



## دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة: اهرافه الأستاذ (ة):

أ: شرفاوي عائشة

● غماري نادية

### لجنة المناقشة :

- د/وهابي كلثوم ..... رئيسة.

- أ/ شرفاوي عائشة ..... مشرفة.

- أ/ حداد نور الهدى ..... ممتحنا.

# شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد أشكر الله العليّ القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالى. أشكر أستاذتي المشرفة الدكتورة شرفاوي عائشة التي منحتني الكثير من وقتها والتي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة. وأتقدم بالشكر لمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة البويرة - اللذين لم يبخلوا علي بالمعلومات والنصائح الخاصة بالبحث خاصة رئيس قسم مطحة الموارد البشرية الأستاذ سعودي علي الذي قدم لي يد العون وسهل لي العمل في المؤسسة. الشكر إلى أساتذة معهد العلوم الإقتصادية بالبويرة، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

# إهداء

بسم الخالق الكون أبدي شكري الي رافع  
السموات وباسط الأرض وباعث الروح أحمد الله رب  
العالمين الذي علم بالقيم وشرح الصدر وهدي  
القلب وبنعمته أكملنا هذا العمل .

من دواعي الفخر والإعتزاز أن أهدي ثمرة جهدي  
إلى والديا حفضهما الله وإخوتي وكل من ساعدني  
في هذا العمل

نادية

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الاتصال الداخلي
03	المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه
05	المطلب الثاني : وظائف الاتصال الداخلي وشبكاتة
10	المطلب الثالث أنواع الاتصال الداخلي
15	المبحث الثاني : وسائل الاتصال الداخلي , معوقاته , وسبل التغلب عليها
15	المطلب الأول : وسائل الاتصال الداخلي
17	المطلب الثاني : معوقات الاتصال الداخلي
19	المطلب الثالث : سبل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي
20	المبحث الثالث : استراتيجية الاتصال الداخلي
20	المطلب الأول : تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي
21	المطلب الثاني : مبادئ أساسية لاستراتيجية الاتصال الداخلي ومراحلها
23	المطلب الثالث : آثار استراتيجية الاتصال الداخلي

26	خلاصة
27	الفصل الثاني : مفاهيم عامة للتحفيز وعلاقته بتحفيز الموارد البشرية
28	تمهيد
29	المبحث الأول : ماهية التحفيز
29	المطلب الأول : تعريف التحفيز
31	المطلب الثاني : أهمية وأهداف التحفيز
33	المطلب الثالث : نظريات وأنواع الحوافز
42	المبحث الثاني : نظام الحوافز
42	المطلب الأول : مبادئ نظام حوافز
43	المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز
45	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
46	المبحث الثالث : مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية
46	المطلب الأول : تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
47	المطلب الثاني : أهمية الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية
49	المطلب الثالث : أهمية الاتصال الداخلي في تحسين سلوكيات العاملين
51	خلاصة
52	الفصل الثالث:دراسة ميدانية عن دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدّة الجزائرية للمياه بالبويرة
53	تمهيد

54	المبحث الأول : تقديم عام للجزائرية للمياه "وحدة البويرة".
54	المطلب الأول : تعريف نشاط المؤسسة أهدافها , وخصائصها
56	المطلب الثاني : هيكلية الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"
60	المطلب الثالث : سياسة ومهام الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"
64	المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
64	المطلب الاول : مجتمع البحث و أدوات الدراسة
68	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
69	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
75	المبحث الثالث : تحليل الأسئلة واتجاهات الآراء
75	المطلب الأول : تحليل أسئلة محور الاتصال الداخلي
78	المطلب الثاني : تحليل أسئلة المحور الثاني تحفيز الموارد البشرية
82	المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة
88	خلاصة
90	الخاتمة
94	قائمة المراجع
	ملاحق

الجد اول

## عناوين الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	أساليب الإستجابة لحاجات ماسلو	01
39	الفرق بين أنواع الدوافع لدى ماكيلاند	02
58	المراكز التابعة لوحدة البويرة	03
68	معاملات الثبات والصدق	04
69	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	05
70	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر	06
71	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	07
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
73	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	09
75	معرفة نوع الإتصال السائد في المنظمة	10
76	معرفة أسباب الإتصال بالمسؤولين	11
76	معرفة مدى الإتصال بالزملاء في المنظمة	12
77	معرفة كيفية تقييم الإتصال بين المرؤوسين في المنظمة	13
78	درجة الرضا عن التعويضات التي يتحصل عليها الموظف من راتب وعلاوات	14
78	درجة الرضا عن الراتب ومدى تحفيزه على العمل	15
79	الحصول على الترقية	16
79	حالة نظام الخدمات الإجتماعية	17
80	المشاركة في مختلف القرارات المتعلقة بالوظيفة	18
80	الاهتمام بالتكوين وتطوير القدرات	19

## عناوين الجداول

81	درجة الرضا عن المسؤول المباشر	20
81	تقديم إقتراحات فيما يتعلق بالاتصال الداخلي في المنظمة ومساهمته في تحفيز الموظفين	21
83	العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز الموارد البشرية	22
84	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	23
85	نتائج إختبار الفرضية الاولى	24

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	هرم الحاجات لماسلو	07
38	وجهتي النظر المناقضتان للرضا وعدم الرضا	09
56	وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو	10
57	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على المستوى الوطني .	11
57	الهيكل التنظيمي لوحدة البويرة للمياه	12
59	الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة	13
68	هيكل تنظيمي لمديرية الوحدة .	14
68	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	15
70	توزيع أفراد العينة حسب العمر	16
71	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية	17
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	18

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر الاتصال نشاطا إنسانيا على جانب كبير من الأهمية، رافق الحياة الإنسانية منذ البداية، وأخذ أشكالاً ووسائل بسيطة في البداية، وكان ركيزة مهمة في العلاقات بين الإنسان وأخيه الإنسان، وبينه وبين الجماعات، وكان الاتصال وما يزال عاملاً مهماً في التطور الثقافي والاجتماعي والاقتصادي فكلما اتسعت و تنامت خطوات التغيير و التطور اتسعت الحاجة لمعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها و إيصالها إلى الأفراد و الجماعات.

فالاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين تساعدهم على تحقيق الفهم المتبادل بينهم، فهو يخلق تكامل داخل المؤسسة و ليس للاتصال بداية او نهاية واضحة، فهو جزء من حياة المورد البشري في المؤسسة، وهو يزداد أهمية يوم بعد يوم مع تقدم و تطور التكنولوجيا الحديثة و بالتالي فان وسائل الاتصال تغيرت كما كانت عليه في الماضي، و أخذت أيضا في ازدياد في التطور و التنوع.

من جهة ثانية يلعب التحفيز دور مهم في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة و عقدة صعبة الحل لمديري الموارد البشرية لأنه يتعلق بدراسة سيكولوجية الأفراد وطريقة تفكيرهم مما يلزمهم استعمال مهاراتهم للتأثير على المورد البشري من خلال توليفه ملائمة بين أهداف المنظمة و أهداف و طموحات العاملين لضمان تنمية كفاءتهم من اجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء و هذا من خلال وضع نظام حوافز فعال.

من خلال العرض السابق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في شكل محوري تدور حوله الدراسة و تهدف للإجابة عليه:

**ما الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية؟**

و لمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي، وما هي أهميته؟
- ما المقصود بالتحفيز؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي و تحفيز الموارد البشرية في الجزائرية للمياه - وحدة البويرة - و ما طبيعة هذه العلاقة؟

- وللإجابة على هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية؟
- يعتبر الاتصال الداخلي عملية ضرورية من اجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحفيز الأفراد يعد وسيلة ناجحة لزيادة أداءهم.
- هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز الموارد البشرية في الجزائرية للمياه - وحدة البويرة-

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوعنا فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي باعتباره أداة تساعد على تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة.
- إلقاء المزيد من الضوء على العلاقة بين الاتصال الداخلي و تحفيز الموارد البشرية.
- إثراء رصيد المكتبة بمرجع إضافي حول الاتصال الداخلي وتحفيز الموارد البشرية.
- تسعى الدراسة إلى إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي بغية زيادة ورفع مستوى التحفيز في مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة البويرة-

## أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في مايلي:

- تعميق الفهم بموضوع الاتصال الداخلي.
- فهم موضوع تحفيز الموارد البشرية.
- التعرف على مدى قدرة الاتصال الداخلي في المساهمة في التحفيز الموارد البشرية و ذلك قصد تحقيق أهداف المنظمة.

## أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي بين مختلف الوظائف الإدارية باعتباره الرابط الأساسي فيها
- الأهمية البالغة التي يلعبها الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية.
- محاولة التعرف على العلاقة الرابطة بين الاتصال الداخلي و تحفيز الموارد البشرية في الجزائرية للمياه - وحدة البويرة-

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سنركز في دراستنا على معالجة موضوع دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية، وهنا حددنا متغير مستقل و هو الاتصال الداخلي، و المتغير التابع المتمثل في تحفيز الموارد البشرية.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2018

## منهج الدراسة:

- لقد تم استنادا في معالجتنا لهذا الموضوع الوصفي التحليلي الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومعرفة أسبابها.
- كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع التطبيق الفعلي.

## أدوات الدراسة:

- البحث والاطلاع على المراجع المختلفة من الكتب
- الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات و المقابلة
- استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل معطيات الاستبيان

## الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية السابقة والتي تناولت نفس موضوع نذكر منها مايلي:

- 1- دراسة (مقدود وهيبة 2007-2008): مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات جامعة بومرداس، بعنوان " التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة – دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة الميدانية والبناء " هدف هذه الدراسة التعرف على كيف يمكن للتحفيز أن يكون قوة فعالة على سلوك الأفراد ودعمهم نحو الأداء الناجح للمنظمة و تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:
- يختلف الأفراد في نوع الحوافز التي تجذبهم ويختلفون في القدرات بسبب اختلاف الظروف التي عاشوها، سواء من المجتمع أو في ميادين العمل المكسبة للخبرة.
- يتأثر التحفيز بقيم و اتجاهات وثقافة الفرد و المجتمع.
- تعتبر عملية التحفيز من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات بسبب تنوع حاجات الأفراد و تغييرها من وقت لآخر.

- لكل منظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، من خلال الأفراد العاملين، و هذا يتطلب تكامل الحاجات كل الفرد و المنظمة وعملية التكامل ظاهرة ديناميكية، نظرا للتغيير المستمر للحاجات.

2- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشرطة، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير للباحث "عارف بن ماطل الجريد" كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2007-2008 حيث ركز الباحث على أنواع الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة أما بالنسبة للحوافز المعنوية لا تقدم إطلاقا، لهذا كان الرضا نسبي لأفراد البحث كما توصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز المادية و المعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمال الوظيفية حيث خصصت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي ترفع من درجة رضا العمال.

### تقسيم البحث:

من أجل التحكم في الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، يتناول الفصل الأول الإطار النظري للاتصال الداخلي حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الاتصال الداخلي أما فيما يتعلق بالمبحث الثاني: وسائل الاتصال الداخلي، معوقاته وسبل التغلب عليها. أما المبحث الأخير: ماهية استراتيجية الاتصال الداخلي، أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري للتحفيز حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الحوافز وفي المبحث الثاني: نظام الحوافز أما المبحث الأخير: دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية.

في حين يتناول الفصل الثالث الدراسة التطبيقية أين سيتم معرفة ما الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية في الجزائرية للمياه - وحدة البويرة - لولاية البويرة. بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري**  
**للاتصال الداخلي**

تمهيد:

يعتبر الاتصال من السلوكيات الإنسانية المعقدة تستعمل فيها كل أنواع الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد استعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ وإستلام الرسالة وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع.

والاتصال في المؤسسة أحد أهم اهتمامات الباحثين في سيولوجيا المنظمات والباحثين في حقول الاتصال وتخصص التنظيمات في العلوم السياسية وغيرها فقد أدرك الباحثون في هذه المجالات أهمية وأثر العملية الاتصالية في حركة المؤسسة وفعالية أداء العاملين.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الإطار النظري للاتصال الداخلي من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.
- المبحث الثاني: وسائل الاتصال الداخلي، معوقاته وسبل التغلب عليها.
- المبحث الثالث: إستراتيجية الاتصال الداخلي.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تحقق للمعلومات والمبادلات بحيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الاتصال الداخلي و أهدافه و وظائفه و شيكاته و أنواعه.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي و أهدافه

#### 1- مفهوم الاتصال الداخلي:

هناك عدة تعاريف للاتصال الداخلي نذكر منها ما يلي:

- يعرف قاموس إكسفورد: بأنه نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالإشارة<sup>1</sup>
- تعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية: أنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى<sup>2</sup>
- تعريف ميلر: G.MILLER الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما و يريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر<sup>3</sup>
- تعريف ألبرت هنر (Albert Henrg): الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر من خلال المعلومات أو الاشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين<sup>4</sup>
- كما يعرف على أنه نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة من الرموز مفهومه للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة بشكل يضمن التفاعل<sup>5</sup>
- يعرف بأنه: عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين و خلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف و القيام بممارسات جديدة<sup>6</sup> وبناء على ذلك يمكننا تعريف الاتصال على أنه:
- انتقال للمعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز و يعرف بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، و الاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا و فنوننا و ييسر التفاهم بين الأفراد<sup>7</sup>

<sup>1</sup>: محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، مصر، 2003، ص178

<sup>2</sup>: سعيد يس عمر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، المركز رايد سرفيس، مصر، 2000، ص26

<sup>3</sup>: ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة، دارالمحمدية للنشر الجزائر، 2003، ص13

<sup>4</sup>: عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص14

<sup>5</sup>: محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مصر، 2001، ص15

<sup>6</sup>: صباح حميد علي، غازي أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار الحامد للطباعة و النشر، الاردن، 2007، ص17

<sup>7</sup>: محمد علي أبو العلا، نظريات الاتصال المعاصرة في ضوء تكنولوجيا الاتصال و العولمة، العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، مصر، ص8

## 2- خصائص الإتصال الداخلي:

يمكن تلخيصها على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 2-1: الإتصال عملية اجتماعية:

الإتصال عملية تفاعل اجتماعي، يتم فيها تبادل المعلومات و الأفكار بين الناس، فنغير معلوماتنا و اتجاهاتنا و أنماط سلوكنا و كذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم و تبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم.

### 2-2: الإتصال عملية مستمرة:

الإتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس له بداية أو نهاية.

### 2-3: الإتصال عملية لا تسير في خط واحد من شخص لآخر فقط

لا تسير عملية الإتصال على خط واحد من شخص لآخر فقط بل فيه إرسال و استقبال، أخذ و عطاء و تأثير و تأثير.

### 2-4: الإتصال عملية معقدة

الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات و أماكن ز مستويات مختلفة

### 2-5: الإتصال عملية غير قابلة للتراجع

فإذا ما رغب شخص في التراجع عن الإتصال بعد حدوثه لا يمكنه ذلك، فليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل في الرسالة الاتصالية.

## 3- أهداف الإتصال الداخلي:

أي الإتصال يسعى لتحقيق هدف عام و هو التأثير في المستقبل.

- تتمكن المؤسسة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون و الأفراد إلى وضع برامج عملهم و خططهم و قراراتهم<sup>2</sup>
- هو وسيلة لتحضير العمال<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: زياد أحمد خليل الدعسي، معوقات الإتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة و سبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة (مذكرة ماجستير، كلية

التربية، قسم أصول التربية، لإدارة التربية، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2009)، ص13

<sup>2</sup>: احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، دار جامعة للنشر، مصر، 2004، ص69.

<sup>3</sup>: موقف جديد، الإدارة، مبادئ النظريات والوظائف، الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص53

- و من أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة و توجيهها نحو أهدافها المختلفة كما يهدف الاتصال إلى متابعة و مراقبة سير العمل و احترام تنفيذ المهام و البحث عن الخطط الجديدة و عن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقسيما مستمرا لخطط الإدارة<sup>1</sup>
- اتخاذ القرارات.

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها كما يهدف الاتصال أيضا إلى:

- خلق هوية للمنظمات و ثقافة مشتركة

### المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي و شبكاته

الاتصال الداخلي له عدة وظائف أساسية:

(إرسال المعلومات) و أكثر تطورا ( التي تشمل تحفيز الموظفين) و هذه المهام و فقط لتطور المؤسسة.

#### 1- وظائف الاتصال الداخلي:

نذكر منها<sup>2</sup>:

##### 1-1: وظيفة التبليغ:

تعد وظيفة تبليغ المعلومات من وظائف الاتصال و هي تتمثل في توصيل المعلومات و الحقائق كما هي دون إضافة أو تغيير و دون التدخل الحكم الشخصي أو العاطفة في محتوى الرسالة المنقولة للمستقبل، و من أمثلة ذلك تبليغ و تنفيذ الواجبات أو تبليغ سياسات و قرارات الإدارة.

##### 1-2: وظيفة الإقناع:

يعني الإقناع بالاتصال هو تمكن المرسل من جعل المستقبل يستشعر أهمية المعلومات التي وصلته و الأخذ بها و من ثم تنفيذ تعليماته، فقد يحتاج المدير إلى إقناع عماله بأهمية الإنتاج الجيد، وقد يحتاج الموظف إلى أوضاع رئيسية بإعطائه مسؤولية أكبر و مرتبطة أفضل.

<sup>1</sup>: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2011، ص16

<sup>2</sup>: شعبان فوج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص144

### 1-3: وظيفة المساعدة في إتخاذ القرار:

عملية إتخاذ القرار تعتمد على توفير عدة بدائل على أن يتم إختيار إحداها بناء على معايير معينة وتتم المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم إختيار البديل المناسب, إلا أن إتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل فسلامة القرار تعتمد على مدى إرتكاز البدائل على توفر المعلومات فعن طريق الإتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الافكار والاراء بين متخذي القرارات في المنظمة. وهناك عدة أساليب لعملية إتخاذ القرار منها أساليب عادية كنظم القرارات, الاجتماعات, اللجان, المجالس, القابلة الشخصية مع المتخصصين, الإتصال الهاتفي وأساليب حديثة منها أسلوب العصف الذهني, ولا بد أن تتسم القرارات بالموضوعية والعقلانية من أجل بلوغ هدف محدد وهو إستمرارية المؤسسة.<sup>1</sup>

### 1-4: وظيفة التفهيم:

وتتمثل بالقدرة في نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من لآخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الإتصالات إضافة إلى دقة المعلومات في عملية الإتصال.<sup>2</sup>

### 2- شبكات الإتصال الداخلي:

تتمثل هذه الشبكات فيما يلي

#### 2-1: الشبكات المركزية:

تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي و نقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة و يتم التحكم في العمليات الاتصالية في هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز، بمعنى آخر يعمل المركز كنقطة اتصال بين الأطراف فيما بينها مباشرة دون الاتصال مع المركز<sup>3</sup> و تتمثل هذه الشبكات في:

<sup>1</sup>: أعزبوز راشدة, المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها, دار المعارف للنشر والتوزيع, الجزائر, 2004, ص09.

<sup>2</sup>: فرج شعبان, الإتصالات الإدارية, مرجع سبق ذكره, ص147. .:

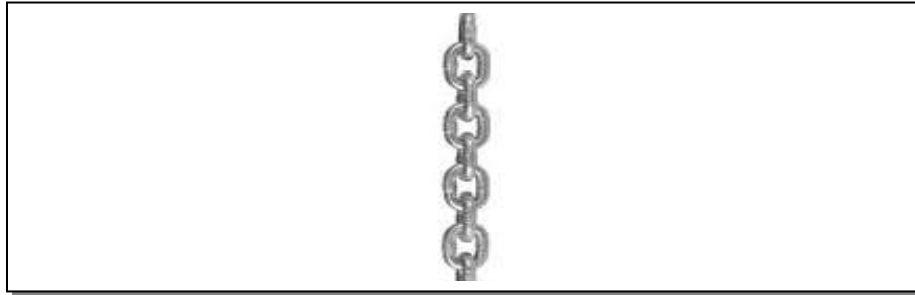
<sup>3</sup>: ربحي مصطفى عليان, عدنان محمود الطوباسي, الاتصال و العلاقات العامة, ط02, دار صفاء للنشر و التوزيع, الأردن, 2005, ص79.

- شبكة السلسلة:

ترتبط هذه الشبكة الأعضاء فيها بشكل تسلسلي، حيث تنقل الرسالة موضوع الإتصال بين مفاصل معينة و بشكل متسلسل و غدا العودة بالتغذية الراجعة فإن ذات المسار هو أيضا عبر تلك المفاصل تمثل هذه الشبكة أسلوبا مباشرا للإتصال عبر كل نقطتين لهذا السبب ترى أن تدفق المعلومات خلال يكون بطيء نسبيا<sup>1</sup>

و الشكل التالي يوضح شبكة السلسلة

الشكل رقم (1): شبكة السلسلة



وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات و تضييع الوقت و الجهد أثناء العملية الاتصالية بحيث تحرص على احترام السلمية و الإجراءات الرسمية، إذ أن الرسائل و الرد عليها يمر على نفس القنوات وقد تؤدي أحيانا إلى تشويه الرسائل، و من جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس شخص واحد، أنه يعرف ما يفعله بالضبط<sup>2</sup>

- شبكة العجلة:

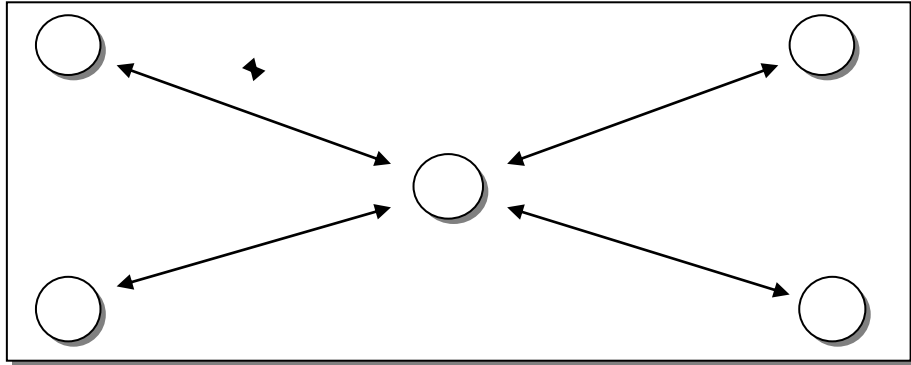
وهذا النوع يتيح لنوع واحد في المحور ( الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الإتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : فريد فهمي زياد، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط5، مطبعة الشعب، الأردن، 2006، ص297.

