

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د - فراح رشيد

من إعداد الطالبة:

سبتي ذهبية

### لجنة المناقشة:

أ.د. جميل أحمد ..... جامعة البويرة.....رئيسا  
د. فراح رشيد.....جامعة البويرة..... مشرفا  
أ.د. حسيني صفوان.....جامعة الجزائر.....ممتحنا  
د. بشاري كريم.....جامعة البلدية.....ممتحنا  
د. بختي فريد.....جامعة البويرة.....مدعوا

السنة الجامعية: 2015 / 2014



# ملخص الدراسة

## الملخص:

يعتبر موضوع التحفيز من الموضوعات التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين كونها تلعب دورا مهما في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعد من العوامل الرئيسية التي ترفع معنويات الأفراد وتلبي رغباتهم وتوقظ الحماس والرغبة في العمل لديهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

ويعد الاتصال الداخلي عاملا هاما لنجاح المنظمات في أداء مهامها ووظائفها وتسيير كافة الأنشطة بداخلها، فهو من بين العمليات التي تحتاج إليها المنظمة كونه يسمح بالتفاعل بين أعضائها بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات.

تتناول هذه الدراسة موضوع مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين تم إجراء دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية البويرة. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في هذه المنظمة. وتم اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي فيها مما يؤدي إلى تحفيز العاملين فيها وتحسين أدائهم. **الكلمات المفتاحية:** التحفيز، الاتصال الداخلي، المنظمة.

## Résumé:

La motivation est considérée comme l'un des sujets qui a attiré l'attention de plusieurs chercheurs, étant donné qu'elle joue un rôle important dans l'orientation du comportement humain vers la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle est comptée parmi les facteurs principaux qui remontent le moral des individus, satisfait leurs envies et réveille en eux l'enthousiasme et l'envie de travailler. Par conséquent, cela produit un impact positif sur leur rendement.

La communication interne est un élément important pour la réussite des organisations en vue de réaliser leurs missions et fonctions, et de gérer l'ensemble des activités à leur niveau, C'est l'une des opérations indispensables pour l'organisation, étant donné qu'elle permet l'interaction entre ses membres. Par ailleurs, la communication assure l'échange des renseignements et des expériences.

L'étude traite le sujet de la participation de la communication interne dans la motivation des travailleurs, et Pour connaître la nature de la relation entre la communication interne et la motivation des travailleurs Nous avons effectué une étude sur le terrain auprès de l'Office de la Promotion et de la Gestion Immobilière à la wilaya de Bouira. L'étude a conclu l'existence d'une forte relation directe entre la communication interne et la motivation des travailleurs dans cette organisation, et propose des recommandations pouvant participer à la mise en œuvre de la communication interne dans cette organisation, motivant ainsi ses travailleurs et améliorant leur rendement.

**Mots clés:** La motivation, la communication interne, l'organisation.

شكر و عرفان

أشكر الله عزّ و جلّ و أحمده على توفيقه لي لإتمام

هذا العمل المتواضع.

فالحمد لله حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته وأصلي وأسلم على خير خلقه  
محمد صلى الله عليه وسلم.

وأوجه جزيل شكري و امتناني للذي لم يخل عليا بنصائحه وتوجيهاته ودعمه  
لانجاز هذا البحث الأستاذ الفاضل الدكتور فراح رشيد

كما أتقدم بالشكر لجميع أساتذتي في جميع مراحل الدراسة الذين غدوا وأناروا  
عقولنا.

و أتقدم بالشكر إلى كل العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري والذين  
كانوا دعما وسندا لي في تزويدي بالمعلومات وعلى رأسهم المؤطرة أم النون .

و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب  
أو بعيد ولم يخل عليا بالنصيحة والتوجيه.

سبتي ذهبية

## الإهداء

إلى من أحق الناس بصحبتى ، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها ، إلى منبع  
الحب والحنان أمي الحنون بارك الله في عمرها.  
إلى من سيرني شابة ناشئة على حب الله وحب رسول الله أبي الغالي حفظه  
الله.

إلى قدوتي في الحياة أختي الغالية نادية وزوجها نبيل وابنها الكتكوت  
أشرف أمين .

إلى ركائزي في الحياة أخي عماد وأخواتي سعيدة، سميرة، دنيا.  
إلى كل رفيقات دربي.

سبتي ذهبية

الفهرس

الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
	شكر و عرفان
	الإهداء
	فهرس الجداول والأشكال
أ- ز	مقدمة
60 - 1	الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الاتصال
3	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه
6	المطلب الثاني: أهمية الاتصال وعناصره
11	المطلب الثالث: مهارات الاتصال ونماذجه
20	المطلب الرابع: نظريات الاتصال
24	المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي
24	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه
27	المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي وشبكاتة
32	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
43	المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي، معوقاته و سبل التغلب عليها
43	المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي
54	المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي
57	المطلب الثالث: سبل التغلب على معوقات الاتصال
60	الخلاصة
128-61	الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز
62	تمهيد
63	المبحث الأول: ماهية الدوافع، الدافعية والحوافز
63	المطلب الأول: مفهوم الدوافع، الدافعية وخصائصها
67	المطلب الثاني: أهمية الدوافع وأنواعها
70	المطلب الثالث: علاقة الدافعية ببعض الظواهر الإنسانية
74	المطلب الرابع: مفهوم وأهمية الحوافز
80	المبحث الثاني: نظريات الدوافع والحوافز



80	المطلب الأول: نظريات الدوافع والحوافز التي تحرك السلوك أو تثيره
94	المطلب الثاني: نظريات الدوافع والحوافز التي توجه السلوك
102	المطلب الثالث: نظريات الدوافع والحوافز المعززة السلوك
106	<b>المبحث الثالث: أنواع الحوافز ونظام منحها</b>
106	المطلب الأول: أنواع الحوافز
121	المطلب الثاني: نظام منح الحوافز
125	المطلب الثالث: الاتصال الداخلي كحافز للعاملين
128	الخلاصة
187-129	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة</b>
130	تمهيد
131	<b>المبحث الأول: تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري</b>
131	المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري
133	المطلب الثاني: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري
134	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والإمكانات البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة
142	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
142	المطلب الأول: بناء وتصميم أداة الدراسة
146	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
148	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
152	<b>المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية</b>
152	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
158	المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والثالث للاستبيان
185	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير بولاية البويرة
187	الخلاصة
191-188	<b>الخاتمة</b>
202-192	<b>قائمة المراجع</b>
	<b>قائمة الملاحق</b>

# فهرس الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
101	مقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في الإدارة.	01
105	جدولة التعزيز	02
141	الإمكانات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لشهر جانفي 2014	03
142	توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة.	04
144	تحويل معلومات الجنس إلى رموز	05
144	تحويل معلومات العمر إلى رموز	06
144	تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز	07
145	تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز	08
145	تحويل معلومات صفة التوظيف إلى رموز	09
145	تحويل معلومات عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة إلى رموز	10
146	توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	11
149	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الاتصال الداخلي بالدرجة الكلية للمحور	12
150	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور تحفيز العاملين بالدرجة الكلية للمحور	13
151	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	14
151	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test	15
152	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	16
153	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	17
154	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	18
155	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني	19
156	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة التوظيف	20
157	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	21
158	إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور طبيعة الاتصال الداخلي	22
164	إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور وسائل الاتصال الداخلي	23
168	مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة	24
169	إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور التحفيز الايجابي	25
176	إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التحفيز السلبي	26

## فهرس الجداول والأشكال

178	مستويات التحفيز الكلية لدى عمال مؤسسة الدراسة	27
179	نتائج اختبار Independent Samples T - Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	28
180	نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	29
181	نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	30
182	نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف المهني	31
183	نتائج اختبار Independent Samples T - Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير صفة التوظيف.	32
184	نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	33
185	علاقة الاتصال الداخلي بتحفيز العاملين	34
186	نتيجة تحليل الانحدار الثنائي (البسيط) بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين	35

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	عناصر عملية الاتصال	01
16	نموذج لاسويل	02
17	نموذج شانون وويفر	03
18	نموذج فينر	04
18	نموذج شرام	05
19	نموذج أوسجود وشرام	06
20	نموذج بيرلو	07
21	مفهوم المعبر أو الجسر	08
28	شبكة السلسلة	09
29	شبكة العجلة	10
30	شبكة حرف y	11
31	شبكة الدائرة	12
31	شبكة النجمة	13
34	أنواع الاتصال الداخلي حسب اتجاهه.	14
41	أنواع الاتصالات غير الرسمية	15
65	عملية الدافعية	16
77	العلاقة بين الحوافز والدوافع	17
83	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	18
87	نظرية العوامل الدافعة و الصحية لهزبرغ	19
93	هرم الحاجات عند ألدرفر	20
97	نظرية التوقع	21
98	نموذج بورتر ولولر	22
100	نظرية Z	23
103	نظرية تحديد الهدف	24
111	أنواع الحوافز	25
123	خطوات تصميم نظام الحوافز	26
135	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة	27

152	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	28
153	توزيع أفراد العينة حسب العمر	29
154	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	30
155	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	31
156	توزيع أفراد العينة حسب صفة التوظيف	32
157	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	33

مقدمة

يعتبر الاتصال نشاطا إنسانيا على جانب كبير من الأهمية وركيزة مهمة في العلاقة بين الأفراد، فهو جزء من حياة الإنسان الذي هو دائم الاتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه في المجتمع، يتصل بهم ويتصلون به للتعلم والإفادة وتحقيق الفهم والتأثير وما إلى ذلك من أهداف يرمي إليها الأفراد من أحاديثهم ومناقشاتهم فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أفرادها.

وكما أن الاتصال من ضروريات الحياة وعنصر هام في حياة الإنسان فهو كذلك بالنسبة للمنظمة، وهو من أهم المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري، إذ أن أي منظمة تضم مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف ومصالح وتحكمهم قواعد وقوانين، وهم أثناء تحركهم لتحقيق أهدافهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات فالإتصال عملية اجتماعية عن طريقها يتفاعل الأفراد، وعن طريقها يستطيع الإداري تحقيق التأثير في تحرك الأفراد نحو الهدف، كما أنها إلى جانب ذلك هي عملية نفسية تتطلب قدرا من فهم النفس البشرية ومن معرفة اتجاهات الآخرين ودوافعهم وكيفية تحفيزهم إلى العمل.

فالإتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تساعدهم على تحقيق الفهم المتبادل بينهم، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال، كما يمكن خلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد مما يترتب عليه أن تصبح تلك الأعمال متكاملة، كما يترتب عليه توحيد الجهود المختلفة للأفراد داخل المنظمة والتأثير في سلوكياتهم وذلك بغية تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، فمهمة إدارة المنظمة تتمثل في اتخاذ القرارات بناء على مختلف الاستشارات والمعلومات المتوفرة من مختلف المصادر وإصدار التوجيهات إلى الجهات المعنية بتنفيذها والتعرف على رد فعل المنفذين والعراقيل التي تواجههم، كل هذا يمثل أساس عملية الاتصال، ونشاط المنظمة كله يؤدي بالاتصالات وبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود.

من جهة ثانية يلعب التحفيز دور مهم في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة، لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الأفراد وكيفية استخدامها لإطلاق طاقاتهم نحو الانجاز والأداء الناجع ونحو تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية، فالمورد البشري يعتبر من أهم موارد المنظمة كونه المحرك الأساسي لكل نشاطات المنظمة وهو أضحي يمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المنظمات فهو الذي يصنع التفوق والفارق، ولهذا يجب الاهتمام به وتوفير الظروف الملائمة لعمله وتحفيزه لمساعدته على استثمار قدراته وإمكانياته في تحقيق



أهداف المنظمة، فبقاء أو تدهور أي منظمة يعتمد على مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة تلك المنظمة على تحفيز تلك الموارد من أجل أداء المهام المطلوبة على أفضل شكل، ونظرا للأهمية التي يمثلها التحفيز بشتى أنواعه بالنسبة للمورد البشري جعلت المنظمات تبحث عن أهم الطرق والوسائل التي تحفز بها أفرادها.

### إشكالية البحث

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمة للقيام بمختلف وظائفها لذلك تسعى إلى البحث في كيفية حثه على تقديم أفضل ما لديه بما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولقد شكلت الحوافز أحد السبل الرئيسية في ذلك فهي ترفع معنويات الأفراد وتلبي رغباتهم وتوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لديهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم كما تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

وحيث أن عملية التحفيز تتم بعدة وسائل من بينها الاتصال الداخلي، وفي ظل التركيز على أهمية الاتصالات الداخلية في تشكيل العلاقات الإنسانية واعتبارها عامل مؤثر في اتجاهات الأفراد وأرائهم ونظرتهم للعمل، ونظرا للدور الكبير الذي يمثله المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار التحفيز وسيلة حيوية لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ في نجاح المنظمات، يمكن طرح الإشكالية التالية:

### ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ؟

من أجل الإجابة على إشكالية البحث نستعين بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي، وما هي أهميته ؟
- ما المقصود بالتحفيز، وما هي وسائله؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة وما طبيعة هذه العلاقة ؟

### فرضيات البحث

من أجل إلقاء الضوء على المشكلة والإجابة على الأسئلة المطروحة، نقوم بتحديد الفرضيات التالية:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية ضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحفيز الأفراد يعد وسيلة ناجحة لزيادة أدائهم، ويعتبر الاتصال الداخلي وسيلة مهمة لتحفيز العاملين.
- هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

## أهمية البحث

هذا الموضوع جدير بالاهتمام انطلاقاً من أهميته التي تتبع من أهمية الموضوع الذي تعالجه فهي تسلط الضوء على مفاهيم ينبغي على المنظمة أن تدرك أهميتها، فالاتجاه الحالي في تسيير المنظمات يركز على كل ما له علاقة بتحسين الأداء فيما يخص الموارد البشرية، ويعد موضوع التحفيز مهم باعتبار أن تحفيز الأفراد يدفعهم إلى الأداء الجيد للمهام الموكلة لهم، وكون أن الاتصال الداخلي في المنظمة مرتبط مباشرة بهذا المجال فهو يستحق البحث، فعملية الاتصال تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمات حيث أنه أداة للتفاعل والمشاركة وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين وهذا بدوره يساعد المنظمات على إحداث التأثير في سلوكيات الأفراد في المنظمات، وذلك بإثارة دوافعهم لتقديم أفضل ما عندهم وتحسين أدائهم.

## أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة الإحاطة بمفهوم الاتصال الداخلي وإبراز أهدافه.
- إبراز أهمية التحفيز والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى التعرف على أنواعه.
- التعرف على مدى قدرة الاتصال الداخلي في المساهمة في تحفيز العاملين وذلك قصد تحقيق أهداف المنظمة.

## أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتلاءم مع التخصص الذي زاولناه في دراستنا ما بعد التدرج بالإضافة للترغبة في الإلمام أكثر بهذا الموضوع.
- الأهمية البالغة التي يلعبها الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة في بناء العلاقات الإنسانية وذلك ما يحفز الفرد على العمل الإيجابي.
- مساعدة المنظمات الجزائرية على إدراك أهمية العنصر البشري والدور الذي يلعبه تحفيز هذا العنصر البشري وذلك قصد دفعه لتقديم أفضل ما عنده.

## المنهج المتبع

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، فاستخدمنا المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع واستخدمنا المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه ولتحليل الجداول والأشكال الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها ببيانات الاستبيان.

## حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على المديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري الواقعة بولاية البويرة.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة مكونة من 76 عامل بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة موزعين بين الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

**الحدود الموضوعية:** سنركز في دراستنا على معالجة موضوع مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين وهنا حددنا متغير مستقل وهو الاتصال الداخلي، والمتغير التابع المتمثل في تحفيز العاملين.

## الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

1- دراسة (رضاوية جازية 2010-2011): البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2-، بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة نفطال المقر الاجتماعي شراكة -"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

- اعتماد المؤسسة على نظام فعال للاتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على الرفع من معنوياتهم حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام القنوات المفتوحة للاتصال في كل الاتجاهات كلما أحس العامل بالرضا.

- يظهر الرضا عن نظام الاتصال المتبع في المؤسسة من خلال تفاعل بعديه الرسمي والغير رسمي فالالاتصال الرسمي بما يحمله من أهمية بالغة نظرا لكونه وظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن توفره بشكل فعال ولائق من شأنه الرفع من مستويات الرضا الوظيفي، بحيث كلما قل الاتصال الرسمي في المؤسسة كلما تقلصت مشاعر الرضا في حين كلما فقدت الاتصالات الرسمية فعاليتها كلما ارتفعت مشاعر الاستياء، وفي هذه الحالة يلجأ الكثير من العمال إلى أسلوب الاتصال الغير رسمي لسد الفراغ والنقص الذي يحدثه الخلل الوظيفي لأسلوب الاتصال الرسمي.

- الاتصال الغير رسمي بالرغم من أنه يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة لعملية الاتصال إلا أنه يؤدي أدوارا مختلفة في المؤسسة، فهو يعمل على سيولة تبادل المعلومات دون استعمال الهيكل الإداري مع التقليل من بعض الإجراءات البيروقراطية الصارمة، كما يسهل المعرفة والأفكار المتبادلة.

- أن الاتصال الغير رسمي قد يلعب دورا إيجابيا في خلق مشاعر الرضا إذا ما عمل على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة مع حفظ العلاقات الإنسانية والشخصية للأفراد، و قد يلعب الدور السلبي في بث مشاعر الاستياء وعدم الرضا إذا ما عمل على نشر المعلومات الزائفة.
- ضرورة مراعاة توفير الاتصال الرسمي بالقدر الكافي لكي يزيد من معدل الرضا مع مراعاة ضرورة الاتصال الغير رسمي الذي يتفق مع أهداف الاتصال الرسمي.

2- دراسة (مقدود وهيبه 2007-2008): البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، بعنوان " التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة - دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء- " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيف يمكن للتحفيز أن يكون قوة فعالة على سلوك الأفراد ودعمهم نحو الأداء الناجع للمنظمة وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

- يختلف الأفراد في نوع الحوافز التي تجذبهم ويختلفون في القدرات بسبب اختلاف الظروف التي عاشوها، سواء من المجتمع أو في ميادين العمل المكسبة للخبرة.
- يتأثر التحفيز بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه، ولهذا لا يمكن تطبيق نظام تحفيز ناجح لمنظمة ما في منظمة أخرى من بلد آخر، بمعنى أنه لا يمكن تحديد بوجه عام الأسلوب الأمثل للتحفيز.
- تعتبر عملية التحفيز من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، واستحالة إشباع كل حاجات العاملين في أي منظمة.
- لكل منظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة وعملية التكامل ظاهرة ديناميكية، نظرا للتغير المستمر للحاجات، ولذلك يتعين على الإداريين تبني أسلوب موقفي في التحفيز لأن حاجات الأفراد والمنظمة مرهونة بالظروف.
- استخدام الحافز الملائم واختيار أسلوب منحه يعتبر مؤشرا لنجاح المنظمة.
- يمكن للمنظمة أن يتغير أسلوب تحفيزها حسب الأهداف التي ترمي الوصول إليها.
- أما من الجانب التطبيقي تم استنتاج مجموعة من النقاط نذكر أهمها فيما يلي:
  - وجود عمليات دورية لسبر الآراء بهدف التعرف على مدى شعور الموظفين بالراحة في العمل.
  - حرصها على توفير شروط الأمن والنظافة وضرورة تحقيق الانضباط في العمل ومحاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الاجتماعية للعمال.
  - اهتمام الإدارة بتنظيم برامج تكوينية غنية ومتنوعة.
  - تنظيم لقاءات واجتماعات بين المسؤولين والعمال في بعض الأحيان، بقصد تشجيع مساهمتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- ضعف برامج التحفيز المادي، كالأجور التي تعتبر أقل من مستوى سوق العمل، وكذلك انخفاضها مقارنة بالمجهودات المبذولة والكفاءات المتوفرة.

3- دراسة (عارف بن ماضل الجريد 2007): البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بعنوان " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف- دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف -"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن نظم الحوافز المطبقة بشرطة منطقة الجوف ومدى تأثيرها إيجابا أو سلبا على الرضا الوظيفي لدى العاملين ضباط وأفراد، تمثلت أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

- الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ( ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف.
- هناك حوافز مادية لا تقدم إطلاقا للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف وتتمثل أبرز هذه الحوافز في الحوافز التالية: الهدايا العينية، الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين، المبالغ النقدية.
- هناك حوافز معنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف وتتمثل أبرز هذه الحوافز في ما يلي: إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية.

4- دراسة (نعيمه بوسوسة 2005): البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر-3، بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره وثقافة المؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أبعاد العلاقة بين الاتصال وثقافة المؤسسة وكيف يساهم الاتصال الداخلي في ترقية الثقافة وتعزيزها، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

- يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمان والظروف.
- يؤدي الاتصال أدوارا مختلفة منها:
  - نقل المعلومات والآراء والأفكار .
  - يعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المجموعات البشرية .
  - إعطاء التوجيهات والإرشادات التي تتعلق بتنظيم أو توجيه الأفراد نحو سلوك معين.
  - التعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز والألوان والأشكال المختلفة.
- تطور النشاط الإنساني أدى إلى إبداع التقنيات والتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تلبية للحاجات المتزايدة للاتصال والحصول على المعلومات.

- يعرف الاتصال الداخلي على أنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى:

- تشجيع سلوك الاستماع .
- تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات .
- تدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية.
- ترقية قيم المؤسسة من خلال تداولها وترسيخها.

- رغم التعاريف المتعددة لثقافة المؤسسة، فقد اعتبرت أنها مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات والمعايير وطرق التفكير والمعارف المتراكمة عبر الزمن، والمشاركة والمتقاسمة بين أفراد المؤسسة مما يساعدهم على مواجهة المشاكل والاندماج في أهداف المؤسسة ومشاريعها.

- الاتصال الداخلي هو دعامة أساسية في البحث عن ثقافة قوية تكون في خدمة إستراتيجية المؤسسة والعمل على تعزيز نقاط القوة في الثقافة السائدة ونشرها وتثمينها كقيم إيجابية.

- يصبح التغيير الثقافي من أولويات المؤسسة، إذا ما شكلت الثقافة السائدة عائقا أمام تطور أو استمرار المؤسسة، ولذلك فهي تستند على الاتصال الداخلي لشرح أسباب التغيير ومراحله المزمع إجراؤها، والتكوين كوجه من أوجه الاتصال من أجل ترسيخ المفاهيم الجديدة التي يهدف إليها التغيير.

وعلى حد علمنا وحسب الأبحاث التي قمنا بها على مستوى مكنتات الجامعات الوطنية لم نجد دراسات تجمع بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين، لذا ستحاول هذه الدراسة الكشف عن مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، وهذا ما يجعل دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ربطت الاتصال الداخلي بمتغيرات أخرى غير التحفيز.

### تقسيم البحث

من أجل التحكم في الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول سبقتها مقدمة، يتناول الفصل الأول الإطار النظري للاتصال الداخلي حيث تم التطرق في المبحث الأول لماهية الاتصال أما فيما يتعلق بالمبحث الثاني فيتناول ماهية الاتصال الداخلي وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى وسائل الاتصال الداخلي، معوقاته وسبل التغلب عليها، أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري للتحفيز حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية الدوافع، الدافعية والحوافز، وفي المبحث الثاني تم تناول نظريات الدوافع والحوافز أما المبحث الأخير فخصص لأنواع الحوافز ونظام منحها، في حين يتناول الفصل الثالث الدراسة التطبيقية أين سيتم معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، وفي الأخير يختم الموضوع بخاتمة تحوي ملخص عام حول البحث يتم المحاولة من خلالها الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، بالإضافة إلى أهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي ومن ثم تقديم بعض التوصيات بخصوص الموضوع.

# الفصل الأول

الإطار النظري للإتصال

الداخلي

### تمهيد

يعتبر الاتصال من الموضوعات الهامة التي تشغل بال الكثير من الباحثين والمتخصصين في مختلف المجالات، فالإتصال يعد مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني، وهو ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل تام عن بقية أفراد المجتمع البشري، فهو يعتبر قوة رابطة لها دور كبير في تماسك أفراد المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية، إذ لا يمكن تصور أي عمل بدون وجود الإتصال، كما أن الإنسان يحتاج الآخرين لإشباع حاجاته النفسية والبيولوجية والفكرية والثقافية الأمنية، ولا بد له أن يتصل بالآخرين ويتعاون معهم لاستمرار الحياة الاجتماعية والتقدم الحضاري وإذا نظرنا إلى الإتصال من زاوية المنظمة فإنه جوهر وأساس العمليات التي تقوم بها وعن طريقها ترتبط أجزاء المنظمة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها.

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

المبحث الأول: ماهية الإتصال.

المبحث الثاني: ماهية الإتصال الداخلي.

المبحث الثالث: وسائل الإتصال الداخلي، معوقاته وسبل التغلب عليها.



### المبحث الأول: ماهية الاتصال

يعد الاتصال حجر الزاوية في بنية المجتمع الإنساني، فالأعمال اليومية لا يمكن أن تتم بدون اتصال بين فرد وآخر أو بين مجتمع وآخر، ومن خلال هذا المبحث سنحاول إلقاء الضوء على مفهوم الاتصال وخصائصه بالإضافة إلى أهمية الاتصال وعناصره، مهاراته، نظرياته.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه

الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل لآخر ولا يمكن لأي جماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر بدون اتصال يجري بين أعضائها. سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم التعاريف المتعلقة بالاتصال بالإضافة إلى مختلف خصائصه.

#### 1- مفهوم الاتصال

لقد تعرض الكثير من الكتاب لتعريف الاتصال وسيتم التطرق إلى عدد منها بهدف إعطاء صورة واضحة عنه.

#### 1-1- الاتصال لغة

جاء في قاموس المحيط أن كلمة (اتصال) من الناحية اللغوية يعني الوصول للشيء أو بلوغه أو الانتهاء إليه، وهو من مادة (وصل) يصل فلانا وصولاً، ووصل الشيء إليه وصولاً أي بلغه وانتهى إليه<sup>1</sup>.

#### 1-2- الاتصال اصطلاحاً

- يرجع أصل كلمة اتصال (communication) إلى الكلمة اليونانية (communis) بمعنى عام أو مشترك أو المشاركة، فالإتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والاتجاهات أي أنه يتضمن المشاركة، أو التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما<sup>2</sup>.
- يعرف الاتصال بأنه "عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - زياد أحمد خليل الدعس، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009)، ص 13.

<sup>2</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، (ط01، عمان، الأردن: دار الحامد، 2008) ص 162.

<sup>3</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، (ط01، عمان، الأردن: دار الحامد 2007)، ص 22.

- وفي تعريف آخر نجد أن الاتصال يعرف " بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى"<sup>1</sup>.
- ويعرف الاتصال أيضا بأنه" التفاعل في ضوء منبهات أو إشارات أو نظرات عن طريق استجابة الأشخاص إليها، ويستخدم الاتصال تلك المنبهات كرموز لما يحمل من معنى، فإذا اكتسب شخصان نفس الرموز بنفس معانيها فإنما يتصل كل منهما بالآخر، وإذا لم يكن كذلك فسوف لا يهتم كل منهما بالآخر"<sup>2</sup>.
- كما يعرف على أنه " العملية التي تتضمن ترتيب واختيار وإرسال الرموز بالطريقة التي تساعد المستمع على الاستقبال وإعادة تكوين المعاني داخل عقله لتتناسب مع المعاني التي قصدتها المرسل"<sup>3</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال هو العملية التي يستطيع من خلالها طرفان أن يتشاركا في فكرة أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو أفكار أو آراء معينة ويريد نقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها.

### 2- خصائص الاتصال

يمكن تلخيص خصائص عملية الاتصال على النحو التالي<sup>4</sup>:

#### 2-1- الاتصال عملية اجتماعية

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي، يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وأنماط سلوكنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم، بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم.

#### 2-2- الاتصال عملية مستمرة

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس له بداية أو نهاية، إذ نحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، (الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2006-2007)، ص 15.

<sup>2</sup> - السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث 2003)، ص 14.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البردي، الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات العامة في الحياة والأعمال، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007-2008)، ص 40.

<sup>4</sup> - زياد أحمد خليل الدعس، مرجع سبق ذكره، ص ص 22 - 23.

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

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر، ويعتمد على استجابات المرسل والمستقبل فهو عملية ديناميكية ودائمة الحركة وليست من طرف واحد بل هناك تفاهم مشترك ولا بد من المشاركة بين طرفين، وهناك تغذية راجعة .

### 2-4- الاتصال عملية معقدة

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والى سيفشل الاتصال، فهناك الكثير من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالاتصال وهو يرتبط ويتأثر بمتغيرات عديدة تتعلق بالأفراد والبيئة والإمكانات.

### 2-5- الاتصال عملية غير قابلة للتراجع

فإذا ما رغب شخص في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه لا يمكنه ذلك، فليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو الخطأ في اختيار الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي، ففي هذا الحال قد يتأسف للمستقبل أو يعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن يتم سحب الكلام أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

وبالإضافة إلى ذلك هناك خصائص أخرى نذكر منها<sup>1</sup>:

- أن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني، بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.
- أن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل.
- إذا خلا الاتصال من وجود معنى، ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصالا كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الاتصال.
- يتضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المنصت: وتقوم هذه الفكرة على محاولة المرسل تكوين معنى أو قصد بعقل المستقبل يشبه المعنى الموجود بذهن المرسل.
- يتضمن الاتصال نقل المعلومات وبذلك تبدأ عملية الاتصال عندما يحاول شخص تمرير أو إيصال معلومات إلى شخص آخر.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: دار المحمدية العامة (2004)، ص ص 15-16.

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال وعناصره

يلعب الاتصال أهمية بالغة وضرورية، ولقد تناول العلماء العملية الاتصالية وعناصرها المختلفة واتفقوا على أن هذه العناصر هي عماد الاتصال وبدونها لا يمكن أن تحقق عملية الاتصال الأهداف المقصودة منها، وسنحاول من خلال هذا المطلب دراسة كل من أهمية الاتصال وعناصره.

#### 1- أهمية الاتصال

ترجع أهمية الاتصال إلى المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات والتي تزيد من فرص الفرد في البقاء والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، كما أن وجود واستمرارية المجتمع متوقف على الاتصال بين الأفراد ونقل العادات والأفكار والمشاعر والخبرات من جيل لآخر، فالناس يعيشون في جماعة بفضل ما يشتركون فيه من أهداف وأمان ومعلومات وغيرها<sup>1</sup>.

ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل، ومن وجهة نظر المستقبل، فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي<sup>2</sup>:

- نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.
- تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكانياتهم العلمية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.
- الترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
- إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

أما من وجهة نظر المستقبل فتتمثل أهمية الاتصال في الجوانب التالية<sup>3</sup>:

- فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.
- تعلم خبرات ومهارات جديدة.
- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

وبالإضافة إلى ذلك تتمثل أهمية الاتصال أيضا فيما يلي<sup>4</sup>:

- أن الاتصال يمكنه فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات، وحتى عند المصابين بعاهات نطقية وسمعية كالصم إذ يستخدمون لغة الإشارة الخاصة بهم لتخرجهم من إطار عزلتهم.

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء، 2005)، ص 35.

<sup>2</sup> محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة، (ط01، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2011)، ص 31.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 31.

<sup>4</sup> زياد أحمد خليل الدعس، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وعلى أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، فالإتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعد على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع.
- يساعد الإتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.

فالاتصال يعد حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان، إذ أنها تبدأ منذ اللحظات الأولى في حياة الإنسان وتستمر مع استمرار حياته، لذلك فإن الإتصال يعني توافر إمكانيات الحياة والتقارب والتفاعل مع الآخرين، والعيش معهم بتفاهم وانسجام، ومشاركتهم الأفكار والآمال ويمكن تلخيص الحاجات التي يحققها الإتصال في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- **الانتماء:** إن الإنسان بحاجة إلى إطار ينطلق منه سواء كانت العائلة أو الوطن، لكي يحصل على الحب أو الشعور بالأمان، لذلك يتقبل الفرد معايير الجماعة ويتكيف معها ويتمثلها في حياته وأفكاره وعند تبادل الرموز مع الآخرين، فيشعر أنه من تلك الجماعة وعضو فيها ومنتم لها.
- **الطمأنينة والاستقرار:** وتتداخل هذه الحاجة مع الانتماء، إذ أن الفرد يحقق عن طريق الإتصال الخروج من العزلة والقلق والانخراط مع الجماعة، فيتفاعل معها ويشعر بالاطمئنان والقوة والاستقرار النفسي.
- **تأكيد الذات:** ويتم تحقيق الذات من خلال تأثير الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم، فالإنسان بحاجة لأن يؤثر في غيره وأن يحقق النجاح، وأن يعبر عما يعتمل في صدره، وأن لا يبقى مجالاً للتأثر بالآخرين فقط.

### 2- عناصر عملية الإتصال

من خلال العرض السابق لمفهوم الإتصال يتضح أن عملية الإتصال تتكون من عدة عناصر، ولا يمكن أن تحدث هذه العملية إذا غاب أحد هذه العناصر، حيث أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر في الآخر ويتأثر به، وسنحاول فيما يلي شرح هذه العناصر:

#### 1-2- المرسل

وهو مصدر الرسالة الذي يضعها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين، وهو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى الطرف آخر، وهو في ذلك متأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المشابهة أو المكملة أو ذات الصلة، ولا شك أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه، من حيث ميوله واهتماماته وانفعالاته

<sup>1</sup> - عصام سليمان الموسى، **المدخل في الإتصال الجماهيري**، (ط6، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص 25-26.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

وحاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها الرسالة وكيفية تفسيره لها<sup>1</sup>.

وبطبيعة الحال فإن القائمين بالاتصال يوظفون مهاراتهم الاتصالية ومعرفتهم ومواقفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم، ولهذا تختلف قدرات كل متصل في استخدام الرموز عن المتصلين الآخرين<sup>2</sup>.

وينبغي أن يتمتع المرسل بدرجة عالية من المصادقية لكي يقبل الأفراد الاستماع إلى ما يقول مع استعدادهم للاقتناع، ولكي تتحقق هذه المصادقية ينبغي<sup>3</sup>:

- توافر الخبرة لدى المرسل ومدى إلمامه بجوانب الموضوع.
- توافر الثقة في المرسل من جانب المستقبل.
- توافر درجة الإعجاب بالمرسل وهي التي ترتبط بمدى قدرة المرسل في أن يكون أكثر جاذبية.

### 2-2- الرسالة

وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وأراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام والصور، السكون وتعبيرات الوجه والجسم والمصافحة والهمسات والصوت.. الخ، ولا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة، وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معانٍ مختلفة باختلاف الأفراد، كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة، وقد تكون هذه المعاني مقصودة من طرف المرسل أو غير مقصودة<sup>4</sup>.

### 2-3- المرسل إليه (المستقبل)

وهو الطرف الآخر المستقبل للرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع البصر، اللمس، الذوق)، وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، إن هذه العملية الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، والدافعية، تحدد ما فهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسل إليه وبناء عليه يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 56

<sup>2</sup> - شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2009)، ص 11.

<sup>3</sup> - رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء، 2007)، ص 11.

<sup>4</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005)، ص 252.

<sup>5</sup> - عشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، (الجزائر: دار الخلدونية)، ص ص 27-28.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

فالمستقبل هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويجب عليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ويتوقع من المستقبل أن يكون هادئاً عند استقبال الرسالة، لأن ذلك يتيح له حسن الاستماع أو المشاهدة أو حتى القراءة الجيدة، ويمنحه الهدوء الفرصة للتفكير بما يسمع أو يرى أو يقرأ، وعندما يبقى المستقبل هادئاً فإن ذلك يشجع المرسل أن يتحدث بأكثر مما كان مخططاً له، ولذلك تأثير على مستوى الفهم لدى المستقبل فالهدوء يتطلب أساسي لعملية التركيز، وخاصة عندما ينقل المرسل أفكاراً جديدة تحتاج إلى اهتمام وإلى إجابات سريعة<sup>1</sup>.

### 2-4- التغذية الراجعة

ويطلق عليها عدة مصطلحات مثل (رد الفعل)، (التغذية المرتدة)، (رجع الصدى) وغيرها، وهي تبين مدى التأثير الذي أحدثته الرسالة في المستقبل، وتعتبر التغذية الراجعة عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال لأنها تعتبر عملية تقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، فالتغذية الراجعة عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة ومدى تفاعله معها وتأثره بها، حيث أنه من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفاً معيناً من الأفكار والمعلومات التي يستلمها وهذا الموقف يؤثر غالباً في تعديل الرسالة أو تبديلها، ويتميز رجع الصدى بناحيتين إحداهما إيجابية والأخرى سلبية<sup>2</sup>:

- رجع الصدى الإيجابي: هو الذي يؤكد للمرسل أن التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق.
  - رجع الصدى السلبي: وهو الذي يحيط المرسل علماً بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة لم يتحقق.
- فرجع الصدى تتأكد أهميته في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها، ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل إليه.

### 2-5- الوسيلة

وهي القناة التي تحمل الرسالة ومعانيها وتقلها للآخرين، ويطلق عليها أحياناً الوسيط الذي يربط بين المرسل والمستقبل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 61.

<sup>3</sup> - محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، (ط01، القاهرة، مصر: دار الفجر، 2010)، ص 184.

وسيلة الاتصال تلعب دورا بارزا بين المرسل والمرسل إليه في فهم الرسالة المستلمة، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً في المرسل إليه، كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهية كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والمؤتمرات وغيرها، وهناك المكتوبة كالمذكرات والتقارير والفاكس وغيرها، ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها فهناك الوسائل الرسمية وهي تلك التي تستخدم في المنظمات ويعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل التقارير، الأوامر، أما غير الرسمية فتكون على شكل أحاديث ودية وتبادل الطرائف وحفلات الشاي والمناقشة أثناء فترات الراحة وغيرها<sup>1</sup>.

### 2-6- التشويش

التشويش هو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من فاعلية عملية الاتصال، وقد يحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من عناصر عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، وإما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية، والتشويش أو الإزعاج مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر على فاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دوراً حاسماً ومهماً في التأثير سلباً على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من المهم استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها، وهناك نوعان رئيسيان من التشويش هما:<sup>2</sup>

- **التشويش الميكانيكي:** ويشمل أي تداخل فني يطرأ على إرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل كأن تمر سيارة أو طائرة بصوتها المرتفع أو يحدث خلل كهربائي في محطة الإذاعة أو التلفزيون.
  - **التشويش الدلالي واللفظي:** ويحدث داخل الفرد حينما لا يفهم المرسل والمستقبل بعضهما البعض لأي سبب من الأسباب باستثناء الأسباب الميكانيكية، ومن الأمور التي تسهم في إحداث تشويش المعاني:
    - استعمال ألفاظ غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة.
    - عدم وضوح قصد المرسل وما يعنيه في رسالته وضوحاً كافياً، فيفهم المستقبل الرسالة بطريقة مغايرة لما أراد المرسل في الأصل.
    - الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل.
- ويمكن التقليل من تشويش المعاني إذا اتبعت الدقة في تحديد معاني الألفاظ التي تتضمنها الرسالة خاصة تلك التي تحمل أكثر من معنى والتي قد يساء فهمها من طرف المرسل إليه.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 252-253.

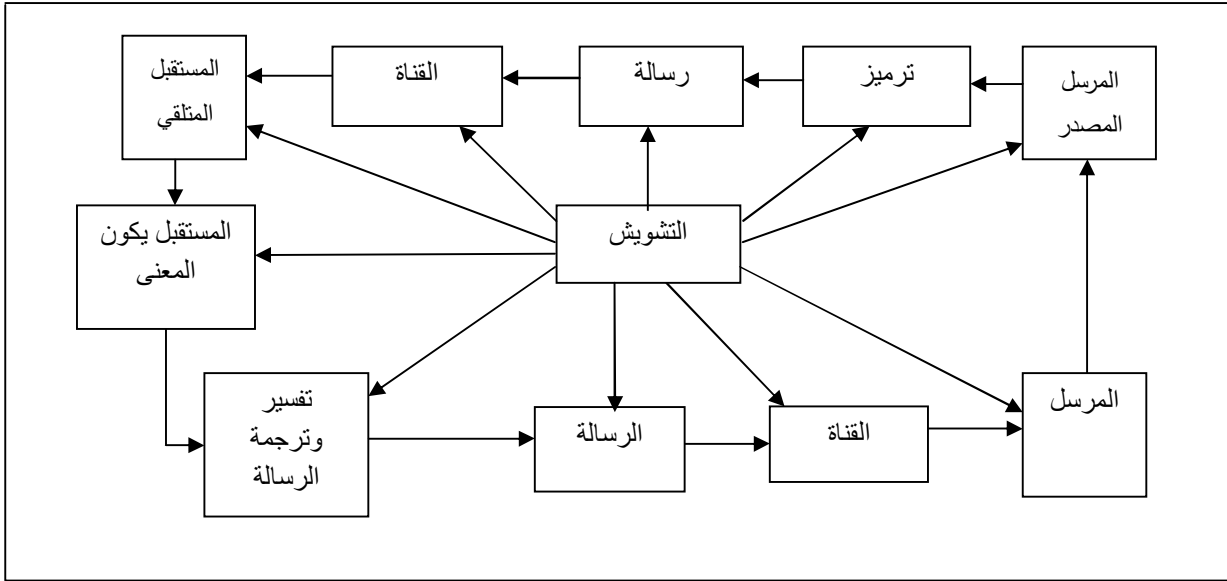
<sup>2</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.



## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

ويخلص الشكل التالي مختلف عناصر عملية الاتصال:

الشكل رقم (01) : عناصر عملية الاتصال



المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، ( عمان، الأردن: دار زهران، 1997)، ص 335.

### المطلب الثالث: مهارات الاتصال ونماذج

من المؤكد أن إتمام عملية الاتصال يحتاج إلى مجموعة من المهارات مهما كان نوع الاتصال، وبدون هذه المهارات فإن عملية الاتصال تفتقر إلى أهم شروط نجاحها وفعاليتها، وسنحاول من خلال هذا المطلب تناول مختلف مهارات الاتصال بالإضافة إلى أهم النماذج المتعلقة بالاتصال.

#### 1- مهارات الاتصال

المهارة عبارة عن القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب<sup>1</sup>.

وهناك عدد من المهارات التي يجب توافرها عند القيام بعملية الاتصال، ومن بينها نذكر ما يلي:

#### 1-1- مهارة الإنصات (الإصغاء)

يعبر الإنصات عن الاستماع للرسائل اللفظية والتنبه إلى التعبيرات اللغوية والحركات الجسدية مع إدراك المعاني والخلوص إلى مراد المتحدث والاستجابة الملائمة لرسالته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان بن سعد أبا حسين، مهارات الاتصال لدى الدعاة ودورها في تحقيق الأمن الفكري، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011)، ص 17.

وهناك فرق بين السمع والاستماع، فالسمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يقوله المرسل ويطلق على أحيانا على عملية الاستماع بالإنصات<sup>1</sup>.

من المؤكد أنك لن تستمع (تنتصت) لصوت دون أن تسمعه أولا ولكن من الممكن أن تسمع الأصوات دون أن تنتصت لها، فالسمع عملية تتم دون جهد وعناء بينما الاستماع عملية تتطلب الانتباه حيث يعمل المخ على استقبال المعلومات وتكوين معنى لهذه المعلومات، فيستجيب لها مما يؤدي إلى فهم وإدراك حقيقة المعنى من هذه المعلومات، ولذلك فالاستماع يتطلب أمرين هما الانتباه والتركيز<sup>2</sup>.

ويقوم الإنصات الفعال على ما يلي<sup>3</sup>:

- التعرف على العادات السيئة في الإنصات ومحاولة تغييرها، ومن بين تلك العادات السيئة نذكر:
  - عدم الاهتمام وعدم التركيز والتشتت والقيام بأكثر من شيء في وقت واحد والتفكير في شيء آخر.
  - التظاهر بمظهر المنصت وإعطاء الانطباع للمتحدث بأن المستمع يفهم جيدا ما يقال له.
  - الإنصات غير المكتمل واستقبال الرسالة بالشكل الذي يريده المستمع، أو تكوين رأي مسبق لما يستمع إليه.
- اكتساب عادات ايجابية في الإنصات، منها الإنصات للرسالة مكتملة، وهذا يعني الإنصات للكلمات والمشاعر والمعاني، ومنها الاستماع الجيد قبل إصدار الأحكام.

### 2-1- مهارة الكتابة

إن المواضيع التي تحتاج إلى الاتصالات الكتابية هي في معظمها موضوعات فنية وتنظيمية وقوانين وأنظمة ولوائح، كما أن النظم الأساسية التي تحدد الصلاحيات والمسؤوليات ومعدل الأداء تحتاج إلى اتصالات كتابية لأنها أقل عرضة للتحريف والتشويه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2000)، ص 119.

<sup>2</sup> - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>3</sup> - رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 279-280.

<sup>4</sup> - خالد يوسف الزعبي، أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظات الكرك، دراسات: مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، (العدد 02، الجامعة الأردنية عمان، الأردن، 2005)، ص 359.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

وتجدر الإشارة إلى أن الكتابة ليست مجرد وضع كلمات على السطور، بل هي في غالبية الأهمية والدقة وأن أية كتابة تحتاج إلى صفات أو مقومات التأليف حتى يمكن لها أن تكون مادة اتصالية ناجحة، وهذا يفترض ضرورة توفر مجموعة من الشروط ومن بينها نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- أن تكون الكتابة محددة العنوان والهدف بصورة واضحة.
- أن تكون الكتابة واضحة المعاني والمفاهيم المستعملة حتى لا يساء فهمها، وحتى لا تتعدد تفسيراتها.
- أن يكون هناك التزام بأصول الكتابة وقواعدها اللغوية، وذلك لتجنب الوقوع في أية أخطاء إملائية أو نحوية وكذلك الالتزام بالتنقيط الصحيح.
- التسلسل المنهجي والمنطقي في فقرات المادة المكتوبة، وذلك بأن يلتزم المرسل وهو يكتب أفكاره بالتسلسل من الكل إلى الجزء أو من العام إلى الخاص، أو بالتسلسل من الجزء إلى الكل أو من الخاص إلى العام.
- الابتعاد عن الإطناب واللف والدوران وتجنب الحشو الزائد عن مستلزمات توضيح ومعالجة الهدف المراد تغطيته.
- مراعاة المستوى الذي يكتب إليه، وذلك من حيث جزالة اللغة والأسلوب وبساطتها فالكتابة للمرؤوسين في المستويات الدنيا تختلف عنها في حالة المستويات العليا، تماما كاختلاف الكتابة الموجهة للطلبة المبتدئين عنها بالنسبة للمتخصصين أو طلبة الدراسات العليا.

