : الإطار النظري لدافعية الإنجاز.
19	المطلب الأول : الأدبيات النظرية لدافعية الانجاز
19	أولا: مفهوم دافعية الانجاز
20	ثانيا :مكونات دافعية الانجاز
21	ثالثا: أهمية دافعية الانجاز
22	المطلب الثاني: أنواع دافعية الانجاز والعوامل المؤثرة فيها
22	أولا :أنواع دافعية الانجاز
22	ثانيا: العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز
23	ثالثا : قياس دافعية الانجاز
24	المطلب الثالث : علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الانجاز
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.
25	المطلب الأول : الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة
31	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد.	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : عموميات حول الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.
33	المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني للتقاعد
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد ومختلف مهامه
38	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
38	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
39	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
41	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
43	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
59	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة
66	قائمة المراجع
21	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1
39	سلم ليكارت خماسي	2
40	مقياس ألفا كرومباج	3
41	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	4
42	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	5
43	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	7
45	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	8
46	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول	9
47	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	10
48	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	11
49	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	12
59	اختبار الفرضية الأولى	13
60	اختبار الفرضية الثاني	14
61	اختبار الفرضية الثالثة	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	يوضح الاتصال الصاعد	1
10	يوضح الاتصال النازل	2
11	يوضح الاتصال الأفقي	3
20	مكونات دافعية الإنجاز	4
39	نموذج الدراسة	5
41	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	6
42	الدائرة النسبية حسب متغير السن	7
43	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	8
44	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	9
45	لدائرة النسبية حسب المسمى الوظيفي	10

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد ومعرفة علاقة الاتصال التنظيمي الرسمي بأشكاله الثلاثة صاعد، نازل، أفقي بدافعية الانجاز لدى عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة كما وكيفا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الاتصال التنظيمي (الصاعد ، النازل، الأفقي) ودافعية الإنجاز لدى العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي، الدافعية، دافعية الانجاز، العامل، المؤسسة.

Study summary

The study aimed to know the nature of the relationship between organizational communication and achievement motivation at the National Pension Fund Agency, and to know the relationship of official organizational communication in its three forms: ascending, descending, and horizontal with achievement motivation among workers of the National Pension Fund Agency.

The study relied on the descriptive analytical method in order to express the phenomenon under study in quantity and quality.

The study found a statistically significant relationship between the types of organizational communication (ascending, descending, horizontal) and the achievement motivation among the employees of the National Pension Fund in Ain Defla.

Key words :

Organizational communication, motivation, achievement motivation ,worker , organisation.

المقدمة

فكرة التواصل الإنساني وفنونه فكرة بدأت تنمو وتكبر بين الناس بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة ،ومن أجلها تعقد المؤتمرات وورشات العمل والاجتماعات ،ويجمع الجميع على أن الشخص الذي يعرف كيف يتواصل بشكل صحيح يحقق ما يريد ويزرع الله له القبول والتوفيق في أوساط العمل. منذ فترة فكرت في هذا الموضوع وتساءلت في نفسي أليس القرآن كتابا سماويا أنزله الله لينظم حياة البشر؟ أوليس التواصل شكلا من أشكال تسهيل الحياة بين البشر؟ نعم، لقد قيل عن سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم : "لقد كان خلقه القرآن"، تخلق رسولنا الحبيب بأخلاق القرآن فكسب قلوب البشر وعقولهم ، ففي القرآن الكريم إشارات ودلالات للتواصل اللفظي الإنساني وحتى التواصل الجسدي.

وكما قيل عن الإنسان أنه كائن اتصالي.ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار، نجد الاتصال التنظيمي الذي يعتبر أحد الوظائف والعمليات الإدارية والإنسانية في أي منظمة وركنا أساسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاحها وبلوغ أهدافها . كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم عملية الاتصال ، الذي يعتبر عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين فيها.

نتبادر إلى أذهاننا عدة أسئلة حول دراسة السلوك الإنساني خصوصا في المؤسسات، وذلك من أجل معرفة العلاقات بين هذا السلوك والعوامل الداخلية والخارجية التي يعتقد أنها هي السبب في ظهوره، والأسئلة التي تطرح نفسها هي: ما الذي يسبب ظهور السلوك؟ لماذا يسلك العامل الطريقة التي يسلكها؟ وما الذي يجعل العامل يبذل جهدا والقيام بما وكل إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة؟ وما الذي يجعل عامل آخر لا يملك الرغبة والحماس لإنجاز العمل؟ يمكن إرجاع ذلك إلى بديهية نقول: أن كل سلوك وراءه دافع، بمعنى أن كل سلوك وراءه دافعية معينة تجعله يظهر بطريقة ما.ولهذا فموضوع الدافعية كان ولا يزال يشغل اهتمام الباحثين والعلماء في كل الميادين .

فدافعية الانجاز تمثل عاملا هاما مع قدرات الفرد ليوثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك وتستنير الفرد لكي يؤدي عمله ، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تعكس كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وهذا ناتج عن الدور الفعال الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية، لأنها تستهدف المعلومات والأفكار والسلوك والأداء وحتى زيادة دافعية العمال، هذه الأخيرة تعتبر من أهم السبل المؤدية إلى تحقيق أداء عال وراق داخل المؤسسة.

1-مشكلة الدراسة:

ومن أجل مختلف جوانب الدراسة نطرح التساؤل الرئيسي التالي :
هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي الشائع بالصندوق الوطني للتقاعد ودافعية الانجاز لدى عمالها؟

مقدمة

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي النازل الوجود بالصندوق الوطني للتقاعد ودافعية الانجاز لدى عمالها؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي الصاعد الموجود بالصندوق الوطني للتقاعد ودافعية الانجاز لدى عمالها؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي الأفقي بالصندوق الوطني للتقاعد ودافعية الانجاز لدى عمالها؟

وتنبثق من إشكالية هذا البحث مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الموجود بالصندوق الوطني للتقاعد بدافعية الانجاز لدى عمالها.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل الموجود بالصندوق الوطني للتقاعد ودافعية الانجاز لدى عمالها.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد الموجود بالصندوق الوطني للتقاعد ودافعية الانجاز لدى عمالها.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي الموجود بالصندوق الوطني للتقاعد ودافعية الانجاز لدى عمالها.

أهمية الدراسة :

إن الدراسة الراهنة تستسقي أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، والاتصال يعتبر مفتاح الإدارة في تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها ، ويزداد البحث بروزا في أنه يتناول موضوع الدافعية التي أصبح الاهتمام بها من طرف المديرين والمسؤولين حتمية فرضتها الآليات الجديدة للفكر الاقتصادي الحديث في تسيير المؤسسات باعتبار أن دافعية الانجاز هي مصدر الأداء العالي عند العمال مما يعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة .

أهداف الدراسة :

من المؤكد أن لكل دراسة علمية هدف أو مجموعة أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال بحثه، وبحثنا هذا له مجموعة من الأهداف وهي كالتالي :

- الاطلاع حول التراث النظري حول الموضوع؛
- معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد؛
- معرفة علاقة الاتصال التنظيمي الرسمي بأشكاله الثلاثة صاعد، نازل، أفقي بدافعية الانجاز لدى عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد؛

أسباب اختيار الموضوع :

مما لاشك فيه أن البحث في أي مشكلة لا يأتي عبثاً، وإنما هو محصلة تفاعل جملة من الأسباب والدوافع الذاتية والموضوعية المتمثلة في:

أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز وتعميق معرفتي حوله.
- كون الموضوع جدير بالدراسة وكذا يتداخل مع التخصص.
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع.

أسباب موضوعية:

- نقص الاهتمام بالاتصال كبعد تنظيمي .
- إلقاء الضوء على العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد.
- نقص الدراسات في هذا المجال رغم أهميته في مجال العمل والتنظيم.

حدود الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن هذه الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمانية وموضوعية تتمثل فيما يلي :

- **الحدود المكانية:** على مستوى وكالة الصندوق الوطني للتقاعد عين الدفلى.
- **الحدود الزمانية:** تمتد هذه الدراسة خلال الفترة من 06-02-2022 إلى 10-05-2022.
- **الحدود البشرية:** تم أخذ عينة عشوائية من أصل 69 عامل من عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد، وضعت هذه العينة محل الدراسة.
- **الحدود الموضوعية:** اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز ومعرفة العلاقة بينهما.

مجتمع عينة الدراسة : 60 عامل.

المنهج العلمي المستخدم:

تعدد المناهج باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، ومراعاة لطبيعة هذا الموضوع، وقصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، واختبار صحة الفرضيات، والتوصل إلى أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة كما وكيفا.

هيكل الدراسة :

قصد الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، فالفصل الأول خصص لدراسة الإطار النظري عموميات حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث. أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة ميدانية لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى، حيث تم التطرق إلى دراسة ميدانية لموضوع البحث وأدوات الدراسة ثم عرض النتائج وتحليل آراء أفراد العينة .

صعوبات الدراسة:

خلال إعدادنا للدراسة واجهنا عدة عوائق أهمها:

- رفض بعض الأفراد حتى استلام الاستبيان بحجة أنهم في عمل وليس لهم الوقت الكافي للإجابة عنه.
- صعوبة الحصول على المراجع بجوهر الموضوع.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

الفصل الأول :

الإطار النظري للاتصال التنظيمي

ودافعية الإنجاز

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد أهم الوظائف والعمليات الإدارية والإنسانية في أي منظمة وركنا أساسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاحها وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم عملية الاتصال. فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين فيها.

إن الفرد من خلال ممارسته لعمل ما يسعى إلى إشباع حاجات معينة ،منها السعي الدائم لإثبات مكانته في المجتمع الذي ينتمي إليه ،حيث يعطي كل ما يملك من قدرات ومواهب شخصية وإمكانيات في سبيل تحقيق هذه الحاجات والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله واتجاهاته الحياتية ،وحتى يتمكن الفرد من تحقيق الإنجاز الأفضل يجب أن تتوفر لديه الدافعية.

لذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي:

-المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي.

-المبحث الثاني: الإطار النظري لدافعية الإنجاز .

-المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي.

يعد الاتصال من أساسيات الحياة بجميع أنواعه لأننا نمارسه طوال الوقت في جميع الميادين، حيث يعتبره المختصون في الاتصال الشريان النابض في قلب المنظمة وبدونه لا يمكن تحقيق أهدافها. لهذا كان من الأهمية تطوير أساليب الاتصال وتنمية مهاراته لكل أعضاء المنظمة والتغلب على معيقاته ليتمكن أعضاء التنظيم من نقل المعلومات والأفكار والمشاعر. حيث سنتناول في هذا المبحث إلى كل من مفهوم الاتصال التنظيمي، أهميته، أنواعه، وسائله، معيقاته وكيفية تحسينها.

المطلب الأول :عموميات حول الاتصال التنظيمي.

يعتبر الاتصال عملية جوهرية لسائر المخلوقات وبدونه يعيش الإنسان منعزلاً عن الآخرين، ونظراً لأهمية الاتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة. ويمكن الوقوف على مفهوم الاتصال من خلال:

أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي.

أ-الاتصال:

لغة: الاتصال Communication كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ. فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.¹
اصطلاحاً: هو عملية نقل وتبادل معلومات أو رسائل من قبل طرف يكون هو المرسل وآخر هو المستقبل من خلال استعمال عدة وسائل من أجل تحقيق هدف معين.²

ب-التنظيم:

التنظيم هو وحدة اجتماعية هادفة ذات أنشطة مسبقة، تتشكل من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم ضمن حدود معينة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.³

الاتصال التنظيمي:

يعرف بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، ينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد. بمعنى التأثير على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.⁴

¹ فضيل دليو، الاتصال نظرياته، وسائله، دار الفجر، القاهرة، 1996، ص17.

² بن حملة عماد، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021، ص30.

³ بن حملة عماد، مرجع سابق ذكره، ص32.

⁴ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص14.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

يعد وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة. ويعتبر بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المتبقي إنجازها.¹ يعرف أيضا بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي أنه:²

- نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في الوحدات التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعد وسيلة ضرورية وهامة في توجيه التوجيه السلوك وتغييره على المستوى الفردي والجماعة في المنظمة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

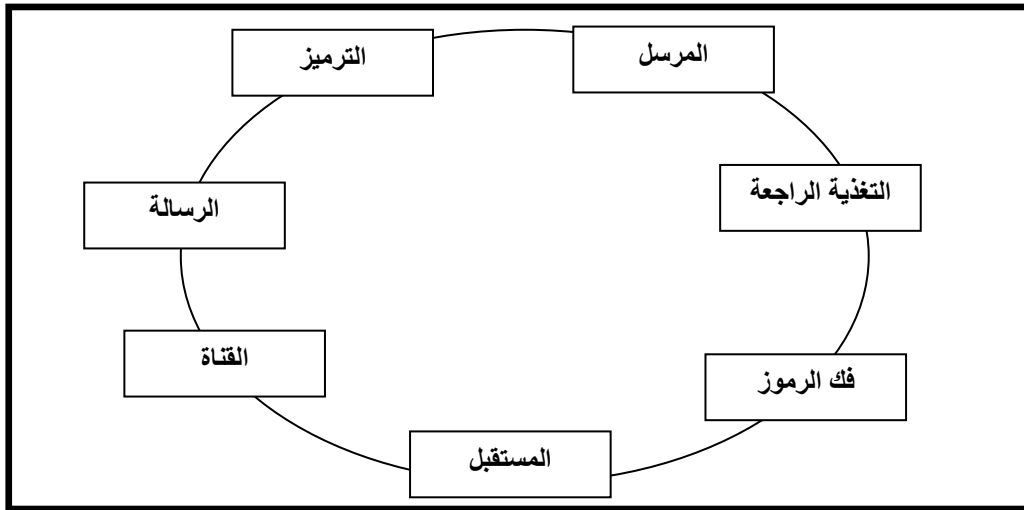
ثانيا: عناصر العملية الاتصالية.

لا يستقيم الحديث عن عملية الاتصال دون التعرض ولو بإيجاز لعناصر العملية الاتصالية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها. حيث تتكون من العناصر الآتية:

المصدر (المرسل) ← الرسالة ← المستقبل.

والشكل الآتي يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة نظرا لأنه في الحياة العملية تعد أكثر تعقيدا:

الشكل رقم(01): يوضح عناصر الاتصال



المصدر: بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص12.

¹ عزيز علي ناصر القديمي، واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمنية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، جوان 2019، ص-ص، 107-130.

² بشار حزي، المرجع السابق، ص15.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

ويمكن تقديم شرح موجز لعناصر الاتصال فيما يلي ¹:

1- المرسل: وهو صاحب الأفكار والمعلومات التي يريد أن ينقلها لمن يتعامل معهم من أفراد وجماعات في موقف معين.

2- الترميز: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3- الرسالة: هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال مثل: الكلمات، الحركات، الأصوات، الأرقام والصور، تعبيرات الوجه... الخ، ويجب أن تكون واضحة من حيث الهدف وأن تكون اللغة سليمة وتناسب مع قدرة فهم المستلم اللغوية.

4- القناة : هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة.

5- المستقبل: هو أيضا طرف في عملية الاتصال، والذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل بتلقي المستقبل الرسالة، وللتأكد من أنه استقبلها غالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية.

6- فك الرموز: من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي بدوره يتوقف على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال.

7- التغذية الرجعية: عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة فقط بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

ثانيا :أهداف الاتصال التنظيمي.

