

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين
- دراسة ميدانية بلدية جيجل -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصّص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

د. بولبينة جمال

* عبد الهادي تينهنان

السنة الجامعية: 2020/2019

الشكر والتقدير

الشكر لله الواحد الأحد الذي أنعم علينا بنعمه والذي خلقنا وسوّانا
ولطريق العلم هداًنا، والذي يسرّ سيلنا وأنار دربنا وبه استعنا وعليه توكلنا.

نتقدّم بأسمى عبارات الشكر والاحترام وأطيب التقدير للأستاذ الفاضل
"بولبينة جمال" الذي لم يبخل علينا بتشجيعه وتوجيهاته التي استفدنا منها
وساعدتنا في إتمام هذه المذكرة.

كما نتقدّم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث.
كما أنني أشكر أسرتي الغالية التي تعبت علياً حتى أصل إلى هذا اليوم
العظيم أمّي "عزوزة سلمى" وأبي "عبد الهادي بوعلام" حفظهما الله لي
بالإضافة إلى أصدقائي ورفقاء دربي الذين قدّموا إلى تشجيع ورافقوني طوال
مشواري الدراسي.

تينهينان

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
الباب النظري للدراسة الفصل الأول: موضوع الدراسة	
6	تمهيد
7	أولاً: إشكالية الدراسة
9	ثانياً: فرضيات الدراسة
9	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
10	رابعاً: أهداف الدراسة
11	خامساً: أهمية الدراسة
12	سادساً: تحديد المفاهيم
17	سابعاً: الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي	
25	تمهيد
26	أولاً: خصائص الاتصال الداخلي
27	ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي
27	ثالثاً: مبادئ الاتصال الداخلي
28	رابعاً: أهمية الاتصال الداخلي
29	خامساً: وظائف الاتصال الداخلي
31	سادساً: عناصر الاتصال الداخلي
37	سابعاً: أنواع الاتصال الداخلي
42	ثامناً: أنماط الاتصال الداخلي
42	تاسعاً: وسائل الاتصال الداخلي
45	عاشراً: معوقات الاتصال الداخلي
48	احدى عشر: سبل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي
50	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: مدخل إلى الدافعية للعمل

52	تمهيد
53	أولاً: خصائص الدافعية للعمل
53	ثانياً: أهمية الدافعية للعمل
54	ثالثاً: وظائف الدافعية للعمل
54	رابعاً: أنواع الدافعية للعمل
56	خامساً: عوامل ضعف الدافعية ومشاكل فهم عملية الدافعية
57	سادساً: الوسائل الحديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم
60	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: المداخل النظرية المفسرة للاتصال والدافعية

62	تمهيد
63	أولاً: النظريات المتعلقة بالاتصال الداخلي
63	1: نظرية التفاعلية الرمزية
64	2: نظرية المعلومات
64	3: نظرية التعلم
65	4: نظرية التبادل
65	ثانياً: النظريات المتعلقة بالدافعية
66	1: نظرية تدرج الحاجات لماسلو
68	2: نظرية العاملين لهارزبورغ
69	3: نظرية الدفير
71	4: نظرية دافع الإنجاز
72	خلاصة الفصل

الباب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

75	تمهيد
76	أولاً: مجالات الدراسة.
76	1- المجال الجغرافي.
78	2- المجال البشري.
78	3- المجال الزمني.

79	ثانيا: منهج الدّراسة.
80	ثالثا: أدوات جمع البيانات.
80	1- الملاحظة.
80	2- المقابلة.
81	3- الاستمارة.
81	رابعا: عينة الدّراسة.
82	خامسا: أساليب معالجة البيانات وتحليلها.
83	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات	
85	تمهيد
86	عرض وتحليل وتفسير البيانات
86	1:الخاصة بالبيانات الشّخصيّة
88	2الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى
95	3:الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية
100	4:الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة
103	خلاصة الفصل
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدّراسة	
105	تمهيد
106	اولا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدّراسة
106	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدّراسات السّابقة
108	ثالثا : تحميل ومناقشة النتائج في ضوء الدارسات السابقة
109	رابعا: النتائج العامّة للدّراسة
110	خامسا: التوصيات
112	خلاصة الفصل
114	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدّراسة

المقدمة

المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفراداً وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع المجالات وأنشطة المنظمة المختلفة ويعد الاتصال الداخلي العنصر الأساسي المحوري في حركة الجماعة بين الأفراد وهو يمثل الشريان الذي يغذي المنظمة، حيث يتم تبادل الأفكار والآراء والمعلومات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، والتي لا تستطيع أي مؤسسة أو منظمة أن تعمل بدونها، بل يمكن القول أنه ليس هناك عملية إدارية يمكن أن تتم مالم يكن ذلك من خلال الاتصال الداخلي فإن التحدث إلى المرؤوسين والاستماع إلى الرؤساء والمقابلات الشخصية والاجتماعات والتعبير الشفوي وكتابة الخطابات والتقارير والمذكرات هي من أنواع الاتصال. فالإتصال بمثابة زيت تشحيم لكل العمليات الإدارية والإنسانية إذ لا يمكن له الحركة بسهولة ويُسر مالم يكن هناك اتصال، بالتالي فالإتصال هو وسيلة للفرد للتعبير عن ما يكون داخله وما يريده وطرح مشاكله وتقديم اقتراحاته. وهو وسيلة أيضا للإدارة لمعرفة العقائل والمشكلات التي تواجه العمال والعمل ومحاولة على الحد منها وتقديم العلاج لها حتى تستمر في العمل، بالتالي لابد للمؤسسة الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه باعتباره الحلقة الناجحة داخل المؤسسة وحتى يتمكن من ذلك لابد على المدير أن يثير حماس مرؤوسيه ويفهم احتياجاتهم ويحدد أهدافهم وأن يعطيهم أعمال مناسبة لهم وأن يلهب مشاعر الإنجاز وحب العمل لديهم وأن يختارهم بحيث تتوافر صفاتهم مع طبيعة العمل وأن يدرّبهم ويعاملهم بعدالة وهذه الأمور تتدرج تحت نطاق الدافعية وتحسيس المرؤوسين مع الأخذ بعين الاعتبار كل من الجوانب المادية والمعنوية للفرد بدقة عالية حتى تزيد من كفاءة المؤسسة وتحريك العملية الانتاجية لها.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا بعنوان . دور الاتصال الداخلي في رفع دافعية الموظفين. وقد قسّمت الدراسة إلى جانبين الأول خاص بالدراسة النظرية وقد قسّم إلى أربعة فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها، وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والتعقيب عليها، أما الفصل الثاني خصصناه للاتصال الداخلي، خصائصه، أهدافه، مبادئه، أهميته، وظائفه، عناصره، أنواعه، أنماطه، وسائله ومعوقاته وسبل التغلب على معوقات الاتصال، أما الفصل الثالث فتطرّقنا فيه إلى دافعية العمل، خصائص الدافعية أهميتها، وظائف الدافعية، وأنواعها وعوامل ضعفها ومشاكلها، والوسائل الحديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم، وأخيرا الفصل الرابع الذي خصصناه للمداخل النظرية المفسرة لكلا من الاتصال الداخلي والدافعية للعمل، ثم انتقلنا إلى الجانب الثاني وهو الجانب التطبيقي للدراسة والذي احتوى على ثلاثة فصول ، الفصل الخامس اشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة وتتضمن مجالات البحث، المنهج المتبع، عينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية. أما

الفصل السادس فقد تناولنا تحليل وتفسير البيانات والمعلومات والفصل السابع تم مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة، والدراسات السابقة واستخلاص، نتائج عامة للدراسة وصولاً إلى الاقتراحات والتوصيات وقد أكملنا بحثنا بالتعرض إلى الخاتمة تليها قائمة المراجع والمصادر ثم قائمة الملاحق التي اعتمدنا عليها.

الباب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

هذا الفصل يعدّ بمثابة نافذة نطلّ عليها على موضوع دراستنا، بحيث سوف نتطرّق في هذا الفصل إلى تحديد الإشكاليّة وصياغة الفرضيات وما هي الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع وما هي أهدافها وكذلك قمنا بتحديد المفاهيم التي تحتويها دراستنا إلى غاية الدّراسات السّابقة التي اعتمدنا عليها لإثرائنا وتزويدنا بالأفكار والمعلومات عن الموضوع.

أولاً: الإشكالية:

يعدّ الإنسان كائن اجتماعي بطبيعة منذ نشأته فهو يؤثر ويتأثر بالآخرين ويتواصل معهم ولكي يستطيع أن يعبر عن شعوره وأفكاره وحاجاته للآخرين فهو يستخدم الاتصال الذي يعدّ أداة ذات أهمية كبيرة في حياته نظراً لأنّه دائم التّواصل مع الأفراد المحيطين به ومجتمعه سواء عن طريق الكلام والرموز وبالتالي تنشأ علاقة إنسانية واجتماعية بينهم.

ولأنّ المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد نظام اجتماعي متكوّنة من مجموع من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض في إطار تقسيم واضح للعمل، ومجموع من الأهداف والاتجاهات والطموحات ودوافع مشتركة، كما أنّها وحدة اقتصادية بالدرجة الأولى تمارس أنشطة متعلّقة بها من أجل البقاء والاستمرار والتنافس وتحقيق الأهداف وذلك يكون بتنسيق جهود الأفراد العاملين والتكامل والتساند الوظيفي بين مختلف الوظائف والوحدات التّظيمية وفق آليات وعمليات تنظيمية على رأسها الاتصال والتواصل، بالتالي فقد استغنت المؤسسة عن مفهومها الضيق وطابعها التقليدي القديم واكتست حلّة جديدة عصريّة جزاء التّحولات والتّطورات الحديثة خاصّة في وسائل الاتصال التي أصبحت حاجة ملحة لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها فهي تساعد العمال في عملية الاتّصال فيما بينهم من حيث السرعة والفعاليّة والدقة في عملية نقل المعلومات والأفكار.

ويعتبر الاتّصال من بين القضايا التي حظيت باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات على رأسها علم الاجتماع لما له من أهميّة ودور كبير في تسيير شؤون المنظمات بكفاءة وفاعليّة، ويشير الاتّصال في شكله الداخلي بأنّه أحد الأسس التي يركّز عليها البناء التّظيمي، وأحد مقومات النشاط التعاوني بين الجماعات، وهو يحقّق التكامل بين الوحدات الفرديّة المختلفة للتّظيم ويعد من أهم عمليات الإدارة حيث يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة، كما يشير له أنّه عملية معقّدة، تتضمن نواحي كثيرة كتوصيل المعلومات واستقبالها وفهمها وقبولها ورفضها وهو ضرورة ماسة لإحكام الرّقابة على سير العمل في المشروع عن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات، حيث يعدّ بمثابة شريان دمّ في المؤسسة يتم رأسياً وأفقياً وعمودياً، ويؤثر على العديد من المتغيّرات منها اتجاه ودافعية العمّال للعمل. فالعامل يعدّ الرّكيزة أو الدّعامّة الأساسيّة التي تعتمد عليها المؤسسة لما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل ومن أجل ذلك يتم التركيز على دافعية الفرد، فعلماء النفس يعرفون الدافعية على أنّها قوة داخلية وخارجية تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التّوازن

وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخليّة والخارجيّة، صحيح أنّه لا يمكن رؤية دافعيّة الفرد إلاّ أنّه يمكن أن نلاحظها من خلال بعض السلوكيات التي يقوم بها الفرد كمستوى الأداء العالي الذي يقدّمه والمواظبة والانضباط في مواقيت العمل والطّموح والحماس والإصرار على تحقيق الأهداف والتفاني في العمل ورغبته في تحقيق الذات والتفوق والإنجاز وقلة العيابات عن العمل وقلة النزاعات والشكاوى فهذه المؤشرات تدل على أنّ دافعيّة الفرد عاليّة وإذا كانت عكس ذلك فهذا يعني أنّ دافعيّة العمل منخفضة جدًّا. فبالنّسبة هناك مؤسسات تتبنى عدّة وسائل وجوانب لرفع دافعيّة عملهم والحفاظ على الجوّ العمل الملائم للاستمرار في هذا المجال فبعض منهم يعتمد على تقديم حوافز ماديّة لرفع دافعيّة العمال وهو غالبا ما ينظر إليها كمؤشر للنّجاح فيرى "تايلور" أنّه يمكن زيادة الدافعيّة من خلال نظام الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجيّة، والبعض الآخر له وجهة نظر مخالفة حيث يرى أنّه لا يمكن رفع دافعيّة الفرد بالمال فقط فهناك جوانب أخرى لها أثر كبير على دافعيّة الفرد وهي الجوانب المعنويّة التي تبنتها حركة العلاقات الإنسانيّة وهي ترى أنّه لا بدّ من توفير الوظيفة المناسبة للفرد، الاحترام والتقدير والإثراء الوظيفي من خلال فرص التّرقية والتّقدم والمشاركة في اتّخاذ القرارات، توفير جو التّنافس العادل على الوظيفة، العمل الجماعي، توفير الأمن والشّعور بالانتماء، وتحقيق الذات وهذا ما ذهب إليه إبراهيم ماسلو في هرمه حيث قسّمه إلى 5 مستويات أساسيّة كل مستوى مكمل للمستوى الآخر.

وبناء على هذا ارتأينا أن نتناول هذا الموضوع (الاتصال الداخلي) بالدراسة والتحليل لما له من دور كبير في رفع دافعيّة العمّال، وذلك من خلال تبني المؤسسات لوسائل حديثة للاتصال تساعدها على معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم وطريقة تفكيرهم ومشاركتهم أفكارهم وانطلاقا مما سبق ولأهميّة المتغيرين سنحاول استقصاء العلاقة بينهما في بلدية جيجل ومن هنا تبرز معالم الإشكاليّة الزاهنة في طرح التساؤل التّالي:

- هل للاتصال الداخلي دور في رفع دافعيّة العمل لدى الموظّفين؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعيّة من ضمنها:

- هل يساهم تبادل الأفكار والمعلومات في رفع دافعيّة العمل لدى الموظّفين؟

- هل يساهم إقامة علاقات اجتماعية في رفع الدافعيّة لدى الموظّفين؟

- هل يساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع دافعية للموظفين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

ينطلق الباحث الاجتماعي في دراسته للظاهرة الاجتماعية من مجموعة من الأفكار التي تعبر عن مشكلة بحثه، فهذه المرحلة تعد خطوة أساسية وهامة من خطوات البحث العلمي باعتبارها إجابة مقترحة توجه الباحث وتساعده في تحديد معالم بحثه وتعتبر همزة وصل بين الجانب النظري والميداني.

وتعرف الفرضية بأنها "اقتراح أو تخمين يدرس العلاقة ما بين المتغيرين، يكون في الغالب أحدهما المتغير المستقل والآخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة"¹.

وبعد تحديد إشكالية البحث وصياغة التساؤلات الفرعية، تمت صياغة الفرضية العامة كالتالي:

- يساهم الاتّصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين.

وكما ان لكل بحث على متغيراته فإن لهذا البحث متغيرين رئيسيين:

أ- المتغير المستقل: هو الذي يمثل العامل المفسر للظاهرة وهو موضوع الدراسة وافتراسيا للمتغير التابع ويمثل في هذا البحث "الاتصال الداخلي".

ب- المتغير التابع: هو النتيجة المتوقعة من المتغير المستقل الذي يريد الباحث شرحه وهو في هذا البحث "دافعية العمل".

وتتبنى عن هذه الفرضية العامة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: تبادل الأفكار والمعلومات يساهم في رفع الدافعية لدى الموظفين.

الفرضية الفرعية الثانية: إقامة العلاقات الاجتماعية يساهم في رفع دافعية العمل لدى الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة: المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في رفع دافعية العمل لدى الموظفين.

ثالثا: أسباب اختياره الموضوع

¹ - عبد الله إبراهيم، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008، ص 171.

لكلّ منا أسباب تدفعه لدراسة موضوع بحث معيّن يراه أنّه قد أثار دافعيّته وحركّ أحاسيسه ليقوم بدراسته، وقد تكون هذه الأسباب ذاتيّة متعلّقة بنا أو قد تكون موضوعيّة ناتجة عن حقائق موجودة في الواقع ومن بين الأسباب نذكر ما يلي:

1) الأسباب الموضوعيّة:

- الاهتمام المتزايد للباحثين بموضوع الاتّصال الداخلي في المؤسسة.
- معرفة المكانة التي أصبح يحتلّها الاتّصال الداخلي في المؤسسة.
- دراسة طرق ووسائل الاتّصال في المؤسسة وكيفية تأثيرها على دافعيّة الموظفين.
- إبراز أهميّة ودور الاتّصال الداخلي في بناء العلاقات الإنسانيّة والاجتماعيّة داخل المؤسسة.
- تسليط الضوء على الجوانب الإنسانيّة التي تهملها بعض المؤسسات.
- الكشف عن دور الاتّصال الداخلي في زيادة الرفع من دافعية للعمل لدى الموظفين.

2) الأسباب الدّائيّة:

- تماشى الموضوع مع مجال تخصصنا.
- الحصول على شهادة الماستر بعنوان يتعلّق بالاتّصال الداخلي ودافعيّة العمل.
- رغبتني في دراسة الاتّصال الداخلي ومحاولة تقديم أشياء جديدة في هذا المجال.
- الفضول في معرفة سبب نقص الاهتمام بموضوع الاتّصال الداخلي كبعد تنظيمي.

رابعاً: أهداف الدّراسة

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه، وبما أن تحديد أهداف الدراسة هي خطوة أساسية فإنها تعتبر بمثابة تحديد نقطة الوصول التي ترغب في وصولها ومن خلال ذلك يمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي:

1) - الأهداف العلميّة:

- معرفة طرق المستعملة في الاتّصال داخل المؤسسة.
- معرفة نوع الاتّصال السائد في المؤسسة ومدى تأثيرها على دافعيّة الموظفين.
- معرفة مدى مستوى مساهمة الاتّصال الداخلي المساعد والهابط والأفقي في رفع دافعيّة العمل للموظفين.

- بروز أهمية الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل.
- معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي على دافعية العمل لدى الموظفين.

(2)- الأهداف المجتمعية:

- الكشف عن نقاط القوة والضعف لعملية الاتصال داخل المؤسسة.
- الكشف عن معوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في رفع دافعية الموظفين.
- معرفة دورة الاتصال الداخلي والطرق التحفيزية الممنهجة من طرف المؤسسة.

(3)- الأهداف الشخصية:

- إثراء الرصيد المعرفي وتعميق مكتسباتي المتعلقة بالدراسة.
- اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي.
- تدعيم مجال البحث في هذا المجال.

خامسا: أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع نفسه كونه يتناول موضوع حساس وهو الاتصال الداخلي ودافعية العمل، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال تبيان الأهمية الكبيرة للعملية الاتصالية داخل المؤسسة ومدى مساهمته في رفع دافعية العمل لدى الموظفين وانطلاقا من ذلك يمكن تحديد أهمية مشكاة الدراسة في:

(1)- الأهمية العلمية:

- محاولة تسليط الضوء على الاتصال الداخلي وكيفية مساهمتها في رفع دافعية الموظفين.
- ابراز دور الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الجزائرية.
- معرفة الطرق والوسائل التي تتبعها المؤسسات الجزائرية في الاتصال الداخلي.
- المشاركة في الإثراء العلمي الخاص بعلم الاجتماع التنظيم والعمل من خلال تناولنا هذه الدراسة.

(2)- الأهمية المجتمعية

- الكشف عن نقاط القوّة والضعف لعمليّة الاتصال داخل المؤسسة.
- الرّفْع من كفاءة الاتّصال في المؤسسة.
- الاهتمام بالعنصر البشري وحاجاته ورغبته.
- الكشف عن ما يثير دافعيّة الموظفين من أجل تحسين عمل المؤسسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدّراسة

1- تعريف الدّور:

لغة: دار الشّيء يدوّر دورا بفتح وسكون ويدوّر واستدار يستخدم إذا طاف حول الشّيء إذ عاد إلى الموضوع الذي ابتدأ منه.¹

• هو مجموع من الواجبات المرتبطة بمركز اجتماعي وهو سلوك واتجاهات والقيم الملزمة بالإضافة إلى الحقوق المرتبطة بمكانته.²

اصطلاحا: يستخدم مصطلح الدّور في علم الاجتماع وعلم النّفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا بمعاني مختلفة فيطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معيّن يتميّز بمجموعة من الصّفات الشّخصيّة والأنشطة ويتحدّد دور الشّخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشّخص نفسه.³

يعرفه علماء الاجتماع: " إنّه مجموع من معايير السلوك التي تحكم وضعا معيّنا في البناء الاجتماعي وتتكوّن هذه المعايير من مجموعة من التّوقعات التي يكوّنّها الآخرون أثناء تأديّة دوره".⁴

تعريف إجرائي: هو أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة يجب على الفرد أن ينجزها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معيّنة.

2-الاتّصال:

¹ محمد مرتدى الدبيدي: تاج العروس من جواهر القاموس، منشورات مكتبة الحياة بيروت ، 1982، ص 315.

² صالح مصلح أحمد: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعيّة، دار عالم الكتب، ط1، السعودية، 1999، ص 462.

³ فاروق مداسي: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني لنشر، الاردن، 2003 ص 120.

⁴ محمد الجوهري: وآخرون، طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعيّة، مصر، 1997، ص 111.

لغة: إنَّ أصل كلمة اتّصال يرجع إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها Common بمعنى عام أو مشترك ويتبيّن من هذا أنّ الاتّصال كعملية يتضمّن المشاركة أو التّفاهم حول شيء أو فكرة أو اتّجاه أو سلوك أو فعل.¹

كلمة مشتقة من كلمة "وصل" يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاه إلى غاية معينة.²

اصطلاحاً: هو جوهر استمرار الحياة الاجتماعيّة وتطوّرها وبدونه يستحيل التّفاهم فهي وسيلة تعبير عن ما يجوب داخل الفرد من انفعالات ورغبات فهو أداة لإشباع حاجات الفرد النفسيّة والاجتماعية.³

عرّفه بيرلو: DBERLE: الاتّصال الوسيلة التي يتمّ بها نقل المعلومات والأفكار والاتّجاهات من شخص لآخر.⁴

عرّفه هونكز: honkins: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة الرّسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".⁵

عرّفه ميلر: "الاتّصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد ايصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".⁶

التعريف الإجرائي: هو عملية تداول المعلومات والأفكار بين الأشخاص وهي عملية تقوم على إرسال واستقبال إذا فهي عملية اجتماعية وليست فردية تحتاج إلى المشاركة بين عدّة أفراد.

3-الاتّصال الداخلي:

¹ - محمد علي شمس، إسماعيل محمد القفي: السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون ومفكرون، الأردن، ط1، 2007، ص 262.

² - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، الأردن، ط1، 2007، ص 235.

³ - نجاح عودة خليفات: مدير المدرسة (القائد)، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة 1 العربية، 2013، ص 169.

⁴ - عبد الله محمد عبد الرحمن: سيسيولوجيا الاتصال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2، ص 2001.

⁵ - محمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، 3، عمان، ط3، 2006، ص 285.

⁶ - ناصر دادي عدون: الاتّصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار محمدية عامة، الجزائر، 2004، ص 13.

- هو عملية ارسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السُّلمي أو الهرمي تكون على شكل تعليقات او أوامر وشروحات وطرق الأداء ومعلومات ضرورية وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

- وسيلة ضرورية للإعلام وهي الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين دافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع وكلّ عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة من خلالها يتم نقل وتبادل كلّ الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.¹

- يشمل الاتصال داخل المنظمة كلّ العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين الأطراف المنظمة جماعات وأفراد، سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي أو بين أقسام المنظمة بحيث ينتظم الاتصال بناء على النصوص الرسمية وعلى أساس التقاليد التي تراكمت بين الأعضاء داخل المنظمة.²

- عرفته منال طلعت: "دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها".³

التعريف الإجرائي: هي عملية اجتماعية بالدرجة الأولى يتم فيها إرسال المعلومات ذات معنى من فرد لآخر بهدف التأثير فيه وتبادل المعلومات والآراء والمشاعر يكون عن طريق رموزهم ويتم توصيلها بوسائل مختلفة وبالتالي فهي عملية مستمرة لا بدّ من وجود طرفين فيها أو أكثر مرسل ومستقبل أي بين القائد والموظفين في المؤسسة يمكن أن يكون شفهيًا أو خطيًا.

4- الدافعية:

- لغة: الدافعية مشتقة من الدفع يعني الإزالة بقوة في لسان العرب قوله تدفع السيل واندفاع أي دفع بعضه وتدافع القوم أي دفع كل ميثاء دفعة.⁴

- اصطلاحا: هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع.⁵

¹ ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 7، 10.

² ناصر قاسمي: مصطلحات اساسية في علم الاجتماع الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 14.

³ منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 1، 2002، ص 22.

⁴ محمد بالرياح: الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 78.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص 368.

- عرّفها لوثناس **lutyans**: فيردع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية **move** التي تعني **move** يحرك وينظر إلى الدافعية على أنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فسيولوجية ونفسية تنشط وتستحدث وتعد محرك ولهذا فإن مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن في فهم مصطلحات: الحاجة، البواعث القوى والحوافز.¹

- عرّفها بيش **beach**: يعرّف الدافعية بأنها الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو ضعفه والدافعية هي الباعث الرئيسي لأفعال الناس.²

- أما رودولف ستينر **rudolfstener**: فيرى الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان الذي يحرك وينشط السلوك ثم يوجّه ذلك السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف.³

- وهناك من عرّف الدافعية: أنها تمثّل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبده الفرد في العمل وهي تمثّل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبده الفرد.⁴

- التعريف الإجرائي: هي حالة داخلية عند الفرد أو البشر بفعل عوامل داخلية أو خارجية تنشط أو تثير لديه سلوك معين من أجل تحقيق هدف معين وهي حالة مؤقتة تنتهي مع تحقيق الهدف المرغوب تحقيقه.
5- الدافع:

وهو يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك وموجه له.⁵

ويعرّف الدافع أيضاً أنه حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري أو مكتسب شعوري أو لاشعوري عضوي أو نفسي.⁶

التعريف الإجرائي: القوة التي تدفع الفرد للقيام بسلوك من إشباع وتحقيق حاجة أو هدف.

¹- حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 108.

²- راوية حسن: سلوك التنظيمي المعاصر "دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 33.

³- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، إسكندرية، 2004، ص 119.

⁴- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر وأساليبه في الإدارة، دار حامد، عمان، 2005، ص 42.

⁵- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 64.

⁶- عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 182.