### 3-1- مهارة التحدث

وهي القدرة على توصيل المعلومات والقرارات والآراء إلى الآخرين بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف لجذب انتباه السامعين، وعلى المتحدث أن يكون متزنا وبيّتعد عن العصبية والتكرار في الكلمات أو القيام بحركات غريبة ومهارة التحدث لا تقل أهمية عن مهارة الكتابة، بل أنها قد تبدو ذات خصوصيات تعطيها مزيدا من العناية وذلك لأن المتحدث قد لا يملك الفرصة الكافية للمراجعة والتعديل كتلك التي يمتلكها الذي يكتب، ولذلك فإنه لابد من الحرص على بعض المهارات التي تجعل من المحادثة عملية مثمرة وفعالة، ومن أهمها<sup>2</sup>:

- أن يتجنب المتحدث الخوض في أي موضوع لا يعرفه أو لا يمتلك المعلومات الكافية حوله.
- أن يركز على جوهر الموضوع وعدم الانسياق على أية مواضيع جانبية تخرجه عن هدفه وترك السامع وتجعله غير قادر على المتابعة.
- أن لا يفرط في الحماس لما يقول أو يطرح من أفكاره، والحرص على امتلاك الحجة المقنعة، فالحماس مهما كان مؤثرا سوف ينتهي أثره بانتهاء الحديث، ولا تبقى إلا القناعات.

<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 122 - 123 .

- أن يحرص على وضوح مفرداته، فمخارج الحروف والكلمات هي التي تلعب دورا هاما في وضوح الحديث، ولا بد من ترويض النفس على لفظ الكلمات بصورة تبرز خلالها كل الحروف بدقة ووضوح.
- أن يسمح المتحدث بالمناقشة والاستفسار، وذلك حتى يستطيع أن يتأكد بأن المستمعين قادرين على متابعته، كما أن ذلك يساعد على توضيح ما يراه المستمعون غامضا، وهنا فإن على المتحدث أن يعمل على إدارة المناقشة وإحياءها وبخاصة عندما لا يقوم بذلك المستمعون.
- أن يراعي المتحدث وهو يسعى للرد على وجهات النظر الآخرين أن يبدي احترامه لها حتى ولو كانت متعارضة مع وجهة نظره، وإلا فقد يجد من يسفه ما يقول كما يفعل هو مع الآخرين كذلك فإن عليه أن يركز دائما على ما يمثل قواسم مشتركة مع الآخرين بدلا من تركيزه على نقاط الاختلاف.

بالإضافة إلى مهارات التحدث السابقة تضاف أيضا<sup>1</sup>:

- استخدام مستوى الصوت المناسب عند التحدث وذلك من خلال عدم التحدث بصوت مرتفع عندما لا يتطلب الموقف ذلك، والتوقف والاستراحات بين الجمل والكلمات.
- تجنب اللزمات اللفظية واللزمات الحركية، وهي عبارة عن كلمات وحركات تلازم الفرد أثناء حديثه ويكررها دون داع لذلك، فهي تؤدي في حالة تكرارها إلى انصراف المستمعين عن المتحدث وفحوى حديثه وتشتت إنصاتهم حيث يتجهون لمتابعة تلك اللزمات .
- تجنب بعض أخطاء الحديث المزعجة كالتعالي من قبل المتحدث على المستمعين أو الإكثار من كلمة أنا أو تركيز نظره على شخص واحد دون غيره.

### 1-4- مهارة القراءة

القراءة كما انتهى إلى ذلك كثير من الباحثين هي عملية فكرية شديدة التعقيد لارتباطها بالنشاط العقلي والفيزيولوجي، إضافة إلى حاسة البصر وأداة النطق والحالة النفسية، وتحقق القراءة الوقوف على أفكار الآخرين واتجاهاتهم ويتعرف الأفراد من خلالها على التراث الثقافي للمجتمع بما يحافظ على وحدته وهي وسيلة لاتصال المجتمعات مع بعضها البعض وتعمل على تزويد الأفراد بالمعارف البشرية لمسايرة التقدم العالمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، (ط01، اريد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2010)، ص ص 233 - 234.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان بن سعد أبا حسين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

وتجدر الإشارة إلى أن الكتابة تفقد معناها ومهما كانت متقنة في أسلوبها إذا كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن مهارة القراءة، ولعل أبرز ما يميز هذه المهارة ما يلي<sup>1</sup>:

- التمييز بين ما هو في إطار الموضوع وما هو خارج عنه في صورة حشو أو إطناب، والعمل على إهمال ما هو خارج عن الموضوع.
- أن يكون القارئ ملتزماً بالموضوعية ولا يترك لانطباعاته وآرائه الشخصية دوراً في الحكم على المادة المكتوبة.

ومن نصائح تطوير مهارة القراءة نجد أيضاً<sup>2</sup>:

- الحالة النفسية للقارئ فالقراءة تحتاج إلى هدوء نفسي من أجل التركيز حيث تعتبر الاضطرابات النفسية من أكبر معيقات القراءة.
- الدافع للقراءة فكلما وجدت الرغبة زادت القدرة على القراءة.
- أسلوب القراءة فأسلوب القراءة السليم يوصل إلى القراءة المقرونة بالفهم ومن ذلك التركيز على المعنى وليس على الأحرف والكلمات.
- حالة العين والإبصار قضية جوهرية.

### 1-5- مهارة السؤال

يعد السؤال من أهم مهارات التفاعل الاجتماعي، فالإتصال الذي يبنى على الأسئلة والأجوبة يعد من أكثر أشكال التفاعل الإنساني في معظم المواجهات الاجتماعية تسأل الأسئلة ويتم الإجابة عليها، وبهذه الطريقة تجمع المعلومات وتشجع المحادثة، ويعرف السؤال بأنه طلب الحصول على المعلومات، ويكون الحصول على المعلومات عن طريق السؤال بطريقتين<sup>3</sup>:

- التعبير اللفظي: سواء كان شفهياً أو مكتوباً وهو عبارة عن جمل تقريرية مصحوبة بعلامات الاستفهام.
- التعبير غير اللفظي: وذلك عن طريق الإشارات غير اللفظية المصاحبة للرموز اللغوية، وتأخذ هذه الإشارات أشكالاً عديدة كارتفاع وانخفاض الصوت للتأكيد على بعض الكلمات، وحركات الرأس والكتفين... الخ.

<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 124 - 125.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان بن سعد أبا حسين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

1-6- مهارة الحوار والإقناع: وتقوم هذه المهارة على ما يلي<sup>1</sup>:

- التزام القول الحسن وتجنب الإساءة والتعسف في الحديث.
- حسن الاستماع وتجنب المقاطعة.
- تقدير الطرف الآخر واحترامه وعدم التكلم بدون علم.
- عدم التثبيت برأي ثبت ضعفه.
- الصدق وعدم ذكر شيء كاذب.
- البحث عن نقاط الالتقاء ومحاولة البناء عليها.
- دعم الرأي بأدلة علمية وعملية وأبحاث وإحصائيات.

### 2- نماذج الاتصال

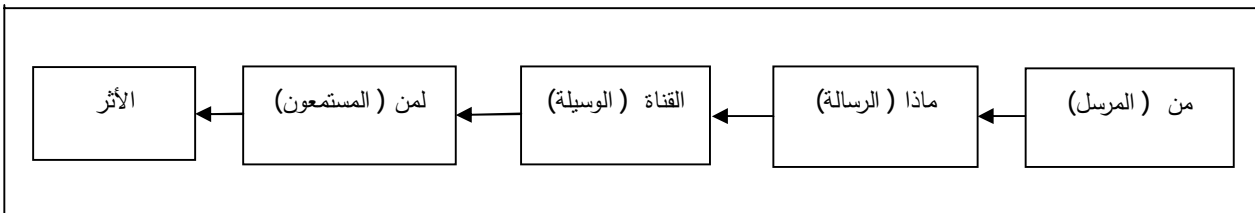
لقد أفرزت جهود العلماء عددا من التصورات التي حاولوا من خلالها تجسيد نظرة الاتصال في عدة نماذج، وفيما يلي وصف مختصر لبعض النماذج:

#### 2-1- نموذج هارولد لاسويل\* (Harold Lasswell)

هناك نموذج واضح ومعروف في الاتصال وهو نموذج هارولد لاسويل الذي قدمه سنة 1948، هذا النموذج يصف عملية الاتصال انطلاقا من خمسة أسئلة كما يلي: من؟ ماذا يقول؟ بأية قناة (وسيلة)؟ لمن؟ وبأي تأثير<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (02): نموذج لاسويل



المصدر: فريد كورنيل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، (ط01، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية، 2011) ص 60.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 236.

\* هارولد لاسويل: عالم سياسي أمريكي، عاش للمدة 1902 - 1978، درس تأثير أجهزة الإعلام على تكوين الرأي العام، كان عضوا في مدرسة شيكاغو لعلم الاجتماع.

<sup>2</sup> - Alain Revon, La communication Ascendante, ( paris ; les édition d'organisation, 1988), p 16.

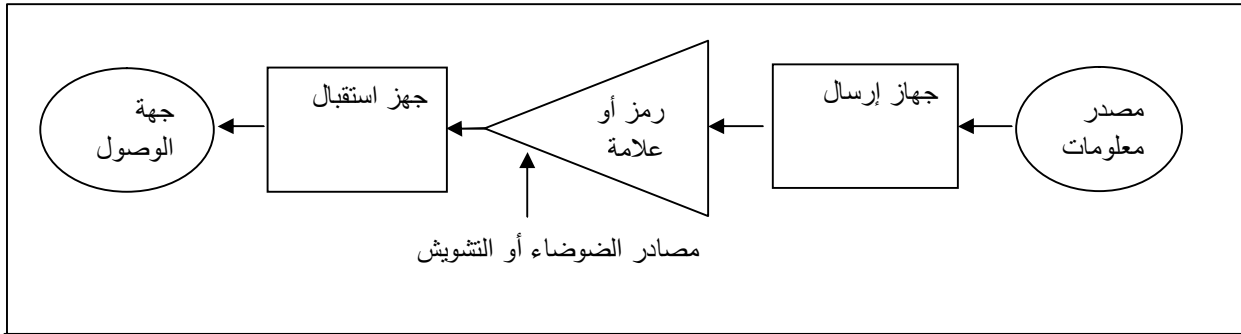
### 2-2- نموذج شانون وويفر (Shannon et Wever)

وضعه العالم شانون بمساعدة زميله ويفر سنة 1949، وقد أضاف عنصرا جديدا وهو عنصر التشويش فالرسالة تتأثر بمختلف عوامل التشويش والتحريف أثناء انتقالها من المرسل إلى المرسل إليه وقد يتغير محتوى الرسالة كلية فنتباعد عن هدفها الذي أرسلت من أجله<sup>1</sup>.

فالالاتصال عند كل من شانون وويفر يعني كل عملية يتم من خلالها تأثير فكر ما على الآخر، ولقد استنتبنا مفهومهما هذا من خلال الأبحاث التي كانا يقومان بها في هندسة الهاتف<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (03) : نموذج شانون وويفر



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البردي، الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات العامة في الحياة والأعمال، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007-2008)، ص 89.

### 2-3- نموذج فينر

قام فينر في نفس الفترة بتعديل النموذج الخطي لشانون بإضافة التغذية العكسية (feed back)، وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى، وقد أعطيت في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما فإصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل أثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص 61-62.

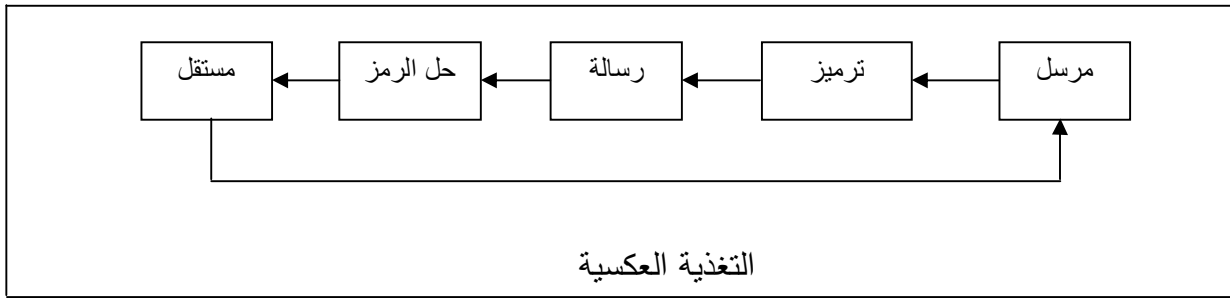
<sup>2</sup> بشير العلق، نظريات الاتصال: مدخل متكامل، (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2010)، ص 91.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

ويوضح الشكل التالي نموذج فينر:

الشكل رقم (04): نموذج فينر



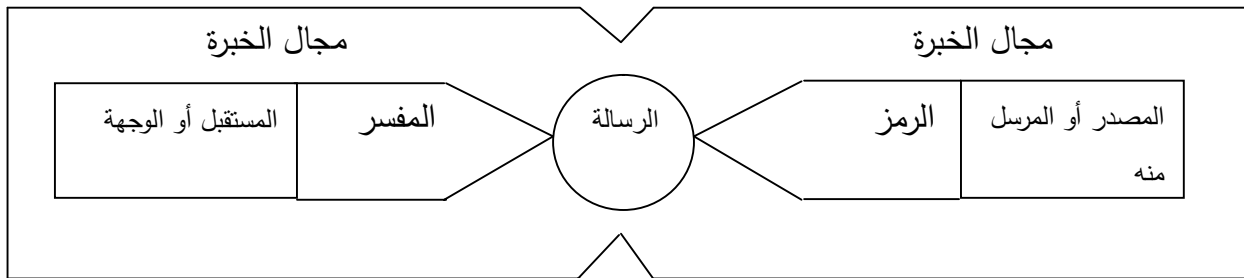
المصدر: ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004)، ص 17.

### 2-4- شرام (Shramm)

في عام 1954 نشر موضوعا بعنوان : كيف يعمل الاتصال؟ قدم فيه نموذج عن عملية الاتصال، وقد أضاف شرام الخبرة المشتركة التي اعتبرها ضرورية ليقرر إذا كانت الرسالة تصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر، وقد خلص إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة وخلفيات مشتركة فإن احتمال تفسير الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا، وللتغلب على مشكلة التشويش اقترح شرام أهمية التغذية الرجعية<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح نموذج شرام :

الشكل رقم(05) : نموذج شرام



المصدر: عبد العزيز دخيل الجديع، واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات: دراسة تطبيقية مقارنة بين إدارة جوازات الرياض وإدارة جوازات الدمام، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002)، ص 29.

<sup>1</sup> - فريد كورنيل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، (ط01، الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2011)، ص 62.

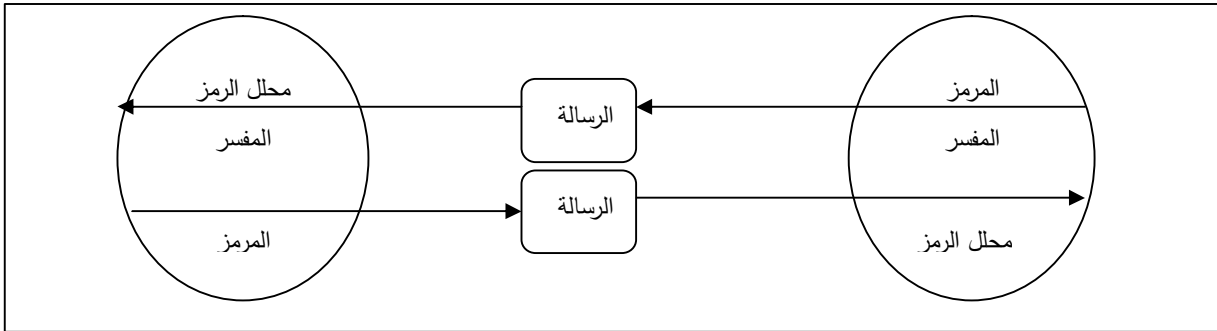


### 2-5- نموذج أسجود وشرام (Osgood et Shramm)

وضع النموذج عام 1959 ويتكون من العناصر التالية: المرسل - الرسالة - المستقبل، كما يبين النموذج تماثلاً بين سلوك المرسل والمستقبل من خلال عملية الاتصال، وكل من المرسل والمستقبل يتبادلان الأدوار<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح نموذج أسجود وشرام:

الشكل رقم (06): نموذج أسجود وشرام



المصدر: ختام العناتي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، (ط01، عمان، الأردن: دار الحامد، 2007)، ص 172.

### 2-6- نموذج بيرلو (Berlo)

في عام 1965 قدم بيرلو نموذجاً مختصراً لعملية الاتصال يعرف باسم (SMCR) ويضم العناصر التالية: المرسل (Source)، الرسالة (Message)، القناة (Channel)، المستقبل (Receive)<sup>2</sup>. وعلى المرسل أن يعرف الهدف الذي يرغب في تحقيقه، وأن يضع الهدف نصب عينيه، فعليه أن يسأل نفسه باستمرار ما هو التأثير الذي يريد أن يحققه؟ وما هو نوع التأثير؟ وما هي الاستجابة التي يراد الحصول عليها؟ وإذا اختلف الهدف وأصبح غير معروف فإن عملية الاتصال لا تؤدي غرضها المنشود<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 148.

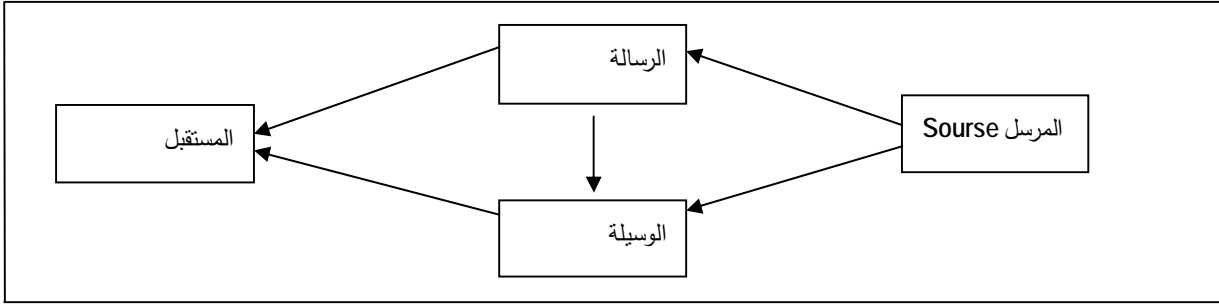
<sup>2</sup> - محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>3</sup> - السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (07) : نموذج بيرلو



المصدر: زياد أحمد خليل الدعس، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009)، ص 55.

### المطلب الرابع: نظريات الاتصال

لاقى مفهوم الاتصال اهتماما كبيرا عبر عصور متعددة، فمنذ أقدم العصور إلى العصر الحالي والإنسان يسعى لتسهيل عملية الاتصال، وقد كان أول الطريق هو اختراع اللغة التي تعد أهم وسيلة للاتصال، ولقد حاول العلماء وضع إطار علمي يفسر العمليات الأساسية في الاتصال ويمكن توضيح محاولاتهم من خلال التطرق إلى النظريات التالية:

#### 1- النظرية الكلاسيكية

تنظر النظرية الكلاسيكية للاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجته والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنتظر منهم إلا الامتثال لها، وبالتالي فإن مفهوم الاتصال فيها يقوم على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر ولا تنتظر الرجوع من طرفهم إنما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية، ففرصة الرجوع والاستماع إلى العاملين ضعيفة جدا سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشاكل العمل أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني<sup>1</sup>.

فمساهمة النظرية الكلاسيكية محدودة، إذ أن مدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية لم تتحدثا عن الاتصالات إلا ككونها أسلوب للاتصالات من أعلى إلى أسفل، وبغرض توجيه المرؤوسين، ولتحديد طريقة الأداء<sup>2</sup>، ولعل أهم انجاز جدير بالاهتمام أسهمت به المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها الثلاثة هو ما قدمه

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38 - 39.

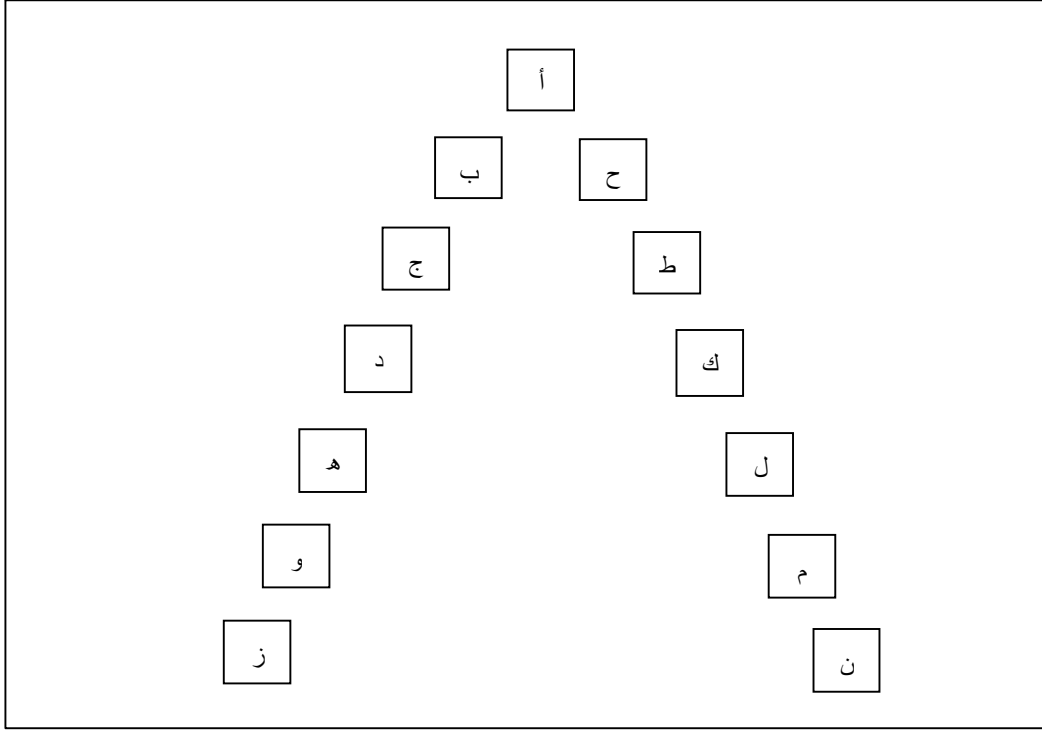
<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

هنري فايول\* (Henry Fayol) حين اقترح نظاما للاتصالات الجانبية أطلق عليه الجسر أو المعبر بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح الجسر أو المعبر الذي قدمه هنري فايول.

الشكل رقم (08): مفهوم المعبر أو الجسر



المصدر: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2000)، ص 31.

فوفقا لهذا الشكل يوضح فايول نظريته بأنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ)، (د)، (ج)، (ب)، (أ)، ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح)، (ط)، (ك) (ل) (م)، وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات طويلة ومعقدة ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بين كل من الشخصين (و)، (م) ولقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائدا في وقته وذلك لأنه كان يقترح نظاما للاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية<sup>2</sup>.

\* هنري فايول (Henry Fayol): رجل أعمال فرنسي عاش الفترة 1841-1925، عمل كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم وقد نشر كتابه الإدارة العمومية والصناعية سنة 1916.

<sup>1</sup> عبد العزيز دخيل الجديع، واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات دراسة تطبيقية مقارنة بين إدارة جوازات الرياض وإدارة جوازات الدمام، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002)، ص 21.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

وبشكل عام فإن موضوع الاتصال في هذا المدخل أغفل في جوانبه الإنسانية من حيث النظرة للعامل وتم إغفال الاتصال غير الرسمي للتنظيم، لكنه في المقابل قدم إضافات من حيث توضيحه لحدود السلطة والهيكلة التنظيمي ومن ثم ضرورة انسياب الاتصالات بناء على محددات السلطة والهيكلة التنظيمي<sup>1</sup>. فمساهمة النظرية الكلاسيكية كانت محدودة اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال، معوقاته، أساليبه، وغيرها.

### 2- نظرية العلاقات الإنسانية

يعود الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى التجارب التي قام بها التون مايو\* وزملائه، وتوصلوا من خلال المحاولات المختلفة أن الإنتاجية ترتفع لأن العمال أخذوا يشعرون بالرضا لسببين أولهما أن المشرف بدأ يهتم بهم كأفراد وبحاجاتهم الشخصية، ثانياً أنه تكونت بينهم علاقات اجتماعية متماسكة وذلك من خلال ظروف التجارب، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح بنقل مختلف تطلعات وحاجات العاملين غير المادية، وبعد أن تم مراقبة مجاميع العمل ودراسة العلاقات بينها توصلت الأبحاث إلى أن الجماعات شكلت تنظيمات غير رسمية<sup>2</sup>.

فنظرية العلاقات الإنسانية أشارت إلى أهمية الاتصال الإنساني والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاياتهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية، والتجارب التي أجريت أثبتت أن للاتصالات تأثير قويا على العلاقات الإنسانية والتفاعلات والرضا ودافعية الأفراد في عملهم كما أثبتت أن المقابلات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية<sup>3</sup>.

من أهم ما يمكن استنتاجه هو ضرورة تطوير اتصال فعال بين المستويات المختلفة للمنظمة لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية فهذه النظرية بدأت بالاهتمام بعملية الاتصال كطريق له اتجاهين ما دام الرئيس يأخذ في اعتباره موقف العاملين ويستجيب لاحتياجاتهم<sup>4</sup>.

فمفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية انقلب من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل كما في النظرية الكلاسيكية إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد، وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم.

<sup>1</sup> - بوجنيه قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية)، ص 58.

\* التون مايو (Elton Mayo): هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، ولد في استراليا في 1880 ثم هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1922.

<sup>2</sup> - فريد كورنيل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>4</sup> - فريد كورنيل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

### 3- نظرية حلقة الوصل

كثرت البحوث والدراسات التي تناولت الاتصالات حيث قدم رانيسيس ليكارت\* (Likert) مفهوم حلقة الوصل، ويركز هذا المفهوم على أن الكثير من العاملين يلعبون أكثر من دور داخل المنظمة، دور في العلاقة الأفقية مع الزملاء من نفس المستوى ودور العلاقة العمودية المتمثل في العلاقة مع الرؤساء ويكونون بذلك حلقة وصل بين المستوى الأدنى والمستوى الأعلى من الهيكل التنظيمي، فلكل منصب مسؤولية هناك من هو أعلى منه درجة وهناك من هو أقل منه درجة ومن خلال هذا المركز يعتبر صاحبه حلقة وصل بين هذه الدرجات يقوم من خلالها بعملية التنسيق بين هذه المستويات<sup>1</sup>.

### 4- نظرية النظم

أدت هذه النظرية التي تنظر إلى المنظمات على أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات ودوافع مشتركة بين الأفراد والتنظيم إلى الاهتمام بالاتصالات للعوامل التالية<sup>2</sup>:

- أن الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.
- أن الاتصالات وسيلة ربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به.
- أن التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل يستند إلى وجود نظام متكامل من الاتصالات.

فالإتصال ضمن هذه النظرية هو تبادل الرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها كما هو داخل أنظمتها الفرعية، وطبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحسين أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

### 5- النظرية الموقفية

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، وهي تمثل اتجاهاً يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات والاتصال حسبها وسيلة من خلاله يتحصل صانعي القرارات على المعلومات اللازمة والتي يحتاجون إليها، كما أنه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي بالاعتماد على المرونة، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتغير حسب متطلبات البيئة والضغط الممارسة عليها<sup>4</sup>.

\* رانيسيس ليكارت: باحث أمريكي.

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 21.

<sup>3</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

<sup>4</sup> - فريد كورنيل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

فهذه النظرية تؤكد أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال بافتراض أنه ليست هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل وأن هناك طرق عديدة لذلك، ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك، ونقلها، وإفهامها للمعنيين بالأمر، أي لو أحسن استخدام الاتصالات<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية بالنسبة للعملية الإدارية بوظائفها المختلفة كون أن المعلومات لا يمكن توافرها إلا من خلال عملية الاتصال، لذلك فهو من بين العمليات التي تحتاج إليها المنظمة كونه يسمح بالتفاعل بين أعضائها بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات وتحسين العلاقات الإنسانية.

وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه، ووظائفه وشبكاتته، أنواعه.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهدافه

يساعد الاتصال الداخلي في المنظمة على القيام بمختلف نشاطاتها فهو يتسم بأهمية بالغة ولا يمكن لأي منظمة الوصول إلى أهدافها في ظل غيابه، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم تعاريف الاتصال الداخلي بالإضافة إلى الأهداف المختلفة المتعلقة به.

#### 1- مفهوم الاتصال الداخلي

هناك عدة تعاريف للاتصال الداخلي نذكر منها ما يلي:

- الاتصال الداخلي " هو من بين كافة الاتصالات في المؤسسة، هو الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة، ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم، وبنشر المعلومات الملائمة لهم وتشجيع تبادلها"<sup>2</sup>.
- ويعرف أيضا بأنه " تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المنشأة وفي داخل أنشطتها التنظيمية ويمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها متى كانت المنشأة كبيرة الحجم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> - جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، (ط01، بيروت، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، 2008)، ص148.

<sup>3</sup> - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات - المعلومات - القرارات، (الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2008) ص129.

- كما يعرف الاتصال الداخلي بأنه " يشمل مجموع عمليات الاتصال التي تتحقق داخل المؤسسة، كقيمتها تتغير من منظمة لأخرى، تكون في داخل المنظمة أو المؤسسة، تستهدف بالأخص أجراء المؤسسة مهما كان منصبهم، حرفتهم، تكوينهم، ومكان عملهم وأقدميتهم"<sup>1</sup>.
- وفي تعريف آخر نجده عبارة عن " علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل وأنماط وطرق العمل (نظم المعلومات، المبادلات....الخ) وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم"<sup>2</sup>.
- ويعرف أيضا بأنه " عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات والمبادلات ..."<sup>3</sup>.
- الاتصالات الداخلية هي التي تتم بين العاملين في المنظمة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو صاعد أو اتصال أفقي"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تهدف إلى إيجاد فهم مشترك وثقة بين العمال داخل المنظمة مما يسمح لهم بالقيام بنشاطهم بصورة تحقق أهدافها.

### 2- أهداف الاتصال الداخلي

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وقرارات المنظمة كما تؤثر الاتصالات على رغبة العاملين في العمل، تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى الأداء، فحصول الفرد على المعلومات الكافية عن عمله تبرر قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة، وفي وجود اتصالات جيدة يمكن للعامل التعبير عن وجهة نظره وتفاصيل آرائه إلى رؤسائه مما يهيء له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل وتحرص الإدارة الحديثة

<sup>1</sup> -Driss M. Baakil, Youness M.Bouthir, l'importance de la communication interne dans les entreprises: cas du groupe OCP, ( U.A.S Revista de comunicare si marketing, anul 3, numărul5,octombrie, I.S.S.N 2069-0304,2012), p102.

<sup>2</sup> - Philippe Détrie, Catherine Boroyze, la communication interne au service de management,( paris, edition liaisons, 2001), p33.

<sup>3</sup> - Thierry Libarert , Nicole Almieda, la communication enterne des entreprises ,( 2éme édition , Paris, Dunod), P09.

<sup>4</sup> - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2009)، ص 58.

على الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد لكي تقيم معهم جسرا من الثقة المتبادلة، ويتخذ هذا الاتصال صورا متعددة أهمها<sup>1</sup>:

- حفز العاملين على العمل الجيد.
  - تعويدهم على تحمل المسؤوليات وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال.
  - إكسابهم صفة حب النظام في العمل مما ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه.
  - تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة.
- وكل هذا يحقق الاستقرار والانتماء في العمل ويوفر للعاملين جو التعاون والتآخي، وقيم بينهم العلاقات الطيبة مما يزيد الرضا.

تتوجه أغلب الرسائل إلى العمال خاصة تلك المتعلقة بالتنفيذ، لذا من المهم أن يهدف الرئيس من خلال الاتصال بالعاملين إلى زيادة مستويات الثقة بينه وبينهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة في وقتها، وعدم فتح المجال للإشاعات، وإشراك العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات حتى يحسوا بأنهم يحققون مختلف الاشباع خاصة من خلال معاملتهم معاملة جيدة وأنهم أشخاص يفكرون ويبدعون ولهم الحق في إبداء آرائهم ومواقفهم بشجاعة، ومن خلال الاتصال أيضا يتم إيصال مختلف الآراء والأوامر والتوجيهات ومختلف القرارات، والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، وتوفير مختلف المعلومات الضرورية التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة ومن خلاله يتم التعرف على وجهة نظر العاملين وردود أفعالهم تجاه قرارات المنظمة كما يمكن الاتصال من تطبيق نظام عادل من المكافآت باعتباره دليلا يقدم المعلومات الضرورية عن أداء كل عامل وبالتالي مكافأته حسب عمله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-133.

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.



### المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي وشبكاته

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى وظائف الاتصال الداخلي بالإضافة إلى مختلف شبكات الاتصال الداخلي.

#### 1- وظائف الاتصال الداخلي

للاتصال الداخلي عدة وظائف يقوم بها تتمثل أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

##### 1-1- وظيفة التبليغ

تعد وظيفة تبليغ المعلومات من وظائف الاتصال وهي تتمثل في توصيل المعلومات والحقائق كما هي دون إضافة أو تغيير، دون تدخل الحكم الشخصي أو العاطفة في محتوى الرسالة المنقولة للمستقبل، ومن أمثلة ذلك تبليغ تنفيذ الواجبات أو تبليغ سياسات وقرارات الإدارة، وتتطلب هذه المهمة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل كتحديد وقت الاتصال واختيار الوسيلة المناسبة وكذلك معرفة من هم المستفيدين من عملية التبليغ ومدى حاجتهم واستعدادهم لذلك، كما يتطلب الأمر وجود ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال ويجب الابتعاد عن كل ما يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستعداد لاستلام الرسالة أو قبولها أو تنفيذها.

##### 2-1- وظيفة الإقناع

يعني الإقناع بالاتصال هو تمكن المرسل من جعل المستقبل يستشعر أهمية المعلومات التي وصلته والأخذ بها ومن ثم تنفيذ تعليماتها، فقد يحتاج المدير إلى إقناع عماله بأهمية الإنتاج الجيد، وقد يحتاج الموظف إلى إقناع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل، وللوصول إلى درجة الإقناع المطلوبة من الاتصال يتطلب الأمر معرفة مرسل الرسالة ومعرفة المستقبل بالإضافة إلى معرفة قناة الاتصال وكذلك معرفة رد الفعل، كما يحتاج الإقناع إلى جو مناسب لترك انطباع أفضل وأحسن.

##### 3-1- وظيفة التفهيم

وتتمثل بالقدرة في نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص لآخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الاتصال، كما يتطلب الأمر أن يبذل المرسل جهداً لكي يفهم المستقبل موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد أن ينقلها إليه المرسل.

<sup>1</sup> - شعبان فرح، مرجع سبق ذكره، ص 144-147.

### 1-4- وظيفة المساعدة في اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل على أن يتم اختيار إحداها بناء على معايير معينة وتتم المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب، إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل، فسلامة القرار تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على توفر المعلومات، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الأفكار والآراء بين متخذي القرارات في المنظمة.

### 2- شبكات الاتصال الداخلي

من بين الأشكال المتعددة التي يمكن أن تكون عليها شبكات الاتصال في المنظمة، حظيت الأشكال التالية باهتمام المتخصصين في موضوعات الاتصال في المنظمات، وتتمثل هذه الشبكات فيما يلي:

#### 2-1- الشبكات المركزية

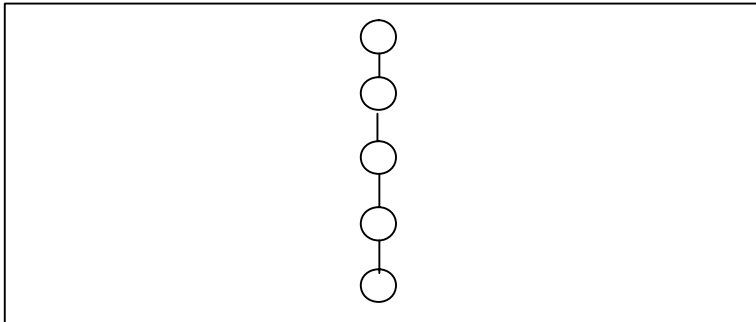
تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة ويتم التحكم في عمليات الاتصال في هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز، بمعنى آخر يعمل المركز كنقطة اتصال مركزية أو رئيسية تستفيد منها الأطراف المشتركة، ويحد هذا النوع من الشبكات من فرصة الاتصال بين الأطراف فيما بينها مباشرة دون الاتصال مع المركز<sup>1</sup>.

وتتمثل هذه الشبكات في:

- **شبكة السلسلة:** تربط هذه الشبكة الأعضاء فيها بشكل تسلسلي، حيث تنتقل الرسالة موضوع الاتصال بين مفاصل معينة وبشكل متسلسل، وعند العودة بالتغذية الراجعة فإن ذات المسار هو أيضا عبر تلك المفاصل، تمثل هذه الشبكة أسلوبا مباشرا للاتصال عبر كل نقطتين، لهذا السبب ترى أن تدفق المعلومات خلالها يكون بطيء نسبيا<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح شبكة السلسلة:

الشكل رقم (09): شبكة السلسلة



المصدر: فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، (ط5، إريد، الأردن: مطبعة الشعب، 2006)، ص 297.

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، (ط5، إريد، الأردن: مطبعة الشعب، 2006)، ص 297.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

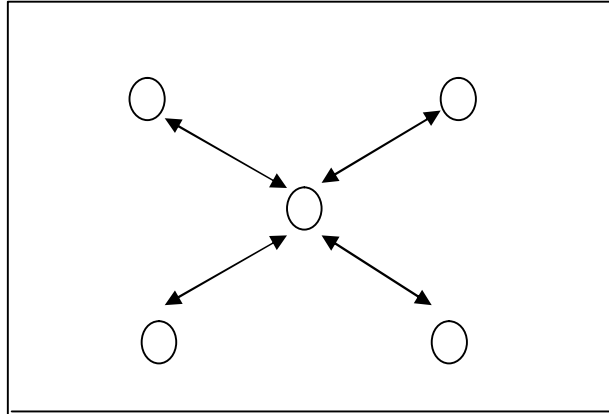
وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية بحيث تحرص على احترام السلمية والإجراءات الرسمية إذ أن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات وقد تؤدي أحيانا إلى تشويه الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس شخص واحد وأنه يعرف ما يفعله بالضبط<sup>1</sup>.

- **شبكة العجلة:** وهذا النمط يتيح لنوع واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس<sup>2</sup>.  
و تنطوي هذه الشبكة على ما يلي<sup>3</sup>:

- تمتع الرئيس بمركز قوي نظرا لانفراده بالسلطة من موقعه الأعلى.
- سرعة اتخاذ القرارات نظرا لتركز السلطة.
- الحد من معوقات الاتصال بين المنفذين والرئيس نظرا لعدم تواجد وسيط قد يعمل بقصد أو بدون قصد على تشويه أو تأخير المعلومات وانسيابها.

والشكل التالي يوضح هذه الشبكة :

الشكل رقم (10): شبكة العجلة



المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، (أريد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009)، ص 335.

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

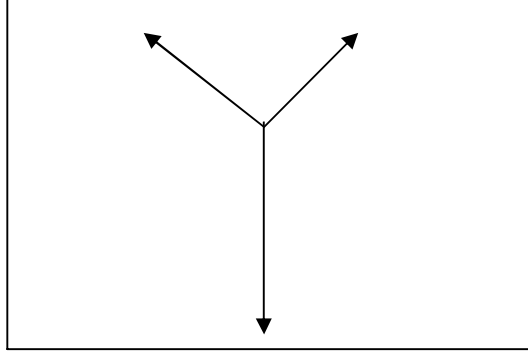
<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، (أريد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009)، ص 335.

<sup>3</sup> - فريد كورنيل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- شبكة حرف Y: وتمثل إمكانية الرئيس الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين (مساعدين) وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره<sup>1</sup>.

ويمثل الشكل التالي شبكة حرف y:

الشكل رقم(11): شبكة حرف Y



المصدر: ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

### 2-2- الشبكات اللامركزية

مسؤولية هذه الشبكات تكون تضامنية، وتسمح للأطراف المشتركة في الاتصال مع بعضها البعض دون المرور بالمركز، ومع أن هذا النوع من الشبكات يتجاوز سلبيات الشبكات المركزية إلا أنه بحاجة إلى أجهزة ومعدات مادية وبشرية أكثر<sup>2</sup>.

ومن هذه الشبكات نذكر ما يلي:

- شبكة الدائرة: في هذه الشبكة يكون كل عضو من الأعضاء مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً<sup>3</sup>.

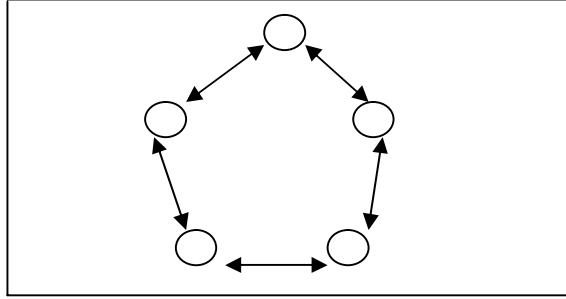
<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> - رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 279.

والشكل التالي يوضح هذه الشبكة:

الشكل رقم(12): شبكة الدائرة

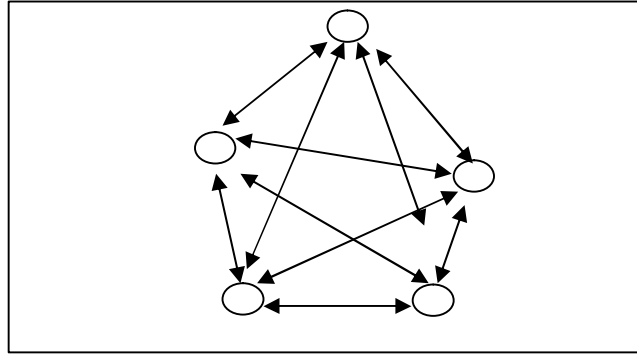


المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ( ط01، اريد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2010) ص 279.

- **شبكة النجمة:** في هذه الشبكة جميع الأفراد يتمتعون بقدرة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم عادة تتوفر لجميع الأعضاء الآخرين في المنظمة، ولذا فإن هذه الشبكة تنتم بالديمقراطية في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذه الشبكة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(13): شبكة النجمة



المصدر: ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>1</sup>- ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

### المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي

تتعدد أنواع الاتصالات الداخلية وذلك بتعدد واختلاف جهات نظر الباحثين وبناء عليه سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى الأنواع المختلفة للاتصال الداخلي، وذلك انطلاقاً من عدة تقسيمات.

#### 1- حسب اتجاه الاتصال

تسير الاتصالات في مختلف المنظمات في ثلاث اتجاهات وهي: اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل واتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى، واتصالات أفقية بين العاملين، وهذه الاتصالات باتجاهاتها الثلاثة ضرورية ولا غنى عنها لأي منظمة تسعى للبقاء والنجاح، وسنسلط الضوء على كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة.

#### 1-1- الاتصال النازل

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى العاملين في مستوى أدنى، أي من الرئيس إلى العمال الذين يتبعون له، وتتساقط المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها للعاملين التابعين لها مباشرة، والمعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا كثيرة ومتنوعة<sup>1</sup>.

كما أنه ولكي يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل مقبولاً للأفراد في المنظمة يجب أن تتوفر في القائم بهذا النوع من الاتصال الشروط التالية<sup>2</sup>:

- مقدرة المرسل أن يعطي أو يرسل التعليمات للآخرين.
- مقدرته على القيام بممارسة سلطته ونفوذه في المستقبل.
- كفاءة المرسل الاتصالية والإدارية، ومعرفته لموضوع الاتصال.
- الولاء والطاعة الذي يعطى لمن يقوم بالإرسال إلى التابعين له كمسؤول.

<sup>1</sup> - حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد، الجماعات في منظمات الأعمال، ( عمان، الأردن: مكتبة الحامد، 2004 ) ص 250.

<sup>2</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

فالاتصال النازل يعلب دورا مهما في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهيكل التنظيمي وتقسيم العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى<sup>1</sup>:

- تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- التبشير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسهم، ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المنظمة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المنظمة.
- إظهار أهداف واتجاهات المنظمة وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.
- المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المنظمة وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر.
- الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العمل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا، فيحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في العمل، عن طريق الأجر لمن قام بعمله، أو ترفيته أو مكافأته وفي حالة العكس بالتوبيخ أو التحذير أو الطرد.