<sup>2</sup>: ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص23

<sup>3</sup>: احمد الخطيب، عادل سالم، معالجة الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجية ونماذج حديثة، عالم الكتب حديثة، الأردن , 2009، ص335

الشكل رقم (2): شبكة العجلة

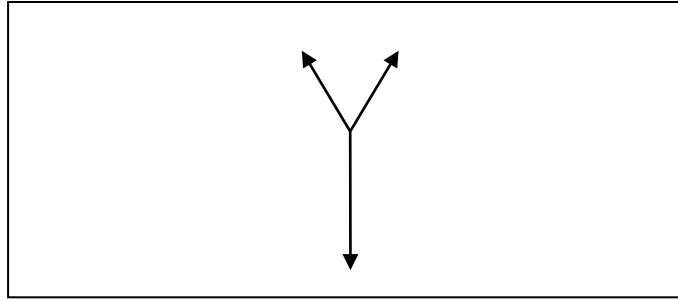


المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم، معالجة الإدارة الحديثة، نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الأردن، علم الكتب حديثة، 2009، ص335

شبكة حرف Y:

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل و ينسق مع مساعده (أ) ثم مساعده (ب) و الذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين<sup>1</sup>

الشكل رقم (3): شبكة حرف Y



المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم، معالجة الإدارة الحديثة، نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الأردن، علم الكتب حديثة، 2009، ص114

2-2: الشبكات اللامركزية:

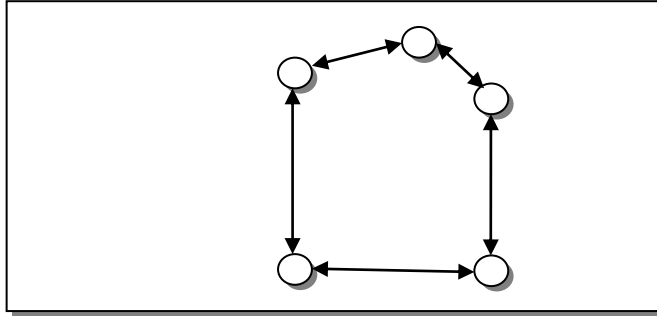
مسؤولية هذه الشبكات تكون تضامنية و تسمح للأطراف المشتركة في الاتصال مع بعضها البعض دون المرور بالمركز و مع أن هذا النوع من الشبكات يتجاوز سلبيات الشبكات المركزية إلا أنه بحاجة إلى أجهزة و معدات مادية و بشرية أكثر<sup>2</sup> نذكر منها:

<sup>1</sup>: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط04 دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص249  
<sup>2</sup>: راجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط02، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص79

- شبكة الدائرة:

و يطلق عادة على هذا النوع من الإتصال بالاتصال شبه التام أو الكامل إذ يستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعدين إثنين، وكل مساعد يستطيع الإتصال بشخص واحد، و هؤلاء قادرين على الإتصال مع بعضهم البعض و هكذا<sup>1</sup> و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4): شبكة الدائرة

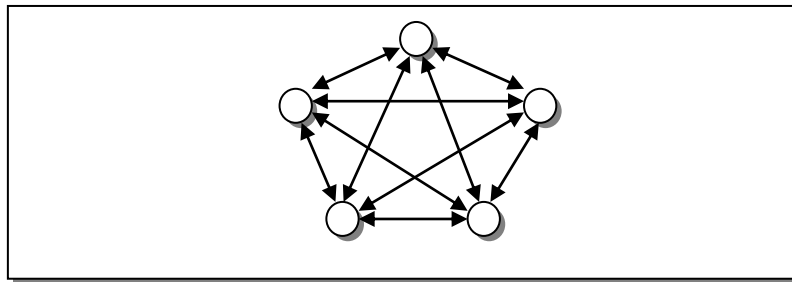


المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم، معالجة الإدارة الحديثة، نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الأردن، علم الكتب حديثة، 2009، ص145

- شبكة النجمة

يمثل هذا النوع من الإتصال أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الإتصال بين الأفراد و الجماعات إذ أن هذا النمط من الإتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الإتصال مع باقي الأعضاء، و أن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، و لذلك فإن هذا النمط من الإتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الإتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة و أكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسياً بأنماط الإتصالات الأخرى<sup>2</sup>

الشكل رقم (5): شبكة النجمة



المصدر: سعيد ياسر العامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار الفكر، 2000، ص210

<sup>1</sup>: صالح خليل أبو أصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص59

<sup>2</sup>: سعيد ياسر العامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار الفكر، مصر، 2000، ص210

### المطلب الثالث: أنواع الإتصال الداخلي

هناك عدة أنواع للإتصال الداخلي بحيث تعددت حسب وجهات نظر الباحثين، بحيث سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع المختلفة للإتصال الداخلي وذلك حسب التقسيمات التالية:

#### 1- حسب اتجاه الإتصال:

تنقسم إلى: اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل، واتصالات صاعدة من الأسفل إلى الأعلى واتصالات أفقية بين العاملين.

#### 1-1: الإتصال النازل:

يعد هذا النوع من الإتصال من أبرز أنواع الإتصال، وأكثرها انتشاراً في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المنظمة و سياستها و يتضمن هذا الإتصال ما يلي:

- إصدار الأوامر و التعليمات بشأن الوظيف التي يؤديها المرؤوسين.
- توجيهات و شرح جزئيات العمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.
- الأهداف و القرارات و السياسات المطلوب تنفيذها.
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، و مدى تقدمهم و نقاط الضعف في الأداء.

و تعد الاجتماعات و اللقاءات و وجهها لوجه و المكالمات الهاتفية، و المذكرات المكتوبة و التوجيهات من أكثر الوسائل استخداماً في الإتصال النازل، و هناك وسائل أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الإتصال مثل: النشرات، الملصقات، المطبوعات... الخ ومن الرغم أن هذه الوسائل قليلة الاستعمال إلا أنها تعد قنوات مهمة للإتصال النازل<sup>1</sup>

#### 1-2: الإتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها و هي تتضمن معلومات التي تستدعي تدخل حل المشكلات و تذليل العقبات التي تعترض التمثيل أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين و الثناء عليهم، و عن طريقها يمكن توفير المعلومات و البيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، مما يتدرج لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على المعلومات و بيانات دقيقة، وقد

<sup>1</sup>: علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري و أساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص66

أثبتت الدراسات و التجارب العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة كثرة الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة و هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج و كفاية المنظمة<sup>1</sup> ويتضمن الإتصال الصاعد على ما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل
  - تقديم الشكاوي و طلب المساعدة و التعليمات التي يحتاجها العمال
  - تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين
  - الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى
  - طلب توضيحات و استفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما<sup>2</sup>
- و من الوسائل المستخدمة في الإتصال الصاعد، اجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه و التقارير و المذكرات المكتوبة، الهاتف... الخ<sup>3</sup>

### 1-3: الإتصال الأفقي:

تتمثل في الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة و تؤدي الثقة المتبادلة إلى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>4</sup>

حيث يعد ضروريا على درجة من الأهمية في تنسيق العمل و تبادل الآراء ووجهات النظر و طرح الأفكار و مناقشتها بين الأفراد مع بعضهم البعض، حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الإتصال يعد مثال للعديد من المشكلات و يعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي و تنسيق الأعمال و التعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل.

كما يرى هنري فايول أنه من أجل تحقيق سرعة المعلومات ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات والاتصالات مع مراعاة شرطين:

<sup>1</sup>: عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات الأعمال، "الوظائف والممارسات الإدارية، دار جامعية للنشر، مصر، 2006، ص316

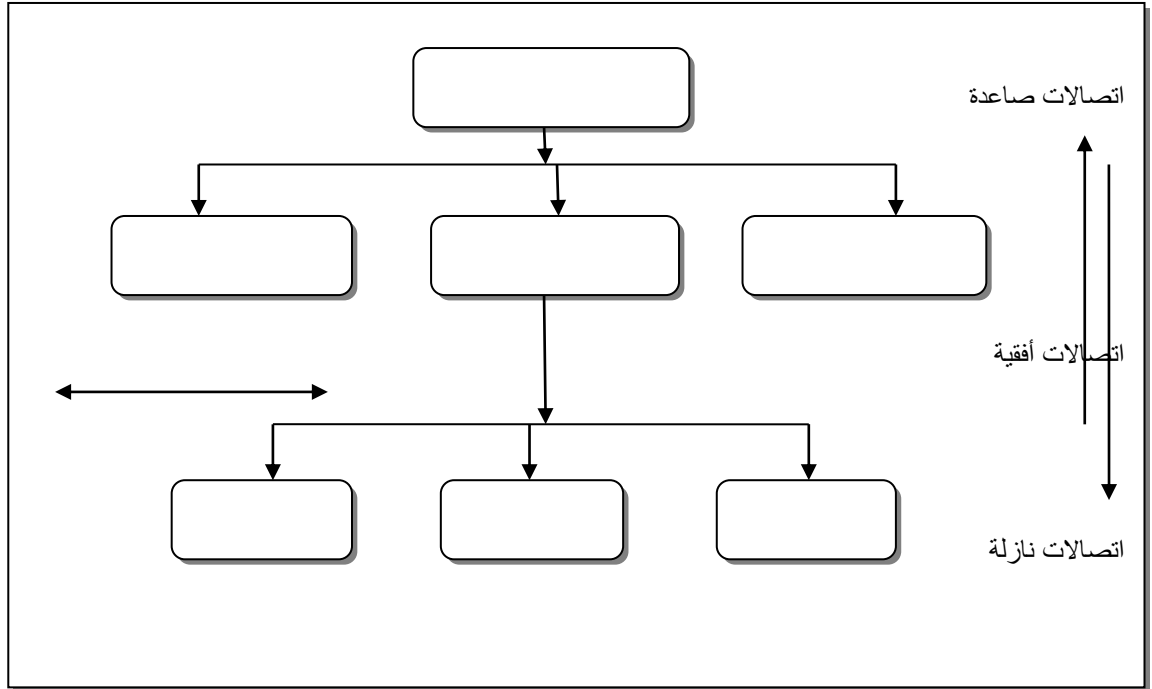
<sup>2</sup>: عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص183

<sup>3</sup>: علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري و أساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص65

<sup>4</sup>: محمد مزيان، الإتصال المؤسساتي، الأنواع والأنماط، دار الحكمة، الجزائر، 1998، ص97

- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤولة قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى و التحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط و الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.
- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية<sup>1</sup>

الشكل رقم (06): أنواع الإتصال الداخلي حسب اتجاهه



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية، ص262

2- حسب أسلوب الإتصال:

حيث ينقسم إلى الإتصال الكتابي والإتصال الشفوي والإتصال غير اللفظي

2-1: الإتصال الكتابي:

و هو الإتصال الذي يتم بشكل مكتوب و يعد من أفضل أنواع الاتصالات عندما تكون الرسالة المكتوبة معدة جيداً و ثم التفكير فيها قبل إرسالها، هنا يقل التشويش المحتمل بين المرسل و المستقبل، و الإتصال الكتابي يجب أن يكون واضحاً، مختصراً ينقل القارئ مباشرة إلى الفكرة الرئيسية و تعتبر الاتصالات الكتابية من الرسائل الفعالة و التي تعد على الدرجة من الأهمية في المنظمات، فنجد التقارير والخطابات والأهداف عادة ما تكون

<sup>1</sup>: احمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص32

مكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها للفحص و الإرشاد في الحالات الضرورية و يفضل أن تكون تلك الأشياء مكتوبة حتى تتم عملية التنفيذ بطريقة موحدة و متفق عليها حسب القواعد و الإجراءات الموضوعية<sup>1</sup>.

## 2-2: الاتصال الشفوي:

يعتبر من أفضل الأنواع نفعاً بحيث يسهل تبادل الأفكار و المعلومات فهو يتميز بـ:

- الاقتصاد في الوقت و السرعة في الأداء كونه أسرع من الاتصال الكتابي
- أفضلية مواجهة الموقف ووجهها لوجه وبالتالي تيسير عملية المشاركة في الفهم و خلق جو من الألفة و الصداقة و روح التعاون في العمل
- زيادة درجة المعرفة بأحوال ظروف العمل و العاملين في المنظمات<sup>2</sup>

## 2-3: الاتصال غير اللفظي

و هو الاتصال الذي يتم بين طرفي الاتصال باستخدام وسائل أخرى غير الكلمات المنطوقة أو المكتوبة و يشترط هذا النوع من الاتصال تواجد أطراف مع بعضهم البعض حتى يلاحظ كل منهم تصرفات الأخر الإدارية و غير الإدارية التي يستكشف المستقبل من خلالها نوعية و أهمية الرسالة<sup>3</sup>

## 3- حسب درجة الرسمية ( قناة الاتصال)

هناك نوعين هما: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية

### 3-1: الاتصال الرسمي:

وهو نوع من الاتصال يحدث في المنظمة و الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات و قنوات الاتصال، و عن طريق التسلسل التنظيمي تتجه التعليمات و الأوامر و المعاملات الرسمية و التقارير المختلفة.

و يعرف على أنه الاتصال الذي يتم في إطار الأسس و القوانين التي تحطم المنظمة و أثناء حدوثها تتبع قنوات و طرق و أساليب محددة من قبل البناء التنظيمي و يشمل الاتصال الرسمي كل الاتجاهات سواء كان نازلة أو صاعدة أو أفقية كما أنها تعتمد على وسائل رسمية ( مكتوبة، شفوية، غير اللفظية)، فهو عملية و أسلوب ينقل وجهة نظر و رغبات و تعليمات المستويات العليا إلى المستويات الدنيا كما تنقل ردود فعل و مطالب و اقتراحات

<sup>1</sup>: ختام العناني، على العياصرة، الاتصال الإداري و أساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص87

<sup>2</sup>: راجحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، ط02، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص97

<sup>3</sup>: سليمان دخيل الله المطرني، معوقات الاتصال الداخلي على مستوى ضغوط العمل، مذكرة ماجستير، معهد الدراسات العليا قسم علوم شرطة، أكاديمية نايف العربية بعلوم الأمن، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص20

الإطارات الإدارية و الفنية في المستويات الدنيا إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا<sup>1</sup>

### 3-2: الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي يشير إلى التفاعل اللفظي بين المشاركين و يتطلب محدثا أو مرسلا للحديث و حديثا أو مضمونا للاتصال ومستقبلا للحديث، و يعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة، و بين أفراد في المنظمة الواحدة وهو مكمل لدور الاتصال الرسمي كما أنه يخترق الخطوط و القنوات الرسمية و هو معقد و يتغير باستمرار و من خلاله تتم الاتصالات الشخصية التي تتم من خلال القنوات الرسمية فقد يستخدم كلا النوعين ( الرسمي و غير الرسمي) بإتقان و مهارة إذا رغب رؤية عمله وقد تم إنجازها<sup>2</sup> و الاتصال غير الرسمي تحصل على اتجاهاتها الأساسية من الجماعات التي تتواجد في المنظمة و هو الذي يتكون منها البناء الاجتماعي للمنظمة، من هنا تأتي أهمية الاتصال غير الرسمي و ضرورة و جودها في المنظمات التي يتطور فيها ولاء الموظفين إلى الجماعات الصغيرة التي ينتمون إليها<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص194

<sup>2</sup>: عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص33

<sup>3</sup>: معن محمدي حرة، مروان محمد ابن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص172

المبحث الثاني: وسائل الإتصال الداخلي، معوقاته وسبل التغلب عليها

سنتطرق في هذا المبحث إلى وسائل الإتصال الداخلي في المنظمة بالإضافة المعوقات الإتصال الداخلي و سبل التغلب عليها.

**المطلب الأول: وسائل الإتصال الداخلي**

توجد عدة وسائل للإتصالات تستعمل في نقل الافكار والأوامر والافكار والمعلومات داخل المنظمة تتمثل في مايلي :

**1- الوسائل الكتابية:**

تتمثل في:

**1-1: المجالات:**

و من بين أهم المجالات الموجودة في المنظمة نجد المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المنظمة و الأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية.

**1-2: التعليمات والأوامر المكتوبة:**

و قد تأخذ أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية و النشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية.

**1-3: التقارير:**

حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب مثل: تقارير المبيعات والتقارير التحليلية.

**1-4: الاقتراحات و الشكاوى:**

وتقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء و الأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه و يتم استلاما لإدارة العليا للأفكار و الاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات أو عن طريق تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا أو عن طريق اللجان الفرعية أو الدائمة<sup>1</sup>

**1-5 المذكرات**

المقصود بها التذكير أو لشيء يجب أن يتذكره الإنسان، فهي عبارة عن سجل مكتوب كما أنها تمثل وسيلة أساسية في الإتصال داخل المنظمة، فالمذكرة هي رسالة مكتوبة يتم تبادلها بين العاملين ضمن علاقات

<sup>1</sup>: حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة" النظريات، العمليات، الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص283

العمل اليومية الداخلية للمنظمة، كما أن المذكرات يمكن أن تساعد في جعل الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة مرتبطة ببعضها البعض و تتدفق المذكرات في جميع الاتجاهات في المنظمة و تستخدم المذكرات للأغراض التالية<sup>1</sup>

- إيصال المعلومات، ترجمة القرارات
- الإقناع بالتعليمات، تقديم النصائح
- توضيحات، إرشاد وتوجيه، تقديم الاستشارات

## 2- الوسائل الشفوية

لو تصورنا أن كل ما يريد قوله الرؤساء إلى مرؤوسهم و كل ما يريد أن يبلغه المرؤوسون إلى رؤسائهم يشترط أن يكون كتابيا لكان ذلك أداة جمود المؤسسة، مثل نشاطها، لذا فمهما حرصت المؤسسة على ترسيم الاتصالات من خلال تدوينها فإنها لا تحقق الفعالية إلا باستكمال الاتصال الكتابي بالاتصال الشفوي الذي يحمل المئات أو آلاف الرسائل في اليوم الواحد في مختلف الاتجاهات<sup>2</sup> و للاتصال الشفوي وسائل متنوعة نذكر منها:

### 2-1: التعليمات و الأوامر

تصدر التعليمات و الأوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر و ذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما.

### 2-2: الاستشارة

قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المنظمة، و ربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية و يجب على المنظمة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة في حل هذه الأنواع، و من ثم على المسؤولين إحضار الاستشاري بمعرفة المشكل و جميع المعلومات حوله ثم توجيه العامل أو المسؤول الذي حدث له المشكل و ذلك بإصدار توصيات و يجب أن تقبل هذه الأخيرة بالإصغاء الفعال<sup>3</sup>

### 2-3 المقابلات

تقصد بها محادثة جدية بين طرفين و تعتمد الإدارة العليا على الرؤساء المباشرين في نقل المعلومات من و إلى المرؤوسين في شكل مقابلات و من أهم الأنواع نجد:

- **مقابلة التقييم:** وتهدف إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي والجوانب المرتبطة به.

<sup>1</sup>: صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مرسلات الأعمال، دار حامد، الأردن، 2007، ص240

<sup>2</sup>: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص18

<sup>3</sup>: محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص50

- مقابلة الاستشارات: تعتمد على مدخلين: جمع المعلومات وحل المشاكل.
- مقابلة الإجراءات التأديبية: يجب أن يتم شرح كافة الملابسات المحيط بالموقف للموظف المجاز
- مقابلة التوظيف: يتم فيها تبادل المعلومات، حيث أن ممثل الإدارة للتوظيف بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات عن طالب الوظيفة.<sup>1</sup>

## 2-4: الاجتماعات والمؤتمرات

هي إحدى وسائل الإتصال الشفهي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد يتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المنظمة، و من أهدافها نجد:

- تعريف العاملين بالمنظمة
- تزويد الإدارة بمحاجات العاملين و شكوايهم
- تزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية
- توصيل التوجيهات و الأوامر و وجهات نظر الإدارة العليا للعاملين<sup>2</sup>

## 3- الوسائل الالكترونية

تتمثل في:

### 3-1: الانترانت

هناك من يسميها الشبة الداخلية أو الشبكات الشخصية الفعلية، شبكة الانترانت هي تطبيق فعلي لشبكة الانترنت منتظما لقواعد بيانات العملاء وملفات الإتصال، ومعلومات المنتجات مما يعني أنه أسهل استخداما من قبل الموظفين فتطبيقها مثلا الأنظمة البريد الالكتروني تساهم في توفير النفقات بالمقارنة مع البريد العادي والنفقات قد تكون مالا.

### 3-2: الأنترنت

هي شبكة عالمية المشترك قادرًا على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات

### المطلب الثاني: معوقات الإتصال الداخلي

يمكن تقسيمها إلى:

#### 1- معوقات الإتصال الخاصة بالعمل: تتمثل في:

<sup>1</sup>: فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الإتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2011، ص 105.  
<sup>2</sup>: محمد محمد علي ابو العلا، نظريات الإتصال المعاصر في ضوء تكنولوجيا الإتصال والعمولة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ص 21،

### 1-1: من حيث طبيعة العمل

- تداخل الاختصاصات في العمل و عدم وضوحها
- عدم تحديد الأهداف بدقة
- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية
- سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الوحدة
- عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين و عدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك
- عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل<sup>1</sup>

### 1-2: من حيث الجانب البيئي للعمل: تتمثل في:

- عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم
- عدم ملائمة درجة الحرارة
- عدم ملائمة الإضاءة
- عدم الانسجام و الاختيار الأمثل لفترات الراحة

### 1-3: من حيث الجانب الاجتماعي للعمل

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
- عدم تنمية المهارات و قدرات و كفاءات الأفراد
- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء
- المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية

### 2-4 من حيث الجانب النفسي للعامل

فتفسير الفرد و فهمه لمضمون أي رسالة يرسلها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم، تفسيرات متفاوتة، كما تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية و إبراز العلاقة العدائية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: طلعت منصور، سيكولوجية الاتصال، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003، ص90

<sup>2</sup>: خليل محمد حسن الشماع، كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار الميسر للنشر و التوزيع، الأردن، ص12

## 2- المعوقات التنظيمية

وهي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وأهدافها وسياساتها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام و الواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة و من بينها:

- انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي
- الاعتماد الزائد على اللجان
- الحجم الكبير للمنظمة
- عدم وضوح سياسة الاتصال
- تعدد المستويات الإدارية

### المطلب الثالث: سبل التغلب على معوقات الإتصال الداخلي

من أجل العمل على تطوير و زيادة فعالية الإتصال تتوفر مجموعة من الطرق و الأساليب التي من شأنها أن تعمل على إزالة العوائق المواجهة لعملية الإتصال.