ونلخص أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي ²:

تهدف عملية الاتصال إلى تحقيق التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي إلى:

1- هدف توجيهي: يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.

2- هدف تنقيفي: يكون ذلك حينما يتجه الاتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأمور تهمهم في إطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم، وتوسيع آفاقهم بما يتعلق بمحيط عملهم.

¹ حمري أميرة، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص.ص، 41-42.

² ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 31 جانفي 2012، ص-ص، 1-22.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

3- هدف تنظيمي: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة للتنظيم.

4- هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية و بين الأفراد و يسود المؤسسة جو من التفاعل و التكامل الاجتماعي الذي يعجل الفرد مواريا للتنظيم، و قادرا على التعبير عن مخاوفه و رغباته و آرائه دون حرج أو خوف.

ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي.

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية في أي مؤسسة، و قد أثبتت الدراسات و الأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 % من نشاط المؤسسة . ولذلك فهي تعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ بدون الاتصالات تموت أو تتوقف الحركة الدائمة للمؤسسة.¹

و لذلك تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات و يمكن توضيح أهمية الاتصال التنظيمي في الجوانب التالية:²

1- فهم طبيعة العمل من قبل العاملين: حيث يساهم الاتصال في نقل الأوامر و التعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة العمل الذي يقوم به الموظفون في المنظمة، لذا يتم اطلاعهم بموقف و سلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة و الأهداف التنظيمية التي يسعون إليها.

2- الإحاطة بمشاكل العمال:يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات و آراء و مقترحات و شكاوى، و بالتالي يمكن للإدارة تفهم و معايشة الظروف المحيطة بهم مما يساعد على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

3- تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم و الهدف و رفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي و العلاقات الإنسانية.

4- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يجعلهم يعملون بشكل جماعي ما يضمن التنسيق بينهم.³

5- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة من تخطيط، توجيه، رقابة و اتخاذ القرارات.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان، 2017، ص203.

² بصيصل ياسين، الاتصال التنظيمي والدافعية لدى العمال في المؤسسة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبجل، 2016-2017، ص44.

³ سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد24، جوان2016، ص-ص، 215-222.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

إذا فإننا نستطيع القول أن الاتصال التنظيمي نشاط توجيهي إذ يمكن الإدارة من الاتصال بالعمال و تسيير نشاطاتهم، كما أنه إطار تنظيمي لبلورة الأفكار، وسيلة لإقناع العمال ، كما يساهم في الإبداع، فهو إذا نشاط تحفيزي و تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه.¹

¹ جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص40.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي.

أولاً: أنواع الاتصال التنظيمي.

بصفة عامة ثمة نوعان من التنظيم في كل منظمة ،أحدهما رسمي تحدده السلطة الإدارية والآخر غير رسمي ينشأ عن العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المنظمة دون تدخل من الإدارة ولا يخضع لأي لوائح تنظيمية.

1-الاتصال التنظيمي الرسمي:

يتم هذا الاتصال عبر شبكات وقنوات اتصال محددة سلفا وموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسميا، ويوضح الاتصال الرسمي خطوط السلطة الموضحة في التنظيم الإداري، وتتميز الاتصالات الرسمية بالدقة وبصحة المعلومات التي تنقل عن طريقه. كما يتميز بوضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي يسهل تتبعه ومعرفة آثاره ونتائجه¹.

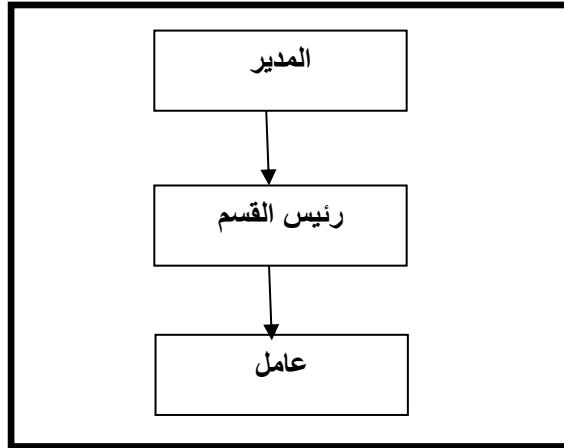
ويمكن للاتصال الرسمي أن يأخذ ثلاثة أشكال هي:

أ-الاتصال النازل (الهابط): هو الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا. ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المسؤولين وللاتصال النازل هدفان هما:²

-توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يتمكن إدراكها وفهمها.

-قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.

الشكل رقم(02) :يوضح الاتصال النازل.



المصدر : قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2010، ص47.

¹ قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص47.

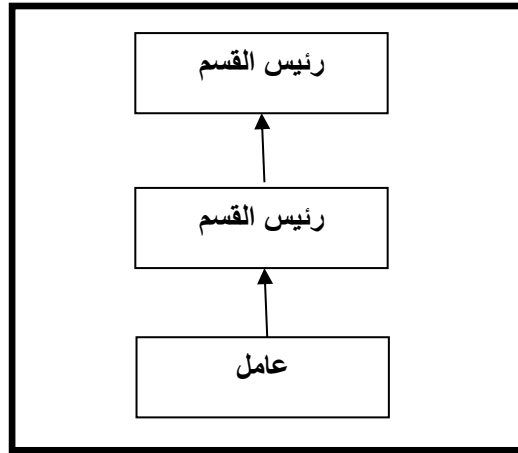
² حدة بوغراب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013-2014، ص ص 22، 23.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

ب-الاتصال الصاعد: يعرف على أنه الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال النازل، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:¹

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.
- معلومات عن زملائه ومشاكلهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به، وكيف يمكن أن يتم ذلك.

الشكل رقم(03):يوضح الاتصال الصاعد



المصدر : سعيدة مصباحي، نجات مصباحي، علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2019.2020، ص37.

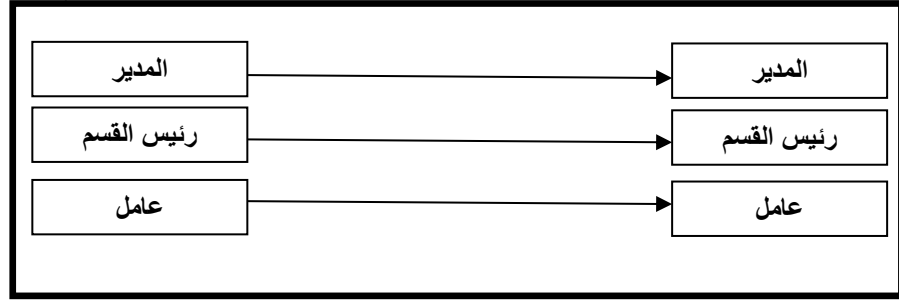
ج-الاتصال الأفقي: إن الاتصال الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداة في المنظمة إذ عن طريقها يتم التنسيق بين الوظائف.²

¹ سعيدة مصباحي، نجات مصباحي، علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2019.2020، ص37.

² عبد المالك لعمارة، فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.2016، ص20.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

الشكل رقم(04):يوضح الاتصال الأفقي



المصدر : سعيدة مصباحي، نجاه مصباحي، علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2019-2020، ص37.

وتتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل هامة:¹

-وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.

-صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.

- استخدام خطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.

- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.

- أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول أو يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.

2-الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ،ولا يخضع لقواعد وإجراءات رسمية مثبتة أو مكتوبة كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية ،حيث يمثل الاتصال غير الرسمي في عمليات اتصال لا نهائية تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها ،دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها أو توحيدها.

ويعتبر وجود مثل هذه الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم أمر طبيعي وحتمي نظرا لكونها ناتجة عن الحاجات الإنسانية الفطرية لتكوين العلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية، وبالنظر في أدبيات الاتصال الإداري بشكل عام يمكن القول أنه يوجد نوعين من الاتصال غير الرسمي:²

النوع الأول:الاتصالات غير الرسمية الإيجابية ،ذات التأثير الإيجابي على التنظيم، وهي اتصالات غير رسمية تهتم بالعمل وبأهداف التنظيم إلى جانب اهتمامها الأساسي بالحاجات الاجتماعية والإنسانية لأعضاء التنظيم، ومثل هذه الاتصالات تساعد على انجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة إيجابية وفورية وبشكل قد يصعب على الاتصالات الرسمية تحقيقه أحيانا.

¹ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص100.

² سعيدة مصباحي، نجاه مصباحي، مرجع سابق ذكره، ص40.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

النوع الثاني:الاتصالات غير الرسمية السلبية، ذات التأثير السلبي على التنظيم، وهي الاتصالات غير التي تسعى إلى خدمة أهدافها ومصالحها على حساب أهداف ومصالح الاتصال الرسمي بل وتسعى إلى اختراق النظام الرسمي.

ثانيا: وظائف الاتصال التنظيمي.

إن للاتصال عدة وظائف مرتبطة أساسا بمحتواه وهي: التنظيم، التنسيق، القيادة، الإنتاج، الصيانة، الإبداع سنحاول شرحها بشكل مختصر فيما يلي:¹

1-وظيفة التنظيم:

يلعب الاتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم وذلك من خلال ارتباطه بعملية اتخاذ القرارات، حيث أن اتخاذ قرار سليم وفعال يعتمد على نوعية وكمية المعلومات حول محيط المؤسسة الداخلي وحتى الخارجي، ففعالية القرارات تكون مرتبطة بسرعة وسهولة إيصال المعلومة. ويؤدي الاتصال في هذا الصدد إلى تحسين العمل، توزيع المسؤوليات، دعم التفاعل بين العمال في المؤسسة.

2-وظيفة التنسيق:

إن نجاح المؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، فالالاتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال بين مختلف مستويات المسائل المطروحة والمشاكل المتعلقة بعقد اجتماعات بين إطارات ومسؤولي كل قسم وبالتالي الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة.

3-وظيفة القيادة:

هناك أهمية كبيرة للفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي، إذ يمكن الاتصال الجيد من تسهيل عمل القائد ومباشرة مهامه وذلك عن طريق إقامة شبكة اتصالية بين فروع وأقسام المؤسسة تمكنه من الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة من مستجدات.

4-وظيفة الإنتاج:

يحدد الاتصال الجيد وظيفة الإنتاج كما ونوعا، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كإبداء الإعجاب، الإعلان مكافأة مقابل أداء جيد، توجيه الإنذار، عقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية أو تحسين ظروف العمل أو النوعية.

5-وظيفة الصيانة:

تتم هذه الوظيفة من خلال الحفاظ على المناخ المناسب للعمل وكذلك المساهم في تدعيم التفاعلات بين العمال وتقوية القيم التنظيمية عندهم.

¹سليمي ابتهاج، معوقات الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأستاذ الجامعي ببعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019.2020، ص-ص 63-65.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

ويبرز دور الاتصال من خلال ثلاث مهام أساسيات:
تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث بينهم.
ضمان استمرارية الوظيفة الإبداعية والإنتاجية للمنظمة.
حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس.

6-وظيفة الإبداع:

تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والمنظمة والتقنين باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمال تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع.

ثالثاً: وسائل الاتصال التنظيمي.

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال وسوف نقتصر هنا على ثلاث وسائل مهمة وهي:¹

1)-الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات...إلخ). ويعتبر هذه الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة إلا أنه يعاب أن يعرض المعلومات للتعريف وسوء الفهم.

طرق الاتصال الشفوي:

- المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، التقييم، مقابلات الإجراءات.
- مقابلة الإجراءات التأديبية.
- الاجتماعات اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية.
- المؤتمرات، اللجان، الزيارات واللقاءات.
- مزايا الاتصال الشفوي: إن الاتصالات الشفوية لها عدة مزايا من أهمها:
- يتيح للمرسل نقل مشاعره واتجاهاته وقيمه نحو موضوع الرسالة.
- يتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.

أفضل من الاتصالات الكتابية إذا كانت طبيعة موضوع الرسالة يتطلب التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمستقبل.

2)-الوسائل الكتابية:

¹ حمري أميرة، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مرجع سابق ذكره، ص، ص 42، 41.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

وهي من الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة (الأنظمة والمنشورات، التقارير، المذكرات، المقترحات والشكاوي).

وتتميز الرسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة.

أما عن عيوبها: فهي البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

طرق الاتصال المكتوبة: وتتمثل هذه الطرق في:

- الأوامر والتعليمات والخطابات والمذكرات والنشرات.
- الرسائل الخاصة.
- مجلة العامل التي تشتمل على أخبار المنشأة.
- الأدلة وهي نظام مكتوب وثابت.
- لوحة التقارير.

إن الوسائل المكتوبة يفضل استخدامها في الحالات التالية:

إذا كان من الضروري توثيق عملية الاتصال، أي الاحتفاظ بوثيقة تثبت ما حدث في الاتصال وذلك بالرجوع إلى الوثيقة للحاجة أو إثبات ما حدث.

إذا كانت المعلومات التي تتضمنها الرسالة مكثفة وتشمل بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم البيانية والأشكال وغيرها.

الاتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الاتصالات الشفوية لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب والسرعة المناسبة.

الوسائل الكتابية أقل تكلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة.

(3)-الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات (تغييرات الوجه، حركة العينين واليدين وطريقة الجلوس) ويطلق عليها لغة الجسم، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقارب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الوسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور. ويختلف فهم الوسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضا.

طرق الاتصال غير اللفظي:

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

يشمل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة الحركات وتغييرات الوجه والإيماءات وحركة اليدين والعيون.

وإن الاتصال غير اللفظي يشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات وفي العادة تلازم الاتصالات غير اللفظية الاتصال الشفوي أو الاثنان معا يشكلان الرسالة الكاملة المرسل.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي وكيفية تحسينها.

أولاً: خصائص الاتصال التنظيمي الفعال.

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة وتتمثل

خصائص الاتصال التنظيمي في:¹

1-المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير: فالالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

2-الثقة في مصدر الرسالة: حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.

3-الموضوع : وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة للمستقبل والتي تحمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

4-البساطة: أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.

5-سلامة الوسيلة: أن تكون الوسيلة الاتصالية خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون إدراك المستقبل بدقة وفي مستوى إدراك الرسالة.

6-الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه فإن كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة.

7-الإقناع والتأثير: إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذو طابع فعال وله رد إيجابي فإنه يقوم بلا شك على إقناع المرسل والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.

8-الشمولية: قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة.

ثانياً: معوقات الاتصال التنظيمي.

¹ سعيدة مصباحي، نجاه مصباحي، علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني، مرجع سابق ذكره، ص، ص 42، 43.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

هي من أهم العوامل التي تقف عائقا أمام فعالية الاتصال التنظيمي، وهي تؤدي أحيانا إلى حدوث فجوة بين المعنى المقصود والمعنى المدرك وهو ما يعني انخفاض فعاليته.¹

وحيث نتمتع في المعوقات التي تحول دون تحديد الاتصال الفعال يمكن أن نحصرها في المعلومات التالية:²

1- المعوقات الشخصية:

- تتعلق بالمرسل والمستقبل، ومن بين هذه المعوقات نجد: تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.
- الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل، فالعامل يميل غالبا إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واتجاهاته واعتقاداته.
- عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.
- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها.

2- معوقات اللغة:

استخدام لغة غير واضحة أو غامضة، أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها، وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل، وتعتبر اللغة الأجنبية واختلاف اللهجات ومدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقا كبيرا، ومن مشكلات اللغة عدم القدرة على التعبير والكتابة أو التحدث عند أحد أطراف عملية الاتصال.