### 1-2- الاتصال الصاعدة

ويكون هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، وتتخذ في العادة شكل اقتراحات أو شكاوي أو تقارير عن مدى الانجاز، فعن طريق هذا النوع من الاتصال يتمكن المرؤوسين من نقل آرائهم وملاحظاتهم إلى رؤسائهم سواء فيما يتعلق بالتعليمات الصادرة إليهم أو بطبيعة الأعمال المنوطة بهم والاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عن الاتصالات الهابطة لأنها توضح مدى فهم المرؤوسين للتعليمات التي أصدرتها المستويات الإدارية العليا وكذلك مدى تحقيق هؤلاء المرؤوسين لسياسات المنظمة، كما أنها تتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم والتعبير عن مشاعرهم ونقلها لرؤسائهم، كما أن الرئيس الذي يشجع تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة وسير العمل بها، كما أن قراراته تصبح أكثر رشدا لأنه يتوفر لديه معلومات مرتدة توضح ردود فعل المرؤوسين وآرائهم والمشكلات التي تواجههم أثناء التنفيذ، وفي العادة فإن المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا يكونون أكثر دراية بظروف العمل، إضافة إلى أن الاتصالات الصاعدة تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة فالمرؤوسون عندما تتاح لهم فرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم يشعرون بالاعتزاز بالنفس والأهمية ويزداد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

<sup>2</sup> - محمد الدبس السريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-156.

### 1-3- الاتصال الأفقي

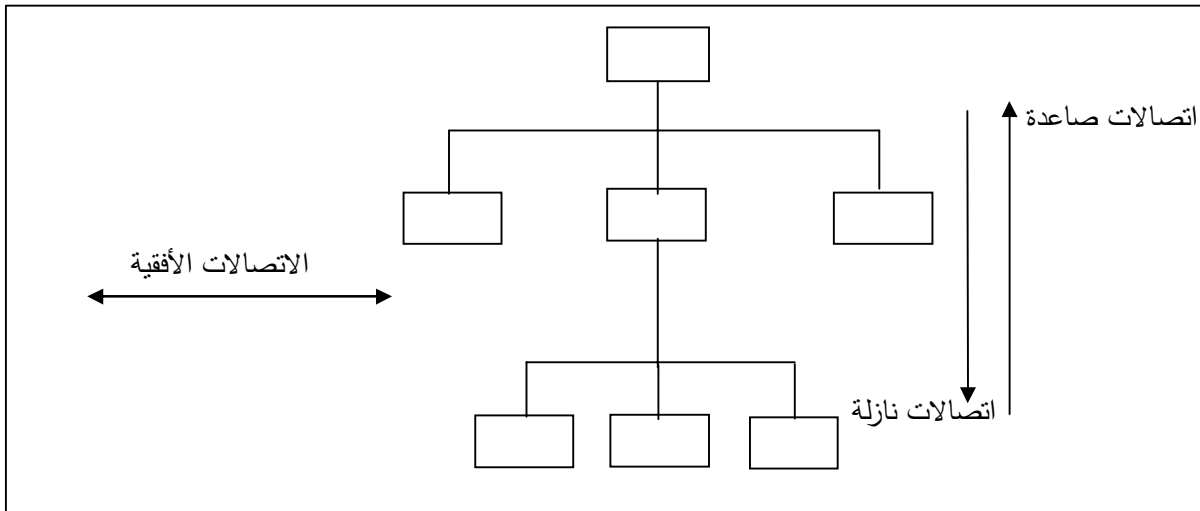
وهو الاتصال الذي يتم بموجبه نقل المعلومات أو تبادل الآراء بين الأفراد الذين يشغلون مناصب متساوية في الهيكل التنظيمي للمنظمة<sup>1</sup>.

تتمثل أغراض الاتصال الأفقي فيما يلي<sup>2</sup>:

- التنسيق في العمل، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن المنظمة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل إدارة في تحقيق أهداف المنظمة.
- حل المشاكل عن طريق الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل المنظمة.
- تبادل المعلومات، وذلك مثل الذي يحدث بالنقاء أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة.
- حل الصراع، مثل اللقاءات التي تعقد لمناقشة النزاعات التي تنشأ داخل المنظمة.

ويمكن تلخيص أنواع الاتصال حسب اتجاهه وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(14): أنواع الاتصال الداخلي حسب اتجاهه.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005)، ص 262.

<sup>1</sup> - محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>2</sup> - فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.



### 2- حسب أسلوب الاتصال

ونجد في هذا الإطار الاتصال الكتابي، الاتصال الشفهي والاتصال غير اللفظي، ويمكن توضيح هذه الأنواع كما يلي:

#### 2-1- الاتصال الكتابي

وهو الاتصال الذي يتم بشكل مكتوب ويعد من أفضل أنواع الاتصالات عندما تكون الرسالة المكتوبة معدة جيدا وتم التفكير فيها قبل إرسالها، هنا يقل التشويش المحتمل بين المرسل والمستقبل، والاتصال الكتابي يجب أن يكون واضحا، مختصرا، ينقل القارئ مباشرة إلى الفكرة الرئيسية وتعتبر الاتصالات الكتابية من الوسائل الفعالة والتي تعد على درجة من الأهمية في المنظمات فنجد التقارير والخطابات والأهداف والإجراءات عادة ما تكون مكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها للفحص والإرشاد في حالات الضرورة، وأيضا يفضل أن تكون تلك الأشياء مكتوبة حتى تتم عملية التنفيذ بطريقة موحدة ومتفق عليها حسب القواعد والإجراءات الموضوعية وحتى لا يحدث لبس أو خلاف بين الأفراد وهذا النوع يكثر في حالات الاتصال من أعلى إلى أسفل، حيث يستعمله الرئيس في نقل الأوامر والتعليمات وفي الحالات التي تحتاج إلى تحديد المسؤولية، وفي الأمور التي يتكرر الرجوع إليها في المستقبل، في حين يقل استعماله في الحالات العكسية أي من المرؤوسين إلى الرؤساء وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تستعمل ضدهم فيما بعد، أو لأنها تسبب الإزعاج للرئيس أو حتى تغضبه، ويمتاز الاتصال الكتابي بما يلي<sup>1</sup>:

- توثيق عملية الاتصال حيث يمكن استعمالها كوسيلة إثبات قانونية.
- يتيح للمرسل الفرصة للتعبير عن آرائه وأفكاره بشكل جيد.
- أقل عرضة للتغيير والتبديل.
- يتيح للمستقبل الوقت الكافي لدراسته وفهمه.
- إمكانية حفظه لمدة طويلة والرجوع إليه .

ولكن الاتصال الكتابي قد يصاحبه بعض العيوب وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- إعطاء المعاني تركيزا أكبر من الغرض المرغوب من الرسالة.
- أيضا قد يصاحبه زيادة الوقت المنفق على قراءة الرسالة ومعرفة المقصود منها، بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى وقت أكبر من الاتصالات الشفهية حيث أنها تأخذ وقت في عملية إعدادها وصياغتها.
- تحتاج إلى تكلفة مادية حيث أنها تتطلب أموالا للصرف على الورق وعلى الآلات الطابعة.
- من الممكن أن يفهم بصورة مختلفة عن القصد منها، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 87 - 89.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 90.

### 2-2- الاتصال الشفهي

هو نوع من الاتصال يحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال أي من يقوم بعملية الاتصال والذي يستقبله، وهذا من الممكن أن يحدث في وضع يجتمع فيه الطرفين أو دون أن يرى المتصل به حيث يكفي سماع الصوت كما يحدث في المكالمات التليفونية ويعتبر هذا الاتصال أكثر أنواع الاتصال نفعاً، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق، أبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويؤدي هذا النوع من الاتصال إلى خلق روح الصداقة والتعاون وتشجيع الأسئلة والإجابات، أو من الممكن والمحتمل أن يكون العكس هو الصحيح، لأنه يعتبر سهل وغير مجبر، بمعنى أن الفرد أو المتصل يستطيع أن يقول ما يريد دون أن يخاف من عملية توثيق ما يقول، فيما أن هذا النوع خالي من التوثيق فإنه يشجع على الصراحة، حيث يسهل على العاملين ذكر الخلل أو العيوب الموجودة في المنظمة، وفي عمليات التوجيه شفويا، في الوقت الذي لا يملكون الشجاعة لذكر هذه الجوانب بصورة كتابية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك يتميز الاتصال الشفهي بما يلي<sup>2</sup>:

- الاقتصاد في الوقت والسرعة في الأداء كونه أسرع من الاتصال الكتابي.
- أفضلية مواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تيسير عملية المشاركة في الفهم.
- خلق جو من الألفة والصداقة وروح التعاون في العمل.
- التدريب على الصراحة في المناقشة.
- تشجيع توجيه الأسئلة والإجابة عليها.
- زيادة درجة المعرفة بأحوال ظروف العمل والعاملين في المنظمات عن طريق تيسير الكشف عن بواطن الأمور وتوضيح ما خفي منها.
- تهيئة فرصة المشورة في العمل وبخاصة في الأمور والقضايا المستعصية.
- استخدامه الكلمات غير اللفظية والتي تساعد الاتصال بسهولة أكبر من الاتصالات الكتابية.

غير أنه يأخذ على الاتصال الشفهي عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعد وأيضا يتطلب الاتصال الشفهي قدرة على الحديث من حيث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات وخصوصا إذا كانت المسألة معقدة والموضوع شائكا، كما يتطلب خبرة وتجربة وممارسة كما أن الاتصال الشفوي لا يصلح دائما في نقل بعض المعلومات كالأمور المالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، (ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2010)، ص 223.

<sup>2</sup> - رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> - هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003)، ص 24.

### 2-3- الاتصال غير اللفظي

وهو الاتصال الذي يتم بين طرفي الاتصال باستخدام وسائل أخرى غير الكلمات المنطوقة أو المكتوبة ويشترط في هذا النوع من الاتصال تواجد طرفيه مع بعضهم البعض حتى يلاحظ كل منهم تصرفات الآخر الإرادية وغير الإرادية التي يستشف المستقبل من خلالها نوعية وأهمية الرسالة، والتي تحمل في طياتها كثيرا من المعاني التي لا تحملها الألفاظ لذلك سمي بالاتصال غير اللفظي ويشمل هذا النوع من الاتصال تعبيرات العيون والوجه وحركات الرأس والأيدي والأرجل ونبرات الصوت وكذلك تصرفات الفرد، ويستخدم هذا الاتصال بقصد التأكيد والتوضيح على المعنى الذي يرغب المتصل في إيصاله إلى المستقبل، غير أن من عيوب الاتصال غير اللفظي التضارب والتناقض الذي ينشأ عند استخدامه مع الاتصالات اللفظية والذي يؤدي إلى تشويه المعنى وإرباك العملية الاتصالية مما ينعكس بشكل سلبي على العلاقات بين طرفي الاتصال وبالتالي يؤثر على الأداء بشكل عام<sup>1</sup>.

### 3- حسب درجة الرسمية (قناة الاتصال)

يمارس العاملون أنواعا متعددة من الاتصالات داخل المنظمة وفي تصنيف الاتصال من حيث درجة الرسمية نجد الأنواع التالية:

#### 3-1- الاتصالات الرسمية

وتتم في إطار بناء تنظيمي يوضح خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل البيانات والمعلومات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة نزولا حتى أدنى المستويات الوظيفية فيها وبالعكس، أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة<sup>2</sup>.

والاتصالات الرسمية تؤكد التسلسل والتدرج الهرمي بحيث لا يتصل المرؤوس مع الرئيس الأعلى للمنظمة دون المرور بالرئيس المباشر كما لا يجوز للرئيس إصدار تعليمات إلى مستويات أدنى منه دون المرور بالمستوى الذي يليه، كما أن الاتصالات الرسمية تتميز بالدقة وبصحة المعلومات التي تنقل عن طريقها بالإضافة إلى وضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي تتبعه ومعرفة أثره ونتائجه، كما أنه يمكن تحديد مصدره غير أنه يعاب عليه أنه يستغرق وقتا وجهدا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سليمان دخيل الله المطرفي، معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل، (رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، قسم

العلوم الشرعية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001)، ص ص 20 - 21.

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 330.

<sup>3</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

وتهدف الاتصالات الرسمية إلى<sup>1</sup>:

- نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة.
- إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.
- التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل وخطواته.
- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم في العمل.
- اطلاع العاملين على التغييرات المزمع إحداثها.

كما تتوقف سلامة الاتصالات الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة على عدة عوامل يمكن تحديدها فيما يلي<sup>2</sup>:

- وجود قنوات اتصال واضحة ومعلومة للجميع.
  - إدراك الرؤساء الذين يمثلون مناصب معينة في مراكز الاتصال بأهمية هذه القنوات وجودتها في توصيل المعلومات والتعليمات وتبادل الأفكار والآراء.
  - استخدام خط السلطة وعدم تخطيه عند الاتصال بالمستويات التنظيمية المختلفة.
  - أن تتم الاتصالات في إطارها الرسمي من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.
  - أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة، وأن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه.
  - اهتمام المرسل باستجابة المستقبل والتأكد من رد فعله إزاء الرسالة وإحداثها الأثر المرغوب من الاتصال.
- ومن صور الاتصال الرسمي نجد الصورة الملزمة وفي هذه الحالة تأخذ الرسالة شكل الأوامر والتعليمات ومن أمثلة ذلك الاتصال الهابط، كما نجد صورة الرجاء وفي هذه الحالة يأخذ محتوى الرسالة شكل الاقتراح ويكون ذلك في الاتصال الصاعد، بالإضافة إلى ذلك يأخذ الاتصال الرسمي صورة النقاش وهنا تأخذ الرسالة شكل التشاور وتبادل المعلومات بين العاملين في كل مستوى تنظيمي ونجد ذلك في الاتصال الأفقي.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، (الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2009) ص ص 207 - 208.

<sup>2</sup>- عبد العزيز دخيل الجديع، مرجع سبق ذكره، ص 40.

### 3-2- الاتصالات غير الرسمية

من سمات الاتصال الرسمي الجدية المستمرة والرقابة والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجراء والعقاب وهي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن محاولات أخرى لتحقيق اشباعاتهم الشخصية والنفسية، لذا يكون الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق اشباعات معينة، وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المنظمة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين، وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الاتصال الرسمي الذي لم يراعي بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية، فالاتصال غير الرسمي ينشأ بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين وينشأ بسبب التواجد في نفس المكان والانتماء إلى نفس الفئة المهنية والاشتراك في نفس الخصائص الاجتماعية والشخصية، وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط بين العاملين وبالتالي ازداد احتمال الاتصال غير الرسمي، كما ينشأ الاتصال غير الرسمي بسبب الميل الطبيعي للأشخاص نحو الاتصال باعتباره حاجة اجتماعية أساسية وبسبب الرغبة في التنفيس عن ضغوط العمل بالإضافة إلى تبادل المعلومات في شتى المواضيع منها الأجور، الترقية، الصداقة، الشكايات والمعاناة في العمل<sup>1</sup>.

فالاتصالات غير الرسمية تعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، وهي تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية<sup>2</sup>.

يعتبر الاتصال غير الرسمي محرك كل العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، إذ يمكن لأي نوع من علاقات الصداقة خاصة العميقة منها والمرتبطة بشبكة من المصالح المتبادلة أن تؤثر في مسار المنظمة خاصة من حيث توزيع السلطة والمسؤولية وتوزيع الأدوار بين الفاعلين في المنظمة، وبذلك يتضح التداخل بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية بل أن الكثير من القرارات الرسمية في المنظمة يتم تداولها في إطار غير رسمي عن طريق الاتصالات المكثفة وتكون هذه القرارات عند الشعور بالوصول إلى تحقيق إجماع ما حول فكرة ما، وبذلك يعد الاتصال غير الرسمي أداة لمعرفة اتجاهات العاملين والرؤساء نحو المسائل المتعلقة بالمنظمة<sup>3</sup>.

ويلجأ بعض الرؤساء إلى الاتصالات غير الرسمية كأحد الأساليب التي تمكنهم من التأثير في المنظمة بما لا يتيح لهم مناصبهم الرسمية عندما ينمون أنواعا من الصلات والعلاقات بأشخاص في مراكز مهمة في المنظمة يمدون الرؤساء بالمعلومات والاتجاهات المهمة التي تساعد في اتخاذ القرارات، وهكذا تعزز

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126 .

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

<sup>3</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

الاتصالات غير الرسمية سلطة وقوة الأشخاص القادرين على بناء شبكة اتصالات غير رسمية قوية، غير أن اعتماد المنظمة على الاتصالات غير الرسمية يتوقف على حجمها وطبيعتها عملها والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وكلما كبرت المنظمة وتضخمت أعمالها كان من الأفضل لها الاعتماد على نظام فعال للاتصالات الرسمية وعلى أي حال فإن المنظمات التي تتوفر لديها اتصال غير رسمي يساعد الاتصال الرسمي تكون أكثر قدرة على جمع المعلومات الصحيحة وأكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وأقدر على سرعة المرونة والسيطرة على المواقف الصعبة<sup>1</sup>.

### 3-2-1- خصائص الاتصالات غير الرسمية: من بين خصائص الاتصالات غير الرسمية نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- هذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.
- تزداد فاعلية الاتصالات غير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
- تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.
- يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعه في نقل البيانات والمعلومات .
- يتميز هذا النوع من الاتصال بأنه دائم الحركة ولا يسير طبقا لترتيب معين ويوجد في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات.

### 3-2-2- أهمية الاتصالات غير الرسمية: أهمية الاتصالات غير الرسمية تأتي في كونها<sup>3</sup>:

- تؤدي إلى تأثير أقوى من الاتصالات الرسمية وذلك نظرا لمرونتها وسرعتها وقابليتها للتصديق حتى ولو كانت تحمل معلومات غير صادقة.
- تعمل على استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر وصولها عن طريق الاتصال الرسمي.
- تؤدي إلى دعم وتعزيز مكانة المسؤولين داخل المنظمة حيث يستمر نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصال غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمكنون من خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور، كذلك التغلب على التعقيدات التي تواجه العاملين.

<sup>1</sup> - عبد العزيز دخيل الجديع، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>3</sup> - رويم فايزة، معوقات الاتصال في المؤسسة المهنية وسبل مواجهتها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جانفي 2012)، ص 53.

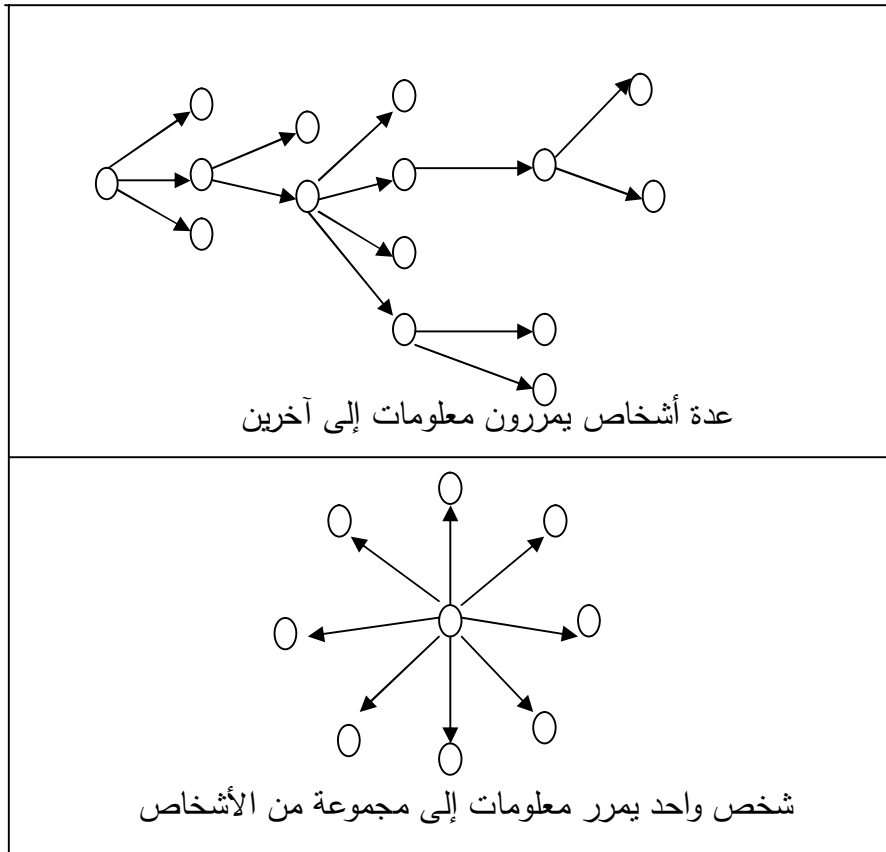
### 3-2-3- أنماط الاتصالات غير الرسمية: تأخذ الاتصالات غير الرسمية الأنماط التالية<sup>1</sup>:

- **الاتصالات العنقودية:** وهي اتصالات غير رسمية تأخذ شكلا شبكيا وتشمل المنظمة بجميع أجزاءها وهي موجودة في جميع المنظمات ولا تأخذ نمطا واحدا ويمكن التمييز بين نوعين شائعين من هذا الصنف من الاتصالات وهما:

- **سلسلة النميمة والغيبية:** وفي هذا النوع يقوم شخص ببث رسالة إلى الآخرين وقد يحفظ بعضهم السر في حين يفشيها الآخرون إلى غيرهم، وعادة ما تحوي هذه الاتصالات شخصية خصوصية عن الآخرين.
- **السلسلة العنقودية:** وفي هذا النوع يمرر أحد العاملين معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم يمررون المعلومات إلى آخرين وهكذا.

ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): أنواع الاتصالات غير الرسمية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، (ط01، عمان، الأردن: دار وائل، 2007) ص 501.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، (ط01، عمان، الأردن: دار وائل، 2007) ص 500 - 501.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

- الإدارة بالتجوال: وهو أسلوب يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي.

3-2-4- كيفية الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية: يمكن الاستفادة من الاتصالات غير الرسمية عن طريق<sup>1</sup> :

- معرفة الكيفية التي يعمل بها الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة حتى يمكن معالجتها والانتفاع بها.
- الإصغاء التام للاتصالات غير الرسمية ومحاولة فهم المعاني التي تتضمنها تلك الاتصالات.
- محاولة اكتشاف قادة الاتصالات غير الرسمية والعمل معهم عندما تتطلب الظروف ذلك.
- تغذية الاتصالات غير الرسمية بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مفيد تنقله بدلا من المعلومات الضارة والإشاعات.

فالاتصال غير الرسمي إنما هو أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل كل منظمة نظرا لارتباطه بطبيعة الإنسان الذي يسعى دائما إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين خاصة الذين يشعرون بالتقارب والتفاهم معهم فهو يعد متنفسا للعاملين من خلال ما يعبرونه وما يتبادلونه من مشاعر ومشاكل، والإدارة الواعية هي التي تستطيع أن تتعامل مع هذا النوع من الاتصال عن طريق مراقبة المعلومات التي تصل عن طريقه والتأكد من صحتها ومحاولة تعديلها، فالاتصالات غير الرسمية إذا ما أحسن استخدامها وانفتحت أهدافها مع أهداف الاتصال الرسمي فإنها تصبح أداة فعالة هامة في توضيح كافة الأفكار والمعلومات التي تقوم الاتصالات الرسمية بإرسالها واستقبالها.

ولكن هناك مجموعة من العيوب التي تؤخذ على الاتصالات غير الرسمية نذكر من بينها<sup>2</sup>:

- قد يقوم بتشويه الحقائق والمعلومات عند نقلها.
- قد يساعد على نشر الإشاعات بصورة سريعة.
- قد يساعد استخدامه في تحقيق الأغراض الشخصية.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>2</sup>- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، (عمان، الأردن: دار الحامد، 2007) ص 300.



### المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي، معوقاته وسبل التغلب عليها

تتعدد وسائل الاتصال وتتنوع في المنظمة إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة منه حيث أن هناك جملة من المعوقات تحول دون ذلك وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف وسائل الاتصال داخل المنظمة وكذلك معوقات الاتصال الداخلي وسبل التغلب عليها.

#### المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي

توجد عدة وسائل للاتصالات تستعمل في نقل الأوامر والأفكار والآراء والمعلومات داخل المنظمة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، كتابية أو شفوية، نذكرها فيما يلي:

##### 1- الوسائل الكتابية

لعل من أهم مزايا الاتصالات الكتابية أنها تعمل كوسيلة يمكن لمستقبل الرسالة العودة إليها كلما استدعت الحاجة، كذلك فإن بعض المعلومات قد تكون كثيرة بدرجة يصعب استيعابها دون كتابة تتيح الاسترشاد بها عند اللزوم وتفحصها من قبل المرؤوس عند الفراغ، ومن بين وسائل الاتصال الكتابي نذكر:

##### 1-1- التعليمات والأوامر

قد تكون التعليمات والأوامر في صورة شفوية كما قد تأخذ طابعا مكتوبا كمرجع يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة وذلك بالنسبة لكافة المستويات الإدارية، ويجب التأكد من صحة المعلومات التي تتضمنها الرسالة ومن مصدرها ومكان توجيهها، وأهم صور التعليمات والأوامر نجد المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي في صورة برنامج عمل مثل الميزانية التقديرية، وقد تأتي في صورة قرارات إدارية وتعليمات داخلية<sup>1</sup>. ولكي تحقق الأوامر والتعليمات الفائدة لا بد من مراعاة الآتي<sup>2</sup>:

- أن يكون الأمر واضحا لا لبس فيه ولا غموض حتى لا يحدث خطأ في فهمه، وبالتالي لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل.
- أن يكون شرح موضوع الأمر وبطريقة شيقة تستهوي القارئ وتتناسب مع ثقافته وتعليمه.
- أن تكون الأوامر والتعليمات تباعا منطقيا حتى لا يحدث تضارب في فهمها ما قد يسيء إلى عملية التنفيذ.
- أن يتم حفظها وتخزينها حتى يتم العودة إليها عند الحاجة.
- أن تبوب وتفهرس تبعا لمستويات إصدارها وموضوعاتها ليسهل الاستدلال إليها.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> - هزاع شبيب خالد السبيعي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

### 1-2- التقريرات

1-2-1- مفهوم التقريرات: هناك عدة تعارف للتقرير نذكر من بينها ما يلي:

- هو وسيلة لنقل المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر<sup>1</sup>.
- وثيقة إدارية للاتصال الكتابي بين مختلف المستويات الإدارية يتضمن عرض وافيا للمعلومات المتعلقة بموضوع معين<sup>2</sup>.
- يعرف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة أو ظروف أو أحداث معينة عرضا تحليليا بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي يتم التوصل إليها بالبحث والتحليل، ويعد التقرير قناة مهمة من قنوات الاتصال داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها إذ تعتمد عليه الإدارة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المنظمة ولتحقيق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والتعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشكلات<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التقرير هو توصيل هادف لمعلومات حقيقية تخدم أغراض العمل أو المنظمة، ومن خلاله يتم تحويل معلومات من قبل شخص قام بتجميع ودراسة الحقائق إلى شخص آخر بحاجة إلى التقرير.

فالتقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الرؤساء في متابعة ومراقبة أعمال العاملين ولزيادة معرفتهم بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المنوطة بهم، وهذه التقارير يمكن أن تكون بصورة محددة أي أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل، أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها، والتقارير يجب أن تكون موضوعية وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها بصورة واضحة وصريحة وذلك لتوفير وقت المسؤول عندما يتفحص الأمور، وعند كتابة التقرير يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تفاصيل مملّة، لذا كتابة التقرير يجب أن تكون بصورة ملخصة بدل التقرير المطول<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مرجع سبق ذكره، ص 338.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 338.

<sup>3</sup> - محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، (ط01، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2011)، ص 166.

<sup>4</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

### 1-2-2- أنواع التقارير: تقسم التقارير إلى عدة أنواع وهي<sup>1</sup>:

- **التقارير الإخبارية:** وهي التي تتضمن عرضاً للمعلومات الخاصة بموضوع معين عرضاً تحليلياً من دون محاولة تقديم اقتراحات أو وجهات نظر معينة فيما يتعلق بالمعلومات التي يتضمنها ذلك التقرير.
- **التقارير التحليلية:** وهي التقارير التي تتضمن عرضاً وتحليلاً لمجمل عوامل النشاط المكتوب عنه مع تقديم مقترحات بشأنه.
- **التقارير السنوية:** وتتميز هذه التقارير بما يلي:
  - تتضمن مادتها أخباراً وتقارير وتحليلات مكتوبة، فضلاً عن الصور والجدول الإحصائية والملخصات المالية والاستثمارات المتوقعة للمنظمة.
  - تشكل هذه التقارير مرجعية متكاملة عن المنظمة ونشاطاتها، وتعد بمثابة وثيقة تسجيلية لعام كامل من عمر المنظمة.
  - أحياناً تتضمن هذه التقارير مقارنات رقمية أو إحصائية بين ما أنجز خلال العام والعام الذي سبقه.
  - تصنف هذه التقارير حسب الموضوعات المختلفة أو حسب إنجازات الإدارات المختلفة.
- **التقارير الدورية:** وهي التقارير التي يتم إعدادها كل مدة زمنية وبشكل دوري لبيان أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمة بغية التعرف على سير الخطط الموضوعية، أو لتحديد مدى الانحراف عنها وتفيد هذه التقارير في سرعة معالجة الأمور.
- **تقارير إحصائية:** وتحتوي على البيانات التي تؤشر معدل نمو نشاط المنظمة، مسجلة ومعرضة في صورة كمية.
- **تقارير إدارية:** والتي يجري إعدادها من قبل مختلف المستويات الإدارية وتعرض وتناقش مشكلات إدارية.
- **تقارير تفسيرية:** وهي التقارير التي تتضمن تفسيرات للمواقف التي تواجه سير عمل المنظمة في جميع مجالات نشاطها، وقد تكون شفوية أو مكتوبة.

### 1-3- صندوق الاقتراحات

إن لصندوق الاقتراحات أهداف تتمثل في انتقال المعلومات من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه أي إفساح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم، إضافة إلى استقبال الاقتراحات وبالتالي فهي وسيلة اتصال رأسي صاعد ويتم استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال هذا الصندوق وبصفة عامة يجب تحديد السياسة العامة لنظام الاقتراحات وربطه بحوافز ايجابية مادية أو معنوية أو كليهما حسب أهمية الاقتراح وذلك في حالة قبوله أما في حالة رفضه يلزم توضيح الأسباب من خلال الرد على العاملين، ويلعب نظام الاقتراحات دوراً رئيسياً حيث يشعر العاملون من خلاله بأهمية دورهم وأهمية أفكارهم في المنظمة مع

<sup>1</sup> - محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

الإحساس بالمشاركة إلى جانب إعطاء الفرصة للعاملين للإفصاح عما يجول بخاطرهم من أفكار قد تتعارض مع الأسلوب القائم في المنظمة<sup>1</sup>.

### 1-4- لوحة الإعلانات

تعتبر لوحة الإعلانات وسيلة رئيسية من وسائل الاتصال داخل المنظمة، ومن أبرز خصائصها ما يلي<sup>2</sup>:

- لا تخلو منظمة من المنظمات العامة والخاصة من لوحة الإعلانات التي باتت تمثل قناة لا يستغنى عنها لإيصال المعلومات والأفكار للعاملين في المنظمة.
- الرسائل الموجهة عبر لوحة الإعلانات تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية والإرشادات والأوامر إلى العاملين فضلا عن مواعيد الدوام والإجازات وتفويض السلطات.... الخ.
- استخدام هذه القناة يتطلب تجديد معلوماتها باستمرار، مع تخصيص جزء من لوحة الإعلانات لتوضح فيه التوجيهات العاجلة.

وهناك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح لوحة الإعلانات كقناة اتصالية نذكر من بينها<sup>3</sup>:

- الاهتمام بتحسين إعدادها وإخراجها بطريقة شيقة تشجع على القراءة مع مراعاة سهولة اللغة ووضوح المعنى.
- الدقة في توزيع المواد المعروضة على اتساع اللوحة.
- مراعاة التنوع والاقتصار على الحقائق وما يهم العاملين معرفته.
- طريقة العرض يجب أن تكون ملائمة .

ومن عوامل نجاح لوحة الإعلانات نجد أيضا<sup>4</sup>:

- اختيار المكان: طريقة العرض يجب أن تكون ملائمة وعند مراكز التجمعات حتى يطلع عليها أكبر عدد من العاملين، ففي رواق المكتب ليس المكان الملائم، بل يجب أن تكون مثلا أمام آلة القهوة أو أمام المصعد أو في الاستقبال، فهذه تعتبر من الأماكن الملائمة، فيفترض اختيار موقع مناسب للوحة الإعلانات بحيث تخدم فيه كافة العاملين، فينصح أن توضع في مستوى رؤية العين وفي الأماكن التي يسهل متابعتها عند الدخول أو الخروج من المنظمة.
- أن تكون جذابة: أي تجذب وتلفت انتباه العامل.
- الحداثة: النظر إلى اللوحة يجب أن يعكس حب الاهتمام والاطلاع وذلك من أجل التعرف على المعلومات الجديدة، العناية بتحديث وتجديد أخبارها وبشكل متواصل يعد من عوامل نجاحها.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

<sup>2</sup> - محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 171.

<sup>4</sup> - Thierry Libaert, 'La Communication d'entreprise' (paris, Economica, 1998), p 96.

### 1-5- مجلة المنظمة

تستخدم مجلة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري بداخلها سواء كانت تمس العاملين أو المنظمة، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص بعض الأهداف التي تسعى مجلة المنظمة إلى تحقيقها فيما يلي<sup>2</sup>:

- **تحسين التعاون:** إذ لا يمكن لأي منظمة مهما كان نشاطها أن تحقق أهدافها بدون تعاون العاملين فيها ولذلك فإن قيامها بشرح المشكلات التي تواجهها، وتفسير الأهداف التي ترغب في تحقيقها وإبلاغ العاملين بما تستطيع تقديمه أو القيام به، يمكن أن يحقق تفهم هؤلاء وتعاونهم وهذا الشرح يمكن القيام به عن طريق نشر موضوعات مختلفة التي تدعم الموقف وتحقق التعاون.
- **شرح مبادئ الصحة والسلامة والأمن:** تكلف الإصابات التي تلحق بالعاملين في العمل نفقات باهظة من جراء تعطل العمل ودفع التعويضات، كذلك تخسر المنظمات مبالغ كبيرة في حالات مرض العاملين وانقطاعهم عن العمل، ولذلك تعتمد الكثير من المنظمات إلى إعداد برامج توعية وإرشاد صحية للتقليل من مثل هذه الإصابات، وتستخدم لمثل هذه البرامج أدوات مختلفة إحداها مجلة المنظمة التي يمكن استخدامها لتعليم الأفراد الأساليب الصحية المختلفة وشرح إجراءات السلامة والأمن لهم.
- **تحسين أداء العاملين:** تهتم كافة المنظمات بهذا العامل لذلك تعتمد إلى دفع العاملين لديها إلى تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم، وتلجأ في ذلك إلى طرق مختلفة كالتحفيز، إلا أنها تلجأ أيضاً إلى استخدام مجلة المنظمة لدفع العاملين إلى أداء أفضل وذلك بنشر المقالات والأخبار والتعليقات حول هذا الموضوع بالإضافة إلى نشر الموضوعات المختلفة حول الانجازات المتحققة في هذا المجال في المنظمات الأخرى المشابهة.
- **مواجهة الشائعات وسوء الفهم:** ينتشر سوء الفهم بين العاملين في المنظمة أحياناً، وتدور الشائعات حول كل جوانب العمل، والكثير من هذه الشائعات ضارة ولمواجهة هذه الشائعات تستخدم طرق مختلفة إحداها النشر في مجلة المنظمة للحد منها وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بموضوعها.
- **تحفيز ودعم أنظمة المقترحات:** تقوم أغلب المنظمات بوضع صناديق للمقترحات وذلك لدفع العاملين فيها لتقديم مقترحاتهم، حيث يمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الاقتراحات كما يمكن لأصحابها تحقيق فوائد مادية ومعنوية، إلا أن هذه الصناديق لوحدها غير كافية إذ لا بد من خلق نظام للمقترحات تتم متابعته وتحفيز العمال للاستفادة منه وتشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم، ونظام الاقتراحات يمكن تطويره ومتابعته عن طريق مجلة المنظمة وذلك بنشر المقترحات ومناقشتها وإيضاح مدى استفادة الإدارة منها

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> - محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، (ط01، عمان، الأردن: مكتبة الرائد، 2000)، ص ص 69-71.

وما حصل عليه مقدموا المقترحات من مكافآت وتسليط الأضواء عليهم بحيث يتحولون إلى نماذج قدوة للآخرين.

### 1-6- صندوق الشكاوي

الشكاوي في معظم الأحيان تحدث عندما تكون أسباب قاهرة لها وهي في العادة تحدث في جميع المنظمات والمؤسسات التي يعمل فيها أعداد كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة وهذا لا يعني أنها لا تحدث في المؤسسات الصغيرة ، لكن حدوثها أقل بصورة ملحوظة، ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بعملية تنفيذ العمل بالشكل المطلوب في مثل هذا الوضع من الممكن والمحمّل أن يكون أحد العاملين مظلوماً أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم والشكاوي في معظم الأحيان تقدم من المستوى التنظيمي الأدنى إلى المستوى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها والقيام بفحصها ومعرفة أسبابها والقضاء عليها لأنها من الممكن أن تؤثر على سير العمل بالطريقة الصحيحة ومن المؤكد أن عملية الاهتمام بالشكاوي التي ترسل من العاملين لها تأثير نفسي عليهم بحيث يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالأهمية والإحساس بإزالة الظلم عنهم لأن المظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به، بالإضافة إلى ما سبق فإن الشكاوي في كثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات في العمل والتي من الصعب أن تكشف إلا من خلال هذه الطريقة ومن جهة أخرى من الممكن أن تكون الشكاوي كاذبة وغير صحيحة والقصد منها الإضرار ببعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين لذلك يجب معاقبة من يقدم الشكاوي الكاذبة وغير الصحيحة<sup>1</sup>.

### 1-7- المذكرات

المقصود بها للتذكير أو لشيء يجب أن يتذكره الإنسان، فهي عبارة عن سجل مكتوب كما أنها تمثل وسيلة أساسية في الاتصال داخل المنظمة، فالمذكرة هي رسالة مكتوبة يتم تبادلها بين العاملين ضمن علاقات العمل اليومية الداخلية في المنظمة، كما أن المذكرات يمكن أن تساعد في جعل الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة مرتبطة ببعضها البعض، وتتدفق المذكرات في جميع الاتجاهات في المنظمة وتستخدم المذكرات للأغراض التالية<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>2</sup> - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، (ط01، عمان، الأردن: دار الحامد، 2007)، ص ص 239-240.

فالمذكرات تمثل من بين وسائل الاتصال الرئيسية التي يتم من خلالها تعريف العاملين بما يجري في المنظمة.

### 2- الوسائل الشفهية

يتيح الاتصال الشفهي الفرصة الكافية للاستفسارات والإيضاحات من أطراف الاتصال حول المحتوى الرئيسي للاتصال مما يعطي فرصة أكبر لوحدة الفهم وبالتالي توفير أساس للفهم والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال، وللاتصال الشفهي وسائل متنوعة نذكر منها:

### 2-1- الاجتماعات

هي لقاءات بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو لنقل وجهة نظر أو لاتخاذ قرار معين وتلعب الاجتماعات دورا هاما داخل المنظمة وتعتبر إحدى وسائل الاتصال المباشر حيث تستوفي شروط اللقاء وجها لوجه ونقل الخبرات من كل طرف للآخر ومناقشة مختلف الموضوعات والآراء والمشكلات واستيضاح ما يلزم من الحقائق والمعلومات، كما وأن في الاجتماعات تجري العديد من الاتصالات التي تتضمن معرفة كل فرد يشترك في الاجتماع بحقيقة ما يجري في الاجتماع، ونجد أن هناك العديد من الأهداف التي تعمل الاجتماعات على تحقيقها وهي<sup>1</sup>:

- تعريف العاملين بالمنظمة بما يجري داخلها من نشاط وأعمال بسهولة.
- تزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية لكي يحسنوا من أدائهم.
- تعريف الإدارة بحاجات العاملين وشكاويهم.
- توصيل التوجيهات والأوامر ووجهات نظر الإدارة العليا للعاملين.

ولضمان نجاح الاجتماع وفعاليته يتطلب تحقيق الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- تحديد عدد الموضوعات التي ستعرض في الاجتماع على وفق الوقت المخصص للاجتماع وترتيبها بصورة تصبح صالحة للنقاش.
- الموضوعات المختارة يجب أن تهم الأعضاء أو تتصل بما يقومون به من نشاط.
- تحديد تاريخ الاجتماع بما يتناسب بظروف الأعضاء المدعويين.
- توجيه الدعوة مع تحديد مكان و موعد الاجتماع بدقة.

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>2</sup> - محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 165.

ومن الإجراءات التي يجب الحرص على تنفيذها أثناء الاجتماع نذكر<sup>1</sup>:

- بدء الاجتماع في الموعد المحدد، وطرح الموضوعات وفقا لجدول الأعمال المقترح.
- تشجيع كافة الأطراف المشاركين على المناقشة.
- قيام رئيس الاجتماع بتلخيص المناقشات واستخلاص الآراء وإبراز النتائج لكل موضوع قبل الانتقال لموضوع آخر.
- وبعد الانتهاء من الاجتماع يتم إرسال محضر الاجتماع لجميع الذين حضروا والذين تخلفوا عن الاجتماع.
- إعلان نتائج الاجتماع على العاملين.
- متابعة القرارات المتخذة في الاجتماع.

فالاتصالات تتيح فرصة التعبير عن الآراء بوضوح، وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين والشخص الذي يعبر عن رأيه يشعر بأن الإدارة تقدر هذا الرأي وتعترف بقدرته على المساهمة في العمل بنجاح، أضف إلى ذلك فإن الاجتماعات تمكن من الوصول إلى القرارات بعد دراسة مستفيضة وبعد مناقشة جادة ومستمرة.

### 2-2- المقابلات الشخصية

تعتبر المقابلة إحدى الوسائل الهامة للاتصال في المنظمات وهي عادة ما تكون مواجهة بين طرفين يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع معين وذلك لتحقيق هدف معين، والواقع أن العديد من المقابلات تجرى كل يوم داخل المنظمات، منها ما يهدف إلى الحصول على المعلومات وهناك مقابلات تجرى بهدف الإقناع بأمر من الأمور أو قضية من القضايا، وهي تتيح للأفراد فرصة التقابل وجها لوجه في سعيهم لإقامة تفاهم مثمر وتبادل الآراء والخبرات المفيدة، كما أنه عن طريق المقابلة يمكن للأفراد المشتركين فيها من التعرف على مشاعر وانفعالات غيرهم من الأفراد<sup>2</sup>.

فالمقابلة محادثة جدية بين طرفين وتعتمد الإدارة العليا على الرؤساء المباشرين في نقل المعلومات من وإلى المرؤوسين في شكل مقابلات وتعتبر هذه الأخيرة وسيلة ناجحة لمن يقوم بها ويتقن استعمالها لأن من المهام الضرورية للرؤساء هي المقدرة على القيام بعمل مقابلات مجدية مع الأفراد، ومن مميزاتها أنها تجمع بين المرسل والمستقبل في مكان واحد مما يعطي الفرصة المناسبة للمناقشة والمحادثة والاستفسار عن جميع الأمور المراد التحدث عنها، ويتم الحصول على التغذية العكسية بصورة مباشرة وسريعة مما يعطي الفرصة

<sup>1</sup> - محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>2</sup> - الدسوقي وجيه المرسى، الإعلام وعلوم الاتصال: العلاقات العامة والجمهور، (الإسكندرية، مصر: دار الكتاب الحديث، 2009) ص 210.



## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

لمعرفة مدى نجاح العملية الاتصالية وتأثيرها على الطرفين، وتختلف المقابلات حسب الغرض منها ومن أهم أنواع المقابلات الشائع استخدامها نذكر<sup>1</sup>:

- **مقابلة التقييم:** وتهدف إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي والجوانب المرتبطة به.
- **مقابلة الاستشارات:** تعتمد مقابلة الاستشارات على مدخلين: جمع المعلومات، حل المشاكل، ففي المدخل الأول يحاول الاستشاري تجميع معلومات كافية عن المشكلة وفي المدخل الثاني يتم التوصل إلى التوصيات والنتائج.
- **مقابلة الإجراءات التأديبية:** يجب أن يتم شرح كافة الملابس المحيطة بالموقف للموظف المجاز.
- **مقابلة التوظيف:** فيها يتم تبادل المعلومات، حيث أن ممثل الإدارة للتوظيف بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات عن طالب الوظيفة، ومن الجانب الآخر نجد أن طالب الوظيفة بحاجة إلى الكثير من المعلومات عن المنظمة.

### 3-2- الندوة

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغييرات الجديدة التي تطرأ على ظروف العمل أو في حالة مناقشة موضوعات تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة<sup>2</sup>.

### 4-2- المكالمات الهاتفية

كلنا ندرك أهمية الهاتف في حياتنا اليومية سواء في مجال العلاقات الاجتماعية أو في مجال الأعمال، ويعد الاتصال الهاتفي في الوقت المعاصر أحد أهم أساليب الاتصال في المنظمات وذلك لما يحققه من السرعة والمرونة في الاتصال في انجاز الأعمال وتمرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل، ويعاب على الاتصال الهاتفي كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات، وعلى أية حال يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة اتصال فعالة إذا أُجيد استخدامه بمهارة سواء عند الإصغاء أو التحدث أو المناقشة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فريد كورنيل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

<sup>2</sup> - هزاع شبيب خالد السبيعي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 43.

### 3- الوسائل الالكترونية

وتتمثل الوسائل الالكترونية فيما يلي:

#### 3-1- الانترنت

هي شبكة عالمية تجعل المشترك قادرا على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات، وهي وسيلة تسمح باختصار تكاليف تحويلات الرسائل بين الأفراد ومن خلال الانترنت يتم الحصول على المعلومات مها كان نوعها وفي أقل وقت ممكن، وهذا يفتح المجال واسعا أمام المعرفة بدون حدود أو حواجز<sup>1</sup>.

#### 3-2- الانترنت

فسح الانترنت المجال واسعا أمام عدد كبير من المتعاملين بتبادل المعلومات بمختلف أنواعها وذلك من خلال شبكة للمعلومات والاتصال، ومن خلال الانترنت يتم الحصول على المعلومات الحالية عن المحيط الداخلي للمنظمة، كما يسمح نظام الانترنت للمنظمة بالاستفادة من جميع مميزات الانترنت، وللدخول لشبكة الانترنت يجب على المستخدم يجب أن يملك رمزا خاصا لأن نظام الانترنت محمي بجدار أمني<sup>2</sup>.