6-الموظفين: الموظف هو الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدرته مقابل تعويض مادي وعيني ووفق شروط العمل ولوائحه.¹

التعريف الإجرائي: هو شخص مكلف بأداء وظيفة معينة في مؤسسة ما بقرار من مديره ويتم دفع له مقابل ذلك العمل.

بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

1-الحاجة: وهي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين وهو يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه حتى يتم إشباع هذه الحاجة.²

* تعرف أيضا أنها: الشعور بالنقص والعوز بسبب التغيرات الداخلية والجسمية أو النفسية والاجتماعية.³

* كما تعرف أيضا أنها تتمثل في النواقص التي تعترى الموظف وتولد لديه حاجات مادية ومعنوية تعتبر ضرورية بالنسبة له وتدفعه إلى إشباعها وتتحكم في سلوكه أو قراراته.⁴

التعريف الإجرائي: هو نوع من الفراغ أو نقص يشعر به الفرد سواء نفسي أو مادي أو معنوي أو اجتماعي وبالتالي يدفعه للقيام بسلوك معينة وذلك بغية تحقيق ذلك النقص وإزالته عن طريقه.

2-الحافز: هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد ونمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

* تعرف أيضا أنها القوى والعوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد⁵ والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة، إنها كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء

عمل محدد بشكل متغير.¹

¹ - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ط 1، 1998، ص 154.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، 138.

³ - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص 162.

⁴ - حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، ط 1، 1998، ص 75.

⁵ - نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 82.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من المغريات والمزايا التي تقدّمها الإدارة لتحريك قدرات الموظفين وتقديم أفضل ما لديهم.

3- السلوك: عرّفه عبد الرحمن عيسوي: "أنها عبارة عن استجابات الحركيّة الغدديّة أي استجابات صادرة عن عضلات الكائن الحيّ عن طريق الغدد الموجودة في جسمه".²

التّعريف الإجرائي: هي مجموعة من الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد قد تكون ظاهرة أو باطنه وهي عبارة عن ردة فعل لشيء ما.

سابعاً: الدّراسات السّابقة:

تعتبر الدّراسات السّابقة تلك البحوث والدّراسات التي قام بإجرائها باحثون آخرون في موضوعات مختلفة وتلعب هذه الدّراسات دوراً كبيراً في إعطاء فكرة عامّة للباحث عن البحث الذي يقوم به، بحيث تساعد الباحث على الحصول على البيانات والمعلومات وتزوّده بالكثير من الأفكار والإجراءات التي يمكن أن تفيده في إجرائه للدّراسة وتزيح الغموض وتوضّح النواقص المهملة في تلك الدّراسة.

وفي ما يلي بعض الدّراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا:

أولاً: الدّراسات الوطنيّة:

1- دراسة: سبتي ذهبية:³

¹ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص 190.

² - عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج "دار المعرفة الجامعية"، مصر، 2003، ص 58.

³ - سبتي ذهبية، "مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصّص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة "أكلي محند أولحاج" بولاية البويرة، سنة 2015/2014.

أجرت سبتيي ذهبيّة دراسة بعنوان " مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين " مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بجامعة "أكلي محند أولحاج" بولاية البويرة، سنة 2015/2014.

وقد هدفت الدراسة في هذه الدراسة إلى إبراز أهميّة التحفيز والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة والتعرّف على أنواعه والتعرّف على مدى قدرة الاتصال الداخلي في المساهمة في تحفيز العاملين.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 76 عامل بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري. موزعين بين الإطارات وأعوان التنفيذ.

- انطلقت الباحثة من سؤال رئيسي مفادها، ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين؟

وأنّ التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي. - ما المقصود بالتحفيز؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والتحفيز وما طبيعة هذه العلاقة؟

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج منها:

- الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، فهو يزودهم بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم.

- الاتصال الداخلي يقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحفيز العمال وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين واثارة دوافعهم للعمل، نقل الرسالة في منظمة عبر مسارات وقنوات متعدّدة قد تكون (رسمية نازلة، أفقية) وقد تكون مكتوبة، الشفوية، إلكترونية وقد تكون غير رسمية منها ما ينبغي تشجيعه إذا كان يتفق مع أهداف الاتصال ومنها ما هو معرقل للاتصالات الرسمية ينبغي تجنبه.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

هذه الدراسة تتمحور حول عنصر ومتغير مهم تناولته أيضا في بحثنا وهو المتغير المستقل حيث ان هذه الدراسة تحاول التعرف علي المقصود بالاتصال الداخلي ومعرفة أهميته ودوره ووسائله المعتمدة وأنواعه

وتكمن أهمية هذه الدراسة بنسبة لنا أنها اتفقت مع دراستنا علي نفس المنهج الوصفي وأدوات جمع للبيانات ويختلفان في المتغير التابع و مكان إجراء الدراسة الميدانية و الزمن.

2- دراسة: محمد قادري¹

اجرى قادري محمد دراسته الموسومة بـ "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" (دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية)، دراسة مقدمة من اجل نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تحكّم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسيير مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، واعتمدت معرفة فجوات الاتصال بمؤسسة وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة ومحاولة اقتراح بعض الحلول.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أما أدوات جمع البيانات بشكل عام على الاستبيان إضافة إلى الملاحظة كملاحظة سلوكيات وعلاقات العمال الاتصالية بمختلف أشكالها وقد تمّ اختيار العينة المقدّرة بـ 87 عامل أي بنسبة 20% لذا كان التساؤل الرئيسي كالتالي:

هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكّم الاتصال الداخل في حاجة الجماعة وحسن تسييرها؟ وتمحورت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟

- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟

- ما أهم ما تمّ رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية؟

- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة وعلى انتقال وتداول المعلومات؟

¹ - قادري محمد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" (دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :

- أن الاتصال الداخلي لهذه المؤسسة غير فعال، كما لوحظ أن المستوى التعليمي لنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة يتراوح بين الابتدائي والثانوي وهي نسبة كبيرة تؤثر السير الحسن للمؤسسة وعلى عملية الاتصال الداخلي كما أنه لا يوجد شيء اسمه الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة، كما أن الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين متوسطه وهذا يدل على أن عملية الاتصال تسير ببطء وجود صراعات داخل المؤسسة، إن معظم المعلومات التي يستقبلها الأفراد عبارة عن أوامر، أن المسؤولين غير مبالين، ولا يفكرون في إنشاء خلية اتصال.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

دراسة قادري محمد تقوم على متغير مهم في بحثي وهو الاتصال الداخلي بحيث استفدت من هذه الدراسة معرفة مدى نجاعة الاتصال الداخلي في نجاح المؤسسة وأهميته وتقنياته، اتفقت مع دراستنا على نفس المنهج الوصفي أما بالنسبة إلى أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على الاستمارة والملاحظة فقط في حين اعتمدت على الملاحظة، المقابلة والاستمارة وبناء أسئلتها المطبقة مع أفراد مجتمع البحث وعليه فان موضوع الاتصال الداخلي يعتبر ذو أهمية كبيرة في دراستنا .

3- دراسة: صوشي كمال¹

قام صوشي كمال دراسته الموسومة بـ " أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية tindol بالمسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، 2007.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجانب الشرعي الذي ينظم سير علاقة العمل بين العمال وأرباب العمل، والمشكلات التي يخلفها عدم الاستقرار المهني للعمال على مستوى أدائهم وإقبالهم للعمل والكشف

¹ - صوشي كمال، مساهمة في دراسة، " أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية tindol بالمسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، 2007.

عن طبيعة التغيرات التي من الممكن أن تطبع سلوك الأفراد العاملين بنظام العقود إزاء اقبالهم على تحقيق أهدافهم المتعلقة بالعمل ومدى إشباعهم لحاجاتهم المختلفة.

كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أما أدوات جمع البيانات بشكل عام اعتمد على المقابلة والاستمارة، وكان عدد العينة 74 فردا وهي تمثل المجتمع الإحصائي ككل 100%.

وكان السؤال الرئيسي مدى تأثير نظام العمل بالعقود على دافعية العمال بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية؟

أما فرضية الدراسة: يؤثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال.

الفرضيتان الإجرائيتان:

- يؤثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال إيجابا.

- يؤثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال سلبا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- أغلبية الأفراد عبّروا عن رأيهم والذي يؤكد على الأثر السلبي لنظام العمل على دافعيتهم وهي نسبة عالية تمثل 80%.

- عدم منح العمال التحفيز اللازم الذي يثير دافعيتهم.

- نظام العمل بالعقود لا يؤثر إيجابا على دافعيتهم.

- إن نظام العمل بالعقود يثير سلوكيات تهدف إلى تجنب الفشل في تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل أي المحافظة على منصب العمل وتجنب العقاب والسلوك غير المرغوب فيه جنب التوبيخ والذم من طرف المسؤولين وذلك بالحرص على مداومة والسعي لكسب ود المسؤولين.

- إن نظام العمل بالعقود يشكل للعمال ضغطا بالتالي فعنصر الجذب يختفي.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية: ما نلاحظه في دراسة صوشي كمال أنه يتشارك مع في نفس المتغير التابع وهو الدافعية العمل وهو عنصر مهم في دراستي، حيث استفدت منها خاصة في تكوين

صورة أوضح عن الدافعية لدى العمال وما يؤثر فيها بشكل عام ننتشارك في نفس المنهج الوصفي وأدوات جمع بيانات المقابلة واستمارة وتختلف من المتغير المستقل ومكان إجراء الدراسة والزمن حيث دراسة صوشي تمت في مؤسسة صناعية عام 2007 ودراستي في مؤسسة ذات طابع خدماتي عام 2020.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل استطعنا الإمام بمجموع من المعلومات والأفكار حول موضوع دراستنا واليت ستكون داعم أساسي لنا في الفصول القادمة وذلك لأهميته وشموله في الإمام بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي

تمهيد

أولاً: خصائص الاتصال الداخلي

ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي

ثالثاً: مبادئ الاتصال الداخلي

رابعاً: أهمية الاتصال الداخلي

خامساً: وظائف الاتصال الداخلي

سادساً: عناصر الاتصال الداخلي

سابعاً: أنواع الاتصال الداخلي

ثامناً: أنماط الاتصال الداخلي

تاسعاً: وسائل الاتصال الداخلي

عاشراً: معوقات الاتصال الداخلي

أحدي عشر: سبل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يحظى مفهوم الاتصال الداخلي باهتمام العديد من الباحثين والدارسين وذلك كون الاتصال أداة ضرورية ليس فقط في الإدارات والمؤسسات بل في حياتنا اليومية وذلك للتعبير عن أفكارنا وأحاسيسنا ونقلها لغيرنا ولكي يتفوقوا على ما نشعر به، فالاتصال في المؤسسة يعتبر ضرورة ماسة تقوم بين القادة والموظفين وبالتالي نقل المعلومات والأفكار حتى لو اختلفت الوسيلة التي تم الاعتماد عليها سواء كانت كتابية أو شفوية فهو يساهم في توجيه الآخرين وحتى اتخاذ القرارات المهمة داخل التنظيم.

وبالتالي سوف نتطرق في هذا الفصل للإطار النظري للاتصال الداخلي ونحاول أن نشمل مختلف جوانبها من خصائص وأهداف وأهمية والوظائف التي يقوم بها الاتصال الداخلي بالإضافة إلى أهم العناصر والأنواع المختلفة له ووسائله وماهي أهم العوائق التي يواجهها وما هي سبل التغلب على هذه المعوقات.

أولاً- خصائص الاتصال الداخلي:

يتميز الاتصال الداخلي بعدة خصائص يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- 1- الاتصال عملية ديناميكية: تقوم على الفعل وردود الفعل فهي تعتمد على المشاركة في المعنى حيث أنّ غاية الاتصال أن يصبح المستقبل مشتركاً مع المرسل في الفكرة أو الخبرة بالدرجة التي يريدها المرسل، فالمرسل في بداية الاتصال يمتلك وحدة معلومات معينة ونتيجة للاتصال وما يحدث به من تفاعل بين المرسل والمستقبل يصبحون مشتركين معا في معرفة هذه المعلومات والأفكار.¹
- 2- الاتصال عملية مستمرة: حيث لا يوجد بداية ونهاية لعملية الاتصال ونحن في عملية دائمة مع أنفسنا ومع مجتمعنا، ونظراً لأنّ الاتصال يشمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية ولا نهاية فإنّها دائمة التغير والحركة.²
- 3- الاتصال عملية دائرية: بمعنى أنّ الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنّه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.
- 4- الاتصال عملية إنسانية: ويعني ذلك أنّ الاتصال وجد مع وجود الإنسان فهو ظاهرة إنسانية أولاً وقبل كل شيء حيث يؤدي دوراً هاماً في إقامة الثقة والاحترام المتبادل وتوثيق العلاقات بين المؤسسة وجمهورها من ناحية وبين الرؤساء والعاملين.
- 5- الاتصال عملية معقدة: باعتبار الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضاً لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.³
- 6- الاتصال الداخلي لا بد ان يتناسب مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني.

¹ - نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة، الأردن، ط 1، 2012، ص 26-28.

² - محمد الصرفي: السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، ط1، 2007، ص 114.

³ - محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية سلسلة اصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر،

2007، ص 19-23.

7- أن يكون مبنيا على الأهداف المحددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم.¹

ثانيا - أهداف الاتصال الداخلي:

يسعى الاتصال إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:²

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموع موظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في اداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ج- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات ففي اتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر والوجدانية: يساعد الاتصال الداخلي الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- يساعد على تقليل الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل.

ثالثا: مبادئ الاتصال الداخلي:

¹ كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 1994، ص 242.

² صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مجلة دراسة العلوم الانسانية، العدد 22، 2004، ص 120-

للاتصال الجيد مجموعة من المبادئ أهمها ما يلي:¹

- 1- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تحتوي إلى على معنى واحد معنا لسوء فهمها أو لمنع التضارب في التنفيذ.
- 2- أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.
- 3- أن تتم العملية الاتصالية وفقا للتسلسل التنظيمي.
- 4- أن تكون الرسالة على مستوى فهم وإدراك المرسل إليه وليس المرسل.
- 5- أن تتضمن الرسالة أسلوبا يكفل للمرسل إليه سهولة فهمها واستيعابها.
- 6- يجب على المرسل متابعة المرسل إليه عن طريق ملاحظة تصرفاته أثناء تنفيذ مضمون الرسالة وذلك لضمان تحقيق الهدف من الرسالة.
- 7- أن تتفق وسيلة الاتصال مع الرسالة المطلوب توصيلها من المرسل إلى المرسل إليه وهو ما يعبر عنه بموافقة الكلام لمقتضى الحال.

رابعا: أهمية الاتصال الداخلي:

يحتل الاتصال الداخلي أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر الاتصال الداخلي ركيزة أساسية تقوم عليها مختلف أنشطة المؤسسات حيث أي تناقص أو غياب للمعلومات يؤدي إلى اضطراب وظائف المؤسسة فالالاتصال الداخلي محور العمليات في المؤسسة حيث يترتب عليه فعالية الأداء، اتخاذ القرارات، وبناء الهيكل التنظيمي وهو كذلك وسيلة لإصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على التساؤلات وتقديم اقتراحات لحل المشاكل.²

كما يمكن إيجاز أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة في ما يلي:

- 1- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة حيث يسهم في نقل الآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

¹ - نجاح عودة فليفات: مدير المدرسة القائد، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 171-172.

² - قاسمي ناصر: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات، جامعة الجزائر، 2011، ص 15-16.

- 2- يمكن من خلال الاتصالات الفعالة تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال يخدم أهداف المؤسسة في تحقيق الكفاية والفعالية.
- 3- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام في المؤسسة عن طريق التنسيق الجيد بين كافة أرجاء التنظيم حيث يمكن تصور سير المؤسسة دون وجود اتصال وتنسيق دائم وفعال بين هيكلها وفروعها وأجهزتها منه تبدأ أهمية الاتصال الداخلي في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط والتنظيم من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية ثم عملية الرقابة من ناحية أخرى.¹
- 4- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- 5- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتدريبهم.
- 6- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- 7- إصدار الأوامر والتعليمات التأثير في الآخرين وقيادتهم.²
- 8- الارتقاء بمستوى العمل الجماعي.
- 9- بناء الولاء والإخلاص.
- 10- توفير الوقت والجهد وتقادي تكرار العمل وزيادة الإنتاجية.
- 11- إجراء المقابلات والمشاركة فيها بشكل أكثر فعالية.
- 12- الاستفادة من أفكار الآخرين والتعبير عن الشئاء والمدح للآخرين.
- 13- تقديم النقد البناء واسداء النصيحة والتغلب على مشاعر الخجل والخوف.³

خامسا: وظائف الاتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي وظائف يقوم بها وهي متعددة يمكن أن نلخصها في ما يلي:

- 1- **وظيفة الانتاج:** إنّ عملية الاتصال هي التي تحدد سير الانتاج كمّا ونوعا كما تحدّد التوجهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء والتوجيه والإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وإبداء الإعجاب والإعلان عن مكافئة الأداء الجيد وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية.

¹ محمد قاسم القزبوتي: سلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط 5، 2009، ص 219.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص 244.

³ نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 98-99.

2- الإبداع: يعني إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي ويربط بعامل الإبداع بعدان هما:

- البعد الأول: يتمثل في عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع الجديدة.
- البعد الثاني: يتمثل في تطبيق البعد الأول وبالتالي فالاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برامج للقضاء أو التقليل من عملية المقارنة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم.

3- الصيانة: يتمثل دور الاتصال في ثلاث مهام أساسية وهي :

- حفظ الذات: وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
- تغير موقف الأفراد: من القيم التي يولدها التفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى الأفقي والعمودي.
- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.¹

4- التوجيه: تقوم عملية الاتصال بإحداث التأثير الإيجابي في الفرد والجماعة من خلال اكتساب الفرد اتجاهات ايجابية وتعديل الاتجاهات والأفكار السلبية وتشارك مؤسسات المجتمع لتحقيق هذه الوظيفة بداية من الأسرة وبالإضافة إلى المؤسسات الأخرى كالتقنيات ووسائل الإعلام في المجتمع.²

5- الرقابة: تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطهم وسلوكياتهم مثل: إجراء المقابلات لتقييم المرؤوسين.

6- التخطيط: الاتصال مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات واستنباط المؤشرات والتنبؤ والتوقع.³

¹ - قوى بوحنية: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 35-36.

² - نجلاء محمد الصالح: مهارات الاتصال في خدمة الاجتماعية، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2012، ص 47.

³ - مصطفى يوسف كافي: الرأي العام ونظريات الاتصال، دار حامد، الأردن، ط1، 2015، ص 187.

7- **الدافعية:** تتمثل في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المؤسسة فالإتصال هو العملية الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وهو يشمل كل نشاطات القيادة كإصدار الأوامر، مكافئة السلوك والمراجعة تقويم الأداء وتخصيص المهام والتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين.

8- **المعلومات:** يقوم بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرار وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير فالإتصال في هذه الحالة توجه ثقفي حيث يركز البحث التجريبي في مجال الإتصال في العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات ومستوى تحسين دقة قنوات الإتصال في عملية نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد أو الجماعات أو القرارات التنظيمية.¹ ويقترح "سكوت وميشال" أربعة أغراض نذكرها فيما يلي:²

الجدول (01):يمثل وظائف الإتصال التنظيمي عند سكوت وميشال.

الوظيفة	التوجيه	الأهداف	مجال التفكير الفطري والبحث
الانفعالية	مشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفور والسلطة والمواكبة والتعزيز وتعديل السلوك
المعلومات	تقصي	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات
الرقابة	البيئة	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي

سادسا:عناصر الإتصال الداخلي:

تتطلب عملية الإتصال الإداري لكي تكتمل عددا من العناصر الأساسية المترابطة والمكاملة لبعضها البعض ومن أهمها ما يلي:

¹ - كفان سليم: دراسة مدى فعالية الإتصال في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس والعمل التنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، 2005، ص 23.

² - بلال خلف السكرانة: أخلاقيات العمل دار المسيرة، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 402.

1- المرسل: وهو الشخص الذي يحاول نقل معنى أو قصد ما لشخص آخر.¹ كما أنه هو مصدر الرسالة التي يصنعها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين وهو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر وهو في ذلك.

متأثراً بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله واهتمامه وأيضاً تتأثر بتوقعاته وطموحه وأهدافه وهذا يعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تجعل الرسالة و(المتطلبات الأساسية التي تساعد في مهمته كمرسل وهي) كيفية تفسيره لها.²

يتطلب النجاح الإداري في عملية الاتصال توافر عدّة من المتطلبات والصفات الأساسية التي تساعد في مهمته كمرسل وهي:

- قدرة المرسل في أن يكون أكثر جاذبية للجمهور.
- ثقة المرسل في المستقبل.
- توافر الخبرات لدى المرسل وإمامه بجوانب الموضوع.
- القدرة على الإقناع والتأثير إذا كانت الرسالة مقروءة أو مسرعة.
- القدرة على التعبير بوضوح من جهة والنظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها.³

2- الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لات يكون هناك اتصال يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تعتمد تفسيرات مختلفة وأن تكون الرسالة سليمة وتكون مع مقدرة المستلم اللغوية.⁴

وهي أيضاً عبارة عن رموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وهي تأخذ عدّة أشكال من رموز مثل الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام، صور، وتعاير الوجه... الخ ولاشك أنّ الاختيار الحسن

¹ - محمد سلطان عمر: الاتصالات الإدارية، دار الريّة، عمان، ط 1، 215، ص 1.

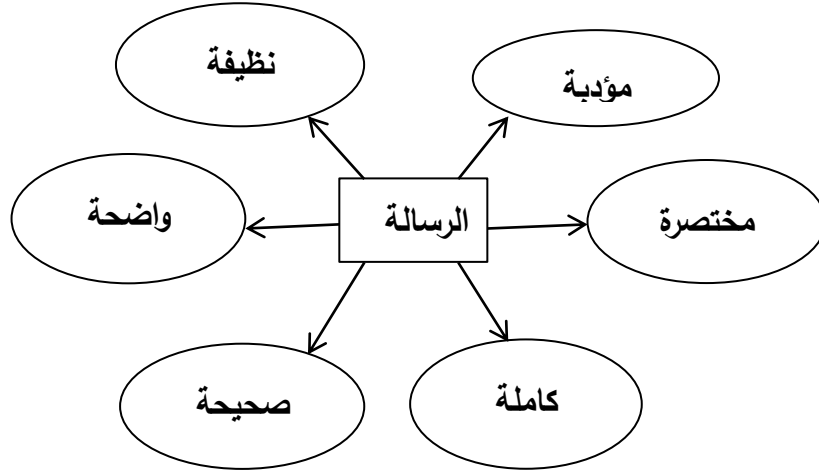
² - ختام الغناتي، علي العياصرة: الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين التطبيق والنظرية، عمان، الأردن، ط1، دار الحامد، 2007، ص 56.

³ - عليان ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 247-244.

⁴ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط 5، 2010، ص 241.

لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه وسوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.¹

الشكل (01): سمات أو صفا الرّسالة الفعالة في الاتصال.



شكل يوضح ما هي صفات الرّسالة الصحيحة واللائمة توفرها لكي لا يحدث خلل في فهم الرّسالة.

3- المستقبل: هو الطرف الثاني في عملية الاتصال الذي تصله الأوامر أو الإرشادات أو المعلومات من قبل المرسل وهو رئيس المؤسسة أو المشرف عليها وأحيانا يكون المرؤوسين من يرغب في توصيل المعلومة إلى رئيسهم أو الاقتراح أو الشكاوى أو طلب معين يخصه.²

ويوجد عوامل قد تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم وهي:

• مستوى لتعليم المستلم.

• الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرّسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.

• المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.³

3- الوسيلة: وهي القناة التي تمثّل الرّسالة ومعانيها ونقلها للآخرين ويطلق عليها أحيانا الوسيط الذي يربط

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 354.

² - أبو سمر محمد: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن، 2009، ص 68.

³ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط 5، 2010، ص 242.

بين المرسل والمستقبل.¹

وهناك أشكالاً لقنوات الاتصال في البيئة التنظيمية للمؤسسة منها:²

*القناة اللفظية المباشرة: الكلام المباشر بين المرسل والمستقبل كالاتصالات.

*القناة المكتوبة: كالصحف والوثائق والمجلات.

*الوسائل السمعية المرئية: كالإذاعة والتلفزيون والهاتف.

*الوسائل الإلكترونية: كالبريد الإلكتروني.

5- الترميز: تتمثل في تحويل الفكرة إلى رموز اتصال فمن المستحيل إرسال الفكرة هكذا بل يجب ترجمتها إلى مجموع من الرموز المفهومة، أو وضع هذه الفكرة في صورة تسهل عملية انسيابها وتوضيحها لدى المستقبل، مثلاً يمكن تحويل فكرة ما على شكل جمل أو عبارات على شكل صورة وإن اختيار الرموز يتعلق بنوعية وسيلة الاتصال وطبيعة الفكرة.³

كما تعرف أنه وضع محتوى الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وتعابير الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.⁴

6- فك الرموز: من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها وفك رموزها من منظور المرسل إليه وينطوي ذلك على تعبير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وإدراكه ته نحو المرسل.⁵

7- التغذية العكسية: ويطلق عليها عدة مصطلحات مثل رد الفعل، التغذية العكسية أو رجع صدى وهي تبين مدة التأثير الذي أحدثته الرسالة في المستقبل وتعتبر التغذية العكسية من الأمور الهامة جداً في عملية

1- عليان ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2007، ص 244.

2- محمد منير حجاب: نظريات الاتصال، دار الفجر، القاهرة، مصر، ط1، 2010، ص 184.

3- عاطف جابر طه عبد الرحمن: السلوك التنظيمي لتطوير القدرات، دار الجامعة، مصر، 2009، ص 710.

4- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 241.

5- عاطف جابر طه عبد الرحمن: سلوك التنظيمي لتطوير القدرات، المرجع السابق، ص 710.

الاتصال لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فاعلية الاتصالات برمتها ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب ومن تغيير السلوك والاتجاهات أو الظروف لدى الآخرين.¹

وتتم عملية استرجاع الأثر في المؤسسة باستخدام الطرق التالية:

أ- **الاسترجاع المباشر للمعلومات:** من خلال الاتصال المباشر الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين المرسل والمستقبل وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة كالتعبير عن عدم الرضا من محتوى الرسالة.

ب- **الاسترجاع غير مباشر للمعلومات:** ومن الأمثلة على ذلك أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل: انخفاض في الكفاءة الإنتاجية، الزيادة في معدّلات غياب العاملين وعملية دوران العمل.²

8- **التشويش:** يشمل كل ما يؤثر في كافة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل أو قناة الاتصال أو المستقبل وقد تأتي من المحيط أو البيئة وهناك نوعين من عوامل التشويش:³

أ- **التشويش المادي:** ويسمى بالتشويش الميكانيكي وهو التدخل أو التغيير الذي يطل أعلى الرسالة نتيجة المشكلات الفنية التي تعترض القناة أو الوسيلة نتيجة حدوث أصوات عالية وضجيج وأصوات الأشخاص الآخرين.