3- معوقات الوسيلة:

يمكن تلخيصها فيما يلي: عدم مناسبة الوسيلة للرسالة، وجود تشويش، عدم إتقان المرسل استخدام الوسيلة، عدم كفاءة الوسيلة، استخدام وسيلة قديمة، استخدام الوسيلة بشكل غير مناسب للمستلم.

4- معوقات تنظيمية: تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى وضوح الاختصاص والصلاحيات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال.
- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها.
- عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات وتصنيفها وتوزيعها.

5- معوقات الإصغاء: حيث كثير من العمال لا يصغون جيدا، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد عن

مجرى الحديث.

¹ رابع العايب، الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 29، جوان 2008، ص-ص، 173-189.

² بصيصل ياسين، الاتصال التنظيمي والدافعية لدى العمال في المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص-ص 61-62.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

6- معوقات بيئة الاتصال: يقصد بها المشكلات التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل داخل بيئة الاتصال مثل المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية أو عدم التفاهم أو الاندماج.¹

ثالثا: كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي.

يمكن التغلب أو التقليل من معوقات الاتصال التنظيمي عن طريق اتباع الخطوات يحددها قاسم الفيروني في النقاط التالية:²

- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف.
- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالهم فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.
- زيادة التفاعل وتبادل الرأي العام بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، لكي يشعر المديرين بمسئوليتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.
- قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أو تسمع للإدارة إلى ما تحب أن تسمعه، إن من شأن ذلك أن يبقي الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها.
- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة. مما يجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.
- التأكيد على عملية الاتصالات وجها لوجه لتوعية المعلومات التي تعطيه هذه الاتصالات والتي يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.

المبحث الثاني : الإطار النظري لدافعية الإنجاز.

¹ فايزة رويم، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، د سنة، ص-ص، 284-289.

² نسرين محيبيبة، محمد أمين بوسويل، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2019.2020، ص19.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

تعد دافعية الانجاز من أهم الدوافع الإنسانية لأنها تميز الإنسان عن الحيوان، فهي تكوين فرضي يشير إلى عدد من الظواهر السلوكية مثل السعي لبذل الجهد والتحصيل وإتقان العمل ومواجهة الصعاب...إلخ. لذلك سنتناول في هذا المبحث أهم الجوانب التي تمكنا من فهم دافعية الانجاز والتعمق فيها.

المطلب الأول : الأدبيات النظرية لدافعية الانجاز.

قبل التطرق إلى مفهوم دافعية الانجاز سنحاول تعريف الدافعية.

أ-الدافعية:

لغة:يشار إلى مفهوم الدافع في اللغة اللاتينية ب mover ،وفي اللغة الإنجليزية ب motive ويعني يحرك. وهو عبارة عن شيء مادي أو مثالي يعمل على تحفيز وتوجيه الأداء والتصرفات.¹
اصطلاحا: الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين. أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة.²

أولاً: مفهوم دافعية الانجاز.

تتعدد التعاريف التي قدمت حول دافعية الانجاز بتعدد الأطر النظرية التي ينتمي إليها كل باحث في هذا المجال ونذكر من بينها التعاريف التالية:³

عرف أتكينسون الدافع للانجاز على أنه : "استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق غاية أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع معين من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز.

وفي تعريف لموراي: فإن الحاجة للانجاز هي رغبة الفرد وميله نحو تدليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قوة ومثابة واستقلالية.

عرفها جولدنسون بأنها :تشير إلى حالة الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن : "دافعية الانجاز مفهوم افتراضي تعبر عن قوة داخلية لدى الفرد، وتحركها الرغبة في النجاح والسعي للوصول إلى مستوى متميز من الأداء الجيد وفقا لبعض معايير التفوق والامتياز.

ثانيا :مكونات دافعية الانجاز.

¹ دليلا كابور، دافعية الانجاز لدى المعلمين وعلاقتها بالانتماء القيادي لمدراء المرحلة الابتدائية، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.2017، ص17.

² خليفة عبد اللطيف محمد، الدافعية للانجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص67.

³ حيدرة وحيدة، محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن باديس، مستغانم، 2017.2018، ص86،85.

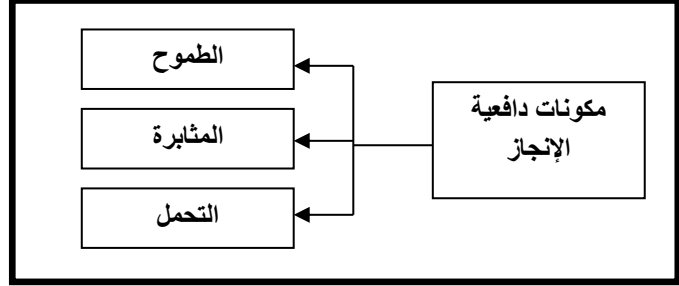
الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

تعددت مكونات دافعية الانجاز انطلاقا من تعدد النظريات والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بالتفصيل. فقد

حدد:¹

جيفورد (1959) ثلاثة مكونات لدافعية الانجاز والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (04): يوضح مكونات دافعية الانجاز لدى جيفورد.



المصدر: (رشا عبد العزيز، 1994، ص120)

كما حدد هيرمانز (1970) مظاهر الدافع للإنجاز في عشرة جوانب هي: مستوى الطموح، سلوك تقبل المخاطرة، الحراك الاجتماعي، المثابرة، توتر العمل أو المهمة، إدراك الزمن، التوجه نحو المستقبل، اختيار الرفيق، سلوك التعرف و سلوك الانجاز.

كما توصل ميشل (1971) في دراسته إلى أن دافعية الانجاز تتكون من عدة أبعاد وهي : عامل الانجاز الأكاديمي والافتقار، عامل تحقيق رغبة الانجاز، عامل الدافع للإنجاز غير الأكاديمي، عامل الرضا عن الذات، عامل الضغط الخارج للإنجاز.

ويرى أوزيل (1969) أن هنا ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الانجاز وهي :

- الحافز المعرفي: الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأنه يعرف ويفهم.
- توجيه الذات: وتمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة والمكانة التي يحوزها عن طريق أدائه المميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.
- دافع الانتماء: ويتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين.

ثالثا: أهمية دافعية الانجاز.

¹ كلثوم سيدهم، مصادر الضغط المهني وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر-2- 2018.2019، ص108.109.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

تتجلى أهمية دافعية الانجاز فيما يلي:¹

للدوافع بصفة عامة أهمية في تحريك الفرد وتوجيه سلوكه نحو أهداف محددة. فأبي دافع يستثار لدى الكائن الحي الذي يؤدي إلى توتره ويدفعه هذا التوتر إلى البحث عن أهداف معينة إذا وصل إليها الفرد أشبع حاجته أو دافعه فينخفض توتره ويستعيد اتزانه، ويعد دافع الانجاز من الدوافع المهمة إذ يقود الفرد ويوجهه إلى كيفية التخفيف من توتر الحاجات وهو أن يضع خططا متتابعة لتحقيق أهدافه وأن ينفذ هذه الخطط بالطريقة التي تسمح أكثر من غيرها بنهضة إلهام حاجات الكائن ودوافعه.

ولدوافع الانجاز أهمية لدى الفرد لأنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة ومدى قدرته على تناول الأفكار والأشياء بطريقة منظمة وموضوعية، كما يعكس قدرته في التغلب على ما يواجهه من عقبات وبلوغه مستوى عالي في ميادين الحياة مع ازدياد تقدير الفرد لذاته ومناقشة الآخرين والتفوق عليهم. كما أن لها أهمية في تحقيق التوافق النفسي للأفراد، لأن الفرد عالي الانجاز يكون أكثر تقبلا لذاته وأشد سعيا نحو تحقيقها، وينعكس ذلك على جماعته التي يتعامل معها وهذا ما يحقق له التوافق الاجتماعي السوي.

المطلب الثاني: أنواع دافعية الانجاز والعوامل المؤثرة فيها.

¹ دومان ماجدة، صراع الأدوار وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحنونة، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.2020، ص 46.47.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

سنتطرق في المطلب إلى استعراض أنواع الأشكال التي تأخذها دافعية الانجاز والعوامل المؤثرة فيها.

أولاً :أنواع دافعية الانجاز.

يمكننا توضيح نوعين من دافعية الانجاز حسب "فيروف" وهي:¹

1-دافع الانجاز الذاتي: وهو الذي يتنافس الفرد فيه مع ذاته في واجهة قدراته، ومعاييره الذاتية الخاصة، وهو أقرب لنمط دافع الانجاز الذي اهتم "ماكيلاند" بدراسته والذي يبدو مدفوعاً بالرغبة في الشعور بالفخر والاعتزاز بالنجاح.

2-دافع الانجاز الاجتماعي: وهو يمثل نشاطاً وتنافساً في مواجهة المعايير التي يضعها الآخرون، مدفوعاً بعوامل خارجية مثل: الرغبة في المعرفة والميل للاستحسان الاجتماعي للنجاح.

ثانياً: العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز.

يمكن تحديد العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز وتلخيصها على النحو التالي:²

1-الثقافة السائدة:

حيث إن هذه الثقافة بنظمها وأعرافها وتقاليدها ومؤسساتها هي التي تشكل سلوك الفرد بما يتناسب مع طبيعتها السائدة، فالثقافة هي التي تساعد على الانجاز، تحث على الالتزام بالأنظمة والدقة في العمل واحترام الزمن. أما الثقافة الأخرى التي لا تدعو إلى الانجاز فينتشر فيها الفوضى وعدم احترام الزمن...إلخ.

2-الأسرة:

تستطيع الأسرة التأثير على انجاز أبنائها من خلال أساليبها المتبعة في التنشئة، إذ يشير "ماكيلاند" إلى أن الدفاء الأبوي وتأثير الأب المسيطر بالإضافة إلى معايير الوالدين، هي عوامل مؤثرة في انجاز الفرد، حيث إن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الانجاز كان آباؤهم يحثونهم على الانجاز العالي باستمرار، مع إحاطتهم بالدفاء الأبوي وتهيئة المناخ النفسي المستقر بالبيت، بعكس الأفراد منخفضي الانجاز حيث كان المناخ لديهم يتسم بالسيطرة والتسلط، كما أن المناخ الأسري الذي تسوده أجواء التوتر وعدم التفاهم قد يعرض الفرد للقلق والتوتر مما يؤدي إلى تعطيل العمليات العقلية التي يعتمد عليها الانجاز.

3-المؤسسات التربوية:

وهي التي تقع على عاتقها تحديث المجتمع، حيث إنها مسؤولة عن إعداد الموارد البشرية التي تسهم في عملية النمو الاقتصادي للمجتمع، وبالتالي فإن أي تدني أو نقص في كفاءة هذه المؤسسات سيقلل من فاعليتها في المجتمع.

4-الطبقة الاجتماعية:

¹ مزيتي إيمان، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.2019، ص35.

² بن صالح عيشة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020.2021، ص.ص 57.58.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

قسم الباحثون في ميدان الاقتصاد وعلم الاجتماع مستويات الطبقة الاجتماعية بناء على كمية الدخل الأسري، مهنة الأب والأم، المستوى التعليمي للأسرة، نوعية المسكن، عدد أفراد الأسرة، وسائل الراحة، وقد أشارت عدة دراسات أن دافعية الانجاز تتأثر بالطبقة الاجتماعية، حيث وجد أن الطبقة ميسورة الحال هي أكثر الطبقات توجهها نحو الانجاز وتحقيق النجاح والتفوق ويعكس ذلك الطبقة الدنيا التي تركز على تحصيل الرزق فقط.

ثالثا : قياس دافعية الانجاز .

يمثل قياس دافعية الانجاز تحديا لعلماء النفس ورغم ذلك تمكنوا من إيجاد نوعين من المقاييس والمتمثلان

في:¹

1-المقاييس الاسقاطية: يطلب من المفحوص في هذا النوع من الاختبارات أن يستجيب إلى منبه غامض ليستكشف الباحث من هذه الاستجابة نوع الدوافع التي توجد عند المفحوص والمسلمة التي تحكم استخدام مثل هذه الاختبارات هي أن دوافعنا تؤثر في العمليات غير الشعورية والتي تؤثر بدورها على السلوك.

2-المقاييس الموضوعية: يعد استخدام هذا النوع من الاختبارات من أكثر الطرق شيوعا في قياس الدافعية ويعطي المفحوصين بمقتضاها عددا من الأسئلة ليجيبوا عليها من خلال الاختيار بين بدائل مثل "نعم، لا"، أو الاختيار من بين عدة بدائل، وتسمى هذه الاختبارات بالمقاييس الموضوعية لأنها لا تسمح بالدراسة أن يتدخل ذاتيا في تصحيح ما هو في الاختبارات الاسقاطية.

المطلب الثالث : علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الانجاز .

¹ صالح حسن الداھري، أساسيات علم النفس التريوي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص123.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

يعتبر الاتصال التنظيمي ظاهرة ضرورية وحتمية بأي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها، ولأن عملية الاتصال لها دور في كافة الأنشطة بالمؤسسة، وجب الاهتمام بها كعنصر فعال فهي تستهدف المعلومات والأفكار والسلوك والأداء وحتى زيادة دافعية العمال، هذه الأخيرة تعتبر من أهم الطرق المؤدية إلى تحقيق أداء عال وراق داخل المؤسسة، فنجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية والاهتمام بهم وتلبية حاجياتهم وإشباعها عن طريق حوافز معنوية وأهمها الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى الحوافز المادية.

يساهم الاتصال التنظيمي في رفع دافعية الانجاز لدى العمال من خلال مايلي:¹

- القرارات، الأوامر، التعليمات، النصائح، التوجيهات، التذكير، الشكر والثناء والاعتراف بجهود العمال كل ذلك يساهم في رفع دافعية الانجاز لدى العمال، خصوصا الاعتراف بجهود العمال وتقديم عبارات الشكر والثناء لها أهمية كبيرة في رفع معنويات العاملين بما ينعكس على أداء العمال وسلوكياتهم ودافعيتهم، وأن وجود التشجيع والحوافز المعنوية من قبل الإدارة للعمال أمر أساسي ومهم داخل المؤسسة.
 - الاتصال الصاعد يزيد دافعية الانجاز لدى العمال وذلك من خلال الاستماع إلى انشغالات العمال والاهتمام بشكاويهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم والعمل على حلها وفتح المجال للعمال للتعبير عن آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم لأن ذلك يشعرهم بأنهم ذو قيمة داخل المؤسسة وأنها تهتم بهم وبحقوقهم وقدراتهم كبشر وليسوا كآلات، هذا يرفع من معنوياتهم ويزيد لديهم الطموح والعزم وبذلك يتحسن أدائهم ودافعيتهم.
 - الإنسان كائن اجتماعي يبحث دائما عن التواصل مع غيره حتى وإن كان في إطار العمل، فالعمال يتصلون ببعضهم البعض ويتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل وفي هذا السياق يتبادلون النقاشات المختلفة من أجل تحسين الإنتاج ما يولد لديهم الرغبة في التحدي وذلك من خلال العمل بنوع من التميز والتفوق، بالإضافة إلى أن فريق العمل له دور كبير في راحة العامل النفسية فإن كانت العلاقة بين العمال حسنة سيشعر العامل بالراحة، وبذلك نقول أن الاتصال الأفقي يزيد من دافعية الانجاز لدى العمال.
- وبصورة عامة يمكن القول أن الاتصال التنظيمي بكل أشكاله (النازل، الصاعد، الأفقي) في المؤسسة يساهم في زيادة دافعية الانجاز لدي العمال.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة فالإطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث قبل البدء في أول خطوات البحث يوفر للباحث الخلفية العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة

¹بصيصل يلسين، الاتصال التنظيمي والدافعية لدى العمال في المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص، ص 152، 153.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

لإجراء البحث الجديد. كما تبرز الجوانب التي تم دراستها من قبل وتوجيه الباحث إلى تجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون الآخرون وتعريفه بالصعوبات التي تواجههم.