#### 3-3- الفاكس

وهو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور عبر خطوط الهاتف ولهذا فهو يشبه آلة التصوير غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به، ولإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز ثم يضع رقم الهاتف الخاص بجهاز فاكس المرسل إليه وبمجرد أن يفتح الخط أو يتم الاتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال وتحويل الصفحة المرسلة إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية إلى صورة من الوثيقة الأصلية ثم يطبع نسخة منها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 124-125.

<sup>3</sup> - رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

وبالإضافة إلى الوسائل السابقة هناك وسائل أخرى نذكر منها:

- **الاجتماعات غير الرسمية:** تعطي المنظمات أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية بين العاملين من حيث أهميتها في تعزيز أوصل التعاون والتنسيق فيها بينهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وتعد الاجتماعات التي تعقد بين الإدارة والعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي على درجة كبيرة من الأهمية في تعزيز هذه العلاقة، ومن المزايا التي يحققها هذا النوع من الاجتماعات نذكر<sup>1</sup>:

- تعزيز علاقات العاملين مع بعضهم ومع الإدارة.
- زيادة التزام العاملين وولائهم للمنظمة.
- تمكين العاملين من إثارة بعض القضايا والمواضيع التي يصعب إثارتها من خلال قنوات الاتصال الرسمي.
- تعد وسيلة مثالية للابتهاج وتجديد النشاط والروح المعنوية للمشاركين في الاجتماع، فعندما يستدعى موظف معين إلى اجتماع من هذا النوع فهذا مؤشر على أن الإدارة تقدر جيداً أداءه وأن دعوته يعد مكافأة معنوية له.

- **الإشاعات:** هي ظاهرة طبيعية في المنظمات وتزداد الإشاعة في المنظمات التي تعتمد السرية في تسيير أعمالها، والتي يكون نظام عملها يتميز بالصرامة الكبيرة، بحيث تنشط في هذه البيئة الجماعات غير الرسمية في محاولة منها لإيجاد متنفس عن الضغوط التي تتلقاها من الإدارة ومن الرؤساء، وأحياناً يعتمد بعض الرؤساء على التسيير عن طريق الإشاعة ويكون ذلك لأغراض منها اختبار رد فعل العاملين ومهما يكن من أمر الإشاعة فإنها من أسباب ضعف الاتصال الصحيح وعدم توجيهه الوجهة التي ينبغي أن يكون عليها، وهي رد فعل لسرية الإدارة وضغطها على العاملين وتظهر خاصة في أوقات الصراع<sup>2</sup>.

- **مقابلات الصدفة:** يمكن أن يمثل الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والعاملين قناة اتصال غير رسمية فاعلة، فالرؤساء الفاعلين لا يقيدون اتصالاتهم بالاجتماعات الرسمية فقط لكنهم يجمعون معلومات قيمة خلال مقابلات المصادفة، فقد يحدث الاتصال تلقائياً أو مصادفة في المصعد أو خارج مقر العمل في المقهى أو المطعم، فقد يتم على إثرها الحصول على معلومة في دقيقتين كان يمكن أن يخصص لها اجتماع يستغرق نصف ساعة مثلاً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، (بدون دار نشر، 2000)، ص 349.

### المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي

لكي يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر وتحقق أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات أو التسهيلات التي من شأنها أن تحقق فاعلية هذا الاتصال، الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الاتصال ذاتها من المعوقات أي من الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها، أو إقامة الحواجز في مسار عملها أو تقويت الفرصة على أطرافها من إنجازها على الوجه الأكمل.

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطّلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشويه معانيها أو تؤثر بكميتها وبالتالي تعمل على تشتيت المعلومات وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال ولذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال<sup>1</sup>.

ويمكن إيجاز معوقات الاتصال الشائعة فيما يلي:

#### 1- المعوقات الشخصية

وتقترن هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستقبل، حيث أن الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية تلعب دورا أساسا في عملية الاتصال سيما وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة مما يجعل فعالية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف وأهم هذه المعوقات ما يلي<sup>2</sup>:

##### 1-1- التباين في الإدراك

إن التباين بين الأفراد في إدراك المواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

##### 1-2- الاتجاهات السلبية

وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكولوجية للمرسل ما يأتي:

- الانطواء: وتتمثل بعدم الاختلاط بالآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- حبس المعلومات: ويعني عدم الإدلاء بها للزملاء لكي يظهر بمظهر التميز عن الآخرين.
- المبالغة في الاتصال: وهو عكس حبس المعلومات حيث يتم من ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات.

<sup>1</sup> - ختام العناتي، علي العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

<sup>2</sup> - فريد كورنيل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

- الشعور بمعرفة كل شيء: والتكلم عن كل شيء وكأنما ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد الذي يعد مهما وما عداه لا يتسم بالأهمية.
- الضغط على المرؤوسين: إن بعض الرؤساء يمارسون الضغوطات المختلفة على المرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى ضعف روابط الانتماء للمنظمة وضعف سبل الاتصال وعدم تقديم مقترحات هادفة ومطورة للعمل بسبب ضعف الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وبسبب الضغوطات التي يمارسها الرئيس اتجاه العاملين.
- تخطي خطوط السلطة: إذ يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة المستويات الدنيا من العاملين، الأمر الذي يسيء إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين وحصول الكثير من المشاكل والعقبات المحرجة بين العاملين داخل المنظمة وبالتالي التأثير على فعالية الاتصال.

### 1-3- القصور في المهارات

إن فعالية الاتصال لا يمكن أن تحقق إلا من خلال التمتع بالقدرات والمهارات المتعددة والتي تساهم في نجاح الاتصال كمهارة التحدث والكتابة والتفكير والتفاعل الايجابي مع الآخرين.

### 1-4- تشويه المعلومات

سواء حصل عن قصد أو بدون قصد مما يؤدي إلى الانحراف في الأداء وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المراد انجازها.

### 1-5- سوء العلاقات الفردية بين العاملين

يلعب دورا هاما في سير عملية الاتصال، إذ أن سوء العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدي ذلك إلى صعوبة الاتصال وعدم إمكانية تحقيق فعاليته، وبعبسها فإن الثقة والتعاون بين الأفراد من شأنها أن تحقق النجاح الهادف.

### 2- المعوقات التنظيمية

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي منظمة توضيح العلاقات التنظيمية القائمة بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة، إضافة لبيان سبل انسياب السلطة والمسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية، كما يوضح الهيكل خطوط الاتصالات القائمة بين العاملين ومراكز اتخاذ القرارات وطبيعة انسيابها إلى غير ذلك من الجوانب الأساسية للعلاقات التنظيمية الهادفة، لذلك فإن عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء

تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الانسياب الفعال في إطار المنظمة المعنية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي<sup>1</sup>:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات وسبل انسياب المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات في سبيل تحقيق الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.
- التخصص الذي قد يصبح عائقاً في الاتصالات، حيث أن الاختصاصات المختلفة غالباً ما تستخدم لغة معينة خاصة باختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها باللغة ذاتها نظراً لتباين إمكانية كل تخصص واعتماده اللغة الخاصة باختصاصه.

### 3-المعوقات البيئية

تتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل ومن هذه المعوقات ما يلي<sup>2</sup>:

#### 3-1- اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها

إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها وإنما مدلولات تلك الكلمات فللمعاني مدلولات خاصة بالفرد يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها ولذا فإنها تلعب دوراً أساسياً في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.

#### 3-2- الموقع الجغرافي

إن التباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب والعكس صحيح.

#### 3-3- عدم كفاية أدوات الاتصال

بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز الأداء في العمل داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 82.

وبالإضافة إلى ما سبق هناك بعض المعوقات الأخرى نذكر منها<sup>1</sup>:

- الشroud وعدم الانتباه لأسباب داخلية أو خارجية عند المستقبل.
- الافتراض المسبق عند المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة، فلا يفصل له الرسالة بصورة كافية ولا يقدم له الأدلة الكافية.
- العرض المخل وغير المنظم وغير المترابط للرسالة.
- الحالات الانفعالية ( القلق، الخوف وعدم الأمان) عند المستقبل.
- صعوبات تتعلق بصياغة الرموز والكلمات والعبارات التي قد تعني مدلولات متباينة عند الآخرين.
- التقييم السلبي المسبق لمصدر الرسالة.

فمعوقات الاتصال هناك منها ما يتعلق بالمرسل مثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال، وهناك معوقات تتعلق بالمستقبل مثل عدم إتقانه لمهارة الإنصات، وهناك معوقات تتعلق بالرسالة مثل عدم وضوحها ودقتها وعدم ملاءمتها لمستوى المستقبلين، وهناك معوقات تتعلق بقناة الاتصال مثل تعطلها أو عدم مناسبتها للرسالة.

### المطلب الثالث: سبل التغلب على معوقات الاتصال.

يعد ضرورة تحسين أسلوب إيجاد علاقات بين العاملين ورؤسائهم في مختلف مستويات المنظمة دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمات، ويمكن القول بأنه يمكن تقليل الصعوبات التي ترافق عملية الاتصال إلى حد كبير إذا ما سارت عملية الاتصال وكانت هناك مراعاة لوضوح الرسالة المراد نقلها وانتقاء وسيلة الاتصال المناسبة، ومراعاة المرسل لمستوى فهم متلقي الرسالة، بالإضافة إلى التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية الاتصال في تحقيق ما هدف إليه.

فتيسير عملية الاتصال وتقليل صعوباتها يتم من خلال معالجة تلك الصعوبات، ولكن يجدر القول بأنه من اللازم مراعاة ضرورة إشراك المعنيين بتنفيذ التعليمات في صياغتها من البداية وحتى النهاية كلما كان ذلك ممكناً، لأن ذلك يسهل فهمها ويقلل الغموض والتساؤلات حول ماهيتها ومقاصدها، كذلك من الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدلاً من دفعها للعاملين

مرة واحدة، ومن العوامل التي تساهم في فعالية الاتصالات نذكر<sup>2</sup>:

- إعطاء القيادة الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف.
- تطابق أفعال القيادة الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضاً بين ما تطالب به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.

<sup>1</sup> - رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 173-175.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (ط05، عمان، الأردن: دار وائل، 2009)، ص ص 242 - 243.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملون بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وأن يشعر المديرين بمسئوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في المنظمة.
  - قبول الإدارة للأخبار السيئة وليس فقط الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين على أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمع الإدارة ما تحب أن تسمعه إذ أن من شأن ذلك أن يبقي الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها.
  - مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك في الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.
- ومن الأمور التي تساعد في نجاح الاتصال نجد أيضا ما يلي<sup>1</sup>:
- **تبسيط اللغة:** ففي معظم الأحيان يكون تعقيد اللغة المستعملة حاجزا يقف أمام حدوث اتصالات فعالة وذلك لأن التعقيد من الممكن يؤدي إلى عدم الفهم الصحيح للمقصود من الرسالة المرسلة أو تؤدي إلى فهم أشياء لم تكن مقصودة أو إلى عدم الفهم التام، ولذلك ومن منطلق الرغبة في أن تفهم الرسالة يجب أن يتم صياغتها بطريقة مفهومة للمستقبل وذلك عن طريق استعمال اللغة السهلة البعيدة عن التعقيدات.
  - **الاستفادة من التغذية العكسية:** فهي تعتبر عنصرا هاما في عملية الاتصالات، إذ تمكن المرسل من معرفة وتحديد ما إذا كانت رسالته قد وصلت وأحدثت الاستجابة المقصودة أي أن المرسل استطاع أن يوصل ما أراد أن يوصله وأدى ذلك إلى الاستجابة المطلوبة.
  - **الاستماع:** وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال، حيث أن النجاح في الاتصال يتناسب طرديا مع القدرة على الاستماع، فالاستماع يساعد المستقبل على فهم الفكرة ومنه ما يقصده المرسل وهذا بدوره يساعد على اتخاذ قرارات أفضل.
  - **الانفتاح:** وهي من متطلبات الاتصال الفعال وتعني تقاسم المعلومات بين الجميع وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين الحصول على معلومات يحتاجونها لأداء عملهم وعدم إخفاء المعلومات، فلا بد من إشاعة جو من الثقة بين جميع الموظفين والإدارة.
  - **اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:** وتعني اختيار الوسيلة التي تتناسب مع طبيعة الرسالة والهدف المراد تحقيقه منها، ويفضل استخدام أكثر من وسيلة وذلك لضمان وصول المعلومات إلى الجهة المعنية واستيعابها بالشكل المطلوب.
  - **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 الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - ختام العناتي ، علي العياصرة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-133.



- التكرار: يعتبر أحد المبادئ الهامة في الاتصال، واستخدام التكرار يضمن أنه إذا لم يفهم جزء معين من الرسالة الاتصالية فإن الأجزاء الأخرى ستتقل نفس المعنى، والتكرار يعني القيام بإعادة التحدث عن المعلومات وشرحها لكي نضمن وصولها بطريقة متكاملة وصحيحة للمستقبلين ولكي يتم الابتعاد عن فهم أجزاء معينة منها دون الأخرى.
- وهناك أيضا عوامل أخرى تساهم في فعالية الاتصال الداخلي: بالإضافة إلى العوامل السابقة فإن خلق اتصال فعال يتطلب غرس وتنمية بعض الأمور الهامة في نفوس المديرين والمسؤولين من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:
  - التمتع بمهارات عالية في الحديث مع المرؤوسين ومهارة الإصغاء لهم.
  - يجب أن تكون الكلمات في حالة الاتصال الكتابي سهل وواضحة ولا تحتمل التأويل.
  - الغرس في نفوس المسؤولين روح المبادرة وإعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم ومشاكلهم في العمل وما يقترحونه من حلول.
  - الإعداد المسبق للاتصال والدراية الكاملة بالهدف المطلوب منه والظروف الملائمة للاتصال.
  - السماح للمرؤوسين بالحق في السؤال والاستفسار حول كل ما يجول بخاطرهم والحرص على إقناعهم.
  - التنقل شخصيا وبشكل دوري أو مفاجئ إلى مواقع العمل للحصول على المعلومات الحقيقية من مصدرها الأصلي.
  - مراعاة جميع معوقات الاتصال وإبداء الاحترام والتعاون مع شخصية المستقبل مهما كان مركزه في المنظمة.
  - لا بد على المسؤول الإخلاص في العمل وأن تكون أفعاله وتصرفاته موافقة لأقواله.

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-67.

### الخلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تبين لنا ما للاتصالات الداخلية من أهمية في المنظمة على اعتبار أنها تزودها وتتزود منها بكل ما يجري وما يتوجب عمله. وبالإضافة إلى ذلك فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعد الاتصال وسيلة رئيسية تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وتسيير كافة الأنشطة بداخلها.
- يمكن تحسين الاتصالات وزيادة فرص نجاحها من خلال النظرة الشاملة لعناصر وخطوات عملية الاتصال بدءاً من بلورة الفكرة ذهنياً بوضوح وإعداد الرسالة واختيار الوسيلة وانتهاءً بالتغذية العكسية وكذلك إدراك الصعوبات التي تعترض عملية الاتصال، واعتبار عملية تحسين الاتصال عملية مستمرة ومسؤولية كل فرد في المنظمة.
- الاتصال ليس مجرد نقل معلومات إلى الآخرين ولكنه تفاعل مع الآخرين لفهم كل منهم موقف الآخر.
- أن القدرة على الاتصال الجيد يمثل أساساً للقيادة الإدارية الفعالة.
- الاتصال غير الرسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل كل منظمة نظراً لارتباطه بطبيعة الإنسان الذي يسعى دائماً إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين .
- الاتصالات غير الرسمية إذا ما أحسن استخدامها واتفقت أهدافها مع أهداف الاتصال الرسمي فإنها تصبح أداة فعالة هامة في توضيح كافة الأفكار والمعلومات التي تقوم بها الاتصالات الرسمية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للتحفيز

### تمهيد

تسعى أي منظمة لتعظيم إيراداتها بالإضافة إلى النمو والبقاء في المنافسة، إلا أن هذه الأهداف لا يمكن أن تحققها دون مشاركة ومساهمة أفرادها، وإدراكها لهذه الحقيقة يجعلها تسعى لتوفير الموارد البشرية الكفؤة سواء عند توظيفهم أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بهدف تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم لكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل العاملون بأقصى كفاءة ممكنة إن لم يكن هناك دافع يدفعهم للعمل فإضافة إلى القدرات التي يتمتعون بها تتوقف كفاءتهم على الرغبة في العمل، وعليه فإن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وقدرات والتي يكتسبها بالتعلم والتدريب والخبرة العملية، أما الرغبة في العمل فتتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، والحافز هو الذي ينشط الحماس والدافع لديهم في العمل مما ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد، ومن خلال هذا يظهر التحفيز على أنه أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة.

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

**المبحث الأول: ماهية الدوافع، الدافعية والحوافز.**

**المبحث الثاني: نظريات الدوافع والحوافز.**

**المبحث الثالث: أنواع الحوافز ونظام منحها.**

### المبحث الأول: ماهية الدوافع، الدافعية والتحفيز

يتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها أساساً على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، والتي تعتبر المورد الرئيسي لها، ولقد حظي موضوع الدوافع والحوافز باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في شتى حقول المعرفة الإنسانية وذلك لما يتسم به من أهمية بالغة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالدوافع والحوافز.

### المطلب الأول: مفهوم الدوافع والدافعية وخصائصها

تعد الدوافع من العناصر الأساسية التي تؤثر في سلوك الإنسان الأمر الذي أعطاها أهمية كبيرة فالإنسان يعيش حياته مدفوعاً نحو تحقيق أهدافه التي تبلور معنى الحياة عنده، كما أن فهم طبيعة الدوافع وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة هي من المهام الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، ذلك أن المنظمات تسعى لجذب عناصر بشرية كفؤة لتعمل بها وتحقق بها، وتتأكد من أنهم يؤدون المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى التأكد من أن العاملين يتجاوزون القيام بأعمال روتينية يومية إلى القيام بأعمال مبدعة في وظائفهم، وعلى الرغم من أهمية الدافعية الواضحة نجد صعوبة في تعريفها وهذا ما نلمسه في اختلاف تعاريف الكتاب والباحثين التي سنعرض بعضها منها.

### 1- مفهوم الدوافع

هناك عدة تعاريف للدوافع يمكن حصر أهم تلك التعاريف فيما يلي:

- تعرف الدوافع بأنها "عبارة عن شعور داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر الفرد بعدم إشباعها"<sup>1</sup>.
- والدوافع تعني أيضاً "القوى والطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، بمعنى أن دوافع الفرد تنبع منه وتدفعه إلى سلوك معين"<sup>2</sup>.
- وفي تعريف آخر نجدها تعرف "بأنها الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، حيث أنها جميعها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري، فهي مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، (ط01، بيروت، لبنان: دار الغرب الإسلامي، 2006)، ص 38.

<sup>2</sup> - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار عالم الثقافة، 2008)، ص 194.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص52.

- كما تعني " الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته"<sup>1</sup>.
- الدوافع " هي عبارة عن عوامل داخلية محركة وموجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف معين إذ لا يمكن قياسها أو رؤيتها بصورة مباشرة وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه"<sup>2</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الدوافع هي عبارة عن قوى ومحركات داخلية تحرك سلوك الفرد بهدف تحقيق رغبة غير مشبعة.

### 2- مفهوم الدافعية

- استخدم كثير من الكتاب والباحثين كلمتي الدافعية (motivation) والدافع (motive) بمدلول واحد لكن هناك اختلاف بينهما<sup>3</sup>، وهناك العديد من المفاهيم للدافعية ورغم وجود اختلافات في هذه المفاهيم إلا أنه هناك اتفاق على أنه توجد علاقة بين الدافعية والسلوك.
- ترجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية (movere) التي تعني يحرك (move) وينظر إلى الدافعية على أنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة تنشط وتعد الدافع في سبيل تحقيق هدف<sup>4</sup>.
  - في اللغة العربية كلمة دافعية تعتبر مصدرا صناعيا لأنها مصاغة من الاسم (دافع) للدلالة على الاتصاف بالخصائص الموجودة في هذا الاسم، أما كلمة دافع فهي اسم فاعل مشتق من الفعل دفع ويعني حرك ويستخدم اسم الفاعل للدلالة على وصف من قام بالفعل أو من وقع منه الفعل، وبناءً عليه فإن الدافعية تشير إلى مجمل النشاطات التي تقضي إلى توليد (الدافع) اسم الفاعل، والذي يقوم بالفعل التحريك<sup>5</sup>.
  - تعرف الدافعية " بأنها عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي أنها العملية التي تدرس الدوافع"<sup>6</sup>.
  - كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن " العملية التي يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، (ط01، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008) ص 316.

<sup>3</sup>- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لعنبا الطباعة و النشر، 2005)، ص 164.

<sup>4</sup>- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، (الأردن: دار زهران، 1997)، ص 157.

<sup>5</sup>- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>6</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (ط01، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق، 2006) ص 368.

<sup>7</sup>- ثائر أحمد غباري، الدافعية: النظرية والتطبيق، (ط01، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2008)، ص 16.

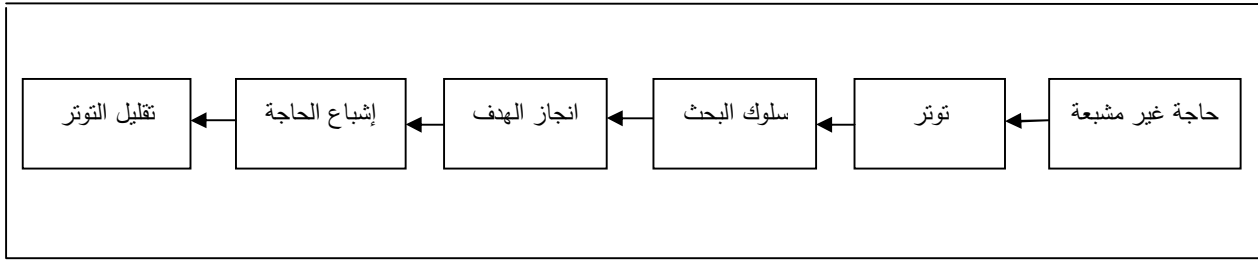
## الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز

- الدافعية تتحكم إلى درجة كبيرة في سلوك الفرد وتبين مدى استخدامه للطاقات الكامنة في داخله والتي تختلف درجة استثمارها من فرد لآخر<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه إذا كانت الدوافع هي عبارة عن قوى ومحركات داخلية تحرك وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فإن الدافعية تتعلق بكل ما يحرك السلوك وبوجهه فهي تشير إلى العملية الكلية.

ويوضح الشكل التالي عملية الدافعية:

الشكل رقم (16): عملية الدافعية



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 254.

تبدأ عملية الدافعية انطلاقاً من تحديد حاجات الأفراد سواء كانت فيزيولوجية أو نفسية أو اجتماعية والتي تدفعه باتجاه تحقيق أهدافه التي يرغب في تحقيقها<sup>2</sup>، فالحاجة غير المشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد وهذه الحالة تثير دوافع داخل الفرد التي ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها فهي تشبع حاجاته وتؤدي إلى تقليل وتخفيف التوتر، فمثلاً شعور الفرد بالجوع (الجوع يمثل هنا حاجة غير مشبعة)، يخلق حالة من التوتر لديه هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دوافع) للبحث عن طعام (سلوك البحث)، وإذا حصل على الطعام (انجاز الهدف)، وتناوله فهو يشبع جوعه (إشباع الحاجة) والذي يؤدي إلى تخفيف التوتر لديه<sup>3</sup>.

فالدافع يتولد نتيجة لعدم إشباع حاجة معينة أو لتطلع الفرد لزيادة درجة الإشباع الذي تحقق فعلاً لحاجة معينة بحيث يصل بهذا الإشباع إلى الدرجة المنشودة، ويكون الدافع لسلوك معين في أقوى حالاته إذا كانت الحاجة غير مشبعة بالمرة، بينما تقل قوة الدافع مع تحقق وتزايد مستوى الإشباع، أي أن قوة الدافع تتناسب عكسياً مع درجة الإشباع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> - Don Hellriegel-John W Slocum, Management des Organisation, (2 édition, France), p 166.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 254-255.

<sup>4</sup> - نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد في المنظمات الحكومية والخاصة، (ط1، مصر: المكتب العربي الحديث، 2010) ص 163-164.

### 3- خصائص الدوافع والدافعية

للدوافع والدافعية خصائص متعددة نذكر من بينها ما يلي:

- تعتبر الدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع دوافع الإنسان الداخلية من أجل إشباع حاجاته المتنوعة ومن المفيد أن نذكر أن التعقيد في عملية الدافعية يعود للأسباب التالية<sup>1</sup>:
  - أن الدافع للقيام بفعل معين ليس ملموساً وإنما يعرف بالاستدلال.
  - قد يكون لدى الفرد عدداً من الحاجات أو التوقعات التي تتغير بصورة مستمرة وقد تتضارب بعضها مع بعض أحياناً.
  - يختلف الأفراد في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم بسبب تعدد الطرق التي يمكن استخدامها.
  - أن إشباع حاجة معينة قد يؤدي إلى الزيادة في إلحاح تلك الحاجة، فالشخص الذي يحصل على زيادة في الراتب مثلاً يظهر بحاجة إلى زيادة أكبر من الدخل المالي.
  - السلوك الموجه نحو الهدف لا يؤدي بالضرورة إلى إشباع الحاجة، حيث أن كثرة التعارضات والتقاطعات تجعل من الصعب تخفيف حالة عدم التوازن الداخلية لدى الفرد.
- كما توجد أيضاً الأسباب التالية<sup>2</sup>:

- قد يختلف السلوك لنفس الدوافع أي اختلاف السلوك وتشابه الدوافع.
  - قد يتشابه السلوك لدوافع متعددة أي اختلاف الدوافع وتشابه السلوك.
- وبالإضافة إلى أنها ذات تعقيد مركب فإن للدوافع خصائص أخرى تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:
- أن الدوافع ظاهرة مميزة وفريدة يتميز بها الأشخاص عن بعضهم البعض، فما دامت الدافعية قوة داخلية تحرك السلوك وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن الآخرين فإن الدافعية ظاهرة متفردة ومميزة.
  - الدافعية ذات توجه قصدي، ويقصد بذلك أن كل إنسان أو عامل في منظمة ما عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك بناءً على اختياره ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات توجه قصدي.
  - للدوافع وجوه ومظاهر عدة، إذ أن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة، فمنهم من بحث في كيفية تحريكها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إبقائها، ومن هنا نرى أن للدوافع وجوه ومظاهر متعددة.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، (ط3، عمان، الأردن: دار الفكر، 2004)، ص ص 120 - 121.

<sup>2</sup> - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية، (ط01، الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، 2010) ص 221.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2008) ص ص 387-388.



- ثمة نظريات متعددة تفسر الدوافع، وهدف هذه النظريات في النهاية هو التنبؤ بالسلوك الإنساني وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة، إذ أن نتيجة لتعدد عملية الدافعية ووجود عدة أوجه ومظاهر للدوافع فقد تناولتها عدة نظريات (سيتم التطرق لها لاحقاً) والهدف الذي ترمي إليه تلك النظريات هو التنبؤ بالسلوك الإنساني.

### المطلب الثاني: أهمية الدوافع وأنواعها

تشكل دوافع العاملين المكون الأساسي لأدائهم، فهي تعتبر عاملاً مهماً يؤثر على سلوك الأفراد كما أن دراسة دوافع الأفراد يزيد من فهم الأفراد لأنفسهم ولغيرهم من الأشخاص، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهمية دراسة الدوافع والدافعية بالإضافة إلى أنواع الدوافع.

#### 1- أهمية دراسة وتشخيص الدوافع والدافعية

إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة، ويمكن أن نتضح لنا الأهمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحريك السلوك: أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه وهي أيضاً الموجهة لهذا السلوك.
- تحديد شدة السلوك: فدوافع الفرد تتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة مثل الدافع لتقدير الذات والاحترام فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.
- الدوافع توجه السلوك: تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد، فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو تحقيق هدف معين فلا يمكن أن نجد أحد الأفراد لديه دافع قوي للانتماء لوطنه ثم يحاول الهجرة منه .
- تأكيد ودعم السلوك: من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة، وقد يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حياها سلوكاً ساعد على إشباع دوافعه.
- ضعف وتخاؤل السلوك: يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد.

<sup>1</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2009)، ص ص 102 - 103.

- وبالإضافة إلى ذلك فإن من بين أهم الفوائد المترتبة على دراسة وتشخيص الدوافع نذكر أيضا ما يلي<sup>1</sup>:
- نظرا لكون الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء بالحوافز المادية أو المعنوية.
  - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
  - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
  - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل أي استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
  - يعد تشخيص الدافع ذا أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع.

### 2- أنواع الدوافع

هناك عدة تصنيفات لأنواع الدوافع نذكر منها:

#### 2-1- التصنيف الأول

ووفق هذا التصنيف تقسم الدوافع إلى دوافع أولية ودوافع ثانوية وذلك كما يلي:

- **الدوافع الأولية:** هي تلك الدوافع الفطرية أو الأولية أو البيولوجية وهي دوافع مرتبطة بالنفس البشرية ولا يتم تعلمها أو اكتسابها<sup>2</sup>، فالدوافع الأولية هي تلك الدوافع التي تتصل بالكيان الجسمي العضوي مباشرة كدافع البحث عن الأكل والشرب، وهي أولية لأنها دوافع مشتركة لكل البشر وبين جميع الأفراد<sup>3</sup>.
- **الدوافع الثانوية:** ويقصد بالدوافع الثانوية تلك الدوافع التي تنشأ عند الفرد عن طريق الخبرة والتعلم والاحتكاك بالبيئة، فوجود الفرد في بيئة معينة واتصاله المستمر بالمجتمع يجعله يكتسب خبرات عديدة<sup>4</sup>. وأهم أمثلة تلك الدوافع هي دوافع الانتماء، دوافع الأمان والمركز الاجتماعي بالإضافة إلى دوافع القوة والسلطة وتتشترك جميع تلك الدوافع في أنها يتم اكتسابها ويتعلمها الفرد، والدوافع الثانوية تتعلق بما لدى الأفراد من فروق في التربية والتنشئة والشخصية والخلق<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص ص 283 - 284.

<sup>2</sup> - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>3</sup> - أحمد قوراية، القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007) ص 226.

<sup>4</sup> - محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، (ط01، بدون دار نشر، 2005)، ص 141.

<sup>5</sup> - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 222.

### 2-2- التصنيف الثاني

ووفق هذا التصنيف تقسم الدوافع إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

- **دافع الخوف:** يعتبر دافع الخوف من أقدم الدوافع التي تستخدم في السابق حيث يتمثل ذلك الدافع كمن يعمل عملا شاق ولا يستطيع أن يتخلف عنه مهما كان عذره لخوفه من صاحب العمل أو عدم إتباعه للتنظيمات العامة والتي تنص على حضور العامل إلى العمل في الوقت المحدد والذي سوف ينتج عن عدم حضوره معاقبته.
- **دوافع اقتصادية:** تتمثل هذه الدوافع بحاجة الفرد مثلا إلى المال والذي سوف يستطيع من خلاله الإنسان إشباع الكثير من الحاجات مع وجود هذا المال، والذي يلعب دورا أساسيا في حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية... الخ.
- **دوافع الطمع:** وهذه الدوافع تشبه الدوافع السابقة إلا أنها لا تقصد الطمع المذموم فقط ولكن القصد منها العمل رغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي كهدف أساسي فقط، فالعامل يربطه بعمله الحاجة إلى ذلك العمل والعمل يرضيه ماديا ومعنويا، ولكن إذا عرض للعامل عملا أوفر أجرا أو أعلى مكانة أو أكثر راحة تحول الفرد إلى العمل الجديد وبدون نقاش أو جدال لأن هدفه الأول هو الربح المادي والمعنوي وهنا يكمن الاختلاف مع الدوافع الاقتصادية.
- **دوافع ذاتية:** تمثل الدوافع الذاتية بأن العامل في المنظمة يعمل بجدية ويتمتع بولاء عالي ويخلص لها ويتفانى في عمله بدافع الحب للمنظمة والرضا عن العمل والإيمان به.
- **دوافع اجتماعية:** يمكن التعبير عن هذه الدوافع عندما يقبل الأفراد على أنشطة معينة حبا وإيمان بالظهور في المجتمع مثل البحث عن الاحترام والمكانة الاجتماعية، ويجب التأكيد هنا بأن كل الأعمال عمادها الأول هو الإنسان وليس الآلة ويخطئ كل من يظن أن العمل يعتمد على كفاءة الآلات فقط مهما كان العمل أليا فأساس نجاحه الأفراد، والأفراد يعملون، فمنهم من يخاف البطالة فهو مضطر للعمل باجتهد، ومنه من يريد زيادة رواتبه ومكافآته، ومنهم من يحب العمل ويحب المنظمة التي يعمل فيها فهو مهوم بها كالمدير تماما ويفكر في كيفية نجاح هذه المنظمة في أداء الأعمال المكلفة بها.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 168 - 169 .

### المطلب الثالث: علاقة الدافعية ببعض الظواهر الإنسانية

تؤثر الدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة، إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتتمية الدوافع الايجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين ومن أهم الظواهر التي سيتم التركيز عليها ظاهرتي الرضا الوظيفي والانسحاب الوظيفي.

#### 1- الرضا الوظيفي

##### 1-1- مفهوم الرضا الوظيفي

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين، ولقد أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي نذكر من بينها ما يلي:

- يعرف الرضا بأنه " تعبير العاملين عن مشاعرهم نحو أعمالهم، بحيث تعتمد هذه المشاعر على مدى إدراك الفرد لما تحققه له مهنته من حاجات ورغبات وما تقدمه من منافع مادية ومعنوية كما أن الرضا عن المهنة يتكون من عناصر شخصية تتعلق بذات الفرد وعناصر تتعلق ببيئة العمل"<sup>1</sup>.
- ويعرف بأنه " حالة سرور أو مشاعر ايجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية"<sup>2</sup>.
- كما يعرف بأنه " مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه وظيفته، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به"<sup>3</sup>.
- ويعرف أيضا بأنه " حالة عاطفية انفعالية ايجابية وسارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعدها مهمة، ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها: العمل نفسه، والراتب وفرص الترقية والإشراف والزملاء في العمل"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور العاملين تجاه عملهم بالارتياح والسعادة الناتجة عن إشباع العاملين لحاجاتهم، وهذه المشاعر تتولد عن إدراكهم لما يقدمه هذا العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من هذا العمل، وكلما قلت الفجوة زاد رضا العاملين.

<sup>1</sup> - محمد الزيودي، عماد الزغلول، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (المجلد 09، العدد 01، جامعة مملكة البحرين، مارس 2008)، ص 162.

<sup>2</sup> - محمد محمد عريشة، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، (العدد 06، جامعة قطر، 1995)، ص 58.

<sup>3</sup> - سامي علي أبو الروس، شفا سالم السقا، مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، (المجلد 12، العدد 02، 2010)، ص 07.

<sup>4</sup> - محمد قاسم المقابلة، الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية (المجلد 12، العدد 03، جامعة مملكة البحرين، سبتمبر 2011)، ص 273.

### 1-2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة على درجة رضا العامل والتي لا بد من المنظمة التركيز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:

- **الأجور:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد كلما زاد رضاهم عن العمل<sup>1</sup>.

- **الظروف المادية للعمل:** لا شك أن توفر ظروف العمل المناسبة كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة... الخ يؤثر على أداء الفرد، فكلما كانت ظروف العمل ملائمة كان استعداد الفرد للعمل أحسن وبشكل عام يمكن القول أنه يمكن تحقيق فوائد من وراء تحسين ظروف العمل المادية مثل تحسين أداء الأفراد، حماية العاملين، ورفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن المنظمة تسعى جاهدة لتوفير أفضل الظروف للقيام بأعمالهم فيها، كما أن نفسية الفرد تكون مرتاحة في مكان عمل نظيف ومريح تتوفر فيه كافة الوسائل المادية التي تساعد على الأداء الجيد، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

- **الترقية:** فالعامل عندما يعمل في منظمة ما يتطلع دائما إلى المراكز العليا ولا يتوقع أن يبقى لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه، وبالتالي فإن رضا العامل عن هذا الجانب يتوقف على مدى إتاحة الفرصة للترقية أمامه بحيث تكون تطلعاته للترقية متساوية مع الفرص المتاحة، وكلما كانت تطلعاته للترقية أكبر مما هو متاح قل رضاه عن العمل<sup>3</sup>.

- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتأثر أداء الفرد بكل من الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إذ أن إناطة مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية لرفع قدرات وإمكانيات العاملين يساهم بشعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، (ط02، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2006)، ص 176.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان، الأردن: دار الشروق، 2011)، ص 212.

<sup>3</sup> - محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 311.

<sup>4</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 177.

- **الإشراف:** يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة في الرضا ويمثل ذلك وجود علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والتعاون بينهم، والعدالة في معاملتهم وإعطائهم حقهم من التقدير في حينه، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يكفل الاستفادة من كل فرد حسب طاقاته وقدراته، إن هذه الوسائل وغيرها تمكن من رفع معنويات الأفراد، وكذلك إعطاء الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع اللامركزية في اتخاذها يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى العوامل السابقة نجد أيضا<sup>2</sup>:

- **الدوافع:** إن قوة دافعية الفرد للأداء تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو إنجاز ما يحاول عمله أو أدائه، وإذا ما استطاع ذلك من تقديم مكافأة ملائمة والتي تؤدي إلى الرضا نتيجة لإشباع الفرد لحاجاته عن طريق تحقيق هدفه، وهكذا فالشعور بالنقص يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي، لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي للفرد.

- **العلاقات مع الآخرين:** لا شك أن علاقات العامل بزملائه تلعب دورا هاما في مدى تعلقه بوظيفته واندماجه في العمل، فالمنظمات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم، وكذلك توفير علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة بالإضافة إلى احترام العاملين بعضهم البعض وتؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدرا منفعة أو مصدر توتر له، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل المنافع فإنها ستكون مصدرا لرضا الفرد عن عمله أما إذا كان يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته فإنها تصبح مصدرا لاستيائه.

- **أهمية العمل للفرد:** تبين من نتائج الأبحاث المختلفة أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة رضا هذا العامل أكثر من درجة رضا العامل الذي لا يعتبر هذا العمل مهما بسبب وجود مصادر أخرى للدخل يستطيع أن ينفق على نفسه من خلالها وعلى أسرته.

<sup>1</sup> - إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008)، ص 25.

<sup>2</sup> - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008)، ص ص 48 - 51.

### 2- الانسحاب الوظيفي

يعرف الانسحاب الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد عن العمل إلى الدرجة التي تؤدي إلى التجنب والابتعاد عن العمل، ويحصل الانسحاب الوظيفي بسبب انخفاض الدافعية نحو العمل وكذلك الرضا ويتمثل الانسحاب الوظيفي ببعض المظاهر السلوكية التي أهمها: التغيير السلوكي، الانسحاب المادي، الانسحاب النفسي، المشاكل الصحية، وهذه المظاهر متعاقبة أي أن حصول الانسحاب المادي يسبقه تغيير في السلوك، وعندما يكون هناك انسحاب مادي مع بقاء الظروف على حالها يحصل الانسحاب النفسي وهكذا ويمكن اختصار المظاهر السابقة في الفقرات التالية<sup>1</sup>:

#### 2-1- التغيير السلوكي

تكون الاستجابة الطبيعية لعدم الرضا محاولة تغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا، وهذا من الممكن أن يقود إلى صراع ومواجهة بين الرئيس والمرؤوس، وقد تتطور الأمور إلى شكاوي وتظلمات سواء بشكل غير ظاهر أو بتظلمات رسمية واضحة.

#### 2-2- الانسحاب الوظيفي المادي

إن عدم التغيير في الظروف المؤدية إلى الشكاوي والتظلمات قد يدفع العامل إلى ترك العمل، إما بالانتقال إلى موقع آخر ضمن المنظمة أو ترك المنظمة كلياً، وهذا الترك يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران وهو ظاهرة مكلفة بالنسبة للمنظمة إذ يترتب عليه العديد من التكاليف كتكاليف استبدال العامل التارك بآخر بالإضافة إلى فقدان الكفاءات والمهارات العالية واستقطاب هذه المهارات من قبل المنظمات أخرى.

#### 2-3- الانسحاب النفسي

ويتمثل الانسحاب النفسي بأحد المظاهر التالية:

- **ضعف الاندماج الوظيفي:** يحصل هذا عندما يعتبر العامل عمله غير ذي أهمية في حياته، أي أن ارتفاع الأداء أو انخفاضه لا يؤثر على شعوره بالفخر والتقدير، وإذا ما حصل ذلك فإنه يصعب تنمية الدافع لدى العامل.
- **ضعف الالتزام التنظيمي:** إن عدم التزام الفرد تجاه منظمته وعمله يؤدي به إلى عدم الرغبة في البقاء والاستقرار وتفضيل ترك العمل في أول فرصة تتاح له.
- **المشاكل الصحية:** تحصل الكثير من المشاكل الصحية النفسية بسبب ما مر ذكره من مظاهر الانسحاب الوظيفي، ومن هذه المشاكل القلق والتوتر في العمل، وهذا يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير مرض مع عدم إمكانيته في تغييره وعدم توفر الطرف المناسب لترك العمل، إن نتائج كل ذلك يكون تعرض الفرد للضغوط النفسية المؤثرة على صحته .

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 178-181.

### المطلب الرابع: مفهوم وأهمية الحوافز

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة ويمكن استخدام الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيق الأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين، وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز.

#### 1- مفهوم الحوافز

##### 1-1- الحوافز لغة

تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة بمعنى دفعه من خلفه وجد وأسرع، وتهيئ للمضي فيه واستعد<sup>1</sup>.

##### 1-2- الحوافز اصطلاحاً

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي ذكرت عن الحوافز وذلك تبعاً لاختلاف وتباين وجهات نظر العلماء والباحثين، ومن بين تلك التعاريف نذكر ما يلي:

- تعرف الحوافز " بأنها تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس العامل للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى"<sup>2</sup>.
- كما يقصد بالحوافز " تلك الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه"<sup>3</sup>.
- الحافز "هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة لدى الفرد من أدائه لعمل معين"<sup>4</sup>.
- وفي تعريف آخر نجد أن الحافز "عبارة عن مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>2</sup>- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، (ط01، القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث، 2006)، ص 30.

<sup>3</sup>- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة 1995)، ص 151.

<sup>4</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، (ط01، اريد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011)، ص 216.

<sup>5</sup>- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء، 2003) ص 78.



- ونجدها تعرف أيضا بأنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة وبالتالي يمكن الوقوف على العناصر التالية<sup>1</sup>:
  - أن الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل، وتقوم المنظمة حسب إمكانياتها بتوفير تلك الحوافز.
  - تتعدد أنواع الحوافز ليس بحسب قدرة المنظمة وإمكانياتها فقط وإنما بحسب احتياجات الأفراد ودوافعهم أيضا.
  - يتمثل الهدف الأساسي من الحوافز في إشباع حاجات الأفراد من ناحية وتحقيق الأهداف المحددة من ناحية أخرى.
  - يجب أخذ الظروف والمتغيرات البيئية في الحسبان عند إعداد نظم الحوافز في المنظمة.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي مجموعة الأساليب والوسائل التي تختارها المنظمة والتي تعمل على دفع الفرد لأداء عمله بشكل أفضل وبالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة مادامت تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الشخصية للفرد وإشباع حاجاته .
- ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز والتي تعتبر:
- عملية التحفيز هي " تلك العملية التي يتمكن بموجبها المديرين من إشباع القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزويد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية"<sup>2</sup>.
  - وهي أيضا " كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو استمراره فيه"<sup>3</sup>.
  - في تعريف آخر نجد أن التحفيز " هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>4</sup>.
  - التحفيز هو " تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة "<sup>5</sup>.
  - والتحفيز هو "العملية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة، وأن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (ط01، مصر، بدون دار نشر 2009)، ص265.

<sup>2</sup>- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، (ط02، بيروت، لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008)، ص 290.

<sup>3</sup>- فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، (ط01، عمان: الأردن، دار أسامة، 2011)، ص 114.

<sup>4</sup>- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 458-459.

<sup>5</sup>- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث (العدد 06، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2008)، ص13.

<sup>6</sup>- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار زهران، 2011)، ص 39.

- وتعرف عملية التحفيز أيضا " بأنها إدراك واستقبال المؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب، فالمنظمة تكافئ على السلوك المرغوب وتعاقب على السلوك غير المرغوب، والمكافأة تعتبر تحفيز ايجابي والعقوبة تعتبر تحفيز سلبي من جانب نظرة الفرد إليها"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحفيز هو العملية التي تتم بواسطة مجموعة من الحوافز (الوسائل والأدوات) التي توفرها المنظمة للعاملين فيها سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك بهدف دفع الأفراد نحو تحقيق أهدافها .

### 2- العلاقة بين الدوافع والحوافز

يتحدد السلوك الإنساني تبعا لعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز<sup>2</sup>، فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، وبالرغم من وجود الفرق بين الدوافع والحوافز إلا أنه هناك علاقة ارتباطية بينهما والمتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية وتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وبين الوسائل والحوافز المتبعة التي توفرها المنظمة لمواردها البشرية والتي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل وذلك بهدف المحافظة على الأكتفاء منهم وكسب ولائهم وتفانيهم في عملهم<sup>3</sup>، فحوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع العمل بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل وإلا فما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبو إليه من حاجات ورغبات، وأن انعدام التوافق بينهما يؤدي إلى انعدام فعالية الحوافز ويصبح من الخطأ أن نطلق عليها تسمية حوافز<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، (ط2، عمان، الأردن: دار وائل، 2005)، ص ص 255-256.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 254.