ب- **التشويش المعنوي:** ويسمى التشويش الدلالي أو المعنى وهو متعلق بالرسالة ويحدث داخل الفرد حيث يسيء الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات (مثل استخدام التورية في اللغة العربية وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى فكلما زاد التشويش قلّت فعالية الرسالة والعكس صحيح.⁴

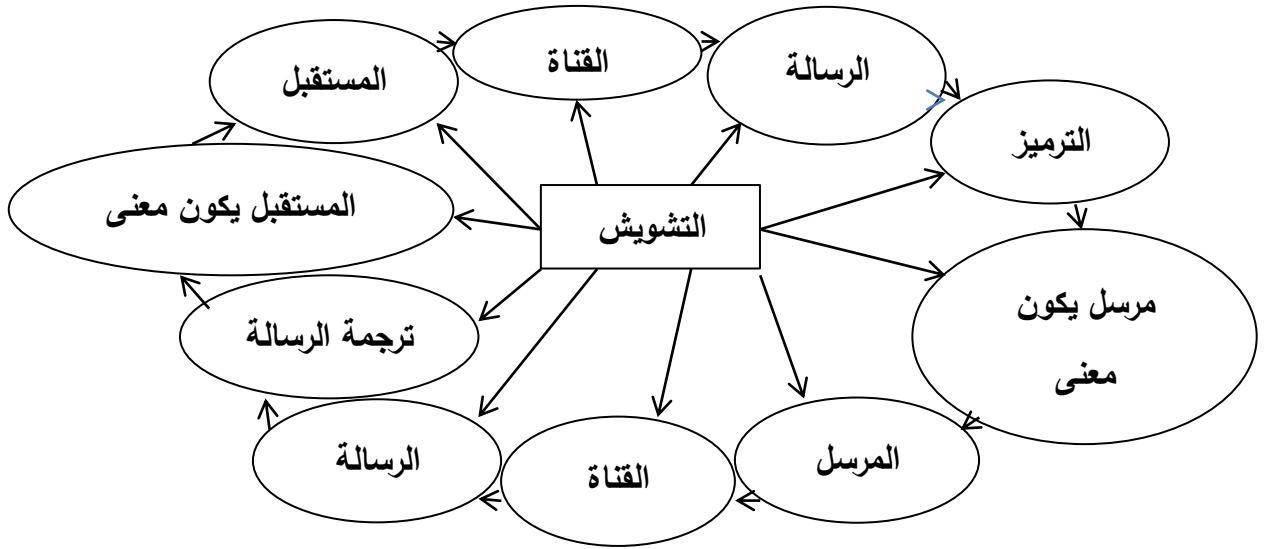
¹ - محمد عبد الفاتح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، الأردن، 2011، ص 168.

² - أحمد النواعرة: الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة، الأردن، ط1، 2010، ص 18.

³ - جودة شاكر محمود: الاتصال في علم النفس، دار الصفاء، الأردن، ط1، 2013، ص 105.

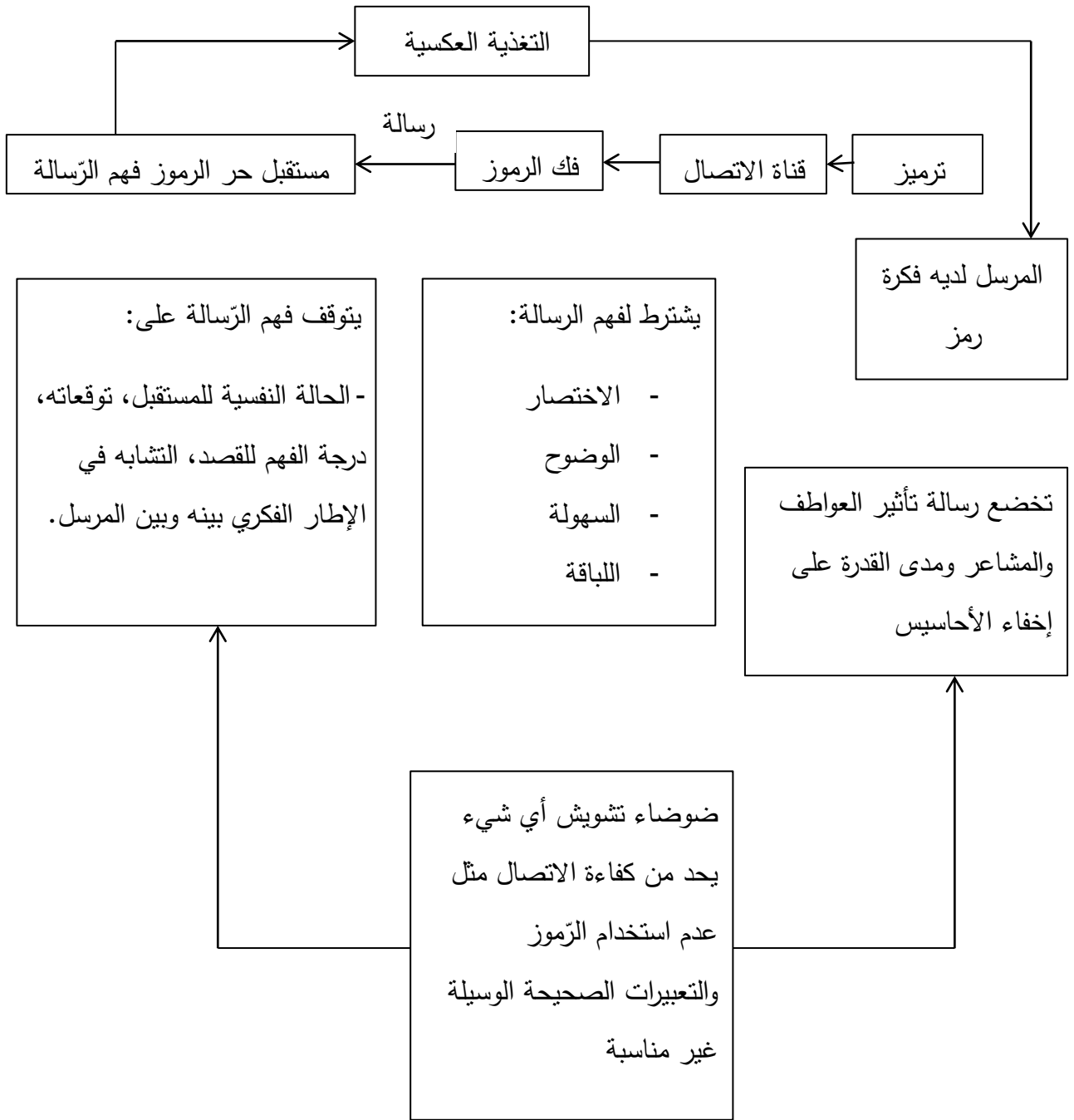
⁴ - حسن عماد المكاوي، ليلى حسين السيد: الاتصال ونظريات المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، ط2، 2001، ص 50،

الشكل (02): يبين عناصر عملية الاتصال الداخلي:¹



¹ - حريم حسين: سلوك الأفراد في المنظمات لدار زهران، عمان، 1997، ص 335.

الشكل (03): يبين عناصر عملية الاتصال ومكوناتها:¹



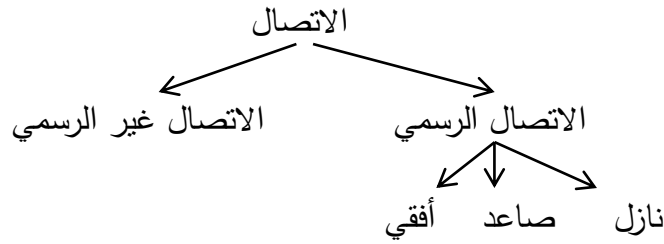
سابعاً: أنواع وأنماط الاتصال الداخلي:

يوجد العديد من الاتصالات داخل المؤسسة نذكر منها ما يلي:

¹ - jean- luc charson. Sabine separi, deg7, management, 2^{ème} édition dunod lefebvre, paris, 2012, p 74.

1/الاتصال الرسمي: ويقصد به ذلك الاتصال الذي تستخدمه الإدارة في مؤسسة معينة لنقل الحقائق والمعلومات إلى العاملين بها أو الجماهير الخارجية في إطار القواعد التي تحكمها وهو يتصل بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشأ ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة والعلاقات العامة بصورة خاصة.¹ وتتميز الاتصالات الرسمية بالدقة وبصحة المعلومات التي تنتقل عن طريقه، كما يتميز بوضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي تتبعه ومعرفة آثاره ونتائجه.²

والاتصال بهذا المعنى يسير في واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية وهي:



الشكل (04): يبين اتصال رسمي وغير رسمي

أ- الاتصال النازل: وهو الاتصال الأكثر شيوعاً في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في منظمة وصولاً إلى مستويات أعلى وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا.³

وقد حدّد كانز وكان خمس أنواع من المعلومات تنتقل خلال الاتصال النازل وهي:⁴

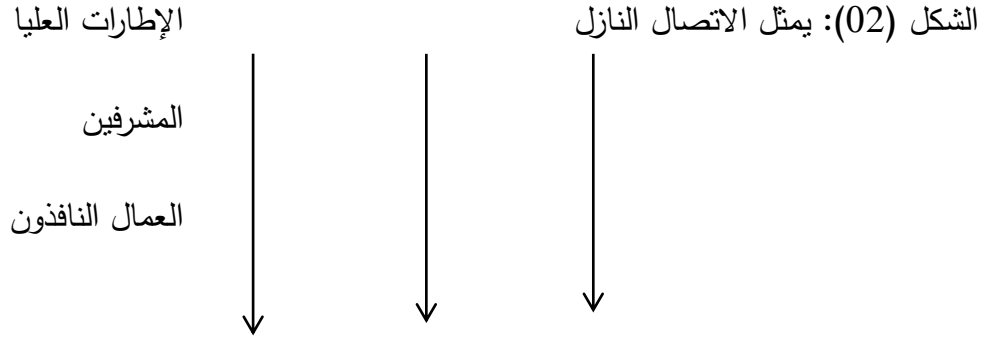
- تعليمات تتعلق بالمهام المحددة.
- معلومات تهدف إلى فهم المهمة وعلاقتها بمهام أخرى في التنظيم.
- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- معلومة عائدة للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق.
- معلومة ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين والأهداف التنظيمية.

¹ - محمد معوض، عبد السلام إمام: التسويق والاتصال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1، 2011، ص 257.

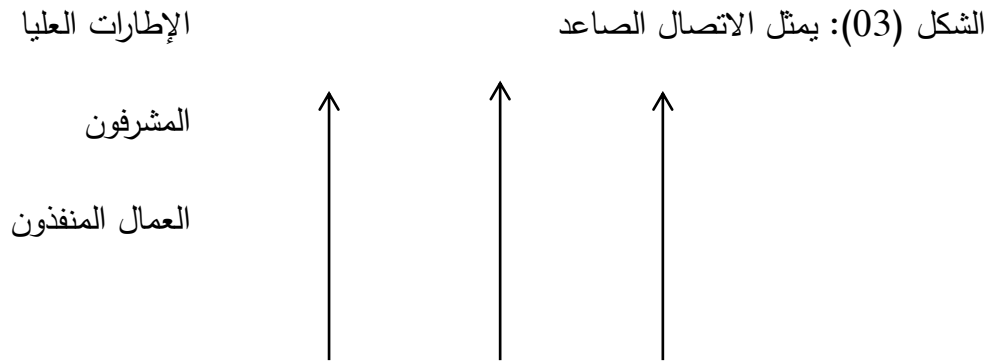
² - قوى بوحنية: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص 47.

³ - ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص 45.

⁴ - محمود يوسف عقل: إدارة المؤسسات الدولية، دار البداية للنشر، الأردن، ط 1، 206، ص 90.



ب-الاتصال الصاعد: وهو الاتصال المتمثل بالمعلومات المحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا وذلك لحاجاتها إلى بيانات ومعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز المتحقق وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف وماهي المعوقات التي حالت دون ذلك ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تقارير لمختلف مجالات العمل في المنظمة.¹



وقد حدّد كارترز وكان أربعة من المعلومات تنتقل خلال الاتصال الصاعد هي:²

- معلومات عن العمل نفسه وأدائه ومشكلاته.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

ج-الاتصال الأفقي:

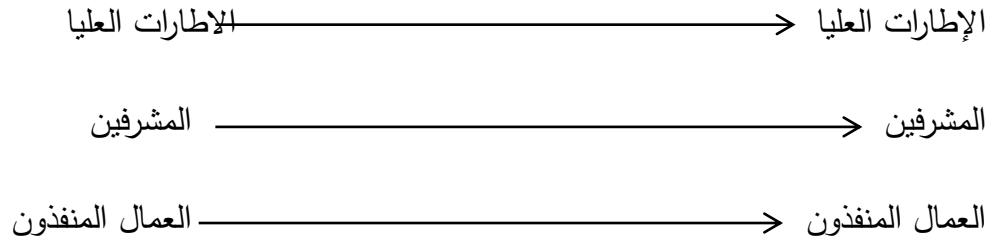
وهي الاتصالات الجانبية التي تحدث بين العمال والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع (بين العمال) من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية، خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل

¹ - محمد سلطان حمو: الاتصالات الادارية، دار الحرية، الأردن، ط1، 2015، ص 17.

² - عبيد ابراهيم شلاش: إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر، الاردن، ط1، 2011، ص 41.

وتبادل المعلومات وحل المشاكل، والحد من الصراعات ودعم التعاون بين العمال.¹

الشكل (04): اتجاه الاتصال الأفقي



أي أنه بصفة عامة يمكن القول بأنّ الاتصال الأفقي يحقق الوظائف التالية:²

- بث ونشر المعلومات بين الأفراد المتميزون بها.
- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.
- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها.

2/الاتصال غير الرسمي: وتعود إلى انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم، وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في منظمته.³

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين أفراد المؤسسة الواحدة وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية ويمكن أن تستخدم هذه الاتصالات التشويش في الإدارة وتشتعل لأغراض شخصية.⁴

*خصائص الاتصال غير الرسمي:

- أنّ كلّ فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك.
- تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي الشفهي.

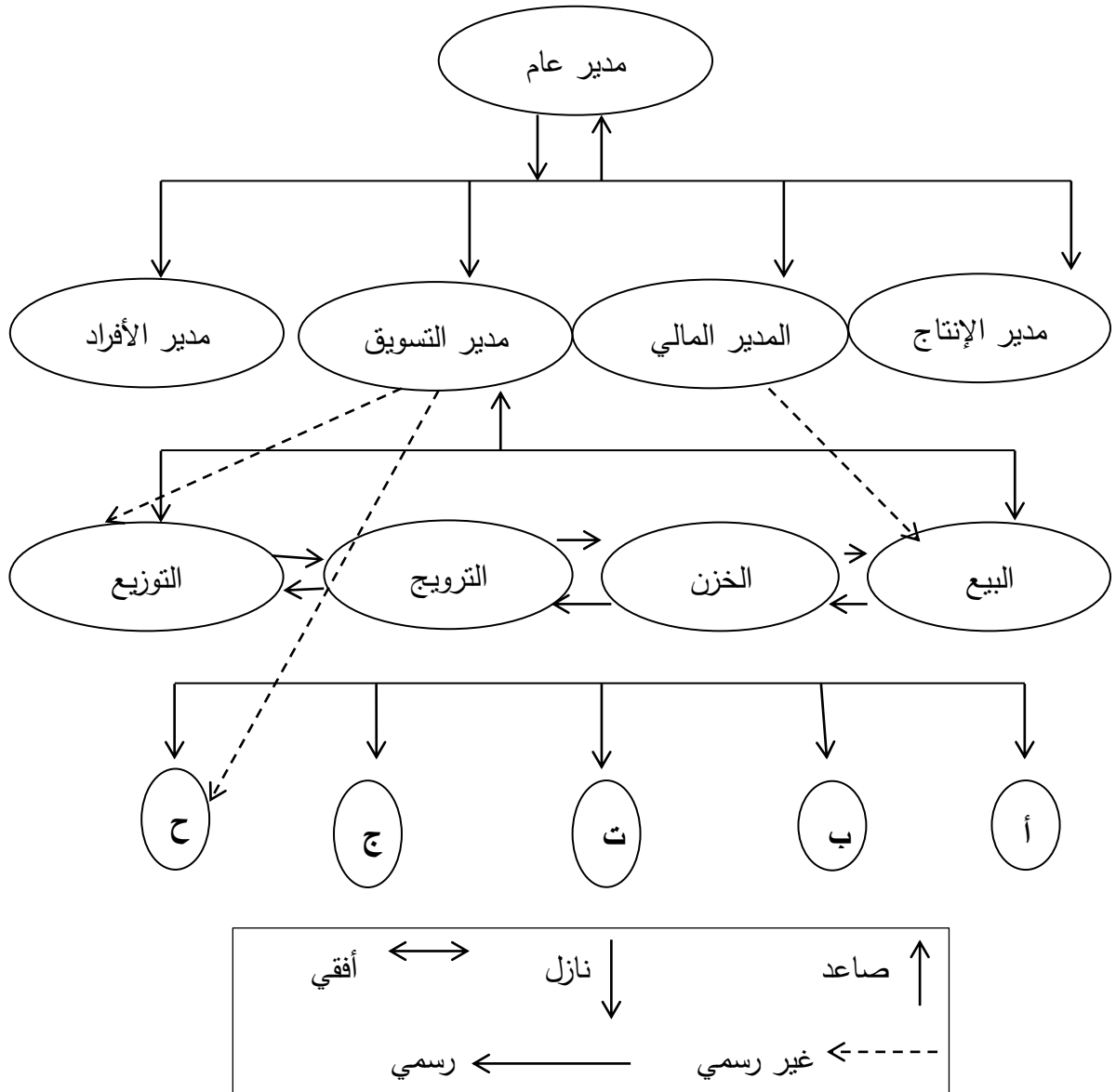
¹ - بلال خلف لسكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 55.

² - محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2009، ص 207.

³ - محمود سلمان العميان: سلوك التنظيم في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2010، ص 244.

⁴ - عياصرة معني محمود: بن احمد مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، ط1، ص 169-170.

- تزداد فاعلية الاتصال غير الرسمي في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
 - يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعته الفائقة في نقل البيانات والمعلومات.
 - أنّ حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال غير رسمي صحيحة.¹
- الشكل (05): يبين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة²



¹- محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين، مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2009، ص 212.

²- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط 1، 2007، ص

ثامنا: أنماط الاتصال الداخلي:

في ضوء الأبحاث والدراستات العديدة التي تناولت موضوع الاتصال الداخلي في

المؤسسة وأهميته في وضع اتخاذ القرارات ومن هنا يمكن أن نصنف شبكات الاتصال كما يلي:¹

1- **شبكة العجلة:** في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة، ويكون قادر على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة أو صانع والأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه ويكون هذا الشخص قائد المجموعة وصانع القرار.

2- **شبكة النجمة:** هنا يستطيع كل فرد أن يتصل مع كل الأفراد بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سلبية وفعالة.²

3- **شبكة الدائرة:** وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين واليسار ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين)³

4- **شبكة السلسلة:** في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بعامل آخر، إلا إذا كان أحد العمال الذين يمثلون مراكز عامة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في الوسط يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.⁴

5- **شبكة Y:** تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة والذي يتصل وينسق مع النائب ثم النائب الثاني الذين يتصلان مع المرؤوسين الآخرين.⁵

تاسعا: وسائل الاتصال الداخلي:

¹ - محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 208، ص 41-43.

² - محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 35.

³ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص 274-279.

⁴ - بلال خلف السكارنة: القيادة الفعلية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 377.

⁵ - ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 26.

لوسائل الاتصال الداخلي دور كبير وهام في نجاح الاتصال إذا تكون استخدام الوسيلة غير مناسبة سيحدث خلل في عملية الاتصال والعكس صحيح سيؤدي ذلك إلى نجاح الاتصال حيث تتمثل وسائل الاتصال فيما يلي:

1- وسائل الاتصال الكتابي: يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والمذكرات وعبر الفاكس أو رسالة قصيرة، ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بسيطة وسهلة وواضحة¹

تتمثل وسائل الاتصال المكتوبة فيما يلي:²

أ-الأوامر والتوصيات والتعليمات: كالخطابات والمذكرات والنشرات والكتب الدورية.

ب-الرسائل الخاصة: تتمثل في الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.

ج-مجلة أو جريدة العامل: تتمثل في أخبار المؤسسة وما يوجد فيها.

د-مرجع أو دليل العاملين: فيه توضح أهمية العمل ودور الفرد في المؤسسة ومعلومات المؤسسة وأهدافها وسياستها.

هـ-التقارير: وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدّم في فترات دورية معيّنة، شهرية أو سنوية وإمّا تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج.³

و-مطبوعات المؤسسة: تأخذ أشكال عديدة مثل: المجلات، النشرات، المصور، المطبوع، الكتيبات، المطبوعة...إلخ.⁴

¹ - محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 41-43.

² - عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، اسكندرية، مصر، 2005، ص 263.

³ - عبد الكريم درويش وليلى نكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الإنجلو المصرية، مصر. 1967، ص 480.

⁴ - أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات) مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008،

2- الوسائل الشفهية: تكون على شكل الاتصال الشفوي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفويا أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.¹ وتمثل وسائل هذا النوع فيما يلي:

أ- المقابلات: وهي إحدى الوسائل الهامة للاتصال في المنظمات وهي عادة ما تكون مواجهة بين الطرفين يدور بينهما حديث ونقاش حول موضوع معين وذلك لتحقيق هدف معين وهي تتيح للفرد فرصة التقابل وجها لوجه في سعيهم لإقامة تفاهم مثمر وتبادل الآراء والخبرات المفيدة، كما أنه عن طريق المقابلة يتعرف على مشاعر وانفعالات غيرهم من الأفراد.²

ب- الاجتماعات: تنظم الاجتماعات بصفة دورية من أجل إيصال معلومات مرجعية أو مناقشتها بالإضافة إلى تلك المعلومات الدقيقة وغير الدقيقة المتعلقة بمشكلة ما.

ج- الندوات: يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي وتسمع هذه الوسيلة بتعزيز ثقة العمال، المؤسسة وموظفيها بالإدارة.³

3- الاتصالات غير اللفظية:⁴

استجابات إنسانية غير كلامية مثل الإحياءات وتعابير الوجه واللمس.

أ- الملامح المادية: مثل الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع البنية والحجم والوزن والطول ولون البشرة والملابس وهذه تلعب دورا أساسيا في الاتصال.

2- حركات وإيماءات جسمية: مثل الاتكاء للخلف أو الأمام والإيماءات مثل: الإشارة باليدين أو الأصابع وهذه توجي بمعنى معين للمستقبل.

3- اللمس: يعتبر من الاتصال غير اللفظي أيضا وتشير إلى الصداقة والسعادة.

¹ - أبو سمر محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، مرجع سابق، ص 74.

² - الدسوقي وجيه المرسي: الإعلام والاتصال: العلاقات العامة والجمهور، الاسكندرية، مصر، دار الكتاب الحديثة، 2009، ص 210.

³ - ريحي مصطفى العليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، 2007، ص 269.

⁴ - حسن حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2004، ص 267.

4- وسائل الاتصال الإلكترونية: ونذكر منها: الأنترنت البريد الإلكتروني، التلفون.

أ- التلفون: فالكل يعرف أهمية التلفون في الحياة اليومية في كل مجالات العائلية والاجتماعية وكذلك التلفون دور في مجال الأعمال، فهو وسيلة اتصال شفوية وغير مباشرة للموظفين وهي من وسائل الإتلاكترونية الحديثة.¹

ب- البريد الإلكتروني: نوع جديد من الاتصال يتميز بالإعلام السريع ويسمح بالتبادل وسمود المعلومات بالإضافة لتكلفة البسيطة ويسمح بالاستغناء على أشياء ووسائل أخرى كالهاتف والفاكس.²

عاشرا: معوقات الاتصال الداخلي:

وهي أي شيء يعيق عملية الاتصال ويعرقل وصول الرسالة من المصدر إلى المرسل، وهذا التشويش قد ينشأ من المرسل أو الرسالة أو المستقبل فتفقد عملية الاتصال شيئا من المعلومات من المصدر إلى المرسل أو يؤدي إلى ظهور اختلاف في الرسالة التي تم تلقيها من الرسالة التي أرسلت.³ من هذه المعوقات ما يلي:

1- المعوقات الشخصية:

وهي تتعلق بالمرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة لكل منها:

أ- المرسل:

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال أو عدم وضوح الموضوع وأن المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر.

- عدم اختيار المرسل الوسيلة المناسبة للاتصال.

- عدم تمكن المرسل من ترميز وتحويل الفكرة الذهنية لديه إلى رسالة بشكل مناسب وسليم.

- ارسال الرسالة في وقت ليس مناسب للمستقبل.

¹ - سعيد بن عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، السعودية، ص 67.

² - عبد الكريم درويش ويلي تكلا: أصول الإدارة العلمية، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 1967، ص 480.

³ - محمد معوض، عبد السلام إمام: التسويق والاتصال، دار الكاتب الحديث، القاهرة، ط1، 2011، ص 248-249.

- مصداقية المرسل: أي أنه لا يثق المستقبل بالمرسل وأقواله وأفعاله.¹

ب- المستقبل:

- عدم الإمضاء الجيد من قبل المستقبل.
- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها.
- كثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد (مذكرات، تقارير) قد يحول دون استطاعة الفرد دراسة هذه المرسلات بتمعن ومعرفة جميع الحقائق فقد يخطئ أو يتأخر في الرد على الرسالة.
- عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة والتوصل إلى معنى.²

2- معوقات اللغة:

وتشير هذه المشاكل إلى احتمال تأثير مضمون الاتصال عكسيا عند عجز المستقبل عن فهم معاني الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة.³

إن طبيعة اللغة لتشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل في المعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.⁴

- هدف الرسالة حيث يعمون غير واضح أو غير موجود في الأساس.
- أسلوب كتابة الرسالة قد يكون الأسلوب معقد جدا أو بسيط جدا وفي كلتا الحالتين يتشوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.
- أسلوب تطور الرسالة أو توصيلها قد يكون النص جيدا إلا أن نطق محتواه خصوصا في الاتصال اللفظي قد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه.⁵

3- المعوقات المتعلقة بالوسيلة:

¹- حسين حريم: مهارات الاتصال عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص

34-33.

²- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، الاردن، 2006، ص 287.

³- علي الشرقاوي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 435.

⁴- محمود سلمان العميان، السلوم التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، عمان، الاردن، 2010، ص 253.

⁵- بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009، ص 156.

- اختيار وسيلة الاتصال بشكل غير مناسب للمستقبل.
- عدم اتقان المرسل استخدام الوسيلة.
- وجود تشويش بسبب تعدد قنوات الاتصال.
- استخدام وسيلة قديمة.¹

4- المعوقات التنظيمية:

وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وغيرها.

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدّد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية مما يجعل القيادات تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في الكثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.²

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها.

- التداخل بين الاختصاصات كالاستشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداء.³

- عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو نقص في الخطط والسياسات وهذه أسهل.

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.⁴

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو أهداف المشتركة.

- تعارض الأهداف بين أهداف المنظمة وأحد الأطراف.

¹- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة مجتمع العربي، الأردن، 2008، ص 101.

²- محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الحرية، عمان، ط1، 2015، ص 38.

³- خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 133-134.

⁴- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط6، 2012، ص 242-244.

- أحد الأطراف لا يفهم وظيفته.

- الحالات الانفعالية قلق توتر عند المستقبل.¹

إحدى عشر: سبل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي:

يمكن تحسين فاعلية الاتصال في المنظمة من خلال النظر بشمولية لعناصر وخطوات الاتصال التي جرت مناقشتها من قبل ومن بين الاقتراحات لتحسين الاتصال الداخلي ما بين:

1- **الوضوح:** على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح وأن يتجنب استخدام المفردات والمصطلحات الغامضة الصعبة.

2- **الشمول:** أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل.

3- **الإيجاز:** يجنب اللف والدوران والتكرار والإطالة غير مبررة.

4- **الصدق والنزاهة:** استخدام الحقائق المحسوسة والابتعاد عن العموميات والأمور المجردة.²

5- **التوقيت المناسب:** في كثير من الأحيان تكون المعلومة مهمة في وقت معين ووصولها بعد ذلك الوقت لا يشكل أي أهمية لذا يجب الحرص على إيصال المعلومات في وقت مناسب.

6- **اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:** يعني اختيار الوسيلة التي تتناسب مع طبيعة رسالة والهدف المراد من تحقيقه منها ويفضل استخدام أكثر من وسيلة وذلك لضمان وصول المعلومات إلى الجهة المعنية.

7- **الانفتاح:** هو عنصر أساسي في الاتصال وتعني تقاسم المعلومات بين الجميع وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على المعلومات يحتاجونها لأداء عملهم.

8- **الاستماع:** فهو يساعد المستقبل على فهم الفكرة ويساعده في اتخاذ قرار أفضل.

8- **التكرار:** يعني القيام بإعادة التحدث عن المعلومات وشرحها لكي تضمن وصولها بطريقة متكاملة

¹ - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2011، 1، ص 233.

² - حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، الاردن، 2004، ص 276.

وصحيحة للمستقلين.¹

بالإضافة هناك بعض الشروط لزيادة وإزالة المعوقات التي لم يتم ذكرها ومنها:

- استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة من قبل الطرفين.
- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان وتقليل فاعليتها.
- الاتصال بالوقت المناسب.
- استخدام التقنية الحديثة للاتصالات.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
- عقد الاجتماعات الدورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.
- الأخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية والتي سوف تنتقل خلالها المعلومات.²

¹ - ختام الغناني، علي العياصرة، الاتصال المؤسساتي في الفكر التربوي بين نظرية والتطبيق، دار الحامدن عمان، الاردن،

ط1، 2007، ص 130-133.

² - ضرار العتيبي، العملية الادارية مبادئ واصول وعلم وفن، اليازوري، عمان، الاردن، 2007، ص 213-214.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح مكانة الاتصال المركزي بحيث يعتبر العمود الفقري التي تقوم عليه أي مؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه بل يجب على المؤسسة على دعم الاتصال مهما اختلف نوعه رسمي أو غير رسمي ومحاولة تطوير الوسائل المعتمد على توصيل المعلومات والقضاء على أهم المشكلات والعقبات التي تواجهه وتعرقل سيره.

الفصل الثالث: الدافعية للعمل

تمهيد

أولاً: خصائص الدافعية للعمل

ثانياً: أهمية الدافعية للعمل

ثالثاً: وظائف الدافعية للعمل

رابعاً: أنواع الدافعية للعمل

خامساً: عوامل ضعف الدافعية ومشاكل فهم عملية الدافعية

سادساً: الوسائل الحديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم

خلاصة الفصل

تمهيد:

يحظى مفهوم الدوافع باهتمام العديد من الباحثين والدارسين، وذلك لما تتسم به الدوافع من أهمية كبيرة في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق نجاح المنظمة وتطورها وتعتبر الدوافع الأساسية من شؤون إدارة الموارد البشرية الرئيسية لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على مدى دافعية الأفراد واستغلال الطاقات لديهم والذي يؤدي إلى تحقيق طموح الشخص وذلك من خلال ما يقومون به من أعمال.

بحيث سنتطرق في هذا الفصل للإطار النظري لدافعية العمل والإمام بمختلف جوانبها من خصائصها وأهميتها ووظائفها وأنواعها المختلفة من حيث المنشأ والتكوين ودرجة قوتها وشدتها ودرجة الإحساس والتحكم الداخلية والخارجية ومن أهم عوامل ضعف الدافعية والمشاكل المتعلقة بعدم فهمها وأهم الوسائل الحديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم.

أولاً: خصائص الدافعية:

- الدافعية تمثل القوة إلى تحرك وستثير الفرد لكي يؤدي العمل.
- تمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبده الفرد في العمل.
- الدافعية هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراكات سابقة وسلوك لاحق.¹
- الدافعية عملية معقدة الترقيب وذلك بسبب أن دوافع العمل لا يمكن رؤيتها بل يمكن استنتاجها.
- الدافعية ظاهرة مميزة وفريدة تتمايز بها الأشخاص عن بعضهم البعض لأن الفرد يمتلك صفات تميزه عن غيره.
- الدافعية ذات توجه مقصود بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خيار للسلوك الذي سيسلكه من بين عدة الخيارات.²
- الدافعية قد تكون حالة جسمية كالجوع والعطس أو حالة نفسية كالرغبة في التفوق أو شعور بالواجب وقد تكون مؤقتة أو حالة دائمة ثابتة.³
- الدافعية عملية مستقلة لكن يوجد تكامل بينهما وبين باقي العمليات العقلية المعرفية وغير المعرفية وحالات وسمات الشخصية الأخرى.⁴

ثانياً: أهمية دوافع العمل:

- تعدّ دراسة دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وأهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:
- إنّ الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذلك فإنّ تشخيص لهذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء مادية أو معنوية.
- دوافع إيجابيه تؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- التقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- زيادة إبداع الأفراد في العمل.
- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في دوافع وتمييزها.⁵
- الدافعية تؤثر على تذكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية.

¹ محمد سعيد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، عمان، 2004، ص 119-121.

² د. يوسف حجيم الطائي: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الجامعة، سنة 2000، ص 368.

³ أحمد عزت راجع: "أصول علم النفس"، دار الكتاب العربي، القاهرة، ط7، 1958، ص 64.

⁴ مصطفى نجيب، شاوشي: "الإدارة الحديثة لمفاهيم وظائف وتطبيقات"، دار الفرقان، عمان، 1993، ص 640.

⁵ نوري منير: "تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، 2010، ص 283-284.

- إنَّها توجّه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات.¹ وبالتالي فإنَّ أولى مهام المدير هو أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى أعلى من الأداء والإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية.

ثالثاً: وظائف الدافعية:

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها الدافعية ونذكر منها ما يلي:

1- **وظيفة توجيه السلوك:** فالدافعية هي القوة المحرّضة التي توجه الطاقة اللازمة لتنفيذ الأهداف المرغوب الوصول إليها والمجهودات اللازمة لتحقيقها بصفة عامّة وجيدة حسب القدرات المحافظة إلى البقاء والاستمرار، وهذا يعكس من خلال تنشيط سلوك الأفراد بشكل دائم من أجل إشباع حاجاته لضمان بقائه واستمراره.

2- **وظيفة بعث السلوك وإثارته:** فالدافعية توفر القوة أو الطاقة التي تحرّك السلوك وتدفع الكائن الحي إلى النشاط وبذل جهد بعد حالة السكون وتتناسب شدّة الدافع مع درجة النشاط أو مع قدرة الطاقة التي يبعثها الكائن، فكلّما زاد وقت الحرمان أو أهميّة الهدف زاد النشاط المبذول في سبيل الوصول للهدف.²

3- **المحافظة على استمرارية السلوك:** أي أنّ السلوك يبقى مستمرا ونشطا ما دامت الحاجة قائمة ولم يتم إشباعها فمما لا شك فيه أنّ الدافع الذي أثار السلوك ووجهه لن يتوقف عن ذلك الفعل حتى يتحقق الهدف الذي يزيل التوتر ويعيد التوازن.³

4- **تنشيط التوقعات المتصلة:** وذلك بتحقيق الأهداف التي تعين في تحقيق الهدف، وإشباعها حيث توجد علاقة بين مفاتيح الدافعية ونواتج الاستجابة المتوقعة والقيمة المادية والمعنوية أيضا لهذا الدافع أي ينطلق عليها قانون الدافع = القيمة X التوقع

5- **الوظيفة التفسيرية:** هي وظيفة أساسية للدافعية فمن خلالها يتم تفسير السلوكيات بمختلف أنواعها.

6- **وظيفة التشخيص والعلاج:** تستخدم في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية والنفسية كما تستخدم في علاج لهذه الاضطرابات.⁴

رابعاً: أنواع الدوافع:

¹ - د. حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية"، وظائف منظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 246.

² - عبد الحميد محمد الشادلي: "الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية"، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط1، 2001، ص 96-97.

³ - فيصل عباس: "الشخصية في ضوء التحليل النفسي"، دار المسيرة، بيروت، 1987، ص 67.

⁴ - محمد محمود بن يونس: "سيكولوجيا الدافعية والانفعالات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 25.

هذا وتنقسم الدوافع إلى عدّة أنواع حيث لا يوجد اتفاق بين العلماء على تقسيم واحد ونذكر منها لأغراض الدّراسة ما يلي:

أولاً: من حيث المنشأ والتّكوين:

أ: الدوافع الأوليّة: هي دوافع لا يتعلّمها الإنسان لكونها فطريّة أو غريزيّة، فهي دوافع البقاء وذلك لأنّ إشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي، تشمل الحاجة للطعام و الماء وحاجة الهواء... ويشبع الإنسان لهذه الحاجات بالطعام والتّنفس، المأوى والنّوم وتشمل دوافع التّخلص من الألم.

ب: الدوافع الثّانويّة: هي الدوافع التي يتعلّمها الإنسان من البيئة التي ينشأ فيها ولهذا نسميها بدوافع متعلّمة، وتختلف باختلاف الأفراد كما تتغير للفرد الواحد.

ج: الدوافع المركّبة: هي دوافع تشترك في خصائص متعلّمة وغير متعلّمة أي لها خصائص أوليّة وخصائص ثانويّة ويختلف العلماء على قائمة الدوافع المتعلّمة والمركّبة لذلك سنتعامل معها هنا كمجموعة واحدة.¹

ثانياً: من حيث درجة قوتها وشدّتها:

أ: دوافع القوّة: فالحاجة هي التي تسيطر على سلوك الفرد وتعني القوّة هنا الحاجة إلى أن يكون الفرد مسؤولاً وأن يراقب وأن يوجه وأن يؤثر في سلوك الآخرين ويعتبر دافع القوّة من الدوافع المسيطرة على السلوك البشري.

ب: دافع الانتماء: أي حاجة الفرد للانضمام أو الانتساب إلى الآخرين أي يكون جزء من الجماعة وهو دافع قوي للكثيرين.

ج: دافع الإنجاز: أي حاجة الفرد للانضمام والانتساب إلى الآخرين أي يكون جزء من جماعة وهو دافع قوي للكثيرين.²

د: دافع الأمن: فالأمن ضروري لكل شخص ولا نعدو الحقيقة إذا قلنا أنّ كثير من الميزات الاضافيّة التي تمنحها المنظمات الحديثة لموظفيها.

هـ: دافع المكانة: أي حاجة الفرد لأن تكون له مرتبة ومنزلة كبيرة في المجموعة حيث أنّ هناك عوامل غير رسميّة وملازمة تشترك في تحديد مكانة الفرد.³

ثالثاً من حيث درجة الإحساس والتّحكم:

أ: دوافع شعوريّة: يقصد بها تلك الدوافع التي يدرك العامل وجودها وطبيعتها ويمكنه أن يجد الصلة بينهما وبين السلوك الصادر عنها ومن أمثلتها العواطف.

¹ - محمد اسماعيل بلال: "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 351.

² - زكي محمود هاشم: "إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكريت، ط2، بدون سنة، ص 714.

³ - زكي محمود هاشم، نفس المرجع، ص 714.

ب: دوافع لاشعورية: يقصد بها تلك التي لا يدرك العامل وجودها وبالتالي لا يستطيع تحديد الصلة بينها وبين سلوكه ومن أمثلتها العقد النفسية.¹

ج: دوافع ذاتية: تمثل الدوافع الذاتية بأن العامل في المنظمة يعمل بجدية ويتمتع بولاء عالي ويخلص لها ويتفانى في عمله بدافع الحب للمنظمة والجمعيات.

د: دوافع اجتماعية: يمكن التعبير عن هذه الدوافع عندما يقبل الأفراد على أنشطة معينة حبا وإيمانا بالظهور في المجتمع مثل البحث عن الاحترام والمكانة الاجتماعية.

هـ: دوافع الطمع: ويقصد بها العمل رغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي كهدف أساسي فقط.

و: دوافع اقتصادية: تتمثل هذه الدوافع بحاجة الفرد مثلا إلى المال والذي يستطيع من خلاله الإنسان اشباع الكثير من الحاجات مع وجود هذا المال والذي يلعب دورا أساسيا في حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية.²

رابعا من حيث الدوافع الداخلية والخارجية:³

أ: الدوافع الداخلية: تشير الدافعية إلى الاندماج في النشاط لذاته من أجل الاستمتاع والرضا المشتقان من أداء النشاط ذاته فعندما يكون الفرد مدفوعا داخليا سيؤدي سلوكه على النحو الإداري بالرغم من عدم وجود حوافز خارجية.

ب: الدوافع الخارجية: مثل المكافآت أي أنه سلوك يأتي من داخل الفرد والمكافآت مثيرات خارجية وهي عكس الداخلية حيث تشير إلى سلوك عدم تقرير الفرد لمصيره، وقد يكون أيضا ماديًا كجوائز وقد يكون معنويًا عن طريق تدعيم سواء التشجيع أو المرح.

خامسا: عوامل ضعف الدافعية ومشاكل فهم عملية الدافعية:

ومن هنا يستحسن بنا أن نذكر بعض العوامل التي تؤدي إلى إحباط المرؤوسين ومن ثم قلة الحوافز والدافعية لديهم فمن ذلكما قيل عن بعض أرباب العمل الإدارة عشر طرق تحبط المرؤوسين وهي:⁴

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------|-------------|
| 1- عدم الاستقرار | 2- الإذلال وسوء المعاملة | 3- الآمال الكاذبة | 4- الروتين |
| 5- ضعف نواتج العمل | 6- الأهداف المتعارضة | 7- كثرة توجيه اللوم | 8- المحاباة |
| 9- السلوك الشخصي السلبي للرئيس | 10- الرواتب غير مجزية | | |

¹ - محمد الصيرفي: " السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء الاسكندرية، 2007، ص 246.

² - يوسف حجيم الطائي: "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 393.

³ - صدقي نور الدين: "علم النفس الرياضي، لوسيكو"، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2004، ص 108-109.

⁴ - يوسف حجيم الطائي: "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 370.

- 1- عدم الاستقرار: يسبب للعامل ضغط نفسي فهو دائم التفكير في مستقبله الوظيفي.
- 2- الإذلال وسوء المعاملة: وذلك من خلال توجيه كلمات تهين كرامة العامل أو تنقص منه من قيمته وهذا ما يسبب الإحباط للعامل.
- 3- الآمال الكاذبة: وذلك من إخلاف المؤسسة لوعودها خصوصا الوعود المتعلقة بالحوافز بالتالي يفقد العامل الولاء للمؤسسة.
- 4- الروتين: غالبا الوظائف البسيطة التي لا تتطلب مهارات عالية تسبب للعمال الروتين والشعور بالملل. لأنه يقوم طوال اليوم بنفس العمل البسيط.
- 5- ضعف نواتج العمل: حيث دائما العمال يرغبون في معرفة النتائج التي حققوها، هذا يشيع فيهم الحاجة للإنجاز وبذلك ترتفع الدافعية لديهم والعكس صحيح.
- 6- الأهداف المتعارضة: خصوصا في حالة وجود أكثر من مشرف يوجه تعليمات مختلفة للعمال هذا ما يجعل لبس وغموض في فهم الأهداف المسطرة.
- 7- كثرة توجيه اللوم: إما من قبل الرؤساء للمرؤوسين أو بين العمال فيما بينهم فكثرة تبادل الاتهامات واللوم يسبب للعامل ضعف الدافعية.
- 8- المحاباة: بحيث سيفقد العامل الرغبة والحماس للعمل والابداع لأنه يعلم أنه لن يحصل على حوافز (المكافآت، الترقية) في حالة منحها عن طريق المحاباة.
- 9- الرواتب غير المجزية: من أهم أسباب ضعف دافعية العمال هو عدم تناسب الأجر الممنوح للعامل مع الجهد الذي يبذله.¹

*مشاكل فهم عملية الدافعية.

صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني.²

ويلخص هيلجارد وانكينسون مشاكل وصعوبة الاستدلال الدوافع إلى خمسة أسباب:

- يختلف التعبير عن الدوافع من حضارة إلى أخرى ومن فرد على آخر في نفس الحضارة.
- تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع مشتبهة.
- تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
- قد تتخذ الدوافع أشكال مضملة.
- قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

سادسا: الوسائل الحديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم:

¹ - يوسف حجيم الطائي: "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص

² - محمد سعيد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 122.

- 1- مشاركة العاملين: والغرض من المشاركة استخدام كامل الطاقات والإمكانات للأفراد وتأكيد التزامهم بنجاح المنظمة وزيادة استقلاليتهم وسيطرتهم على حياتهم العملية تزيد من دافعية العاملين وتزيد من التزامهم اتجاه المنظمة ويزيد انتاجهم ورضاهم.
- 2- التعويض على أساس المهارة: في هذا العالم الجديد يعتمد بالمعرفة والمهارة ولا معنى لمعاملة الناس باعتبارهم أصحاب وظائف، بل معاملتهم على أنهم أناس لديهم مهارات محددة ويجب تعويضهم مقابل هذه المهارات.
- 3- برامج الاعتراف والتقدير: الاعتراف بالإنجاز والأداء المتميز.¹
- 4- التعرف على الفرق بين العمال: فكل عامل يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة فالتحفيز الفعال يتطلب فهم هذه الحاجات وتنوعها التي تجعله يبذل جهودا متميزة.²
- 5- إغناء العمل والاستقلالية: يقصد زيادة حرية العامل في اختيار النشاطات وبموجب هذا الأسلوب تحاول الإدارة خلق إحساس مرتفع لدى العمال بالتحدي والأهمية في إنجاز الأعمال كما أن إعطاء درجة من الحرية في تخطيط أعمال وتحديد الاجراءات المطلوبة لإنجاز عمل ما يزيد من دافعية العمال.³
- 6- زيادة الدخل: إذ أن احتمال الحصول على دخل أكبر يعتبر عند الغالبية العظمى من العاملين واحد من الحوافز الرئيسية للدافعية إلى التعاون وبذل المزيد من الجهد.
- 7- المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام: يحرص العاملون في غالبيتهم على بذل قدر كبير من الجهد في مجالهم الوظيفي من أجل الفوز باحترام زملائهم والعمل على دعم مكانتهم الاجتماعية أيضا، وعندما يحظى الفرد بدرجة عالية من تقدير زملائه في العمل فإن ذلك حافزا حقيقيا له.
- 8- الأمان: إن السعي نحو تحقيق الأمان وخاصة من الزاوية الاقتصادية أصبح من الأهداف المألوفة والموجهة لتصرفات الأفراد فالتأمين ضد الشيخوخة والبطالة والمرض من أساليب حماية الفرد اقتصاديا، أصبحت من سمات العصر الحديث حيث تلعب الحكومة دورا هاما في تدبير هذه الحماية.⁴
- 9- المدح: حيث يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب عندما يقومون بأداء الواجبات خاطئة غير سليمة.

¹ - د. حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية ووظائف منظمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص 260-261.

² - أنس عبد الباسط عباس: "إدارة الموارد البشرية، دار الميرة، عمان، 2011، ص 178.

³ - إحسان دهنس جلاب: "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار الصفاء، عمان، 2011، ص 242-244.

⁴ - د. جميل أحمد توفيق: "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، دار الجامعة، 1999، ص 289-291.

10- التسهيل الاجتماعي: ويقصد به أنّ الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الأداء والإنتاج.

11- المكافآت: فهو ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوو الخصائص الضرورية للنجاح فهي تستخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية مثال على ذلك عدالة الأجور، إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر.¹

¹ - د. فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، عمان، ط1، 2008، ص 88-89.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تمّ التطرّق له في هذا الفصل يمكن القول أنّ الدافعية مكونا أساسيا يسعى الفرد من خلاله تحقيق ذاته وتحديد مكانته داخل المؤسسة وكون الدافعية لا يستطيع رأيتها بصورة مباشرة إلا أنها تستطيع معرفتها عن طريق سلوك الأفراد في بيئته.

الفصل الرابع: المداخل النظرية

تمهيد

أولاً: النظريات المتعلقة بالاتصال

1- نظرية التفاعلية الرمزية

2- نظرية المعلومات

3- نظرية التعلم

4- نظرية التبادل

ثانياً: النظريات المتعلقة بالدافعية

1- نظرية تدرج الحاجات لماسلو

2- نظرية العاملين هارزبورغ

3- نظرية ألدفير

4- نظرية دافع الإنجاز

خلاصة الفصل

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الاتجاهات النظرية التي اهتمت بكلى المتغيرين الاتصال الداخلي والدافعية فقد تطرقنا في الاتصال الداخلي إلى أربعة نظريات أهمها نظرية التفاعلية الرمزية والمعلومات والتعلم والتبادل أما النظريات المتعلقة بالدافعية فقد تطرقنا إلى أربعة نظريات أهمها نظرية تدرج الحاجات ونظرية العاملين ونظرية ألدفير ونظرية دافع الإنجاز محاولين بذلك إعطاء لمحة عن أهم الأفكار التي جاءت بها.

أولاً: النظريات المتعلقة بالاتصال الداخلي

1/ النظرية التفاعلية الرمزية:

ظهرت هذه النظرية في أعمال "جورج هيرت"، حيث تهتم هذه النظرية بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وتركز بشكل مباشر على الاتصال ومن خلال هذا المدخل نجد "بلومر" يضيف شكلاً جوهرياً لهذه النظرية من خلال نقطتين أساسيتين:

- أولوية الاتصال: نفترض أنّ الذات تعتبر سابقة على عملية الاتصال، بحيث يمكن شرح الاتصال من خلال هذه العملية وعلى العكس من ذلك فإنّ الذات قد تسبب في حدوث العملية الاجتماعية وأيضاً تسبب في الاتصال.

انعكاس الفعل الاتصالي: وهي قدرة الإنسان على التحدث مع نفسه من وجهة نظر الآخرين، وفي نتائجها أو حصيلتها فإنّ الشّخص يعمل هذه المحادثة شكلاً ويضيفها المجتمع بدلاً من أن يقوم المجتمع بتشكيلها، وهكذا فإنّ الاتصال يعتبر عملية خلاقة بمعنى أنّ النتيجة هي نفسها نتاج الفعل نفسه الذي يعد فريد من نوعه ولا يمكن التنبؤ به.

ومن هذا المنطلق نجد أنّ نظرية التفاعل الرمزي تهتم بطبيعة اللغة والرموز في شرح عملية الاتصال في إطارها الاجتماعي، حيث تتحدد الاستجابات من خلال نظام الرموز والمعاني الذي يبينه الفرد للأشياء والأشخاص والمواقف، وبالتالي نجد أنّ الأفراد يرسمون صوراً للواقع من خلال نظام خاص للرموز والمعاني يكتسبه الفرد في العمليات الاتصالية المتعددة خلال حياته.¹

ويرى "في روشيه" أنّ الرموز تؤدي وظيفتين **وظيفة الاتصال، ووظيفة المشاركة** وهما في الحقيقة وظيفتين متداخلتين لا تتفصلان لأن لا معنى ولا جدوى من الاتصال بدون مشاركة فكرية ووجدانية واجتماعية بين طرفي العملية الاتصالية في أي تنظيم أو بيئة تحتضنه وعليه فإنّ الرموز تفيد من خلال هذه الوظيفة التي تؤديها في تسليط الضوء على نظام الاتصال في المؤسسة من خلال العمليات والأدوار التي يقوم بها الأفراد وتؤديها الفئات الداخلة ضمن جمهور الاتصال الداخلي للمؤسسة.²

¹ أحمد بخوش: "الاتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص 95-96.

² عبر الرحمن عزي: "الفكر الاجتماعي المعاصر"، دار الأمة، الجزائر، 1995، ص 51، 52.

2/نظرية المعلومات:

تقوم هذه النظرية على اعتبار الاتصال بمثابة عملية تستهدف معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان والتي تعتمد على ما يقوم به من أفعال أثناء قيامه بعملية الاتصال وفي مثل هذا الوضع فإن الاهتمام الأول الذي يبده الإنسان يكون في التحري من المعلومات ومعرفة كميتها التي وردت في أية رسالة ترسل، ثم القيام بقياس هذه المعلومات التي تلعب دورا مهما أو تساعد في إضعاف ما هو مجمول والتقليل من عملية التشجيع وذلك في الوصول في نهاية المطاف إلى خفض درجة الغموض أو عدم الثقة التي تكون لدى أطراف عملية الاتصال.¹

ويعتبر الاتصال عملية لمعالجة المعلومات يقوم بها الإنسان وفي هذا الحال فإن الاهتمام الأول يكمن في القياس الكمي لأي رسالة، وتعتبر هذه النظرية أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة يمكن خفض درجة الغموض فيها وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة المطلوبة لحل المشكلة، هذه الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية وتحليل عملية الاتصال، ونظرية المعلومات على هذا الأساس ليست نموذجا أو نظرية للسلوك الاتصالي ولكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل أو صياغة النماذج لدراسة عمليات الاتصال.²

3/نظرية التعلم:

وهي إحدى نظريات علم النفس التي تبحث في عملية التعلم وكيفية حدوثها والشروط الواجب توافرها لكي يحدث التعلم، ولهذه النظرية علاقة قوية بنظريات الاتصال الإنساني الذي يحدث فيه تعلم وتعليم في الوقت ذاته، الذي يحدث بأنواع مختلفة ومتعددة، ومن خلاله يمكن أن يوفر لدينا شكل أساسي من نظريات الاتصال، وعليه فإن العلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة تعمل على توفير الوضع الأساسي والمناسب لكل من عملية التعلم وعملية الاتصال، والمتتبع لها إما أن يكون شيئا ماديا أو طبيعيا، أو حادثا معيناً حصل في البيئة والذي له القدرة على التأثير في عضو الإدراك أو الإحساس الذي يوجد لدى الكائن الحي الإنساني.³

¹ - بشير العلق: "الاتصال في المنظمات العامة"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 127-128.