المطلب الأول: الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي.

*عزيز علي ناصر القديمي، واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمينية، دراسة ميدانية أجريت على جميع الاتحادات الرياضية في الجمهورية اليمينية، مقال علمي صادر عن مجلة الإبداع الرياضي المجلد رقم (10)/العدد(01)-جوان 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية، أجريت دراسة ميدانية على 140 عضو إداري، توصلت إلى أن مستوى الاتصال التنظيمي في الاتحادات اليمينية جيد وفعال.

*حمزة بعلي وآخرون، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مقال علمي صادر عن مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04- العدد 07 - ديسمبر 2019.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أجريت على عينة قوامها 70 فرد، وخلصت إلى وجود أثر ايجابي لعمليات الاتصال النازل والأفقي على الإبداع التنظيمي، مع أنه لا يوجد أثر ايجابي لعمليات الاتصال الصاعد على الإبداع التنظيمي. *سعيدة مصباحي، نجاه مصباحي، علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على عينة مكونة من 68 أستاذ من أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار، الوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي 2019-2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتوافق المهني، وقد خلصت إلى وجود علاقة بينهما، فكلما توفر اتصال تنظيمي ملائم داخل بيئة العمل تحقق معه التوافق المهني.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بدافعية الانجاز.

*غيثة عبد الله أحمد المنتشري، الذكاء الأخلاقي وعلاقته بدافعية لانجاز لدى طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة العرضيات، رسالة ماجستير توجيه وإرشاد نفسي-جامعة الباحة، المجلة العلمية، المجلد 35- العدد 11- الجزء 02- نوفمبر 2019.

هدف البحث إلى الكشف عن علاقة الذكاء الأخلاقي بدافعية الانجاز لدى طالبات الثانوية، أجريت على عينة قوامها 58 طالبة، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين استجابات الطالبات على أبعاد الذكاء الأخلاقي وأبعاد دافعية الانجاز.

*خشعي عمر، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لافارج المسيلة، مقال علمي صادر عن مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد(04)-العدد(01)، 2019.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

هدفت الدراسة إلى التعرف عن العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال مصنع الإسمنت، اختيرت عينة تتكون من 83 عامل، وخلصت إلى أنه هناك دور وعلاقة إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال المصنع.

*بن صالح عيشة، سماحي فاطمة الزهراء، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم النفس، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021/2020. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي ودافعية الانجاز، حيث تكونت عينة الدراسة من 60 عامل. خلصت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة موجبة بين الاستقرار الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عمال سونلغاز، أي كلما زاد الاستقرار الوظيفي ارتفع مستوى دافعية الانجاز لدى العمال.

ثالثا: دراسات متعلقة بالاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز.

*سليمي ابتهاج، معوقات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى الأستاذ الجامعي ببعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020/2019.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين معوقات الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى الأستاذ الجامعي، تم أخذ عينة قوامها 20 أستاذ. خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين معوقات الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

*عبد الهادي تينهنان، دور الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين، دراسة ميدانية بلدية جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-2020/2019.

هدفت الدراسة إلى إبراز كيف يساهم الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين، تم أخذ عينة مكونة من 40 موظف، خلصت الدراسة إلى أن للاتصال الداخلي بكل أنواعه (الصاعد، النازل، الأفقي) له دور في رفع دافعية العمل لدى الموظفين.

*بصيص ياسين، الاتصال التنظيمي والدافعية لدى العمال في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية، جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2017.

جاءت الدراسة لمعرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في زيادة دافعية العمال في المؤسسة، تكونت عينة الدراسة من 38 عامل، وقد خلصت إلى أن الاتصال التنظيمي يساهم بكل أشكاله في زيادة دافعية العمال في العمل.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

سنقدم في هذا المطلب أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم عرضها، بالإضافة إلى القيمة المضافة التي قدمناها من خلال دراستنا.

أولا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الجدول رقم (01) : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	المنهج والأدوات المستخدمة	الحدود الزمانية والمكانية	الدراسات	
<ul style="list-style-type: none"> -اختلاف بيئة الدراسة. -اختلاف منهج الدراسة. -اختلاف مدة الدراسة 	<ul style="list-style-type: none"> -الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين. -دراسة الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل. -استخدام مقياس ليكارت الثلاثي. -استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 	<ul style="list-style-type: none"> -المنهج الوصفي -استبيان موزع على 115 عضو 	<ul style="list-style-type: none"> الاتحادات الرياضية اليمنية صنعاء 16-07-2017 إلى 19-09-2017. 	<ul style="list-style-type: none"> عزيز علي ناصر القديمي 	<ul style="list-style-type: none"> الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي.
<ul style="list-style-type: none"> -اختلاف بيئة الدراسة. -اختلاف عينة الدراسة. اختلاف مدة الدراسة. -في دراستنا استعملنا الاستبانة والخطاب الموجه أما هذه الدراسة الإستبانة فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> -استخدام نفس المنهج. -الاعتماد على الاستبيان. -دراسة الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل. -الاعتماد على أسئلة لها إجابات مغلقة. -استخدام مقياس ليكارت. -استخدام برنامج spss 	<ul style="list-style-type: none"> -المنهج الوصفي التحليلي. -استبيان موزعا على 70 عامل. 	<ul style="list-style-type: none"> أربع جامعات جزائرية -ديسمبر 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> حمزة بعلي وآخرون. 	
<ul style="list-style-type: none"> -اختلاف منهج الدراسة. -اختلاف بيئة الدراسة. -اختلاف عينة الدراسة. -اختلاف مدة الدراسة. -دراستنا استعملت الاستبيان والخطاب الموجه فقط أما هذه الدراسة استخدمت الاستبيان، المقابلة، الملاحظة. 	<ul style="list-style-type: none"> -الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين. -دراسة الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل. -استخدام مقياس ليكارت الثلاثي. 	<ul style="list-style-type: none"> -المنهج الوصفي. -استبيان موزع على 68 أستاذ. -الملاحظة -المقابلة. 	<ul style="list-style-type: none"> -أساتذة التعليم الثانوي ببلدية قمار، الوادي. 2019-2020 	<ul style="list-style-type: none"> سعيدة مصباحي. -نجة مصباحي. 	
<ul style="list-style-type: none"> -اختلاف بيئة وعينة الدراسة. -اختلاف مدة الدراسة. 	<ul style="list-style-type: none"> -استخدام نفس المنهج. -استخدام مقياس ليكارت الثلاثي. 	<ul style="list-style-type: none"> -استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. 	<ul style="list-style-type: none"> -ثانويات محافظة العرضيات. 	<ul style="list-style-type: none"> غيثة عبد الله المنتشري. 	<ul style="list-style-type: none"> الدراسات المتعلقة

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

<p>-دراسة دافعية الانجاز كمتغير مستقل في هذه الدراسة بينما دراستنا استعمل كمتغير تابع. -في هذه الدراسة تم استخدام عدة مقاييس وتتنوع كبير في أساليب المعالجة الإحصائية بينما دراستنا لا.</p>	<p>-الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين. spss</p>	<p>-استبيان موزع على 58طالبة.</p>	<p>-نوفمبر 2019.</p>	<p>بدافعية الانجاز</p>
<p>-اختلاف مدة الدراسة. -اختلاف عينة الدراسة. -اختلاف بيئة الدراسة.</p>	<p>-استخدام نفس المنهج. -استخدام الاستبيان في كلا الدراستين. -الاعتماد على مخرجات برنامج spss -دراسة دافعية الانجاز كمتغير تابع. -استخدام مقياس ليكارت في كلا الدراستين.</p>	<p>-المنهج الوصفي التحليلي. -ستبيان موزع على 83 عامل.</p>	<p>-مصنع الاسمنت لافارج المسيلة. 2019</p>	<p>خشعي عمر.</p>
<p>-اختلاف بيئة الدراسة. -اختلاف مدة الدراسة.</p>	<p>-الاعتماد على نفس المنهج. -استخدام نفس العينة. -دراسة دافعية الانجاز كمتغير تابع. -الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين. -استخدام مقياس ليكارت الثلاثي.</p>	<p>-المنهج الوصفي التحليلي. -استبيان موزع على 60 عامل.</p>	<p>مؤسسة سونلغاز المسيلة. 2019- 2020.</p>	<p>بن صالح عيشة. - سماحي فاطمة الزهراء.</p>
<p>-اختلاف منهج وبيئة الدراسة. -اختلاف عينة ومدة الدراسة.</p>	<p>-الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين. -استخدام نفس المتغيرين. -دراسة نفس الأبعاد.</p>	<p>-المنهج الوصفي. -استبيان موزع على 20أستاذ. -المقابلة.</p>	<p>-قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أم البواقي. 2019- 2020.</p>	<p>الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي سليمان ابتهال.</p>

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

<p>-دراسة الأبعاد بشكل مختلف ومتعمق مقارنة بدراستنا.</p> <p>-استعمال الاستبيان فقط في دراستنا بينما في هذه الدراسة استعملت الاستبيان، الملاحظة، المقابلة.</p>	<p>-استخدام مقياس ليكارت الثلاثي.</p>	<p>-الملاحظة</p>		<p>ودافعية الانجاز</p>
<p>-اختلاف بيئة ومدة الدراسة.</p> <p>-اختلاف عينة الدراسة.</p> <p>-اختلاف منهج الدراسة.</p> <p>-استخدام الاستبيان، المقابلة، الملاحظة في هذه الدراسة بينما في دراستنا استخدمنا الاستبيان والخطاب الموجه.</p>	<p>-الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين.</p> <p>-استخدام نفس المتغيرين.</p> <p>-دراسة نفس الأبعاد.</p>	<p>-المنهج الوصفي.</p> <p>-الملاحظة المقابلة</p> <p>-استبيان موزع على 40موظف.</p>	<p>-بلدية جبجل.</p> <p>2019-2020</p>	<p>عبد الهادي تينهان.</p>
<p>-اختلاف بيئة وعينة الدراسة.</p> <p>-اختلاف مدة الدراسة.</p> <p>-استخدام الملاحظة والمقابلة والاستبيان في هذه الدراسة بينما في دراستنا استخدمت الاستبيان فقط.</p>	<p>-استخدام نفس المنهج.</p> <p>-الاعتماد على الاستبيان في كلا الدراستين.</p> <p>-استخدام نفس المتغيرين.</p> <p>-دراسة نفس الأبعاد.</p>	<p>-المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>-استبيان موزع على 38 عامل.</p> <p>-الملاحظة المقابلة</p>	<p>-مؤسسة الخزف الصحي الميلية جبجل.</p> <p>2017</p>	<p>بصيصل ياسين.</p>

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

<p>-دراسة دافعية الانجاز بشكل مفصل في دراستنا والتطرق للدافعية بشكل سريع بينما في هذه الدراسة تم التعمق في الدافعية.</p> <p>-استعمال الأسئلة المباشرة في هذه الدراسة والإجابة بنعم أو لا، بينما في دراستنا استخدمنا عبارات فقط.</p>					
---	--	--	--	--	--

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا: القيمة المضافة للبحث.

بعد عرض الدراسات السابقة ومختلف النتائج المتوصل إليها، جاءت هذه الدراسة متممة ومكملة ومؤسسة لما سيأتي بعدها من دراسات. ونظرا لقلة الدراسات على المستوى الوطني التي حاولت دراسة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العمال، جاءت هذه الدراسة لتوضح وتدرس طبيعة العلاقة بين المتغيرين السابق ذكرهما على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية وبالضبط تخصص تسيير موارد بشرية.

تمت هذه الدراسة على مستوى الوكالة العمومية ذات الطابع الخاص وهي الصندوق الوطني للتقاعد، وأكون أول متربصة بهذه المؤسسة لأنها لم تستقبل من قبل أي متربصين جامعيين أبدا، وأيضا لما للاتصال من وقع على العاملين بها ودافعيتهم في العمل. حيث حاولنا من خلالها إبراز أثر وصول المعلومة للعاملين في الوقت المناسب ومعرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي بكل أنواعه (الصاعد، النازل، الأفقي) على زيادة دافعية الانجاز لدى عمال الوكالة، بالإضافة إلى أن للاتصال التنظيمي دور كبير في كافة الأنشطة بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وأحيط بالدراسة تبرز أهمية وقيمة عملية الاتصال التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، فالاتصال بالنسبة لأي مجموعة تعمل سويا داخل هذا التنظيم كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهي تنقل إلى الإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به، وبالمثل فإن الاتصال يسمح بنقل المعلومات والخبرات والأفكار بالانسياب بين هذه المجموعة، وبالتالي يجب

الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز

على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين العاملين في المنظمة مما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمالها ويحقق أهدافها وأهداف الأفراد فيها. يمكن القول أيضا أنه لا وجود لسلوك دون دافع محرك له، فالدافع هو القوة المحركة والمعدلة لسلوك الفرد في مختلف المواقف وضمن مختلف الجوانب الحياتية الاجتماعية كانت أم مهنية، إذن إذا أردنا تفسير سلوك ما أو التنبؤ بسلوك ما فالأجدر بنا الوقوف على أهم الدوافع المسببة لهذا السلوك. أما إذا أردنا التحكم في سلوك الفرد أو تعديله أو تغييره فإنه يجب البحث عن أهم العوامل المؤثرة في دافعيته.

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز
لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى عموميات حول الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز، وكذلك تقديم عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا وإجراء مقارنة بينهما، فإن الجانب التطبيقي يعتبر من أهم مراحل البحث العلمي، حيث بفضلته يتم الفهم الكامل للجانب النظري ويعتبر تكملة له. كما أن التطبيق يمكننا من التأكد من صحة الفرضيات التي صغناها في بداية البحث لأن الميدان يستطيع إثبات أو نفي صحة هذه الأخيرة.

سنقوم في هذا الفصل بعرض دراسة ميدانية لتحديد العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى، وكذا دراسة وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى لاستخلاص نتائج دقيقة بغية توضيح بعض الحقائق، ولذلك سنتطرق إلى استمارة استبائية وتحليلها بعد تفسير النتائج، وقد قسم هذا الفصل إلى:

-المبحث الأول : عموميات حول الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

-المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة.

-المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

المبحث الأول : عموميات حول الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

يعتبر الصندوق الوطني للتقاعد من أهم الوحدات الاقتصادية على المستوى الوطني، حيث يدرس ملفات التقاعد للمؤمنين اجتماعيا، حيث سنحاول التعرف عليه أكثر من خلال دراسة هذا المبحث.¹

المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني للتقاعد.

سنحاول في هذا المطلب معرفة كيف نشأ هذا الصندوق وما هو تعريفه وأهم فروعته.

أولا: نشأة الصندوق الوطني للتقاعد.

-لم يتم إنشاء التأمين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال إلا في بداية 1953، قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفيد من بعض أنظمة التقاعد وهم الموظفين والعمال المشبهين بهم كعمال قطاع السكك الحديدية وعمال الترامواي وكذلك عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التابعة للدولة.
-أما عن التأمين عن التقاعد لفائدة العمال غير الأجراء الحرة أصحاب المهن الصناعية، التجار الحرفيين المستقلين والفلاحين كان سنة 1956 ولم يتم إعداده إلا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التأميني الخاص.