<sup>3</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة، مصر: دار الفجر، 2007)، ص 207.

<sup>4</sup> - سنائي الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (ط01، عمان، الأردن: دار مجدلاوي، 2006)، ص 232.

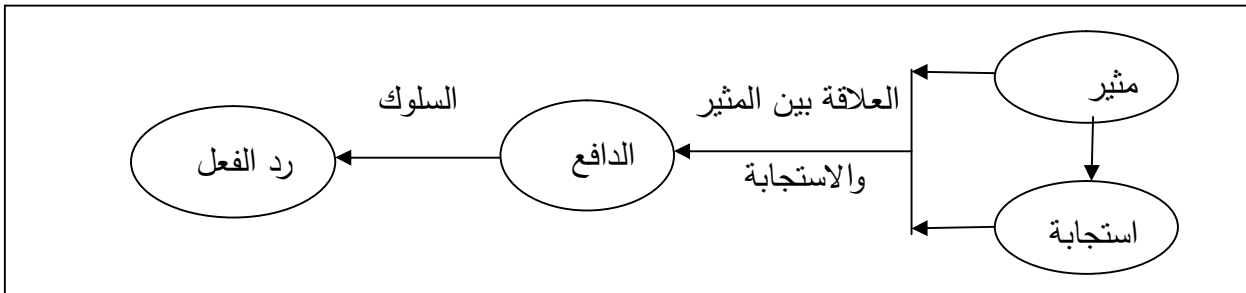
ومما لا شك فيه أن التوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد وبين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي<sup>1</sup>:

- درجة رضا الفرد عن العمل .
- استقرار الفرد في المنظمة.
- الحالة المعنوية\* للأفراد.
- كفاءة الأداء التنظيمي.
- تحسين الأداء وجودة الإنتاج .

فالحاجات النابعة من الداخل هي التي تولد الشعور بالرغبة في إشباعها، وأن الشروع في عمليات البحث عن الوسائل المتاحة والممكنة لإشباع تلك الحاجات يؤدي إلى تحديد عوامل الجذب التي تكون على شكل حوافز وأن الحصول على الحافز هو الذي يقود في النهاية إلى إشباع الحاجة<sup>2</sup>.

ويمكن القول أن الحوافز هي مثيرات تليها عملية التحفيز كحركة استجابة، والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم ( 17): العلاقة بين الحوافز والدوافع



المصدر: عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009)، ص 14.

<sup>1</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، (ط2، بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000)، ص 102.

\* لمعنويات الأفراد أهمية كبيرة، فإذا كانت معنوياتهم مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، وترتبط الحالة المعنوية بالجو العام المحيط بالعمل أو مدى حماس العاملين ومدى قدرتهم على التكيف مع العمل وعلاقتهم بالآخرين، مدى كفاءة الحوافز، فإذا كان الجو العام يسوده الود وروح الصداقة والاستقرار فإن معنويات الفرد تكون مرتفعة مما ينعكس إيجاباً على أدائه .

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 208.

### 3- أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة تكمن في الآتي<sup>1</sup>:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سرعان ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، فيجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات عن أدائهم.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المادي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاته المادية.
- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر، وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة وإلى تحقيق ما هو مطلوب منهم، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بقبولهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تحفز الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .
- تهيئه المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان ، الأردن: دار الراية، 2011)، ص ص 142-143.

بالإضافة إلى ذلك تتمثل أهمية الحوافز أيضا فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- الزيادة في نواتج العمل كما وكيفا.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تخفيض الفاقد في العمل.

فأهمية الحوافز تتمثل في أن العامل يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تهيئ الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء.

<sup>1</sup> - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، (ط01، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة، 2007)، ص 16.

### المبحث الثاني: نظريات الدوافع والحوافز

إن موضوع حفز الأفراد شغل اهتمام الكثير من الباحثين، حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرست القواعد والمبادئ الهامة فيما يتعلق بتحفيز العاملين، وإن كانت بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور، فلا شك أن تعددها كان عاملاً رئيساً في سد الثغرات وتكميل كل نظرية للأخرى، فهناك العديد من النظريات التي صيغت لمحاولة تفسير دوافع وحوافز الأفراد، ونظراً لإمكانية الاستفادة من تلك النظريات في تحديد العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين بالإضافة إلى أهمية هذه النظريات وفائدة دراستها فسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم النظريات .

#### المطلب الأول: نظريات الدوافع والحوافز التي تحرك السلوك أو تثيره

وتركز هذه النظريات على السؤال التالي: ما الذي يحرك أو يثير أو يطلق السلوك، وقد توافرت الإجابات عن هذا السؤال في مجموعة من النظريات التي تتناول أساساً ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتستثير حماسه ونشاطه، فهي تحاول تفسير تلك المؤثرات التي تدفع الأفراد للعمل، وتتمثل النظريات الأكثر انتشاراً في هذا السياق فيما يلي:

#### 1- نظرية التنظيم العلمي للعمل لـ فريدريك تايلور\* ( FREDERICK TAYLOR )

لاحظ تايلور خلال فترة عمله أن العمال يعملون بطاقة إنتاجية أقل من قدراتهم ويظهرون بأنهم يعملون بكامل طاقاتهم ومن هنا أطلق تايلور مفهوم التظاهر بالعمل بمعنى أن العمال عن قصد يعملون ضمن معدلات أدنى من قدراتهم وعدد أسباب لهذا التباطؤ من بينها: خوف العمال من خسارة عملهم إذا استخدموا كامل قدراتهم وأنهوا العمل بالإضافة إلى أن الإدارة تضع معدلات خاطئة للأجور والتي تشجع العمال على التباطؤ والتهمل<sup>1</sup>. فقد كان تايلور يحاول إيجاد مخرج لحالة الفوضى والصراع وعدم الاستقرار وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية آنذاك، فرأى أنه من الضروري إخضاع عالم الشغل للدراسة العلمية، وقد بنى فريدريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج، بالإضافة إلى أن تطبيق الحوافز المادية يزيد من الإنتاج بمجهود أقل موضحاً أن الأهداف المادية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج، ولذلك فإن نظرية تايلور للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج، إذ أن كل زيادة في الأجور يتبعها زيادة في الإنتاج، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى<sup>2</sup>.

\* فريدريك تايلور ( FREDERICK TAYLOR ) : باحث أمريكي عاش المدة 1856-1915 ، يعتبر أب الإدارة العلمية، ولد من عائلة متوسطة الغنى تعلم الهندسة وتدرج من كاتب بسيط في شركة لصناعة المعادن وأصبح فيها رئيساً للمهندسين، حاول من خلال كتابه الإدارة العلمية تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط وعلاقات علمية.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (بيروت، لبنان: دار النهضة العربية)، ص 78.

<sup>2</sup> - داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

فكون أن الإنسان اقتصادي بطبعه فإنه يسلك السلوك العقلاني الرشيد الذي يحقق له أكبر العوائد الممكنة من خلال عمله لذا فقد كان السبيل الأمثل لخلق دوافع لدى العاملين نحو تحقيق إنتاجية عالية للمنظمة هو التحفيز المادي المتمثل في الأجور الممنوحة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة في انجاز المهام المنوطة بأدائهم للعمل<sup>1</sup>.

تتعلق أهم المشكلات الأساسية لنظرية تايلور بافتراضاته السطحية حول طبيعة الدافعية البشرية، وبالتحديد أن العامل يتم تحفيزه للعمل بمزيد من المال<sup>2</sup>.

فمن خلال هذه النظرية تم إهمال الجانب الإنساني إذ أنها تساوي بين البشر والآلات وتتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى.

### 2- نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو ( Elton Mayo )

اكتشف التون مايو أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية الأفراد والتي دامت من (1924م إلى 1932م) بمصنع هاوثورن بعد أن استجبت به اثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا، قام التون مايو خلال دراسته بإدخال عدة تغييرات على ظروف العمل من حيث فترات الراحة، مدة العمل... الخ لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج، فازداد إنتاج العمال وأخذت وتيرة الاستمرار في التحسن حتى لما يتم الرجوع إلى ظروف العمل الأولية السائدة قبل التجربة فكانت النتيجة التي تم التوصل إليها أنه تم اكتشاف بأن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص، وأن ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف الخارجية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية، فإنتاجية العامل تتوقف إلى حد كبير على معنوياته، أي على شعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها ونحو رؤسائه وهي ناتجة عن نفسه وعن تفسيره لما يدور حوله<sup>3</sup> إذ أن العمال يعملون بجدية أكبر ويؤدون بصورة أفضل المهام والنشاطات التي تطلب منهم إذا وجدوا أن رؤسائهم يهتمون بهم وهم على استعداد لإعطائهم الانتباه الذي يستحقونه، وأن الجو الاجتماعي التفاعلي للأفراد له تأثير ايجابي على إنتاجية الأفراد<sup>4</sup>.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية أضافت أبعادا فكرية لطبيعة العمل كضرورة عدم تجاهل الحاجات الإنسانية الأخرى، فليس الفكر المادي هو الهدف الأساسي للفرد وإنما يجب عدم تجاهل البعد المعنوي للعاملين، فهذه النظرية كان لها الأثر الكبير في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في رفع الرضا عند العمال وتحفيزهم نحو العمل وتحسين الأداء.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 320-321.

<sup>2</sup> - أندرودي سيزلاقي، السلوك التنظيمي والأداء، (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991)، ص 90.

<sup>3</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، (ط1، برج الكيفان، الجزائر: دار الأمة، 2011)، ص 120.

<sup>4</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 92.

3 - نظرية أبراهام ماسلو\* ( Abraham Maslow ، 1943 ) للحاجات الإنسانية

يعتبر أبراهام ماسلو من الأوائل الذين اهتموا بموضوع التحفيز<sup>1</sup>، وقد قدم نظريته انطلاقاً من أن البشر لديهم احتياجات تدفعهم لتلبيةها وإشباعها في حياتهم، وانطلاقاً من ذلك فإن الاحتياجات الإنسانية يمكن ترتيبها في تدرج هرمي<sup>2</sup>.

فعندما يقوم الفرد بإشباع حاجاته الأولية أو الأساسية يتطلع إلى إشباع حاجاته العليا فاحتياجات مستوى معين لا تحرك سلوك الفرد إلا إذا كانت احتياجات المستوى الأدنى مشبعة، كما أن الحاجات المشبعة لا تؤثر في سلوك الأفراد ولا تدفعهم للقيام بسلوك ما، في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما من أجل إشباعها<sup>3</sup>.

وتقوم هذه النظرية على عدة افتراضات منها<sup>4</sup>:

- أن دوافع الفرد معقدة للغاية.
- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً من قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير في السلوك .
- أن الحاجات المشبعة لا تشكل دافعا للسلوك، فعندما يتم إشباع حاجة واحدة من هذه الحاجات تظهر حاجات أخرى.
- الحاجات في المستويات العليا للأفراد يمكن إشباعها بطرق وسبل عديدة ومختلفة عن تلك الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

\* أبراهام ماسلو ( Abraham Maslow): عالم نفساني أمريكي.

<sup>1</sup> - Jean-Michel Plane , management des organisations ; Théories , concepts , cas , ( paris, Dunod ,2003) , p 84.

<sup>2</sup> - Ghedighoudj El Hadi , Le Management :Théorie et Pratique ,( Alger , office des publication univarsitaires ,2012) , p 190.

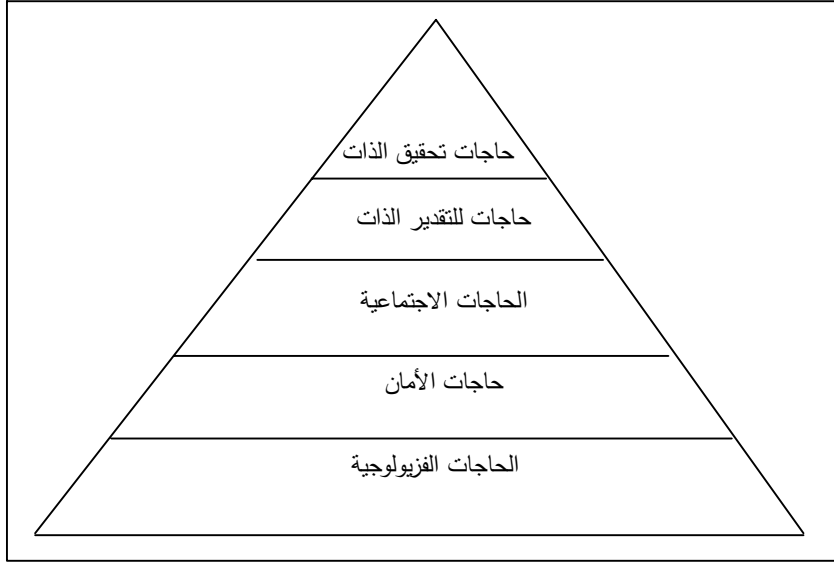
<sup>3</sup> - John R. Schermerhon, David S . Chappell, Principe de Management, ( Editions du Renouveau Pedagogique Inc, Quèbac ) , p 253.

<sup>4</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 382.



ولقد تم ترتيب الاحتياجات الإنسانية إلى الفئات التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(18): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: Jean-Michel Plane, management des organisations ; Théories , concepts , cas , (paris, Dunod ,2003 ), p 85.

يوضح هرم ماسلو للحاجات أنها تتكون من خمسة أنواع من الفئات والتي تتمثل في الحاجات الفزيولوجية حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات<sup>1</sup>، والتي نوضحها فيما يلي:

### 3-1- الحاجات الفسيولوجية

وهي الحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها قبل التفكير في أي حاجات أخرى<sup>2</sup> وهي الأساسية لبقاء الفرد على قيد الحياة، وتمتاز بأنها فطرية كما أنها تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى، فهي عامة لجميع البشر، والعمل الذي يحقق إشباع هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضع قبول من طرف العاملين، وتتمثل هذه الحاجات في الماء، الهواء، الأكل، النوم وغيرها من الحاجات الأساسية<sup>3</sup>، وهي تأتي في أسفل الهرم وتشكل القاعدة الأساسية له، باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان العنصر البشري واستمرارية وجوده في الحياة.

<sup>1</sup> - Jean-Michel Plane, op.cit , p 85.

<sup>2</sup> - Jean-Marie Peretti , Ressources Humains et gestion des personnes ,( 6 édition, paris ,Libraire Vuibert, 2007) , p 27.

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 382.

### 3-2- حاجات الأمان

تأتي الحاجة إلى الأمان في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، والفرد يسعى دائما إلى تحقيق الأمان والطمأنينة له ولعائلته، وكذلك يسعى إلى تحقيق الأمان في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل، وإن شعر الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجات سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل، والمنظمة عليها أن تدرك أهمية حاجة الأمان للعامل لخلق شعور الأمان والاطمئنان والاستقرار والابتعاد عما يهدد سلامة الإنسان إذ يحاول البشر دوما ترتيب حياتهم لضمان عدم حدوث ما من شأنه تعريضهم للخطر<sup>1</sup>.

### 3-3- الحاجات الاجتماعية

تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة كدافع رئيسي لسلوك الفرد ويقصد بالحاجات الاجتماعية تلك المتعلقة بالرغبة في الانتماء والقبول من الآخرين والصداقة والمودة خاصة وأن الإنسان اجتماعي بطبيعته يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين، وأن العمل الذي يزاوله الفرد فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجات عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه، وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى انخفاض الأداء، وارتفاع معدلات الغياب، وترك العمل<sup>2</sup>.

### 3-4- حاجات التقدير

هنا يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضا الشعور باحترام الآخرين له وبحاجة إحساس الثقة بالنفس والقوة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دورا بالغا في إشباع حاجات التقدير، وكذا الحال فإن الشكر في حالة انجاز مهام خاصة والتقدير وخطابات الثناء يمكنها أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة إلى التقدير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 382.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 381.

<sup>3</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 1997)، ص 217.

### 3-5- الحاجة إلى تحقيق الذات

وهي الحاجات التي تتربع على قمة هرم الحاجات الإنسانية، وتعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق مع قدراته، أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون ما يريد أن يكون، وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل<sup>1</sup>، فهنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته، من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسعده وتسره شخصيا كما أن الأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصرفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لقدراتهم ومهاراتهم، وأن يطوروا من قدراتهم الإبداعية بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذواتهم<sup>2</sup>.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

-وجود فروق فردية بين الأفراد لم تأخذ بعين الاعتبار، فقد تكون هناك حالات يهتم بها الأفراد بالشعور بالذات أكثر من حاجتهم للأمان، وأن حاجاتهم الاجتماعية تفوق في درجة الأهمية شعورهم بالأمان نظرا لاختلاف تفكير ونشأة الأفراد والبيئة التي ينتمون إليها<sup>3</sup>.

-لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى مباشرة، بل افترضت أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا، فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفزيولوجية 50% ويكون هذا مرضي له للانتقال إلى الحاجات الأعلى، بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين، كما تقترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى، وفي الواقع يمكن إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت<sup>4</sup>.

ورغم هذه الانتقادات لنظرية ماسلو إلا أنها تميزت بالبساطة وسهولة استيعابها، بالإضافة إلى أنها قامت بتحديد الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، ونظرا لبساطتها فإنها تظل مقبولة لدى الكثير من الإداريين فهي تعطي إطار مقبول لاختلاف الحاجات يمكن استخدامه في قياس اختلاف الأفراد في درجة إلحاح هذه الحاجات.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 381.

<sup>2</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 217 - 218.

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 382 .

<sup>4</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 220.

4- نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ\* (Fredrick Herzberg ، 1957)

صاغ هرزبرغ نظريته هذه بناء على مقابلة أجراها على 200 محاسب ومهندس، إذ طلب منهم وصف المواقف (الظروف) التي شعروا فيها بأنهم راضين ومحفزين ووصف تلك المواقف المعاكسة (الظروف الأخرى) التي شعروا فيها بأنهم غير راضين وغير محفزين، وجد أن بعض العوامل شكلت إطارا لرضا ودافعية المحاسبين والمهندسين بينما شكلت عوامل أخرى إطارا مناقضا يمثل عدم الرضا عن بعض المواقف<sup>1</sup>.

وقد خرج هرزبرغ بنتائج لدراسته وهي أن مجموعة من العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا، وترجع المجموعة الثانية مجموعة عدم الرضا إلى الظروف المحيطة بالعمل وقد أطلق على هذه العوامل اسم العوامل الوقائية، أما المجموعة الأولى من العوامل فترجع إلى مضمون العمل وتسمى بالعوامل الدافعة<sup>2</sup>.

4-1- العوامل الوقائية

تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة أو الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو، كما أن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا<sup>3</sup>. وتشمل هذه العوامل ما يلي<sup>4</sup>: سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقات بين المرؤوسين والمشرفين، وبين المرؤوسين فيما بينهم، ظروف العمل المادية، الأجور.

4-2- العوامل الدافعة

هي العوامل المرتبطة بمكونات العمل وتسبب الرضا، وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو وطبقا لهذه النظرية فإن الفرد لا بد وأن يكون مقتنع بمحتويات عمله أي أن يتضمن نوع من التحدي والصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه، إن توفر هذه العوامل يولد دافعية عالية للعمل أما إذا غابت فتكون الدافعية للأداء العالي ضعيفة، إلا أن ذلك لا يؤدي إلى الشكوى وعدم الرضا، بمعنى إذا تم تكليف الفرد بعمل ينطوي على فرص الإنجاز فهذا يدفعه للأداء العالي، أما إذا لم تتوفر في العمل هذه السمة فالفرد لا يشعر بغيابها ولا يظهر عليه التذمر وعدم الرضا بسبب ذلك<sup>5</sup>.

\* فردريك هرزبرغ ( Fredrick Herzberg ) : عالم نفساني أمريكي.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 382.

<sup>2</sup> - إيهاب أحمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 11.

<sup>4</sup> - Annich Cohen-Haegel , Ressources Humaines , (2 édition, paris, Dunod, 2010) , p 83.

<sup>5</sup> - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 125.

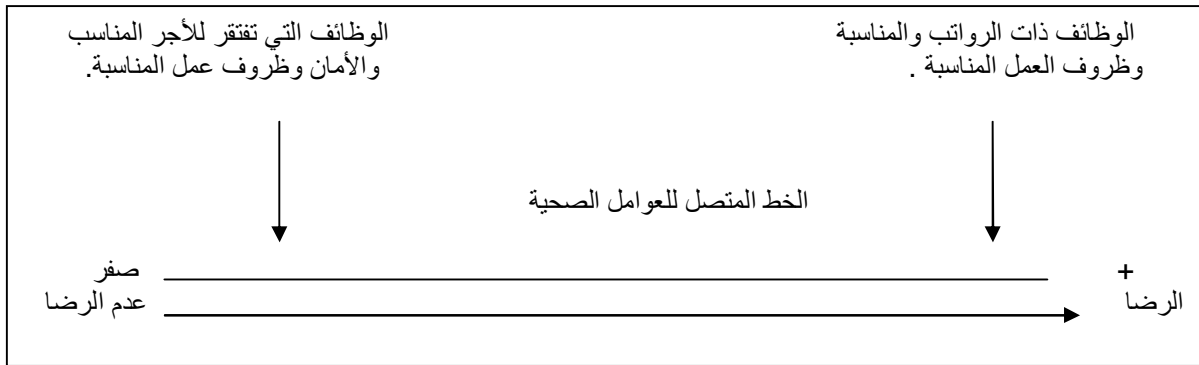
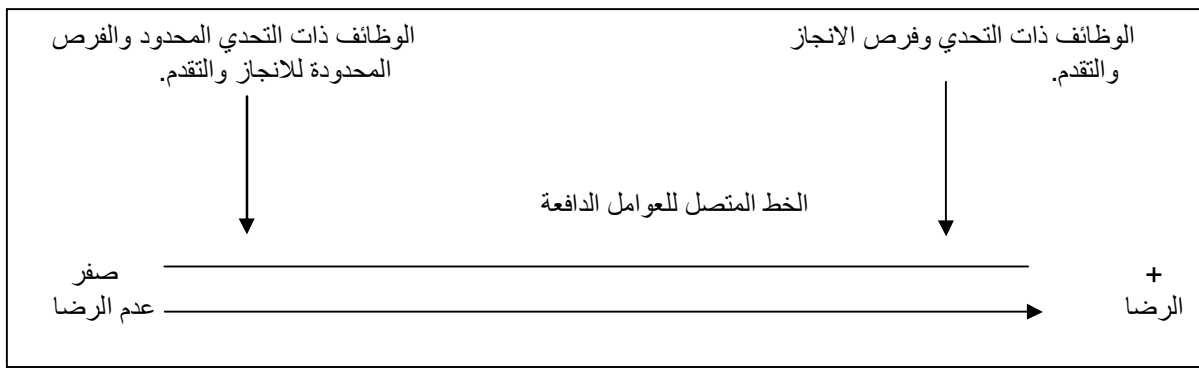
## الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز

وتشمل العوامل الدافعة ما يلي<sup>1</sup>: التقدم في العمل، المسؤولية، إمكانية النمو والتطور الشخصي، طبيعة العمل نفسه، الإنجاز في العمل، الاعتراف بالإنجاز.

نلاحظ مما سبق أن العوامل الدافعة تركز على محتوى العمل، أي تتعلق بإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل، في حين أن العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل.

والشكل التالي يلخص ما سبق:

الشكل رقم(19): نظرية العوامل الدافعة والصحية لهرزبرغ.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

لقد ميز هرزبرغ بين ثلاث أساليب ضمن عامل طبيعة العمل والتي تتمثل في توسيع العمل وإثراء العمل بالإضافة إلى التدوير الوظيفي، إذ أنه بموجب أسلوب التدوير الوظيفي يتاح المجال للعامل ليعمل في وظيفة أخرى في المنظمة التي يعمل فيها، بهدف اكتسابه مهارات جديدة تساعده على أداء وظيفته بشكل أفضل

<sup>1</sup> - Annich Cohen-Haegel ,op.cit , p 83.

أو اكتساب طرق أداء جديدة، كذلك من أهداف هذا الأسلوب مساعدة العامل على إدراك العلاقة بين مختلف الوحدات التنظيمية مما يعمل على اتسام نظريته بالشمول<sup>1</sup>.

وبالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمته نظرية هرزبرغ إلا أنها جوبهت من جهة أخرى بالانتقادات، وفيما يلي بعضها:

- قلة الأعمال المدروسة: فدراسة هرزبرغ اقتصرت على المهندسين والمحاسبين، وهي تمثل عينة صغيرة فقط من الأعمال التي يجب أن تدرس بدلا من العاملين في المستويات الدنيا، وبالتالي فإن صحة وصدق النتائج ربما تكون فقط لذوي المهارات والأعمال العليا وليس للأفراد العاملين في المستويات الدنيا<sup>2</sup>.
- تعرضت هذه النظرية أيضا إلى انتقادات تركزت على منهجية الدراسة، لقد اعتمد هرزبرغ في المقابلة على أفراد العينة عن طريق ذكر الأحداث المهمة إيجابا وسلبا، بمعنى الطلب من المستجوبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، ومنطق النقد هنا يقول أن الناس يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة كالإدارة والمشرفين مثلا كسبب لفشلهم، بينما يعززون النجاح في العمل والرضا إلى انجازهم الشخصي وما حققوه من أداء<sup>3</sup>.
- الأماكن التي جمعت منها البيانات: وصل عددها تسعة أماكن فقط بالإضافة لذلك فإن البيانات في هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة حيث تجاهلت النظرية الفروق الفردية بين الناس وافترضت أن مجموعتي العوامل الصحية والدافعة تعملان بذات الطريقة لدى جميع الأفراد لكن الواقع يدل على أن ما يعد عاملا صحيا لدى البعض الأجر مثلا يعد عاملا دافعا لشخص آخر<sup>4</sup>.
- بالإضافة إلى أنه طلب من الأفراد أن ينظروا إلى أنفسهم على أساس ماضيهم، وهذه الطريقة لا تعد مناسبة للتعبير عن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير كما أن هناك ميلا لذكر آخر الأحداث المرتبطة بالتجربة العملية للفرد، وبالتالي فهي تتجه إلى تجاهل أو إضعاف أثر الأحداث الماضية والتي يمكن أن يكون لها نفس أهمية الأحداث القريبة، ويضاف إلى ذلك انتقاد آخر هو أنه هناك اهتماما قليلا بالنسبة للدافعية والسلوك، أي أن التركيز كان على الرضا<sup>5</sup>.

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إلا أنها تبقى نظرية مهمة في دراسة التحفيز الإنساني ولها جاذبيتها بالنسبة للمهتمين في بيئة العمل.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء، 2010)، ص 211.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 386.

<sup>3</sup> - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>4</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 386.

<sup>5</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

5- نظرية ماجريجور (Mc Gregor)

قدم ماجريجور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك الإنساني، كما عرض في كتابه المنشور سنة 1960 نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماهما نظرية (x) ونظرية (y)، وكل نوع يحتوي على مجموعة من الافتراضات الخاصة بالطبيعة البشرية، فنظرية (x) تنطلق من الافتراضات التالية<sup>1</sup>:

- الإنسان يكره العمل ويتهرب منه.
- كراهية الإنسان للعمل تتطلب قدرا من الرقابة والتوجيه لئلا يبذل الجهد المناسب.
- أن الفرد كسول بطبيعته لا يمكن دفعه للعمل إلا بالتهديد والعقاب.
- الإنسان قليل الطموح بطبعه ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- الإنسان سلبي لا يميل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الإدارة.
- الإنسان بطيء الفهم وقليل الذكاء وتقع على الإدارة وحدها مسؤولية القيادة والتنظيم وتحقيق الأهداف.
- الأجر والمزايا المادية الأخرى هي من أهم حوافز العمل.

فهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا فإن الأفراد سوف تسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة، وحتى تستطيع القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد، بما ينطوي ذلك على تهديد مستمر وتتمثل أدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (x)<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بنظرية (y): تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية بشأن الإنسان<sup>3</sup>:

- لا تشكل الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو تحقيق الأهداف التنظيمية إذ يقبل الأفراد على العمل ويراقبون أنفسهم.
- أن بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل شئ طبيعي، مثل اللعب والراحة، والإنسان العادي لا يكره العمل بطبعه، إنما يتوقف الأمر على الظروف الخاصة المحيطة بالعمل، فإذا كان العمل مصدر رضا نجد أن الفرد يقدم على العمل من تلقاء نفسه، أما إذا كان مصدر ضيق فيحاول تجنبه كلما أمكنه ذلك.
- الإنسان العادي وفي ظل الظروف العادية لا يقبل المسؤولية فحسب بل يبحث عنها، أما تجنب المسؤولية وعدم الطموح والتركيز على الأمان، فإنها آثار عامة لما قد يكون قد تعرض له من معاملة آلية في ضوء خبرته السابقة، وهذه ليست صفات إنسانية موروثية.

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>2</sup> - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 300.

<sup>3</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- يتمتع الكثير من الأفراد بالقدرة على ممارسة درجة عالية نسبيا من التصور، والابتكار والإبداع في حل المشاكل التنظيمية، وتلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دورا هاما في تحديد حاجاته وفي ترتيب تلك الحاجات.

- إذا لم يستخدم الإنسان العادي إمكاناته وطاقاته الذهنية في العمل فاللوم لا يقع عليه، بل يقع على المنظمة التي لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات، وتزرع لديه حب المبادرة والابتكار، فالفرد لا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضا له، ويسعى إلى تحمل المسؤولية ويتمتع بقدر من التخيل والتجديد والابتكار، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنها مصدر إشباع رغباته، وتحقيق أهدافه ويمارس الرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف التي التزم بها بعد أن شارك في اختيارها، ومن ثم فإن إعطاء الفرد الحرية لكي يحقق ذاته، وإشراكه في اختيار الأهداف يبعد الحاجة إلى الرقابة الشديدة .

وعليه وفق هذه النظرية نجد أن المنظمة تحاول خلق ظروف تنظيمية تتيح للعاملين فيها تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن الأسلوب الممكن استخدامه هو ليس السلطة والرقابة على جهود العاملين بل محاولة المنظمة تنشيط أسلوب الرقابة الذاتية لكل فرد من أفراد المنظمة<sup>1</sup>، فقد رأى ماجريجور أن تطبيق هذه النظرية يتطلب مناخا مفتوحا بين الإدارة والعاملين تسوده الثقة ودرجة من المشاركة (كلما أمكن من العاملين في تقرير الأمور التي تؤثر عليهم) وأعطى مجالات الأجر والترقية وساعات العمل كأتمثلة عن القضايا التي يمكن تطبيق أسلوب المشاركة فيها دون تهديد لسلطة الإدارة<sup>2</sup>.

ومن خلال النظريتين يلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين لأننا قد نجد أفرادا يميلون بعض الشيء إلى النظرية (x) أو إلى النظرية (y) ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين، كذلك فقد تجاهل ماجريجور أسلوب القيادة إذ يستطيع القائد أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين وفي هذه الحالة قد يتبع أسلوب إحداهما أو أسلوبا منهما<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط01، عمان، الأردن: دار الحامد، 2010)، ص100.

<sup>2</sup> - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، (ط01 الإسكندرية، مصر: مكتبة عين شمس، 2003)، ص 362.

<sup>3</sup> - داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 54.



6- نظرية دافيد ماكلياند\* ( David Maclelland، 1967 )

اقترح دافيد ماكلياند نظريته والتي تتعلق بحاجات الأفراد، ولقد استطاع أن يتوصل إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الحاجات وهي: الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى القوة<sup>1</sup>، ويمكن توضيح هذه الحاجات كما يلي<sup>2</sup>:

6-1- الحاجة إلى الإنجاز

ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح، وهذه الفئة من الأفراد مهتمة بانجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي، والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال كذلك يضعون أهداف يغلب عليها الصعوبة، ويعملون بجد واجتهاد، بالإضافة إلى رغبتهم في قضاء وقت طويل في العمل ومحاولة اكتشاف البيئة من حيث وجود فرص للقيام بأعمال وتحديات مثيرة، وهذه الفئة من الأفراد يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون إلى العمل الذي يشعرون بأن فيه تحدياً لمهاراتهم وقدراتهم، وقد وجد ماكلياند أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في البحث عن الحلول للمشاكل والرغبة في المخاطرة عند اتخاذ القرارات.

6-2- الحاجة إلى القوة

القوة حاجة تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة في التأثير على سلوك الآخرين، وهؤلاء الأفراد الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.

6-3- الحاجة إلى الانتماء

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال إقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، فهم يسعون دائماً إلى البحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

\* دافيد ماكلياند ( David Maclelland ) : عالم أمريكي في علم النفس.

<sup>1</sup>- John R. Schermerhon , David S . Chappell , op.cit ,p 255.

<sup>2</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ( ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2005) ص ص 289-292.

إن تشخيص الحاجات الثلاثة يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية ويفضلون المهام المتحدية في حين الذين تكون حاجتهم الاجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون إلى المواقع القيادية<sup>1</sup>.

ففهم هذه الحاجات وإدراكها مهم للإدارة حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي منظمة تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، لذلك فإن إدراك هذه الحاجات عامل هام في المساعدة على تحفيز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

### 7- نظرية الوجود، الانتماء والنمو لكليتون ألدرفر (Clayton Alderfer ، 1972)

وتعرف أيضا بنظرية ERG اختصارا لـ Existence, Relatedness, Growth ولقد جاءت هذه النظرية تطويرا لنظرية ماسلو فهي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاثة مجاميع، وتختلف هذه المجاميع من حيث أهداف الإشباع وأساليبه وتتمثل هذه المجاميع فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 6-1- الحاجة للوجود

وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية والأمان في سلم ماسلو، ويتم إشباعها ماديا بالطعام والسكن... الخ.

#### 6-2- الحاجة للانتماء

وهي تماثل العلاقات الاجتماعية والمكانة في سلم ماسلو، ويتم إشباعها بالعلاقات والتقدير.

#### 6-3- الحاجة للنمو

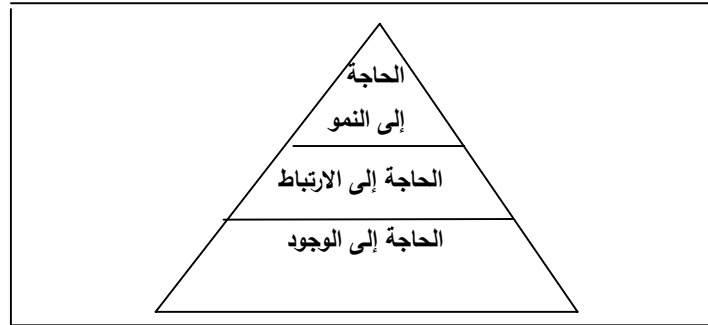
وهي تماثل تحقيق الذات في سلم ماسلو، ويتم إشباعها بالتطوير والتعلم وممارسة الهوايات.

<sup>1</sup> - منير نوري ، مرجع سبق ذكره، ص 293.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 463 .

ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (20): هرم الحاجات عند ألدرفر



المصدر: سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2009) ص 118.

لقد اتفق ألدرفر وماسلو بشأن تدرج الحاجات على شكل سلم كما اتفق معه على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تقف وراء السلوك، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، ولكن تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات<sup>1</sup>، فيرى ألدرفر أن الأفراد يستطيعون الانتقال بين المستويات الثلاثة حسب مستوى الخبرة التي يمتلكونها أو حسب مستوى الإحباط الذي يتعرض له الفرد<sup>2</sup>، إضافة إلى عملية الإشباع - التعاقب التي اقترحها ماسلو فإن ألدرفر يقترح عملية الإحباط- الارتداد، فمثلا في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجة النمو فقد يكون متحفزا للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل، فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركز وظيفي مرموق قد يلجأ إلى جمع الأموال وبناء علاقات اجتماعية أفضل من السابق مع الآخرين<sup>3</sup>.

فألدرفر قام بمعالجة مشكلتين رئيسيتين في نظرية ماسلو واللذان تتمثلان في<sup>4</sup>:

- الأولى هي أن السلوك غير متدرج لدوافع بعض الأفراد، أي هناك أفراد لا يتحركون بصفة دائمة على السلم بالطريقة التي اقترحها ماسلو .
- والثانية عن أسباب جمود الأفراد في مراحل معينة، إذ قال أن ظاهرة الجشع المادي مثلا، تنبه إلى أن بعض الأفراد قد يبقون ضمن مرحلة معينة ولفترة طويلة ولا ينتقلون إلى مرحلة أعلى على الرغم من إشباعهم للحاجات السفلى.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 297.

<sup>2</sup> - إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء، 2011)، ص 226.

<sup>3</sup> - سنאי الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>4</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 383.

### المطلب الثاني: نظريات الدوافع والحوافز التي توجه السلوك

بعدما تم التطرق إلى النظريات التي اهتمت بتعريف وتحديد أنواع الحاجات والدوافع المختلفة التي تستثير حماس الفرد ونشاطه في العمل، فسيتم التطرق إلى نظريات أخرى، وحسب ما صنفت به أدناه هي نظريات تهتم بتفسير الآلية التي يختار فيها الأفراد سلوكا معيناً من بين العديد من السلوكيات وذلك بقصد إشباع حاجاتهم .

#### 1- نظرية الإنصاف ستاسي آدمز\* (Stacey Adams، 1963)

يقصد بالإنصاف التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معه الفرد إلى عمله والمخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة بالمقابل، ويرى آدمز أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعوراً معيناً تجاه الإنصاف أو عدمه وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به<sup>1</sup>.

فإدراك الفرد للعدالة أو الإنصاف يدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم، بمعنى أن الفرد سيستمر في تقديم نفس مستوى المدخلات إلى المنظمة مادام أن على الأقل أن مخرجاته لم تتغير، كما لم تتغير مدخلات ومخرجات الآخرين، أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة فإن سلوكه سيكون موجه أو مدفوع لتخفيض هذا الشعور، وكلما زادت عدم العدالة كلما ارتفع مستوى الدافعية، إلى أن يرجع الفرد إلى حالة التوازن بتحقيق العدالة<sup>2</sup>.

وقد حدد آدمز عدة طرق يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة ومن بينها<sup>3</sup>:

- تغيير المدخلات: قد يخفض الفرد من مستوى مدخلاته بعدة طرق، منها أن يخفض من مستوى جودة العمل وكميته، أو التغييب عن العمل.
- التغيير في المخرجات: قد يحاول الفرد تغيير مستوى المخرجات لاسيما الأجر، ظروف العمل الاعتراف دون إحداث تغيير في المدخلات.
- ترك مكان العمل: قد يحاول الفرد ترك مكان العمل وإيجاد وضع جديد يمتاز بوجود حالة من التوازن بين المدخلات والمخرجات.

\* ستاسي آدمز (Stacey Adams): هو عالم نفساني أمريكي.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 387.

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>3</sup> - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 234.

بالإضافة إلى الطرق السابقة نجد أيضاً تغيير الإدراك الذاتي: أي محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه، وذلك كأن يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه ليبرر أن عطاءه للمنظمة هو منخفض بالفعل، ولهذا فهو لا يستحق أكثر مما تحصل عليه، وتعتبر هذه الخطوة من أصعب الاستجابات تطبيقاً<sup>1</sup>.

ومن بين التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم العدالة وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة<sup>2</sup>.

### 2- نظرية التوقع لفكتور فروم ( Victor H Vroom , 1964 )

وضع هذه النظرية فكتور فروم وقد لقيت رواجاً بين الأبحاث، طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال ليمان بورتر وادوارد لولر<sup>3</sup>، ولذلك سيتم التطرق أولاً إلى أفكار فروم ثم الانتقال إلى تطوراتها من قبل بورتر ولولر.

وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد أن الفرد لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية بالنسبة للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي<sup>4</sup>:

- أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.
- أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق له الرضا.

فالفرد يسلك السلوك الذي يتوقع أن يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات، ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى الأداء الجيد، وأن هذا الأداء يؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 300.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 398.

<sup>4</sup> - إيهاب أحمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>5</sup> - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، (عمان، الأردن: مكتبة الجمع العربي، 2011)، ص 281.

2-1- خصائص نظرية التوقع

تتمثل خصائص نظرية التوقع فيما يلي<sup>1</sup>:

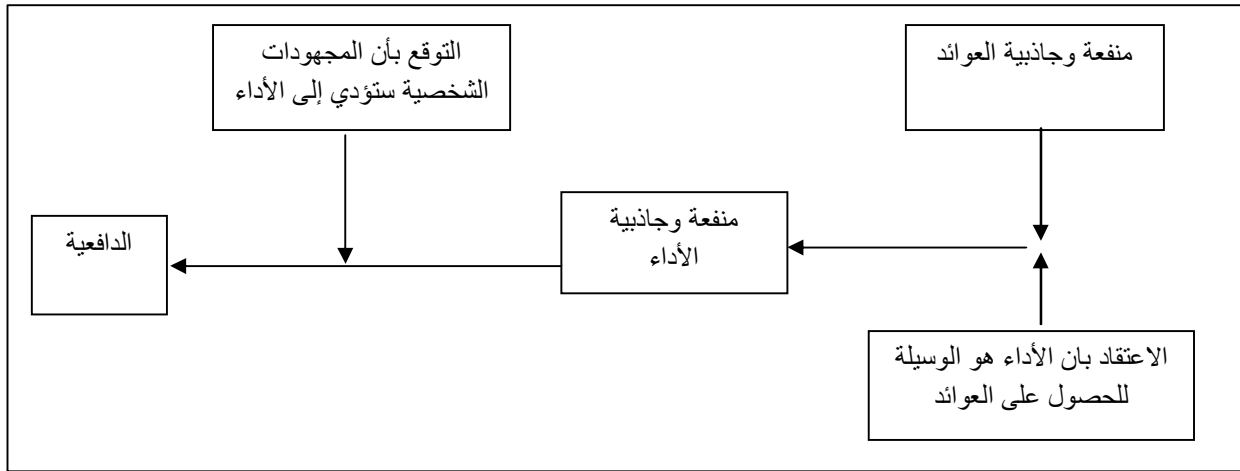
- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به فوائده.
  - إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للآتي: العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها، شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك، توقعه بأن مجهوده يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.
  - تعتمد العناصر التي تشكل محصلة الدافعية على عملية تقدير شخصية، فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر يختلف تماما عما يشعر به ويدركه فرد آخر عن نفس العناصر.
- ويمكن توضيح العناصر التي تتكون منها نظرية فروم كما يلي<sup>2</sup>:
- **التوقع:** وهو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جدا، وإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.
  - **الوسيلة:** وهو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه (مثل كونه أداء عالي) وإمكانية الحصول على عوائد معينة، فمثلا قد يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز عالية، في حين يشعر البعض الآخر أنه ليس هناك علاقة بين الاثنين ويستوي من يعمل ومن لا يعمل، وكلما كان هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء، وعلى أي مدير توضيح العلاقة لمروؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء.
  - **منفعة وجاذبية العوائد:** وهي تشير إلى قيمة العوائد التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه وقيم هذه العوائد قد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 231.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2003)، ص ص 155-156.

ويقدم الشكل التالي العناصر السابقة والعلاقة بينها:

الشكل رقم (21): نظرية التوقع



المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 1997) ص 233.

يستدل من الشكل على أنه بضرب العنصر الأول في العنصر الثاني، أي جاذبية العائد في الوسيلة فإننا نحصل على قيمة جديدة تسمى منفعة وجاذبية الأداء، وتستطرد النظرية بقولها لو أخذنا هذه النتيجة وضريناها في عنصر التوقع فإننا نحصل على نتيجة هي الدافعية ودرجة التحمس التي يبذلها الفرد في العمل، وعليه يمكن القول أن الدافعية تساوي منفعة وجاذبية الأداء في التوقع<sup>1</sup>.

وباختصار فإن الفرد يفاضل بين بدائل السلوك على أساس قدرة هذه البدائل على تحقيق نتائج الأداء ومدى قدرة هذه الأخيرة على الحصول له على عوائد ومدى قيمة هذه العوائد.

3- نظرية ليمن بورتير وادوارد لولر (Lyman Porter et Edward Lawlar)

بعد 3 سنوات تقريبا من قيام فروم بنشر نظريته وأفكاره، اقترح بورتير ولولر صياغة جديدة لنموذج فروم يضيف النموذج الجديد متغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بموجب النموذج الجديد بمدى تقارب العوائد المحققة فعليا للعامل مع العوائد التي يعتقد بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستنشأ حالة عدم رضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 232-233.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز

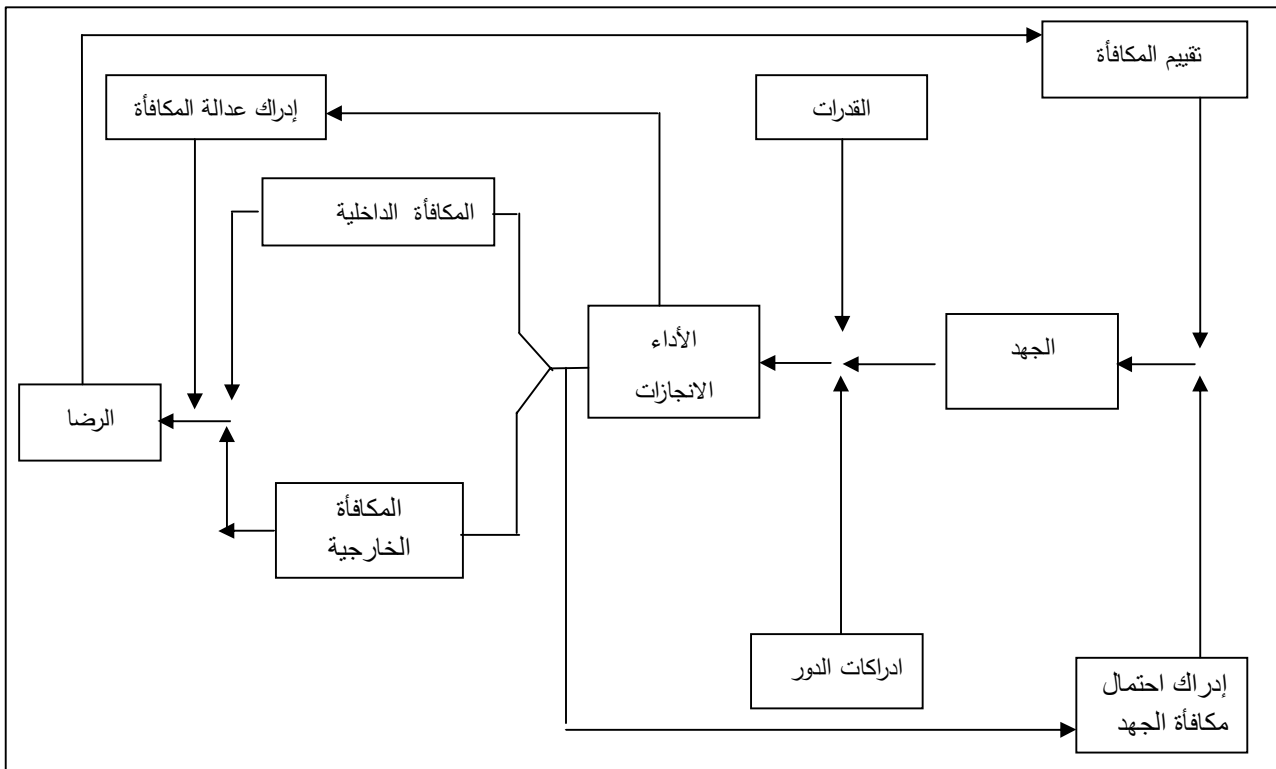
وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد<sup>1</sup>:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالأجور والأمن الوظيفي.