² - ناصر قاسيمي: "الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 53.

³ - بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص 127.

ونظرية التعلم مبنية على الفرضيات التالية:¹

- أنّ الناس يدخلون في العلاقات الاتصالية نتيجة لموقف التوتر أو تجربة التوتر داخل بيئته التي يشتركون فيها.

- إن الموقف الاتصالي يمكن تفسيره على أنه الموقف الذي يتم فيه إشباع احتياجات المشاركين من ناحية ومن ناحية النسق الكبير الواسع الذي يعتبرونه جزءا منه من ناحية أخرى.

- أنّ العلاقة بين المشاركين تعتبر علاقة وظيفية وآلية، وهذا يعني أنّ لهذه العلاقة ذات فائدة من ناحية، ولا يمكن تجنبها من ناحية لأخرى، فالمرسل يرتبط بالمستقبل بعلاقة رسائلية من أجل التوصل إلى استجابات وتأثيرات مقصودة، ومخططة ويمكن التنبؤ بها أو توقعها.

4/نظرية التبادل:

تساهم هذه النظرية في تعزيز حالة الاتصال والتواصل مع أفراد المجتمع ومحاولة توظيف الاتصال الفعال لخدمة أهداف المجتمع وطموحات أبنائه فالنظرية تلعب دورا أساسيا في بلورة أهداف محددة التنظيم الاجتماعي بغية الارتقاء بطموحات المجتمع وتشترط هذه النظرية أن يدرك المنظم الاجتماعي أنه يجب أن يبدأ من أهداف واضحة ومحددة، وأنّ يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات والأفراد.

ومن فروض هذه النظرية:

* الأفراد يسلكون الطريقة التي تحقق لهم المنفعة.

* كل حدث ذو قيمة توجد به متغيرات قيمة تتزايد أو تتناقص حسب الحاجة.

* المنفعة والاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع أثناء عملية التبادل.²

النظريات المتعلقة بالدافعية:

ثانيا: النظريات المتعلقة بالدافعية:

¹- مي العبد الله: نظريات الاتصال"، دار النهضة الإعلانية، لبنان، 2006، ص 42-44.

²- بشير العلاق: "الاتصال في المنظمات العامة"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 127.

1/نظرية تدرّج الحاجات: لأبراهام ماسلو:

طوّر ماسلو نظرية في سلم الحاجات في بداية 1935، حيث استند في هذه النظرية على أنّ هناك مجموع من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرّك ودافع للسلوك وتتخلص نظريته في الخطوات التالية:

- الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معيّنة وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه بحيث الحاجات غير مشبعة تسبب توتر لدى الفرد، بالتالي يسعى لإنهاء حالة التوتر عن طريق بذل مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع حاجة بالتالي فالحاجة غير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك والعكس صحيح.¹
- الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية، وهي تلك الحاجات المرتبطة بضرورة البقاء على قيد الحياة وتشمل الطعام والماء والملبس وغيرها وهي مرتبطة بالنقود.²
- تنظيم الحاجات في الهرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتندرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهميّة أو مدى إنجاح هذه الحاجات.
- إنّ الحاجات غير المشبعة لمدّة طويلة قد تؤدي إلى الإحباط والتوتر حاد قد يسبب آلاما نفسيّة ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثّل ردود أفعال يحاول الفرد أن يحمي نفسه.³
- البشر لا يشعرون بالاكتماء أو الإشباع الكامل أبداً، وتبيد الحاجات وكأنّها منتظمة على شكل نوع من التسلسل وفقاً للأهميّة.⁴

ولقد صنّف ماسلو حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات رتبها على شكل أو هرم مرتبة من الأدنى إلى الأعلى:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: وتمثّل الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان مثل الحاجة للماء والغذاء والكساء والهواء وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى.
- 2- الحاجة للأمان والسلامة: وتأتي في المرتبة الثانية وتشمل حماية الإنسان من الأخطار والخوف والأذى جسدياً وصحياً واقتصادياً.⁵

¹- محمد سعيد: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 129.

²- نوري منير: "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 210، ص 287.

³- أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 141.

⁴- علي حمدي، "سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل"، دار لكتاب الحديث، 2017، ص 118.

⁵- حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1، ط1، 2006، ص 249.

3- الحاجة للانتماء: حاجة الفرد لأن يكون عضواً في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه¹ وهي الانتماء إلى جماعة معينة حيث أنّ الإنسان اجتماعي بطبعه فلا بدّ له من أن يشعر أنّه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل وينتمي إليها.

4- الحاجة للتقدير والمكانة: فالإنسان يبحث دائماً عن الاحترام والتقدير من قبل الآخرين فهو على الدوام يسعى لأن يكسب لنفسه التفوق أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة.²

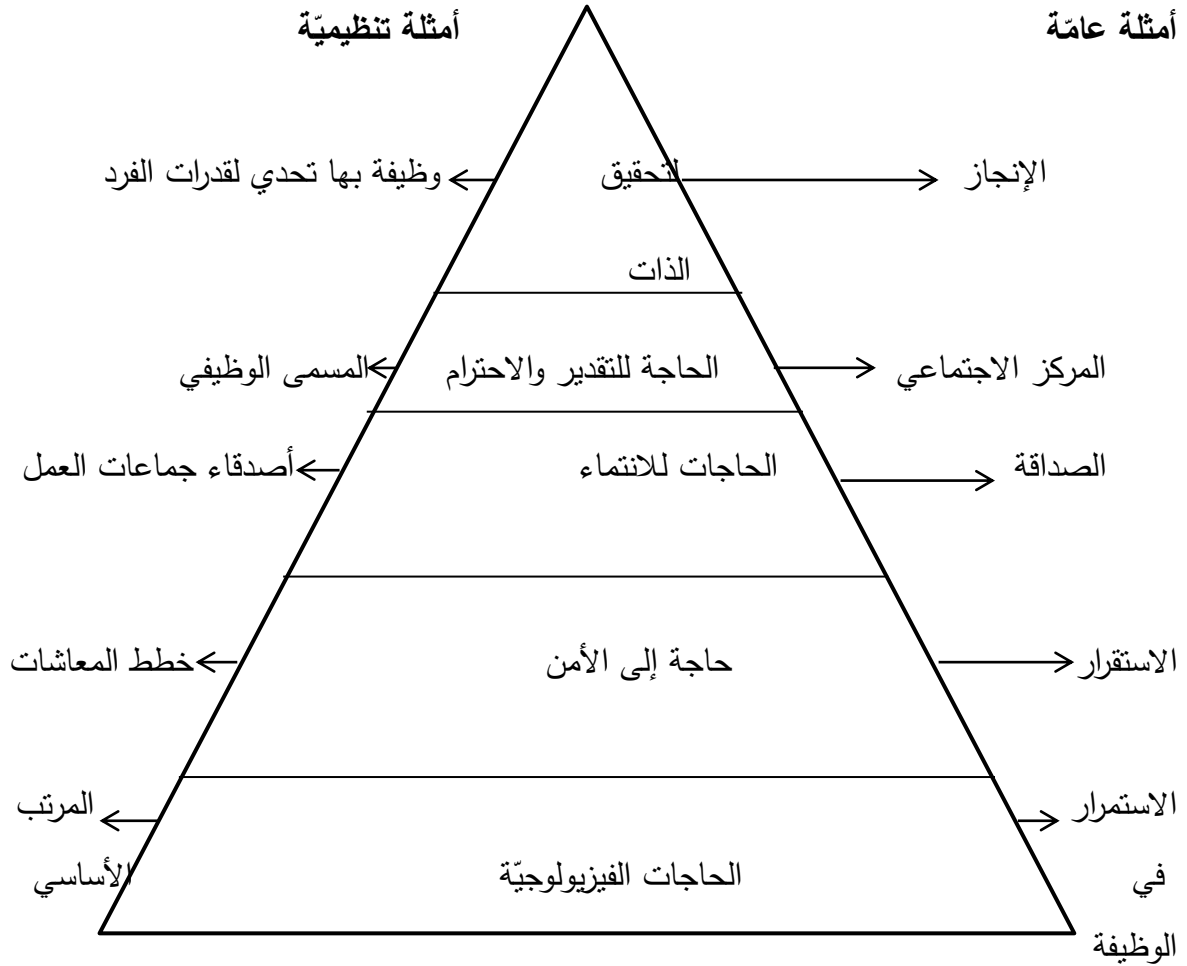
5- الحاجة لتحقيق الذات: تعبر هذه الحاجة عن رغبة الفرد في تكوين متميّز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وأماناته ويشير إلى مدى استعدادة للتعبير عن ذلك وتشكل هذه الحاجة الأعلى في سلم الهرمي للحاجات.³

¹- فيصل حسونة : "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة، الأردن، عمان، ط1، 2008، ص 81.

²- حسين حريم: "السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع"، عمان، الأردن، 2004، ص 116.

³- خليل محمد حسن الشامام: "خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة"، دار المسيرة، ط5، 2014، ص 39.

الشكل (01): سلم الحاجات لماسلو¹



2/نظرية العاملين عند هارزبورغ:

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات وضمه في كتاب نشر سنة 1959 ولقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أنّ عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنّما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة كما أنّ شعور الفرد بالرضي عن عمله، وإنّما يعود أساسا إلى العمل في حدّ ذاته وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل: داخلية وخارجية²

عوامل داخلية: تتعلق بالعمل مباشرة وأطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

¹ - رواية حسن: "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 116.

² - علي غربي: "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 213.

عوامل خارجية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة أو الوقاية انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو.¹

جدول يوضح العوامل الداخلية والخارجية:²

عوامل خارجية	عوامل داخلية
- سياسات الوحدة التي تعمل بها الأفراد	- الانجاز والتحصيل
- الاشراف الفني	- التقدير
- العلاقات الجانبية بين المرؤوسين	- المسؤولية
- بيئة العمل + الرواتب	- التقدم والتطور
- مكانة الاجتماعية، العلاقة مع الرؤساء، عوامل شخصية	- طبيعة العمل
- الأمن بالعمل (ضمان العمل)	- الترقية

واعتماداً على "هارزبورغ" فإنّ العوامل المؤدية إلى الرضي عن العمل هي عوامل منفصلة ومختلفة عن تلك التي تؤدي إلى عدم الرضي عن العمل، وبذلك فإنّ المدراء الذين يحاولون التخلص من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضي عن العمل قد يؤدي لتحقيق السلام ولكن ليس بالضرورة الدافع، إذا أنّهم يعملون بذلك على تطيبب خواطر القوة العاملة لا دفعها.³

3/نظرية ألدفير:

من المداخل الحديثة للدافعية والتي تسعى إلى تأسيس الحاجات الإنسانية في أوضاع تنظيمية، نظرية ألدفير تلخص مدرج ماسلو إلى ثلاث فئات للحاجات: البقاء، الانتماء، التطور.⁴

1- حاجة الوجود (البقاء): فالفرد يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها⁵، كما تعرف أيضاً أنّها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء والأمن عند ماسلو.

¹ - محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص 286-287

² - خالد عبد الرحيم الهني، أكرم أحمد الطويل: "أساسيات التنظيم الصناعي"، نهدان، 1997، ص 302-303.

³ - ماجدة العظيمة: "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص116.

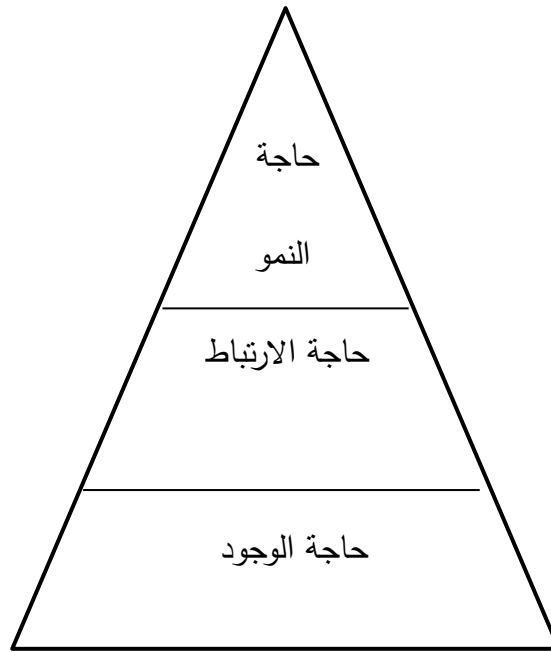
⁴ - محمد سعيد سلطان: " السلوك الإنساني في منظمات الأعمال"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 111.

⁵ - محمد إسماعيل بلال: "السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 363.

2- حاجة الارتباط: ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3- حاجة النمو: تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي ويتم إشباعها عن طريق قيام الفرد بعمل منتج أو إبداع وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.¹

الشكل (02): هرم الحاجات عند ألدفير



مقارنة نظريات المحتوى للدافعية:²

ألدفير	ماسلو:	هارزبورغ:
نظرية G.R.E	تأكيدات الذات	نظرية العاملين
التقدم	الذات المركزة، الاحترام	عوامل داخلية دافعية
الانتماء	الحاجات الاجتماعية	عوامل خارجية صحية
البقاء	حاجات السلامة والأمان	
	حاجات فسيولوجية	

¹ - محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص 296.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك الإنساني في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 113.

4/نظرية دافع الإنجاز:

ظهرت في علم النفس المعاصر دراسات عن دافع الإنجاز أو الحاجة إلى الإنجاز وقد قادت هذه الدراسات عالمان كبيران هما. "ماكلياند" وزميله "اتكسون" إلى الاهتمام بدراسة ذلك وتشير إلى أن دافع الإنجاز يرتبط بالعمل ارتباطا واضح كما يؤثر على العديد من سلوكيات الفرد، فيضعها في وضع الجاهزية النفسية.¹ ولقد توصل ماكلياند وزملائه إلى تحديد ثلاث أنواع من الحاجات وهي: الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة للانتماء، الحاجة للقوة.

1- الحاجة للإنجاز: يميل الناس الذين لديهم الحاجة قوية للإنجاز أن يكونوا طموحين ولديهم الرغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهداف طموحة كبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم.²

2- الحاجة للقوة: يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين ويتميز الأفراد الذين يتصفون بارتفاع الدافع إلى القوة لديهم خصائص معينة.³

3- الحاجة للانتماء: وهي الرغبة في بناء علاقات صداقة وتفاعل مع الآخرين يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية.

مع الغير والتواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسّرور عند تفاعلهم مع الآخرين والبحث عن الدعم ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أوامر الصداقة مع الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.⁴

¹-سامي الختانية: "علم النفس الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 84.
²- حسين حريم: "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 115.
³- محمد إسماعيل بلال: "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص93.
⁴- محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص 291.

خلاصة الفصل:

لقد عرضنا في هذا الفصل أهم التصورات والأفكار التي جاءت بها الاتجاهات النظرية التي تناولت متغيرات موضوع دراستنا، وهذه النظريات قد ساهمت بشكل كبير في اطلعنا وتزويدنا بمفاهيم ومتغيرات وبعض المؤشرات التي لها علاقة بموضوع بحثنا كما أنها مكنتنا من استخلاص نتائج معبرة ومفسرة للظاهرة المدروسة.

الباب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1-الملاحظة.

2-المقابلة.

3-الاستمارة.

رابعاً: عينة الدراسة.

خامساً: أساليب معالجة البيانات وتحليلها.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد انتهائنا من الجانب النظري والذي عرضناه في الفصول السابقة من هذه الدراسة، سوف نتطرق إلى فصل جديد لا يقل أهمية من الجانب النظري ألا وهو الجانب الميداني وذلك لما له من أهمية بالغة في استقصاء الحقائق ودراسة متغيرات الموضوع كما يتناول هذا الفصل توصيف شاملا للإجراءات الميدانية ومجالات الدراسة التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني) إضافة إلى المنهج المستخدم وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وكذلك أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- **المجال الجغرافي:** يتمثل المجال الجغرافي في المكان الذي يحتويه مجتمع البحث، ودراستنا هذه تم إجراؤها ببلدية جيجل ومختلف فروعها حيث تعتبر بلدية جيجل من أكبر بلديات الولاية وتترجع على مساحة تقدر بـ 62.38 كلم² تقع في الشمال الشرقي بالنسبة للعاصمة ويحدها من الغرب بلدية العوانة ومن الجنوب بلدية قاوس ومن الشرق بلدية الأمير عبد القادر ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط.

أهداف البلدية:

تسعى بلدية جيجل إلى تحقيق عدة أهداف من أجل تحسين العمل الإداري وكذلك تدقيق المهام والمسؤوليات في كل مصلحة من مصالحها نذكر:

- التهيئة العمرانية والتنمية المحلية.
- حماية الأراضي الزراعية والمساحات الخضراء.
- انجاز مؤسسات التعليم الأساسي والمراكز الثقافية.
- صيانة المساجد والمدارس القرآنية.
- توفير برنامج للسكن.

تشمل إدارة البلدية على ما يلي:

- الأمانة العامة.
- المصالح.
- المكاتب.

أ- الأمانة العامة: تنفرع إلى مكتبين

- مكتب الأمانة والأمين العام.
- مكتب الأرشيف والوثائق والحسابات.

الأمانة العامة تكون تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:

- جمع المسائل الإدارية العامة.
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتنقيية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقابتهما.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- صيانة محفوظات البلدية.
- الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها.

وتشمل الأمانة العامة من 4 مديريات:

- مديرية التنظيم والشؤون العامة وتشكل من 3 مصالح هي:
 - ✓ مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: يندرج ضمنها 3 مكاتب:
 - * مكتب التنظيم.
 - * مكتب المنازعات والشؤون القانونية.
 - * مكتب النظافة والوقاية.
 - ✓ مصلحة الشؤون العامة: يندرج ضمنها مكتبين
 - * مكتب الشؤون الاجتماعية.
 - * مكتب الثقافة والرياضة والجمعيات.
- وتتكلف مديرية التنظيم والشؤون العامة بالمهام التالية:
 - ✓ التنظيم العام والمنازعات.
 - ✓ الحالة المدنية.
 - ✓ الخدمة الوطنية.
 - ✓ الإحصاء العام للسكان.
 - ✓ الانتخاب.
 - ✓ المصادقة على توقعات والنسخ للمطابقة للأصل.
 - ✓ تنظيم الأسواق وحركة المرور.
 - ✓ رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة بالتنسيق مع المصلحة التقنية.
 - ✓ نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.
 - ✓ المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي)، إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات.
- مديرية الوسائل العامة: تتكون من ثلاث مصالح وهي:
 - ✓ مصلحة الميزانية والحسابات: وتحتوي على مكتبين
 - * مكتب الميزانية والحسابات.
 - * مكتب إعداد الفاتورات وحوالات الدفع.
 - ✓ مصلحة الوسائل تحتوي على مكتبين
 - * مكتب الممتلكات.
 - * مكتب الوكالات.
 - ✓ مصلحة تسيير المستخدمين: تنفرع إلى مكتبين
 - * مكتب تسيير المستخدمين.
 - * مكتب التوظيف والتكوين.

- ✓ مديرية البناء والتعمير والأشغال: وتتكون من مصلحتين
 - مصلحة التعمير والبناء: تتفرع إلى مكاتبين
 - *مكتب الدراسات والتعمير.
 - *مكتب متابعة ومراقبة التعمير.
 - مصلحة الأشغال: تحتوي على مكاتبين
 - *مكتب الدراسات والتعمير.
 - *مكتب متابعة ومراقبة التعمير.
- مديرية الصيانة والشبكات: تتكون من مصلحتين
 - ✓ مكتب الصيانة وتزوين المحيط
 - ✓ مكتب حظيرة العتاد والسيارات: ويشمل هذا المكتب على ثلاثة فروع
 - *فرع المخازن
 - *فرع الورشات
 - *فرع المحشر البلدي
- ✓ مصلحة الشبكات والتطهير: تحتوي على ثلاث مكاتب
 - *مكتب المياه والتطهير.
 - *مكتب التنظيف
 - *مكتب الطرق والإنارة العموميّة: ويحتوي على فرعين
 - + فرع الطرق والتنظيم المروري.
 - + فرع الإنارة العموميّة.

2- المجال البشري: يتمثل في مجتمع أو عينة الدّراسة وهو عدد العاملين بمؤسسة حيث تضم بلدية جيجل مجموعة من الموارد البشرية التي تعمل فيها، تساعدنا على الاستمرار والاستقرار وتحقيق أهداف المؤسسة حيث يقدر عدد العمال بـ 1249 عامل.

3- المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني للدراسة، الفترة التي استغرقت الدّراسة الميدانيّة والتي تكمل الجانب النظري حيث استغرقت الدّراسة وقتاً معتبراً وهذا قصد الإلمام بكل جوانب الموضوع حيث سرت بمراحل قسمناها كآلاتي:

أ- المرحلة الأولى (الاستطلاعيّة): إنّ زيارتنا لهذه المؤسسة مرّ عبر فترات متقطعة حيث كانت البداية يوم 19 فيفري 2020 وذلك بطلب تصريح من مدير المؤسسة لإجراء الدّراسة الميدانيّة أمّا الزيارة التّانيّة فكانت يوم 26 فيفري 2020 حيث حدّد أحد المسؤولين من مديرية الإدارة للإشراف علينا وتمّ تحديد موعد من أجل الاستطلاع داخل المؤسسة.

أما الزيارة الثانية فكانت يوم 2 مارس 2020 حيث قمنا باكتشاف ميدان الدراسة في وحدات المؤسسة وقمنا بإجراء المقابلة مع بعض المسؤولين والعمال داخل المؤسسة وتمّ منحي بعض الوثائق والهيكل التنظيمي.

ب- المرحلة الثانية (الاستبيان): في هذه المرحلة تمّ توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات وتبسيط ما تضمّنه من أمثلة، حيث تمّ توزيع الاستمارات على عينة البحث من قبل المشرف شخص يوم 7 سبتمبر 2020 ودامت هذه المرحلة 4 أيام وكانت الزيارة الأخيرة لاستعادة الاستمارات من المبحوثين في 10 سبتمبر 2020.

ثانياً: منهج الدراسة:

إنّ أي دراسة لا ترتقي إلى مستوى الدقة المالم تستند إلى المنهج العلمي والذي يعتبر أول خطوة تنطلق منه الدراسات العمليّة، بحيث إذا كان المنهج علمياً كانت النتائج المتحصّل عليها دقيقة ويقصد بالمنهج "الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد الفعلية حتى نصل إلى نتيجة المعلومة"¹.

وتتوقف عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة على طبيعة الموضوع المدروس إذ يفضل المهتمون بمنهج البحث التأكيد على أنّ الباحث ليس حرّاً في اختياره للمنهج الذي يتبعه في الدراسة، وأنّما طبيعة الظاهرة وخصائصها المميّزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبو إليها الباحث، كل هذه العوامل مجتمعة تفرض على الباحث الأخذ بمنهج دون سواه، وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من خلال التّعرّض لدور الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين.

والمنهج الوصفي هو "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محدّدة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"².

ويعرّف أيضاً "منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة"³

ولقد اخترنا هذا المنهج لعدة اعتبارات منها: المنهج الوصفي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا لما يفيد في وصف طبيعة الاتصال الداخلي ومساهمته في رفع دافعية العمل لدى الموظفين.

يسمح لنا هذا المنهج باستخدام العديد من أدوات البحث (الملاحظة، مقابلة، الاستمارة...) والتي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على الإجابة الحقيقية والمفصلة عن الاتصال الداخلي ودافعية العمل لدى الموظفين.

نستطيع من خلال المنهج الوصول إلى بيانات نعبر عنها ونحلّلها ونفسرها للوصول إلى أهداف ونتائج الدراسة.

¹ - كمال محمد المغربي: "أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 96.

² - عمار بوحوش، محمد دالديبات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ط3، 2001، ص 139.

³ - عياد أحمد: "مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط ، 2009، ص 101.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

هي مجموع الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة أو تعتبر وسائل جمع المعلومات كحجر أساسي في عملية البحث العلمي، كما أنها تتم حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول المشكلة المدروسة والتي تستخدم في جميع المادة العلمية على ضوءها تقوم الدراسة الميدانية ومن أهم الأدوات المستعملة في دراستنا نجد ما يلي:

1- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة وسيلة مهمة لجمع البيانات والمعلومات وهي من الطرق المنهجية التي يقوم بها البحث وفق قواعد محدّدة للكشف عن تفاصيل الظواهر ومعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، ويوجد عدّة تعريفات عنها حيث عرّفها محمد طلعت عيسى: "أنّها الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي نواة التي يمكن أن تعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها، وهي تنظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها".¹ وتعرّف أيضاً "بأنّها توجيه الحواس لمشاهدة أو مراقبة سلوك معيّن أو ظاهرة معيّنّة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه".²

وقد استخدمت هذه الأداة من خلال قيامنا بملاحظة بسيطة مباشرة أثناء زيارتي المتكرّرة للمؤسسة ومن بين أهم الملاحظات التي سجّلتها في المؤسسة هي نوع أو الوسائل المستعملة داخل المؤسسة للاتصال، طبيعة العلاقة السائدة بين العمال والتي كانت تسوده نوع من التجانس والتعاون الجماعي.

2- **المقابلة:** وهي من أدوات جمع البيانات والمعلومات من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة، وهي تعدّ من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعليّة في الحصول على البيانات الضروريّة لأيّ بحث.