#### 1- الإعداد الجيد

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الإتصال، و التعرف على الجمهور و رغباته و اتجاهاته و سلوكياته، ثم دراسة أفضل الطرق للإتصال به فتكون الرسالة واضحة يسهل فهمها.

#### 2- اختيار الوسيلة المناسبة

لكل وسيلة من وسائل الإتصال مزايا و حدود، و كلما توافرت لك الوسائل عددًا و نوعًا أتاح ذلك الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الهدف المقصود ومع الرسالة و مع طبيعة المستقبل و خصائصه.

#### 3- اختيار التوقيت المناسب

من أهم شروط نجاح الإتصال اختيار الوقت المناسب للرسالة لأن تفاعل الناس مع الرسالة يرتبط بتوقيتها، فكثير من المنظمات تقوم بتحديد فترات الإرسال المعلومات أو الأفكار أو التعليمات للموظفين مما يضمن الانتباه من طرف المتلقي لهذه المعلومات.

#### 4- المتابعة و التغذية المرتدة

تعتمد عملية المتابعة و التغذية المرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية يتمكن المرسل من خلالها التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة.

5- تشجيع الثقة المتبادلة

من المعروف أن ضغوط الوقت تحد من إمكانية قيام المديرين بمتابعة الاتصالات أو تشجيع التغذية المرتدة، في كل مرة يحاولون الإتصال فيها<sup>1</sup>

المبحث الثالث: إستراتيجية الإتصال الداخلي

إن الإتصال الداخلي في المنظمة، و إن كان من الضروري وضعه في إطار إستراتيجي، فهو لا يبتعد عن كونه من أحد المهام و الوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها العامة.

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية الإتصال الداخلي

تعرف إستراتيجية الإتصال الداخلي على أنها:

- نقل و نشر المعلومات و المعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم و تنمية روح الانتماء و تفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي و المؤسسي<sup>2</sup>
- تعتبر إستراتيجية الإتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- و إذا كانت هذه الإستراتيجية "الإتصال الداخلي" بالسبب للإستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي و في مختلف الميادين الأخرى و نظراً للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الإتصال اليوم جزء من التفكير الإستراتيجي<sup>3</sup>.
- هي عبارة عن مهارات تسيير، و وضع في تعاون مختلف أشكال الإتصال الموجودة في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة، و تحقيقها يمر عبر تطوير علاقات بشرية و اجتماعية بين أفراد الطبيعيين المكونين للمنظمة من جهة و بين نفس الأشخاص و المنظمة كشخص معنوي من خلال تمثيلها الرمزيين وآليات عملها من جهة أخرى<sup>4</sup>
- مجموعة القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي يتخذها المؤسسة بغرض تحقيق أهداف معيئة وذلك بإستعمال وسائل إتصال وتقنيات متعددة<sup>5</sup>

<sup>1</sup>: محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص76

<sup>2</sup>: موسي خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2005، ص235

<sup>3</sup>: ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، غدارة المحمدية للنشر الجزائر، 2003، ص71

<sup>4</sup>: موسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص236

<sup>5</sup>: عبد الفتاح المغربي، إدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص43.

-إذن من كل التعاريف نستخلص أن الإستراتيجية الإتصالية هي قدرة المؤسسة على توظيف مختلف التقنيات والوسائل الإتصال بصفة مدروسة ومنظمة من أجل التواصل مع جمهورها وتحقيق مشاركة مشاركة مشاركة فعالة وتحدد الاستراتيجية الاتصالية بفترة زمنية معينة

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لإستراتيجية الإتصال الداخلي و مراحلها

### 1- المبادئ:

يمكن أن نخلص جملة من المبادئ الأساسية والتي بدونها لا يمكن أن نتحدث عن وجود إستراتيجية

إتصالية وتتمثل في <sup>1</sup>

- الاستمرارية: أن تكون العملية الاتصالية مستمرة مع الزمن و فعالة
- التميز: تقديم منتج لم يقدمه المنافسون
- الوضوح: الابتعاد عن الغموض
- السرعة: تنجم عن التوازن الحاصل بين توقيت بث المعلومات و إنتظارات الجمهور، لذا على المؤسسة أن تكون سباقا لجمع و بث المعلومات.
- المدة: أي الالتزام بسيرورة تطويرية للاتصال و تجنب اختلالها
- الثبات: لكي تحقق الرسالة فعاليتها و تصل للجمهور الداخلي يجب أن يتم نقلها في كل الوسائل المتاحة مع المحافظة على ثبات مضمونها، و مصداقيتها.
- الالتزام: بتوفير محيط اتصالي حر و شفاف.
- التموقع: الاستعداد الاتصالي لمواجهة الأهداف و الأزمات.
- الانسجام: أي الانسجام مع قرارات المؤسسة.
- القبول الداخلي: و هو ضروري من أجل التفاهم الداخلي و تجنب حالات الرفض.

<sup>1</sup>: أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ط03، دون دار النشر، مصر 2003، ص53.

## 2- المراحل:

تتمثل هذه المراحل في<sup>1</sup>:

### 2-1: مرحلة الانطلاق

حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضم الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق المراجعة الاتصالية

### 2-2: مرحلة جمع المعلومات

بمعنى رصد الوضعية الداخلية للاتصالات المختلفة و لذلك هنالك من يقترح جملة من الأسئلة تدور حول من يعلم أو من ينقل المعلومة، في أي إطار يتم نقلها، من إنتظارات العمال حتى طريقة الإعلام المطبقة، هل يعرف المستخدمون المؤسسة جيداً أو ما هي الصورة التي ينقلونها عنها إلى العالم الخارجي، و تتضمن هذه الأسئلة أسئلة فرعية أخرى حسب طبيعة المؤسسة و جمهورها

### 2-3: التحليل و التشخيص

و يتم ذلك للمعطيات التي تم تحصيلها انطلاقاً من الأدوات المختلفة التي استعملها داخل المؤسسة و من هذه المرحلة نتقل إلى الخطوة الأخيرة المتمثلة في بناء خطة إستراتيجية اتصالية انطلاقاً مما تم تشخيصه.

### 2-4: بلورة إستراتيجية الإتصال الداخلي للمؤسسة

و تشمل الخطوات الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

#### 2-4-1: توزيع المهام أو المسؤوليات

أ- مهام مسؤول الإتصال الداخلي: هذا الأخير مسؤول عن صياغة و تطبيق السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة و المنتظر منه كذلك تحديد الإستراتيجية الاتصالية و ضمان تحقيقها كما أنه ملزم بحضور الجمعيات العامة للإدارة إضافة إلى الحضور الدائم بمختلف أقسام المؤسسة لمعينة الأوضاع و الهدف الأساسي لهذا الأخير هو تفعيل نشاط العمال عن طريق خلق علاقة بين الإدارة و بين هؤلاء.

ب- إحقاق المسؤول: ليست المؤسسات المهمة التي تحوز على مصلحة اتصال مستقلة عن بقية الأقسام إما في المؤسسات المتوسطة الحجم فالإتصال الداخلي يضطلع به فرد أو مجموعة معينة ملحقمة بمديرية الإتصال.

<sup>1</sup>: محمد فهيم العطرزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 2004، ص320.

<sup>2</sup>: أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "الاتصالات -المعلومات -القرارات" مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص72.

ت- كفاءات و مهارات مسؤول الاتصال: يجب على المكلف بالاتصال أن يكون منظمًا جيدًا، و أن يتحكم في مختلف تقنيات الاتصال كما أنه يعتبر محور الحركات الاتصالية داخل التنظيم.

ث- هيئة مسؤول الاتصال: فهذا الأخير رجل إستراتيجية توجب عليه بلورة و تحقيق سياسة اتصالية و هو كذلك رجل ميدان مؤهل للعمل.

ج- مصلحة الاتصال الداخلي: متكونة من مسؤول و أعوان له أين يكون توزيع المهام بالإمكان محترما للبنية التخطيطية الكلاسيكية.

ح- مسؤولية الهرم التنظيمي: فالإداريون المختلفون لهم مسؤولية مباشرة إزالة الاتصال الداخلي لمؤسساتهم إذ أنهم يستطيعون تحريك و تفعيل القوى الخادمة للاتصال أحسن داخل النظام فيما يتعلق بالمستخدمين البسطاء<sup>1</sup>.

## 2-4-2: تصميم الرسائل الاتصالية

أ- الأولوية للمعلومة الداخلية: يجب على القائم بالاتصال الداخلي للمؤسسة أن يحاول خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا و الهيكل القاعدية للتنظيم عن طريق إعلام المستخدمين بكل المستجدات و تجنب الكتمان و الصمت لأن هذا سيؤدي إلى ظهور الإشاعات.

ب- المعلومة المختارة أو المنتقاة: فالجمهور المستقبل للمعلومة لا ينتسب إلا للتي تهمه فالعملية الإعلامية الناجحة هي التي تكون سريعة، بسيطة و مهمة.

## 2-4-3: اختيار الوسائل الاتصالية: يجب اختيار طريقة إيصال المعلومة.

### المطلب الثالث: آثار استراتيجية الاتصال الداخلي

المهمة الأولى للإستراتيجية الاتصال الداخلي هي خلق شروط الأساسية لتحقيق أفضل إستراتيجية للمرؤوسين و في نفس الوقت الاتصال الداخلي هو إستراتيجية تمر بها جميع المصالح و في المحيط المعقد الاتصال هو رابطة تسمح بتحقيق إستراتيجية العامة، هذه الأخيرة هي ديناميكية أساسية يجب أن تعرف و تقبل من طرف الأفراد و تجانس هو ضمان انسجام بين الجميع

### 1- الآثار الداخلية للاستراتيجية الاتصال الداخلي :

نستطيع ترتيبها في أربع مستويات و هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>: طلعت منصور، سيكولوجية الاتصال، الدار العلمية للنشر والتوزيع، 2003، ص225

<sup>2</sup>: طلعت منصور، سيكولوجية الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص235.

- تحفيز العمال
- انسجام للأفعال
- تغيير السلوكات والعقليات
- تحسين الإنتاجية

### 1-1: تحفيز العمال

أغلبية مدراء المؤسسات يتفقون بأنه بدون تحفيز العمال لا يمكن أيجاد الانسجام بين الأفعال و المبادرات و اللاتنافسية و كما يكون هناك تطور للمؤسسة.

إذا كان التحفيز لا يفرض على الأفراد فعلى المؤسسة خلق كل الشروط الأساسية للتطور، حيث تتمثل هذه الشروط في مايلي:

### 1-2: تجانس الأفعال

ثاني مستوى من الآثار هو تحسين التجانس للأعمال والمبادرات مهما كان نوع المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون حسن التنسيق للأفعال لدى الفاعلين الداخليين، فالتجانس يمر حتما بمعرفة اندماج الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى مخطط فعلي.

من بين الأدوار الرئيسية للمناجمت هو السهر على حسن التنسيق و الانسجام و للقيام بهذه المهمة لابد من توفر شروط رئيسية:

- يجب أن تعرف الأهداف الإستراتيجية.
- يجب إرسال أو بث كل المعلومات الأساسية إلى معاونيهم.

### 1-3: تغيير السلوك و العقليات

هذا الآثار الذي يرتبط بالاتصال هو تغيير السلوك والمعنويات، فالعهد الحالي يتميز بالتغير، فالتغيرات تنتج اليوم في جميع قطاعات العمل والمؤسسة في اصطدام مع المحيط وباستثمارات كبيرة في العقل البشري، والاتصال كمسار تفاعلي.

### 1-4: تحسين الإنتاجية

و آخر آثار للاتصال الداخلي هو تحسين الإنتاجية و المنافسة للمؤسسة و الاتصال يستطيع أن يجعل منها منافسة إذا كان يعمل بصفة مرجعية على البث و معرفة الخطوات و الإجراءات و القواعد.

## 1- الآثار الخارجية لإستراتيجية الإتصال الداخلي

هناك ثلاث مستويات<sup>1</sup>

- التدخل بين المحيط الداخلي و الخارجي
- تشديد دور المؤسسة في التطور الاقتصادي، و السياسي و الاجتماعي و محيطه
- السماح بتحقيق أهداف خارجية، " رقم الأعمال، التموقع الاستراتيجي "

<sup>1</sup>: طلعت منصور، سيكولوجية الإتصال، مرجع سبق ذكره ، ص 236

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تبين أن الإتصال أداة هامة و أساسية في المنظمة حيث يتم الإتصال من أجل إبلاغ المعلومات الجديدة و اكتساب العاملين السلوكيات التي تخدم أهداف المؤسسة و إدماج العاملين و تحفيزهم , الاجتماعات الرسمية، المقابلات مثل: مقابلة الصلح و التوبيخ و الاستقالة، و التوجيه و الإعلام و التشاور و الحوار.

- إن الإتصال يمكنه فتح المجال للاحتكاك البشرية فتح فرصة للتفكير و الاطلاع و الحوار و تبادل المعلومات.

- فالمؤسسة التي تطمح للرقى والإزدهار عي التي تهتم بالإتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية لأن إهمال الإتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها لذا فإن الإهتمام بالإتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها وتحقيق أهدافها.

**الفصل الثاني: مفاهيم عامة  
للتحفيز وعلاقته بتحفيز  
الموارد البشرية**

تمهيد:

لقد ظهرت سياسة الحوافز في بداية القرن الحالي بشكل واضح، إذ أنها لم تكن وليدة هذا القرن فقد مرت بمراحل عديدة من التنوع و التطور ابتداء من خلق الإنسان و مرورًا بالعصور التي كان بها الفرد عبدًا لأصحاب رؤوس الأموال حافزهم الوحيد هو الخلاص من العقاب إذا ما خالف نظم العمل و تقاليده، بحيث تتوقف كفاءة الفرد على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل و الرغبة فيه.

تتمثل الرغبة في العمل في مختلف الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الإطار النظري للتحفيز من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الحوافز
- المبحث الثاني: نظام الحوافز
- المبحث الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية

### المبحث الأول: ماهية الحوافز

تعد الدوافع من العناصر الأساسية التي تؤثر في سلوك الإنسان، الأمر الذي أعطاها أهمية كبيرة بحيث يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات و أهداف واضحة و محددة و يمكن استخدام الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الأول: تعريف التحفيز

#### أولاً: تعريف الدوافع

هناك عدة تعاريف للدوافع يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تعرف على أنها الحاجات و الرغبات و الغرائز الداخلية لدى الفرد، حيث أنها جميعها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري، فهي مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين<sup>1</sup>

- هي عبارة عن عوامل داخلية محركة و موجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف معين إذ لا يمكن قياسها أو رؤيتها بصورة مباشرة و إنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترحة بأنماط السلوك الإنساني و المؤثرة فيه<sup>2</sup>

#### ثانياً: تعريف الحوافز

1- الحوافز لغة: تعود أصل كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة بمعنى دفعه من خلفه وجد و أسرع<sup>3</sup>

#### 2- الحوافز اصطلاحاً:

- هو العملية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين و المنظمة، و أن الغاية من توفير الحوافز خلق الدوافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة<sup>4</sup>

- هي تلك العملية التي يتمكن بموجبها المديرين من إشباع القوى الكامنة لدى الموارد البشرية و تزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية<sup>5</sup>

: محمد القاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، ط3، دار وائل، الأردن، 2006، ص 137<sup>1</sup>

: خضير كاظم حمود، موسى سلامه اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع الأردن، 2008، ص 316<sup>2</sup>

: محمد حافظ حجاز، إدارة الموارد البشرية، مصر، 2005، ص 164<sup>3</sup>

: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2011، ص 39<sup>4</sup>

: كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، ط2، دار المنهل، لبنان، 2008، ص 290<sup>5</sup>

- و هناك من عرف التحفيز على أنه متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة أو سماعه و يؤثر على سلوك الفرد، لكن يمكن استنتاجه من خلال السلوك الذي يقوم به الفرد أثناء قيامه بعمله و من خلال الجهد الذي يبذله في تأدية مهامه<sup>1</sup>
- هو تشجيع الأفراد و استنهاض همومهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تبدأ العملية بتأثير الخارجي على الأفراد<sup>2</sup>
- عرفها برسولون و ستاير بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى أهداف محددة<sup>3</sup>
- كما عرفت بأنها مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم و توجههم إلى سلوك معين<sup>4</sup>
- الحوافز هي إحدى الطرق المادية و المعنوية أو كليهما، التي بواسطتها توجه و تشجع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة و رضا النفس و إشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة و المستهدفة في الأصل<sup>5</sup>

### ثالثاً: العلاقة بين الدوافع و الحوافز

هناك علاقة ارتباطية بينهما و المتمثلة أساساً في تلك الرغبات الإنسانية و تحقيق أهداف المنظمة من جهة، و بين الوسائل و الحوافز المتبعة التي توفرها المنظمة لمواردها البشرية و التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل و ذلك بهدف المحافظة على الأكفاء منهم و كسب ولائهم و تفانيهم في عملهم<sup>6</sup> من جهة أخرى. التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى و إن عدمت صار التحفيز هوالحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك مطلوب<sup>7</sup>

: ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ و أصول و علم و فن، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 187  
: الداوي الشيخ، تحليل آثار التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث العدد 6، جامعة الجزائر، 2008، ص 132

: علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007، ص 93

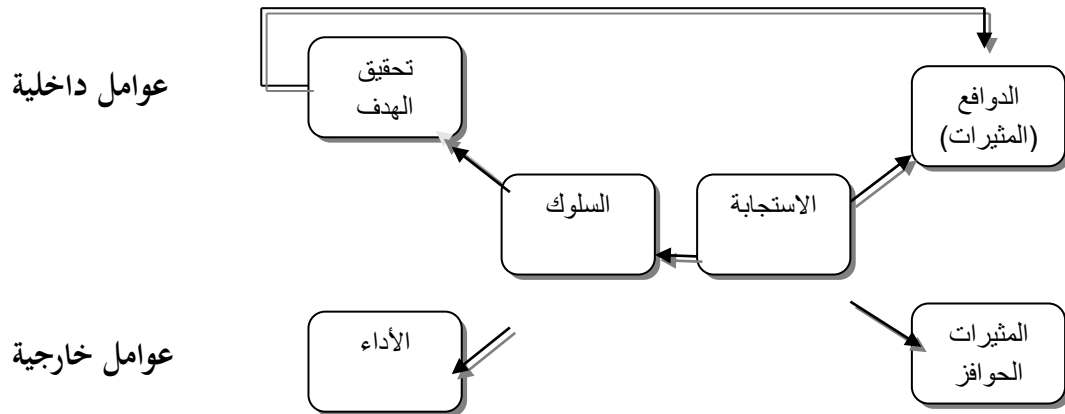
: خيري مصطفى كثافة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 176<sup>4</sup>

: طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، بدون سنة، ص 221<sup>5</sup>

: علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، ، 2006، 2007

: خيري مصطفى كثافة، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات الإدارية - منهج تحليلي - دار جرير للنشر و التوزيع، الاردن، ، 2007، ص 175<sup>7</sup>

الشكل رقم (07): العلاقة بين الدوافع و الحوافز



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين،

من الشكل يتضح لنا أن هناك دوافع و هي عبارة عن عوامل داخلية في الفرد، و مثيرات هي حوافز التي تعتبر عوامل خارجية التي تحرك الفرد فيستجيب و ندفعه لتوجيه السلوك من أجل تحسين أدائه و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التحفيز

1- أهمية الحوافز: تظهر أهمية الحوافز فيما يلي<sup>1</sup>

- تساهم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعالي منها الادارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات التكاليف.
- تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و استخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين و تسخير الفائض منها لسد النقص في المجالات الأخرى.
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للأفراد و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين.
- تقليص تكاليف الإنتاج.

: مادي مشعان , ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، الاردن، ، 2008، ص 201

2- أهداف الحوافز: تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى مايلي<sup>1</sup>:

### 2-1: أهداف العاملين

العمال حينما يقبلون و يتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى حاجتهم الماسة نحو زيادة مادية في دخولهم و الرغبة في زيادة و رفع مستوى معيشتهم و الحصول على المزيد من المزايا و الخدمات من المنشأة التي يعملون بها بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير و الاحترام و التشجيع المستمر.

### 2-2: أهداف المنظمة

تتمثل في تحقيق مكاسب مادية و متوقعة أو غير متوقعة و تلخص هذه الأهداف في:

- زيادة حجم الإنتاج
- تخفيض التكاليف
- تجويد السلعة أو الخدمة و ذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة و بتحسين مستوى خدمة المنتج بها
- زيادة ربحية المنظمة

### 2-3: أهداف الحوافز في مستوى الفردي

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب و التوبيخ و الفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من يبذل الجهد و يتقن الأداء و يتميز بالإخلاص في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدير و النمو.
- أداة لتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم و رد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات و المعلومات عن أدائهم و إشباعا لحاجاتهم لحب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية.

### 2-4: أهداف الحوافز على مستوى الجماعات

: ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية: مبادئ و أصول و علم و فن، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2007، ص 189، 188

- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيم بين الأفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، و يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة و التحدي.
- تنمية روح المشاركة و التعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها.

## 2-5: أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في الاقتصادية و الاجتماعية، مما يلزم المنظمة على ابتكار طرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكائنها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة: و منها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية و التقييم الأداء الأجور و الخدمات و الترقيات، و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمال لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: نظريات و أنواع التحفيز

### أولاً: نظريات التحفيز:

توجد العديد من النظريات التي تعالج التحفيز و فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه النظريات

### 1- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو":

تقوم هذه النظرية على أن الأفراد أي كان مستواهم من حيث سلوكهم و تصرفاتهم و ميولهم و رغباتهم، يجب خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية، و صاحب هذه النظرية إلتون مايو و زملائه في مصنع هورنر بمدينة شيكاغو، حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة و هي تفيد العمال لإنتاجهم و عند بث العلاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية مثل الأجور و الإضاءة و أيام العمل و فترات للراحة اتضح أنها ليست العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فاتجهت الدراسة إلى عامل النفسي و الاجتماعي للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية

: طاهر محمود، كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، بدون سنة، ص 221

2- نظرية سُلّم الحاجات لـ "إبراهيم ماسلو:

لقد حاول عالم النفسي "إبراهيم ماسلو" عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدفعية لدى الأفراد و لقد نجح عام 1930 في تقديم نظريته، و وفقاً لـ "ماسلو" فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات و يمكن تقسيمها حسب أهميتها الإنسانية حسب درجة إلحاحها في تدرج هرمي<sup>1</sup>

الشكل رقم (08): هرم الحاجات لـ "ماسلو



المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات جامعية، الجزائر، 2010، ص 291

: إحسان دهنش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 120<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): أساليب الاستجابة لحاجات "ماسلو"

الوسائل التحفيزية	الحاجة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أنظمة الدفع و الأجر</li> <li>- برامج التغذية و إطعام</li> <li>- برامج خدمات إسكان</li> </ul>	الفيزيولوجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطط العلاوات</li> <li>- رواتب تقاعدية</li> <li>- برامج خاصة بأطفال</li> </ul>	الأمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فترات استراحة</li> </ul>	اجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستقلالية - الدفع كرمز للموقع - نوعية المكتب</li> <li>- المواقع القيادية</li> <li>- الصلاحيات و الاستقلالية</li> <li>- المهارات علمية</li> </ul>	الاحترام و تقدير ذات

المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات جامعية، الجزائر، 2010، ص 290

### 3- نظرية "X" و "Y" ل "ماجربجوري": تعتبر نظرية "X" و "Y" ل "ماجربجوري" أولاً و قبل كل شيء فرضيات

عن نظرة المسؤول لعماله و كذا الإدارة و قد كانت هذه الفرضيات سبب في ظهور أنماط مثالية حول مفهوم

الإنسان و سلوكه، واصفًا واحدًا منها بافتراض "X" السلبية (التقليدية) و الثاني بافتراضات "Y" الايجابية<sup>1</sup>

### 3-1: افتراضات نظرية "X":

كونت هذه النظرية نظرة متشائمة غير ايجابية للطبيعة الإنسانية إذ أنها تفترض أن الفرد

- لا يحب العمل و يتجنبه كلما استطاع
- نتيجة لافتراض السابق فإن الفرد يجب دفعه و حثه على العمل و توجيهه نحو إنجاز أهداف المنظمة.
- يفضل الأفراد توجيههم و ذلك لتجنب المسؤولية و يفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكنًا.