إن الشيء المهم في نموذج بورتر ولولر هو ما يحدث بعد الأداء أي الجزاء أو المكافأة التي تتبع، لأن طريقة إدراكها تحدد الرضا، وهذا يعني أن الأداء يقود إلى الرضا، ويعتقد بورتر ولولر أن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن قصر المكافآت الفعلية على مقابلة إدراك الشخص مستوى المكافأة فالعامل يكون راضيا عندما تقابل المكافأة إدراكه لعدالتها ( توقعاته)، ويكون غير راض عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح نموذج بورتر ولولر وفق الشكل التالي :

### الشكل رقم (22): نموذج بورتر ولولر



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، ( الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995)، ص 171.

<sup>1</sup> - إيهاب أحمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171 - 172.



وخلاصة القول أن نظرية بورتر ولولر ترى أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي يمكن الحصول عليها، وأنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة أن تعطيه من مكافأة مقابل الأداء المنجز.

### 4- نظرية (Z) لوليم أوشي\* (William Ouchi، 1981)

قدمت هذه النظرية من قبل العالم أوشي للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة<sup>1</sup>، فالنظرية Z تبرز أهمية ظروف العمل الإنسانية التي لها أثر كبير في زيادة الإنتاج، وتعزز من مشاعر الاحترام الذاتي في أوساط العاملين، وهذا الشعور بالارتياح يجعل الفرد أكثر قدرة على العمل كإنسان، ومن أهم الدروس التي يرى أوشي أن نظرية Z تقدمها نذكر<sup>2</sup>:

- الجو الاجتماعي.
- الثقة والصداقات والعمل المشترك.
- إتاحة الفرصة للنقد والصرافة.
- العمل بروح الفريق.
- تقدير العاملين الذين يقدرون عملهم.

يقوم أوشي بعرض المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية، وهي<sup>3</sup>:

- **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان في توظيف العمال بها مدى الحياة وينعكس أثرها على نواحي العمل المختلفة، والتوظيف مدى الحياة من الأشياء المرغوب فيها من قبل العاملين وأصحاب العمل.
- **التقييم والترقية البطيئة:** لا تتم الترقية في معظم المنظمات اليابانية إلا كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يطبق على كل العاملين في المنظمة.

---

\* البروفيسور وليم أوشي ياباني الأصل أستاذ إدارة أعمال بجامعة كليفونيا ، استفاد من اتجاهات المدرسة الانسانية ومن حلفيته اليابانية وقام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها، وقد توصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية Z ، وقد شرحها في كتابه ( نظرية Z : كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية) الذي صدر عام 1981.

<sup>1</sup> رياض علي القطراوي، **سلوك المخاطرة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة الغوث الدولية (الأثروا)**

**في محافظات غزة،** (رسالة ماجستير ، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012)، ص 53.

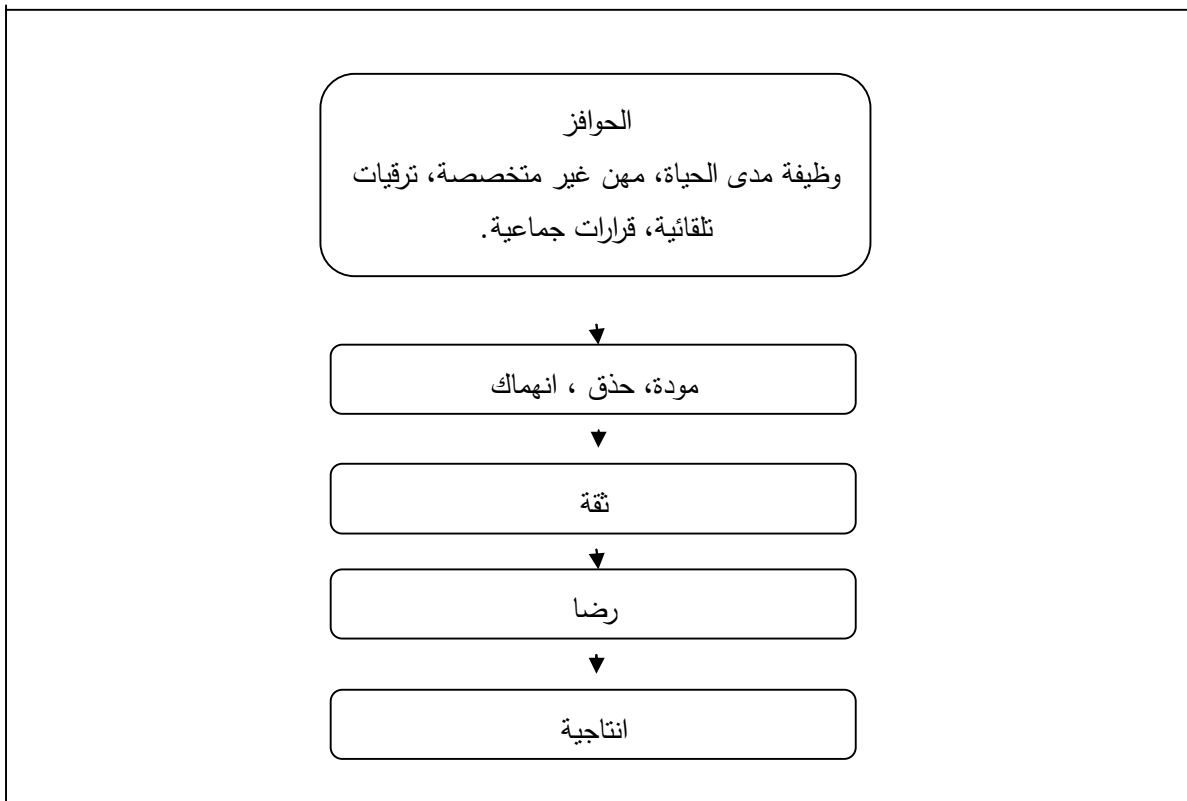
<sup>2</sup> عبد الكريم بن أعراب، **تسيير المنشأة،** (قسنطينة، الجزائر: مطبوعات جامعة منتوري ، 2006)، ص 102.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص175 - 176.

- **عدم التخصص:** تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم لآخر، وذلك للاستفادة من جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها، وهذا التنقل يكسب العامل تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معدا للترقية.
- **عملية المراقبة الضمنية:** تعتمد الرقابة في المنظمات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية، التي تمارس بشكل وثيق ومنظم، وهي لا تختلف عن أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في منظمات الدول الغربية.
- **طريقة اتخاذ القرارات الجماعية:** تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في منظمة يابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه .
- **الاهتمام الشامل بالأفراد:** تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين، وتنعكس هذه الصفة على الثقة المتبادلة والألفة والمودة.

ويوضح الشكل التالي نظرية Z:

الشكل رقم (23): نظرية Z



المصدر: ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

ويقارن أوشي بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في الإدارة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول قم (01): مقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في الإدارة.

المنظمات الأمريكية	المنظمات اليابانية
توظيف لفترة قصيرة .	توظيف مدى الحياة .
سرعة في ترقية.	بطء في الترقية .
تخصص في الحياة الوظيفية.	عدم التخصص في الحياة الوظيفية.
رقابة واضحة.	رقابة ضمنية.
قرارات فردية.	قرارات جماعية.
اهتمام جزئي بالعاملين.	اهتمام شمولي بالعاملين.

المصدر: عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، (قسنطينة، الجزائر: مطبوعات جامعة منتوري، 2006)، ص 103

وحسب أوشي فإن تطبيق النظرية Z في المنظمات الأمريكية ( كما هو الحال في منظمات اليابان) سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء، والتي تتمثل في التالي<sup>1</sup>:

- زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاعل في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الاستقلال والحرية للعاملين.
- زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

### المطلب الثالث: نظريات الدوافع والحوافز المعززة للسلوك

وتركز هذه النظريات على تعزيز السلوك الايجابي للفرد وإعطائه مدعمات لدفعه للعمل والمحافظة على أي تغيير أو تعديل سلوك ما.

#### 1- نظرية تحديد الهدف لادوين لوك ( 1968,Edwin Lock )

قدم لوك نظريته لتحديد الأهداف تتعلق بالعلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للعامل تؤثر على سلوكه في العمل، وبعبارة أخرى يتحسن مستوى الدافعية والأداء لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما المطلوب أدائه وما يتضمنه ذلك من تحدٍ لقدراته<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يفترض أيضا أن<sup>2</sup>:

- المشاركة في تحديد الأهداف أكثر فاعلية من تحديدها.
- المشاركة تزيد من الولاء.
- أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عالي عندما تكون مقبولة.
- أن الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة.
- أن الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف أقل صعوبة.

كما يمكن زيادة تأثير الأهداف من خلال زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس، فكلما تم تحديد هذه الأهداف في شكل كمي كلما أمكن للفرد التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق هذه الأهداف مما يزيد من دافعيته. وتتمثل خطوات نظرية تحديد الهدف فيما يلي<sup>3</sup>:

أولاً: تتضمن هذه الخطوة تحديد ما تريد المنظمة عمله أي النتائج المستهدفة، بالإضافة إلى توضيح الحوافز (زيادة في الأجور، الترقيّة، التقدير.. الخ) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

ثانياً: تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف، ويتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس ورئيسه إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة ذات اتجاهين أي تحديد الأهداف بالمشاركة أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس، أو تكون بأسلوب " افعل ما في وسعك".

ثالثاً: تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص تحديد الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء.

<sup>1</sup> - أندرودي سيزلاقي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

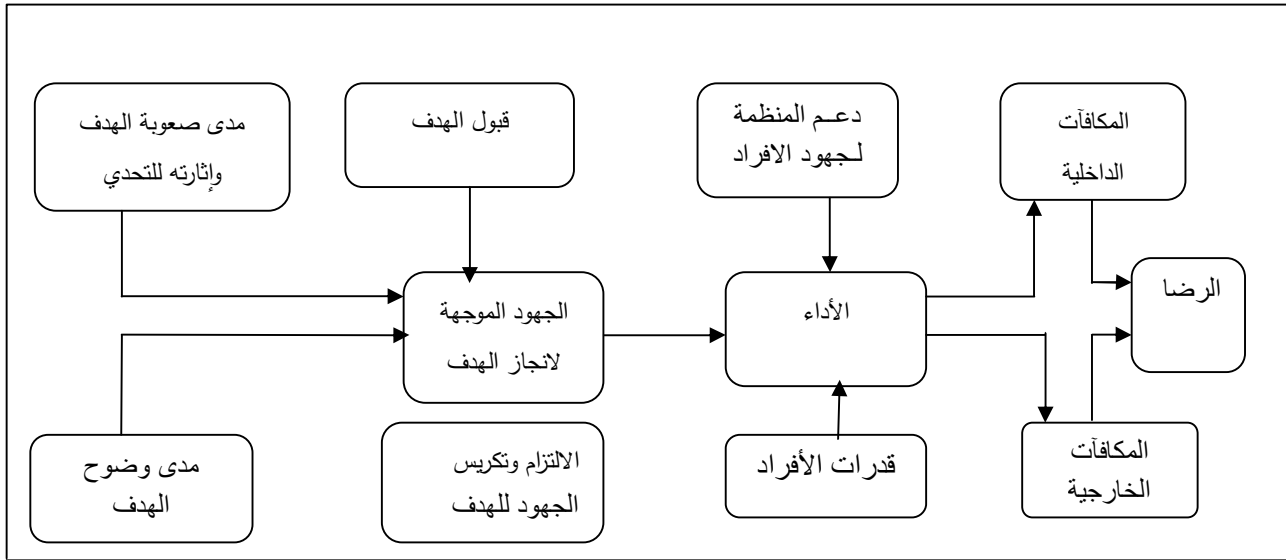
<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 154 - 156.

رابعاً: يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها نية العامل وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف، ويمثل ذلك تقويماً من جانب العامل لقيمة الحافز ومدى إشباع الحاجة وارتباطها بتحقيق الأهداف. وأخيراً تمثل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.

فحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه من جانب آخر، إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك، كذلك فإن الأداء الناتج عن انجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود العاملين وكذلك قدرات هؤلاء الأفراد، ويوضح الشكل التالي نظرية الهدف.

### الشكل رقم (24): نظرية تحديد الهدف



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 469.

## 2- نظرية التعزيز لسكينر (Skinner)

محور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة، وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، والفرد يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً، والعكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية فإنه من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلاً، ومن وجهة نظر سكينر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد ولكن ما يعتبر معززاً عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رياض علي القطراوي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

### 2-1- أساليب التعزيز

ويمكن تلخيص أساليب التعزيز فيما يلي<sup>1</sup>:

- **التعزيز الايجابي:** وهو عبارة عن مثير ينجم عنه زيادة في تكرار الاستجابات المرغوب فيها، فالإداري يستطيع تكرار سلوك معين للأفراد من خلال تقديم مكافأة مادية أو معنوية.
- **التعزيز السلبي:** ويشير هذا المفهوم إلى تقوية السلوك المرغوب فيه واضمحلال السلوك غير المرغوب فيه، وهو عبارة عن مثير إذا توقف تقديمه للفرد أدى ذلك إلى زيادة تكرار الاستجابات المرغوب فيها، أي أن الاستجابة تزداد عندما نستبعد المثيرات غير المحببة للفرد.
- **الإخماد أو الإطفاء:** وهو عدم التدخل بغرض إنقاص سلوك غير مرغوب فيه، فالاستجابة يجب أن تعزز من أجل تكرارها، فإن لم تعزز فإنها تأخذ بالتضاؤل أو الخمود.
- **العقاب:** وينتج عن العقاب سلوك معين بسبب أن هذا السلوك يتبعه مثير لا يحبه الفرد، فالعامل الذي يغادر عمله قبل انتهاء العمل الرسمي فإن رئيسه سيعاقبه من أجل تعديل أو تغيير سلوكه، وقد يكون العقاب مادياً أو معنوياً، ومن خلال العقاب سيتعلم الموظف السلوك المرغوب فيه.

### 2-2- جدولة التعزيز

يقصد بجدولة التعزيز تكرار عملية التعزيز والفواصل الزمنية بينها، ولهذا الأمر تأثير كبير ومهم على سرعة تعلم العامل وتحقيق الأهداف المرجوة من عمليات التعزيز، وما يمكن ملاحظته أن عمليات الجدولة تستهدف تشكيل السلوك للعاملين بالطريقة التي تراها الإدارة مناسبة ويمكن أن نميز بين نوعين من التعزيز: الأول تعزيز مستمر و هو تقوية للسلوك المرغوب عند حدوثه والثاني جزئي ويعني انتقاء للسلوكيات الصحيحة التي يراد تعزيزها من بين عدد كبير من السلوكيات الصحيحة وهناك أربعة أنواع من التعزيز الجزئي، ولمعرفة مضمون كل من هذه الأنواع نستعين بالجدول التالي:

<sup>1</sup>- إيهاب أحمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الجدول رقم (02) : جدول التعزيز

نوع التعزيز	طبيعة التعزيز	تأثيره على السلوك عند استخدامه	تأثيره على السلوك عند إيقافه	مثال
التعزيز المستمر	تعطى مكافأة بعد كل سلوك مرغوب	يساعد على التعلم السريع للسلوك الجديد	إزالة سريعة	المدح والإشادة
التعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة	تعطى مكافأة بفواصل زمنية ثابتة	يقود إلى أداء غير اعتيادي أو متوسط	إزالة سريعة	دفع مكافأة شهرية للعاملين لوصولهم المنتظم يوميا للعمل
التعزيز بالنسبة الثابتة	تعطى مكافأة بناء على كميات محددة من الإنتاج	يقود بسرعة إلى أداء عالي ومستقر	إزالة سريعة	نظام الدفع للأجور على أساس القطعة
التعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة	تعطى مكافأة بفواصل زمنية مختلفة	يقود إلى أداء عالي أو مستقر نسبيا	إزالة بطيئة	تقييم أداء ومكافآت تعطى بشكل عشوائي خلال الشهر
التعزيز بالنسبة المتغيرة	تعطى المكافآت على أساس كميات متغيرة من الإنتاج	تقود إلى أداء عالي	إزالة بطيئة	مكافآت إضافية لمندوبي البيع بناء على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من الزبائن

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 471.

يوضح الجدول السابق نوعين من التعزيز، الأول تعزيز مستمر والثاني جزئي، وهناك أربعة أنواع من التعزيز الجزئي: تعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة والتعزيز بالنسبة الثابتة والتعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة والتعزيز بالنسبة المتغيرة .

### المبحث الثالث: أنواع الحوافز ونظام منحها

تتعدد أنواع الحوافز التي تقدمها المنظمة للعاملين، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض، ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد بقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات وحتى تؤثر الحوافز على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من الأسس، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف أنواع الحوافز بالإضافة إلى نظام منحها وفي الأخير نتطرق إلى الاتصال الداخلي كحافز للعاملين .

#### المطلب الأول: أنواع الحوافز

لقد حاول الكثيرون إخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، من التصنيفات الشائعة نذكر ما يلي:

#### 1- الحوافز من حيث طبيعتها

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى:

##### 1-1- الحوافز المادية

لقد عرفت الحوافز المادية بأنها مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية فقط دون غيرها والفرد يحتاج الحوافز المادية لتأمين حاجاته الأساسية<sup>1</sup>، وبالتالي تشجعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيب ما لديهم من قدرات، وهي تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص في العمل<sup>2</sup>. وتعتبر أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في المستويات الدنيا في المنظمة<sup>3</sup>.

##### 1-2- الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية وعادة تكون الحوافز المعنوية في صورة غير ملموسة، إلا أنها تثير العاملين، وتعمل على تحفيزهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم بصورة أفضل، ومن صور الحوافز المعنوية: الترقيّة، وتقدير جهود العاملين، وتوفير فرص التدريب للأفراد العاملين، وتحسين الظروف المادية في بيئة العمل، يتضح من ذلك أن دور المنظمة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية في العمل وتحسين أداء الفرد وهو الاهتمام بحاجات الأفراد، والاعتراف بأهمية ما يقومون

<sup>1</sup> مرفت خضر السيد المرزخ، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع

الصناعي في قطاع غزة، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004)، ص51.

<sup>2</sup> عارف بن ماضل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية على ضباط

وأفراد شرطة منطقة الجوف، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

المملكة العربية السعودية، 2007)، ص 12.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 209.



به من إنجازات، وهكذا فإن الدور الرئيسي للمنظمة هو الاهتمام بحاجات الأفراد، ومحاولة إشباعها من خلال الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية<sup>1</sup>.

فالحوافز المعنوية هي تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، وهذا يعني أنه إذا كانت الحوافز المادية تشكل حافزا أساسيا فالحوافز المعنوية لها أهميتها في إثارة الدوافع<sup>2</sup>.

وبذلك فهي لا تقل أهمية وتأثيرا في حفز الأفراد وتتمثل في ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين فيها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم واقتراحاتهم.

### 2- الحوافز من حيث الفاعلية

وتقسم الحوافز من حيث فاعليتها إلى:

#### 2-1- الحوافز الإيجابية

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين وتلبي حاجاتهم ودوافعهم، وهي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل وذلك من خلال تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، كما وتعتبر هذه الحوافز من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين فهي تشجع مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة، والحوافز الإيجابية لها أثرها في تقوية الرابطة بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل عملاً متميزاً وجيداً يؤدي إلى الاستمرار في تحقيق المزيد من التحسين في الأداء<sup>3</sup>.

#### 2-2- الحوافز السلبية

وهي الوسائل التي تستخدم لغرض منع السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين، كالتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر، فمن الطبيعي أن يتواجد من بين العاملين من يتناقل في العمل أو يتهرب منه أو يسلك سلوك غير سوي، عندئذ لا بد من استخدام الوسائل التي تحثه وتنبهه وتقوم سلوك مثل هؤلاء العاملين وتردعهم إذا ما تبادوا في سلوكهم غير السوي ويتم استخدام هذه الوسائل

<sup>1</sup> - مرفت خضر السيد المرنيخ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> - عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009) ص 19.

<sup>3</sup> - عارف بن ماضل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

حسب جسامة التجاوزات والأخطاء من حيث ضآلتها أو كونها متوسطة أو شديدة وبالإمكان استخدام الحوافز السلبية لأغراض عديدة منها<sup>1</sup>:

- التنبيه على ضرورة قيام الفرد بالتزاماته المكلف بها.
- عدم الاستمرار في الخطأ.
- التحفيز على تحسين الأداء .
- حث وتنبية الآخرين على تجنب الأخطاء حتى لا يتعرضوا للعقاب.

إن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية وهي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك، وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمر ولهذا فهي تستخدم بكل منطق وحكمة، لأن المبالغة فيها ستؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين مما سيؤثر سلبا على عملهم ومن ثم على مدى تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

### 3- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون

وتقسم الحوافز وفق هذا التصنيف إلى ما يلي:

#### 3-1- الحوافز الفردية

وتمثل ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين فيها لتكافئ على الأداء الفردي، وغالبا ما تعمل الحوافز الفردية على تشجيع الأفراد على تحقيق المزيد من تحسين الأداء وتحفيز الآخرين على تحسين أدائهم رغبة في الحصول على هذه الحوافز، كما أن لها تأثير نفسي طيب لدى الأفراد لأنها تشعره بالتميز وتحقيق الذات، والحوافز الفردية غالبا ما تزكي روح التنافس بين العاملين الأمر الذي قد يؤثر سلبا على العمل الجماعي الذي يحتاج إلى درجة عالية من التعاون بين الأفراد وليس التنافس<sup>3</sup>.

فالحوافز الفردية تتعلق بالفرد الواحد إذ أن هذا الفرد إذا أدى عملا جيدا فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس ومن شأنها أن تعمل على زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعيا للوصول لأداء أفضل.

#### 3-2- الحوافز الجماعية

وتركز هذه الحوافز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، والحوافز الجماعية تشجع وتنمي التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه<sup>4</sup>، وهكذا فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل من

<sup>1</sup> - سنائي الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 233 - 234.

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>3</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان

العربية، (ط01، بدون دار نشر، 2010)، ص 356.

<sup>4</sup> - عارف بن ماضل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، ويمكن للمنظمة ومن أجل أن يتحقق التنافس الايجابي وروح الفريق في آن واحد ، أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على واحد فقط<sup>1</sup>.

فالحوافز الجماعية تهدف إلى معاملة أعضاء الفريق بشكل متساوي وهذا ما يؤدي إلى ظاهرة تهرب بعض الأفراد من تحمل المسؤولية طالما أن هناك أفراد آخرين لديهم الحرص الكافي على القيام بالعمل على أكمل وجه، وهي ظاهرة غالبا ما يكون لها تأثير سلبي على معنويات وأداء العاملين الملتزمين وللقضاء على هذه الظاهر تستخدم المنظمات حوافز جماعية وتترك حرية توزيعها فيما بينهم على حسب نسبة مشاركة كل عضو في الأداء الكلي للفريق<sup>2</sup>.

#### 4- الحوافز من حيث ارتباطها

تقسم الحوافز من حيث ارتباطها إلى<sup>3</sup>:

#### 4-1- حوافز داخلية

تعتبر الحوافز الداخلية تلك المرتبطة بالعمل نفسه وتتضمن الشعور الذاتي بالمسؤولية إزاء جزء له معنى من العمل، وتتيح للفرد استخدام مهاراته وقدراته، فالحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها: الاستقلالية في العمل، استخدام مهارات متنوعة، القيام بأداء عمل مهم الحصول على معلومات مرتدة عن العمل ذاته.

#### 4-2- حوافز خارجية

وهي الحوافز التي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود إلى مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية، التقدير والثناء من جانب زملاء العمل والمشرفين، الترقيات... الخ، ولقد أشار علماء كثيرون إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء، وقد نشأ عن هذا الاعتقاد جدل كبير في مجال بحوث السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء، ومجمل القول أن جميع الحوافز هي عبارة عن مثيرات خارجية لو أحكم وضعها وإدارتها فإنها تلعب دورا مهما في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 356-357.

<sup>3</sup> - عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

### 5- الحوافز من حيث تأثيرها

ونقسم الحوافز من حيث تأثيرها إلى ما يلي<sup>1</sup>:

#### 5-1- الحوافز المباشرة

وهي تلك الحوافز التي تستخدمها المنظمة في تشجيع أفرادها على سرعة الانجاز والدقة في الأداء، والتي تستخدمها لتوبيخهم في حالة تقصيرهم، وهي حوافز مباشرة من حيث تأثيرها المباشر على الفرد فهي تحقق له الرضا والسعادة إذا كانت ايجابية أو تسبب له الإحباط والتوتر والقلق من جراء ما يقع عليه من لوم أو عقاب إذا كانت سلبية.

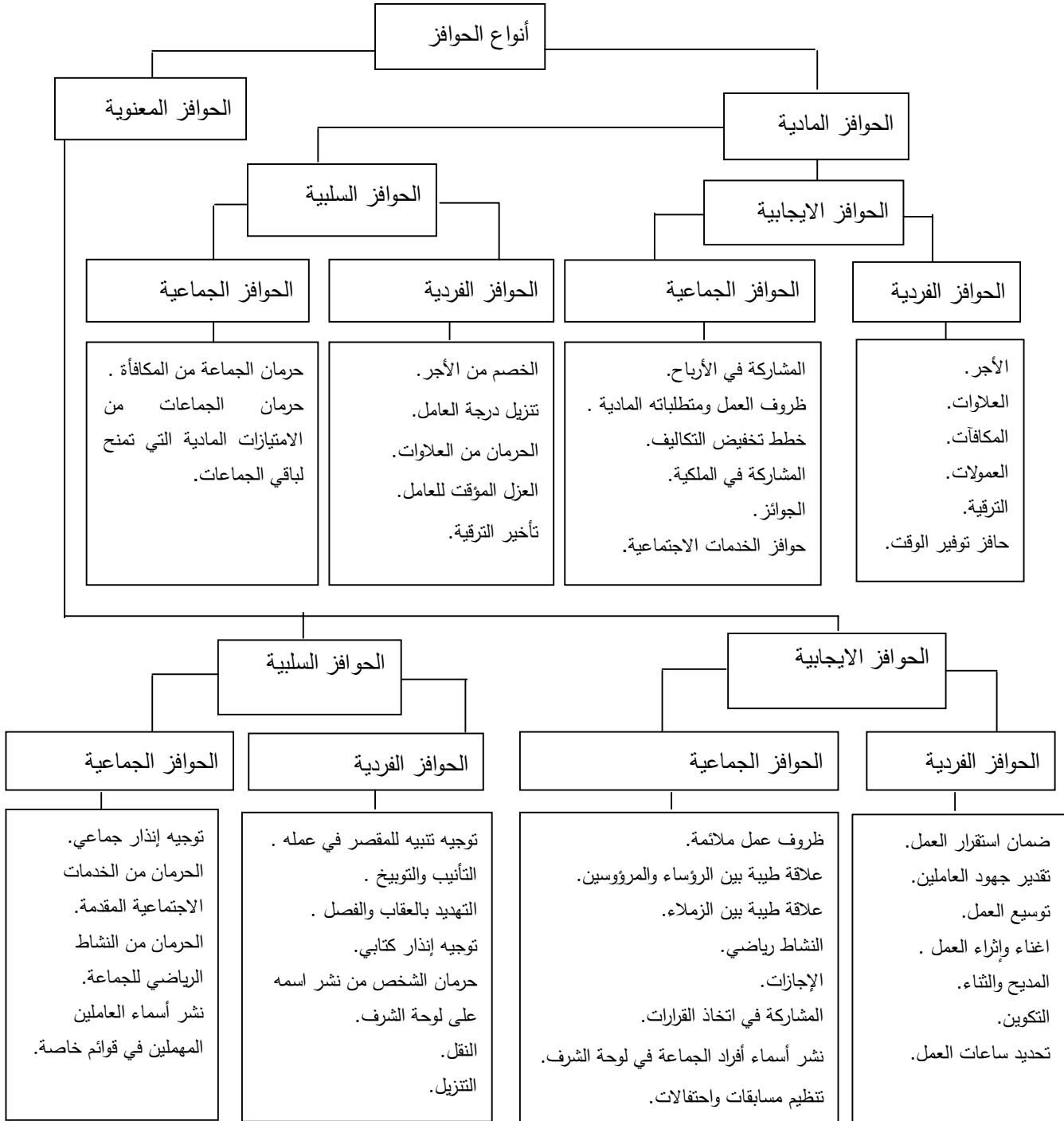
#### 5-2- الحوافز غير المباشرة

وتتمثل في الحوافز ذات التأثير غير المباشر في تحفيز الأفراد على تحسين الأداء، فهي لا تمس العامل بصفة مباشرة، ومن أمثلة ذلك : ظروف العمل الملائمة، العلاقات الحسنة بين العامل والآخرين والتفاهم المشترك، التكوين...الخ.

وفيما يلي نتناول بشيء من التفصيل أهم الحوافز المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية، الفردية والجماعية وهو ما يعرضه الشكل التالي :

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 360-361.

الشكل رقم (25): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2011)، ص 181.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (ط01، مصر، بدون دار نشر، 2009)، ص 376.

## 1- الأجر

ويقصد به " المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله مدة زمنية معينة"<sup>1</sup>، ومن الطبيعي أن الأجر الذي يتقاضاه العامل إذا كان مرتفعاً سيؤثر بصورة ايجابية على رضاه على عمله بينما من الممكن أن ينعكس الأجر المتدني على رضا العامل وأدائه بصورة سلبية، ومن المهم أن يحصل الفرد على أجر مناسب لقاء ما يقوم به من عمل، وترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر كالمركز الاجتماعي للفرد، ومستوى الحياة المادية له، وتأسيساً على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازناً بين ما يساهم به من جهد وبين ما يحصل عليه من أجر واختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة وبالتالي انخفاض مستوى أداء الفرد<sup>2</sup>.

ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ومن هذه الطرق نذكر<sup>3</sup>:

### 1-1- الأجر اليومي

يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء، إلا أنه بالرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو الساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.

### 1-2- الأجر حسب الخبرة في العمل

أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عالياً ويمكن أن يكون المعيار في ذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

### 1-3- الأجر حسب احتياجات الفرد

وبموجب هذه الطريقة فإن أجر الفرد يزداد كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

### 1-4- الأجر بالقطعة

يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به وهذه الطريقة تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر والصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>2</sup> - مرفت خضر السيد المرنيخ، مرجع سبق ذكره، ص 51- 53.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2008)، ص 86.

هذا وتنقسم طريقة الأجر بالقطعة إلى طريقتين هما<sup>1</sup>:

- طريقة أجر القطعة بدون ضمان حد أدنى للأجر: والتي بمقتضاها يتوقف مقدار ما يحصل عليه الفرد من أجر على عدد الوحدات المنتجة، فهي لا تضمن حد أدنى للأجر الذي يحصل عليه الفرد بغض النظر عن إنتاجه.
- طريقة أجر القطعة مع ضمان حد أدنى للأجر: والتي يحصل في ضوءها العامل على حد أدنى من الأجر بغض النظر عن إنتاجه.

### 2- العلاوات

تشير اللغة إلى العلاوة من كل شيء: ما زاد عليه، وهي ذاتها في الاصطلاح أي ما زاد على أجر العامل<sup>2</sup>، والعلاوات تمثل زيادة في الأجر تعطى للأفراد، وتحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين<sup>3</sup>.

وتتعدد أنواع العلاوات التي تمثل حافزا نوردها فيما يلي<sup>4</sup>:

#### 2-1- العلاوة الاستثنائية

يعد الاستثناء ما خرج عن قاعدة عامة أو حكم عام، وهنا فالعلاوة ليست لها قاعدة أو حكم، ولكنها تستحق على من يخرج من القاعدة والحكم العام ومثال ذلك الجهد غير العادي الذي يفيد المنظمة، فالعلاوة الاستثنائية تمنح للفرد عندما يتميز أدائه عن الآخرين ويقدم عملا أو فكر ابتكاري تستفيد منه المنظمة.

#### 2-2- علاوة الكفاءة

تمنح علاوة الكفاءة للعامل نتيجة لكفاءة أدائه خلال السنة، فعندما يتحصل العامل مثلا على تقرير كفاءة بمرتبة ممتاز، أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية تشجيعا للمزيد من العلم والبحث أو تقديم مقترحات وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل.

#### 2-3- العلاوة الدورية

وتنقرر للعامل بصفة دورية ومستمرة، وتستحق بتحقيق سببها وهو شغل الوظيفة وتلحق بالأجر الأصلي.

<sup>1</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، (المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ)، ص 424.

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>3</sup> - زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>4</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 226-227.

### 3- المكافآت

المكافأة مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج<sup>1</sup>. وتمنح المنظمات المكافآت لكبار عمالها في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة العليا منها بناء على ما يقدمونه من أفكار وآراء وأنشطة وأعمال تؤثر على الأداء العام للمنظمة أو أدائهم بحيث يترتب عليها تحقيق الأرباح وزيادة كمية المبيعات، وليست هناك نسب معينة لمقدار المكافآت التي يمكن تقديمها ولكن قد يكون للمستوى الإداري أهمية في تحديد مقدار المكافأة الممنوحة<sup>2</sup>.

فالمكافأة لها أهميتها كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها المنظمات وتعتبر عامل هام لدفع العاملين للتميز، وهي توفر البيئة التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهودهم لنيلها.

### 4- العمولات

يعبر عن العمولة بأنها نسبة مئوية من القيمة المحققة التي تحددها المنظمة، وهذه الطريقة تجعل الفرد على استعداد دائم لبذل المزيد من الجهد، ويسود هذا النظام في وظائف متعددة مثل الوظائف البيعية<sup>3</sup>، ففي وظائف البيع تقوم هذه الطريقة على أساس مكافأة رجال البيع الذين يحققون نتائج طيبة فقط ولذلك فإن ما يحصل عليه رجل البيع يتغير بحسب تغير حجم مبيعاته، حيث يحصل البائع على نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها، وعادة ما يحصل البائع على أجر ثابت بجوار العمولة، حيث يعمل الأجر على إشباع حاجاته الأساسية وتأمين أمور معيشته، في حين تحفزه العمولة وتدفعه لتنمية مجهوده البيعي<sup>4</sup>.

### 5- حافز توفير الوقت

ومعناه أن يكافئ الفرد على إنتاج محدد لو أنتجه في أقل من الوقت المحدد وهذا عادة يتم لدى العامل صاحب الخبرة<sup>5</sup>.

### 6- مكافآت العمل الإضافي

بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - مرفت خضر السيد المرنيخ، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 378.

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 380-381.

<sup>5</sup> - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 124.

<sup>6</sup> - عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 13.



### 7- المشاركة في الأرباح

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل بهدف زيادة الأرباح التي يحصلون عليها<sup>1</sup>، فمن بين طرق التحفيز الجماعية على مستوى المنظمة منح الأفراد ميزة المشاركة في الأرباح، وتأخذ المشاركة في الأرباح عدة أشكال على النحو التالي<sup>2</sup>:

- التوزيع الدوري للأرباح، وبمقتضاها يتم حساب الأرباح الصافية في نهاية المدة الزمنية المقررة ثم تحتسب نسبة المشاركة في الأرباح وتوزع على العاملين بالنسب السابق تحديدها.
- تجميع مستحقات الأفراد من المشاركة في الأرباح ثم دفعها لهم بصورة إجمالية عند تقاعدهم أو في حالات العجز عن العمل، أو دفعها للورثة في حالة الوفاة.
- إتباع مزيج من الطريقتين السابقتين فيوزع جزء ويستبعد جزء يتم تجميعه ويوزع في حالات التقاعد أو في حالات العجز عن العمل، أو الوفاة.

### 8- خطط تخفيض التكاليف

وتسمى أيضا خطط الاقتراحات أو توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات<sup>3</sup>.

### 9- المشاركة في الملكية

تميل بعض المنظمات إلى منح العاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح أو الوفر في التكاليف وذلك في شكل مادي وبين شراء حصص أسهم وينسب محدودة<sup>4</sup>، وهذا النوع من الحوافز يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لشعورهم بملكية جزء من رأس المال، بالإضافة إلى تخفيض حدة التوتر والصراع الناتج عن إحساس العاملين باستغلال المنظمة لقدراتهم ومهاراتهم، وبث روح الالتزام والتعاون والرضا لتحقيق نجاح المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 388.

<sup>3</sup> - هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2009)، ص 363.

<sup>5</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 390.

10- الجوائز

تمنح هذه الجوائز بشكل مادي مثل إهداء المنظمة للأفراد المبدعين أثاث منزلي أو سيارة أو معدات كهربائية أو تراخيص الدخول إلى السينما أو المسرح لمدة معينة أو السفرة السياحية المدفوعة... الخ<sup>1</sup>.

11- حوافز الخدمات الاجتماعية

لحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية بأنها تشبع حاجات ورغبات العاملين، وذلك لأن المنظمة معنية برعاية مصالحهم وأسرهم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية وعرفت على أنها المنافع التي يتلقاها العاملين بطريقة غير مباشرة من المنظمة، وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، وتهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل<sup>2</sup>، كما يطلق عليها أيضا اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، وهي خدمات تقدمها المنظمة للعاملين بدون مقابل أو بمقابل بسيط، وتعمل هذه الحوافز على زيادة ارتباط العاملين بها، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها وكل هذا يعود في النهاية بالمنفعة على المنظمة والعاملين بها<sup>3</sup>.

ونذكر من حوافز الخدمات الاجتماعية ما يلي:

11-1- التأمينات

- **تأمين التقاعد:** ويهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، حيث يحصلون على أجر التقاعد، ويتحدد هذا الأجر بعدة اعتبارات أهمها: مساهمة الفرد بما يستقطع منه بالإضافة إلى مساهمة المنظمة، وطول مدة الخدمة<sup>4</sup>.

- **التأمين الصحي:** والذي أصبح من الضروريات الأساسية لكل عامل وأسرته، ويقوم التأمين الصحي عادة على التأمين على صحة العاملين عن طريق التعاقد مع إحدى المستشفيات لعلاج العاملين وأسرهم بالمجان أو بأجر رمزي، وقد يتم العلاج خارج المستشفى تحت إشراف أطباء متخصصين على أن تتحمل المنظمة تكاليف العلاج الخاصة بأتعاب الأطباء وتكاليف الأدوية، وقد تسهم المنظمة بنصيب كبير في هذه التكاليف ويسهم العامل المريض بنصيب صغير فيها يخصم من أجره على فترات طويلة نسبيا<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>2</sup> - علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة** (رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007)، ص 14.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 378.

<sup>5</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 496 - 497.

ويوجد أيضا<sup>1</sup>:

- **التأمين ضد البطالة:** ويهدف لتقديم تعويضا معيناً للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة ينتج عنها تسريح العاملين في المنظمة.
- **التأمين ضد العجز وإصابات العمل:** ويرعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل بتقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.
- **التأمين على الحياة:** حيث تقدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت، أو حسب عقد التأمين، وهذا النوع من التأمين مكلف للمنظمات.

### 11-2- الخدمات الترفيهية والاجتماعية والثقافية

تهتم المنظمات بتقديم خدمات ترفيهية واجتماعية للعاملين مثل إنشاء نوادي خاصة بالعاملين وأسرههم وما توفره من خدمات اجتماعية وأنشطة رياضية وتنظيم الرحلات للعاملين مع أسرههم<sup>2</sup>، هذا وقد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات وندوات ثقافية ودينية، كما تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها تتناول قضايا مختلفة بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين، وقد ترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية لما فيه من أثر اجتماعي وترويجي جيد على العاملين، وغير ذلك من الأنشطة الترفيهية والاجتماعية والثقافية<sup>3</sup>.

### 11-3- تسهيلات معيشية

هناك العديد من التسهيلات من أهمها مساعدة العاملين في إيجاد مساكن للعاملين وذلك من خلال بناء مساكن خاصة للعاملين وتأجيرها لهم بإيجار معقول، أو استئجار مساكن ثم إعادة تأجيرها للعاملين، كما يمكن للمنظمات أن تقوم بتوفير دور الحضانة للعاملات المتزوجات بالإضافة إلى إنشاء جمعيات تعاونية استهلاكية يمكن للعاملين أن يجدوا فيها لوازم المعيشة، كما توفر لهم وسائل نقل خاصة لنقلهم مجانا أو بأجر رمزي، هذا وتقدم وجبات غذائية للعاملين مقابل أسعار رمزية، وذلك بهدف تقليل الجهد والوقت والمال الذي يتحمله العاملون، ويترتب على ذلك توفير الراحة وارتفاع روحهم المعنوية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 498.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 381.

<sup>4</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 501-500.

11-4- صندوق الادخار

يساهم العاملون والمنظمة معا في صندوق الادخار بنسب محددة، وهذا الصندوق يمنح قروضا وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج... الخ<sup>1</sup>.

12- ضمان استقرار العمل

إن ضمان استقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على أدائهم، فمن خلال العمل المستقر والدائم يضمن العامل دخلا ثابتا يعيش به مع أفراد عائلته براحة واطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء<sup>2</sup>.

13- توسيع العمل

يعتبر من أهم الحوافز المعنوية، وتوسيع العمل معناه أن تقوم المنظمات بتوسيع إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري وهذا يقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء العمل<sup>3</sup>.

14- المشاركة في اتخاذ القرارات

وهناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية، يأتي من بينها التحفيز عن طريق المشاركة، حيث تعرف المشاركة في مجال تطبيقها الإداري بأنها دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة لمشاكلهم، وتتبع أهمية المشاركة وبخاصة في اتخاذ القرارات كعامل تحفيز معنوي من خلال ما تتضمنه من أساليب متعددة من شأنها أن تساعد على تحسين أداء العاملين، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرهم وتأهيلهم للعمل، أما فيما يتعلق بأساليب المشاركة التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء يمكن أن نذكر منها: الاجتماعات، المؤتمرات، اللقاءات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 152.

<sup>4</sup> - عبد العزيز بن سعد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 20.

### 15- ظروف العمل ومتطلباته المادية

تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: الآلات والتجهيزات، ومكان العمل عاملاً مؤثراً على أداءهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر<sup>1</sup>.

### 16- اغناء أو إثراء العمل

يعتبر حافظاً معنوياً مهماً تلجأ المنظمة إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني، ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، بإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر<sup>2</sup>، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي تحسين أدائه .

### 17- تقدير جهود العاملين

ويكون ذلك من خلال منح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في تحقيقهم لأهدافها، كما يمكن تقدير العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنظمة، أو وضع صورهم الشخصية على اللوحة مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من انجازات<sup>3</sup>.

### 18- تحديد ساعات العمل

مما لا شك فيه أن هناك مستوى معقول من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة حيث إذا زادت عن هذا المستوى سيصاب بالتعب والإرهاق بالتالي سيؤثر على روحه المعنوية وأدائه في العمل فمن الضروري إذن تحفيز العمال على العمل والانتماء للمنظمة عن طريق تحديد ساعات معقولة للعمل اليومي<sup>4</sup>.

### 19- التكوين

هو عبارة عن عملية تعلم منظمة تهدف إلى التغيير في سلوك الفرد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة بعد إكسابه مهارات ومواقف إيجابية حيث تكمن أهمية التدريب في كونه أحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها المنظمة وأنه لا غنى عنه، فهو جزء من بيئة العمل له القدرة على إكساب العاملين مهارات ومعارف وخبرات جديدة، كما يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع من روحه المعنوية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>3</sup> - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

<sup>4</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار الراجحة، 2010)، ص 143.

<sup>5</sup> - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 153.

20- النقل

النقل هو إعادة تخصيص الفرد، بحيث يشغل وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث الأجر والمسؤولية، بمعنى آخر النقل يعتبر حركة أفقية بعكس الترقية والتي تعتبر حركة رأسية والنقل على ما سلف من الأمور الطبيعية، لكن النقل كجزء هو إبعاد الفرد عن المكان الذي أحدث فيه السلوك المعيب مما يؤثر عليه نفسياً<sup>1</sup>.

21- الإجازات

إذ يتاح للفرد الحصول على إجازات مدفوعة الأجر وتشمل الإجازة السنوية وإجازة الزواج وأيضاً الإجازات المتعارف عليها في الأعياد والمناسبات الدينية وعطلات نهاية الأسبوع وغيرها، وإذا دعت حاجة العمل للتواجد خلال هذه الفترات يحق للعامل الحصول على مقابل مادي بدل منها، كما يحق للعامل الحصول على إجازة مرضية مدفوعة الأجر في حدود فترة زمنية معينة<sup>2</sup>.