فالمقابلة عبارة عن " مجموعة من الأسئلة تعدّ من أجل أن تطرح على أحد المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما، وهي من ناحية أخرى علاقة خاصّة بين شخصين، والمقابلة الناجحة هي فن وعلم وأسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره والتوسع فيه باستمرار حتى يصل إلى حدّ الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة والدراسة".³

ولقد اعتمدنا على المقابلة المباشرة والحرّة، المباشرة لأنّها سمحت لي بمعرفة تعابير وجه الذين أجريت معهم مقابلة وتحركاتهم وطريقة تقبلهم للأمثلة الموجهة لهم، والحرّة لأنني تركت لهم حرية التعبير بدون قيود، حيث أتاحت لي إجراء مقابلة مع العديد من العمال والتزود بالعديد من المعلومات كنوع وسائل الاتصال السائدة ونوع العلاقات بينهم بالإضافة إلى نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، عمر محمد البدوي: "مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 79.

² - محمود زيدان: "الاستقراء والمنهج العلمي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ط4، 1980، ص 46.

³ - مخلوف بوكروح: "الاتصال الشفوي كيف تنمي مهارات الأداء، مطبعة حسناوي مراد، الجزائر، 2005، ص 111.

3- الاستثمار: تعدّ الاستثمار الوسيلة الأكثر استعمالاً وذلك لسهولة معالجة معلوماتها بطرق إحصائية ولأنها تعطي حرية كبيرة للمبشرين في الإجابة عن الأسئلة دون ذكر أسمائهم فهي أداة مهمة تحتوي على نوعين من الأسئلة المغلقة والمفتوحة تم بناءها على مؤشراتها.

وتعرف الاستثمار على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستثمار إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".¹

وقد قسمنا استثمار بحثنا إلى أربعة محاور وهي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل.

المحور الثاني: يتضمن بيانات حول تبادل الأفكار والمعلومات ورفع دافعية الموظفين.

المحور الثالث: يحتوي على دور إقامة العلاقات الاجتماعية في زيادة من رفع دافعية الموظفين.

المحور الرابع: يحتوي على بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع دافعية العمل لدى الموظفين.

*صدق الاستثمار: الجدير بالذكر أنّ الشكل النهائي للاستثمار مرّ عبر محطات مختلفة حيث تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ليتم بعد ذلك ضبط المؤشرات أكثر وتعديل في بعض الأسئلة مثل سؤال 2، 5، 10، 12، 24، 27، 30، إضافة بعض الأسئلة كالسؤال 4، 35 لتأتي في شكلها النهائي متضمنة 35 سؤال مقسماً إلى 4 محاور بناء على الفرضيات التي سبق لنا تحديدها.

رابعاً: العينة

تعتبر العينة أحد شروط البحث العلمي للتأكد من صدق الفروض، بحيث أنّ تحديد مجتمع البحث من أهم خطوات المنهجية وهي تطلب من الباحث دقة بالغة إذ يتوقف عليها إجراء البحث وتصحيحه وكذا نتائج الدراسة كما أنّه كلما كان عدد الأفراد كبير ثبت صدقها، وتعرف العينة على أنّها: "عبارة عن مجموع جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثمّ استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة".²

وتعرف أيضاً أنّها "مجموع من الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع".³

¹-رشيد زرواتي: "أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار زغباشي، الجزائر، ط4، 2012، ص272.

²- محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون: "منهجية البحث العلمي"، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الأردن، ط2، 1949، ص84.

3-احمد حسن الرفاعي: "مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)"، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، ص125

وباعتبار أنّ دراستنا تقوم على دافعية العمال فسوف يكون مجتمع دراستنا هم العمال التنفيذيين دون غيرهم لذلك سوف تكون العينة العشوائية أفضل اختيار وقد تمّ اختيار بنسبة ب 3.2% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 1249 عامل.

$$\text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة المختارة} = \frac{3.2 \times 1249}{100} = 40$$

خامسا: أساليب معالجة البيانات وتحليلها

تعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي، فهي خطوة عملية يقوم بها الباحث انطلاقاً من تفريغ البيانات المتوصل إليها عن طريق الأدوات المستخدمة في بحثه وعلى هذا الأساس وبعد الانتهاء من الدراسة الميدانية قمنا باستخراج المعطيات التي تضمنتها أدوات جمع البيانات في الاستمارة بغية تحليلها بشكل موضوعي عن طريق التحليل الكمي والكيفي.

1- **الأسلوب الكمي:** يهدف إلى تعميم البيانات التي تحصلنا عليها وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات البحث، ومنه القدرة على تحليل المعطيات وتفسيرها بدقة وبشكل صحيح.

2- **الأسلوب الكيفي:** وهذا الأسلوب يعتمد على تفسير وتحليل البيانات الواردة في الجداول أي عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية واكتشاف العلاقات بينها ومحاولة ربطها بالإطار النظري الذي انطلقنا منه لمعرفة مدى تحقق بعض الأفكار ومستوى صدقها بالنسبة لموضوع الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توضح لنا أهم الخطوات المنهجية التي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة والمتمثلة في مستوياتها الثلاثة (الجغرافي، البشري والزمني) وتحديد المنهج المناسب وهو المنهج الوصفي ومجتمع البحث العينة وأهم أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة ثم تحديد أساليب معالجة البيانات.

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد

عرض وتحليل وتفسير البيانات

1- الخاصة بالبيانات الشّخصيّة

2- الخاصّة بالفرضيّة الجزئية الأولى

3- الخاصّة بالفرضيّة الجزئية الثانية

4- الخاصّة بالفرضيّة الجزئية الثّانية

خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الفصل نقوم بدراسة البيانات التي جمعناها من مجتمع البحث ونقوم بقراءتها وتحليلها وتفسيرها وذلك من أجل ووصول إلى نتائج واقعية وعلمية للبحث وهذه المرحلة مهمة لأنها تبين لنا مدى صحة وصدق المعلومات التي جمعناها في الفصول السابقة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول (03) : يبين جنس أفراد العينة

من خلال الجدول (03) نجد أنّ أغلب المبحوثين هم من جنس أنثى وهذا ما تعبر عنه بنسبة 70% في حين بلغت نسبة الذكور 30% وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة لأنّ هذه الأخيرة تحتاج للعمال إناث كونها تعتمد

الاحتمالات	تكرارات	نسبة المؤوية
ذكر	12	30%
أنثى	28	70%
مجموع	40	100%

على أعمال إدارية بالدرجة الأولى.

الجدول (04): يبين سن أفراد العينة

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن أنّ أكبر فئة كانت أقل من 40 سنة بنسبة 50% تليه فئة أقل من 30 سنة والتي قدرت بنسبة 37.5% ثمّ نجد الفئة أقل من 50 سنة بنسبة 7.5% وأخيرا نجد نسبة 5% وهي تمثل فئة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية
أقل من 36	15	37.5%
أقل من 40	20	50%
أقل من 50	3	7.5%
من 50 فما فوق	2	5%
المجموع	40	100%

العمال تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق.

ومن خلال قراءتنا لهذه النتائج نلاحظ أكبر فئة وهي الفئة الأقل من 40 سنة أي أنّ أغلبية اليد العاملة في المؤسسة هي فئة الشباب وذلك راجع إلى أنّ فئة الشباب يتمتعون بالقوة البدنية والتعليم والخبرات والمعارف والقدرة على الاستيعاب وأداء الأعمال كافة وهذا ما يساعد المؤسسة على نجاح وتحقيق الأهداف والاستمرار كما نلاحظ أنّ أقل فئة وهي التي تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق وهم أصحاب ذو خبرة طويلة في المؤسسة تستفيد من خبرتهم وهم على وشك التقاعد.

الجدول رقم (05): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

من خلال الجدول نلاحظ أنّ أغلب أفراد العينة مستواهم التعليم الجامعي حيث تقدر نسبتهم بـ 50% ثم تليها فئة التعليم الثانوي المقدرة بنسبة 37.5% في حين بلغت فئة التعليم المتوسط نسبة 12.5% أما فئة التعليم الابتدائي فيها منعدمة أي 0%.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	5	12.5%
ثانوي	15	37.5%
جامعي	20	50%
المجموع	40	100%

بالتالي فالنتائج تبين أنّه لا يوجد أميين بين العمال بحيث أنّ نسبة التعليم الجامعي والثانوي هي النسبة الأكبر في أفراد العينة وهذا راجع لطبيعة العمل فالمؤسسة تحتاج إلى عمال متعلمين ومختصين يمكنهم من فهم طبيعة ورسائل الإدارة والاستحداث والتطور الممكن أن يحدث في المؤسسة وسير المعلومات بطريقة سلسلة ومفهومة بين الأفراد.

الجدول رقم (06): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

يوضح الجدول التالي الحالة العائلية لأفراد العينة حيث نلاحظ أنّ أعلى نسبة تمثل نسبة العازبين والمقدرة بـ 55% ثم تليها فئة المتزوجين بنسبة 45% في حين تنعدم نسبة المطلقين والأرامل .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	22	55%
متزوج	18	45%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	40	100%

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول فإنّ فئة العمال العازبين هي الفئة الغالبة كونهم الفئة الأكثر طموح وشغف للعمل من أجل تحقيق أهدافهم المستقبلية ثم تليها فئة المتزوجين كونهم الفئة الأكثر تحمل للمسؤولية وأكثر انضباط والعمل بجديّة.

الجدول (07): يمثل توزيع العمال حسب الأقدمية

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلب أفراد العينة لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 55%، ثمّ تليها فئة العمّال لديهم أقدمية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 30% ثمّ تأتي فئة العمال الذين لديهم أقدمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	55%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	12	30%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	4	10%
من 20 سنة فما فوق	2	5%
المجموع	40	100%

من 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 10% أما نسبة العمال الذين لديهم أقدمية من 20 سنة فما فوق فنسبتها 5% وهي نسبة ضعيفة وهذا راجع على أنّ المؤسسة تحرص دائماً على استقطاب اليد العاملة الجديدة باستمرار ذات تأهيل وكفاءة عالية.

المحور الثاني: تبادل الأفكار والمعلومات ورفع دافعية العمل

الجدول رقم (08): يوضح اعتماد المؤسسة على الاتصال الداخلي

نلاحظ من خلال نتائج الموضحة في الجدول أنّ نسبة 40% من أفراد العينة وهي ما تعدّ المجموع الكلي لمجتمع البحث أكدوا على أنّ المؤسسة تعتمد على الاتصال الداخلي للتواصل معهم ونقل المعلومات واصدار القرارات والأوامر وذلك من أجل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	100%
لا	0	0%
المجموع	40	100%

السير الحسن والجيد للمؤسسة واستمرارها وتوزيع المهام بين العمال وتحقيق الأهداف المرجوة في حين نجد انعدام من يرى أنّ المؤسسة لا تعتمد على الاتصال الداخلي.

الجدول (09): يبين إمكانية وجود اتصال بين الإدارة وعمالها

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أنّه يوجد اتصال بين الإدارة وعمالها وذلك بنسبة 70% وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على الاتصال كونها وسيلة وعملية اجتماعية بالدرجة الأولى وعملية إدارية بالدرجة الثانية تستعين بها المؤسسة في نقل المعلومات و

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

إصدار الأوامر وتبادل الأفكار وبين العمال وخلق نوع من التعاون بينهم، وهذا ما أشار إليه التون مايو في نظريته، في حين نجد أنّ 30% من العمال يرون أنّه لا يوجد اتصال بينهم وبين الإدارة وذلك يعود إلى

بعض العراقيل مثل الوسائل المستخدمة للاتصال حيث صرحوا بأنها معطلة في معظم الأوقات أو طبيعة العلاقة السيئة بين العمال والإدارة وهذا يشكل فجوة بينهم مما يجعلهم لا يتواصلون معهم وهذا يؤثر سلباً على المؤسسة.

الجدول (10): يوضح نوع الاتصال الغالب داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	7	17.5%
الاتصال النازل	15	37.5%
الاتصال الأفقي	18	45%
المجموع	40	100%

الملاحظ من الجدول أنّ الاتصال الغالب داخل المؤسسة هو الاتصال الأفقي بنسبة 45% ويليه الاتصال النازل بنسبة 37.5% ثمّ أخيراً الاتصال الصاعد بنسبة 17.5% ومن خلال قراءتنا للنتائج نلاحظ أنّ المبحوثين أو العمال يتصلون وينقلون

المعلومات فيما بينهم بشكل دائم ومتواصل وينقلون المعلومات فيما بينهم كما أنّهم يعتمدون على الاتصال النازل من طرف رؤسائهم وهي تكون عبارة عن أوامر أو إصدارات جديدة أو قرارات أمّا الاتصال الأخير المعتمد ألا وهو الاتصال الصاعد حيث يتصل العمال بالإدارة إذا كانت هناك مشاكل أو شكاوى أو اقتراحات أو طلب إجازة وغيرها، وعليه يمكن القول أنّ المؤسسة تتسم بنوع من التعاون والعمل الجماعي والتواصل بين العمال والإدارة.

الجدول (11): يوضح الطرق المعتمدة للاتصال داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الكتابي	24	60%
الاتصال الشفهي	07	17.5%
كليهما	09	22.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 60% من المبحوثين أكدوا أنّ الطرق المعتمدة للاتصال داخل المؤسسة هي الاتصال الكتابي ثمّ تليه كليهما (أي معا كتابي وشفهي) بنسبة 17.5% وعليه صحيح أنّ الاتصال الكتابي يعدّ وسيلة تقليدية وبطيئة نوعاً ما إلّا

أنّها الأكثر شيوعاً داخل المؤسسة كونها تعتمد على الدقة في اختيار الكلمات المناسبة والأمانة أثناء نقل المعلومات وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة ونقل المعلومات إلى أكبر عدد لها الأفراد كما أنّ الاتصال الشفهي يتصف بالسرعة في إصدار الأوامر والقرارات وبالتالي فكل الطرق لها مميزات وكيفية تتأثر على العمل بالإيجاب.

الجدول (12): يمثل الوسائل المعتمدة لاتصال الإدارة بعمالها

نلاحظ من خلال الجدول (12) الذي يمثل الوسائل المعتمدة لاتصال الإدارة بعمالها نلاحظ أنّ المؤسسة تعتمد على التقارير بنسبة 30% ثمّ تلبية المطبقات التي تمثّل نسبة 25% ثمّ تليه منشورات واجتماعات بنسبة 12.5% ثم يليه الهاتف بنسبة 10% في حين تتعدم البريد الإلكتروني، ومن خلال قراءتنا للنتائج نلاحظ أنّ

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الهاتف	04	10%
البريد الإلكتروني	00	0%
الاجتماعات	05	12.5%
التقارير	16	40%
المنشورات	05	12.5%
المعلقات	10	25%
المجموع	40	100%

المؤسسة تعتمد على الاتصال الكتابي بالدرجة الأولى خاصة التقارير وهذا ما يؤكده الجدول (11) كما أننا لاحظنا خلال قيامنا بزيارة المؤسسة معلقات في الجدار وبعض العمال قدّموا لنا بعض التقارير الموجودة في مكتبهم لأخذنا بعض الملاحظات وسبب انعدام الاعتماد على البريد الإلكتروني راجع لغياب الأجهزة أو فسادها لذلك يتم الاستغناء عنها واستعمالها في أماكن محددة فقط بدرجة قليلة.

الجدول (13): يبين كفاية وسائل الاتصال الداخلي للتواصل داخل المؤسسة

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ وسائل الاتصال الداخلي داخل المؤسسة لا تكفي وذلك بنسبة 77.5% ويرجع ذلك لنقص فادح في الوسائل والاعتماد على الوسائل التقليدية كالورق بالدرجة الأولى وعدم الاكتراث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	22.5%
لا	31	77.5%
المجموع	40	100%

بإصلاح أجهزة الحاسوب المعطلة بالإضافة إلى الانقطاعات المتواصلة لشبكة التواصل وهذا ما يزيد من عرقلة في التواصل بالأجهزة الحديثة والاكتفاء بالوسائل البسيطة التقليدية.

بينما كانت بنسبة 22.5% يرون أنه لا يوجد كفاية في وسائل الاتصال الداخلي وذلك حسب طبيعة عملهم الذي يحتاج إلى الوسائل الحديثة للاتصال وتوفرها وهذا ما لاحظناه في الجانب الميداني حيث يوجد بعض المكاتب وينعدم في بعضها وفي بعض مكاتب أخرى يعاني من عطبها.

وعليه نقول أنّ المؤسسة بشكل عام تعاني من نقص في وسائل الاتصال وذلك راجع لعدم اهتمام الإدارة بتوفير هذه الوسائل وإصلاح المعطلة كما أنّها لا تحاول إدراك هذا العائق.

الجدول (14): يوضح مدى تقسيم الطابع التواصلية الداخلي

نلاحظ من خلال الجدول (14) أنّ الطابع التواصلية داخل المؤسسة متوسط وذلك بنسبة 75% ثم يليها الطابع التواصلية سيئ بنسبة 25% من حيث تتعدم الطابع التواصلية الجيدة بنسبة 0% وبالتالي من خلال قراءتنا للنتائج نلاحظ أنّه يوجد طابع تواصلية حسن وذلك راجع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	0	///
متوسط	30	75%
سيئة	10	25%
مجموع	40	100%

إلى التعاون والانسجام بين العمال والاحترام المتبادل بينهم وهذا ما أكدّه لنا بعض العمال الذين أجرينا معهم المقابلة وهذا ما يخلق نوع من العلاقات الإنسانية وقد أشارت لها في بعض نظريات العلاقات الإنسانية التي تشير إلى ضرورة توفير الجو المناسب للعمل وتنمية العلاقات الإنسانية بين العمال لخلق روح معنوية عالية للأفراد أما بالنسبة للعمال الذين يرون أنّ الطابع التواصلية داخل المؤسسة سيئ وذلك راجع إلى وجود بعض الصراع والمنافسة بين العمال من أجل الترقية فيحصل نوع من التشابك فيما بينهم وذلك أيضا أكدّه بعض العمال الذين أجرينا معهم المقابلة حيث أكدوا أنّه يوجد نوع من الحقد والكراهية بين بعض العمال بسبب التسابق للصعود في السلم الوظيفي.

الجدول (15): يوضح تواصل العامل مع زملائه

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أنّه يوجد تواصل بين العامل وزملائه بنسبة 67.5% وهذا راجع إلى العلاقات الطيبة بينهم المبنية على الاحترام والتعاون والانسجام بينهم وشعور بالأمن والانتماء والتقدير

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

داخل المؤسسة وهذا ما يسير إليه ماسلو في نظريته للحاجات فالإنسان يحتاج إلى حماية وشعور بالاطمئنان كما أنّه بحاجة أن يكون عضوا في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه بالإضافة إلى حاجته للاحترام من طرف الآخرين وكسب مكانة اجتماعية مرموقة في حين نجد نسبة 32.5% من العمال يرون أنّه لا يوجد اتصال بينهم وبين زملائهم وذلك راجع إلى نوع التنافس بينهم على مكانة في سلم التنظيمي أو نوع من الحقد والغيرة من بعض العمال فيحدث نوع من التباعد بينهم والتنافر وعدم التواصل مع بعضهم البعض.

من خلال النتائج يتبين ان العلاقات الإنسانية الجيدة تساهم في رفع روح المعنوية للعمال ودافعيتهم للعمل وتقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة.

الجدول (16): يوضح تواصل العامل مع رئيسه

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أنه يوجد تواصل بين العامل ورئيسه بنسبة 62.5% وهذا راجع إلى تواصل العمال مع رؤسائهم سواء عن طريق البحث عن إجابات لتساؤلاتهم أو تقديم بعض الشكاوى التي يتعرضون لها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

لرئيسهم أو يكون عن طريق تقديم مجموعة من الاقتراحات حول العمل أو الطول وأغلبية تكون لتقديم تقارير العمل وهي تكون بشكل يومي أو أسبوعي وهذا ما أكدته في الجدول الموالي رقم (17) ومن خلال قراءتنا لهذه النتائج نلاحظ أنّ عملية الاتصال داخل المؤسسة تسير بشكل جيد وهذا ما أكدته أيضا الجدول رقم (08) بأنّ المؤسسة تعتمد على الاتصال الداخلي في حين نجد نسبة 37.5% صرحوا أنّه لا يوجد اتصال بينهم وبين رئيسهم.

الجدول (17): يوضح الأسباب التي تجعل العامل يتصل بالإدارة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من المبحوثين يتصلون من أجل تقديم تقارير نلاحظ من خلال النتائج أنّ مضمون الاتصال الصاعد يتشكل في مجمله من تقديم التقارير وهي تكون بشكل يومي أو أسبوعي أمّا 17.5% من المبحوثين يتصلون بالإدارة من أجل الشكاوى وهذا يدل على وجود

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تقديم التقارير	20	50%
الشكاوى	7	17.5%
استفسار	8	20%
اقتراحات	5	12.5%
المجموع	40	100%

بعض المشاكل اليومية التي يعاني منها العاملين أمافي ما يتعلق بتقديم اقتراحات فهي لا تتعدى نسبة 12.5% ولكن ذلك لا ينفي وجود تقديم اقتراحات بل يوجد لآكن تختلف بمكانة العامل داخل المؤسسة.

الجدول (18): يبين المعوقات التي تمنع العامل من الاتصال بالإدارة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	متعلقة بالوسيلة	11	%73.33	15	%37.5
	متعلقة باللغة	0	%0		
	عوائق تنظيمية	0	%0		
	عوائق شخصية	4	%26.67		
لا				25	%62.5
المجموع				40	%100

من خلال الجدول نلاحظ أنّ ليس هناك معوقات تمنع من الاتصال بالإدارة بنسبة 62.5% وهذا يؤكد على أن الاتصال داخل المؤسسة فعال وهي تتمتع بالنظام ديموقراطي تسمح للأفراد ككل بالتواصل معها مهما كان منصبه في مكانه في السلم الهرمي، إذا فالإتصال بالإدارة يتم بطريقة عادية.

في حين نجد أنّ 37.5% من العمال أكدوا أنّه يوجد معوقات تمنعهم من الاتصال بالإدارة وهذا راجع بنقص في الوسائل وهو ما يمثل بنسبة 73.33% ثمّ تليه عوائق شخصية بنسبة 26.6% وهو ما يشكل عائق أو تحدي كبير للمؤسسة لكي يتم تدارك هذه المعوقات حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة لها.

الجدول (19): يبين ما إذا كانت عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة في المستوى المطلوب

يتضح من خلال الجدول أنّ عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة في المستوى المطلوب وذلك بنسبة 62.5% وهذا يدل على حرص المؤسسة على إيصال المعلومات لكل العمال كونها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%62.5
لا	15	%37.5
المجموع	40	%100

تعتمد على كل من الاتصال الكتابي والشفهي وهذا يساعد على سرعة إيصال المعلومات وانتقالها لكل العمال وهذا يدل عليه الجدول رقم (11) الطرق المعتمدة للاتصال.

في حين يرى بعض العمال وذلك بنسبة 37.5% أنّ عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة ليست في المستوى المطلوب وأنّه يوجد صعوبة في نقلها ولا يتم إعلامهم مسبقاً بالمعلومات وهذا يؤثر بشكل سلبي ويؤثر على دافعية الموظف للعمل.

الجدول (20): يبين بمن يتصل العامل في حالة صعوبة فهم بعض القرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
رئيسك	13	32.5%
زميلك	17	42.5%
لا يهتمك ولا تستفسر	10	25%
المجموع	40	100%

أن بيانات الجدول جاءت موضحة الجهات التي يلجا إليها العامل في حالة مواجهتهم صعوبة فهم بعض القرارات هي زملائهم بنسبة 42.5% وهذا راجع إلى العلاقة الحسنة بين العمال كما يؤكدده جدول رقم (15) كما يزيد من روح المعنوية والعمل الجماعي بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم كما أنهم يلجؤون إلى زملائهم لمنافسة أمور العمل خاصة ذوي الخبرة العالية لتقديم معلومات أدق وإزالة الغموض.

ثم نجد نسبة 32.5% يتجهون إلى رئيسهم وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على نظام اتصال مفتوح أي صاعد أفقي، نازل وهذا ما يزيد في فرصة إيصال العمال لانشغالهم ومشاكلهم أما 25% لا يلجؤون لأي جهة ولا يهتم ويستفسرون وهذا راجع لطبيعة الشخصية أو الثقة بقرارات الإدارة أو أنه لا يهتم لأن تفسيره لن يغير من شيء وهذا أيضا يمكن أن يؤثر من دافعية الموظفين للعمل.

الجدول (21): يوضح توفير إمكانية الاستغناء عن الاتصال بالزملاء

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65% من العمال لا يمكنهم الاستغناء عن الاتصال بزملائهم وهذا يدل على عمق العلاقة بينهم وترايط والانسجام بينهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	35%
لا	26	65%
المجموع	40	100%

والعمل الجماعي من أجل ربح الوقت والمجهود وتسهيل سير العمل بطريقة ناجحة في حين نجد نسبة 35% يمكنها الاستغناء عن الاتصال بزملائهم وهذا يعود إلى شخصية الفرد التي تكون انطوائية أو غير اجتماعية بالدرجة الأولى أو الأفراد الذي يتميزون بالجيدة والتحدي فلا يربحون مناقشة زملائهم بسبب التنافس فيعتبره منافس له وليس زميل.

المحور الثالث: إقامة العلاقات الاجتماعية ورفع دافعية العمل.

الجدول (22): يبين بذل العمال الجهد في العمل

استنادا إلى الجدول نلاحظ أنّ نسبة 67.5% من الباحثين يبذلون جهد في العمل وذلك يعود إلى روحهم العالية في العمل والدافعية المرتفعة ويمثلون قوة بدنية تسمح لهم ببذل الجهود وهذا ما يؤكد

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (04) وأيضا يتمتعون بقوة ذهنية وعقلية جيدة ومتمكنة تسمح لهم ببذل جهد وطرح أفكار جديدة وبهذا ما يؤكد الجدول رقم (05) من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لاحظنا أنّ العمال أغلبهم يقومون ببذل جهد ذلك للظفر بمنصب أعلى من منصبه الحالي في حين نجد نسبة 32.5% لا يبذلون جهد كبير في المؤسسة وذلك لأن دافعتهم منخفضة للعمل ويمتازون بالكسل والخمول أثناء العمل كذلك ما لاحظناه على بعض العمال أنهم يريدون تغيير عملهم من تلك المؤسسة وهذا ما يقلل من عزيمتهم ويؤثر على عمل المؤسسة فأغلبيتهم أكدوا أنهم يقومون بالأعمال المسندة إليهم على أكمل وجه في الوقت المناسب.

الجدول (23): يوضح الجهد المبذول من طرف العمال في العمل

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ 40% من العمال يبذلون جهد متوسط في العمل ثمّ تليها نسبة 32.5% تمثل نسبة العمال الذين لا يبذلون جهد في العمل ثمّ تليه نسبة 27.5% وهم العمال الذين يبذلون جهد كبير في العمل نلاحظ من

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا أقوم بجهد	13	32.5%
جهد متوسط	16	40%
جهد كبير	11	27.5%
المجموع	40	100%

خلال النتائج أنّ العمال الذين يبذلون جهد متوسط وكبير هم العمال الذين يتميزون بالجدية والانضباط في العمل والحارسين على اتمام عملهم على أكمل وجه وتكون لديهم الحس بمسؤولية الأعمال الموكلة لهم وهم أصحاب الدافعية العالية للعمل أما العمال الذين لا يقومون بأي عمل جهد في العمل وهم العمال الذين تكون دافعتهم ضعيفة جدا.