-ومن هنا تم في شهر يوليو 1983، وضع حد لأنظمة التقاعد الأساسية وكذا الأنظمة التكميلية حيث تجسد ذلك في انصهار جميع الأنظمة القائمة على أساس مهني في نظام موحد.
-بتاريخ 02 يوليو 1983، أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى والمستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

ثانيا: تعريف الصندوق الوطني للتقاعد.

-إن الصندوق الوطني ما هو إلا حصيلة لاندماج سبع صناديق فيما بعضها (صندوق التأمين عن الشيخوخة لغير الأجراء الذي تحول في ما بعد إلى صندوق التأمين الاجتماعي للعمال غير الأجراء) المنشأة سنة 1985 والتي كانت تدير جميع أنظمة التقاعد المتواجدة قبل إنشائها سنة 1983 إلى نظام وطني موحد للتقاعد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم.

ويتعلق الأمر ب:

1- CAAV: الصندوق العام للتأمين عن الشيخوخة نظام عام ومكلف بتسيير المتقاعدين التابعين في

نظام التقاعد العام.

معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.¹

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

- 2- Cgr: كالصندوق العام للتقاعد للموظفين الجزائريين المكلف بتسيير التقاعد الخاص بالموظفين.
- 3- Cnma: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي والمكلف بمنح متقاعدي النظام الفلاحي.
- 4- Cssm: صندوق الضمان الاجتماعي الخاص بعمال المناجم والمكلف بتسيير منح متقاعدي قطاع المناجم.
- 5- Cavnos: صندوق التأمين عن الشيخوخة لغير الأجراء والمكلف بتسيير منح التقاعد لغير الأجراء.
- 6- Lepsgm: مؤسسة التغطية الاجتماعية لعمال البحر والمكلف بمنح التقاعد لعمال البحر.
- 7- Capas: مؤسسة التأمين الاجتماعي لعمال الكهرباء والغاز والمكلف بمنح التقاعد لعمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
- 8- Sntf: المؤسسة الوطنية لعمال السكك الحديدية والمكلف بمنح التقاعد للشركة الوطنية لسكك الحديدية.

الطبعة القانونية :

الصندوق الوطني للتقاعد هو هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها القوانين الخاصة بها. يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 28 جمادى الثانية 1412 الموافق لـ 4 يناير 1992 على أن يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد ومختلف مهامه.

سنتناول في هذا المطلب الهيكل التنظيمي الخاص بالصندوق الوطني للتقاعد ومختلف مهامه.

أولاً: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد.

إن الهياكل الأساسية المكلفة بتسيير ضمان الصندوق هي مجلس الإدارة و المدير العام.

1- مجلس الإدارة: يتولى

-إدارة مراقبة وتنشيط الصندوق ويتكون من 29 عضو موزعين كالتالي:

*18 ممثلاً عن العمال يتم تعيينهم من طرف المنظمات النقابية الأكثر تمثيلاً.

*9 ممثلين عن أرباب العمل من بينهم ممثلين اثنين بالوظيف العمومي.

*2 ممثلين اثنين عن مستخدمي الصندوق.

2- المدير العام:

ويتولى الإشراف عن الصندوق وضمان تسييره تحت رقابة مجلس الإدارة.

وتتولى المديرية العامة مايلي:

-تنظيم، تخطيط، تنسيق ومراقبة نشاطات الوكالات الولائية والفروع الإدارية للمؤسسات التابعة وتسيير

المعدات والوسائل البشرية والمادية للصندوق، وكذا الميزانية مع تنظيم العمليات المالية ومركزية المحاسبة

العامة.

• تنسيق تحصيل اشتراكات التقاعد.

• تسيير المسارات المهنية للمؤمنين اجتماعياً.

• تنظيم إعلام المؤمنين لهم اجتماعياً ومستخدميهم.

• متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد.

*تتضمن المديرية العامة تحت سلطة المدير العام الهياكل الآتية:

• مديرية التقاعد.

• مديرية مسارات الحياة المهنية للمؤمن لهم اجتماعياً.

• مديرية المالية أو العون المكلف بالعمليات المالية.

• مديرية الإعلام الآلي والتنظيم.

• مديرية الإدارة العامة.

• خلية استقبال المواطن، الاتصال والإصغاء الاجتماعي.

• خلية الاكتوارية.

*كما يساعد المدير العام في مهامه مساعدون مستشارون من أجل التكفل بملفات خاصة والبحث والتحليل

التي تملئها الظروف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

ثانيا: مهام الصندوق الوطني للتقاعد.

حددت مهام الصندوق الوطني بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 92-07 في يناير 1992 وهي كالاتي:

- تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق.
- تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من يناير 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.
- ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التقاعد.
- تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- ضمان إعلام المستفيدين وأرباب العمل.

تسيير صندوق المساعدة والإغاثة تطبيقا للمادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد.

*يشرع في تطبيق المرسوم من قانون رقم 83-12 المؤرخ في يوليو 1983 المشار إليه في إطار

الإجراءات المتبعة، والقيام بنشاطات في شكل انجازات ذات طابع اجتماعي كالتالي نصت عليها المادة 92 من القانون رقم 83-11 والمؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالضمان الاجتماعي ونصوصه التطبيقية.

بالإضافة إلى مهام أخرى:

- خلية استقبال المواطن، الاتصال والإصغاء الاجتماعي.
- لمساعدة الاجتماعية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى، وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

- 1 * مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.
- 2 * عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 60 مستجوب (عامل) من عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى .

وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين.

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ،الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

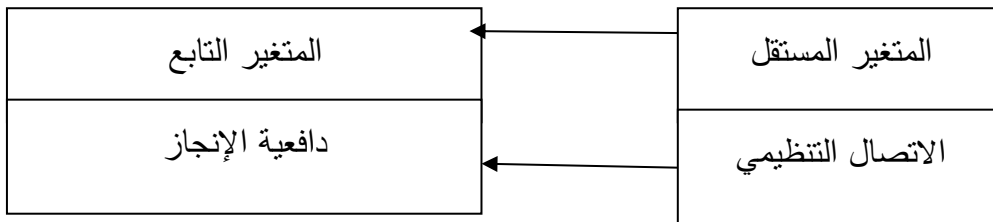
- 3 * متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

× المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي محاولين معرفة العلاقة بينه وبين دافعية الإنجاز

× المتغير التابع: يتمثل في دافعية الإنجاز

- 4 * نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1* الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ* الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب* فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)، ويحتوي 30 عبارات.

الجزء الثالث: يحتوي عبارات حول (دافعية الإنجاز) وفيه 30 عبارات.

2* أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة. لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver25** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

4* الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

- المتوسط الحسابي: يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.
- الانحراف المعياري: يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.
- 5* ثبات أداة الدراسة:
- الصدق الظاهري للأداة: بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.
- الصدق البنائي للأداة: سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ($\text{Alpha de Chronbachs}\text{ç}$) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.941	30	الاتصال التنظيمي
0.979	30	دافعية الإنجاز
0.975	60	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.975 أي بنسبة 97.5% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور الاتصال التنظيمي 0.940 أي بنسبة 94.1%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور الانتماء التنظيمي 0.979 أي بنسبة 97.9%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارة الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصدقية في الإجابات.

المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الاستبيان:

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة بالاتصال التنظيمي و دافعية الانجاز.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

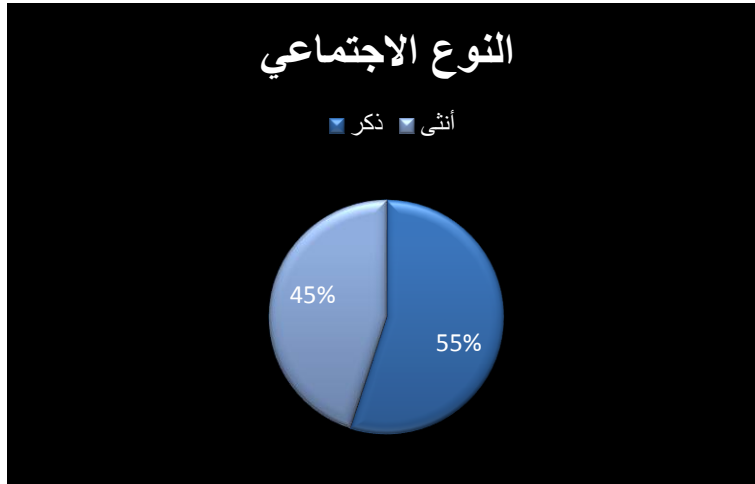
لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، كما يلي:

1* النوع الاجتماعي: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	33	%55
	أنثى	27	%45
	المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.
الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 45% نسبة الإناث، ويمكن ترجيح سبب هذه النسب لكون المؤسسة تحتاج للذكور أكثر.

2* السن: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

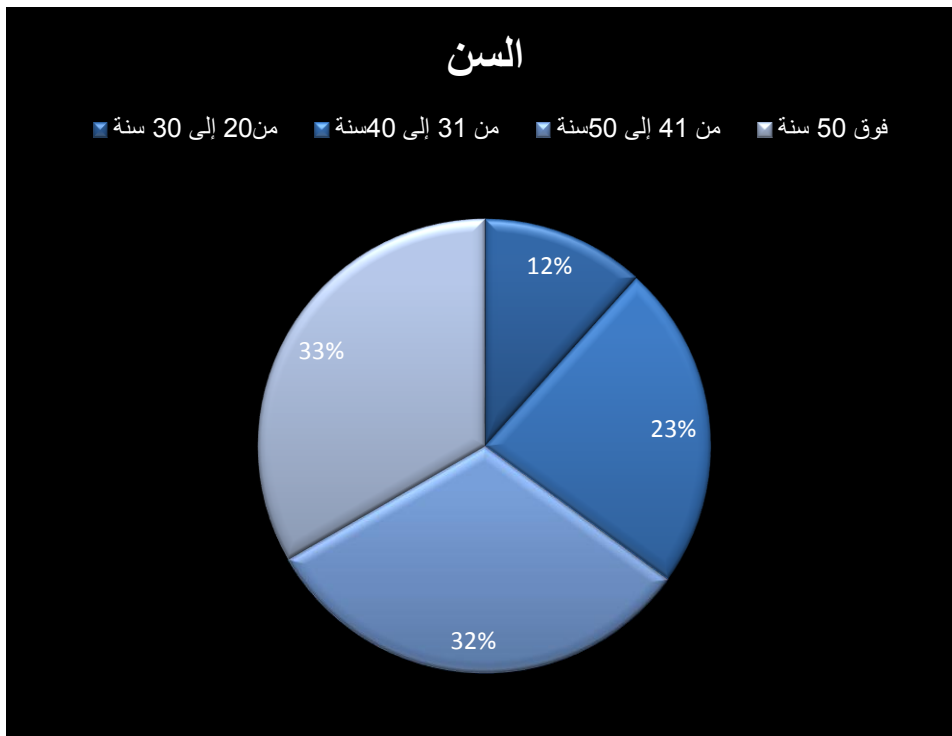
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	من 20 إلى 30 سنة	7	12%
	من 31 إلى 40 سنة	14	23%
	من 41 إلى 50 سنة	19	32%
	فوق 50 سنة	20	33%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 33% لفئة التي يتراوح عمرها فوق 50 سنة ، ثم تليها الفئة التي عمرها من 41 إلى 50 سنة بنسبة 32%، ثم تليها نسبة التي عمرها من 31 إلى 40 سنة بنسبة 23% ، أما نسبة الأقل فهي الفئة التي عمرها من 20 إلى 30 سنة بنسبة 12%.

3* المؤهل العلمي: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:
الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

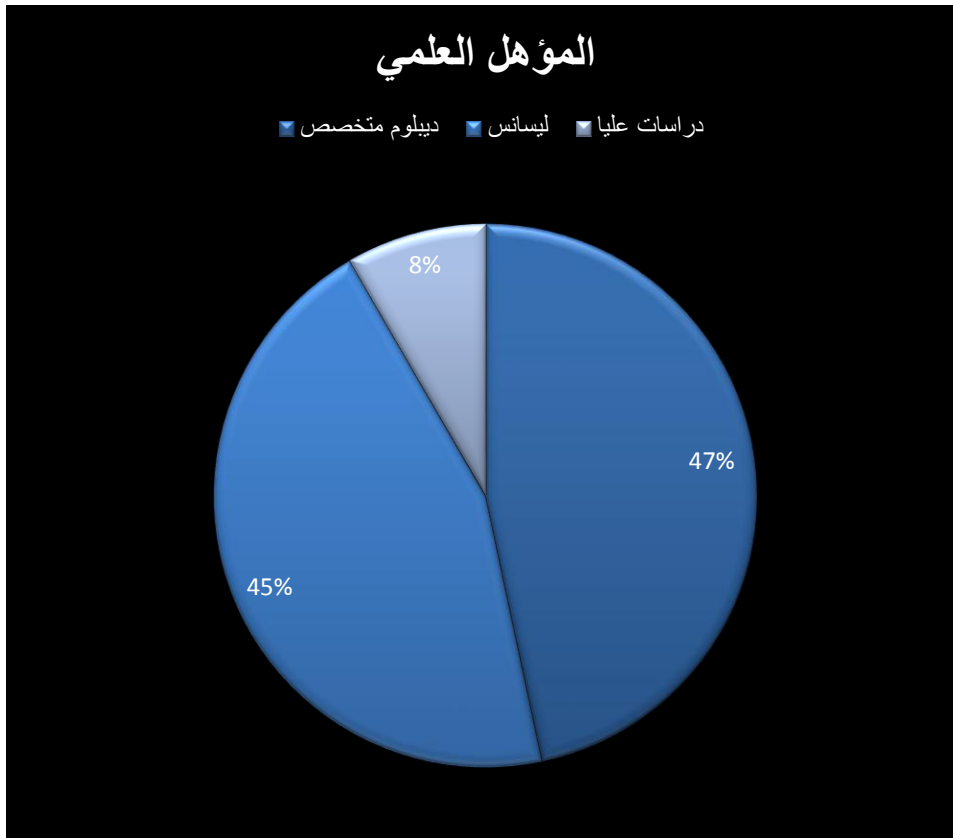
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ديبلوم متخصص	28	47%
	ليسانس	27	45%
	دراسات عليا	5	8%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب المؤهل العلمي ديبلوم متخصص بنسبة 47%، ثم تليها فئة أصحاب المؤهل العلمي شهادة ليسانس بنسبة 45%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى الدراسات العليا بنسبة 8%.