22- الترقية والتقدم مقابل الثبات والتجاهل

إذ لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب التحفيز، سواء كانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضي عليها العامل فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض العاملين نظير التميز في الأداء، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدتها بعض المنظمات لعمالها في التنافس على وظيفة عليا ويقصد بالترقية تغيير الفرد لوظيفته الحالية، ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسئوليات أكبر، وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى، مما يترتب عليها زيادة في الأجر ويربط مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي مناصب، والتقدم اعتماداً على الخبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف، ويجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي، وألا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقاً لمؤهلات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل، وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معاً، وتعتمد الترقية على الأقدمية ومدة الخدمة كأساس لمنح الترقية، أو بمستوى الأداء والكفاءة التي يحققها الفرد، ويفضل أن تعطي المنظمة معيار الكفاءة كأساس للترقية، لتحفيز وتشجيع الأفراد لديها لتحسين أدائهم، مع الأخذ بالأقدمية للمحافظة على الولاء التنظيمي للأفراد في المنظمة<sup>3</sup>، وكما تمثل الترقية حافزاً إيجابياً فإن بقاء الموظف على نفس حالته الوظيفية فترة طويلة

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2009) ص ص 298-299.

<sup>3</sup> - علاء خليل محمد العكش، مرجع سبق ذكره، ص ص 24 - 25.

وتجاهله أو الاستعانة بالمصادر الخارجية لشغل وظيفة أعلى كان يمكنه تقلدها يمثل حافزا سلبيا يمكن استخدامه في الحالات والظروف التي تسمح بتطبيقه<sup>1</sup>.

### 23- المديح والثناء مقابل التأييب والتوبيخ

يحتاج الأفراد إلى الثناء والشكر بما يشعرونه بتقدير الآخرين لجهدهم الذي بذلوه حتى ولو كان ذلك واجبا مفروضا عليهم، ويعد التأييب والتوبيخ الأداة المقابلة للمديح ويكون في حالة الانحراف السالب في أداء الأفراد ويجب أن يتم اللوم والتوبيخ مباشرة بعد ارتكاب الخطأ كما يجب أن يتم التركيز عند الانتقاد على السلوك والتصرف وليس الفرد ذاته<sup>2</sup>.

### 24-التنزيل

يعرف التنزيل بأنه عملية إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤوليات أقل<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: نظام منح الحوافز

ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى شروط النظام الجيد للحوافز بالإضافة إلى المعايير المختلفة لمنحها، كذلك التطرق إلى مختلف مراحل تصميم نظام الحوافز.

#### 1- شروط نظام جيد للحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها ما يلي<sup>4</sup>:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والمنظمة معا، فلا بد أن تؤدي الحوافز إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهداف الفرد من جهة أخرى.
- تناسب الحوافز مع دوافع الأفراد مع إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الأفراد وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم الذي تمنح خلاله الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وذلك لتنمية الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات.
- ضمان العدالة والمساواة والشمولية في نظام الحوافز.

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 345.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 384.

<sup>3</sup>- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 237

<sup>4</sup>- معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 272-273.

- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .
  - أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد، وهذا لكي يؤدي دوره في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود المبذولة من طرفهم.
- أما في حالة عدم الاهتمام بعملية التحفيز التي ينجم عنها نقص الحوافز فإن ذلك يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء العاملين كما يلي<sup>1</sup>:
- تدنى مستوى أداء العاملين .
  - شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم .
  - القضاء على روح التعاون في إطار العمل .
  - عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون .
  - ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المنظمة حين تتوفر فرص عمل في منظمات أخرى .
  - ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية .
  - عدم تمتع المنظمة بالاحترام و التقدير من العاملين في المنظمة، ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم .
  - ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة بفعل بعض الأخطاء في العمل الناتجة عن حالات الإهمال عند ممارسة العمل .

### 2- معايير منح الحوافز

إن أهم معيار لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى فيما يلي بعض منها<sup>2</sup>:

#### 2-1- الأداء

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل أو تدنية في التكاليف أو الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة.

#### 2-2- المجهود

وهو يعني الجهد الذي يبذله الفرد في إيجاد الأسلوب أو الوسيلة لكي يصل إلى الأداء المرغوب، ويصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وغير واضح، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار التميز في الأداء.

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش، مرجع سبق ذكره، ص 16

<sup>2</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 355-356.



### 2-3- الأقدمية

ويقصد بها طول فترة العمل التي قضاها الفرد في المنظمة، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما.

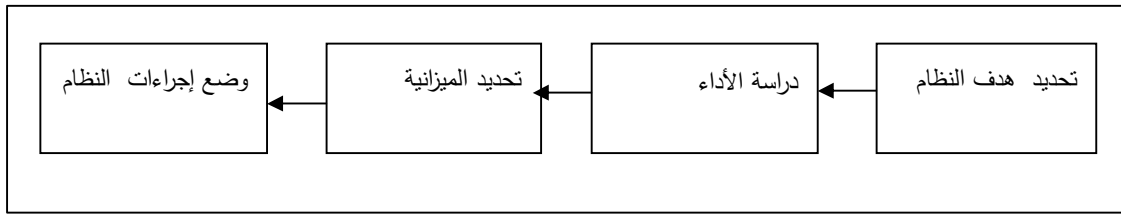
### 2-4- المهارة

إن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو إنجازات أو دورات تدريبية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المعيار الأخير محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

### 3- مراحل تصميم نظام الحوافز

يمر التصميم الجيد لنظام الحوافز عبر مراحل يوضحها الشكل التالي:

#### الشكل رقم(26): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2009)، ص 368.

وفيما يلي مختلف خطوات تصميم نظام الحوافز<sup>1</sup>:

### 3-1- تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وعلى من يقوم بوضع نظام التحفيز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام، وقد يكون هدف النظام هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات، أو قد يكون من أجل تخفيض التكاليف، أو لغرض تشجيع الأفكار الجديدة أو تحسين الجودة وغيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم من أنشطة إدارات، فروع، الخ، وكما ترى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تتعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز، وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل انتقالاً من الإدارات العامة إلى

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 368-373.

الإدارات، والى الأقسام، وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

### 3-2- دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، ويستدعي تحديد الأداء المطلوب ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم: فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، ويعني أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم.
- وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أقل ولا أكثر مما يجب، وإذا كان هناك عدد من العاملين داخل الوظيفة فهل هي على سبيل التشابه أو التكامل، فالإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي في الحوافز، فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة فيجب أن يكون النظام جماعياً.
- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والحرارة، والتهوية... الخ.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز، وهي قد تأخذ شكل كمية العمل مثل عدد الوحدات المنتجة، عدد الفواتير التي تم مراجعتها، المبالغ التي تم تحصيلها وغيرها، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، اليوم، الأسبوع، وغيرها، أو تأخذ شكل جودة العمل مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، كما يمكن أن تأخذ شكل التدرج والترتيب.

### 3-3- تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لنظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود قيمة الحوافز والجوائز وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الهدايا كما يجب أن يغطي التكاليف الإدارية والتي تغطي تكاليف تصميم النظام تعديله، الاحتفاظ بسجلاته، وتدريب المشرفين عليه وغيرها، ويغطي أيضاً تكاليف الترويج والتي تتضمن بنوداً مثل الكتيبات التعريفية، خطابات الشكر، الحفلات وغيرها.

- 3-4- وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وتتمثل أهمها فيما يلي:
- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.
  - الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، ويحتاج الأمر إلى تحديد مواعيد الانعقاد.
  - تحديد توقيت تقديم الحوافز.
  - نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء.
  - النماذج: وتمثل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، فهي تمثل نماذج ترشيح للحصول على حافز.

### المطلب الثالث: الاتصال الداخلي كحافز للعاملين

يتفاعل الأفراد في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وزملاء وفقا لمزيج من القيم والاتجاهات الشخصية والدوافع والسلوكيات، ويعتبر الاتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه جميع صور التفاعلات الاجتماعية فهو أبرز الأبنية المشكلة للبناء الاجتماعي للمنظمة له علاقة بتحفيز العاملين، فعملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحفيز العمال وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وقرارات المنظمة كما تؤثر الاتصالات على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى الأداء، فحصول الفرد على المعلومات الكافية عن عمله تبرر قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة، وفي وجود اتصالات جيدة يمكن للعامل التعبير عن وجهة نظره وتفاصيل آرائه إلى رؤسائه مما يهيئ له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل، وتحرص الإدارة الحديثة على الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد لكي تقيم معهم جسرا من الثقة المتبادلة، وتبرز أهمية الاتصالات الداخلية في تحفيز العاملين من خلال النقاط التالية:

1- اعتماد الإدارة على الاجتماعات كوسيلة اتصالية مباشرة لإيصال تعليماتها إلى العمال، فالعمال الذين يحضرون هذه الاجتماعات يشعرون بالاهتمام الذي توليه الإدارة لهم ويشعرون أيضا بمدى أهميتهم في المنظمة<sup>1</sup>.

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

2- فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاياتهم وملاحظاتهم السلبية والايجابية له دور كبير في تحفيز العامل على العمل بجد، فالالاتصال لا يكون في اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس بإصدار الأوامر أو انسياب المعلومات في اتجاه واحد بل يجب على الرئيس أن يستمع إلى مشاكل مرؤوسيه ومشاعرهم وأفكارهم حتى يتمكن من استخدام الطرق الصحيحة في التوجيه والإرشاد وحتى يتمكن من تحفيز العمال على الأداء الجيد في عملهم، فوجود شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية لنقل المعلومات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته وهذا ما يجعل كل فرد في منظمته يشعر بأن له دورا هاما وفعالا وهذا يحفزه على العمل، غير أن عدم إتباع ذلك أو تجاهله يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الحيوية والنشاط وهنا يؤثر على تنفيذ الأوامر ويجعلها آلية ومجردة من أي نوع من المشاعر أو الرغبة في العمل.

3- يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على العاملين وتحفزهم على العمل، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبت روح الفريق فيما بينهم واطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم، ولا شك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم<sup>1</sup> كما أن الرئيس من خلال اتصاله بمرؤوسيه يعمل على التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه الجميع للمسار باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتحفيزهم وحثهم على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وهذا يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشد همهم وتحفيزهم على العمل والتعاون<sup>2</sup>.

4- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام وشرح طريقة أداء العمل للمرؤوس وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة، وكيف يمكن تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك يستثير الدافعية<sup>3</sup>.

5- هناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز لتحفيز العاملين وحثهم على توظيف مهاراتهم وقدراتهم يأتي من بينها التحفيز عن طريق المشاركة، حيث تعرف المشاركة في مجال تطبيقها الإداري بأنها دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة لمشاكلهم، وتتبع أهمية المشاركة وبخاصة في اتخاذ القرارات كعامل تحفيز معنوي من خلال ما تتضمنه من أساليب متعددة

<sup>1</sup> - إيهاب محمود عايش، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، (ط03، عمان، الأردن: دار وائل، 2006)، ص 287.

من شأنها أن تساعد على تحسين أداء العاملين، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرهم وتأهيلهم للعمل .

ويركز الكثير من الباحثين على أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات لأن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين على الأداء الجيد، بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تدفعهم للبحث عن الأفكار الجديدة والى بذل المزيد من الجهد والتعاون كما تؤدي المشاركة إلى زيادة القبول لأفكار الإدارة والى تخفيض درجة الشكاوي، فأسلوب الإدارة بالمشاركة يعتبر أسلوب فعال لإدارة الأفراد للمنظمة وذلك للتخفيف من الضغوط التي يعاني منها الأفراد فهي تعمل على فهمي تعمل على دمج أفكار واتجاهات العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فالعاملين الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات يكونون أكثر تحفيز وأكثر رضا عن العمل وأقل تفكير في الغياب وأقل عرضة للإصابة بأمراض نفسية وجسدية<sup>1</sup>.

6- العلاقات مع الآخرين: لا شك أن علاقات العامل بزملائه تلعب دورا هاما في مدى تعلقه واندماجه وتحفيزه في عمله، فالمنظمات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة وتوفر فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم وكذلك إلى خلق علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة بالإضافة إلى احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض .

فتفعيل طاقات العاملين في المنظمة يكون من خلال إشاعة روح التعاون في العمل وهذا لا يتحقق إلا من خلال كفاءة عملية الاتصال الداخلي الحاصلة بالمنظمة سواء كان من خلال الاتصال النازل أو الصاعد أو الأفقي، مما يؤدي إلى رفع روح التعاون بين جميع العاملين فضلا عن تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين في المنظمة<sup>2</sup> .

7- تقدير جهود العاملين: يعتبر الاعتراف بجهود العاملين ذو أهمية كبيرة وهو حافزا مهما لهم لبذل العاملين جهود إضافية، ويكون تقدير جهود العاملين من خلال توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في تحقيقهم لأهدافها .

<sup>1</sup> - إيهاب محمود عايش، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، (ط6، عمان، الأردن: دار الحامد، 2006)، ص 53.

### الخلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الدوافع والحوافز تعتبر من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

من خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في الآتي:

- تتوقف قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها إلى حد كبير على نجاح المنظمة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين إلى الأداء الجيد، وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- يتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل.
- إذا نجحت الإدارة في أي منظمه في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.
- عملية الاتصال الداخلي تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحفيز العمال وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة.

## الفصل الثالث

دراسة حالة ديوان الترقية  
والتسيير العقاري بولاية  
البويرة

## تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي والتحفيز بالإضافة إلى العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المنظمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وهي ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، والذي يلعب دورا مهما في مجال الترقية العقارية بولاية البويرة.

سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.**



المبحث الأول: تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التطرق إلى مختلف مراحل نشأتها ومختلف المهام الموكلة إليها، وكذا التعرف على الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري

لمعرفة نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة لابد من معرفة التحولات التي عرفتھا الطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري بالجزائر، ولقد تمثلت هذه التحولات في ثلاث مراحل نوضحها كما يلي:

المرحلة الأولى

وهي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري سنة 1974 إلى غاية سنة 1985 وأهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقلال الدواوين في تسييرها اتجاه الإدارة العمومية، وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل الدواوين خلال هذه المرحلة تتمثل في<sup>1</sup>:

- الأمر رقم 63/74 المؤرخ في 10/06/1974 المتضمن إنشاء وتحديد نظام دواوين الترقية والتسيير العقاري.
- الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 23/10/1976 والمتضمن تحديد شروط إحداث وتنظيم وسير دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.
- المرسوم 143/76 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.
- المرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 05/01/1980 المتعلق بتطبيق أحكام المادة الأولى من الأمر 93/76 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 والمتضمن تحديد شروط إحداث دواوين الترقية والتسيير العقاري وتنظيمها وسيرها.
- المرسوم رقم 502/82 المؤرخ في 25/12/1982 المعدل والمتمم للأمر رقم 93/76 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976.
- الأمر الوزاري المشترك المؤرخ في 01/06/1985 المتضمن للتنظيم الداخلي لدواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية .

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة .

### المرحلة الثانية

وهي المرحلة الممتدة من سنة 1985 إلى غاية 1991، فقد عرفت دواوين الترقية والتسيير العقاري تعديلا في طبيعتها حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية محلية وهذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 المتضمن تحويل وتنظيم أعمال دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية، وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري خلال هذه المرحلة نجد المرسوم رقم 270/85 المؤرخ في 1985 / 11/05.

### المرحلة الثالثة

وهي المرحلة الحالية والممتدة منذ سنة 1991 إلى يومنا هذا، وخلال هذه المرحلة عرفت دواوين الترقية والتسيير العقاري تحولا أساسيا، ذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية وهذا تنفيذا لمقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12.

ومن النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري خلال هذه المرحلة ما يلي:

- المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري والمحددة لكيفيات تنظيمها وعملها .
  - المرسوم التنفيذي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/01/02 المتضمن تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي رقم 147/91 .
  - القرار رقم 43 المؤرخ في 1998/10/19 والمتضمن تحديد الإطار القانوني للهيكل التنظيمي لدواوين الترقية والتسيير العقاري.
  - المنشور المؤرخ في 1998/11/18 المتضمن تعديل أحكام القرار الوزاري المؤرخ في 1998/10/19.
- أما فيما يخص ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة فقد تم تأسيسه طبقا للأمر رقم 93/76 الصادر في 23 أكتوبر 1976 المنبث لشروط تأسيس وسير دواوين الترقية والتسيير العقاري، وقد تم تغيير طبيعته القانونية حسب المرسوم رقم 147/91 بتاريخ 1991/05/12 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية لديوان الترقية والتسيير العقاري.

ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة نصب كمؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية تتمتع بالشخصية المعنوية، تملك الدولة رأس مالها مع استقلالها المالي والتسييري، يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري، وتمارس وظائفها على مستوى الولاية تحت وصاية وزارة السكن والعمران.

يدير ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة مجلس إدارة يشرف عليه مدير عام، ويتكون مجلس الإدارة من:

- ممثل للوزير المكلف بالسكن.
- ممثلين يقترحهما الوزير المكلف بالمالية.
- ممثلين يقترحهما الوزير المكلف بالجماعات المحلية .
- بالإضافة إلى ممثلين عن عمال الديوان بولاية البويرة .

### المطلب الثاني: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

ومن المهام التي أوكلت الى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- تلبية حاجات السكن للولاية.
- تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات والمراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك.
- مراقبة أشغال ما بعد البناء وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي.
- تسند إليها أعمال الترميم والإصلاح اللازم للسكنات المبنية من طرف الوكالة ذاتها.
- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات.
- المتابعة القضائية لكل تعدي على البناءات من طرف أصحاب السكنات الهارين من دفع الكراء.
- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني، التجاري والحرفي، أو التنازل عنها.
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذلك مقابل التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها في حالة صالحة للسكن باستمرار.
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها إضافة إلى ضبط ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات.
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي يسييرها الديوان وتنسيق ذلك.
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في إطار وحدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة .

- كل العمليات الأخرى التي تتدرج في إطار التسيير العقاري.

- كل نشاطات الاقتناء والتهيئة للأوعية العقارية قصد بيعها أو تأجيرها.

وبصفة عامة كل الأعمال التي تساهم في انجاز أو تحديد الأعمال العقارية المخصصة للبيع والإيجار للأموال العقارية.

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والإمكانيات البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

تكمن ركيزة نجاح أي منظمة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري وكذا معرفة الإمكانيات البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري.

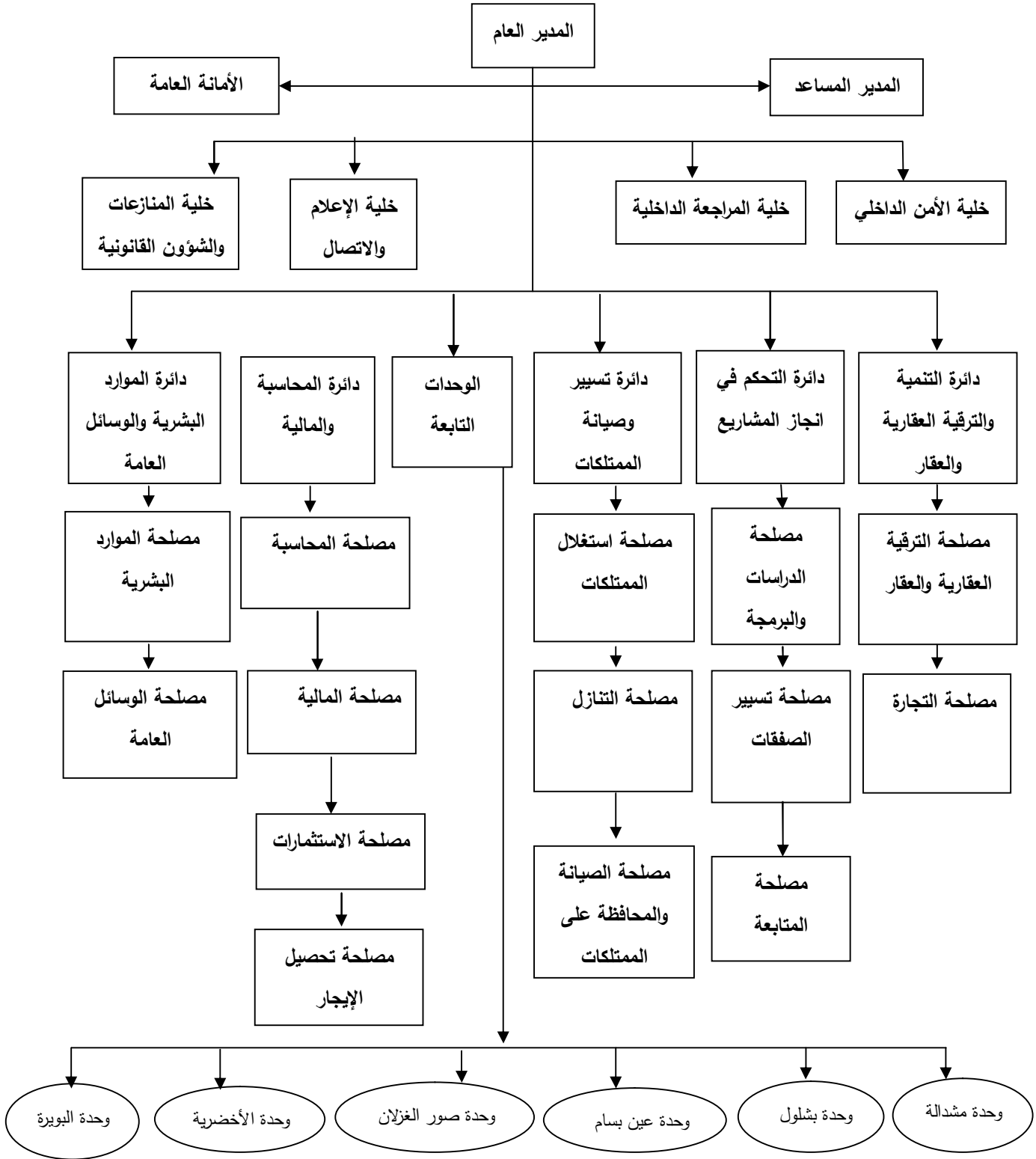
#### 1- الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

يشغل ديوان الترقية والتسيير العقاري حيزا هاما في ميدان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة ويوزع هذا الديوان مهامه على دوائره المختلفة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة:

الشكل رقم (27) : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة .

فالهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة يتكون من<sup>1</sup>:

### 1- المدير العام

يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان ومشاريعه عن قرب ويعتبر المسؤول الأول والأخير عن نجاح الديوان ونشاطه وهو مكلف بـ:

- ضمان تحقيق الأهداف المحددة للديوان وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- التوقيع على جميع الإجراءات التي تخص الديوان.
- يمارس سلطة الإشراف على جميع العاملين، ويضمن السير الحسن للمصالح ويعين العاملين ويعزلهم حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الجاري العمل به.
- يعد الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات، ويقدمها للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة.
- يحضر تقرير سنوي عن الأنشطة ويرفقها بحسابات النتائج ويقوم بإرسالها إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.
- يبرم كل صفقة أو عقد في إطار التنظيم المعمول به.

### 2- المدير المساعد

وهو مساعد مباشر للمدير العام وتقع تحت مسؤوليته ما يلي:

- رصد، تنسيق، متابعة وتنفيذ برامج العمل والأهداف المحددة لها.
- مراقبة تنفيذ الإجراءات الإدارية في الديوان على جميع المستويات.
- تمثيل المدير العام في اللجان الداخلية والخارجية.
- تحليل وتقييم الأنشطة التي تضطلع بها الهياكل التابعة لديوان الترقية والتسيير العقاري.

### 3- الأمانة العامة

تعتبر كوسيلة اتصال بين دوائر الديوان والمدير العام وتعمل على تسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات خاصة المتعلقة بمكتب المدير العام وهي مكلفة بما يلي:

- تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة.
- تقسيم العمل وتوزيع البريد الذي يصل إلى المديرية العامة عبر مختلف الدوائر.
- إعلام جميع المسؤولين بالديوان بقرارات المدير العام.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة .

- استقبال الزوار بالمديرية العامة.

#### 4- خلية الأمن الداخلي

يسهر على توفير الأمن بالديوان وتمثل مهامه في:

- وضع مخطط للأمن والسهر على تنفيذه بمجرد إقراره من طرف المدير العام.
- تنسيق ومراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان.
- اتخاذ كل التدابير اللازمة للمحافظة على ممتلكات الديوان.

#### 5- خلية المنازعات والشؤون القانونية

وتكلف خلية المنازعات والشؤون القانونية بالسهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع والمتعلقة بمصلحة الديوان.

#### 6- خلية المراجعة الداخلية

مكلفة بما يلي:

- السهر على التنفيذ الجيد للطرق والقواعد والإجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل هيكل من هياكل الديوان.
- تحليل وتقييم النشاط الإداري والمالي للديوان ومتابعة التطبيق الجيد للتشريعات واللوائح.
- تقييم أداء الديوان واقتراح إصلاحات إذا لزم الأمر من أجل تحسين أدائها.

#### 7- خلية الإعلام والاتصال

وهي مكلفة بـ:

- تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان.
- ضمان الاستخدام الرشيد لوسائل الإعلام الآلي وصيانتها.

#### 8- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة

تعنى هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالإمكانات البشرية والوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان كما تهتم بالتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الإداري لعمال الديوان، وهي الدائرة اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة للديوان وتنفيذ الإجراءات لضمان الحفاظ على مصالح الديوان.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

يأتي على رأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للموظفين وحسن التسيير والأداء وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين هما:

- **مصلحة الموارد البشرية:** تعتبر صلة الوصل بين الإدارة والموظفين وتتمثل مهامها أساسا في ما يلي:
  - احترام قواعد التوظيف.
  - تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقية.
  - متابعة المسار الوظيفي للموظفين ودفع الأجور.
  - معالجة ومتابعة العطل والغيابات الخاصة بموظفي الديوان.

وتنقسم هذه المصلحة بدورها إلى خليتين هما:

- أ - **خلية التوظيف والتكوين:** تهتم بكل ما يخص توظيف الأفراد وتكوينهم لإكسابهم المعارف الجديدة التي تمكنهم من متابعة مسيرتهم المهنية، يشرف عليها رئيس خلية ومسيري التوظيف والتكوين وتتمثل مهامها في:
  - تحضير مخطط التكوين بالتنسيق مع رؤساء الدوائر ودراسة احتياجات الديوان من حيث التكوين والعمل على الاتصال مع مختلف مراكز التكوين.
  - تكوين العمال وهذا بعد القيام بدراسة الاحتياجات التكوينية مع مختلف الدوائر وأخذ ميزانية التكوين بعين الاعتبار.
  - دراسة الاحتياجات اللازمة من العاملين بالتنسيق مع رؤساء الدوائر وتنفيذ مخطط التوظيف.
  - المتابعة والإشراف على المترشحين من مختلف مراكز التكوين والجامعات.
  - المتابعة والإشراف على تنفيذ عقود التوظيف (فيما يخص مدة صلاحيتها) .
- ب - **خلية الأجور والشؤون الاجتماعية:** ويتمثل دورها في تحرير دفع الأجور وتهتم بالعطل المرضية وحوادث العمل بالتنسيق مع مصلحة الضمان الاجتماعي، كما تقوم بالمراقبة الدقيقة للحضور من أجل تحديد الغياب والانضباط في العمل.

- **مصلحة الوسائل العامة:** تتمثل مهامها عموما في:

- تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان.
- مسك دفاتر وقوائم الجرد.
- ضمان صيانة المرافق المادية للديوان.



9- دائرة المحاسبة والمالية

تهتم هذه الدائرة بضمان جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالديوان وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تضطلع بها لرصد وتنفيذ وضمان السيطرة عليها، كما تهتم بضمان وصيانة وتحديث البيانات المحاسبية وتوحيد جميع القيود المحاسبية، تتكون هذه الدائرة من:

- **مصلحة المحاسبة:** تتمحور مهامها في:

- إقرار الميزانية والإشراف على تنفيذها.
- مسك الدفاتر المحاسبية وفقا للقواعد المعمول بها لدى الديوان واستكمالها.
- إعداد الوثائق المالية والمحاسبية المتعلقة بأنشطة الديوان ووضع قوائم الجرد وحساب قيمة الاهلاكات .
- ضمان تسهيل ومراقبة جميع المعاملات المتعلقة باسترداد ديون الديوان.

- **مصلحة المالية:** تهتم بـ:

- ضمان المراقبة المنتظمة للسيولة والحركات المالية.
- متابعة وتنفيذ المعاملات الضريبية الخاصة بنشاط الديوان.
- **مصلحة الاستثمارات:** وتهتم بـ:
- وضع ومراقبة وتنفيذ البرنامج الاستثمار السنوي أو الممتد على عدة سنوات.

- **مصلحة تحصيل الإيجار:** وتهتم بـ:

- تحصيل الإيجارات وحصيلة البيع.
- تنفيذ جميع الإجراءات القانونية لضمان استرداد عائدات الإيجار والبيع.
- متابعة وضعية عملية التحصيل الواردة من مختلف الوحدات.

10- دائرة التحكم في انجاز المشاريع

تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات الخاصة ببرنامج إيجار المساكن الاجتماعية كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع السكنية وهي تتألف من:

- **مصلحة الدراسات والبرمجة:** وتهتم بـ:

- متابعة الدراسات وبرامج الديوان.
- تنسيق ورصد الدراسات قبل انطلاق البرامج.
- جمع المعلومات المختلفة المتعلقة بالبرامج السكنية.
- متابعة مختلف العمليات المتعلقة بملفات التنفيذ .

- **مصلحة تسيير الصفقات:** وتهتم بـ:

- تحليل العروض والتفاوض في حدود الخطة المالية.
- متابعة الإجراءات التشريعية المتعلقة بتسليم الصفقات.
- إجراء بحوث السوق لوضع قوائم أسعار السلع من أجل تفادي التحايل في المفاوضات.

- **مصلحة المتابعة:** وتهتم بـ:

- متابعة وتنسيق العمل لتنفيذ البرامج الترقية الاجتماعية وفقا لشروط التعاقد والمعايير التقنية المقبولة في هذا المجال.
- متابعة درجة تقدم المشاريع وتقييمها.
- القيام بالاستلام النهائي للمشاريع.

**11- دائرة تسيير وصيانة الممتلكات**

تهتم بعمليات تسيير ممتلكات الديوان، عمليات بيع الممتلكات وصيانتها، وضع واتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، وتضم هذه الدائرة:

- **مصلحة استغلال الممتلكات:** وتهتم بـ:

- إضفاء الطابع الرسمي على العقود والاتفاقات لاستئجار المنازل والمباني غير السكنية ورصد ملفات المستأجرين.
- تنفيذ قواعد وإجراءات البيع المخصصة للمحلات غير الموجبة للسكن.

- **مصلحة التنازل:** وتهتم بـ:

- ضمان مراقبة كافة معاملات البيع للسكنات التابعة للديوان والتأكد من أن جميع هذه العمليات قد تمت وفق التشريعات واللوائح .
- وضع جداول زمنية للدفع .

- **مصلحة الصيانة والمحافظة على الممتلكات :** وتهتم بـ:

- تنظيم ومراقبة ورصد جميع أعمال الصيانة بالمطابقة مع الجدول الزمني.
- إصلاح وإعادة تأهيل الممتلكات.

12- دائرة التنمية والترقية العقارية والعقار

تتمثل مهامها مجملا في وضع وتنفيذ سياسة التنمية العقارية والعقار، كما تقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان بالإضافة إلى تشكيل محفظة الأراضي الخاصة بالديوان، وتتكون هذه الدائرة مما يلي: مصلحة الترقية العقارية والعقار، ومصلحة التجارة.

- مصلحة الترقية العقارية والعقار: وتهتم بـ:

- القيام بالإجراءات اللازمة من أجل الملكية العقارية.
- تطوير النشاطات المتعلقة بالترقية العقارية.

- مصلحة التجارة: وتهتم بـ:

- تنفيذ الإجراءات لشراء الأراضي من أجل تشكيل محفظة أراضي الديوان.
- التنسيق مع شركاء الديوان فيما يتعلق بعملية شراء الأراضي.

2- الإمكانيات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري

يعتمد ديوان الترقية والتسيير العقاري على المورد البشري بصفة أساسية حيث يعتبر المفتاح الأساسي لنجاحه، ويتوزع العمال حسب الفئات المهنية المختلفة من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الإمكانيات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لشهر جانفي 2014

النسبة	العدد	الفئات
15.74%	60	إطارات
31.75%	121	عون تحكم
52.49%	200	عون تنفيذ
100%	381	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن مجموع العمال في ديوان الترقية والتسيير العقاري (381) عامل وهم يتوزعون بين الاطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، حيث بلغ عدد الاطارات (60) عامل بنسبة (15.74%)، وبلغ عدد أعوان التحكم (121) عامل بنسبة (31.75%)، أما أعوان التنفيذ فبلغ عددهم (200) عامل بنسبة (52.49%).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كيفية بناء وتصميم أداة الدراسة، وذلك من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات لنتقل بعدها إلى عرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات المجمعة، وفي الأخير نختم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: بناء وتصميم أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى وصف الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذلك المحاور التي تغطيها.

1- مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع جميع المفردات التي نرغب بالحصول على استنتاجات حولها<sup>1</sup>، ويضم مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين بالمقر الاجتماعي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة (المديرية العامة) والبالغ عددهم 236 فردا موزعين على ثلاث أصناف وظيفية من إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (04): توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة

الفئات	العدد	النسبة
إطارات	51	21.61%
أعوان تحكم	86	36.44%
أعوان تنفيذ	99	41.94%
المجموع	236	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة .

يتبين من خلال الجدول أن أكبر فئة في المجتمع الأصلي هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة (41.94 %) ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة (36.44 %) وفي الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة (21.61 %).

<sup>1</sup> - صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، (ط02، عمان، الأردن: دار وائل، 2006)، ص 28.

## 2- عينة الدراسة

إن اختيار عينة الدراسة من العناصر الأساسية والمهمة، فالعينة المختارة يجب أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه حتى تمثله تمثيلا صحيحا.

وتعرف العينة بأنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"<sup>1</sup>.

لقد تم تحديد حجم العينة بـ (100) مفردة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، وقد تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيراً عن مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وبعد توزيع الاستبيانات واسترجاعها واستبعاد الفاقدة منها وغير الصالحة للدراسة أصبح العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة (76) فردا وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات التي تم الاعتماد عليها لإجراء المعالجة الإحصائية (76) استبيان أي بنسبة استرداد (76%).

## 3- وصف أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث كبيانات منشورة، ويعتبر الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة نظرا لسهولة تطبيقها، وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وأيضا بالاعتماد على خبرة بعض الأساتذة الجامعيين وذلك حتى يتم التأكد من قدرته على تحقيق الهدف المنشود منه.

ويعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"<sup>2</sup>

ويشمل الاستبيان في هذه الدراسة ثلاث محاور أساسية وهي محور البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، محور الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، ومحور تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.

وفيما يتعلق بنوع الأسئلة التي وضعت في الاستبيان فهي أسئلة مغلقة لمحاور الدراسة الثلاثة وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، بالإضافة إلى سؤال أخير مفتوح بهدف الاستفادة من آراء المستجوبين والإدلاء بها بكل حرية.

<sup>1</sup> - موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، (الجزائر: دار القصة للنشر، 2004)، ص 301.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، منهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، (ط5، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009) ص 67.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية ( أنظر الملحق رقم -01- )، وتتمثل فيما يلي:

### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

ويتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، صفة التوظيف، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة، وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي ( SPSS ) وهذه الرموز نوضحها من خلال الجداول التالية:

#### الجدول رقم(05): تحويل معلومات الجنس إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة.

#### الجدول رقم(06): تحويل معلومات العمر إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 إلى 40 سنة
3	أكثر من 40 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة.

#### الجدول رقم(07): تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ثانوي أو أقل
2	جامعي (مستوى التدرج)
3	جامعي ( مستوى ما بعد التدرج)

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم(08): تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	عون تنفيذ
2	عون تحكم
3	إطار

المصدر : من إعداد الطالبة.

الجدول رقم(09) : تحويل معلومات صفة التوظيف إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	دائم
2	مؤقت

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم(10): تحويل معلومات عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر : من إعداد الطالبة.

### المحور الثاني: الاتصال الداخلي

يتكون هذا المحور من (24) عبارة خصصت لمعرفة واقع الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وتم توزيعها على المجالات الفرعية التالية:

- **المجال الأول:** خصص لمعرفة طبيعة الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري ( من حيث خصائص المعلومة، أنواع الاتصال الداخلي، توفر مهارات الاتصال) ويضم العبارات التالية: من الرقم 01 إلى الرقم 14.
- **المجال الثاني:** خصص لقياس مدى استخدام وسائل الاتصال الداخلي المختلفة في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ويضم العبارات التالية من الرقم 15 إلى 24.

المحور الثالث: تحفيز العاملين

ويتضمن هذا المحور (26) عبارة وذلك بغرض معرفة مستوى التحفيز في ديوان الترقية والتسيير العقاري وقد كانت هذه العبارات موزعة على المجالات الفرعية التالية:

- المجال الأول: خصص لقياس مستوى التحفيز الايجابي في ديوان الترقية والتسيير العقاري ويضم العبارات التالية: من الرقم 01 إلى الرقم 21.
- المجال الثاني: خصص لقياس مستوى التحفيز السلبي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ويضم العبارات التالية: من الرقم 22 إلى الرقم 26.

وقد قابل عبارات المحور الثاني (الاتصال الداخلي) والثالث (تحفيز العاملين) مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي والموزعة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS)، وذلك من خلال إدخال جميع إجابات المستجوبين في جهاز الحاسوب ثم تطبق بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها هذا البرنامج والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في محاور الدراسة تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (5/4 = 0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (الموافقة بدرجة قليلة جدا) لكل عبارة من عبارات المحورين الثاني والثالث.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (الموافقة بدرجة قليلة) لكل عبارة من عبارات المحورين الثاني والثالث.



- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (الموافقة بدرجة متوسطة) لكل عبارة من عبارات المحورين الثاني والثالث.

- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (الموافقة بدرجة كبيرة) لكل عبارة من عبارات المحورين الثاني والثالث.

- من 4.21 إلى 5 يمثل (الموافقة بدرجة كبيرة جدا) لكل عبارة من عبارات المحورين الثاني والثالث.

## 2- التكرارات والنسب المئوية

استخدمت للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد اجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.

## 3- المتوسط الحسابي

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية.

## 4- الانحراف المعياري

استخدم للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية عن متوسطها الحسابي، فهو يوضح التشتت في إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية والفرعية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

## 5- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاستبيان، وهو يعني أنه في حال إعادة تطبيق الأداة في ظروف مماثلة فسيتم الحصول على نفس النتائج، ويأخذ قيمة محصورة بين (0 و 1)، فإذا كان مرتفعا فهذا يعتبر مؤشر جيد على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحيته وملائمته لأغراض الدراسة<sup>1</sup>.

## 6- معامل الارتباط بيرسون

استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي) كما استخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين.

<sup>1</sup> - خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، (ط 01، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011)، ص 138.

7- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

أستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة هل نوع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

8- اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T – Test)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الفردية (المتغيرات ذات مستويين: الجنس وصفة التوظيف في هذه الدراسة).

9- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الفردية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة.

8- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Liner Regression)

ويستخدم للتنبؤ بقيمة متغير يسمى المتغير التابع (تحفيز العاملين) نتيجة التغير الذي يحصل في متغير آخر يسمى المتغير المستقل (الاتصال الداخلي).

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق الظاهري والبنائي وكذا دراسة ثباتها بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوَر أداة الدراسة.

1- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضعت لأجلها"<sup>1</sup>. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من ناحية الصدق الظاهري والبنائي:

1-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف بالإضافة إلى أساتذة آخرين في التخصص، والذين أبدوا عددا من الملاحظات حولها من حيث درجة مناسبة العبارات، وضوحها، سلامة الصياغة اللغوية وقد تم أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، مرجع سبق ذكره، ص 73.

1-2- الصدق البنائي لأداة الدراسة ( الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية عددها (15) فرد بالمؤسسة محل الدراسة وحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

- الاتساق الداخلي لعبارات الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري: فيما يلي جدول يبين معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الاتصال الداخلي:

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط لبيرسون لعبارات محور الاتصال الداخلي بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.860	13	**0.789	01
**0.725	14	**0.877	02
**0.819	15	**0.879	03
*0.639	16	**0.857	04
**0.864	17	**0.777	05
**0.845	18	**0.712	06
**0.682	19	**0.730	07
**0.756	20	**0.837	08
**0.789	21	**0.787	9
*0.584	22	**0.723	10
**0.908	23	*0.636	11
**0.727	24	**0.809	12

\*: معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05

\*\* :معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق والذي يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني (محور الاتصال الداخلي) والدرجة الكلية له، أن معاملات الارتباط قد تراوحت قيمتها بين (0.584) في حدها الأدنى و (0.908) في حدها الأعلى وجميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 و0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني (الاتصال الداخلي) وبين الدرجة الكلية له، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

- الاتساق الداخلي لعبارات محور تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري: فيما يلي جدول يبين معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور تحفيز العاملين:

الجدول رقم(13): معاملات الارتباط لبيرسون لعبارات محور تحفيز العاملين بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	** 0.844	14	** 0.695
02	** 0.696	15	** 0.673
03	** 0.686	16	** 0.766
04	** 0.766	17	** 0.833
05	** 0.864	18	* 0.803
06	** 0.748	19	** 0.848
07	** 0.732	20	** 0.839
08	** 0.846	21	** 0.756
09	** 0.675	22	** 0.725
10	** 0.761	23	* 0.633
11	** 0.667	24	** 0.742
12	* 0.815	25	** 0.820
13	** 0.717	26	** 0.696

\*: معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05.

\*\* : معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق والذي يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث (محور تحفيز العاملين) والدرجة الكلية له، أن معاملات الارتباط قد تراوحت قيمتها بين (0.633) في حدها الأدنى و(0.864) في حدها الأعلى وجميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثالث (تحفيز العاملين) وبين الدرجة الكلية له، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

2- ثبات أداة الدراسة: من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ وذلك على العينة العشوائية السابقة المكونة من (15) فرد بالمؤسسة محل ، والنتائج موضحة كما يلي:  
الجدول رقم(14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة .

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المحور
محور الاتصال الداخلي	24	0.969
محور تحفيز العاملين	26	0.966
معدل الثبات العام	50	0.973

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن أداة الدراسة بمحاورها المختلفة كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث كانت قيمتها (0.969) بالنسبة للمحور الثاني (الاتصال الداخلي) و(0.966) بالنسبة للمحور الثالث (تحفيز العاملين)، كذلك يلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ (0.973) ما يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة في قياس ما صممت من أجله.

### 3- اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

ولمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا قمنا باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (أنظر الملحق رقم -02-) وكانت النتائج كالتالي :

#### الجدول رقم (15) : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

المحاور	قيمة Z	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	0.783	0.572
تحفيز العاملين	0.829	0.498

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور تفوق 0.05، حيث بلغت 0.572 بالنسبة للاتصال الداخلي، و 0.498 بالنسبة لتحفيز العاملين، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على واقع الاتصال الداخلي وكذلك مستوى تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، وكذا معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، صفة التوظيف، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة، صفة التوظيف.

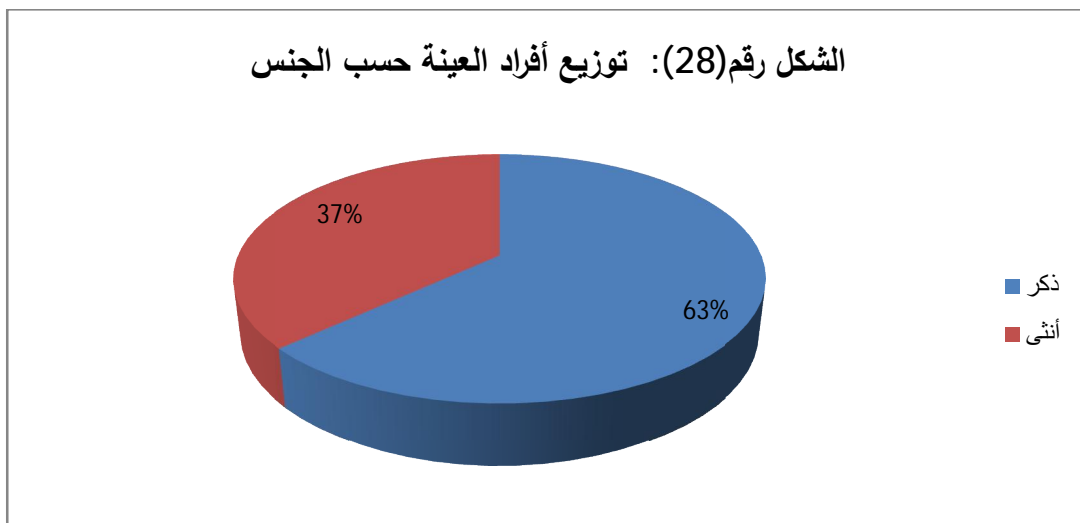
1- الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	48	63.2 %
أنثى	28	36.8 %
المجموع	76	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (63.2%) من العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري الموجودين في عينة الدراسة هم من الذكور أي ما مجموعه (48) عاملاً، مقابل (36.8%) من الإناث بمجموع بلغ (28) عاملة، ونلاحظ من هذا الجدول أن نسبة العاملين الذكور أكبر من الإناث.