: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط05، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 53

- يعتبر العقاب إ تهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب و الحرمان و ليس حباً في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على الشيء هام دون متابعة و إشراف.
- يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل<sup>1</sup>

### 3-2: افتراضات نظرية "Y":

و من جهة أخرى رأى "ماجرجوري" أن العاملين سيتصرفون بشكل مختلف لو غير المديرين نظرتهم فتبني افتراضات أخرى عكس نظرية "X" المتشائمة فقدم افتراضات سميت بنظرية "Y" التي تعكس نظرة متفائلة للناس و هي:

- الإنسان العادي بفطرته لا يكره العمل.
- الإنسان العادي لا يقبل تحمل المسؤولية فحسب بل يبحث عنها عندما تكون الظروف طبيعية
- أكثر المحفزات للفرد على الأداء هي الرضا عن الذات، و بلوغ حاجات تحقيق الذات من خلال الجهد الموجه لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الرقابة الخارجية و التهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد فالإنسان يستطيع توجيهه و مراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
- إن العاملين يرغبون في توفير الاطمئنان في وظائفهم و لكنهم في الوقت نفسه يسعون إلى إشباع حاجاته الاجتماعية و نفسية.
- إن القدرة على التخيل و الابتكار موزعة توزيعاً عريضاً على البشر و ليست مرتكزة في نطاق محدود بين البشر<sup>2</sup>.

: ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن 2003، ص 115<sup>1</sup>

: نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و خاصة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010، ص 55<sup>2</sup>

### 3-3: التحفيز في نظرية "X":

من خلال الافتراضات السابقة تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة و لتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم و الرقابة على أعمالهم، و تغيير سلوكهم بما يتوافق و حاجات المنظمة، و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم نوع من التراخي، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة و حتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهه سلوك الأفراد بما ينطوي ذلك على عنف أو تهديد مستمر فأدوات الإدارة هي الإشراف و الرقابة المباشرة و هذه هي فلسفة الضغط أو و ما يسمى بفلسفة العصا و الجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة. فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف و أنظمة الأجور و المرتبات و الملحقات ز ظروف العمل المادية الأخرى و هي جميعها لا تخرج من كونها ( الجزرة) التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه و بالتالي فإن تراخي الأداء يحول هذه الرسائل إلى (عصا) يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الفرد<sup>1</sup>.

### 3-4: التحفيز في نظرية "Y":

من خلال المبدأ الأساسي للنظرية الذي يقوم على أن العامل كفاء و ذو مسؤولية يمكن له أن يصل إلى أهدافه لتحقيق حاجته و ذلك من خلال توفير شروط تسمح له بذلك ألا وهي:

- منح مكافآت، حاجات نفسية كما هو ممثل عند "ماسلو" و يكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة، و من بين الوسائل التي ينصح بها "ماجريجوري" هو دمج العمال في عمل و دفعهم إلى رفع و تحسين الإنتاج كمًا و نوعًا و تحفيزهم باشتراكهم في اتخاذ القرارات، ترقيةهم، خلق جو من الثقة في العمل و نوعًا من الاحترام المتبادل أي جعل العامل في المؤسسة أكثر أهمية و أكثر أثرًا في المؤسسة<sup>2</sup>.

: نوري منير, تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2010, ص 52<sup>1</sup>

: ناصر دادي عدون, الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة, دارالمحمدية للنشر الجزائر, 2003, ص 87<sup>2</sup>

#### 4- نظرية ذات العاملين لـ "هيرزبرغ"

#### 4-1: تجربة "هيرزبرغ" و عوامل تحفيز

قام "هيرزبرغ" بدراسة ميدانية و أثبت أن هناك دوافع و حوافز حقيقية هي التي تؤدي إلى الشعور بالرضا في ميدان الوظيفة، و تكمن من خلالها استنتاج نوعين من العوامل المؤثرة في الدافعية و يمكن توضيح ذلك وفقاً لما يلي:

حيث قام "فريدريك هيرزبرغ" بدراسة استطلاعية لما أتى من المحاسبين و المهندسين حول مخاوفهم و شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها وقد وجه الباحث سؤالين الأول يتمثل في السؤال الرئيسي و هو ماذا يريد الأفراد من وراء أعمالهم و من ثم طلب من المستجيبين الوصف التفصيلي للمواقف التي تجعلهم يشعرون بالرضا أو عدم الرضا عن عملهم أما السؤال الثاني يطلب فيه من المقابل أن يصف بالتفصيل من كان يشعر بالرضا حول وظيفته<sup>1</sup>.

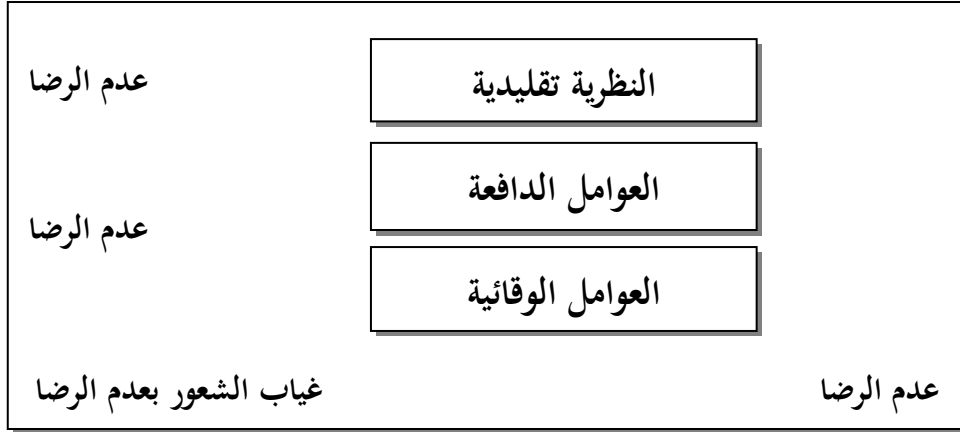
و توصل "هيرزبرغ" من خلال جدولته و ترتيب و تصنيف الإجابات استنتج بأن إجابات الأفراد حينما يشعرون بشكل جيد اتجاه | أعمالهم تختلف عن تلك الإجابات التي ظهرت حينما كان شعورهم سيئاً اتجاه أعمالهم و قد بين أن هناك خصائص محددة تميز لأن تكون مرتبطة بشكل مستمر مع الرضا عن العمل و أخرى ترتبط بعدم الرضا عن العمل.

فالعوامل الداخلية مثل العمل ذاته المسؤولة، الانجاز، يظهر أنها ترتبط بالرضا عن العمل فالمستجيبون الذين كان شعورهم جيداً يميلون لتعزيز هذه العوامل عكس المستجيبون اللذين كانوا يميلون لتحديد عوامل مثل: الأجر، سياسات الشركة و ظروف العمل و يذكر "هيرزبرغ" بأن البيانات تبين أن عكس الرضا هو ليس عدم الرضا كما كان الاعتقاد السائد تقليدياً و إن نتائجه تشير إلى البعدين: عكس الرضا هو "لا رضا" و إن عكس عدم الرضا هو عدم وجود "عدم الرضا"<sup>2</sup> كما هو موقع في الشكل التالي:

: محمد القاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، ط3، دار وائل، الأردن 2006، ص 60<sup>1</sup>

: ماجدة العطية , سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن 2003، ص 116<sup>2</sup>

الشكل رقم (09): وجهتي نظر المتناقضتان للرضا و عدم الرضا



مصدر: محمد القاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، ط3، عمان، الأردن، الدار وائل، 2006، ص63

#### 5- نظرية الحاجات المكتسبة

اقترح "دافيد ماكيلاند" 1968 نظريته في الدوافع و الحوافز و سماها نظرية الانجاز من خلال أعماله حول الاحتياجات العليا في سلم "ماسلو"، حيث درس ثلاث حاجات لدى الفرد و هي: الحاجة على القوة، الحاجة إلى الانتماء و الحاجة الى الانجاز، إذ أن إشباع هذه الحاجة يقود إلى سلوك مرغوب أو أداء ثانياً<sup>1</sup>.

الجدول رقم (02): الفرق بين أنواع الدوافع لدى " ماكيلاند"

نوع الدوافع	محرك السلوك	مصدر الإشباع	زملاء العمل
دافع الانجاز	التحدي	تحقيق الانجاز	القادرين على تحقيق الأهداف
دافع الانتماء	تكوين صداقة حميمة	إرضاء الآخرين	الأصدقاء
دافع القوة	السيطرة	التأثير على الآخرين	القدرة على السيطرة

المصدر: محمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص93

: طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 224<sup>1</sup>

## 2-أنواع الحوافز

عادة ما تستخدم المؤسسة أكثر من نوع من الحوافز و يختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي و مدة عمله و مكانته و مستواه الإداري و تؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة و فلسفتها في نوع الحافز الممنوح، و تبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة. و يمكن أن تقسم الحوافز إلى أربعة أنواع<sup>1</sup>:

## 1- حسب طبيعة الحوافز

## 1-1: الحوافز المادية

و هي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث نعتبر العلاوات المشاركة في الأرباح كلها حوافز مادية و يمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.

## 1-2: الحوافز المعنوية

هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية و الاجتماعية الذاتية و التي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين و تحسين الجو المحيط بالعمل، و لقد أبرزت الكثير من الأبحاث و الدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل.

## 2- حسب أثر الحافز

## 1-2: حوافز ايجابية

و هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم و كفاءتهم عن طريق تقديم المزايا و الخدمات التي تشبع رغباتهم.

## 2-2: حوافز سلبية

و هي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم لأنه يلاحظ أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية و ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، و تكره الضغط و الإكراه بكافة أنواعه.

: خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، 2005، ص 259<sup>1</sup>

### 3- حسب المستفيد من الحوافز

#### 3-1: حوافز فردية

يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فعالية كبيرة و دائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العمال بطريقة مباشرة كما أنها تعمل على إثارة المنافسة بين العاملين.

و يعد "فيريدريك تايلور" أول من نادى بالحوافز الفردية و هو الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات و في نفس الوقت زيادة أجور العاملين و رفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية و التي يجب استخدامها في حال إمكانية وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل و كمية إنتاجية.

#### 3-2: حوافز جماعية

وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، و عادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج و تتميز بكونها:

- تشجع العاملين على نوعية بعضهم البعض و مساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.
- لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية.

### 4- حسب موقع الحافز

#### 4-1: حوافز مباشرة

و هي التي يشعر بها الإنسان شعورًا مباشرًا و تتمثل في الوسائل و الأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز و دقة الأداء في العمل و يمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا و هي:

- حوافز مالية: تتمثل في مكافآت الإنتاج و المخ و غيرها.
- حوافز عينية: و تتمثل في الأشياء العينية التي تقدم للعمال.
- حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة و المدح و غيرها.

## 4-2: حوافز غير مباشرة

تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتقان في العمل و توفر لهم الاطمئنان و الاستقرار و الراحة النفسية و هذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلاً:

- ظروف العمل ملائمة.
- التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل و استخدام الوسائل العلمية في انجازه بمهارة و يمثل التكوين المهني و التقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين.

المبحث الثاني: نظام الحوافز

سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مبادئ نظام الحوافز ,مراحل تصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول:مبادئ نظام الحوافز

يبين نظام الحوافز علي عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة وتمثل اهمهم هذه القواعد في مايلي:<sup>1</sup>

-وضوح الهدف والغاية:جب أن يحدد الهدف من نظام الحوافز على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف الى تحقيقه.

-المساواة و العدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قدلتزم بالأسس والمعايير المحددة ,ويمثل إتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح المنظمة بالتساوي حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة

-تمييز الأداء : يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز, إذ يجب أن تزيد كمية الاداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز

-القوة والمجهود : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على إنتزاع جزء من مجموع الحوافز ,ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الاحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول

-الحاجة والرغبة:يتم توزيع الحوافز على الافراد وفق حاجتهم ورغبتهم وكما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية

-المهارة و الابتكار: تهتم في بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد يحصلون على شهادات أو اللذين يقدمون أفكار وحلولاً إبتكارية لمشكلات العمل و الإدارة

<sup>1</sup> - كامل محمد,المعري السلوك التنظيمي , مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم, ط3 دار الفكر للطباعة ونشر والتوزيع , الأردن , 2004, ص 147.

المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام الحوافز جيد للحوافز تقدم هنا دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها وبإمكان أن تعمل من هذه الخطوات بشكل الذي تراه مناسباً وهذه المراحل كاتي<sup>1</sup>

-تحديد هدف المنظمة : تسعى المنظمات الى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز,وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف ,أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق الهدف العام يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة حيث يمكن أن تكون أهدافاً خاصة بالوحدات أو قد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة.

-دراسة الأداء : وتسعى هذه الخطوة أو المرحلة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ,وإن تحديد وتوصيف الاداء المطلوب يستدعي مايلي<sup>2</sup>

\*وجود وظائف ذات تصميم سليم

\*وجود عمل ملائمة

\*وجود سيطرة ظروف كاملة للفرد

\*كمية تحديد العمل وجودته

- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

<sup>1</sup>فصل حسونة,إدارة الموارد البشرية, دار أسامة للنشر وتوزيع,الأردن, 2008,ص 102  
<sup>2</sup>أحمد ماهر,السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات,الدار الجامعية,مصر, 2003,ص 371.

1- قيمة الحوافز والجوائز : حيث تمثل الغاية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت<sup>1</sup> العلاوات الرحلات و الهدايا وغيرها .<sup>1</sup>

-تكاليف الترويج : وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات وخطابات الشكر و الحفلات

-وضع إجراءات النظام ; وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء, حساباته ,نموذجه, أدوار المشاركين فيه ,أنواع الحوافز و الجوائز ,وتوقيت تقديم الحوافز وفي مايلي شرح أهم الإجراءات

\*تحديد الأدوار : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ,وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز, إستخدام نماذج محددة لغرض محدد ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين )

\*الإجتماعات : قد يحتاج الأمر إلى إجتماعات خاصة باللجنة الحوافز ,أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المدرين .

-تقديم الحوافز : فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف شهرية أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة أو تقدم في مناسبات مهنية مثل الأعياد ودخول المدرسي .

-نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الاداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على إحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

-النماذج.وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عارف بن ماطل الجريد,التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ,مرجع سبق ذكره ص41.

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

هناك جملة من العوامل التي يجب التطرق إليها والتي تؤثر على نظام الحوافز وهي كمايلي:<sup>1</sup>

1-على مستوى الدولة تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الإقتصادية والإجتماعية التي تمثلها القوانين التي تربط إدارات المنشآت أو المؤسسات وثانيها القيم الإجتماعية والنظام الإجتماعي السائد و الذي يتأثر به أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

2-على مستوى المؤسسة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل وهي<sup>2</sup>

-نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه.

-نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الإجتماعي والثقافي.

-حجم المؤسسة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردودها.<sup>3</sup>

وبالنسبة للإقتصاد الوطني ونضيف لهذه العوامل مايلي

-الأسلوب الإشرافي إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم

-الإتصال المباشر لايمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسبا من الإتصالات

-ظروف العمل للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل وبين للعمل

-الجوانب التنظيمية يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بها العامل ,ويشمل ذلك سياسات الأجور

والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكلة التنظيمي للمؤسسة.

وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد,والتي تتضمن بجانب مايتيححه

الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكلة التنظيمي.

المبحث الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية

<sup>1</sup>هيثم العاني,الإدارة بالحوافز والتحفيز والمكافآت , كنوز المعرفة ,2007,ص19.

<sup>2</sup>باسم عبد القادر شراب ,تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين ,مرجع سبق ذكره ,ص47.

<sup>3</sup>وسيلة حمداوي ,إدارة الموارد البشرية ,مرجع سبق ذكره,ص196.

إن المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للقيام بعملهم على أكمل وجه هو درجة تحفيزهم ورضاهم عن العمل الذي يقومون به في المنظمة، ولذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل من الإتصال الداخلي كحافز للموارد البشرية وتأثير الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

إن المنظمة التي تشجع تدفق المعلومات إلى الأعلى بكل سهولة وبدون عوائق يكون لدى رؤسائها رؤية شاملة لما يحدث بداخلها مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صواباً هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم إقتراحاتهم والإستماع على شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية ويحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم ماسلو للحاجات بإمكانها تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

كما يمكن القول أن لنوع الإتصال تأثير على الشعور بالإنتماء حيث كلما زاد الإتصال الصاعد كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة فالفرد عندما يشعر بأنه مرتبط بالمنظمة يخلق لديه شعور بالإنتماء إليها نتيجة تفاعله معها ونتيجة إشتراكه ومساهمته في العملية الإتصالية وهذا ماسيشعره بأنه عنصر فعال يسهم في تحقيق نجاح المنظمة، بينما الإتصال النازل يشعر العامل بأنه غير مندمج ولا ينتمي إلى تلك المنظمة، فيجب على المنظمات أن لاتنسى أن الحاجة إلى الإنتماء هو من المستلزمات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها نتيجة التفاعل المستمر بينه وبين أعضاء الجماعة وبتحقق الإنتماء بتحقيق الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

وفيما يخص الإتصال الأفقي فإنه غالباً ما يتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتماثلة، ويعتبر مصدر للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء نتيجة توقعهم في مستوى واحد ونظراً للإحتكاك المستمر بينهم ينشأ ذلك التفاعل الذي يخدم الإتصالات الأفقية كما يعزز هذا النوع من الإتصالات اللارسمية كعلاقات التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة الذي يحقق حاجة الإنتماء إلى الجماعة وهي في المستوى الثالث من سلم "ماسلو" وهي تحقيق الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهبتي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي "المبادئ والعمليات، المداخل والتجارب ط02، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص439.

<sup>2</sup> عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، ص166.

وتجدر الإشارة إلى نوع آخر هو الإتصال غير الرسمي الذي له أهمية كبيرة في توطيد العلاقات الإجتماعية بين العمال وبالتالي خلق نوع من الرضا من خلال الإحساس بالإتتماء, إذ أن العلاقات غير الرسمية التي تكون بين العمال تساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج, لذا يجب على الإدارة عدم تجاهل دور الإتصال غير الرسمي وإختياره لأن أي تجاهل من جانب المنظمة لذا النوع قد يؤدي إلى إختيار الإتصال بين قمة التنظيم وقاعدته لأن الإتصالات الرسمية قد لا تكون ذات أهمية طالما لاتنطوي على معلومات صادرة من مصادر غير رسمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية

على مر العصور سعى أرباب المصانع والمؤسسات لإستغلال عوامل الإنتاج أحسن إستغلال بما في ذلك العامل البشري, وتعمق هذا المسعى مع بداية القرن المنصرم .

بدا ذلك واضحا في إستخدام طرق عديدة للتأثير على الموارد البشرية, ودفعها لتحسين إنتاجيتها فالكلاسيكيين إستخدموا الاجور كوسيلة فعالة, لكن مع تطور الدراسات تم إعتقاد الأساليب السلوكية لتجنيد العامل البشري, وغير أن الإتجاهات الحديثة تجاوزت هذه النظرة الضيقة مطالبة بإشراك العامل في مختلف جوانب نشاط المؤسسة, وإشاعة جو من الإنسجام والتآلف في الأوساط المهنية .

تؤكد بحوث عديدة في مجال التسيير والإدارة بان هذه الاخيرة هي المسؤولة على خلق الجو السيكولوجي فقد يكون هذا الجو صحيا ودافئا أو سيئا, وغير مشجع على الأداء الحسن وفي كلتا الحالتين يلعب الإتصال الداخلي دور مهم في خلق الجو الملائم .

فالإتصال أساسي لبناء الثقة بالإرتكاز على قيم المؤسسة وقدرتها, وبناءها المنسجم مما يجعل المؤسسة محل إختيار وإقبال, كما يؤهلها للدفاع عن نفسها وهذه الطريقة هي في نفس الوقت فعالة ونشطة, لأن الصورة القوية تمكن المؤسسة من الصمود في وجه المنافسة, وزيادة الموارد المالية فضلا على أنها ذات أثر رجعي, حيث تمكن من تجاوز المشاكل المفتعلة والقضاء على الشائعات, كما تمنح المؤسسة قدرة على الإستمرار في حالة الأزمات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك في الاتصال, مرجع سبق ذكره, ص30.

<sup>2</sup> - عمر سرار, الرضا عن العمل وأثره على الأداء, مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2003, ص76.

من هذا المنطلق برزت أهمية البعد الإتصالي داخل المؤسسة ,فقد بات من المؤكد أنه يلعب دورا بالغا في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة,لكونه يعمل على إشراك كافة شرائح الموارد البشرية بإستخدام العديد من الإمكانيات المتاحة.

غير أن دور الاتصال الداخلي لا يقتصر على مرحلة الإعداد بل يتعداها إلى مرحلة التنفيذ فتوجيه الاعمال وتوزيع المهام وتوزيع المهام ,والتركيز في ذلك على العامل البشري يخلق لديه شعورا متناميا بالرضا ,وإحساسا صادقا بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس إيجابا على الأداء التنفيذي فترفع الإنتاجية .