4 * سنوات الخبرة: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

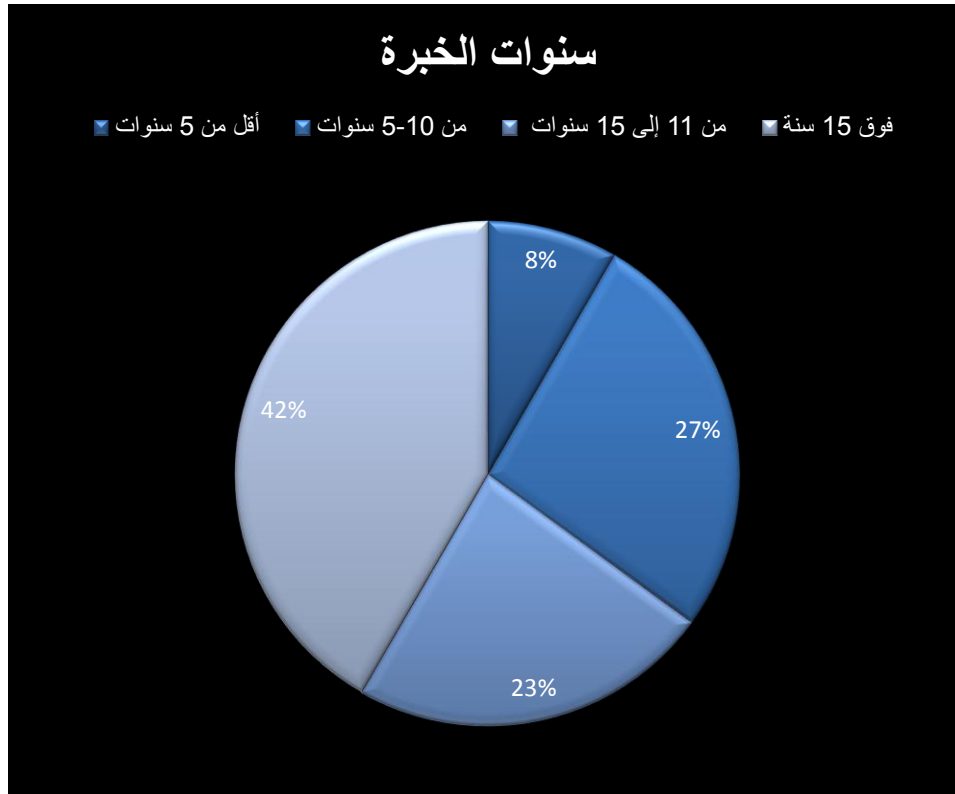
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	8%
	من 5-10 سنوات	16	27%
	من 11 إلى 15 سنوات	14	23%
	فوق 15 سنة	25	42%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة طويلة تفوق 15 سنة نسبة 42%، ثم تليها الفئة التي لها خبرة تتراوح من 5 إلى 10 بنسبة 27%، ثم تليها الفئة التي خبرة تتراوح من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 23%، ثم تليها الفئة التي لها خبرة قصيرة أقل من 5 سنوات بنسبة 8%، نستنتج أن عمال المؤسسة أغلبهم لديه خبرة طويلة .

5*المسمى الوظيفي: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

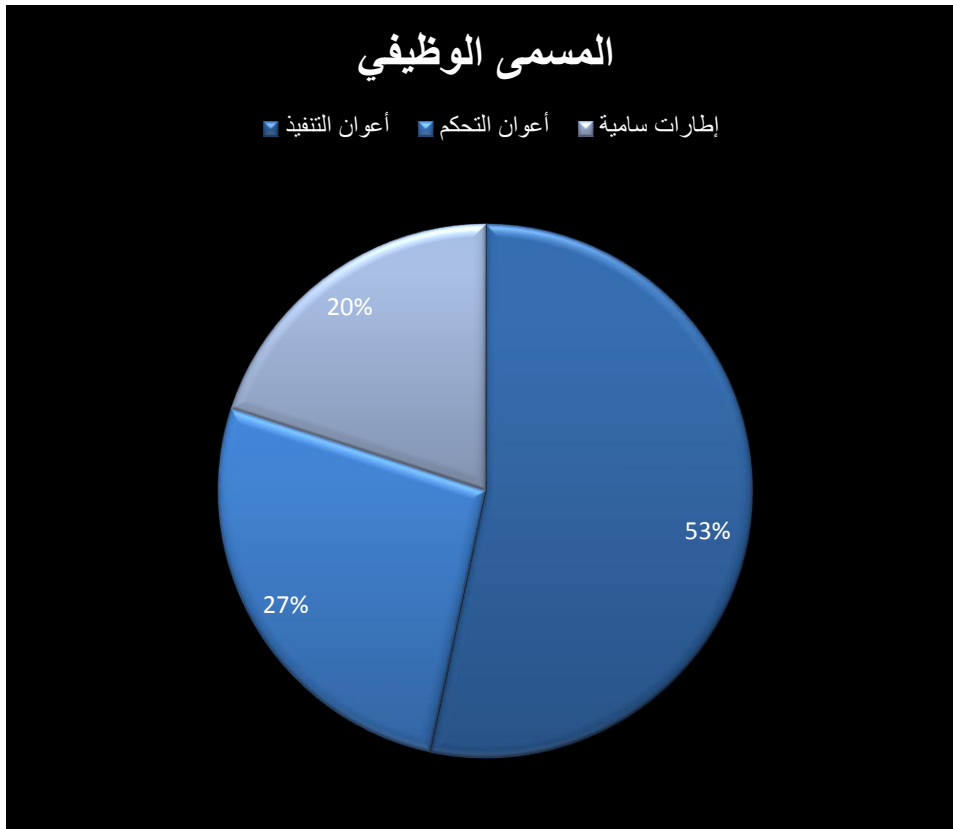
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	أعوان التنفيذ	32	53%
	أعوان التحكم	16	27%
	إطارات سامية	12	20%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة أعوان التنفيذ بنسبة 53% ، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 27%، ثم تليها فئة إطارات سامية بنسبة 20%.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان
المحور الأول : الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

أولاً : الاتصال التنظيمي النازل

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول الاتصال التنظيمي النازل في المؤسسة محل الدراسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
أحيانا	0.79	1.66	1. تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
دائما	0.62	2.55	2. تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك.
دائما	0.43	2.75	3. تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات إليك.
دائما	0.70	2.18	4. تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.
دائما	0.81	2.15	5. تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.
دائما	0.71	2.16	6. تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب.
دائما	0.36	2.85	7. المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.
دائما	0.47	2.66	8. الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.
دائما	0.62	2.51	9. القرارات الصادرة من طرف الإدارة في صالح المرؤوسين.
دائما	0.73	2.20	10.الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.
دائما	0.41	2.37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لا يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق مشرفهم المباشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.66 والانحراف المعياري 0.79 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين لا يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق مشرفهم المباشر.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يحصلون بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهامهم الوظيفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.55 والانحراف المعياري 0.62 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يحصلون بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهامهم الوظيفية.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن الاجتماعات تعتبر احد وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات إلى العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.75 والانحراف المعياري 0.43 أي يدل هذا

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

- على عدم تشتت آراء العينة حول أن الاجتماعات تعتبر احد وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات إلى العاملين.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تتصل بالعاملين بهدف تقديم القرارات للتنفيذ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.18 والانحراف المعياري 0.70 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الإدارة تتصل بالعاملين بهدف تقديم القرارات للتنفيذ.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تلجأ للعاملين لطلب رأيهم حول مسائل تخصهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.15 والانحراف المعياري 0.81 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الإدارة تلجأ للعاملين لطلب رأيهم حول مسائل تخصهم.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المعلومات تصل من الإدارة في الوقت المناسب، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.16 والانحراف المعياري 0.71 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن المعلومات تصل من الإدارة في الوقت المناسب.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.85 والانحراف المعياري 0.36 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات للعاملين بسرعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.66 والانحراف المعياري 0.47 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات للعاملين بسرعة.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة في صالح المرؤوسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.51 والانحراف المعياري 0.62 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة في صالح المرؤوسين.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.20 والانحراف المعياري 0.73 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بالعاملين.

ثانيا : الاتصال التنظيمي الصاعد

الجدول رقم (10): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني للاتصال التنظيمي الصاعد في المؤسسة محل الدراسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
--------	-------------------	-----------------	----------

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

دائما	0.47	2.66	1. تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.
دائما	0.54	2.73	2. لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.
دائما	0.39	2.81	3. تفضل المقابلة الفردية مع المسؤول لطرح مشاكل عملك.
دائما	0.42	2.76	4. تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك.
دائما	0.32	2.88	5. يشعر الموظفون بحرية كاملة في الاتصال برؤسائهم
دائما	0.46	2.68	6. تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك
أحيانا	0.82	1.96	7. تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالك بالإدارة.
دائما	0.34	2.64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تتصل بالعاملين من خلال المسؤول المباشرة لهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.66 والانحراف المعياري 0.47 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الإدارة تتصل بالعاملين من خلال المسؤول المباشرة لهم.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.73 والانحراف المعياري 0.54 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين لا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يفضلون المقابلة الفردية مع المسؤول المباشر لطرح مشاكلهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.81 والانحراف المعياري 0.39 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يفضلون المقابلة الفردية مع المسؤول المباشر لطرح مشاكلهم.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يلجئون إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.76 والانحراف المعياري 0.42 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يلجئون إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يشعرون بحرية كاملة في الاتصال برؤسائهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.88 والانحراف المعياري 0.32 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يشعرون بحرية كاملة في الاتصال برؤسائهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

6. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يستغلون اجتماع الإدارة للتحسيس بصعوبة عملهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.68 والانحراف المعياري 0.46 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يستغلون اجتماع الإدارة للتحسيس بصعوبة عملهم.

7. من خلال الجدول يتبين لنا أن مشاكل العاملين العالقة تحل من خلال اتصالهم بالإدارة،حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.96 والانحراف المعياري 0.82 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن مشاكل العاملين العالقة تحل من خلال اتصالهم بالإدارة.

ثالثاً: الاتصال التنظيمي الأفقي

الجدول رقم (11): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث الاتصال التنظيمي الأفقي النازل في المؤسسة محل الدراسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
--------	-------------------	-----------------	----------

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

دائما	0.81	2.01	1. الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.
دائما	0.79	2.45	2. تتصل بمن هم أعلى منك بإتباع التسلسل الإداري.
دائما	0.60	2.66	3. تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى أدائك.
دائما	0.74	2.18	4. تتصل بزمالك في العمل باستشارة المشرف.
دائما	0.64	2.30	5. تتبادل الاتصال التنظيمي مع زملائك في العمل.
دائما	0.40	2.80	6. تقوم الإدارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين.
دائما	0.46	2.68	7. تطلب المساعدة من زملائك في التعامل مع الآلات الحديثة.
دائما	0.56	2.56	8. أتصل بزمالك في العمل لأتناقش معهم حول كيفية العمل.
دائما	0.34	2.86	9. تسود علاقات إنسانية بين زملائي في العمل.
دائما	0.72	2.23	10. تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزمالك.
دائما	0.81	1.98	11. تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
دائما	0.47	2.66	12. للاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تنمية روح الفريق.
دائما	0.70	2.18	13. تشارك الإدارة العمال في التعبير عن آرائهم.
دائما	0.40	2.43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.01 والانحراف المعياري 0.81 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتصلون بمن هم أعلى منهم بإتباع التسلسل الهرمي،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.45 والانحراف المعياري 0.79 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتصلون بمن هم أعلى منهم بإتباع التسلسل الهرمي .
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يعتبرون أن اتصالحم بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى أداءهم،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.66 والانحراف المعياري 0.60 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يعتبرون أن اتصالحم بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى أداءهم .

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

4. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتصلون بزملائهم في العمل باستشارة المشرف، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.18 والانحراف المعياري 0.74 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتصلون بزملائهم في العمل باستشارة المشرف .
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتبادلون الاتصال التنظيمي مع زملائهم في العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.30 والانحراف المعياري 0.64 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتبادلون الاتصال التنظيمي مع زملائهم في العمل.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تقوم بتشجيع العاملين عند مبادرتهم لعمل عمل معين،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.80 والانحراف المعياري 0.40 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الإدارة تقوم بتشجيع العاملين عند مبادرتهم لعمل عمل معين.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يطلبون المساعدة من زملائهم في التعامل مع الآلات الحديثة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.68 والانحراف المعياري 0.46 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يطلبون المساعدة من زملائهم في التعامل مع الآلات الحديثة.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتصلون بزملائهم في العمل لمناقشتهم حول كيفية العمل،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.56 والانحراف المعياري 0.56 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتصلون بزملائهم في العمل لمناقشتهم حول كيفية العمل.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن العلاقات مع العاملين تسودها الإنسانية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.86 والانحراف المعياري 0.34 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العلاقات مع العاملين تسودها الإنسانية.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يستطيعون الاستغناء عن الاتصال مع زملائهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.23 والانحراف المعياري 0.72 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يستطيعون الاستغناء عن الاتصال مع زملائهم.
11. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.98 والانحراف المعياري 0.81 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
12. من خلال الجدول يتبين لنا أن للاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تنمية روح الفريق ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.66 والانحراف المعياري 0.47 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن للاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تنمية روح الفريق.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

13. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.18 والانحراف المعياري 0.70 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم.

المحور الثاني : دافعية الإنجاز

الجدول رقم (12): يمثل إجابات الأفراد حول دافعية الإنجاز في المؤسسة محل الدراسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دائما	0.00	3.00	1. أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

دائما	0.40	2.85	2. أتحمل مسؤوليتي الكاملة اتجاه ما أقوم به من أعمال.
دائما	0.25	2.93	3. عند دخولي للمؤسسة أركز انتباهي على العمل فقط.
دائما	0.32	2.88	4. أعمل على تحقيق معدل الأداء المطلوب مني.
دائما	0.49	2.83	5. أشعر بالارتياح عندما أنجز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه.
دائما	0.59	2.68	6. أشعر أنني قادر على تحمل المسؤولية في منصب عملي.
دائما	0.60	2.66	7. أنجز عملي لأنني اعتبره تطبيقا لتعليمات الإدارة.
دائما	0.58	2.63	8. أضع لنفسي أهدافا وأعمل على تحقيقها باستمرار.
دائما	0.40	2.80	9. أبذل أقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي في العمل.
دائما	0.56	2.70	10. أتضايق إذا فعلت شيئا ما بطريقة رديئة.
دائما	0.79	2.35	11. أطمح لشغل مناصب أعلى من مناصبي الحالي.
دائما	0.65	2.65	12. أبذل ما بوسعي ليكون عملي متميز عن الآخرين.
دائما	0.73	2.38	13. تعجبي المهام التي تتسم بجو من التنافس.
دائما	0.62	2.56	14. أفكر في حلول لمختلف المشكلات التي تواجهني خلال فترة عملي.
دائما	0.42	2.76	15. أعتقد أن الانجاز الجيد في العمل قيمة يجب تحقيقها.
دائما	0.44	2.73	16. المثابرة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال.
دائما	0.59	2.53	17. أملك العزم على النجاح في أي تحدي.
دائما	0.70	2.35	18. سنتطيع القيام بنفس المهام لساعات طويلة دون أن اشعر بالملل.
دائما	0.34	2.86	19. رغم كل الصعوبات التي تواجهني أنا مستعد لمواصلة هذا العمل.
دائما	0.62	2.66	20. لا أشعر بمرور الوقت عندما أكون منهمكا في العمل.
دائما	0.57	2.26	21. أتفانى في حل المشكلات الصعبة مهما أخذت من وقت.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

دائما	0.75	2.25	22. التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت الجهد.
دائما	0.51	2.80	23. أحدد ما أفعله في ضوء جدول زمني.
دائما	0.39	2.81	24. لا أسمح لأي عمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر.
دائما	0.58	2.71	25. أتعامل مع الوقت بجدية تامة.
دائما	0.71	2.38	26. من الضروري التخطيط لما سنقوم به من أعمال في المستقبل.
دائما	0.64	2.40	27. أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتقادي الوقوع في المشكلات.
دائما	0.70	2.35	28. لا أهتم بالماضي و ما يشتمل عليه من أحداث.
دائما	0.65	2.50	29. أخطط مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز.
أحيانا	0.79	1.68	30. أفشل في أدائي للأعمال التي لا يسبقها استعداد النفسي.
دائما	0.35	2.69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يفضلون القيام بالأعمال المكلفة إليهم على أكمل وجه،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.00 والانحراف المعياري 0.00 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يفضلون القيام بالأعمال المكلفة إليهم على أكمل وجه.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتحملون كامل المسؤولية اتجاه الأعمال التي يقومون بها،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.85 والانحراف المعياري 0.40 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتحملون كامل المسؤولية اتجاه الأعمال التي يقومون بها.