الجدول (24): يبين مدى امتياز شخصية العامل بالتحدي والتنافس

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	اتمام العمل في الوقت المناسب	22	%73.33	30	%75
	البحث في الحلول	8	%26.67		
	البحث عن أشياء مستحدثة	0	%0		
لا				10	%25
المجموع				40	%100

نلاحظ من خلال الجدول أنّ العمال يمتازون بالتحدي والتنافس وذلك بنسبة %75 هذا يدلّ على أنّ روح معنوية للعمال عالية وإقبالهم للعمل بريقي ونشاط وجدية ومثابرة نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة %75 من العمال يمتازون بالتحدي والتنافس وذلك من خلال إتمام العمل في وقت مناسب وبشكل حسن وذلك بنسبة %73.33 ثم تليها البحث في الحلول بنسبة %26.67 وهذا يدل على الروح المعنوية العالية للعمال وإقبالهم للعمل برغبة وبشغف وجدية ومثابرة وهذا ما يؤكد على الدافعية العالية لديهم في حين نجد أنّ %25 لا يمتازون بالتحدي والتنافس في العمل وهذا راجع إلى شخصيتهم الضعيفة وثقتهم بأنفسهم المنعدمة والكسل والخمول.

الجدول (25): يبين المثابرة في العمل والحصول على ترقية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	%70
لا	12	%30
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أعلاه أن نسبة %70 من العمال تشعرون بالتحدي والمثابرة في العمل للحصول على الترقية وذلك يعود بالدرجة الأولى للمصلحة الشخصية والحصول على مكافآت وهذا ما تم ملاحظته عند تبادل الحديث مع العمال في حين %30 من العمال لا يشعرون بالتحدي والمثابرة في العمل للحصول على الترقية فهم يقومون بالأعمال الموجهة لهم فقط ولا يهتمون بإثبات جدارتهم وأنفسهم فقط يعملون من أجل الأجر إلى غاية يوم تقاعدهم.

الجدول (26): يبين الشعور بالراحة والاستقرار في العمل

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	القلق والتوتر	5	%29.41	17	%42.5
	لا أحب نوع العمل	9	%52.94		
	يوجد تنافس كبير في المؤسسة	3	%17.64		
لا				23	%57.5
المجموع				40	%100

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أنّ نسبة 57.5% يشعرون بالراحة والاستقرار داخل المؤسسة وهذا راجع لاهتمام الإدارة بشؤون العامل والتقليل من مخاوفهم والعوامل التي تمس استقرار العامل في المؤسسة ومحاولة تقليل المشاكل والتوترات في أوقات العمل اليومية وهذا ما يؤكد إلتون مايو في نظريته للاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة وذلك من أجل خلق الجو المناسب للعمل وهذا ما يزيد من شعور العامل بالأمن والاستقرار في حين نجد 35% لا يشعرون بالراحة والاستقرار وذلك من خلال أنّه لا يحب العمل بنسبة 54.94% أو الشعور بالقلق والتوتر بنسبة 29.41% أو أنّه يوجد العديد من التنافس داخل المؤسسة وذلك بنسبة 17.64% وهذا ما يضعف دافعية العامل وهو يؤثر بالسلب على المؤسسة.

الجدول (27): يبين نوع العمل الذي يفضله العمال

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نوع العمل الذي يفضله العمال هو العمل الجماعي بنسبة 65% وذلك راجع إلى كون العمل الجماعي يساهم في سرعة انجاز العمل كما أنّه يساعد على تبادل الأفكار والمعلومات واكتساب الخبرات من زملائهم ذوي خبرة وهذا أيضا

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
العمل الفردي	14	%35
العمل الجماعي	26	%65
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول إنّ نوع العمل الذي يفضله العمال وهو العمل الجماعي بنسبة 65% وذلك راجع إلى كون العمل الجماعي يساهم فسرعة انجاز العمل كما انه يساعد علي تبادل الأفكار والمعلومات وإكساب الخبراء من زملائهم ذوي خبرة، وهذا ما أكده الجدول رقم (21) أنهم لا يستطيعون الاستغناء عن زملائهم في حين نجد 35% يفضلون العمل الفردي وذلك راجع إلى طبيعة الفرد الذي يحب انجاز العمل بنفسه دون استشارة الغير وطبيعته التنافسية لإبراز ذاته و حصوله على الترقية.

نستنتج أن المؤسسة جوها يشجع على العمل الجماعي كما أشارت إليه العلاقات الإنسانية هذا يدل على التعاون والترابط والانسجام داخل المؤسسة مما يساهم في رفع دافعية العمل.

الجدول (28): يبين تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول إن نسبة 67.5% من العمال يتحملون المسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة لهم وهذا يدل أن العمال يتصفون بالانضباط والالتزام والجدية في العمل وهذا يدل على دافعهم للعمل مرتفعة جدا وان المؤسسة يمكنان تعتمد على عمالها دون الرقابة الزائدة لهم فيحين نجد إن نسبة 32.5% لا يتحملون المسؤولية و ذلك راجع لضعف وانخفاض دافعيتهم وهذا ما يؤكد الجدول رقم(22)

الجدول رقم(29): يبين شعور العامل بالملل في العمل

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	كثرة الأعمال	14	53.84%	26	65%
	لا يوجد أماكن لراحة	12	46.16%		
	أخرى	0	100%		
لا				14	35%
المجموع				40	100%

نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 65% يشعرون بالملل في العمل وذلك بسبب كثرة الأعمال بنسبة 53.84% وأنه لا يوجد أماكن للراحة بنسبة 46.16% وهذا يمكن أن يؤثر على دافعية العمال لذلك واجب على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب في حين نجد أن نسبة 35% ترى أنها لا تشعر بالملل في العمل وذلك راجع لشخصيتهم المحبة للعمل واتقانه واصحاب الدافعية والروح المعنوية العالية.

الجدول (30): يبين احتمالية تلقي العمال الدعم من طرف رؤسائهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 70% يتلقون الدعم من طرف رؤسائهم فالرئيس يعتبر العامل مهم ومساهم كبير في تحسين أداء المؤسسة وخلق تعاون و الانسجام بينهم واكدر بعض العمال أثناء زيارتنا لهم أنهم تلقوا معاملة حسنة من طرف رئيسهم كما أنه يخلق نوع من الظروف الملائمة لهم وهذا ما يزيد من ولائهم وشعورهم بالانتماء والاستقرار في حين نجد أن نسبة 30% من العمال لا يتلقون الدعم من طرف رؤسائهم وهذا ما يضعف دافعيتهم وهذا راجع على نوع العدا بينه وبين رؤوسه.

الجدول (31): يبين إمكانية إيجاد العمال حلول لمواجهة مشكلة ما

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	25%
لا	30	70%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 75% لا يحاولون إيجاد حلول لمواجهة مشكلة ما وهذا راج إلى عدم الخبرة الذهنية الكبيرة لحل المشاكل والعوائق فيلجئون لزملائهم ذوي خبرة في العمل وهذا ما أكده الجدول رقم (21) لعدم قدرتهم على الاستغناء والاتصال بزملائهم في حين نجد نسبة 25% يحاولون إيجاد حلول لمواجهة مشكلة ما وهم أصحاب الخبرة العالية وذوي الثقة العالية بأنفسهم وهذا يساهم في رفع دافعية العمل للموظفين والروح المعنوية.

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات الحاسمة في المؤسسة

الجدول (32): يبين مشاركة في اتخاذ القرارات الحاسمة في المؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	الانتشار المباشر	0	%0	12	%30
	الاستدعاء	0	%0		
	الحوار مع الإدارة	3	%25		
	الأخذ باقتراحاتك	9	%75		
لا				28	%70
المجموع				40	%100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أنّ نسبة 70% من العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات الحاسمة في المؤسسة لأنّ المهام تكون إمّا واضحة أو محددة أو أنّ القرارات تتخذ من أصحاب الرتب العليا في السلم الهرمي أي أنّه صحيح أن العمال يشاركون في القرارات لكن أغلبها تكون بسيطة من أجل تسريع العمل تكون حول كيفية أداء العمل وغيرها من الأمور البسيطة في حين نجد أنّ نسبة 30% من العمال يشاركون في اتخاذ القرارات ويكون ذلك عن طريق الأخذ بقراراتهم بنسبة 75% أو عن طريق الحوار مع الإدارة والمناقشة بنسبة 25% وهذا يساعد على رفع المعنويات العامل ويشرهم بأنهم مهمين داخل المؤسسة.

الجدول (33): يبين تشجيع مدير العامل لإبداء اقتراحاته وأفكاره بخصوص العمل

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	دائما	17	%65.38	26	%65
	أحيانا	9	%34.61		
	أبدا	0	%0		
لا				14	%35
المجموع				40	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 65% من العمال يؤكدون على أنّ مديرهم يشجعهم لإبداء اقتراحاتهم وأفكارهم بخصوص العمل حيث أجابوا أنّهم دائما يشاركون بنسبة 65.38% ثم تليها أحيانا بنسبة 34.64% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تأخذ عمالها على أتم وجه وهذا ما أكده لنا بعض العمال أنّ المدير يشجعهم على إبداء بعض الأفكار والاقتراحات للظفر بحلول حتى لم يتم الأخذ بها وهذا ما يزيد في

رفع دافعيتهم وروحهم المعنوية والإحساس بالانتماء في حين نجد أنّ نسبة 35% يؤكدون أنّ المدير لا يشجعهم على إبداء اقتراحاتهم وأفكارهم بخصوص العمل وهذا حسب طبيعة شخصيته وأنهم يتلقون مجرد أوامر وتعليمات فقط.

الجدول (34): يبين إعلام العمال بكل ما هو في الوقت المناسب

من خلال بيانات الجدول اعلاه نلاحظ أنّ نسبة 77.5% يتم إعلامهم بكل جديد في الوقت المناسب دائما فالمؤسسة تسعى إلى أنّ الفرد يعرف كل ما هو متعلق بالمؤسسة والقرارات الجديدة حتى يتمكن من التكيف مع الجديد ومعرفة العمل الذي يقوم به

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	31	77.5%
أحيانا	09	22.5%
نادرا	00	0%
المجموع	40	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أنّ نسبة 77.5% من العمال يتم إعلامهم بكل جديد في الوقت المناسب دائما فالمؤسسة تسعى إلى أنّ الفرد يعرف كل ما هو متعلق بالمؤسسة وقرارات الجديدة حتى يتمكن من تكيف مع الجديد ومعرفة العمل الذي يقوم وما هو واجب عليه فعليه كما أنّ المؤسسة تدعم العمل الجماعي وهو أداة تساعد على نشر الأفكار والمعلومات والقرارات الجديدة في حين نجد أنّ نسبة 22.5% ترى أنّ المعلومات الجديدة يتم إعلامهم في الوقت المناسب أحيانا في حين تتعدى نادرا حصولهم على المعلومات وهذا ما يؤكد على أنّ المؤسسة تسعى إلى الانفتاح على العمال وإطلاعهم بكل ما هو جديد في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وهذا يساهم في رفع دافعيتهم.

الجدول (35): يبين كفاية المعلومات المقدمة داخل المؤسسة لأداء معالم العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة 62.5% من العمال يؤكدون أنّ المعلومات المقدمة داخل المؤسسة لأداء المهام كافية وهذا ما يؤكد الجدول رقم (19) وذلك راجع أنّ المؤسسة تسعى إلى توصيل المعلومات إلى العمال بشتى الطرق الكتابي والشفهي وهذا أيضا يؤكد الجدول رقم (11) فلا بد للفرد معرفة المعلومات لإنجاز أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها واستمرارها في حين نجد أنّ نسبة 37.5% يؤكدون على أنّ

المعلومات المقدمة داخل المؤسسة لأداء العمل غير كافية وهذا يؤثر على دافعية الفرد وعمل المؤسسة وهو ما أكده العمال أنّ سبب عدم كفاية المعلومات راجع إلى نقص في الوسائل وهذا ما يؤكد الجدول رقم (13).

الجدول (36): يبين الأخذ بقرارات وتوصيات العمال يزيد من طموحاتهم في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 70% من العمال تزيد طموحهم في العمل حين يأخذ بقراراتهم وتوصيات العمال بالتالي تساعد العامل علي تطوير شخصيته وتشجيعه على الابتكار وبالتالي تزيد من عزيمة العمال علي الابتكار بتالي تزيد من عزيمة العامل وتحقيق الذات ورفع دافعيته للعمل في حين نجد أن نسبة 30% من العمال يؤكدون الأخذ بقراراتهم لا تزيد من طموحهم في العمل وهذا ما يعرقل عمل المؤسسة.

الجدول (37): يبين تلقي مكافأة من طرف المرؤوسين

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	مكافأة مالية	0	0%	25	62.5%
	الشكر والثناء	10	40%		
	تكريم	7	28%		
	ترقية	8	32%		
لا				15	37.5%
المجموع				40	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 72.5% من العمال يتلقون مكافأة من طرف مرؤوسيههم وذلك يكون عن طريق الشكر والثناء بنسبة 40% ثم الترقية بنسبة 32% ثم تليها التكريم بنسبة 28% بالتالي نلاحظ أنّ المؤسسة لا تستعين بالحافز المادي فقط بل على التحفيز المعنوي وهذا ما جاءت به نظرية الحاجات الانسانية لإبراهيم ماسلو، فالإنسان بطبعه يحتاج إلى التقدير والاحترام والشكر وهذا يساهم في رفع دافعية العمال في حين نجد نسبة 37.5% يؤكدون أنهم لا يتلقون أي مكافئة من طرف مرؤوسيههم وهذا راجع إلى طبيعة علاقتهم مع مرؤوسيههم المتنافرة والمتباعدة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تمّ تفريغ بيانات الاستمارة ووضعها في جداول من خلال التكرارات والنسبة المئوية، ثم عرضها وتحليلها للتوصل إلى مجموع من النتائج.

الفصل السابع: مناقشة الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خامساً: التوصيات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نناقش نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة والفرضية العامة والدراسات السابقة وتوضيح مدى تحققها واستخلاص النتائج والوصول إلى بعض التوصيات.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

1- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الفرعية الأولى:

انطلاقاً من الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "تبادل الأفكار والمعلومات تساهم في رفع دافعية العمل" نستنتج أنّ المؤسسة تعتمد على الاتصال الداخلي بدرجة كبيرة وهذا ما أكدّه بنسبة 100% من الجدول رقم (08) وهو ما يساهم في نقل المعلومات وتبادلها بطريقة سلسة، مما يخلف نوع من التعاون والانسجام والاحتكاك بين العمال فيؤثر على دافعتيهم للعمل.

كما أشار الجدول رقم (14) بنسبة 75% أنّ الطابع التواصلي داخل المؤسسة متوسط وهذا ما يدل على وجود علاقة تعاون بين العمال والانسجام وعلاقة طيبة مبنية على الاحترام والتعاون المتبادل وهذا ما يزيد من روح المعنوية ودافعتيهم للعمل.

كما يشير الجدول رقم (19) بنسبة 62.5% أنّ عمليّة تبادل المعلومات في المستوى المطلوب وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على طرق متنوعة للاتصال كتابية وشفهية تسمح بتنقل المعلومات بصفة مستمرة وهذا ما يبينه الجدول رقم (11).

كما يوضح الجدول رقم (16) وذلك بنسبة 62.5% أنّ العامل يتصل برئيسه وهذا يؤكد على نظام الديمقراطي داخل المؤسسة وأنّ الرئيس يحرص على خلق جو من الراحة للعامل ونزع العقبات التي تمنع من التواصل معه وخلق علاقة طبيعية مع عماله وهذا ما يزيد شعوره بالراحة والانتماء للمؤسسة وهي تزيد من دافعتيهم للعمل (الاحتكاك بالعمال).

أما فيما يتعلق باتصال الفرد بزملائه فالجدول رقم (15) بنسبة 67.5% يؤكد على أنّ العامل يتصل بزملائه وذلك أنّ العلاقة بينهم تتميز بالطيبة والتعاون والاحترام المتبادل وشعورهم بأنهم عائلة واحدة، فالجدول رقم (21) يؤكد هنا أنّ العامل لا يمكنه الاستغناء عن زملائه بنسبة 65% وأنّه في حالة وجود صعوبة في فهم بعض القرارات فالعامل يتصل بزميله وذلك بنسبة 62.5% وهو ما أشار إليه الجدول رقم (20).

وعليه يمكننا القول أنّ الفرضية الفرعية الأولى تحققت إلى حد كبير.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: إقامة العلاقات الاجتماعية يساهم في رفع دافعية العمل" يتضح أنّ العلاقات الاجتماعية تساهم على تحسين الأداء والتعاون والانسجام وذلك يساهم بشعور بالراحة والاستقرار في العمل وهذا ما يشير إليه الجدول رقم (26) بنسبة 57.5% وهذا ما يؤدي إلى رفع روح المعنوية ودافعية العمال.

يؤكد الجدول رقم (27) بنسبة 65% من العمال يفضلون العمل الجماعي وهذا يؤكد أنّ المؤسسة تدعم العمل الجماعي لأنّ ذلك يخلق نوع من الروح المبادرة لديهم وتحقيق التعاون في العمال وهذا ما يخلق علاقة وثيقة وطيبة بينهم أساسها الثقة والاحترام المتبادل وهذا ما يزيد من دافعية العالم في العمل.

كما يشير الجدول (30) بنسبة 70% تلقى العمال الدعم من طرف رؤسائهم وهذا ما يشير إلى العلاقات الجيدة بين العمال ورؤسائهم فالرئيس يعمل على تشجيع الأفراد من أجل الإبداع والابتكار ودعمهم معنويا وذلك لتحقيق الفعالية والانسجام وخلق العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت إلى حدّ ما.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

نستنتج من الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي كانت كما يلي: مشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في رفع دافعية العمل" إنّ إشراك العمال لأداء أفكاره واقتراحاته بخصوص العمل يزيد من حماس العامل وتحفيزه من أجل تقديم اقتراحاتهم لأنهم يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة ودورهم الكبير فيها ومما يزيد من دافعيتهم للعمل، إذ أكدّ الجدول رقم (33) بنسبة 56% أن المدير يشجع العامل على إيداع اقتراحاته وأفكاره بخصوص العمل

كما يشير الجدول رقم (36) بنسبة 70% أن العامل يزيد طموحهم للعمل حين يأخذ بقراراته وتوصياته وهذا ما يزيد من الإبداع والابتكار ويزيد من جهد العامل في العمل وهذا ما يؤكد الجدولين رقم (22) و(23) بالإضافة إلى تقوية شخصية العامل وتميزها بالتحدي والتنافس وهو ما يشير إليه الجدول رقم (24) بنسبة 75%.

أمّا فيما يتعلق حول كفاية المعلومات داخل المؤسسة لأداء المهام فالجدول رقم (35) يبين كفاية المعلومات بنسبة 62.5% وهذا يدل على أنّ العمال قادرين على معرفة ورؤية الصورة الكاملة للمؤسسة ودرايته

باحياجات المؤسسة وهذا ما يساعد العامل في مشاركة بتقديم القرارات والتوصيات وهو يزيد من إحساسهم بالانتماء ورفع دافعيتهم للعمل، كما أنّ الجدول رقم (34) يؤكد على أنّ الإدارة تعلم العمال بكل ما هو جديد في الوقت المناسب ودائماً بنسبة 77.5%.

أمّا فيما يتعلق بتلقي العمال مكافأة من طرف المرؤوسين فغنّ الجدول رقم (37) بنسبة 62.5% يؤكد أنّ العمال يتلقون مكافئة وذلك بتقدير مجهودهم من خلال تحفيزهم معنويًا وذلك بالشكر والثناء والتكريم ماديا من خلال الترقية وهذا يزيد من رفع معنوياتهم ودافعيتهم للعمل.

وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت إلى حد كبير.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

بعد تحقيق الفرضيات الفرعية الثلاثة إلى حد ما والتي أكّدت على أنّ المؤسسة تعمل بالاتصال الداخلي ولا يمكنها الاستغناء عنه وذلك من أجل زيادة قدرتها على الاتصال بعمالها واعتمادها على طرق ناجعة للاتصال وتنويعها في الوسائل وهذا ما يزيد من سرعة نقل المعلومات والقرارات والأوامر وتحديد مهام العمال داخل المؤسسة وخلو جو التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون والاحترام وهو ما يؤدي إلى زيادة دافعية العمال وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة التي مفادها " يساهم الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين".

ثالثاً: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تطرقنا في البداية في الفصل النظري إلى مجموعة من الدراسات السابقة والتي اعتمدها في دراستنا كونها تناولت موضوع دراستنا أو أحد متغيراته، حيث نرى أنّ هناك العديد من النقاط المشتركة والنقاط المختلفة من حيث المنهج والعينة ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات والنتائج المتوصل إليها.

بالنسبة إلى دراسة سبتي ذهبية 2015/2014، بعنوان "مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين"، اتفقت دراستها مع دراستنا على أنّ الاتصال الداخلي ضروري لتحقيق الأهداف ويساهم في سير المعلومات وتبادلها ويزودهم بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم وهذا ما أكّده الجدول رقم (08) على أنّ المؤسسة تعتمد على الاتصال الداخلي بنسبة 100% وأيضا الجدول رقم (19) الذي يؤكد على عملية تبادل

المعلومات داخل المؤسسة وذلك بنسبة 62.5% وأيضا تتفق في نقل الرسالة عبر مسارات مختلفة ومتعددة ولهذا ما يشير إليه الجدول رقم (11) حول الطرق المعتمدة للاتصال داخل المؤسسة (كتابي وشفهي).

أما بالنسبة لدراسة قادري محمد، 2011/2010 ، بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية"، فقد اختلفت كثيرا مع دراستنا حيث أنّ نتائج دراسته أثبتت أنّ الاتصال الداخلي غير فعال وأنّ المستوى التعليمي لأفراد المؤسسة يتراوح بين الابتدائي والثانوي وهذا عكس دراستنا حيث تأكد على دور الاتصال الداخلي وفعالية وأنّ المستوى التعليمي لأفراد المؤسسة عالي (متوسط. ثانوي وجامعي) وهذا ما يؤكد الجدول رقم (05) كما يرى أنّ الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء، متوسطة وهذا عكس نتائجنا التي وضحت وجود تواصل بين العامل ورئيسه وهذا ما وضحه الجدول رقم (16) بنسبة 62.5% .

وجود صراع داخل المؤسسة وهذا أيضا عكس نتائج دراستنا حيث يؤكد الجدول رقم (27) على نوع الأعمال التي يفضلها العمال وهو العمل الجماعي بنسبة 65% وهذا دليل على قلة انعدام وجود الصراعات داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للدراسة المعنونة بـ "أكثر النظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسة الصناعية" لصوشي كمال، فقد اشتركت مع دراستنا على طبيعة الحوافز والامتيازات المقدمة للعمال في تخطير علة الحوافز المعنوية فقط وهي أيضا ما وضحته نتائج دراستنا من خلال الجدول رقم (37) وذلك بنسبة 62.5% وهم ما تحصلون على الحوافز المعنوية فقط.

بالتالي نستنتج أنّ معظم النتائج التي توصلت إليها دراستنا تتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة خصوصا دراسة سبتي ذهبية وصوشي كمال أمّا فيما يتعلق بدراسة قادري محمد فهي كانت نتائج مخالفة لنتائج دراستنا، ويمكن تبريره بالاستناد إلى المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث وكذا بعض الإختلالات في العلاقات الاجتماعية بين أفراد العينة تمثلت في النزاع والصراع وهو ما أشرنا عليه في الجدول رقم (27) السالف الذكر.

رابعا: النتائج العامة للدراسة:

انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني للدراسة وبعد تحليلها توصلنا إلى مجموع من النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي يعد العصب الرئيسي لنقل المعلومات والبيانات وتزويدهم العمال بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم.
- الاتصال الأفقي يزيد من دافعية العمال وذلك من خلال التواصل مع العمال والتعاون وتبادل الأفكار فيما بينهم وهو ما يساهم في زيادة الروح المعنوية وطموحهم وإحساسهم بالأمن وطمأنينة وبذلك تزيد من دافعتهم.
- الاتصال الصاعد يساعد في نقل أغلبية شكاوى العمال ومعرفتها وإمكانية تقديم العمال لاقتراحاتهم وأفكارهم حول العمل وهذا ما يشعره أنه ذو قيمة في العمل وهذا ما يزيد من دافعتهم.
- الاتصال النازل يساهم في نقل الأوامر والقرارات والتعليمات والشكر والكفاءة من قبل الرؤساء لعمالهم وهذا ما يزيد من دافعية الموظفين الاعتراف بجهودهم وتعبهم.
- استخدم الوسائل الاتصالية المناسبة يساهم في إيصال المعلومات للعامل في الوقت المناسب ويجعله على دراية بكل ما يتعلق بالمؤسسة وهذا ما يزيد من دافعية العمال.
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ومشاركة في إصدار الأوامر يساعده على تعزيز مكانته والشعور بالانتماء وزيادة طموحه وعزمه.
- ثقة الرؤساء بعمالهم يزيد من دافعتهم وحماسهم للعمل وشعور بالمسؤولية اتجاه العمل الموكل إليه.

خامسا - التوصيات:

- انطلاقا من نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- العمل على التنوع في وسائل الاتصال مستقبلا وإدراج البريد الإلكتروني كوسيلة مهمة لنقل المعلومات خصوصا أنّ المستوى التعليمي للعمال عالي ويمكن الاعتماد عليه في هذا المجال، وكذلك إصلاح بعض الأجهزة المعطلة لتمكين نقل المعلومات بسرعة أكبر والاعتماد على الأجهزة الإلكترونية أكثر سرعة وفعالية
- توفير أماكن لراحة كذلك ساعات للراحة والتخفيف من الضغوطات والملل لدى العامل وهذا ما يزيد من حماس العامل لتقديم ما لديه من قدرة للعمل.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة أصحاب الخبرة والمستوى الدراسي العالي فهذا يساعدهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة الأم.

- تنويع نظام الحوافز وزيادة العمل بنظام الحوافز المادية داخل المؤسسة مما يزيد من الانتماء وارتباط العامل بالمؤسسة كزيادة الأجر لنوعي الاقتراحات والآراء أو بعض الرحلات وذلك يحمس العامل للعمل أكثر.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة حيث تم تحقيق الفرضية العامة للدراسة وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج وبعض التوصيات.