من منطلق أن الإنسان كائن إتصالي منذ نشأته وإنسانيته مرتكزة على كثافة العلاقات البيئية التي تربطه باقرانه ,سواء في مجال العمل أو خارجه ,اما تاريخه فهو تاريخ إبدال الوسائل التي أتاحت له تحصيل المعلومات وجمع المعارف وإختراع أدوات فعالة لتخزينها أو نقلها بيد أن الحداثة أنتجت بالفعل نموا مطردا ومعجلا في الحاجة للإتصال كما نوعت أساليبه وأشكاله فكان من نتاج ذلك تنوع الفاعلين في المجتمع بتنوع العلاقات الإقتصادية التي تحكم مصالحهم والتبادلات الاتصالية التي تحدث بينهم

فظهر التكنولوجيات الجديدة والانترنت والأسواق المالية ,توضح نهاية الطرق التقليدية في العمل ,وتبين الوجهة الجديدة للمؤسسات فقد أصبح من الصعب جدا على المسيرين ان يخططو على مدى البعيد كما أن الحياة اليومية للمؤسسة لم تعد سهلة فالتطورات التكنولوجية والإقتصادية والاجتماعية المتسارعة قد تخلق نوعا من التحديات الجديدة ينبغي للمسؤولين عن الاتصال الداخلي أن يأخذوها بعين الإعتبار خصوصا وأنها تفرض مزيدا من الإلتزامات , كما ان المسؤول عن الاتصال الداخلي أصبح يعمل في عالم به العديد من المفارقات وهو مطالب بإيجاد أدنى حد من القواسم المشتركة لبعث الاهتمام والتحفيز كي يسمح للتنظيم بالإستمرار في السير نحو الهدف المنشود فالإتصال الداخلي الفعال غالبا ما يدور حول الوظيفة والجماعة والمعلومات والمصالح فكل ما يجري داخل السياق الاقتصادي ومهما كان الأمر لابد من الإنتاج والبيع وجعل المؤسسة تنسج أمالها أماالاتصال يتطلب التركيز على العمليات الأساسية ومعرفة المعلومات المطلوب تناقلها والتغيرات التي لا بد من الاشتراك في إحداثها وفهم التحديات الكبرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر سرار ,الرضا عن العمل وأثره على الأداء ,مذكرة ماجستير (غير منشورة), تخصص علوم التسيير 'مرجع سبق ذكره,ص77.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي في تحسين سلوكيات العاملين

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل و الحافز إلى العمل الموجودة في المؤسسة مكتملة كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات، ولعل الإتصال الداخلي من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات، والاجتماعات والتقارير والشكاوى...إلخ

ويمكن للإتصال ذو الصبغة الإنسانية أن تكون له الكثير من النتائج الإيجابية على سلوك العاملين الإنتاجي والاجتماعي بصفة عامة كما يمكن للإتصال المستمر أن يكتشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة التغيرات المستمرة وضعف الأداء والحالات المرضية عن طريق محاولة فهم أسباب هذه الظواهر في وسط العاملين، كما يمكن للإتصال الفعال أن يغطي على النقص الموجود في النصوص القانونية المعتمدة في نظم الحوافز، ففي الكثير من الأحيان خاصة في المؤسسات العمومية لا يمكننا التأثير في نظم الحوافز، ويأتي الإتصال ليقفل من هذه الثغرة ليزيد من حماس العاملين ويعطيهم الكثير من التحفيز المعنوي.<sup>1</sup>

وتبرز أهمية الإتصالات الداخلية في تحفيز الموارد البشرية من خلال النقاط التالي

**1-الإشراف:** يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على العاملين وتحفزهم على العمل ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة و خلق جو من الثقة والإحترام و التعاون بين المرؤوس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم و إطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم، ولاشك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم كما أن الرئيس من خلال إتصاله بمرؤوسيه يعمل على التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه الجميع للسير بإتجاه تحقيق أهداف المنظمة وتحفيزهم وحثهم على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية، وذلك من خلال تذليل العقبات التي تقف

<sup>1</sup>ناصر قانبي، الإتصال في المؤسسة مرجع سبق ذكره، ص 157.

أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة بعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها<sup>1</sup>

للقبول بالجماعة والتنسيق وهذا يتطلب منه الإتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم باستمرار لشدهمهمم وتحفيزهم على العمل والتعاون.

2-العلاقات مع الآخرين: لاشك أن علاقات العامل بزملائه تلعب دورا هاما في مدى تعلقه وإندماجه وتحفيزه في عمله ,فالمنظمات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة وتوفر فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم وكذلك.. إلخ

خلق علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة بالإضافة إلى إحترام العاملين لقدرات بعضهم البعض .

فتفعيل طاقات العاملين في المنظمة يكون من خلال إشاعة روح التعاون في العمل وهذا لا يتحقق إلا من خلال كفاءة عملية الإتصال الداخلي الحاصلة بالمنظمة سواء كان من خلال الإتصال النازل أو الصاعد أو الأفقي ,مما يؤدي إلى رفع روح التعاون بين جميع العاملين .2

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم طاهر , تنمية الموارد البشرية ,مرجع سبق ذكره ,ص243.

<sup>2</sup> ثامر البكري ,الإتصالات التسويقية والترويج ,ط06,الأردن ,دار حامد ,2006,ص53.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل يمكن القول أن الحوافز تعمل على تحديد العوامل التي تهدف إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنساني.

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن تلخيص محتواه في الآتي:

- يعتبر التحفيز شيء لاغني عنه في المؤسسات لأن هناك فرقا كبيرا بين الأداء للفرد وعن أدائه عندما لا يكون محفزا ,فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية.

- نظام الحوافز الجيد ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق صالح العام

- إذا نجحت الإدارة في نظام الحوافز الخاص بها فتكون بذلك قد نجحت في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.

- يمكن للاتصال الفعال أن يغطي على النقص الموجود في النصوص القانونية المعتمدة في نظم الحوافز.

- الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية عن دور  
الاتصال الداخلي في تحفيز  
الموارد البشرية لوحدة  
الجزائرية للمياه بالبويرة

## تمهيد

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية وعرض المفاهيم المرتبطة بهما في الفصلين السابقين ,ومن أجل توضيح أكثر المفاهيم التي إستعملناها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة الجزائرية للمياه -وحدة البويرة-

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

-المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة البويرة-

-المبحث الثاني تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

-المبحث الثالث تحليل الأسئلة وإتجاهات الآراء

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية للمياه بالبويرة

### المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة

الجزائرية للمياه بين المؤسسات الاقتصادية التي تنشط بالتراب الوطني والتي سنتطرق في هذا المبحث الى تعريفها

سياستها وخصائصها

#### المطلب الاول : تعريف نشاط المؤسسة ، أهدافها وخصائصها

سنقوم في هذا المطلب بإبراز أهم النقاط التي تتعلق بالمؤسسة وذلك من خلال تعريف بنشاطها، وأهدافها، وخصائصها الأساسية.

#### 1- تعريف نشاط المؤسسة

وحدة البويرة للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بشخصية قانونية واستقلال مالي، نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 ابريل سنة 2001، توضع المؤسسة تحت وصاية مديرية الموارد المائية لولاية البويرة ويوجد مقرها الاجتماعي في الولاية، تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب عبر كامل تراب الولاية من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذلك تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.<sup>1</sup>

#### 2- أهداف وحدة البويرة للمياه:

تتمثل أهداف الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- تسعى الجزائرية للمياه وحدة البويرة لضمان هدف استراتيجي وهو ضمان تلبية الاحتياجات الخاصة من الماء للمشاركين، وضمان التسيير الفعال لمورد المياه وحمايته من الضياع والتسرب وإعطائه كل قيمته الاقتصادية.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم الموافق ل 21 أبريل 2001 المتعمق بإنشاء مؤسسة الجزائرية للمياه .

<sup>2</sup> من اعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين ووثائق المؤسسة .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدية الجزائرية للمياه بالبويرة

ب- لا مركزية التسيير وذلك من أجل جعل الوحدات تتمتع باستقلال ذاتي في تسييرها لإعطائها أكبر قدرة على تحمل القرار والتدخل في الوقت المناسب، حسب ما تمليه ظروف كل وحدة، خاصة في تسيير ماليتها وخزيتها العمومية ونشاطها التجاري.

ت- مشاركة المتعاملين في تسيير الخدمات العمومية من خلال ترقية عقود التسيير والإيجار والامتياز والبناء والاستغلال  
ث- والتمويل، ونشير أن عدة مؤسسات أجنبية قامت بإنشاء عدة سدود على المستوى الوطني، كما أن تسيير شبكة توزيع

ج- المياه بعدة مدن

ح- كبرى قد منحت لعدة شركات أجنبية مثل الجزائر، وهران، قسنطينة.

خ- توفير الحاجيات من المياه بأكثر جودة ممكنة.

د- تطوير تقنيات التسيير.

ذ- وضع مخطط للتكوين والتأهيل بوضع سياسة تضمن التطور التقني وتطوير كفاءة العمال،

ر- تحسين نوعية الماء وذلك بالتحكم في تسيير الشبكات ومكافحة تبذير الماء.

ز- إصلاح نظام التسعيرة والتحصيل بإعطاء الماء قيمته الاقتصادية الحقيقية.

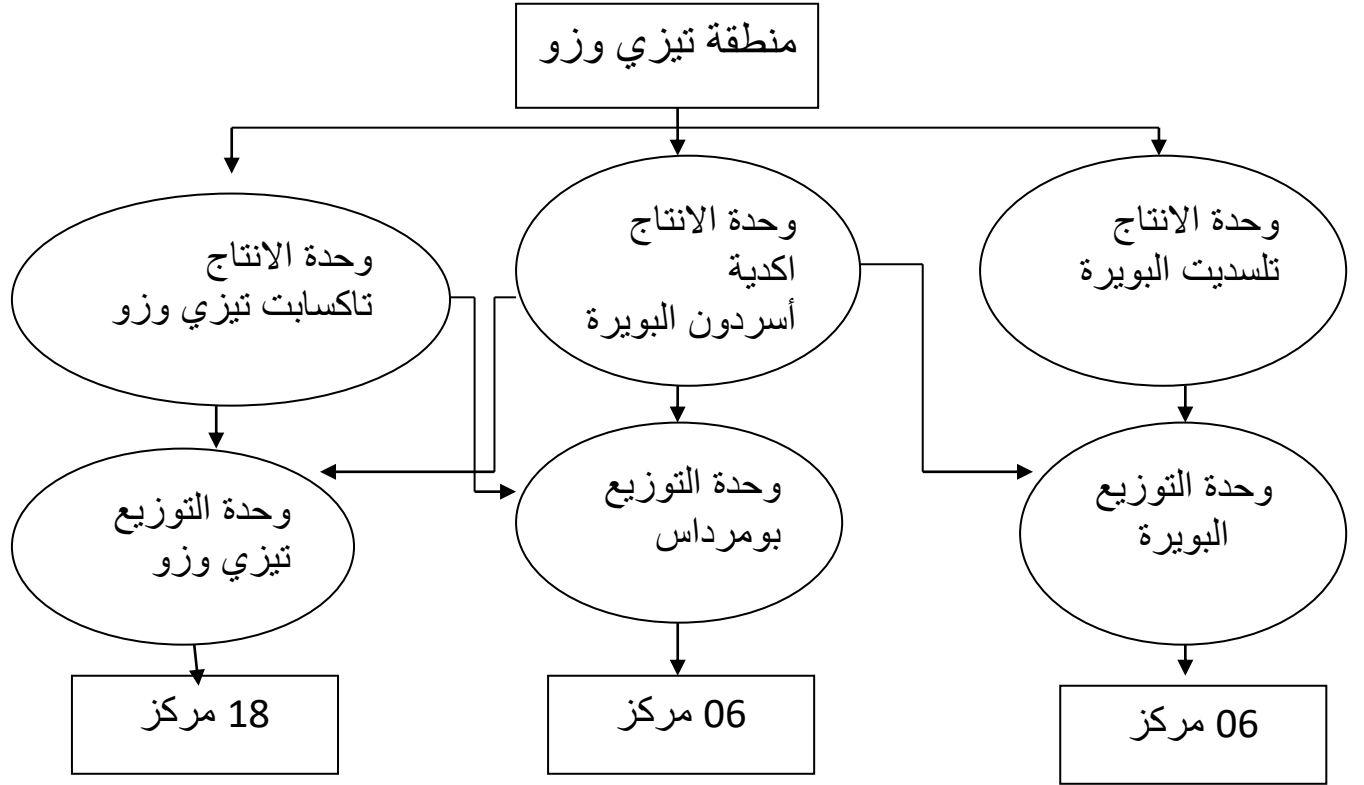
س- تسطير التشاور مع الجماعات المحلية بإنشاء مجالس للتنشيط والمراقبة وتخلي الدولة عن التحكم في المنشآت.

### 3- خصائص نشاط وحدة البويرة للمياه

وحدة البويرة للمياه تابعة لمنطقة تيزي وزو حسب التقسيم الجغرافي الذي أقرته وزارة الموارد المائية والشكل التالي وضح موقع وحدة البويرة للمياه في منطقة تيزي وزو كما يلي :

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدية الجزائرية للمياه بالبويرة

الشكل رقم(10): وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

والصلاحيات التي تتمتع بها وحدة البويرة للمياه تسمح لها القيام ب :

- أ- ضمان توفير المياه الصالحة للشرب لجميع المواطنين عبر كامل تراب الولاية حيث وصل عدد المشتركين في ولاية البويرة فقط حوالي 20000 ألف مشترك.
- ب- الاستغلال الامثل والعقلاني للمياه الصالحة للشرب من خلال عمليات الانتاج، المعالجة، التحويل، التخزين، التوزيع عبر شبكات المياه الصالحة للشرب.
- ج- الرقابة المستمرة والدائمة لشبكات التوزيع لضمان النوعية الحسنة والجيدة للمياه الموزعة.
- ت- تنظيم حملات التوعية والتحسيس بغرض الاستغلال العقلاني للمياه والعمل عمى المحافظة على هذه الثروة الغالية .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية للمياه بالبويرة

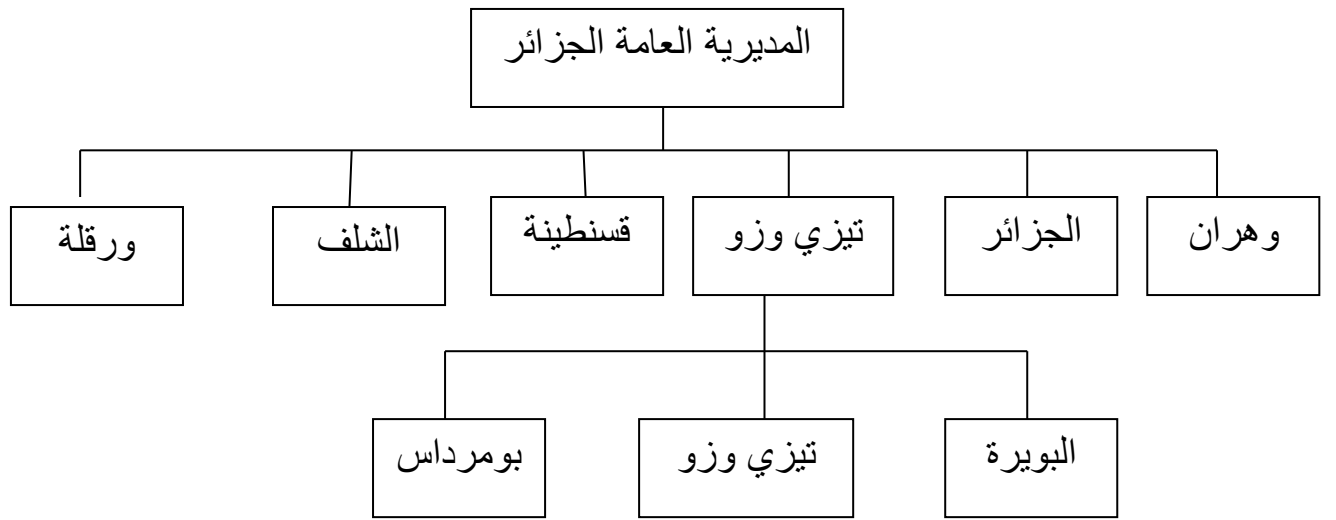
المطلب الثاني : هيكلية الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

سنحاول في المطلب بيان الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على المستوى الوطني ثم على مستوى الولاية.

### 1- هيكلتها على المستوى الوطني

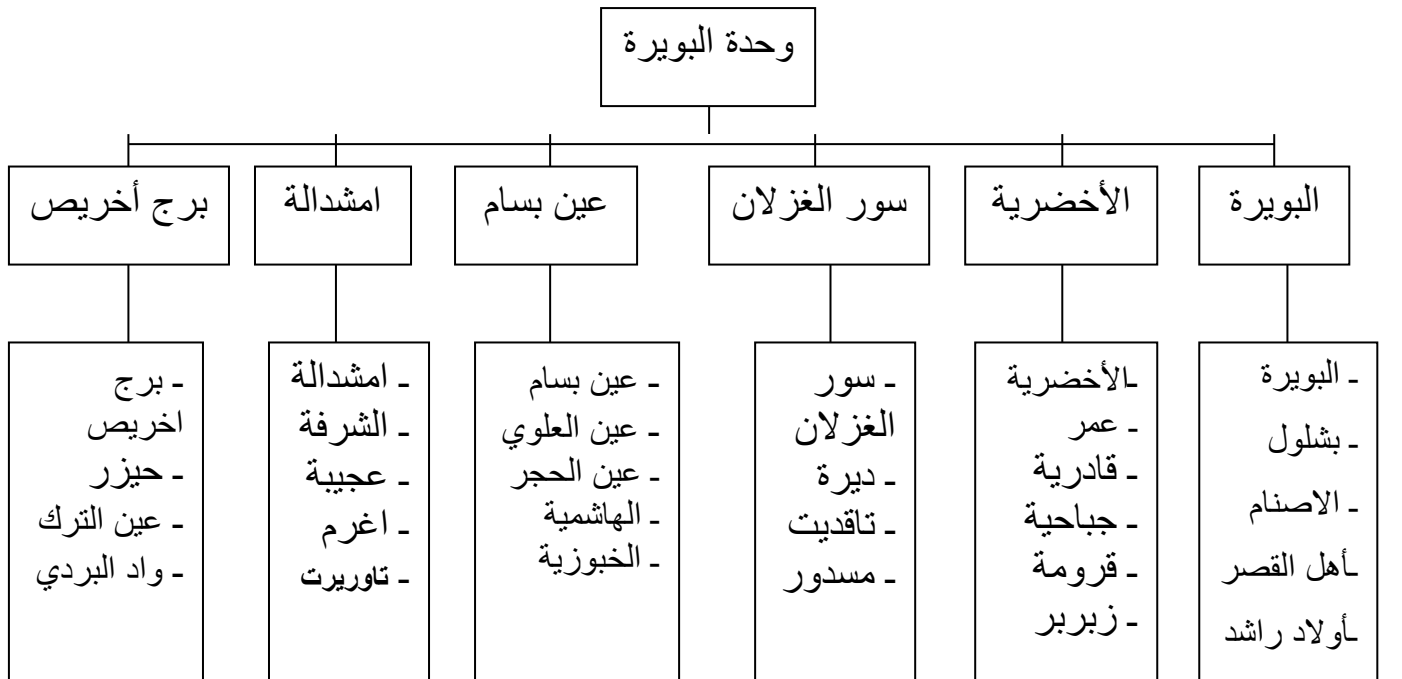
من أجل تحسين خدمات المياه التي تعتبر ضرورية وجد حساسة قامت المؤسسة الجزائرية العمومية للمياه ومن أجل خدماتها لكل المواطنين قامت بتصميم هيكلتها على المستوى الوطني من خلال تقسيم الجزائرية للمياه إلى مناطق ثم وحدات وكل وحدة تحتوي على فروع والشكل التالي يوضح تقسيمها على المستوى الوطني :

الشكل رقم 11) الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على المستوى الوطني



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

### الشكل رقم 12) الهيكل التنظيمي لوحدة البويرة للمياه



## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية للمياه بالبويرة

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### 2-إمكانيات الجزائرية للمياه "وحدة البويرة "

تقوم الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" بتشغيل حوالي 425 عامل مقسمون كآآي<sup>1</sup>:

02- إطارات عليا.

93- إطار سامي.

206- عون تحكم.

124- عون عادي (أعوان التطبيق).

هذه اليد العاملة موزعة في مصالح المؤسسة عبر المراكز التابعة لوحدة البويرة.