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

13. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين تعجبهم الأعمال التي تتسم بجو من التنافس، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.38 والانحراف المعياري 0.73 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين تعجبهم الأعمال التي تتسم بجو من التنافس.
14. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يفكرون في حلول مختلفة للمشاكل التي تواجههم خلال فترة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.56 والانحراف المعياري 0.62 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يفكرون في حلول مختلفة للمشاكل التي تواجههم خلال فترة العمل.
15. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يعتقدون أن الانجاز في العمل قيمة يجب تحقيقها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.76 والانحراف المعياري 0.442 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يعتقدون أن الانجاز في العمل قيمة يجب تحقيقها.
16. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يرون أن المثابرة شيء هام في أداء مهامهم لأي عمل من الأعمال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.73 والانحراف المعياري 0.44 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يرون أن المثابرة شيء هام في أداء مهامهم لأي عمل من الأعمال.
17. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يملكون العزم والنجاح في أي تحدي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.53 والانحراف المعياري 0.59 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يملكون العزم والنجاح في أي تحدي.
18. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يستطيعون القيام بنفس المهام لساعات طويلة دون أي شعور بالملل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.35 والانحراف المعياري 0.70 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يستطيعون القيام بنفس المهام لساعات طويلة دون أي شعور بالملل.
19. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين مستعدون لمواصلة العمل رغم الصعوبات التي تواجههم فيه، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.86 والانحراف المعياري 0.34 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين مستعدون لمواصلة العمل رغم الصعوبات التي تواجههم فيه.
20. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لا يشعرون بمرور الوقت عندما يكونون منهمكين في الممل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.66 والانحراف المعياري 0.62 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين لا يشعرون بمرور الوقت عندما يكونون منهمكين في الممل.
21. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يحاولون باستمرار في حل مشاكلهم الصعبة دون توقف، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.26 والانحراف المعياري 0.57 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يحاولون باستمرار في حل مشاكلهم الصعبة دون توقف.

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

22. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يرون أن التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت والجهد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.25 والانحراف المعياري 0.75 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يرون أن التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت والجهد.
23. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يحددون ما يفعلونه في ضوء الجدول الزمني المحدد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.80 والانحراف المعياري 0.51 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حولن العاملين يحددون ما يفعلونه في ضوء الجدول الزمني المحدد.
24. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لا يسمحون لأي عمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.81 والانحراف المعياري 0.39 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين لا يسمحون لأي عمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر.
25. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتعاملون مع الوقت بجدية تامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.71 والانحراف المعياري 0.58 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتعاملون مع الوقت بجدية تامة.
26. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يرون أن من الضروري التخطيط لما سيقومون به من أعمال في المستقبل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.38 والانحراف المعياري 0.71 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول العاملين يرون أن من الضروري التخطيط لما سيقومون به من أعمال في المستقبل.
27. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يشعرون أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.40 والانحراف المعياري 0.64 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يشعرون أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات.
28. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لا يهتمون بالماضي وما يشتمل من أحداث، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.35 والانحراف المعياري 0.70 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين لا يهتمون بالماضي وما يشتمل من أحداث.
29. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يخططون مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.50 والانحراف المعياري 0.65 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يخططون مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز.

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

30. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يفشلون في أداء الأعمال التي لا يسبقها استعداد نفسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.68 والانحراف المعياري 0.79 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يفشلون في أداء الأعمال التي لا يسبقها استعداد نفسي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

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 على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

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

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى

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 $Sig(\alpha) > 5\%$.
 -قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.
 وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

- ❖ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.
- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.
- ❖ الفرضية البديلة توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.
- ❖ الجدول رقم (13) : اختبار الفرضية الأولى .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الاتصال التنظيمي النازل دافعية الإنجاز	60	2.37	0.41	0.531	0.000
		2.69	0.35		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس دافعية الانجاز وبين درجاتهم على البعد الأول (الاتصال التنظيمي النازل) من مقياس الاتصال التنظيمي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.531 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5% .

❖ اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

❖ **الجدول رقم (14) : اختبار الفرضية الثانية .**

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الاتصال التنظيمي الصاعد	60	2.64	0.34	0.883	0.000
دافعية الإنجاز		2.69	0.35		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس دافعية الإنجاز وبين درجاتهم على البعد الثاني (الاتصال التنظيمي الصاعد) من مقياس الاتصال التنظيمي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.883 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى. ونرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5% .

❖ **اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

❖ **الجدول رقم (15) : اختبار الفرضية الثالثة.**

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الاتصال التنظيمي الأفقي	60	2.43	0.40	0.349	0.000
دافعية الإنجاز		2.69	0.35		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق

الوطني للتقاعد بعين الدفلى

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس دافعية الانجاز وبين درجاتهم على البعد الثالث (الاتصال التنظيمي الأفقي) من مقياس الاتصال التنظيمي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.349 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي ودافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة :

من خلال دراستنا الميدانية تبين لنا أن للاتصال التنظيمي دور فعال في إتمام المهام الموكلة للعاملين إذ تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير في الاتصال بين العاملين فيها من خلال نقل المعلومات اللازمة وتبادلها بين مختلف العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى، ولإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة ثم ومن ثم تم توزيع الاستبيانات على عمال المؤسسة ثم جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS من أجل الإجابة الإشكالية الرئيسية، وبعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا صحة الفرضية التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي بأنواعه الثلاثة (نازل، صاعد، أفقي) ودافعية الإنجاز في الصندوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين في الصندوق
الوطني للتقاعد بعين الدفلى

الخاتمة

خاتمة

بعد إتمام دراستنا الميدانية التي كانت بالصدوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى ،وكما تطرقنا أيضا إلى الجانب النظري الذي تناولنا فيه إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالاتصال ودافعية الإنجاز، حيث قمنا بتوضيح الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين، كونه الجسر الذي يربط عناصر المؤسسة، لذلك أصبح على المؤسسات لزاما أن تهتم بالاتصال التنظيمي مما له تأثير على دافعية العاملين في العمل .

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال الصدوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.
- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل ودافعية الإنجاز لدى عمال الصدوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد ودافعية الإنجاز لدى عمال الصدوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي ودافعية الإنجاز لدى عمال الصدوق الوطني للتقاعد بعين الدفلى.

نتائج الدراسة :

تم التوصل من هذه الدراسة لمجموعة من النتائج سوف نذكر منها ما يلي :

النتائج النظرية :

- الاتصال التنظيمي يؤثر بشكل كبير على دافعية الإنجاز .
- الاتصال التنظيمي من أهم مكونات البيئة الداخلية التي تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة.
- توفر اتصال فعال يضمن أداء متميز في المؤسسة.
- المؤسسات الناجحة هي من تولي اهتماما للعامل وتوفير له الإمكانيات للعمل بأفضل طريقة.
- توفير الحوافز والمكافآت من شأنها دفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد .
- يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة في المؤسسة .
- يعكس الاتصال نتائج إيجابية على المؤسسة من خلال زيادة إنتاجيتها.

النتائج الميدانية:

خاتمة

- تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات إلى العاملين.
- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.
- يشعر الموظفون بحرية كاملة في الاتصال برؤسائهم.
- تقوم الإدارة بتشجيع العاملين عند مبادرتهم لعمل معين.
- الاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تنمية روح الفريق.
- يبذل العاملين قصارى جهدهم ليحققوا طموحاتهم.
- يشعر العاملون بالارتياح عند أداء مهامهم.

الاقتراحات : باعتبارنا طلبة ماستر ننصح المؤسسة بإتباع النصائح التالية:

- بناء جسور تواصل بين العاملين والإدارة.
- استخدام أمثل وسائل الاتصال المتاحة والاعتماد بشكل أكبر على تكنولوجيا المعلومات في الاتصال.
- تعزيز الاتصال الداخلي بين العاملين على حسب مختلف الاتجاهات.
- مساعدة العاملين في المطالبة بتحسين الأجور.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
- منح للعامل فرصة لتوفير القدر من الاستعداد لأداء العمل بكفاءة وفعالية .

التوصيات :

- زيادة في الدورات التكوينية بهدف تطوير قدرات ومهارات العاملين المهنية.
- العمل على إزالة الصعوبات التي تقف أمام العملية الاتصالية للمؤسسة.
- الاستماع إلى انشغالات العاملين والاهتمام بالجانب التقني .
- تحسين الأجور باعتبارها الحواف المادية ذات أولوية من حيث اهتمام العامل بها .
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية لمساعدة العاملين على العمل بأكثر فعالية.

آفاق الدراسة :

- دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي.
- الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز .
- ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز .



قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

1. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
2. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان، 2017، ص203.
3. قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
4. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. خليفة عبد اللطيف محمد، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
6. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
7. صالح حسن الداھري، أساسيات علم النفس التربوي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
8. فضيل دليو، الاتصال نظرياته، وسائله، دار الفجر، القاهرة، 1996.

الأطروحات والمذكرات :

أ- أطروحات دكتوراه.

1. سليمان ابتهال، معوقات الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي ببعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020.
2. كلثوم سيدهم، مصادر الضغط المهني وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر-2، 2018-2019.
3. حيدرة وحيدة، محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن باديس، مستغانم، 2017-2018.

مذكرات ماستر :

1. بن حملة عماد، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021.
2. بن صالح عيشة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021.
3. سعيدة مصباحي، نجاه مصباحي، علاقة الاتصال التنظيمي بالتوافق المهني، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2019-2020.

قائمة المراجع

4. نسرين محيبيبة، محمد أمين بوسويل، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2019.2020.
5. دومان ماجدة، صراع الأدوار وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مطاحن الحضنة، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020.2019.
6. مزيتي إيمان، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.2018.
7. حمري أميرة، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017-2016.
8. بصيصل ياسين، الاتصال التنظيمي والدافعية لدى العمال في المؤسسة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017-2016.
9. دليلة كابور، دافعية الانجاز لدى المعلمين وعلاقتها بالنمط القيادي لمدراء المرحلة الابتدائية، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.2016.
10. عبد المالك لعامرة، فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2015.
11. حدة بوغراب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013-2014.

المجلات العلمية (الدوريات):

1. عزيز علي ناصر القديمي، واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمينية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، جوان 2019.
2. سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 24، جوان 2016.
3. ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 31 جانفي 2012.
4. رايح العايب، الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 29، جوان 2008.
5. فايزة رويم، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، د سنة.

الملاحق



الملحق 1: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد



الملحق رقم (02): إستمارة إستبيان



جامعة الجيلالي بونعاما بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

السادة والسيدات ، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان :

" الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز " ، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى

بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

وفي الأخير تقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير وأشكركم على تفهمكم.

إشراف:

إعداد الطالبتين:

فريدة زيني

محي الدين فاطمة الزهراء

السنة الجامعية : 2022/2021

الملاحق

المحور الأول: المعلومات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

السن:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

دبلوم متخصص ليسانس

الدراسات العليا

سنوات الخبرة: (الأقدمية)

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة فما فوق 15 سنة

المسمى الوظيفي:

أعوان التنفيذ أعوان التحكم

إطارات سامية

الملاحق

المحور الأول:

المحور	الرقم	العبرة	دائما	أحيانا	نادرا
الاتصال التنظيمي					
الاتصال التنظيمي النازل	01	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر			
	02	تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك			
	03	تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال التنظيمي الفعالة لإيصال التعليمات إليك.			
	04	تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.			
	05	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.			
	06	تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب.			
	07	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.			
	08	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.			
	09	القرارات الصادرة من طرف الإدارة في صالح المرؤوسين.			
	10	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك			
الاتصال التنظيمي الصاعد	11	تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر.			
	12	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.			
	13	تفضل المقابلة الفردية مع المسؤول لطرح مشاكل عملك.			
	14	تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك.			
	15	يشعر الموظفون بحرية كاملة في الاتصال برؤسائهم			
	16	تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك			
	17	تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة.			
	18	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.			

الملاحق

			تتصل بمن هم أعلى منك بإتباع التسلسل الإداري.	19	
			تعتبر أن اتصالك بالإدارة عملية فعالة لرفع مستوى أدائك.	20	
			تتصل بزملائك في العمل باستشارة المشرف	21	الاتصال التنظيمي الأفقي
			تتبادل الاتصال التنظيمي مع زملائك في العمل.	22	
			تقوم الإدارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين.	23	
			تطلب المساعدة من زملائك في التعامل مع الآلات الحديثة	24	
			أتصل بزملائي في العمل لأتناقش معهم حول كيفية العمل	25	
			تسود علاقات إنسانية بين زملائي في العمل.	26	
			تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزملائك.	27	
			تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	28	
			للاتصال التنظيمي بين الزملاء دور في تنمية روح الفريق	29	
			تشارك الإدارة العمال في التعبير عن آرائهم.	30	

المحور الثاني: الدافعية للإنجاز

الرقم	العبرة	دائماً	أحياناً	نادراً
الدافعية للإنجاز				
01	أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه.			
02	أتحمل مسؤوليتي الكاملة اتجاه ما أقوم به من أعمال.			
03	عند دخولي للمؤسسة أركز انتباهي على العم لفقط.			
04	أعمل على تحقيق معدل الأداء المطلوب مني.			
05	أشعر بالارتياح عندما أنجز المهام المطلوبة مني على أكمل وجه.			
06	أشعر أنني قادر على تحمل المسؤولية في منصب عملي.			
07	أنجز عملي لأنني اعتبره تطبيقاً لتعليمات الإدارة			
08	أضع لِنفسي أهدافاً وأعمل على تحقيقها باستمرار			
09	أبذل أقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي في العمل			
10	أتضايق إذا فعلت شيئاً ما بطريقة رديئة			
11	أطمح لشغل مناصب أعلى من مناصبي الحالي			
12	أبذل ما بوسعي ليكون عملي متميز عن الآخرين			
13	تعجبي المهام التي تتسم بجو من التنافس			
14	أفكر في حلول لمختلف المشكلات التي تواجهني خلال فترة عملي			
15	أعتقد أن الانجاز الجيد في العمل قيمة يجب تحقيقها			
16	المتابعة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال			
17	أملك العزم على النجاح في أي تحدي			
18	ستطيع القيام بنفس المهام لساعات طويلة دون أن أشعر بالملل.			
19	رغم كل الصعوبات التي تواجهني أنا مستعد لمواصلة هذا العمل.			