الخاتمة

لقد حاولنا في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي والتي يتمحور حول "دور الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين" في بلدية جيجل كَوْن الاتصال الداخلي له دور كبير في الجانب الإنساني بدرجة أولى والجانب الإداري بدرجة ثانية فهو يساهم في بناء العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي من خلال خلو جو من التفاهم والتعاون والانسجام والثقة المتبادلة بين الموظفين وله دور في نقل وسير المعلومات والأفكار بسلاسة كما أنّ الاتصال الداخلي الجيد يؤدي إلى أخذ القرارات السليمة المناسبة للعمل وذلك بمشاركة العمال والأخذ بأرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم على محمل الجدّ وعدم الاستهانة بقدراتهم وهذا ما يزيد من دافعية الفرد للعمل وروح معنوية قوية وإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل والشعور بالاستقرار والانتماء وإقبالهم للعمل بجدية وثبات.

وعليه فالإتصال الداخلي يساهم في رفع دافعية العمل لدى الموظفين وهو ما يؤكد صدق فروض الدراسة التي تحققت إلى حدّ كبير وصدق الفرضية العامة التي انطلقت منها الدراسة.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. أبو سمر محمد: "الإدارة الاتصال الإعلامي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
2. احمد ماهر: "السلوك التنظيمي"، دارا لجامعة،الإسكندرية،مصر،2003.
3. احمد حسن الرفاعي: "مناهج البحث العلمي(تطبيقات إدارية اقتصادية)"، دار وائل للنشر،الأردن،ط1، 2005.
4. احمد بخوش: "الاتصال والعولمة"، دار الفجر،الجزائر،2008.
5. احمد ماهر: "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، دار الجامعة،الإسكندرية،2003.
6. أحمد عزت راجع: "علم النفس"، دار الكتاب العربي،القاهرة،ط7، 1968.
7. أنس عبد الباسط عباس: "إدارة الموارد البشرية"، دار الميرة،عمان،2011.
- 8: إحسان دهس جلاب : إدارة السلوك التنظيمي فيعصر التغيير، دار الصفاء،عمان،2011.
9. أحمد النواعرة: "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، دار أسامة ، الأردن ، ط1، 2010.
10. احمد محمد المصري: "الإدارة الحديثة (الاتصالات. المعلومات. القرارات)" ،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2008.
11. بلال خلف السكارنة: "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة، عمان،الأردن،ط1، 2009.
12. بلال خلف السكارنة: "المهارات الإدارية في تطوير الذات" ،دار المسيرة،عمان،2009.
13. بلال خلف السكارنة: "القيادة الفعالية"، دار المسيرة،عمان،2009.
14. بشير العلاق: "الاتصال في المنظمات العامة"، دار اليازوري العلمية،الأردن،2009.
15. جميل أحمد توفيق: "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، دار الجامعة،1999.

16. جودة شاكر المكاوي: "الاتصال في علم النفس"، دار الصفاء، الأردن، ط1، 2013.
17. زاهد محمد ديربي: "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
18. حسين حريم: "السلوك التنظيمي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. زكي محمود هاشم: "إدارة الموارد البشرية"، دار السلال للطباعة، الكويت، ط2.
20. حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
21. حسين حريم: "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن،، 2004.
22. حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية وظائف منظمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
23. حسن عماد المكاوي، ليلي حسين السيد: "الاتصال ونظريات المعاصرة"، دار المصرية اللبنانية، ط2، 2001.
24. حسين حريم: "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران، عمان، 1997.
25. حسين حريم: "مهارات الاتصال عالم اقتصاد وإدارة الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
26. يوسف حجيم الطائي: "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل"، دار الجامعة، 2000.
27. كمال محمد المغربي: "أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
28. كامل المغربي: "السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط2، 1994.
29. محمد الجوهري وآخرون: "طرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.

30. محمد علي شمس، إسماعيل محمد الفقي: "السلوك الإداري مدخل نفس اجتماع للإدارة التربوية"، دار الفكر ناشرون ومفكرون، ط1، الأردن، 2007.
31. محمد قاسم القربوتي: "مبادئ الإدارة نظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2006.
32. منال طلعت محمود: "مدخل إلي علم الاتصال"، مكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2002.
33. محمد بالرياح: "الدافعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
34. محمد سعيد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة جديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
35. محمد حافظ الحجاز: "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
36. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار عالم المكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006.
37. محمد الدينيات: "مناهج البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
38. محمود زيدان: "الاستقراء والمنهج العلمي"، مؤسسة شباب الجامعة/ مصر، ط4، 1980.
39. مخلوف بوكروح: "الاتصال الشفوي كيف تنمي مهارات الأداء مطبعة حسناوي مراد، الجزائر، 2005.
40. محمد عبيدات، أبو نصار وآخرون: "منهجية البحث العلمي القواعد المراحل والتطبيقات" دار وائل، الأردن، ط2، 1949.
41. مي العبد الله: "نظريات الاتصال"، دار النهضة الإعلامية، لبنان، 2006.
42. محمد سعيد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
43. محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
44. ماجدة العطية: "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق و التوزيع، ط1، 2003.

45. محمد سعيد سلطان: "السلوك الإنساني في المنظمات الأعمال"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002.
46. محمد إسماعيل بلال: "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
47. محمد سعيد انور سلطان: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، عمان، 2004.
48. محمد سلطان حمو: "الاتصالات الادارية"، دار الراية، عمان، ط1، 2015.
49. مصطفى نجيب، شاوش: "الإدارة الحديث لمفاهيم وضائف"، وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، 1993.
50. محمد محمود بن يونس: "سيكولوجيا الدافعية والانفعالات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، الأردن 2007.
51. محمد الصيفري: "السلوك الإداري العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
52. محمد الصيفري: "الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر وتوزيع مصر، 2007.
53. محمد قاسم القزبوتي: "سلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009.
54. مصطفى يوسف كافي: "الرأي العام ونظريات الاتصال"، دار حامد، الأردن، ط1، 2015.
55. محمد منير حجاب: "نظريات الاتصال"، دار الفجر، القاهرة، مصر، ط1، 2010.
56. محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات"، الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط5، 2010.
57. محمد عبد الفاتح ياغي: "مبادئ الإدارة العامة"، دار وائل، الأردن، 2011.
58. محمد الصيفري: "تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2009.

- 59..محمد معوض، عبد السلام إمام: "التسويق والاتصال"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011.
- نداء محمد الصوص: "السلوك الوظيفي" مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ط2008، 1
- 60.محمد يوسف عقلة : "إدارة المؤسسات الدولية" ، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2010
- 61.نجاح عودة خليفات: "مدير المدرسة (القائد)"، دار اليازوري، عمان، الأردن ، 2013.
- 62.ناصر دادى عدون: "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية" ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دار محمدية عامة ، الجزائر ، 2004
- 63.ناصر قاسمي: "الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001،
- 64.ناصر قاسمي: "مصطلحات أساسية في علم الاجتماع الإعلام و الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2017.
- 65.ناصر دادى عدون: "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- 66.نوري منير: "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 67.نجلاء محمد صالح: "مهارات الاتصال في الخدمة، الاجتماعية"، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2012.
- 68.سعيد بن عامر: "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها"، دار المريخ، السعودية.
- 69.سامي الخثائنية: "علم النفس الصناعي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013.
- 70.عاطف جابر طه عبد الرحمن: "السلوك التنظيمي لتطوير القدرات"، دار الجامعة، مصر، 2009.
- 71.عبد الله إبراهيم: "البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، مركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008.
- 72.عبد الله محمد عبد الرحمان: "سيبولوجيا الاتصال"، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية.
- 73.عبد الرحمن محمد عيسوى: "علم النفس والإنتاج"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.

74. عياد احمد: "مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
75. عبد الله محمد عبد الرحمن، عمر محمد البدوي: "مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
76. عبد الرحمان عزي: "الفكر الاجتماعي المعاصر"، دار الأمة، الجزائر، 1995.
77. على حمدي: "سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل"، دار الكتاب الحديث، 2017.
78. عياصرة معني محمود، بن احمد محمد: "القيادة و الرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، ط1، 2008.
79. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: "اصول الادارة العامة"، مكتبة انجلو المصرية، مصر، 1967.
80. عنبر ابراهيم شلاش، "إدارة الترويج والاتصالات"، دار الثقافة للنشر، الأردن، ط1، 2011.
81. عبد الباقي صلاح الدين: "مبادئ السلوك التنظيمي"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
82. عبد الحميد محمد الشادلي: "الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية"، المكتبة جامعية، مصر، ط2، 2001.
83. فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، دار إسامة، الأردن، عمان، ط1، 2008.
84. فيصل عباس: "الشخصية في ضوء التحليل النفسي"، دار المسيرة، بيروت، 1987.
85. صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك التنظيمي في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000.
86. صبحي جبر العتيبي: "تطور الفكر وأساليبه في الإدارة"، دار حامد، عمان، 2005.
87. صدقي نور الدين: "علم النفس الرياضي"، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2004.
88. صالح بن نورة: "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة دراسة العلوم الإنسانية، العدد 22، 2004.

89. ربحي مصطفى عليان: "أسس إدارة المعاصرة"، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2007.
90. رواية حسن: "السلوك التنظيمي المعاصر"، دار الجامعية، القاهرة، 2002.
91. صلاح الدين عبد الباقي: "مبادئ السلوك التنظيمي"، دار الجامعة مصر، 2005.
92. رشيد زرواتي: "أدوات ومناهج البحث العلم في العلم الاجتماعية"، دار زغباشي، ط4، الجزائر، 2012.
93. قوي بوحنية: "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2010.
94. خليل محمد حسن الشماع: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، ط5، 2014.
95. خالد عبد الرحيم الهيئي: "أساسيات التنظيم الصناعي"، نهداف، 1997.
96. ختام العناتي: "الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين التطبيق ونظرية"، دار حامد، الأردن، 2007.
97. خضر كاضم حمود، موسي سلامة اللوزي: "مبادئ الادارة الاعمال"، دار اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
98. خضير كاظم حمدو: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2007.
99. خيضر كاظم محمود: "السلوك التنظيمي" دار الصفاء، عمان، 2002.
100. ضرار العتيبي: "العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن"، اليازوري، عمان، الأردن، 2007.

ثانيا: المعاجم

1. محمد مرتدي الديدي: "تاج العروس من جواهر القاموس"، منشورات مكتبة، بيروت، 1982.
2. صالح مصلح احمد: "الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية"، دار عالم الكتب، السعودية، 1999.
3. حبيب الصفاح :معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين مكتبة لبنان، بيروت ، ط1، 1998
4. فاروق مداس :قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار المدني للنشر ، الأردن ، 2003
5. نوري منير : الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011

ثالثا: الرسائل الجامعية:

- 1.سبتي ذهبية : مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم التسيير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة اكلي محن داو لجاج لبويرة 2014
- 2.قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بينظرية و التطبيق دراسة حالة المؤسسة الخزف ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير ، تخصص الاعمال ، كلية العلم الاق وعلم التجارية جامعة ابن بكر بلقايد تلمسان ،2009
- 3.صوشي كمال: مساهمة اثر نظام العمل بالعقود علي دافعية العمال في المؤسسة الصناعية ، شهادة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم ،تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاق وعلم التسيير ، جامعة ، جامعة منتوري ،قسنطينة ، 2006
- 4.كفان سليم : دراسة مدي فعالية الاتصال في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم النفس وعلم تربية ،تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة،2004

2- المراجع باللغة الاجنبية:

1.jeam-luc charson ,sabine ,dgc7,manegement,en²e :edition dunod,leferbvre
paris,2012 ,p74

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	وظائف الاتصال التنظيمي عند سكوت وميشال	31
02	العوامل الداخليّة الخارجيّة عند هازربورغ	69
03	جنس أفراد العيّنة	86
04	سن أفراد العيّنة	86
05	المستوى التعليمي للمبحوثين	87
06	الحالة العائلية للمبحوثين	87
07	توزيع العمال حسب الأقدمية	88
08	اعتماد المؤسسة على الاتصال الداخلي	88
09	إمكانية وجود اتصال بين الإدارة وعمالها	88
10	نوع الاتصال الغالب داخل المؤسسة	89
11	الطرق المعتمدة للاتصال داخل المؤسسة	89
12	الوسائل المعتمدة لاتصال الإدارة بعمالها	90
13	مدى كفاية وسائل الاتصال الداخلي داخل المؤسسة	90
14	مدى تقييم الطابع التواصلّي الداخلي	91
15	تواصل العامل مع زملائه	91
16	تواصل العامل مع رئيسه	92
17	الأسباب التي تجعل العامل يتصل بالإدارة	92
18	المعوقات التي تمنع العامل من الاتّصال بالإدارة	93
19	عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة في المستوى المطلوب	93
20	بمن يتصل العامل في حالة صعوبة فهم بعض القرارات	94
21	امكانية الاستغناء عن الاتصال بالزملاء	94
22	بدل العمال الجهد في العمل	95
23	الجهد المبذول من طرف العمال في العمل	95
24	مدى امتياز شخصيّة العامل بالتحدي والتنافس	96
25	المبادرة في العمل والحصول على الترقية	96
26	الشعور بالرّاحة والاستقرار في العمل	97
27	نوع العمل الذي يفضّله العمال	97
28	تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة للعمال	98

98	شعور العامل بالملل في العمل	29
99	احتمالية تلقي العامل الدعم من طرف رؤسائهم	30
99	إمكانية إيجاد العمال حلول لمواجهة مشكلة ما	31
100	المشاركة في اتخاذ القرارات الحاسمة في المؤسسة	32
100	تشجيع المدير العامل لإبداء اقتراحاته وأفكاره بخصوص العمل	33
101	إعلام العمال بكل ما هو جديد في الوقت المناسب	34
101	كفاية المعلومات المقدمة داخل المؤسسة لأداء مهام العمال	35
102	الأخذ بقرارات وتوصيات العمال يزيد من طموحهم في العمل	36
102	تلقي مكافآت من طرف المرؤوسين	37

الملحق رقم (02): قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر عملية الاتصال	33
02	عناصر العملية الاتصالية ومكوناتها	36-37
03	الاتصال الرسمي وغير الرسمي	38
04	الاتجاه النازل للاتصال	39
05	الاتجاه الصاعد للاتصال	39
06	الاتجاه الأفقي للاتصال	40
07	الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة	41
08	هرم ماسلو للحاجات	68
09	هرم الحاجات عند الدفير	70
10	مقارنة نظريات المحتوى للدافعية	70

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة خاصة ببحث عملي وميداني حول

دور الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين

دراسة ميدانية - بلدية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصّص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

د. بولبينة جمال

* عبد الهادي تينهان

ملاحظة:

المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ضع علامة (X) في

المكان المناسب.

السنة الجامعية: 2020/2019

الاستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر

أنثى

2- السن: أقل من 30

أقل من 40

أقل من 50

3- المستوى التعليمي: ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- الحالة العائلية: أعزب (ة)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

ارمل (ة)

5- الأقدمية: أقل من 5 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: تبادل الأفكار والمعلومات ورفع دافعية العمل

6- هل مؤسستك تعتمد على الاتصال الداخلي بدرجة كبيرة؟ نعم

لا

7- هل الإدارة تتصل بعملائها؟ نعم

لا

8- ما النوع الغالب من الاتصالات في مؤسستك؟ الاتصال الصاعد

الاتصال النازل

الاتصال الأفقي

9- ما هي أكثر الطرق المعتمدة للاتصال في المؤسسة؟ الاتصال الكتابي

الاتصال النازل

الاتصال الأفقي

10- ما هي الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة لاتصال الإدارة بعمالها؟ الهاتف

البريد الإلكتروني

اجتماعات

تقارير

منشورات

المعلقات

11- هل تعتبر وسائل الاتصال الداخلي كافية ومقبولة للتواصل؟ نعم

لا

12- كيف تقيّم الطابع التواصلّي داخل مؤسّستك؟ جيّدة

متوسطة (مقبولة)

سيئة

13- هل تتواصل مع زملائك أثناء العمل؟ نعم

لا

14- هل تتواصل مع رئيسك أثناء العمل؟ نعم

لا

15- ما هي الأسباب التي تدفعك للتواصل مع الإدارة ورئيسك؟ شكوى

استفسار

اقتراحات

تقديم تقارير

16- هل توجد عوائق تدفعك لعدم القدرة على الاتصال المباشر بالمسؤولين؟ نعم

لا

إذا كانت اجابتك بنعم فيما تتمثل هذه العوائق؟ عوائق متعلّقة بالوسيلة

عوائق اللّغة

عوائق تنظيميّة

17- هل تعتبر عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة في المستوى المطلوب؟ نعم

لا

18- عند ايجاد صعوبة في فهم بعض القرارات بمن تتصل؟ زملائك

رئيسك

لا يهتمك ولا تستفسر

19- هل تستطيع الاستغناء عن الاتصال بزميلتك؟ نعم

لا

المحور الثالث: إقامة العلاقات الاجتماعية يزيد من رفع دافعية العمل

20- هل تبدل الجهد في العمل؟ نعم

لا

21- ما مدى الجهد الذي تبدله في أداء عملك؟ جهد كبير

جهد متوسط

لا أقوم بأي جهد

22- هل شخصيتك تمتاز بالتحدي والتنافس في انجاز عملك؟ نعم

لا

- اذا كانت اجابتك بنعم، كيف ذلك؟ اتمام العمل في الوقت المناسب

البحث عن الحلول

البحث عن أشياء جديدة ومستحدثة

23- هل تثابر في العمل من أجل الحصول على الترقية؟ نعم

لا

24- هل تشعر بالراحة والاستقرار في عملك؟ نعم

لا

- اذا كانت اجابتك ب لا كيف ذلك؟ التوتر والقلق

لا أحب نوع العمل الذي أقوم به

يوجد منافسة كثيرة في المؤسسة

25- ما نوع العمل الذي تفضله؟ العمل الفردي

العمل الجماعي

26- هل تتحمل مسؤولية الأعمال الموكلة على عاتقك بكلّ جدية؟ نعم

لا

27- هل تشعر بالملل في العمل؟ نعم

لا

- اذا كانت اجابتك نعم كيف ذلك؟ كثرة الأعمال

لا يوجد أماكن للراحة

أخرى

28- هل تتلقى الدعم من طرف رؤسائك؟ نعم

لا

29- هل تفكر في حلول في حالة مواجهة مشكلة في العمل؟ نعم

لا

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع دافعية العمل

30- هل تشارك في اتخاذ القرارات الحاسمة في المؤسسة؟ نعم

لا

- في حالة الاجابة بنعم كيف يتم إشراكك؟ الاستشارة المباشرة

الاستدعاء

الأخذ بالاقتراحات

الحوار مع الإدارة والمناقشة

31- هل تتلقى التشجيع من مديرك على إبداء اقتراحاتك وأفكارك بخصوص العمل؟ نعم

لا

- اذا كانت اجابتك بنعم هل يأخذها بعين الاعتبار؟ دائما

أحيانا

أبدا

32- هل يتم إعلامكم بكل ما هو جديد في الوقت المناسب؟ دائما

أحيانا

نادرا

33- هل المعلومات المقدّمة داخل المؤسسة من طرف المسؤولين كافية لأداء مهامك؟ نعم

لا

34- هل الأخذ باقتراحاتك وتوصياتك يزيد من طموحك في العمل؟ نعم

لا

35- هل تتلقى مكافأة من طرف مرؤوسيك في العمل؟ نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هو نوعها؟ مكافأة مادية

شكر وثناء

تكريم

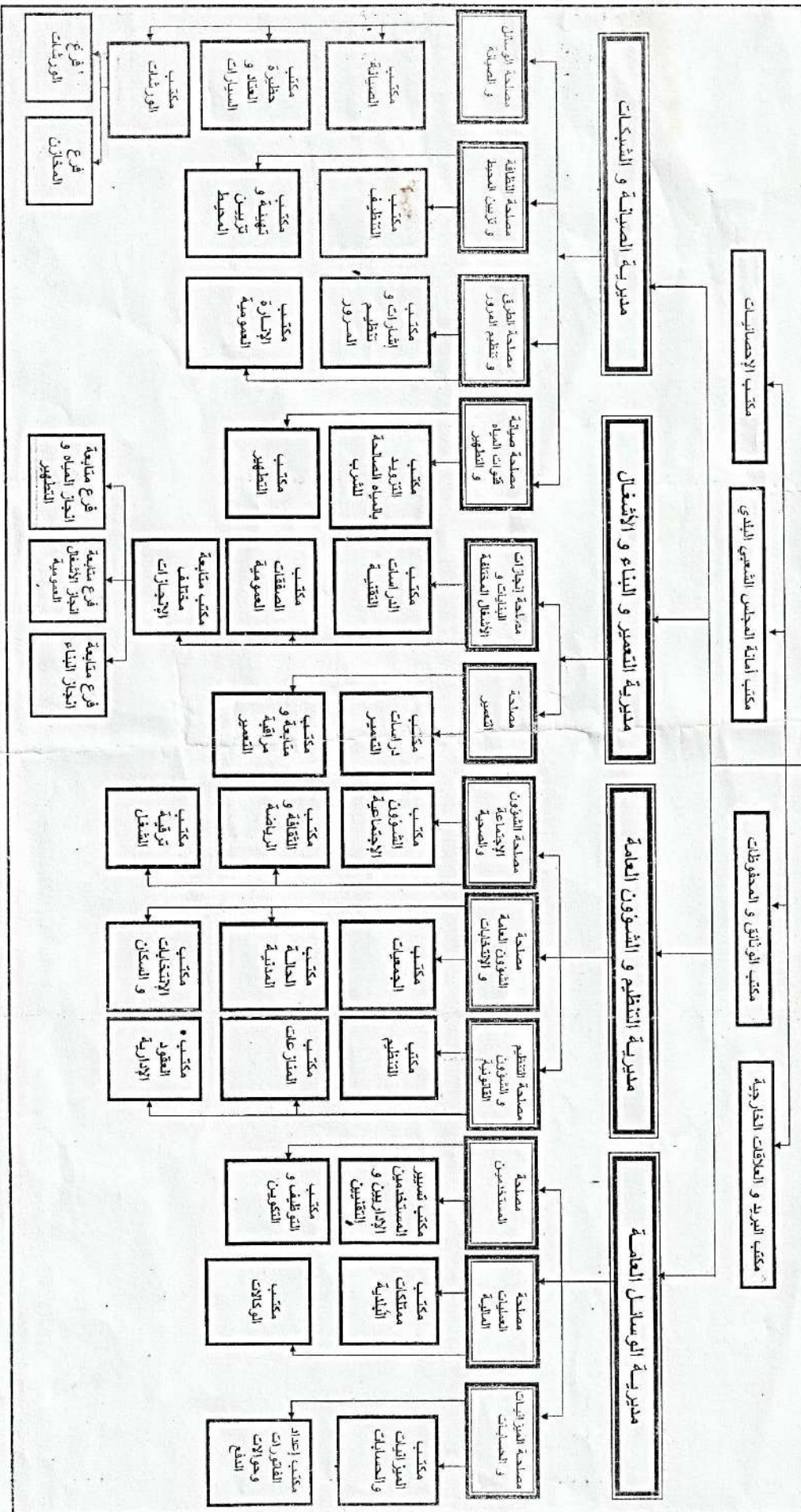
ترقية

أخرى تذكر

الهيكل التنظيمي لبلدية جيجل

المرجع: القرار البلدي رقم 93/69 في 1993/05/25

الأمين العام



ملخص الدراسة:

لقد انطلقت دراستنا المعنونة بـ "دور الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين" من سؤال رئيسي وهو: هل للاتصال الداخلي دور في رفع دافعية العمل لدى الموظفين؟.

ويعتبر هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة باعتبار الاتصال الداخلي عملية ملحة لتفاعل مع الآخرين لأن الأفكار والمعلومات تنتقل عن طريقها وكذلك مهمة من أجل تحقيق الأهداف بالتالي عملت دراستنا على معرفة دور الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمال من خلال تبادل الأفكار والمعلومات وإقامة علاقات اجتماعية ومشاركة في اتخاذ القرارات.

كما أنّ الدراسة انطلقت من فرضية أساسية هي: يساهم الاتصال الداخلي في رفع دافعية العمل لدى الموظفين، وقد انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية، أما أهمية الدراسة فتكمن في معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي على دافعية العمل لدى الموظفين وبروز أهمية الاتصال في تحفيز العاملين وزيادة دافعتهم ومعرفة نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة.

ولقد تضمنت دراستنا على سبعة فصول وهي منقسمة إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني واعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يناسب موضوع الدراسة وعلى مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة وبلغ عدد العينة 40 عامل من المجتمع الكلي للدراسة المتمثل في عمال بلدية جيجل وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها وقد توصلت بهذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الاتصال الداخلي يعدّ العصب الرئيسي لنقل المعلومات وتزويد العمال بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم.

- استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة يساهم في إيصال المعلومات للعامل في الوقت المناسب، ويجعله على دراية بكل ما يتعلّق بالمؤسسة وهذا ما يزيد من الدافعية للعمل.

- مشاركة العمال في اتخاذ القرار ومشاركة في إصدار الأوامر يساعده على تعزيز مكانته والشعور بالانتماء وزيادة طموحه وعزمه.

- ثقة الرؤساء بعمالهم يزيد من دافعتهم وحماسهم للعمل وشعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل الموكل إليه.

Abstract:

This study entitled the role of internal communication in raising business motivation started from a major question which is does internal communication has a role in raising employee motivation?

This topic is of great importance considering the internal communication an urgent process for interaction with others because the ideas and information is transferred through it and its importance for achieving goals.

For all of this our study worked on identifying the role of internal communication in raising business motivation through the exchange of information and establishing social relationships and the participation in decision making .

the internal communication .The study started from a main hypothesis contributes in raising work motivation among employees this hypothesis was divided to three sub as for the importance of the study it lies in knowing the role of internal communication in raising business motivation among the importance of communication in the motivate of employees and thee increase and of their motivation and knowing the type of communication prevailing within the organization .

Our study seven chapters divided to two different sides :the first one is the theoretical side and the second one is the practical side as for the approach it was accredited on the descriptive approach because it suits the subject of the study while it was accredited to a group of tools such the observation the the questionnaire. ,interview

The sample was a total of 40 employees of the study population represented in the employees of Jijel municipality. Data processing concludes to a group of results the most important ones.

-the internal communication is main nerve for transporting information and provide works with necessary information for doing their jobs.

-the use of communication means contributes to the delivery of information to the works in the good time which makes him knowing everything about the enterprise which increases the motivation to work.

-employees participation in decision making and participation in issuing orders helps him to enhance his position and the sense of belonging and increase ambition and determination.

-employers trust to their employees increase the motivation and enthusiasm for works and their sense of responsibility toward the work entrusted of him.