وعملية إنتاج المياه الصالحة للشرب تعتمد بشكل كبير على المياه السطحية التي تعتبر مورد طبيعي خالص في استغلال المياه عبر تراب الولاية وهذه المياه السطحية هي ممثلة في مجموعة من السدود والآبار والمنابع المنتشرة عبر تراب الولاية، ويمكن إيضاح أهم المصادر الأساسية للمياه التي تعتمد عليها "وحدة البويرة" في إنتاج المياه وتنظيم توزيع عبر مراكز الولاية حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): المراكز التابعة لوحدة البويرة

وحدة البويرة					
مركز البويرة	مركز الأخرضية	مركز برج أخربص	مركز امشدالة	مركز سور الغزلان	مركز عين بسام
سد تلسديت	بئر برجة	سد تلسديت	منبع عنصر أبركا	السد الأكحل	السد الأكحل
بئر سيدي زيان	بئر بعمود	بئر الغابة	بئر تاويرت	بئر سواقي	بئر بير غبالو
F11بئر	بئر عمر		بئر لعجبية	كدية أسردون	بئر عين الحجر
F08بئر	كدية أسردون		بئر الشرفة		منبع عين الباردة
F21بئر					كدية أسردون

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

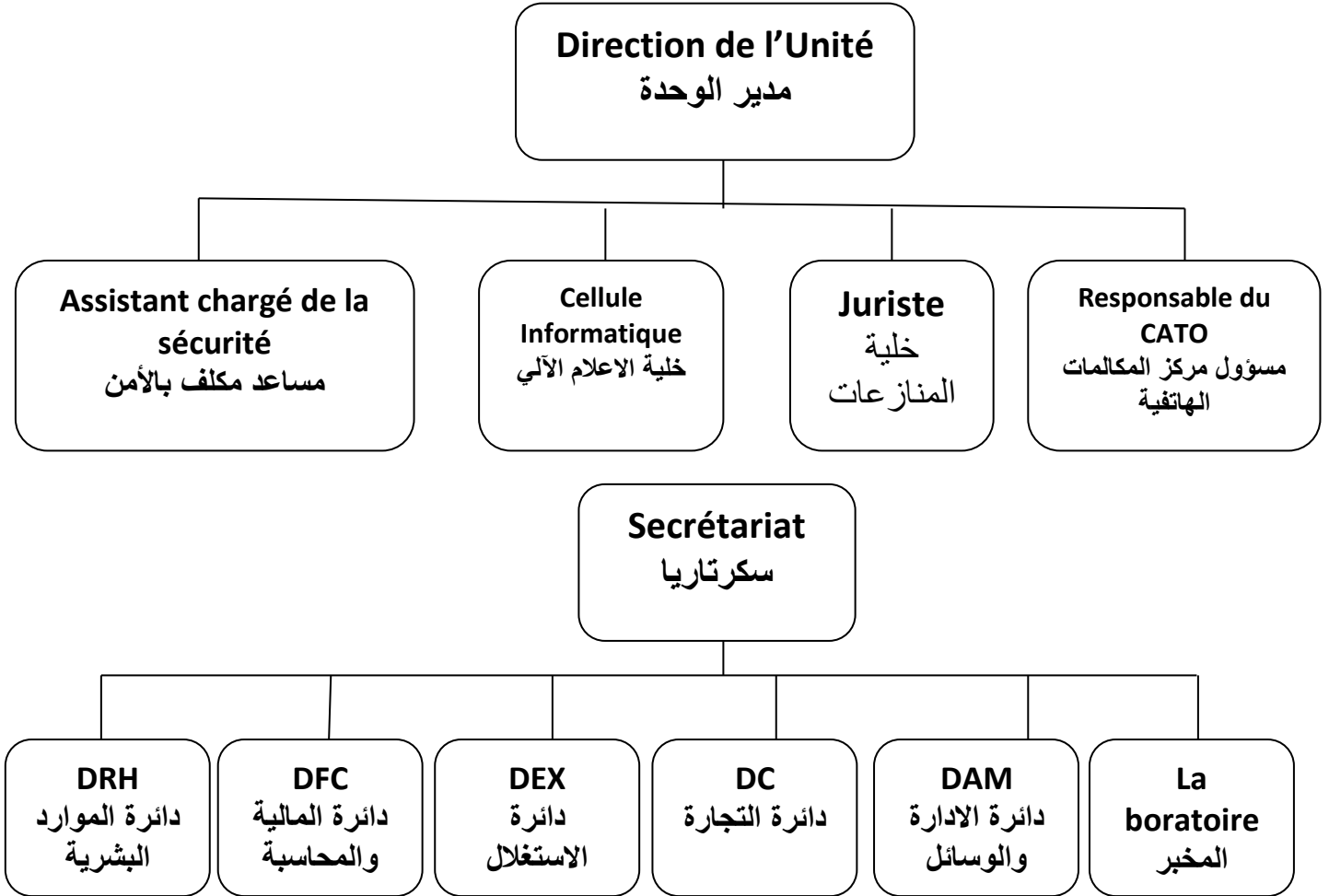
### 3- الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

الشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة:

<sup>1</sup> :مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين .

الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة  
الجزائرية للمياه بالبويرة

الشكل رقم (13) : الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أ - مدير الوحدة : مكلف بتسيير وحدة المياه.

ب - رئيس خلية الإعلام الآلي ج - رئيس خلية الاتصال : مكلف بوضع الوحدة في مجال الاتصال والإعلام الآلي وكذا ترقيتها.

: مكلف بترقية وسيلة الإعلام واستغلال التطبيقات في الإعلام الآلي.

ث - مساعد مكلف بالأمن والتراث: يساعد مدير الوحدة في وضع مخطط الامن الداخلي وحماية تراث الوحدة طبقا للأحكام المعمول بها

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدية الجزائرية للمياه بالبويرة

ج-مسؤول مركز مكالمات الهاتفية: يعتبر مركز المكالمات الهاتفية ننا أهم أنشطة الجزائرية للمياه , فهو عبارة عن حلقة الوصل بين المؤسسة وجميع زبائنها ومشتريكيها لذا فهي بمثابة الأذن الصاغية لهم يبدأ هذا المركز عمله منذ الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء , متيحة الفرصة لجميع المشتركين الإتصال والإستفسار عن طريق رقمين يعتبران عبارة عن حلقة وصل والربط بين الجزائرية للمياه وجميع الزبائن والمشاركين من أجل تنظيم الوسائل وتحسين نوعية الخدمات المقدمة من خلال الإستماع إلى

- تظلمات وشكاوى جميع المشاركين طيلة أيام الأسبوع .

- البلاغ عن التسربات ,

- الاستماع إلى المشاكل المطروحة للجزائرية للمياه ومشتريكيها مثل الفواتير , جودة المياه .

ح- دائرة الإدارة والوسائل يسهر على تنفيذ سياسة المؤسسة في المجال الإداري وسير الوسائل والتراث كما يسهر على تطبيق النصوص والقوانين المعمول بها .

خ-رئيس المالية والمحاسبة يسهر على التسيير الدقيق للموارد المالية للوحدة وإعداد التقرير السنوي.

د-رئيس الدائرة التجارية مسؤول عن إعلام الزبائن والجمهور , يسهر على فاتورات المياه الموزعة , وكذا تحصيل مستحقات الوحدة كما يقوم بترقية وتحسين كل مايتعلق بالنشاطات التي تهدف إلى تحسين علاقة الزبائن بالوحدة وكذا الرفع من مداخيل الوحدة

ذ-رئيس دائرة الإستغلال يسهر على الإستغلال الأمثل لكل المنشآت وهياكل الري لضمان توزيع مياه بكميات كافية ونوعية جيدة.

ر-رئيس دائرة الموارد البشرية مكلف بتسيير الموارد البشرية ومسؤول عن تنفيذ مخطط التكوين للمؤسسة كما يسهر على تطبيق النصوص والتشريعات الخاصة والمعمول بها في مجال العلاقات العمل .

ز-رئيس المخبر مكلف بتسيير مخبر الوحدة مسؤول عن العمال والوسائل والمواد الكيماوية ويراقب عملية تحليل المياه الصالحة للشرب.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية للمياه بالبويرة

### المطلب الثالث :سياسة ومهام الجزائرية للمياه " وحدة البويرة"

تتميز كل مؤسسة بسياسة خاصة بها وكذلك مجموعة من المهام تقوم بها، فسياسة ومهام مؤسسة الجزائرية للمياه " وحدة البويرة" تتمثل فيما يلي:

#### 1- سياسة الجزائرية للمياه " وحدة البويرة "

حسب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 أبريل 2001 توضع هذه المؤسسة تحت وصاية مديرية الموارد المائية لولاية البويرة ،تقوم سياسة مؤسسة الجزائرية للمياه " وحدة البويرة "على الأسس التالية :

- أ- ضمان توفير المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا والساعية لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية
- ب- استغلال الأنظمة و المنشآت الكفيلة بالإنتاج ،والتحويل والمعالجة والتخزين والتوزيع للمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية
- ت- التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة
- ث- اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه،بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه
- ج- المبادرة بكل عمل يهدف الى اقتصاد المياه عن طريق تحسين فعالية شبكات التوزيع ومكافحة التبذير ونشر ثقافة اقتصاد المياه في المصالح العمومية التربوية
- ح- دراسة كل إجراء يدخل ضمن سياسة تسعير المياه،واقترح ذلك على السلطة الوصية
- خ- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة
- د- تنظيم امتياز تسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة أو الجماعات المحلية

#### 2- مهام الجزائرية للمياه

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية ،بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ،نقلها،معالجتها،تخزينها،جرها،توزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها من خلال :

#### 1: التسيير

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدية الجزائرية للمياه بالبويرة

تسيير الإنتاج، تسيير التحويل تسيير المعالجة، تسيير التخزين، تسيير جمع وجر المياه، تسيير التوزيع والتزويد بالماء الصالح للشرب والصناعة

ثانيا : تجديد المنشآت المتعلقة به

وهي مكلفة من جهة أخرى بما يلي :

1 : مقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين.

2 : موقع الجزائرية للمياه ، <http://www.ade.dz>، تاريخ الإطلاع 17 ماي 2014، 00.18

التحكم في المنشآت والتحكم في العمل لحسابها الخاص أو بتفويض من الدولة أو الجماعات المحلية المبادرة بكل عمل يهدف إلى تنظيم تسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنوية أو لخواص الدولة ، وتكلف المؤسسة بهذه الصفة عن طريق التفويض بالمهام التالية :

أ-مراقبة نوعية المياه الموزعة

ب- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه ، لاسيما عن طريق :

1-تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.

2-إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه.

3-مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتربية والتحسيس باتجاه المستعملين

4-تطوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه

5-التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية والمتعددة السنوات

ج - تأمين المياه لجميع المشتركين

ح - تنظيم رقابة وصيانة الأنظمة المحلية للجزائرية للمياه وتسييرها من خلال :

الإنتاج ، النقل ، المعالجة ، التخزين ، إيصال المياه ، التوزيع

خ - التحكم والاقتصاد في استهلاك المياه وحمايتها ضد كل التسريبات ومحاربة انقطاع الماء

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدية الجزائرية للمياه بالبويرة

د - التحكم في العمال والعمالة من أجل حسابها الخاص أو بالمندوبية من أجل حسابات الدولة ( الجماعات المحلية تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات والمهينات العمومية الوطنية والجهوية والمحلية في ممارسة مهمة الخدمة العمومية النتاج المياه الصالحة للشرب وتوزيعها لا سيما :

- الوكالة الوطنية لمياه الشرب والمياه الصناعية والتطهير AGEP

- المؤسسات العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب

- مؤسسة توزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير في الولاية

- والوكالات والمصالح البلدية لتسيير وتوزيع المياه

تبين كيفيات هذا الاستبدال في المواد المدرجة في المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق ل

21 أبريل 2001

تحليل البيانات الميدانية و تفسيرها من المراحل المهمة، لأنها هي الآلية التي ينتقل بها الباحث من مرحلة التنظيم إلى المستوى النظري بعد أن ينتهي من الخطوات الإجرائية المتعلقة بنوع الدراسة و المنهج ، و المتغيرات و أدوات جمع البيانات، استعدادا منه إلى جمع البيانات من الميدان، الذي تكتمل به حلقة الوصل بين النظري والواقع.

وسنحاول في هذا الفصل القيام بإجراءات الدراسة التطبيقية بدءا بتفريغ بيانات الدراسة و التعليق عليها و استخلاص النتائج و ذلك حسب العينة العامة ثم حسب متغيرات الدراسة.

### المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته ، و تكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة و فرضيات البحث و المنهج المتبع في هذه الدراسة و حدودها و المجتمع ، الذي قمنا بدراسة عينة منه و المتمثلة في موظفين مؤسسة الجزائرية للمياه و كذا أساليب العرض الإحصائي و طرق الاختبار الإحصائي.

### المطلب الأول: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

يناقش هذا المطلب منهجية البحث المتبع في الدراسة و تحديد مجتمع البحث و كيفية اختيار عينة البحث و يستعرض أداة الدراسة و الإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها و ثباتها و أخيرا يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

### 1- مجتمع البحث وعينة الدراسة

نظرا لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير و من أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث. يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب الاهتمام في الدراسة المتعلقة بدور الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه.

. بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بالموظفين في مؤسسة محل الدراسة ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من موظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 40 استبيان على الموظفين لهذه المؤسسة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 35 استبيان.

## 2-أدوات جمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه ، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة . في هذا المطلب سنتطرق إلى المصادر الأولية و الثانوية التي استخدمها في إعداد أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان و التي سنقوم بعرضها كذلك في هذا المطلب.

### • المصادر الأولية لجمع البيانات

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة ، والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

### • المصادر الثانوية لجمع البيانات

يتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين، أو طريق النماذج المحددة التي تتم عن الزيارات الميدانية.

### • أداة جمع البيانات ( أداة الدراسة)

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة و المكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث . وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام : يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني المناخ التنظيمي ، القسم الثالث الإبداع.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

القسم الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي) و التي اعتقدنا أن لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من 05 أسئلة والتي تهدف لإبراز عملية الاتصال السائدة في المؤسسة قيد الدراسة.

القسم الثالث: يتكون من 08 أسئلة تهدف لمعرفة الحوافز الموجودة في المؤسسة.

### 2- إجراءات تحليل المعلومات

من خلال هذا المطلب سنشير إلى أهم الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة؛ بغرض عرض، معالجة و تحليل المعطيات.

#### أ- الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد استخدمنا بعضا من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (الإصدار 22) في معالجة البيانات إحصائيا قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

#### 1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{100 \times \text{التكرار مجموعة}}{\text{للتكرارات الكلي مجموع}}$$

#### 2- معامل الثبات ألفا كرونباخ

لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان ، وبالتالي صلاحية

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.60.

$$a = \frac{n}{n1} \left( 1 \cdot \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

$\alpha$ : يمثل ألفا كرونباخ

$n$ : عدد الأسئلة

$vi$ : التباين لأسئلة المحور

$vt$ : يمثل التباين في مجموع محاور للإستمارة

- معامل الصدق: الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات و يشير إلى الاتساق الداخلي لبند الاستبانة.

### 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات مفردات الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (xi - x)^2}{N}}$$

4- معامل الارتباط بيرسون

لتحديد درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل، وم حسابهما انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية .SPSS

5- معامل الارتباط بيرسون  $R$ : لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6- معامل التحديد  $R^2$ : لقياس نسبة التغيرات الحاصلة بين متغيرات الدراسة.

7- TEST T (One simple test): لاختبار فرضيات الدراسة و الكشف عن التأثير

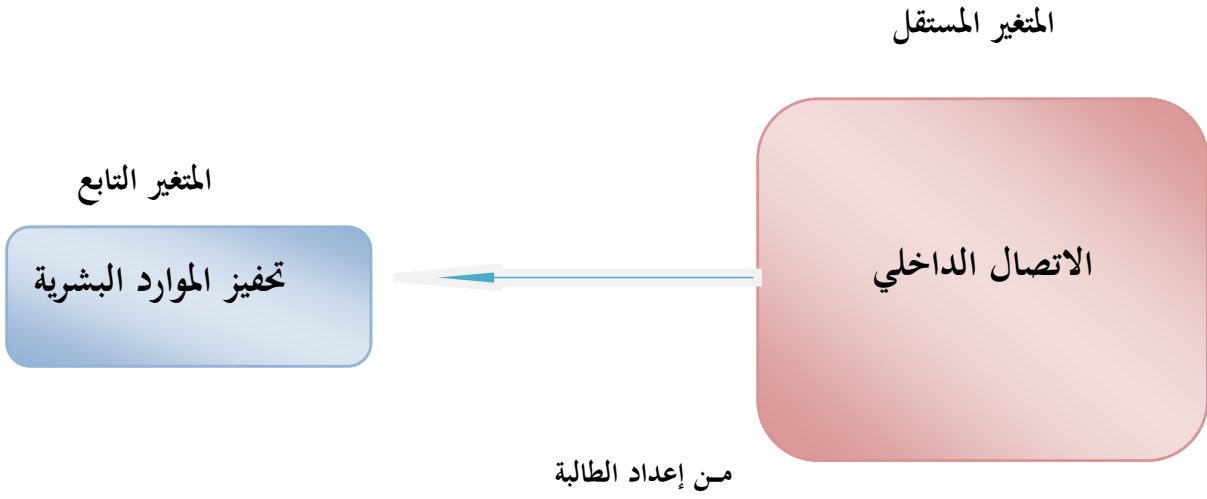
بين المتغيرات.

8- TEST F: لقياس صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

### ب- نموذج الدراسة.

انطلاقا مما سبق و في ضوء إشكالية البحث و تساؤلات الدراسة و أهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة و الذي تألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في (الاتصال الداخلي) ومتغير تابع تمثل في التحفيز في المؤسسة قيد الدراسة.

الشكل رقم(14) النموذج النظري للدراسة.



المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

الجدول رقم 04 معاملات الثبات و الصدق ( طريقة ألفا كرونباخ)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22-

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل «الاتصال الداخلي» حيث بلغت 0,676 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « التحفيز» 0.660 وهي قيم قوية أكبر من 0.60. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات كانت كبيرة وقوية بلغت 0,803 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان أي هناك الثبات و الصدق الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (الصدق= $\sqrt{\alpha}$ ).).

المطلب الثالث :الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية : وتشمل كل من الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي و المستوى الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40,0	12	ذكر
60,0	18	أنثى
100,0	30	المجموع

أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم 05 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

معامل الصدق	معامل الثبات قيمة ( $\alpha$ ) ألفا كرونباخ	العبارات	محاور الاستبيان
0,822	0,676	5 -1	الاتصال الداخلي
0,812	0,660	8-1	التحفيز
0,896	0,803	13-1	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS-22

الشكل رقم(15) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في هذه العينة، إذ تقدر نسبة الإناث بـ 60,0%، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر بـ 40,0% والسبب الذي يكمن خلف هذا التوزيع، هو العمل أو النشاط الذي تقوم به المؤسسة، والمتمثل في العمل ذو الطابع التقني و الإداري، الذي لا يحتاج إلى جهد عضلي أو بدني كبيرين، فالمقارنة بالمؤسسات الصناعية نجد نسبة الإناث ضئيلة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال، الذي يحتاج بنية عضلية قوية وجهد بدني كبير.

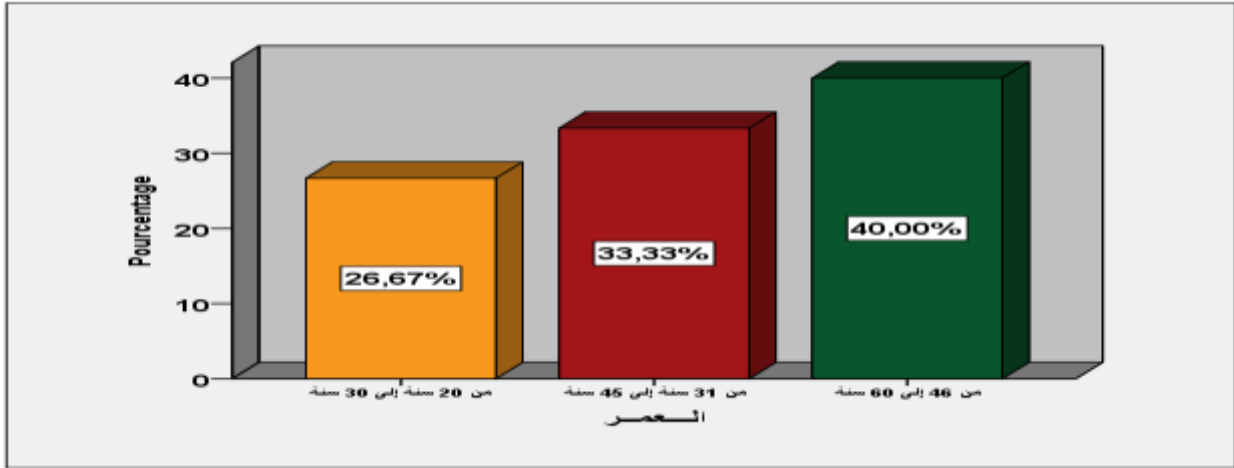
ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول رقم06 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 سنة الى 30 سنة	8	26,7
من 31 سنة إلى 45 سنة	10	33,3
من 46 إلى 60 سنة	12	40,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(16)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الشريحة العمرية الأكثر انتشارا، في العينة المسحوبة من الشباب وتتراوح ( 46-60 سنة ) والممثلة بنسبة 40,0% وتليها نسبة 33,3% من الفئة العمرية (31-45 سنة) ، مقابل الفئة العمرية (20-30 سنة) والممثلة بنسبة 26,7%. هذا ما يدل على سياسة التشبيب التي تتبعها المؤسسة في استخلاف طاقمها البشري، هذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر على سير العملية الاتصالية، ما قد يتسبب في ظهور نوع من الاختلاف قد يصل إلى درجة الصراع بين الجيلين. بسبب الفارق في السن واختلاف ذهنية الجيلين.

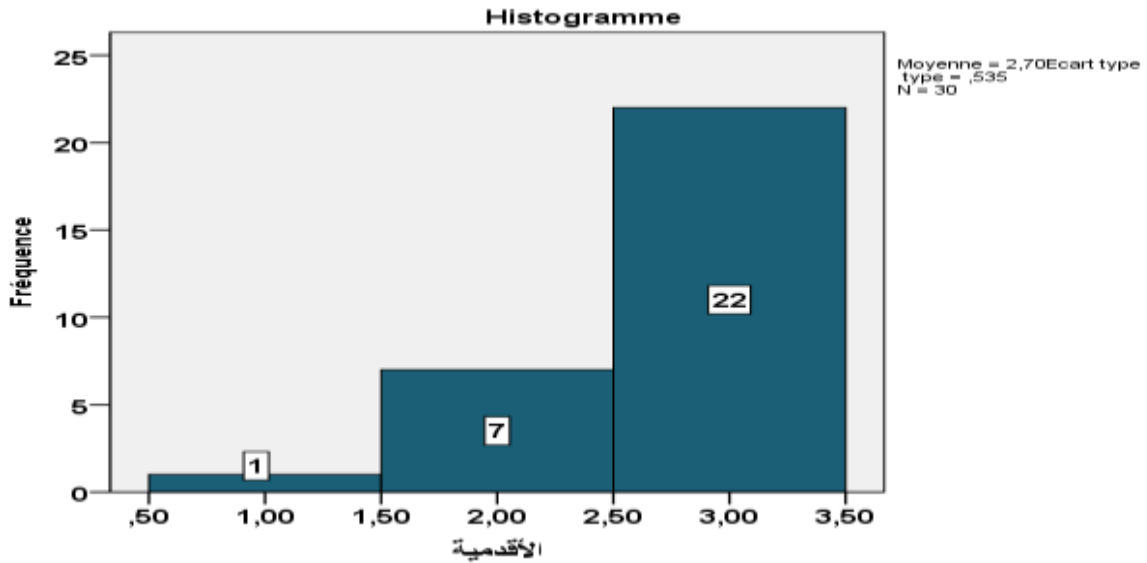
ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى 5 سنوات	1	3,3
من 6 إلى 10 سنوات	7	23,3
من 11 سنة فما أكثر	22	73,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS -22

الشكل رقم(17)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (07)

يتبين لنا من خلال الجدول الإحصائي أعلاه أن أفراد العينة المسحوبة، يتوزعون بصفة متقاربة حسب أقدميتهم في العمل بالمؤسسة قيد الدراسة، إذ نجد الذين لهم أقدمية (من 11 سنة فما أكثر) تقدر نسبتهم بـ 73,3%، أما الذين تتراوح اقدميتهم (06-10 سنوات) فيمثلون نسبة 23,3% وفي الأخير أصحاب الأقدمية (1-5 سنوات) فنسبتهم 3,3% من حجم العينة المسحوبة.