الملاحق

			20 لا أشعر بمرور الوقت عندما أكون منغمكا في العمل.
			21 أتفانى في حل المشكلات الصعبة مهما أخذت من وقت.
			22 التخطيط للمستقبل من أفضل السبل لتوفير الوقت الجهد.
			23 أحدد ما أفعله في ضوء جدول زمني.
			24 لا أسمح لأي عمل من الأعمال أن يتم على حساب وقت عمل آخر.
			25 أتعامل مع الوقت بجدية تامة.
			26 من الضروري التخطيط لما سنقوم به من أعمال في المستقبل.
			27 أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات.
			28 لا أهتم بالماضي و ما يشتمل عليه من أحداث
			29 أخطط مسبقا بهدف الوصول إلى نوع من الامتياز
			30 أفشل في أدائي للأعمال التي لا يسبقها استعداد نفسي

الملحق 3: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25

RELIABILITY

```
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11  
c12 c13  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2022 13:34:46
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60

	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12 c13</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA</p> <p>/SUMMARY=TOTAL.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.941	30

RELIABILITY

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 d12 d13 d14 d15 d16 d17 d18 d19 d20 d21 d22 d23 d24

d25 d26 d27 d28 d29 d30

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2022 13:35:07
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 d12 d13 d14 d15 d16 d17 d18 d19 d20 d21 d22 d23 d24 d25 d26 d27 d28 d29 d30
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA
		/SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
		Temps écoulé
		00:00:00.02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.979	30

RELIABILITY

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 d12 d13 d14 d15 d16 d17 d18 d19 d20 d21 d22 d23
d24

d25 d26 d27 d28 d29 d30 a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8
c9 c10 c11 c12 c13

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	12-MAY-2022 13:35:33
Commentaires	

Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 d12 d13 d14 d15 d16 d17 d18 d19 d20 d21 d22 d23 d24</p> <p>d25 d26 d27 d28 d29 d30 a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8</p> <p>c9 c10 c11 c12 c13</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA</p> <p>/SUMMARY=TOTAL.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.09

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.975	60

Remarques

الملاحق

Sortie obtenue		12-MAY-2022 13:36:04
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= النوع_الاجتماعي السن سنوات_الخبرة المسمى_الوظيفي /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.03

Table de fréquences

FREQUENCIES VARIABLES= النوع_الاجتماعي السن سنوات_الخبرة المسمى_الوظيفي

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2022 13:37:04
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= النوع_الاجتماعي السن سنوات_الخبرة المسمى_الوظيفي /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.03

الملاحق

Statistiques

		النوع_الاجتماعي	السن	سنوات_الخبرة	المسمى_الوظيفي
N	Valide	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

النوع_الاجتماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	55.0	55.0	55.0
	أنثى	27	45.0	45.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 إلى 20 من	7	11.7	11.7	11.7
	سنة 40 إلى 31 من	14	23.3	23.3	35.0
	سنة 50 إلى 41 من	19	31.7	31.7	66.7
	فوق فما سنة 51	20	33.3	33.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ديبلوم متخصص	28	46.7	46.7	46.7
	ليسانس	27	45.0	45.0	91.7
	الدراسات العليا	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	5	8.3	8.3	8.3
	من 5 إلى 10 سنوات	16	26.7	26.7	35.0
	من 11 إلى 15 سنة	14	23.3	23.3	58.3
	فما فوق 15 سنة	25	41.7	41.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

المسمى_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ أعوان	32	53.3	53.3	53.3
	التحكم أعوان	16	26.7	26.7	80.0
	سامية إطارات	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8

c9 c10 c11 c12 c13

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2022 13:37:40
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

		Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12 c13 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur		00:00:00.02
	Temps écoulé		00:00:00.08

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
a1	60	0	1.6667	.79547
a2	60	0	2.5500	.62232
a3	60	0	2.7500	.43667
a4	60	0	2.1833	.70089
a5	60	0	2.1500	.81978
a6	60	0	2.1667	.71702
a7	60	0	2.8500	.36008
a8	60	0	2.6667	.47538
a9	60	0	2.5167	.62414
a10	60	0	2.2000	.73184
b1	60	0	2.6667	.47538
b2	60	0	2.7333	.54824

الملاحق

b3	60	0	2.8167	.39020
b4	60	0	2.7667	.42652
b5	60	0	2.8833	.32373
b6	60	0	2.6833	.46910
b7	60	0	1.9667	.82270
c1	60	0	2.0167	.81286
c2	60	0	2.4500	.79030
c3	60	0	2.6667	.60132
c4	60	0	2.1833	.74769
c5	60	0	2.3000	.64572
c6	60	0	2.8000	.40338
c7	60	0	2.6833	.46910
c8	60	0	2.5667	.56348
c9	60	0	2.8667	.34280
c10	60	0	2.2333	.72174
c11	60	0	1.9833	.81286
c12	60	0	2.6667	.47538
c13	60	0	2.1833	.70089

FREQUENCIES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 d12 d13 d14 d15 d16 d17 d18 d19 d20 d21

d22 d23 d24 d25 d26 d27 d28 d29 d30

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Table de fréquences

الملاحق

الوظيفي المسى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ أعوان	32	53.3	53.3	53.3
	التحكم أعوان	16	26.7	26.7	80.0
	سامية إطارات	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

a1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	4	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	31	51.7	51.7	58.3
	دائما	25	41.7	41.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

a2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	13	21.7	21.7	25.0
	دائما	45	75.0	75.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

a3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	10	16.7	16.7	16.7
	أحيانا	41	68.3	68.3	85.0
	دائما	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

a4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	16	26.7	26.7	26.7
	أحيانا	31	51.7	51.7	78.3
	دائما	13	21.7	21.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

a5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	30	50.0	50.0	50.0
	أحيانا	21	35.0	35.0	85.0
	دائما	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

a6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	5.0	5.0	5.0
	أحيانا	6	10.0	10.0	15.0
	دائما	51	85.0	85.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

a7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	20	33.3	33.3	33.3
	دائما	40	66.7	66.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

a8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	11	18.3	18.3	18.3
	أحيانا	14	23.3	23.3	41.7
	دائما	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

a9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	11	18.3	18.3	18.3
	أحيانا	38	63.3	63.3	81.7
	دائما	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

a10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	6	10.0	10.0	10.0
	أحيانا	14	23.3	23.3	33.3
	دائما	40	66.7	66.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

b1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	10	16.7	16.7	16.7
	أحيانا	22	36.7	36.7	53.3
	دائما	28	46.7	46.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

b2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	11	18.3	18.3	18.3
	دائما	49	81.7	81.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

b3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	14	23.3	23.3	23.3
	دائما	46	76.7	76.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

b4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	60	100.0	100.0	100.0

b5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	8.3	8.3	8.3
	أحيانا	14	23.3	23.3	31.7

الملاحق

	دائما	41	68.3	68.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

b6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	40	66.7	66.7	66.7
	أحيانا	16	26.7	26.7	93.3
	دائما	4	6.7	6.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

b7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	19	31.7	31.7	31.7
	أحيانا	33	55.0	55.0	86.7
	دائما	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	30	50.0	50.0	50.0

الملاحق

أحيانا	11	18.3	18.3	68.3
دائما	19	31.7	31.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

c2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نادرا	11	18.3	18.3	18.3
أحيانا	5	8.3	8.3	26.7
دائما	44	73.3	73.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

c3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نادرا	31	51.7	51.7	51.7
أحيانا	18	30.0	30.0	81.7
دائما	11	18.3	18.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

c4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	نادرا	25	41.7	41.7	41.7
	أحيانا	23	38.3	38.3	80.0
	دائما	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	1.7	1.7	1.7
	أحيانا	11	18.3	18.3	20.0
	دائما	48	80.0	80.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	12	20.0	20.0	20.0
	دائما	48	80.0	80.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	نادرا	9	15.0	15.0	15.0
	أحيانا	15	25.0	25.0	40.0
	دائما	36	60.0	60.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	5.0	5.0	5.0
	أحيانا	5	8.3	8.3	13.3
	دائما	52	86.7	86.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	29	48.3	48.3	48.3
	أحيانا	19	31.7	31.7	80.0
	دائما	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c10

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	39	65.0	65.0	65.0
	أحيانا	17	28.3	28.3	93.3
	دائما	4	6.7	6.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	8.3	8.3	8.3
	أحيانا	15	25.0	25.0	33.3
	دائما	40	66.7	66.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	29	48.3	48.3	48.3
	أحيانا	22	36.7	36.7	85.0
	دائما	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

c13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	1.7	1.7	1.7
	أحيانا	5	8.3	8.3	10.0
	دائما	54	90.0	90.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fréquences

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2022 13:38:05
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 d12 d13 d14 d15 d16 d17 d18 d19 d20 d21 d22 d23 d24 d25 d26 d27 d28 d29 d30 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.02
	Temps écoulé 00:00:00.01

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
d1	60	0	2.8833	.32373
d2	60	0	2.8833	.32373
d3	60	0	2.8667	.34280
d4	60	0	2.8833	.32373
d5	60	0	2.8833	.32373
d6	60	0	2.8833	.32373
d7	60	0	2.7500	.43667

الملاحق

d8	60	0	2.7333	.44595
d9	60	0	2.6833	.46910
d10	60	0	2.8000	.40338
d11	60	0	2.7500	.43667
d12	60	0	2.4667	.65008
d13	60	0	2.7500	.43667
d14	60	0	2.5000	.56748
d15	60	0	2.5833	.49717
d16	60	0	2.7667	.42652
d17	60	0	2.7333	.44595
d18	60	0	2.5833	.49717
d19	60	0	2.4667	.53573
d20	60	0	2.8667	.34280
d21	60	0	2.7500	.43667
d22	60	0	2.6000	.49403
d23	60	0	2.3667	.60971
d24	60	0	2.8167	.46910
d25	60	0	2.8167	.39020
d26	60	0	2.7833	.41545
d27	60	0	2.5000	.53678
d28	60	0	2.4833	.50394
d29	60	0	2.4667	.53573
d30	60	0	2.5833	.49717

Table de fréquences

الملاحق

d1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	60	100.0	100.0	100.0

d2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	1.7	1.7	1.7
	أحيانا	7	11.7	11.7	13.3
	دائما	52	86.7	86.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	4	6.7	6.7	6.7
	دائما	56	93.3	93.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

d4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	7	11.7	11.7	11.7
	دائما	53	88.3	88.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	5.0	5.0	5.0
	أحيانا	4	6.7	6.7	11.7
	دائما	53	88.3	88.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	4	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	11	18.3	18.3	25.0
	دائما	45	75.0	75.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

d7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	4	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	12	20.0	20.0	26.7
	دائما	44	73.3	73.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	5.0	5.0	5.0
	أحيانا	16	26.7	26.7	31.7
	دائما	41	68.3	68.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	12	20.0	20.0	20.0
	دائما	48	80.0	80.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

d10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	5.0	5.0	5.0
	أحيانا	12	20.0	20.0	25.0
	دائما	45	75.0	75.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	12	20.0	20.0	20.0
	أحيانا	15	25.0	25.0	45.0
	دائما	33	55.0	55.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	6	10.0	10.0	10.0
	أحيانا	9	15.0	15.0	25.0
	دائما	45	75.0	75.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	9	15.0	15.0	15.0
	أحيانا	19	31.7	31.7	46.7
	دائما	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	4	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	18	30.0	30.0	36.7
	دائما	38	63.3	63.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	14	23.3	23.3	23.3
	دائما	46	76.7	76.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

d16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	16	26.7	26.7	26.7
	دائما	44	73.3	73.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	5.0	5.0	5.0
	أحيانا	22	36.7	36.7	41.7
	دائما	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	8	13.3	13.3	13.3
	أحيانا	23	38.3	38.3	51.7
	دائما	29	48.3	48.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

d19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	8	13.3	13.3	13.3
	دائما	52	86.7	86.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	8.3	8.3	8.3
	أحيانا	10	16.7	16.7	25.0
	دائما	45	75.0	75.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	4	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	36	60.0	60.0	66.7
	دائما	20	33.3	33.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

d22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	11	18.3	18.3	18.3
	أحيانا	23	38.3	38.3	56.7
	دائما	26	43.3	43.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	5.0	5.0	5.0
	أحيانا	6	10.0	10.0	15.0
	دائما	51	85.0	85.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	11	18.3	18.3	18.3
	دائما	49	81.7	81.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

d25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	4	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	9	15.0	15.0	21.7
	دائما	47	78.3	78.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	8	13.3	13.3	13.3
	أحيانا	21	35.0	35.0	48.3
	دائما	31	51.7	51.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	8.3	8.3	8.3
	أحيانا	26	43.3	43.3	51.7
	دائما	29	48.3	48.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الملاحق

d28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	8	13.3	13.3	13.3
	أحيانا	23	38.3	38.3	51.7
	دائما	29	48.3	48.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	8.3	8.3	8.3
	أحيانا	20	33.3	33.3	41.7
	دائما	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

d30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	31	51.7	51.7	51.7
	أحيانا	17	28.3	28.3	80.0
	دائما	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	


```
COMPUTE A=MEAN(a1,a2,a3,a4,a5,a6,a7,a8,a9,a10).
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE B=MEAN(b1,b2,b3,b4,b5,b6,b7).
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE C=MEAN(c1,c2,c3,c4,c5,c6,c7,c8,c9,c10,c11,c12,c13).
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE  
D=MEAN(d1,d2,d3,d4,d5,d6,d7,d8,d9,d10,d11,d12,d13,d14,d15,d16,d17,d18,d19,d20,d21,d22,d23,  
d24,d25,d26,d27,d28,d29,d30).
```

```
EXECUTE.
```

```
REGRESSION
```

```
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
```

```
/MISSING LISTWISE
```

```
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
```

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```
/NOORIGIN
```

```
/DEPENDENT D
```

```
/METHOD=ENTER A.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2022 13:41:06
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT D /METHOD=ENTER A.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.19

Mémoire requise	2676 octets
Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	2.6961	.35938	60
A	2.3700	.41713	60

Corrélations

		D	A
Corrélation de Pearson	D	1.000	.729
	A	.729	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	A	.000	.
N	D	60	60
	A	60	60

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : D

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.729 ^a	.531	.523	.24818

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.048	1	4.048	65.720	.000 ^b
	de Student	3.572	58	.062		
	Total	7.620	59			

a. Variable dépendante : D

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

الملاحق

1	(Constante)	1.208	.186		6.482	.000
	A	.628	.077	.729	8.107	.000

a. Variable dépendante : D

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER B.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2022 13:41:16
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	<p>REGRESSION</p> <p>/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)</p> <p>/NOORIGIN</p> <p>/DEPENDENT D</p> <p>/METHOD=ENTER B.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.13
	Temps écoulé	00:00:00.21
	Mémoire requise	2676 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	2.6961	.35938	60
B	2.6452	.34343	60

Corrélations

		D	B
Corrélation de Pearson	D	1.000	.939
	B	.939	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	B	.000	.
N	D	60	60
	B	60	60

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	B ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : D

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.939 ^a	.883	.881	.12422

a. Prédicteurs : (Constante), B

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.725	1	6.725	435.829	.000 ^b
	de Student	.895	58	.015		
	Total	7.620	59			

a. Variable dépendante : D

b. Prédicteurs : (Constante), B

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	.096	.126		.762	.449
	B	.983	.047	.939	20.877	.000

a. Variable dépendante : D


```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT D
/METHOD=ENTER C.
    
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2022 13:41:29
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	<p>REGRESSION</p> <p>/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)</p> <p>/NOORIGIN</p> <p>/DEPENDENT D</p> <p>/METHOD=ENTER C.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.09
	Temps écoulé	00:00:00.17
	Mémoire requise	2676 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	2.6961	.35938	60

C	2.4308	.40905	60
---	--------	--------	----

Corrélations

		D	C
Corrélation de Pearson	D	1.000	.590
	C	.590	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	C	.000	.
N	D	60	60
	C	60	60

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : D

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.590 ^a	.349	.337	.29254

a. Prédicteurs : (Constante), C

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.656	1	2.656	31.040	.000 ^b
	de Student	4.964	58	.086		
	Total	7.620	59			

a. Variable dépendante : D

b. Prédicteurs : (Constante), C

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1.435	.229		6.255	.000
	C	.519	.093	.590	5.571	.000

a. Variable dépendante : D