#### 4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 08 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

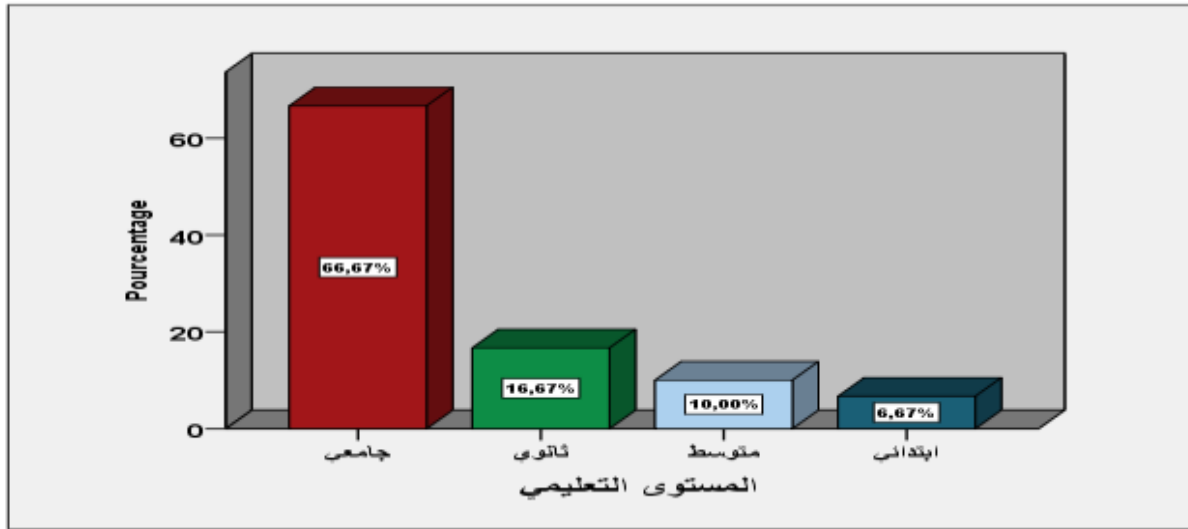
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
66,7	20	جامعي
16,7	5	ثانوي

الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

10,0	3	متوسط
6,7	2	ابتدائي
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 17 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (07)

من الجدول رقم 07 والشكل رقم 17 يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو مستوى جامعي بنسبة 66,7% و يليه مستوى ثانوي بنسبة 16,7% من أفراد مجتمع الدراسة وهذا راجع أن هذه مؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف و التي تملك القدرة في التحكم في التكنولوجيا ، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 10,0% من أفراد مجتمع الدراسة من مستوى متوسط و كانت أضعف نسبة 6,7% بالنسبة للمستوى الابتدائي ، والملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه مؤسسة تحرص على توظيف موارد بشرية مؤهلة لأن هذه المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا.

### 5- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 08 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
----------------	---------	---------

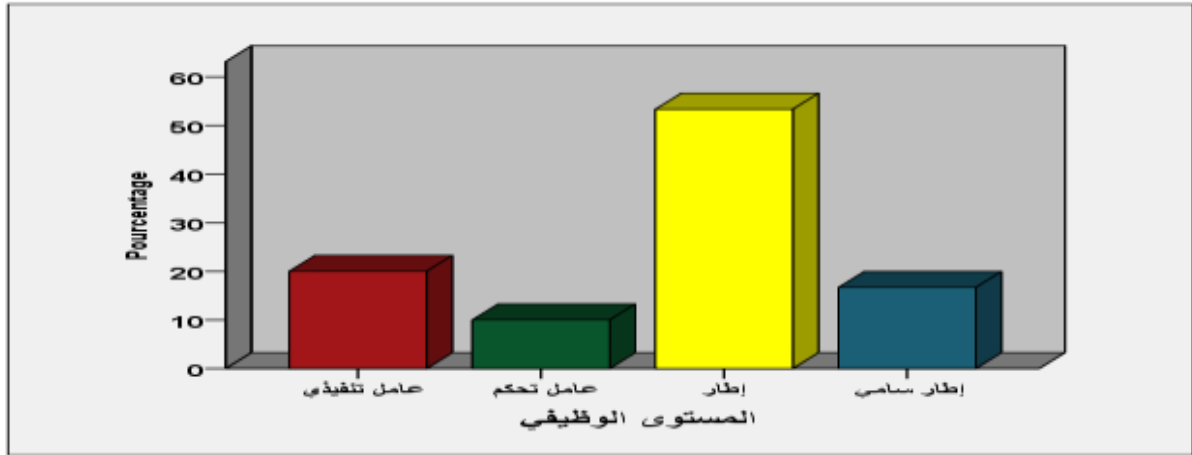
الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

20,0	6	عامل تنفيذي
10,0	3	عامل تحكم
53,3	16	إطار
16,7	5	إطار سامي
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 18 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (09)



من الجدول رقم (08) يتبين أن معظم أفراد العينة إطارات بنسبة 53,3% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 20% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عامل تنفيذي، في حين كانت نسبة 16% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب إطار سامي ونسبة 10,0% يشغلون منصب عامل تحكم. الملاحظ من هذه النسب أن مؤسسة الجزائرية للمياه تملك إطارات بنسبة أكبر مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين والدراسات العليا. الذين يمثلون فئة الإطارات

المبحث الثاني: تحليل الأسئلة واتجاهات الآراء.

المطلب الأول: تحليل أسئلة محور الاتصال الداخلي.

السؤال الأول : هل يوجد اتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة ؟

الجدول رقم (09) : معرفة وجود اتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100,0	30	نعم
0	0	لا
100,0	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 100,0 % أي كل أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك اتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة مما يدل أن مؤسسة الجزائرية للمياه لها عدة قنوات اتصال تسهل انتقال المعلومات بين الإدارة العليا و المستوى المتوسط و المستوى التنفيذي.

ثانيا : ما نوع الاتصال السائد في المنظمة ؟

الجدول رقم (10) : معرفة نوع الاتصال السائد في المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
63,3	19	الصاعد
3,3	1	النازل
33,3	10	الأفقي
100,0	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 63,3 % من المبحوثين يرون أن الاتصال السائد في المنظمة اتصال صاعد كما نجد 33,3 % يرون أن الاتصال السائد في المنظمة اتصال أفقي في حين كانت نسبة 3,3%

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

يرون أن الاتصال السائد في المنظمة اتصال نازل مما يدل أن الاتصال السائد في المؤسسة صاعد أي من المستوى التنفيذي إلى الإدارة العليا في شكل شكاوي ، تقارير، تظلمات، مشاكل...الخ.

ثالثا : ماهي الأسباب التي تجعلك تتصل بالمسؤولين ؟

الجدول رقم ( 11 ) : معرفة أسباب الاتصال بالمسؤولين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
56,7	17	مشاكل مرتبطة بالعمل
26,7	8	تقديم اقتراحات
13,3	4	أمور أخرى-شكاوي
3,3	1	أمور أخرى-تظلمات
100,0	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 56,7 % من المبحوثين يرون أن أسباب الاتصال بالمسؤولين يعود إلى مشاكل مرتبطة بالعمل مقارنة ما نسبته 26,7 % من المبحوثين يرجعون أسباب الاتصال بالمسؤولين لتقديم الاقتراحات في حين نسبة 13,3 % من المبحوثين يرون أن أسباب الاتصال بالمسؤولين يعود إلى أمور أخرى كتقديم الشكاوي ونسبة 3,3 % يرون أن أسباب الاتصال بالمسؤولين يعود إلى أمور أخرى كتقديم تظلمات ، كما نلاحظ أن النسبة الأكبر لأسباب الاتصال بالمسؤولين يعود إلى مشاكل مرتبطة بالعمل .

رابعا: ما مدى اتصالك بزملائك في المنظمة؟

الجدول رقم ( 12 ) : معرفة مدى الاتصال بالزملاء في المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50,0	15	دائما

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

أحيانا	10	33,3
نادرا	5	16,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبة 50,0 % من أفراد العينة على اتصال دائم بالزملاء في المنظمة مما يدل على وجود الاتصال الأفقي في المنظمة في حين كانت نسبة 33,3 % من أفراد العينة يتصلون بالزملاء أحيانا، كما نجد نسبة 16,7 % من أفراد العينة نادرا ما يتصلون بالزملاء في المنظمة ويمكن أن نقول استنادا إلى النسبة الأكبر أن هناك إنصال أفقي بالمنظمة.

خامسا: كيف تقييم الاتصال بين المرؤوسين في المنظمة ؟

الجدول رقم ( 13 ) : معرفة كيفية تقييم الاتصال بين المرؤوسين في المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
53,3	16	جيد
33,3	10	مقبول
13,3	4	سيئ
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 53,3 % من المبحوثين يرون أن تقييم الاتصال بين المرؤوسين في المنظمة بشكل جيد مقارنة ما نسبته 33,3 % من المبحوثين يرون أن تقييم الاتصال بين المرؤوسين في المنظمة بشكل مقبول في حين نسبة 13,3 % من المبحوثين يرون أن تقييم الاتصال بين المرؤوسين في المنظمة بشكل سيئ، كما نلاحظ أن النسبة الأكبر لكيفية تقييم الاتصال بين المرؤوسين في المنظمة كانت جيدة مما يدل على أن هناك تفاهم، ثقة متبادلة، روح العمل الجماعي و توفر ثقافة التواصل.

الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحد  
الجزائرية بالبويرة

المطلب الثاني: تحليل أسئلة محور الثاني تحفيز الموارد البشرية

أولاً: هل أنت راضي عن التعويضات التي تحصل عليها من راتب وعلاوات ؟

الجدول رقم ( 14 ): درجة الرضا عن التعويضات التي يحصل عليها الموظف من راتب وعلاوات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60,0
لا	12	40,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 60,0 % من أفراد عينة الدراسة راضين عن التعويضات التي يحصلون عليها من راتب وعلاوات مما يدل أن مؤسسة الجزائرية للمياه تقدم أجور وعلاوات مرتفعة نوعاً ما مقارنة بالمؤسسات الأخرى في حين كانت نسبة 40,0 % من أفراد عينة الدراسة غير راضين عن التعويضات التي يحصلون عليها من راتب وعلاوات.

ثانياً: هل تعتقد أن راتبك مرضي ومحفزك على العمل ؟

الجدول رقم ( 15 ): درجة الرضا عن الراتب و مدى تحفيزه على العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53,3

الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

لا	14	46,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 53,3% من أفراد عينة الدراسة راضين عن الراتب الذي يتقاضونه و يحفزهم على العمل مما يدل أن مؤسسة الجزائرية للمياه تقدم أجور نوعا ما مقارنة بالمؤسسات الأخرى في حين كانت نسبة 46,7% من أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الراتب الذي يتقاضونه و لا يحفزهم هذا الراتب على العمل.

ثالثا: هل حصلت خلال المدة التي عملت بها في المنظمة على ترقية ؟

الجدول رقم ( 16 ): الحصول على الترقية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
53,3	16	نعم-مرة واحدة
10,0	3	نعم-مرتين
6,7	2	نعم-ثلاث مرات
30,0	9	لا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 53,3% من المبحوثين تمت ترقيتهم مرة واحدة مقارنة ما نسبته 10,0% من المبحوثين تمت ترقيتهم مرتين في حين نسبة 6,7% من المبحوثين تمت ترقيتهم وكانت نسبة 30,0% من المبحوثين تمت ترقيتهم بعد وقد تكون فئة الموظفين الجدد، كما نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين التي تمت ترقيتهم مرة واحدة.

رابعا: ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات؟

الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

الجدول رقم ( 17 ) : حالة نظام الخدمات الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
46,7	14	جيد
40,0	12	مقبول
13,3	4	سيئ
100,0	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 46,7 % من المبحوثين يرون أن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات في حالة جيدة مقارنة ما نسبته 40,0 % من المبحوثين يرون أن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات مقبول في حين نسبة 13,3 % من المبحوثين يرون أن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات في حالة سيئة ، كما نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين يرون أن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات في حالة جيدة.

خامسا: هل يتم إشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك ؟

الجدول رقم ( 18 ) : المشاركة في مختلف القرارات المتعلقة بالوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50,0	15	نعم
26,7	8	لا
23,3	7	أحيانا
100,0	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 50,0% من أفراد عينة الدراسة يتم مشاركتهم في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتهم مما يدل أن هناك اتصال نازل في حين كانت نسبة 26,7 % من أفراد عينة الدراسة لا

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

يتم مشاركتهم في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتهم، كما نجد نسبة 23,3 % من أفراد العينة يتم مشاركتهم في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتهم في بعض الأحيان فبصفة عامة نلاحظ المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة قيد الدراسة .

سادسا: هل تهتم المنظمة بتكوين وتطوير قدراتك ؟

الجدول رقم ( 19 ):الاهتمام بالتكوين و تطوير القدرات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
76,7	23	نعم
23,3	7	لا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 76,7 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن المنظمة تهتم بالتكوين وتطوير قدراتهم الذي يعود بالفائدة للمؤسسة مما يدل أن مؤسسة الجزائرية للمياه تهتم بالتكوين و تطوير القدرات في حين كانت نسبة 23,3 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن المنظمة لا تهتم بالتكوين وتطوير قدراتهم. سابعاً: هل أنت راضي عن مسؤولك المباشر ؟

الجدول رقم ( 20 ):درجة الرضا عن المسؤول المباشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90,0	27	نعم
10,0	3	لا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 90,0 % من المبحوثين راضين عن مسؤولهم المباشر مما يدل أن هذا المسؤول ديمقراطي في تعامله مع موظفيه و يستخدم أسلوب الاتصال المباشر و لا يستخدم مركزية القرار في

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

حين كانت نسبة 10,0% من أفراد عينة الدراسة غير راضين عن مسؤولهم المباشر و هذه الفئة ربما ذوي الخبرة الطويلة و على أبواب التقاعد.

ثامنا: أي اقتراحات أو آراء تود ذكرها فيما يتعلق بالاتصال الداخلي في منطمتك ومساهمته في تحفيزك؟

الجدول رقم ( 21 ): تقديم الاقتراحات فيما يتعلق بالاتصال الداخلي في المنظمة ومساهمته في تحفيز الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
40,0	12	الاتصال الناجح يحفز للعمل
13,3	4	زيادة الأجر
3,3	1	التكوين يدفع و يحفز للعمل
3,3	1	المشاركة في العمل تحفز أكثر
10,0	3	المشاركة في إتخاذ القرارات محفز للعمل
23,3	7	الرضا الوظيفي حافز للعمل
3,3	1	تقديم المكفآت تحفز للعمل
3,3	1	تقييم الأداء محفز للعمل
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 40,0% من المبحوثين يرون أن الاتصال الناجح يحفز للعمل مقارنة ما نسبته 23,3% من المبحوثين يرون أن الرضا الوظيفي حافز للعمل في حين نسبة 13,3% من المبحوثين يرون أن زيادة الأجر يحفز للعمل ونسبة 10,0% يرون أن المشاركة في إتخاذ القرارات محفز للعمل ونسبة 3,3% يرون أن التكوين يدفع و يحفز للعمل ونسبة 3,3% يرون أن المشاركة في العمل تحفز أكثر ونسبة 3,3% يرون أن تقديم المكفآت تحفز للعمل ونسبة 3,3% من أفراد العينة يرون تقييم الأداء محفز للعمل .

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

في هذا المطلب سنقوم باختبار الفرضيات الدراسية.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

تم استخدام الارتباط البسيط و تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذ الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

### -فرضيات الدراسة

- ( قبول الفرضية الصفريية )  $H_0$  : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)
- (رفض الفرضية الصفريية)  $H_1$  : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)

وفيما يلي عرض للنتائج:

الفرضية الاولى: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و تحفيز الموارد البشرية.

الفرضية 0H : لا توجد علاقة بين الاتصال الداخلي و تحفيز الموارد البشرية..

الفرضية 1H : توجد علاقة بين الاتصال الداخلي و تحفيز الموارد البشرية.

جدول رقم (22) العلاقة بين الاتصال الداخلي و تحفيز الموارد البشرية

تحفيز الموارد البشرية		الاتصال الداخلي	
0,833	معامل الارتباط		
0,000	مستوى الدلالة		

مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

تم استخدام اختبار (بيرسون)، لاختبار هذه الفرضية، والنتائج موضحة في جدول رقم ( ) والذي يبين أن قيمة ( R ) المحسوبة تساوي (0.833) كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) على التوالي وهي

الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

أكبر من (0.05)؛ مما يعني عدم وجود علاقة ايجابية طردية بين الاتصال الداخلي، و تحفيز الموارد البشرية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير إيجابي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للاتصال الداخلي و تحفيز الموارد البشرية.

الجدول رقم (23) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Régression	9,478	1	9,478	63,278	0,000
الخطأ Résidus	4,194	28	0,150		
الإجمالي	13,671	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (Constante)	0,200	0,217	0,923	0,364	
الاتصال الداخلي	1,049	0,132	7,955	0,000	

معامل الارتباط ( $R=0,833$ )، معامل التحديد ( $R^2 = 0,693$ )، المتغير التابع: تحفيز الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (63,278) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال الداخلي على المتغير التابع والمتمثل في تحفيز الموارد البشرية ويتضح كذلك

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ0,833 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,693 وهذا يعني أن 69.3% من التغيرات الحاصلة في تحفيز الموارد البشرية تعود إلى تغيرات حاصلة في الاتصال الداخلي و 30.7% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

الدراسة إذ بلغت قيمة T : 7,955 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل و المتمثل الاتصال الداخلي والمتغير التابع المتمثل في تحفيز الموارد البشرية. و بالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال الداخلي لها دور هام في تحفيز الموارد البشرية

**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير إيجابي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للاتصال الداخلي و الحوافز

المادية

الجدول رقم (24) : نتائج اختبار الفرضية الاولى

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) ddl	متوسط المربعات Carré moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Régression	15,334	1	15,334	63,300	0,000
الخطأ Résidus	6,783	28	0,242		
الإجمالي	22,117	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (Constante)	-0,256	0,276	-0,928	0,361	
الاتصال الداخلي	1,334	0,168	7,956	0,000	

معامل الارتباط ( $R=0,833$ )، معامل التحديد ( $R^2 = 0,693$ )، المتغير التابع: الحوافز المادية

مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

## الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (63,300) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال الداخلي على بعد المتغير التابع والمتمثل في الحوافز المادية ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,833 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,693 وهذا يعني أن 69.3% من التغيرات الحاصلة في الحوافز المادية تعود إلى تغيرات حاصلة في الاتصال الداخلي و 30.7% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

الدراسة إذ بلغت قيمة T : 7,956 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ايجابي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل و المتمثل الاتصال الداخلي و بعد المتغير التابع المتمثل في الحوافز المادية. و بالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال الداخلي لها دور هام في تحفيز الموارد البشرية ماديا.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير إيجابي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للاتصال الداخلي و الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (25) : نتائج اختبار الفرضية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen		
الانحدار Régression	5,023	1	5,023	12,744	0,001
الخطأ Résidus	11,037	28	0,394		
الإجمالي	16,060	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	

الفصل الثالث دراسة ميدانية عن دور الإتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية لوحدة الجزائرية بالبويرة

		Ecart standard		
0,073	1,865	0,351	0,656	الثابت (Constante)
0,001	3,570	0,214	0,764	الاتصال الداخلي
معامل الارتباط (R=0,559)، معامل التحديد (R <sup>2</sup> = 0,313)، المتغير التابع: الحوافز المعنوية				

مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (25) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (12,744) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال الداخلي على بعد المتغير التابع والمتمثل في الحوافز المعنوية ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,559 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,313 وهذا يعني أن 31.3% من التغيرات الحاصلة في تحفيز الموارد البشرية معنويا تعود إلى تغيرات حاصلة في الاتصال الداخلي و 68.7% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

الدراسة إذ بلغت قيمة T : 3,570 بمستوى دلالة 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ايجابي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل و المتمثل الاتصال الداخلي وبعده المتغير التابع المتمثل في الحوافز المعنوية. و بالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال الداخلي لها دور في تحفيز الموارد البشرية معنويا.

الخاتمة

# قائمة المراجع

المراجع بالكتب العربية

الكتب

- 1- أحمد ماهر , كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال , الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع , مصر , 2000.
- 2- أحمد الخطيب , الإدارة الحديثة , نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة , عالم الكتاب الحديث للنشر , الأردن , 2009.
- 3- أحمد الخطيب , عادل سالم , معالجة الإدارة الحديثة , نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة , الأردن , عالم الكتب الحديثة , 2009.
- 3- أحمد ماهر , السلوك التنظيمي , مدخل بناء المهارات , الدار الجامعية , مصر , 2003.
- 4- احسان دهب جلاب , إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير , دار صفاء للنشر والتوزيع , الأردن , 2011.
- 5- بوحنية قوي , الإتصال الإداري داخل المنظمات المعاصر , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2010.
- 6- تامر البكري , الإتصالات التسويقية والترويج , دار حامد للنشر والتوزيع , الأردن , 2006.
- 7- جاري ديسلر إدارة الموارد البشرية , ترجمة محمد سيد أحمد عبد المنعم , عبد المحسن جودة , دار المريخ , للنشر والتوزيع , السعودية , 1990.
- 8- حنا نصر الله , إدارة الموارد البشرية , الاردن , دار زهران , 2011.
- 9- خضير كاظم حمود , موسى سلامة اللوزي , مبادئ إدارة الاعمال , الأردن , إثراء للنشر والتوزيع . 2002.
- 10- خالد عبد الرحمان الهيتي , إدارة الموارد البشرية ط<sup>02</sup> , دار وائل للنشر , 2005.
- 11- خيرى مصطفى كتانة , مدخل إلى إطارة الاعمال "النظريات والعمليات الادارية", دار جرير للنشر والتوزيع , الاردن , 2007.
- 12 ربحي مصطفى عليا , عدنان محمود الطوباسي , الإتصال والعلاقات العامة , دار صفاء للنشر والتوزيع , الأردن , ط<sup>02</sup>. 2005.

- 13- سعيد ياسر العامر, الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها, دار الفكر, 2000.
- 14- سعيد ياسر العامر, الإتصالات الإدارية, المدخل السلوكي لها, المركز رايد سرفس, ط02, مصر, 2000.
- 15- سعاد نايف البرنوطي, إدارة الموارد البشرية, إدارة الأفراد, دار وائل للنشر والتوزيع, 2007.
- 16- شعبان فرج, الإتصالات الإدارية, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن, 2009.
- 17- شاويش مصطفى نجيب, إدارة الموارد البشرية, دار الشروق, الأردن, 2000.
- 18-- صالح خليل أبو اصبع, العلاقات العامة والإتصال الإنساني, دار الشروق للنشر والتوزيع, الأردن, 2004.
- 19-- صلاح الدين محمد عبد الباقي, مبادئ السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, مصر, 2001.
- 20-- صالح مهدي محسن العامري, طاهر محسن منصور, الإدارة والاعمال, الأردن, دار وائل, 2007.
- 22-- طاهر محسن المنصور الغالي, الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل", دار وائل للنشر, الأردن, 2007.
- 23- عبد الباري إبراهيم درة, محفوظ احمد جودة "الاساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط02, 2012.
- 1 عيشوش فريد, الإتصال في الأزمات, دار الخلدونية, للنشر والتوزيع, الجزائر, 2011.
- 25-- عبد الرزاق الرحاحلة, السلوك التنظيمي, مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع, الأردن, 2011.
- 26- عبد الله محمد عبد الرحمان, سسيولوجيا الإتصال والإعلام, دار المعرفة الجامعية, مصر, 2001.
- 27- عبد الغفار الحنفي, اساسيات إدارة المنظمات الاعمال, "الوظائف والممارسات الإدارية" دار جامعية النشر والتوزيع, مصر, 2006.
- 28- عارف بن ماطل الجريد, التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي
- 29- عمر عبد الرحيم نصر الله, مبادئ الإتصال التربوي والإنساني, دار وائل للنشر والتوزيع, الاردن' 2001.

- 30-علي غربي وآخرون, تنمية الموارد البشرية, مصر 'دار الفجر, 2007.
- 31-فريد فهميزيارة, المبادئ والاصول للإدارة والاعمال ط05, الاردن, 200.
- 32-فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, دار اسامة للنشر والتوزيع, الأردن, 2008.
- 33-كامل بربر, الإتجاهات الحديثة في الإدارة والتحديات المديرين, ط02, لبنان, دار المنهل اللبناني, 2008.
- 34-كامل محمد المغربي, السلوك التنظيمي "مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم, دار الفكر للطباعة والنشر, الاردن, ط03, 2004.
- 35-محمد عليا أبو العلا, نظريات الإتصال المعاصر في ضوء تكنولوجيا الإتصال والعملية, العلم والإيمان والنشر ,
- 36-محمد قاسم القريوتي, مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات الوظائف" ط03, الأردن, دار وائل, 2006.
- 37-مصطفى نجيب شاويش, إدارة الموارد البشرية, إدارة الافراد, دار الشروق للنشر والتوزيع, 2007.
- 38-ماجدة العطية, سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة" دار الشروق للنشر والتوزيع, الاردن, 2003.
- 39-محي الدين الازهر, الإدارة ودور المديرين "اساسيات وسلوكيات" دار الفكر العربي, مصر, 1993.
- 39-موسى خليل, الإدارة المعاصر "المبادئ والوظائف الممارسة", المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان, 2005.
- 40-محمد رسلان الجيوي, جميلة جاب الله, الإدارة علم وتطبيق, دار المسيرة 'الاردن, 2000.
- 41-محمد فهمي العطروري, العلاقات الإدارية في المؤسسة, الشركات, عالم الكتب, مصر .
- 42-محمد منير حجاب, سحر محمد وهي, المداخل الأساسية للعلاقات العامة, المدخل الإتصالي, دار الفجر للنشر والتوزيع, مصر, 1995.
- 43-محمود المساد, الإدارة الفعالة, مكتبة ناشرون, الاردن .
- 44-محمود سليمان العمليان, السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, الاردن, ط04,

- 45- محمد مزبان, الإتصال المؤسسي " الأنواع والأنماط " جامعة الجزائر. دار الحكمة, 1998.
- 46- محمد فتحي, 766 مصطلح إداري, دار التوزيع والنشر السلامية, مصر, 2003.
- 47- محمد حافظ الحجازي, إدارة الموارد البشرية 'مصر, 2005.
- 48- ناصر دادي عدون, الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة, دار المحمدية للنشر والتوزيع, الجزائر, 2003.
- 49- ناصر قاسيمي, الإتصال في المؤسسة "دراسة نظرية وتطبيقية" ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2001.
- 50- نادر أحمد أبو شيخة, إدارة الموارد البشرية, إطار نظري وحالات عملية, دار صفاء للنشر والتوزيع, الاردن, 2010.
- 51- نبيل حامد مرسي, فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة, المكتب العربي الحديث, مصر, 2010.
- 52- نوري منير, تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر, 2010.
- 53- هادي مشعان ربيع, علم النفس الإداري, مكتب المجتمع العربي, الأردن, 2008.
- 54- هيثم العاني, الإدارة بالحوافز "التحفيز والمكافآت" كنوز المعرفة, 2007.
- 55- وسيلة حمداوي, إدارة الموارد البشرية, مديرية النشر والتوزيع, الأردن, 2008.

رسائل الجامعية

- 56- باسم عبد القادر شراب, تقييم نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, الجامعة الإسلامية بغزة, كلية التجارة قسم إدارة الاعمال, 2007.
- 57- عمر سرار, الرضا عن العمل وأثره على الأداء, مذكرة ماجستير غير منشورة, تخصص علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2003.

الملاحق

## Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	13

## Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	5

## Fiabilité

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	8

## Fréquences

### Table de fréquences

المؤسسة في المستويات مختلف بين اتصال يوجد هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	100,0	100,0	100,0

المنظمة في الساند الاتصال مانوع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الصاعد	19	63,3	63,3	63,3
النازل	1	3,3	3,3	66,7
الأفقي	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

بالمسؤولين تتصل تجعلك التي الأسباب ماهي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بالعمل مرتبطة مشاكل	17	56,7	56,7	56,7
	اقتراحات تقديم	8	26,7	26,7	83,3
	شكاوي-أخرى أمور	4	13,3	13,3	96,7
	تضلمات-أخرى أمور	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المنظمة؟ في بزملائك اتصالك مدى ما

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	15	50,0	50,0	50,0
	أحيانا	10	33,3	33,3	83,3
	نادرا	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المنظمة في المروسين بين الإتصال تقييم كيف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيد	16	53,3	53,3	53,3
	مقبول	10	33,3	33,3	86,7
	سيئ	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

؟ وعلاوات راتب من عليها تحصل التي التعويضات عن راضي أنت هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	60,0	60,0	60,0
	لا	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

؟ العمل على وتحفزك مرضى راتبك أن تعتقد ها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	16	53,3	53,3	53,3
	لا	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

؟ ترقية على المنظمة في بها عملت التي المدة خلال حصلت هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	واحدة مرة-نعم	16	53,3	53,3	53,3
	مرتين- نعم	3	10,0	10,0	63,3
	مرات ثلاث-نعم	2	6,7	6,7	70,0
	لا	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

..... وتأمينات علاج من الاجتماعية الخدمات نظام عن تقول ماذا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيد	14	46,7	46,7	46,7
	مقبول-	12	40,0	40,0	86,7
	سيئ	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

؟ بوظيفتك المتعلقة القرارات مختلف في إشراكك يتم هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	15	50,0	50,0	50,0
	لا	8	26,7	26,7	76,7
	أحيانا	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

؟ قدراتك وتطوير بتكوين المنظمة تهتم هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	76,7	76,7	76,7
لا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

؟ المباشر مسؤولك عن راضي أنت هل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	27	90,0	90,0	90,0
لا	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تحفيزك في ومساهمته منظمتك في الداخلي بالاتصال يتعلق فيما ذكرها تود آراء أو اقتراحات أي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide للعمل يحفز الناجح الإتصال	12	40,0	40,0	40,0
الاجر زيادة	4	13,3	13,3	53,3
للمعمل يحفز و يدفع التكوين	1	3,3	3,3	56,7
أكثر تحفز العمل في المشاركة	1	3,3	3,3	60,0
للمعمل محفز القرارات إتخاذ في المشاركة	3	10,0	10,0	70,0
للمعمل حافز الوظيفي الرضا	7	23,3	23,3	93,3
للمعمل نحفو المكفآت تقديم	1	3,3	3,3	96,7
للمعمل محفز الأداء تقييم	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

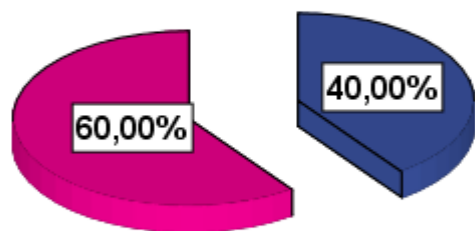
## Fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكـر	12	40,0	40,0	40,0
أنثى	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

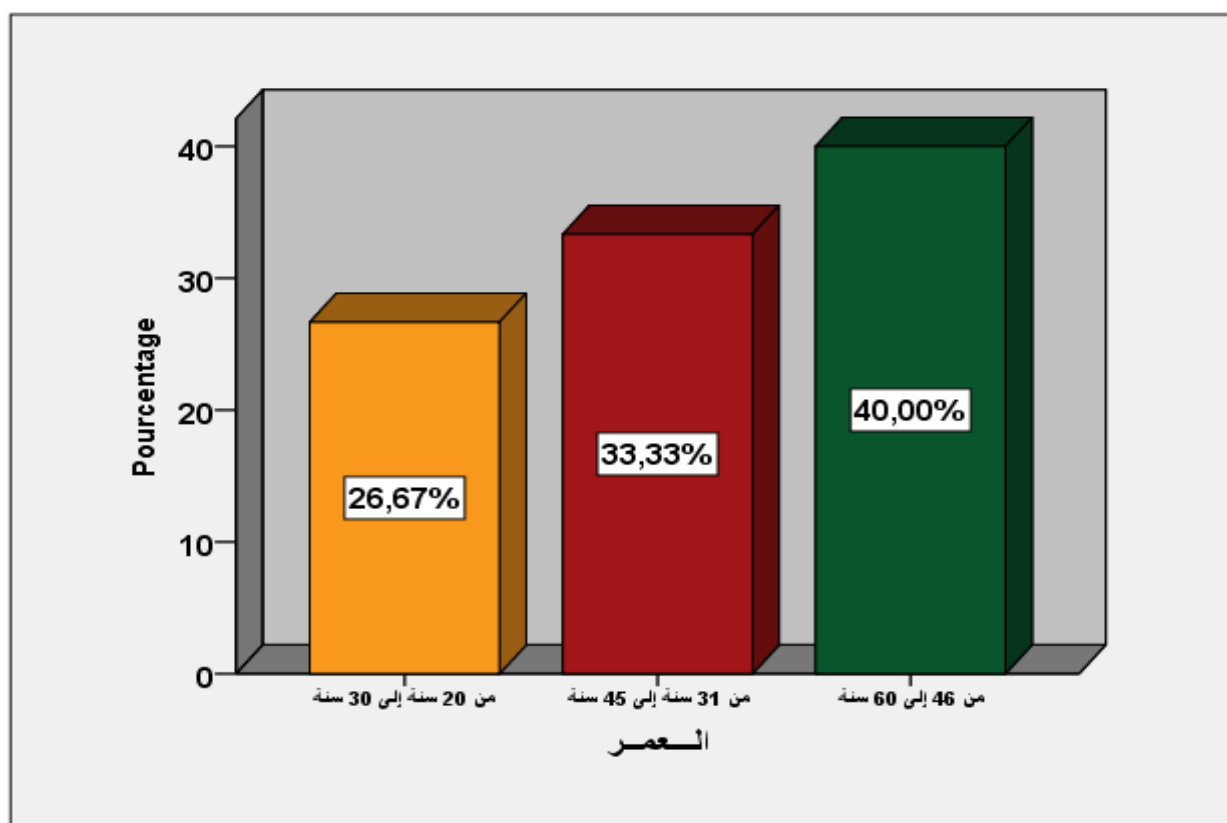
الجنس

■ ذكـر  
■ أنثى



## Table de fréquences

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 الى سنة 20من	8	26,7	26,7	26,7
	من 31 سنة إلى 45 سنة	10	33,3	33,3	60,0
	من 46 إلى 60 سنة	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	



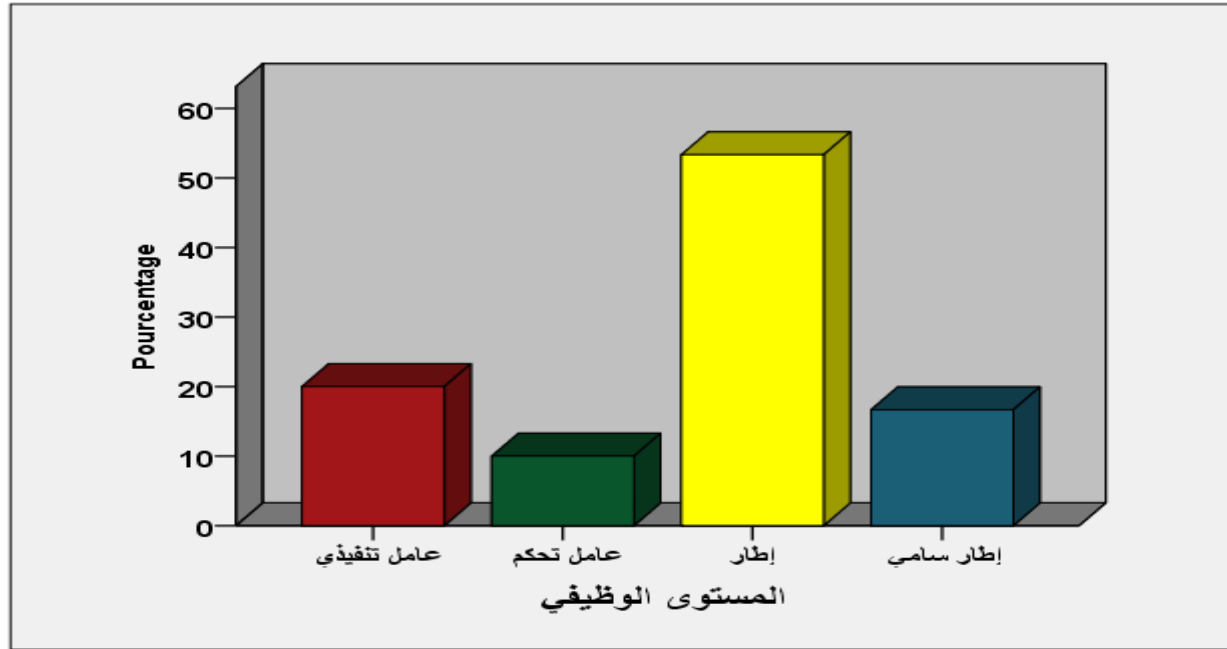
الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من سنة إلى 5 سنوات	1	3,3	3,3	3,3
من 6 إلى 10 سنوات	7	23,3	23,3	26,7
من 11 سنة فما أكثر	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

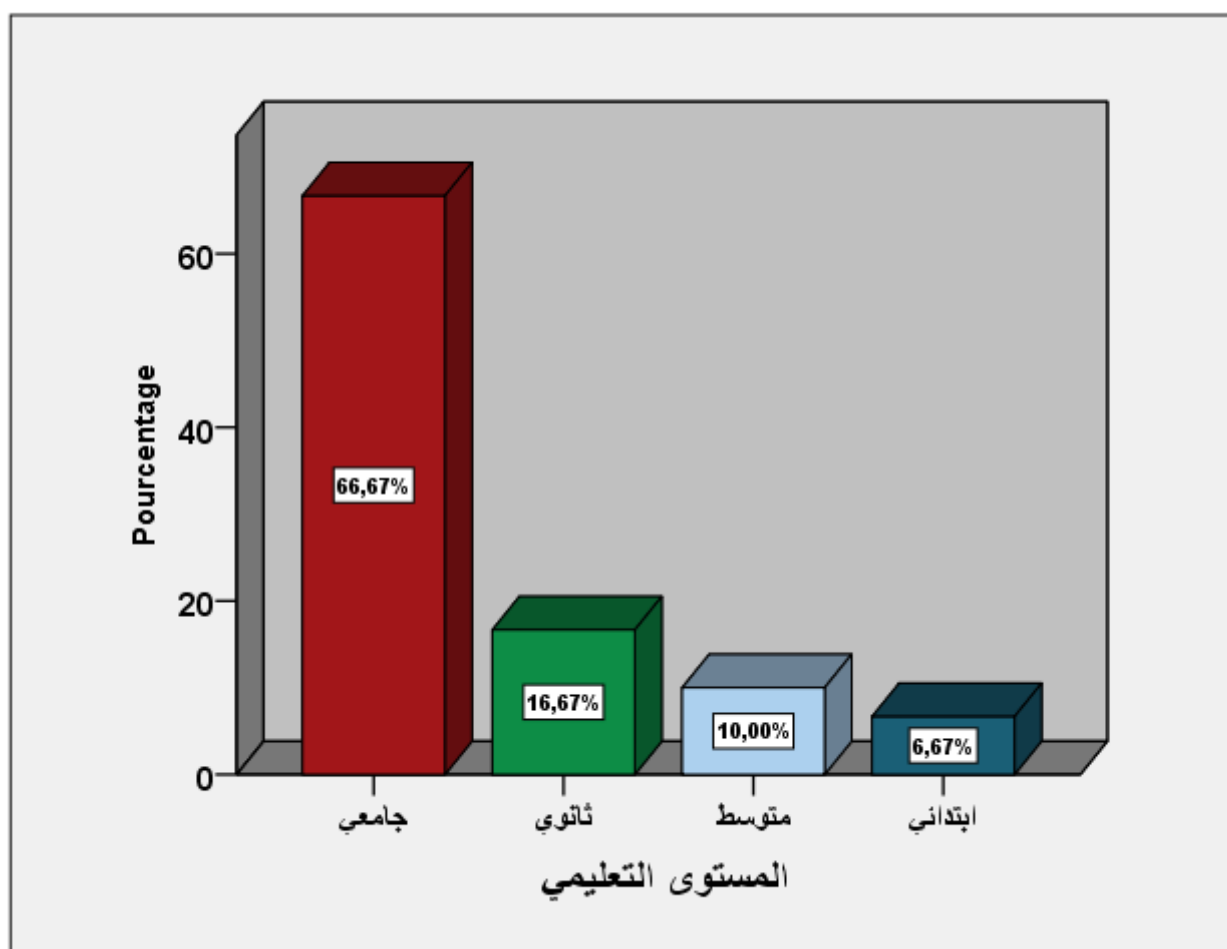
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تنفيذي عامل	6	20,0	20,0	20,0
تحكم عامل	3	10,0	10,0	30,0
إطار	16	53,3	53,3	83,3
سامي إطار	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fréquences



التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جامعي	20	66,7	66,7	66,7
ثانوي	5	16,7	16,7	83,3
متوسط	3	10,0	10,0	93,3
ابتدائي	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



Test hypothese

Corrélations

Corrélations		التحفيز	الداخلي الاتصال
الداخلي الاتصال	Corrélacion de Pearson	,833**	1

	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
التحفيز	Corrélation de Pearson	,833**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الداخلي الاتصال <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التحفيز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,833 <sup>a</sup>	,693	,682	,38701

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلي الاتصال

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,478	1	9,478	63,278	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	4,194	28	,150		
	Total	13,671	29			

a. Variable dépendante : التحفيز

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلي الاتصال

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,200	,217		,923	,364
الداخلي الاتصال	1,049	,132	,833	7,955	,000

a. Variable dépendante : التحفيز

## Régression

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الداخلي الاتصال <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : المادية الحوافز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,833 <sup>a</sup>	,693	,682	,49218

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلي الاتصال

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,334	1	15,334	63,300	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	6,783	28	,242		
	Total	22,117	29			

a. Variable dépendante : المادية الحوافز

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلي الاتصال

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,256	,276		-,928	,361
الداخلي الاتصال	1,334	,168	,833	7,956	,000

a. Variable dépendante : المادية الحوافز

## Régression

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الداخلي الاتصال <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المعنوية الحوافز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559 <sup>a</sup>	,313	,288	,62784

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلي الاتصال

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,023	1	5,023	12,744	,001 <sup>b</sup>
Résidus	11,037	28	,394		

Total	16,060	29			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : المعنوية الحوافز

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلي الاتصال

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,656	,351		1,865	,073
الداخلي الاتصال	,764	,214	,559	3,570	,001

a. Variable dépendante : المعنوية الحوافز

## الاستبيان

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموارد البشرية" نرجو منكم التكرم بالإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة و ذلك بوضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة لخدمة البحث نرجو منكم أن تكون إجاباتكم موضوعية ، و نعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي ستقدمونها وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث ، ونشكركم على وقتكم وتعاونكم و نقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها أتم والمؤسسة التي تعملون بها .

### القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو وضع علامة (X) في الحالة التي تنطبق على وضعكم.

- 1-الجنس : ذكر  أنثى
- 2-العمر : من 20 الى 30 سنة  من 31 الى 45 سنة
- من 46 الى 60 سنة
- 3-الأقدمية : من سنة إلى 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات
- من 11 سنة فما أكثر
- 4-المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5-المستوى الوظيفي: عامل تنفيذي  عامل تحكم  اطار

### القسم الثاني: البيانات الخاصة بعملية الاتصال

1-هل يوجد اتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة ؟

نعم  لا

2-مانوع الاتصال السائد في المنظمة ؟

الصاعد  النازل  الأفقي

3- ماهي الأسباب التي تجعلك تتصل بالمسؤولين ؟

مشاكل مرتبطة بالعمل  تقديم اقتراحات  أمور أخرى

ماهي ؟ .....

4 - ما مدى اتصالك بزملائك في المنظمة؟

دائماً  أحيانا  نادرا

5 - كيف تقيم الاتصال بين المرؤوسين في المنظمة؟

جيد  مقبول  سيئ

القسم الثالث: البيانات الخاصة بعملية التحفيز

\*الحوافز المادية :

1- هل أنت راضي عن التعويضات التي تحصل عليها من راتب وعلاوات؟

نعم  لا  إجابة أخرى .....

2- هل تعتقد أن راتبك مرضي ويحفزك على العمل؟

نعم  لا  إجابة أخرى .....

3- هل حصلت خلال المدة التي عملت بها في المنظمة على ترقية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كم من مرة تم ترقيتك؟ مرة واحدة  مرتين  ثلاث مرات

4- ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات؟

جيد  مقبول  سيئ

\*الحوافز المعنوية :

6- هل يتم إشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك؟

نعم  لا  أحيانا

7- هل تهتم المنظمة بتكوين وتطوير قدراتك ؟

نعم  لا

8- هل أنت راضي عن مسؤولك المباشر ؟

نعم  لا

• أي اقتراحات أو آراء تود ذكرها فيما يتعلق بالاتصال الداخلي في منطمتك ومساهمته في تحفيزك :

.....  
.....