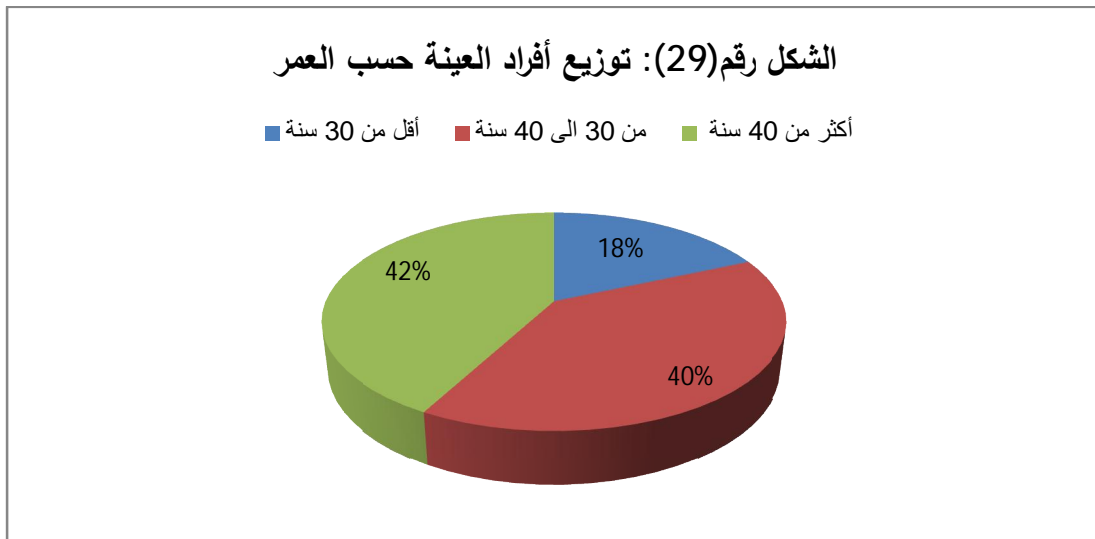
### 2- العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	السن
18.4%	14	أقل من 30 سنة
39.5%	30	من 30 إلى 40 سنة
42.1%	32	أكثر من 40 سنة
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

فيما يتعلق بمتغير العمر يتضح من الشكل والجدول السابقين أن الفئة العمرية بين (30) و(40) سنة بلغ عددهم ما بين ذكور وإناث (30) حيث تقدر نسبتهم (39.5%) من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة (14) عاملاً أي بنسبة (18.4%) من إجمالي العاملين، وأخيراً نجد أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية الأكثر من (40) سنة والتي ضمت (32) فرداً بنسبة (42.1%).

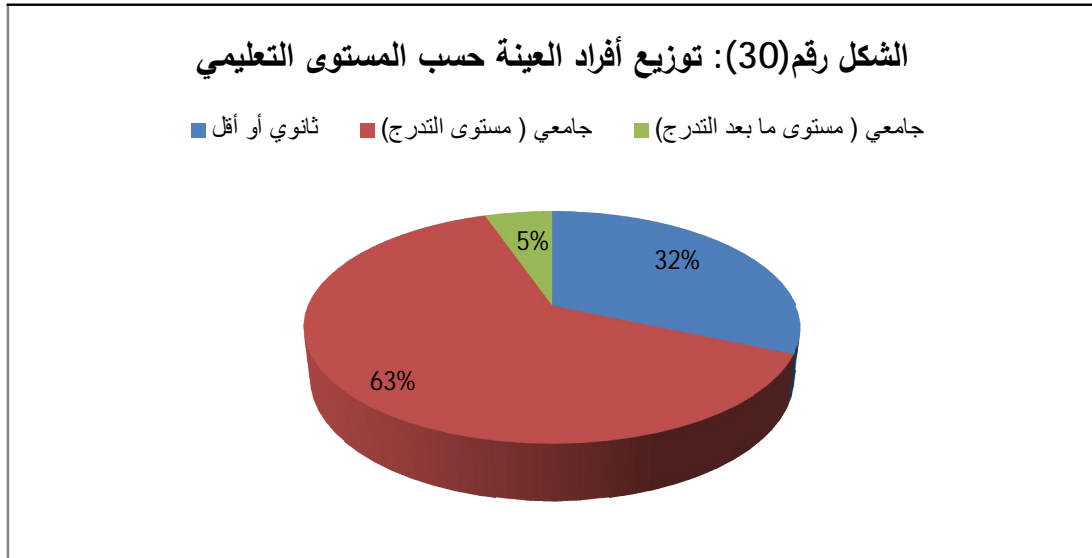
3- المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما يوضحه الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(18) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
31.6	24	ثانوي أو أقل
63.2	48	جامعي (مستوى التدرج)
5.3	4	جامعي ( مستوى ما بعد التدرج)
%100	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (48) فرد من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي (مستوى التدرج) وهم يمثلون ما نسبته (63.2%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي أو أقل (24) فردا، أي ما نسبته (31.6%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي جامعي (مستوى ما بعد التدرج) (04) أفراد، أي ما نسبته (5.3%) من الحجم الإجمالي للعينة، ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي مما يشكل دعامة قوية في تطوير النشاط وتحسين المستوى داخل الديوان، ويمكن إرجاع ارتفاع عدد أصحاب المستوى الجامعي في الديوان إلى طبيعة نشاطه المتمثل في متابعة المشاريع الترقية وكذا تسيير الحضيرة السكنية وتحصيل الكراء والذي يتطلب أفراد ذوي تكوين عال (جامعي).



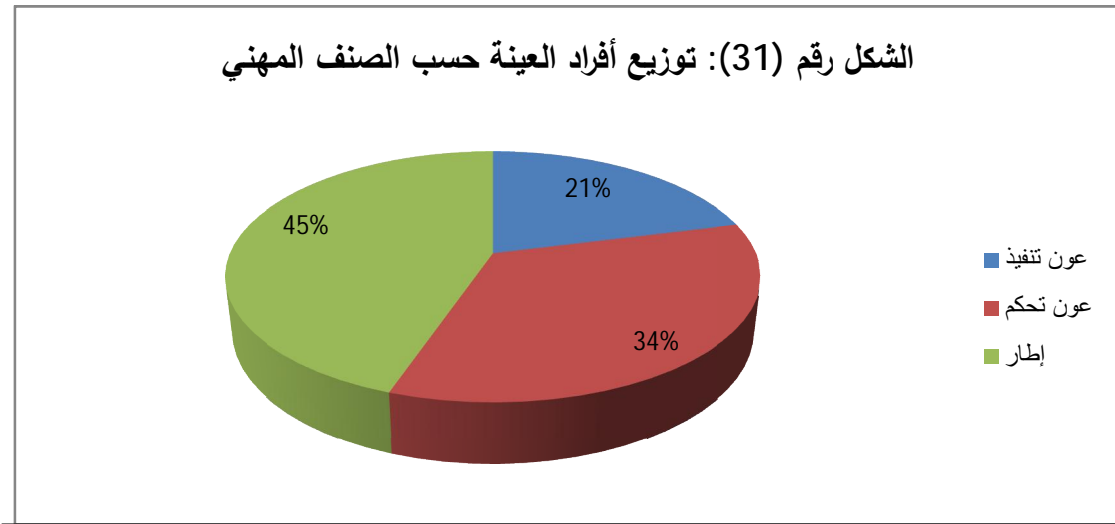
4- الصنف المهني

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب صنفهم المهني كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني

النسبة	التكرار	الصنف المهني
21.1	16	عون تنفيذ
34.2	26	عون تحكم
44.7	34	إطار
%100	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإطارات حيث كان عددهم (34) فرد أي ما نسبته (44.7%) من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تليهم فئة أعوان التحكم بمجموع (26) فرد أي ما نسبته (34.2%) من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا نجد فئة أعوان التنفيذ بعدد قدره (16) فرد أي ما نسبته (21.1%)، ومن خلال الأعداد والنسب السابقة نلاحظ أن أكبر نسبة من العاملين هم من فئة الإطارات المناطة بهم عملية متابعة المشاريع ومراقبتها، ثم تليها فئة أعوان التحكم التي تقوم بأعباء كثيرة ومتنوعة، وأخيرا نجد أعوان التنفيذ والذين تتحصر مهامهم في ميدان تحصيل الكراء وصيانة الحظيرة السكنية وغيرها.

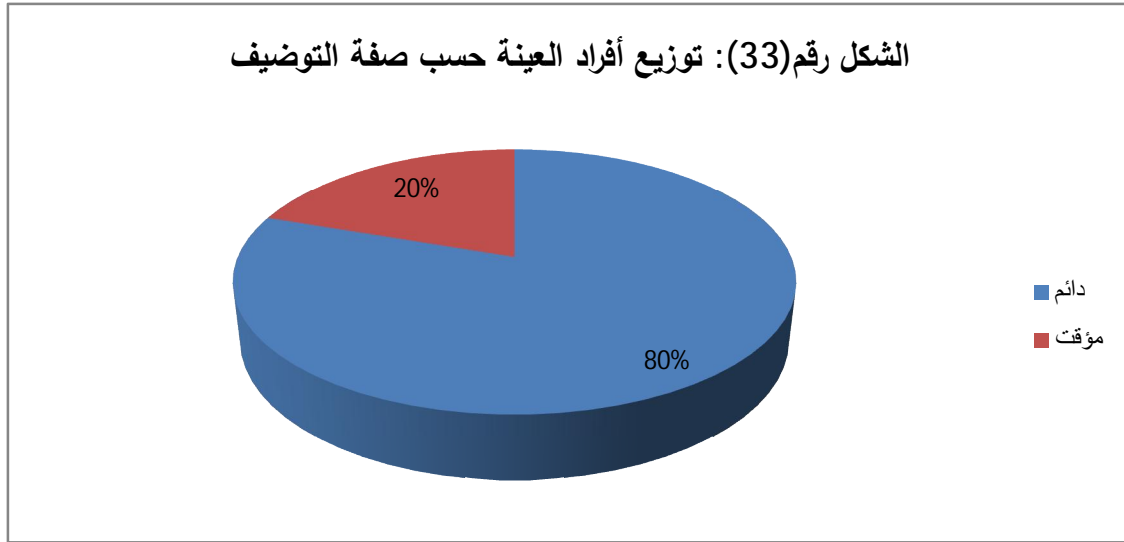
5-متغير صفة التوظيف

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب صفة التوظيف كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة التوظيف

صفة التوظيف	التكرار	النسبة
دائم	61	80.3%
مؤقت	15	19.7%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الشكل والجدول السابقين أن عدد العمال الدائمين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بلغ عددهم

(61) عامل حيث تقدر نسبتهم (80.3%) من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة المؤقتين (15)

عامل بنسبة (19.7%) من إجمالي العاملين.

6- عدد سنوات الخدمة

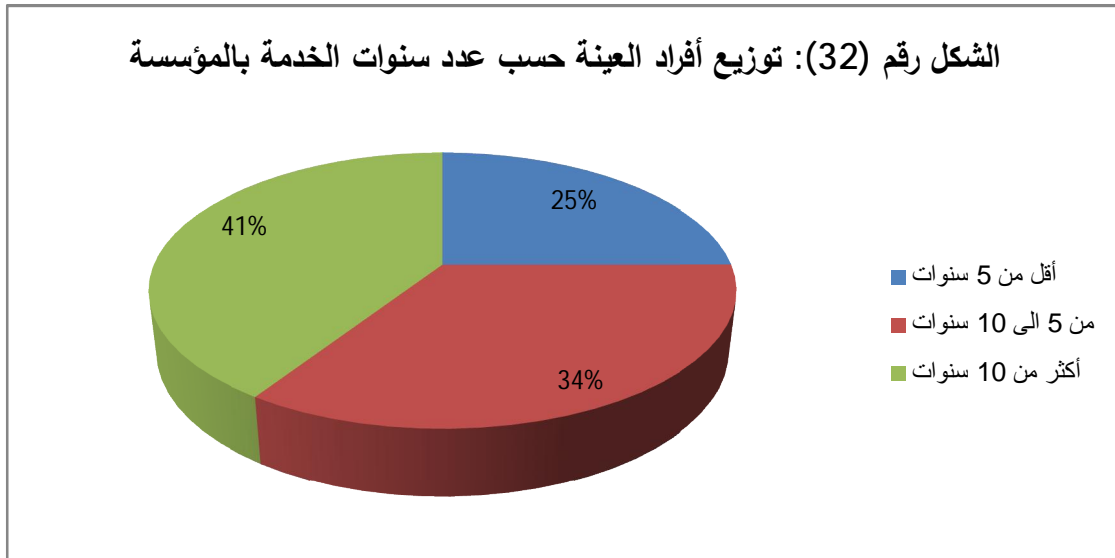
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خدمتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

المتغيرات	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	19	25%
من 5 إلى 10 سنوات	26	34.2%
أكثر من 10 سنوات	31	40.8%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (19) من أفراد العينة تقل عدد سنوات خدمتهم عن (05) سنوات أي ما نسبته (25%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون عدد سنوات خدمة ما بين (05) و(10) سنوات (26) فرد أي ما نسبته (34.2%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد عدد سنوات خدمتهم عن (10) سنوات (31) فرد وهم يمثلون ما نسبته (40.8%) من الحجم الإجمالي للعينة ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (75%) عدد سنوات خدمتهم كبيرة لا تقل عن (05) سنوات وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرار العمل وفي التقليل من الاحتمال في الوقوع في الأخطاء الممكنة الحدوث في العمل.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والثالث للاستبيان

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على واقع الاتصال الداخلي ومستوى تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، وذلك من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني المتعلق بالاتصال الداخلي والمحور الثالث المتعلق بتحفيز العاملين.

### 1- واقع الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

لمعرفة واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الاتصال الداخلي ( أنظر الملحق رقم - 03-).

#### 1-1- طبيعة الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

في هذا العنصر تم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الفرعي الأول المتعلق بطبيعة الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وذلك من أجل تحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات هذا المحور، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(22): إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور طبيعة الاتصال الداخلي .

الرقم	العبارة	التكرار Fr	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
1	لا تجد صعوبة في الاتصال برئيسك المباشر في العمل .	Fr	13	29	28	3	3	3.61	0.95
		%	17.1	38.2	36.8	3.9	3.9		
2	تتوفر لك المعلومات الكافية لتحمل مسؤوليات عملك .	Fr	11	28	30	6	1	3.55	0.88
		%	14.5	36.8	39.5	7.9	1.3		
3	تستخدم العبارات الواضحة أثناء توجيهك في العمل .	Fr	6	41	23	4	2	3.59	0.82
		%	7.9	53.9	30.3	5.3	2.6		
4	تصلك المعلومات الضرورية لإنجاز عملك في الوقت المناسب .	Fr	7	29	31	6	3	3.41	0.91
		%	9.2	38.2	40.8	7.9	3.9		
5	تتصل دائما برئيسك في العمل لأداء عملك بشكل جيد .	Fr	13	33	22	6	2	3.64	0.95
		%	17.1	43.4	28.9	7.9	2.6		

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

0.99	3.14	4	13	34	18	7	Fr	ترى أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بالمسار الوظيفي كالترقية والعطل وغيرها.	6
		5.3	17.1	44.7	23.7	9.2	%		
0.96	2.89	4	22	33	12	5	Fr	أنت على علم بما يجري داخل مؤسستك ( الشفافية).	7
		5.3	28.9	43.4	15.8	6.6	%		
0.93	3.18	3	11	38	17	7	Fr	القواعد واللوائح المنظمة للعمل ومتطلباته واضحة ومفهومة لجميع العاملين.	8
		3.9	14.5	50.0	22.4	9.2	%		
0.91	3.29	1	14	29	26	6	Fr	تسير عملية الاتصال بصورة طبيعية في القسم الذي تعمل به.	9
		1.3	18.4	38.2	34.2	7.9	%		
0.92	2.92	3	22	33	14	4	Fr	يلجأ رئيسك في العمل إلى طلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	10
		3.9	28.9	43.4	18.4	5.3	%		
0.88	2.88	2	24	35	11	4	Fr	يشكل الرؤساء والمرؤوسين وحدة واحدة في مؤسستك.	11
		2.6	31.6	46.1	14.5	5.3	%		
0.97	2.67	6	31	24	12	3	Fr	تتوفر في مؤسستك المهارات الأساسية للاتصال ( الاختيار الجيد للكلمات، التفسير الجيد للكلمات....).	12
		7.9	40.8	31.6	15.8	3.9	%		
0.95	2.64	11	18	35	11	1	Fr	تنتشر الإشاعات بصورة قليلة في مؤسستك.	13
		14.5	23.7	46.1	14.5	1.3	%		
0.91	3.00	3	18	35	16	4	Fr	تقيم علاقات مع رئيسك وزملائك خارج المؤسسة	14
		3.9	23.7	46.1	21.1	5.3	%		
0.61	3.17	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمحور طبيعة الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة يتجهون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على عبارات محور طبيعة الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة إزاء عبارات المحور الفرعي الأول المتعلق بطبيعة الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري (3.17) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي ( من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة والذي يعبر بأن طبيعة الاتصال الداخلي مقبولة بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة فقد قدرت قيمته بـ (0.61) وهذا ما يعكس عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

ونقوم فيما يلي بترتيب عبارات المحور الفرعي الأول ترتيباً تنازلياً وذلك انطلاقاً من ترتيب متوسطاتها الحسابية من الأكبر قيمة إلى الأقل قيمة:

- تأتي العبارة رقم (05) وهي (تتصل دائماً برئيسك في العمل لأداء عملك بشكل جيد) في المرتبة الأولى وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.64) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.95) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (01) وهي (لا تجد صعوبة في الاتصال برئيسك المباشر في العمل) في المرتبة الثانية وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.61) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.95) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (03) وهي (تستخدم العبارات الواضحة أثناء توجيهك في العمل) في المرتبة الثالثة وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.59) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.82) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (02) وهي (تتوفر لك المعلومات الكافية لتحمل مسؤوليات عملك) في المرتبة الرابعة وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.55) وهذه

القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.88) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (04) وهي (تصلك المعلومات الضرورية لإنجاز عملك في الوقت المناسب) في المرتبة الخامسة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.41) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.91) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (09) وهي (تسير عملية الاتصال بصورة طبيعية في القسم الذي تعمل به) في المرتبة السادسة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.29) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.91) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (08) وهي (القواعد واللوائح المنظمة للعمل ومتطلباته واضحة ومفهومة لجميع العاملين) في المرتبة السابعة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.18) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.93) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (06) وهي (ترى أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بالمسار الوظيفي كالترقية والعطل وغيرها) في المرتبة الثامنة وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.14) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.99) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (14) وهي (تقيم علاقات مع رئيسك وزملائك خارج المؤسسة) في المرتبة التاسعة وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.00) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.91) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (10) وهي (يلجأ رئيسك في العمل إلى طلب رأيك حول مسائل تخص عملك) في المرتبة العاشرة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.92) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.92) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (07) وهي (أنت على علم بما يجري داخل مؤسستك(الشفافية)) في المرتبة الحادية عشر وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.89) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.96) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (11) وهي (يشكل الرؤساء والمؤوسين وحدة واحدة في مؤسستك) في المرتبة الثانية عشر وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.88) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.88) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (12) وهي (تتوفر في مؤسستك المهارات الأساسية للاتصال(الاختيار الجيد للكلمات التفسير الجيد للكلمات....الخ)) في المرتبة الثالثة عشر وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.67) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.97) على عدم تشتت



إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (13) وهي (تنتشر الإشاعات بصورة قليلة في مؤسستك) في المرتبة الرابعة عشر وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.64) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.95) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

وما يمكن ملاحظته من خلال المتوسط الحسابي لمحور طبيعة الاتصال الداخلي هو المستوى المتوسط لطبيعة للاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يلي:

- الافتقار إلى نظام جيد للاتصال والذي يسمح يتدفق المعلومات.

- عدم توفر المهارات الأساسية للاتصال.

- النقص في وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل.

- النقص في فهم موضوع الاتصال أو تفسيره.

- انتشار الإشاعات داخل المؤسسة.

## 1-2- وسائل الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق بوسائل الاتصال المستخدمة في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وذلك من أجل تحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات هذا المحور.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(23) : إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور وسائل الاتصال الداخلي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	الرقم
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	النسبة		
0.98	3.43	2	11	25	28	10	Fr	تستخدم الاجتماعات كأسلوب للاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بينكم وبين رؤسائكم في العمل	15
		2.6	14.5	32.9	36.8	13.2	%		
0.94	3.33	-	15	31	20	10	Fr	يستخدم الهاتف في نقل المعلومات داخل مؤسستك	16
		-	19.7	40.8	26.3	13.2	%		
0.97	3.58	-	10	28	22	16	Fr	تستخدم المحادثة الشفوية كوسيلة اتصال داخل مؤسستك يتم من خلالها نقل مختلف المعلومات الضرورية	17
		-	13.2	36.8	28.9	21.1	%		
0.87	3.42	2	6	33	28	7	Fr	تستخدم لوحة الإعلانات كوسيلة اتصال داخل مؤسستك.	18
		2.6	7.9	43.4	36.8	9.2	%		
0.96	3.26	3	12	29	26	6	Fr	تستخدم الأوامر والتعليمات الكتابية بكثرة في الاتصال داخل مؤسستك.	19
		3.9	15.8	38.2	34.2	7.9	%		
0.94	2.63	11	19	33	13	-	Fr	يستخدم نظام الاقتراحات في الاتصال داخل مؤسستك.	20
		14.5	25.0	43.4	17.1	-	%		
0.86	2.49	10	27	31	8	-	Fr	يستخدم نظام الشكاوي في الاتصال داخل مؤسستك.	21
		13.2	35.5	40.8	10.5	-	%		
0.98	2.29	12	43	11	7	3	Fr	تستخدم أجهزة الفاكس للاتصال في مؤسستك.	22
		15.8	56.6	14.5	9.2	3.9	%		

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

0.78	1.88	26	35	13	2	-	Fr	يستخدم أسلوب الاتصال الحديث ( الإنترنت، الانترنت) في مؤسستك.	23
		34.2	46.1	17.1	2.6	-	%		
0.96	2.55	10	27	28	9	2	Fr	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك للإدارة.	24
		13.2	35.5	36.8	11.8	2.6	%		
0.55	2.89	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمحور وسائل الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة يتجهون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على عبارات محور استخدام وسائل الاتصال في ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة إزاء عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق بوسائل الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري (2.89) من (05)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي ( من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة والذي يعبر بأن وسائل الاتصال المذكورة في الجدول مستخدمة بدرجة متوسطة في ديوان الترقية والتسيير العقاري، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة فقد قدرت قيمته بـ (0.55) وهذا ما يعكس عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط .

ونقوم فيما يلي بترتيب العبارات ترتيب تنازلي وذلك انطلاقا من ترتيب متوسطاتها الحسابية من الأكبر قيمة إلى الأقل قيمة:

- تأتي العبارة رقم (17) والمتمثلة في ( تستخدم المحادثة الشفوية كوسيلة اتصال داخل مؤسستك يتم من خلالها نقل مختلف المعلومات الضرورية) في المرتبة الأولى، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.58) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.97) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (15) والمتمثلة في ( تستخدم الاجتماعات كوسيلة للاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بينكم وبين رؤسائكم في العمل) في المرتبة الثانية، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.43) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.98) على عدم تشتت إجابات

أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (18) والمتمثلة في (تستخدم لوحة الإعلانات كوسيلة اتصال داخل مؤسستك) في المرتبة الثالثة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.42) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.87) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (16) والمتمثلة في (يستخدم الهاتف في نقل المعلومات داخل مؤسستك) في المرتبة الرابعة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.33) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.94) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (19) والمتمثلة في (تستخدم الأوامر والتعليمات الكتابية بكثرة في الاتصال داخل مؤسستك) في المرتبة الخامسة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.26) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.96) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (20) والمتمثلة في (يستخدم نظام الاقتراحات في الاتصال داخل مؤسستك) في المرتبة السادسة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.63) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.94) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (24) والمتمثلة في (تعتبر النقاية وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك للإدارة) في المرتبة السابعة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.55) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى

الخيار موافق بدرجة قليلة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.96) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (21) والمتمثلة في (يستخدم نظام الشكاوي في الاتصال داخل مؤسستك) في المرتبة الثامنة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.49) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة قليلة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.86) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (22) والمتمثلة في (يستخدم أجهزة الفاكس للاتصال في مؤسستك) في المرتبة التاسعة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.29) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة قليلة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.98) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (23) والمتمثلة في (يستخدم أسلوب الاتصال الحديث) (الإنترنت، الأنترنت) في مؤسستك في المرتبة العاشرة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (1.88) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة قليلة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري والتي قدرت بـ (0.78) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

وما يمكن ملاحظته من خلال المتوسطات الحسابية لمحور وسائل الاتصال الداخلي هو المستوى المتوسط لاستخدامها في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يلي:

- النقص في استعمال الأساليب الحديثة للاتصال والتركيز على الوسائل التقليدية الكتابية والشفهية في مختلف الأمور التي تخص العمل في المؤسسة .
- النقص في الاعتماد على نظام الاقتراحات كوسيلة اتصال في المؤسسة والتي يمكن أن يكون لها دور مهم في السير الحسن لمختلف نشاطات المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

ولمعرفة المستوى الكلي للاتصال الداخلي بديوان الترقية والتسيير العقاري يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الفرعية للاتصال الداخلي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(24): مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة

محاوّر الاتصال الداخلي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
طبيعة الاتصال الداخلي	من 01 إلى 14	3.17	0.61
وسائل الاتصال الداخلي	من 15 إلى 24	2.89	0.55
المستوى الكلي للاتصال الداخلي	من 01 إلى 24	3.05	0.52

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة يتجهون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على عبارات محور الاتصال الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي حسب إجابات عينة الدراسة (3.05) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري الكلي فقد قدرت قيمته بـ (0.52) وهذا ما يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

### 2- مستوى تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

لمعرفة مستوى تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحفيز العاملين (أنظر الملحق رقم - 03).

#### 2-1- مستوى التحفيز الايجابي لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الفرعي الأول المتعلق بالتحفيز الايجابي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وذلك من أجل تحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات هذا المحور.

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

الجدول رقم (25): إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور التحفيز الإيجابي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	الرقم
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	النسبة		
0.80	3.24	-	13	36	23	4	Fr	الطريقة التي تمنح بها الترقية في مؤسستك تخضع لمعايير واضحة.	1
		-	17.1	47.4	30.3	5.3	%		
0.77	3.21	2	7	43	21	3	Fr	شروط منح العلاوات للعاملين المتميزين في عملهم تخضع لمعايير واضحة.	2
		2.6	9.2	56.6	27.6	3.9	%		
0.82	2.58	8	24	36	8	-	Fr	عند عقد اجتماعات يفتح لك المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3
		10.5	31.6	47.4	10.5	-	%		
0.97	2.70	10	18	35	11	2	Fr	تولي مؤسستك اهتماما كبيرا للأراء و للاقتراحات الجديدة .	4
		13.2	23.7	46.1	14.5	2.6	%		
0.87	3.64	-	7	26	30	13	Fr	جو العمل في مؤسستك يسوده روح التعاون والتفاهم.	5
		-	9.2	34.2	39.5	17.1	%		
0.89	3.47	1	8	30	28	9	Fr	توجد ثقة متبادلة بينك وبين رئيسك المباشر في العمل.	6
		1.3	10.5	39.5	36.8	11.8	%		
0.97	2.53	12	25	27	11	1	Fr	يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات والسلطات.	7
		15.8	32.9	35.5	14.5	1.3	%		
0.81	3.29	-	13	32	27	4	Fr	يأخذ رئيسك المباشر في العمل حالتك النفسية وظروفك الاجتماعية بعين الاعتبار.	8
		-	17.1	42.1	35.5	5.3	%		
0.94	3.70	-	8	24	27	17	Fr	تهتم مؤسستك بتكوينك لتطوير قدراتك في العمل .	9
		-	10.5	31.6	35.5	22.4	%		
0.92	2.49	11	25	35	2	3	Fr	تضيف لك إدارة المنظمة مهام جديدة من فترة لأخرى للتخلص من الملل والروتين .	10
		14.5	32.9	46.1	2.6	3.9	%		
0.94	3.61	-	10	24	28	14	Fr	تتلقى عبارات المدح والثناء عند قيامك بعملك بشكل جيد.	11
		-	13.2	31.6	36.8	18.4	%		
0.93	3.49	-	12	26	27	11	Fr	توجد علاقة طيبة بينك وبين رئيسك وزملائك في العمل.	12
		-	15.8	34.2	35.5	14.5	%		

### الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

0.91	3.08	2	16	38	14	6	Fr	تسود الموضوعية وعدم التحيز في معاملة العمال في مؤسستك.	13
		2.6	21.1	50.0	18.4	7.9	%		
0.80	1.79	32	30	12	2	-	Fr	أنت راضي على الاحتفالات التي نقام لتكريم العمال في مؤسستك.	14
		42.1	39.5	15.8	2.6	-	%		
0.84	3.34	1	8	38	22	7	Fr	يتم توجيهك في حالة ارتكابك أخطاء أثناء تأديتك لعملك.	15
		1.3	10.5	50.0	28.9	9.2	%		
0.91	3.03	3	16	38	14	5	Fr	أنت راضي على أسلوب الإشراف الذي تتلقاه في عملك.	16
		3.9	21.1	50.0	18.4	6.6	%		
0.96	2.45	12	30	23	10	1	Fr	تجتمع الإدارة بالعمال لحل مشاكل العمل والاهتمام بشكاويهم.	17
		15.8	39.5	30.3	13.2	1.3	%		
0.87	3.42	-	13	24	33	6	Fr	يعاملك رئيسك باهتمام واحترام أثناء تأديتك لعملك.	18
		-	17.1	31.6	43.4	7.9	%		
0.92	1.96	30	22	21	3	-	Fr	تتحصل على مكافآت نتيجة المجهودات المبذولة في مؤسستك.	19
		39.5	28.9	27.6	3.9	-	%		
0.83	2.64	5	27	36	6	2	Fr	يرحك نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك.	20
		6.6	35.5	47.4	7.9	2.6	%		
0.97	3.59	-	11	24	26	15	Fr	تشعر بالاستقرار والأمن في عملك الحالي .	21
		-	14.5	31.1	34.2	19.7	%		
0.47	3.01	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمحور التحفيز الايجابي للعاملين							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة يتجهون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على عبارات محور التحفيز الايجابي في ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء عبارات المحور الفرعي الأول المتعلق بالتحفيز الايجابي للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري (3.01) من (05)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي ( من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة والذي يعني أن التحفيز الايجابي ديوان الترقية والتسيير العقاري موجود بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة فقد قدرت قيمته بـ (0.47) وهذا ما يعكس عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة .



ونقوم فيما يلي بترتيب عبارات هذا المحور ترتيب تنازلي وذلك انطلاقاً من ترتيب متوسطاتها الحسابية من الأكبر قيمة إلى الأقل قيمة:

- تأتي العبارة رقم (09) وهي (تهتم مؤسستك بتكوينك لتطوير قدراتك في العمل) في المرتبة الأولى وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.70) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.94) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (05) وهي (جو العمل في مؤسستك يسوده روح التعاون والتفاهم) في المرتبة الثانية، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.64) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.87) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (11) وهي (تتلقى عبارات المدح والثناء عند قيامك بعملك بشكل جيد) في المرتبة الثالثة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.61) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.94) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (21) وهي (تشعر بالاستقرار والأمن في عملك الحالي) في المرتبة الرابعة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.59) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.97) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (12) وهي (توجد علاقة طيبة بينك وبين رئيسك وزملائك في العمل) في المرتبة الخامسة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.49) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة كما تدل

- قيمة الانحراف المعياري (0.93) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (06) وهي (توجد ثقة متبادلة بينك وبين رئيسك المباشر في العمل) في المرتبة السادسة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.47) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.89) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (18) وهي (يعاملك رئيسك باهتمام واحترام أثناء تأديتك لعملك) في المرتبة السابعة وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.42) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الرابع من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة كبيرة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.87) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (15) وهي (يتم توجيهك في حالة ارتكابك أخطاء أثناء تأديتك لعملك) في المرتبة الثامنة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.34) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.84) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (08) وهي (بأخذ رئيسك المباشر في العمل حالتك النفسية وظروفك الاجتماعية بعين الاعتبار) في المرتبة التاسعة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.29) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.81) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (01) وهي (الطريقة التي تمنح بها الترقية في مؤسستك تخضع لمعايير واضحة) في المرتبة العاشرة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.24) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة

كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.80) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (02) وهي (شروط منح العلاوات للعاملين المتميزين في عملهم تخضع لمعايير واضحة) في المرتبة الحادية عشر، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.21) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.77) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (13) وهي (تسود الموضوعية وعدم التحيز في معاملة العمال في مؤسستك) في المرتبة الثانية عشر، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.08) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.91) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (16) وهي (أنت راضي على أسلوب الإشراف الذي تتلقاه في عملك) في المرتبة الثالثة عشر، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.03) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.91) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (04) وهي (تولي مؤسستك اهتماما كبيرا للآراء و للاقتراحات الجديدة) في المرتبة الرابعة عشر، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.70) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.97) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (20) وهي (يربحك نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك) في المرتبة الخامسة عشر وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.64) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة

- الانحراف المعياري (0.83) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (03) وهي (عند عقد اجتماعات يفتح لك المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة السادسة عشر، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.58) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة قليلة على هذه العبارة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.82) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (07) وهي (يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات والسلطات) في المرتبة السابعة عشر، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.53) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة قليلة على هذه العبارة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.97) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (10) وهي (تضيف لك إدارة المنظمة مهام جديدة من فترة لأخرى للتخلص من الملل والروتين) في المرتبة الثامنة عشر، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.49) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة قليلة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.92) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (17) وهي (تجتمع الإدارة بالعمال لحل مشاكل العمل والاهتمام بشكاويهم) في المرتبة التاسعة عشر، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.45) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة قليلة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على هذه العبارة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.96) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.
- تأتي العبارة رقم (19) وهي (تتحصل على مكافآت نتيجة المجهودات المبذولة في مؤسستك) في المرتبة العشرين، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (1.96) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة قليلة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة على هذه العبارة، كما

تدل قيمة الانحراف المعياري (0.92) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (14) وهي (أنت راضي على الاحتفالات التي تقام لتكريم العمال في مؤسستك) في المرتبة الواحدة والعشرين، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (1.79) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الأول من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة قليلة جدا، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة قليلة جدا على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.80) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

وما يمكن ملاحظته من خلال المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز الايجابي هو المستوى المتوسط للتحفيز الايجابي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يلي:

- النقص في تنظيم لقاءات بين العمال والمسؤولين بقصد تشجيعهم على المساهمة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- النقص في اجتماع الإدارة بالعمال لمعالجة مشاكلهم والاهتمام بشكاويهم.
- عدم اهتمام الإدارة بالمقترحات والآراء الجديدة، والتي يمكن أن يكون لها دور فعال في تحسين أدائهم .
- النقص في الرضا على أسلوب الإشراف الذي يتلقاه العامل في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.
- قلة المكافآت التي تقدم للعاملين نتيجة المجهودات التي يبذلونها في المؤسسة.

## 2-2- مستوى التحفيز السلبي لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق بالتحفيز السلبي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وذلك من أجل تحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات هذا المحور، كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

### الجدول رقم (26): إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التحفيز السلبي

الرقم	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
22	تطبيق العقوبة في حالة ارتكابك خطأ يدفعك إلى عدم الاستمرار فيه وتحسين أدائك.	Fr	3	15	37	17	4	2.95	0.89
		%	3.9	19.7	48.7	22.4	5.3		
23	تطبيق العقوبة على زميلك في العمل ينبهك إلى تجنب السلوك غير المرغوب فيه.	Fr	5	14	30	23	4	2.91	0.98
		%	6.6	18.4	39.5	30.3	5.3		
24	يتم توبيخك في حالة ارتكابك أخطاء عند تأدية عملك.	Fr	5	18	34	16	3	3.08	0.93
		%	6.6	23.7	44.7	21.1	3.9		
25	يستعمل رئيسك أسلوب الخصم من أجرك في حالة وقوعك في خطأ.	Fr	2	14	38	21	1	2.93	0.79
		%	2.6	18.4	50.0	27.6	1.3		
26	تطبق العقوبة في مؤسستك بطريقة عقلانية وعادلة.	Fr	1	17	32	17	9	2.79	0.97
		%	1.3	22.4	42.1	22.4	11.8		
0.56	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمحور التحفيز السلبي للعاملين							2.93	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة يتجهون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على عبارات محور التحفيز السلبي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء عبارات المحور الفرعي الثاني التحفيز السلبي في ديوان الترقية والتسيير العقاري (2.93) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة والذي يدل على أن التحفيز السلبي في ديوان الترقية والتسيير العقاري مطبق بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري الكلي فقد قدرت قيمته بـ (0.56) والذي يدل على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة .

ونقوم فيما يلي بترتيب عبارات هذا المحور ترتيب تنازلي وذلك انطلاقا من ترتيب متوسطاتها الحسابية من الأكبر قيمة إلى الأقل قيمة:

- تأتي العبارة رقم (24) وهي (يتم توبيخك في حال ارتكابك لأخطاء في مؤسستك) في المرتبة الأولى وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.08) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق

بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.93) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (22) وهي (تطبيق العقوبة في حالة ارتكابك خطأ يدفعك إلى عدم الاستمرار فيه وتحسين أدائك) في المرتبة الثانية وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.95) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.89) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (25) وهي (يستعمل رئيسك أسلوب الخصم من أجرك في حالة وقوعك في خطأ) المرتبة الثالثة، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.93) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.79) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (23) وهي (تطبيق العقوبة على زميلك في العمل يندبك إلى تجنب السلوك غير المرغوب فيه) في المرتبة الرابعة وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.91) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.98) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (26) وهي (تطبق العقوبة في مؤسستك بطريقة عقلانية وعادلة) في المرتبة الخامسة وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (2.79) وهذه القيمة تنتمي إلى المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة، ويعني ذلك موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.97) على عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

وما يمكن ملاحظته من خلال المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز السلبي هو المستوى المتوسط للتحفيز السلبي في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يلي :

- عدم مبالغة الإدارة في تطبيق العقوبة على العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة لأن المبالغة في تطبيق العقوبة قد يكون له تأثير سلبي على الروح المعنوية للعاملين مما قد ينجر عنه سلوكيات غير مرغوب فيها .
- ويمكن تفسير ذلك أيضا بالتزام العمال بالقوانين والقواعد المعمول بها داخل الديوان وتقليل الوقوع في تجاوزات ينجم عنها عقوبات .

ولمعرفة المستوى الكلي للتحفيز بالمؤسسة محل الدراسة يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الفرعية لتحفيز العاملين والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم(27): مستويات التحفيز الكلية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة

محاوير التحفيز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحفيز الايجابي	من 01 إلى 21	3.01	0.47
التحفيز السلبي	من 22 إلى 26	2.93	0.56
المستوى الكلي للتحفيز	من 01 إلى 26	2.99	0.46

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة يتجهون إلى الموافقة بدرجة متوسطة على عبارات محور تحفيز العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة إزاء عبارات محور تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري (2.99) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء عبارات هذا المحور فقد قدرت قيمته بـ (0.46) وهذا ما يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.



3- علاقة الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

من أجل معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، صفة التوظيف، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة) نقوم بالتطرق إلى ما يلي:

3-1 - علاقة الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بمتغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى) تم استخدام اختبار Independent Samples T-Test لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم -04-) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار Independent Samples T - Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	ذكر	48	3.020	0.482	-0.753	0.454	غير دالة احصائيا
	أنثى	28	3.113	0.579			
تحفيز العاملين	ذكر	48	2.983	0.393	-0.314	0.755	غير دالة احصائيا
	أنثى	28	3.017	0.567			

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 60 تساوي 1.96.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة (بالقيمة المطلقة) بالنسبة لمحور الاتصال الداخلي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول الاتصال الداخلي ترجع لمتغير الجنس.

ويلاحظ أيضا أن قيمة t المحسوبة (بالقيمة المطلقة) بالنسبة لمحور تحفيز العاملين أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول تحفيز العاملين ترجع لمتغير الجنس.

### 3-2- علاقة الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بمتغير العمر:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One - wayAnova ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ( أنظر الملحق رقم -05- )، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (29) : نتائج اختبار One - WayAnova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	بين المجموعات	0.929	2	0.464	1.759	0.179	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	19.262	73	0.264			
	المجموع	20.191	75				
تحفيز العاملين	بين المجموعات	0.082	2	0.041	0.189	0.829	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	15.922	73	0.218			
	المجموع	16.005	75				

قيمة f الجدولية (73.2) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الاتصال الداخلي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.07)، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول الاتصال الداخلي ترجع لمتغير العمر.

ويلاحظ أيضا قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور تحفيز العاملين أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.07) وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول تحفيز العاملين ترجع لمتغير العمر.

3-3- علاقة الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بمتغير المستوى التعليمي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير المستوى التعليمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One - wayAnova ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ( أنظر الملحق رقم -05- )، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار One - WayAnova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	بين المجموعات	0.208	2	0.104	0.380	0.685	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	19.983	73	0.274			
	المجموع	20.191	75				
تحفيز العاملين	بين المجموعات	0.751	2	0.375	1.797	0.173	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	15.254	73	0.209			
	المجموع	16.005	75				

قيمة f الجدولية (73.2) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الاتصال الداخلي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.07)، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات الباحثين حول الاتصال الداخلي ترجع لمتغير المستوى التعليمي.

ويلاحظ أيضا قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور تحفيز العاملين أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.07) وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات الباحثين حول تحفيز العاملين ترجع لمتغير المستوى التعليمي.

3-4-علاقة الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بمتغير الصنف المهني

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير الصنف المهني تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One – wayAnova ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ( أنظر الملحق رقم -05- )، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار One – WayAnova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف المهني.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	بين المجموعات	0.098	2	0.049	0.178	0.837	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	20.093	73	0.275			
	المجموع	20.191	75				
تحفيز العاملين	بين المجموعات	0.505	2	0.252	1.188	0.311	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	15.500	73	0.212			
	المجموع	16.005	75				

قيمة f الجدولية (73.2) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الاتصال الداخلي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.07)، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول الاتصال الداخلي ترجع لمتغير الصنف المهني.

ويلاحظ أيضا قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور تحفيز العاملين أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.07) وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول تحفيز العاملين ترجع لمتغير الصنف المهني.

3-5- علاقة الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بمتغير صفة التوظيف

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لإخلاف متغير صفة التوظيف تم استخدام اختبار Independent Samples T-Test لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ( أنظر الملحق رقم -04- )، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (32) : نتائج اختبار Independent Samples T - Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير صفة التوظيف.

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	دائم	61	3.060	0.541	0.196	0.845	غير دالة إحصائيا
	مؤقت	15	3.030	0.432			
تحفيز العاملين	دائم	61	3.008	0.471	0.464	0.644	غير دالة إحصائيا
	مؤقت	15	2.946	0.431			

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 60 تساوي 1.96.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لمحور الاتصال الداخلي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول الاتصال الداخلي ترجع لمتغير صفة التوظيف.

ويلاحظ أيضا أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لمحور تحفيز العاملين أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول تحفيز العاملين ترجع لمتغير صفة التوظيف.

3-6- علاقة الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One – wayAnova ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ( أنظر الملحق رقم -5- )، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (33) : نتائج اختبار One – WayAnova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	بين المجموعات	0.162	2	0.081	0.296	0.745	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	20.029	73	0.274			
	المجموع	20.191	75				
تحفيز العاملين	بين المجموعات	0.191	2	0.096	0.442	0.645	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	15.813	73	0.217			
	المجموع	16.005	75				

قيمة f الجدولية (73.2) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي (3.07).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الاتصال الداخلي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.07)، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول الاتصال الداخلي ترجع لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة.

ويلاحظ أيضا أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور تحفيز العاملين أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.07) وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول تحفيز العاملين ترجع لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة .

المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، بالإضافة معادلة الانحدار الخطي البسيط.

1-معامل الارتباط

بما أن لدينا متغيرين ونرغب في دراسة العلاقة بين متغير(الاتصال الداخلي) مع متغير آخر (تحفيز العاملين) سوف نتحدث عن معامل الارتباط، والارتباط هو مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين ولمعرفة اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المستقل والمتمثل في (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع والمتمثل في (تحفيز العاملين) في المؤسسة محل الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) ( أنظر الملحق رقم -06-)، وقد كانت معاملات الارتباط بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): علاقة الاتصال الداخلي بتحفيز العاملين

الارتباط الكلي	الارتباط
0.734**	المحاور الاتصال الداخلي / تحفيز العاملين

\*\*ارتباط دال عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتصال الداخلي يرتبط بعلاقة موجبة قوية مع تحفيز العاملين والتي تقدر بـ ( 0.734 ) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على أن الاتصال الداخلي يؤثر إيجابا على تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2-تحليل الانحدار الخطي البسيط Linear Regression

يستخدم تحليل الانحدار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما مستقل والمتغير الآخر تابع، ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع (تحفيز العاملين) نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل (الاتصال الداخلي)، ويمكن التمييز بين الارتباط والانحدار بشكل أساسي في أن الارتباط يستخدم لمعرفة قوة العلاقة بين متغيرين أما الانحدار فيستخدم للتنبؤ بالمتغير التابع جراء التغير الحاصل في المتغير المستقل والتنبؤ يعني الوصول إلى قيمة المتغير التابع من خلال تحديد قيمة المتغير المستقل ( أنظر الملحق رقم -07-).

## الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

تحليل الانحدار الثنائي (البسيط) يمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المعادلة التالية:

المتغير التابع =  $\alpha + \beta$  (المتغير المستقل)، أي

$$Y_i = \alpha + \beta X_i$$

حيث :  $Y_i$  : يمثل المتغير التابع (تحفيز العاملين).

$X_i$  : يمثل المتغير المستقل (الاتصال الداخلي)

$\alpha$  : تمثل القيمة الثابتة.

$\beta$  : تمثل ميل الخط المستقيم.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتيجة تحليل الانحدار الثنائي (البسيط) بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين

النموذج	B	R	R <sup>2</sup>	قيمة t	مستوى المعنوية
1 (المتغير الثابت)	1.001			4.594	0.000
الاتصال الداخلي	0.653	0.734	0.538	9.292	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي (R) بلغت (0.734)، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.538)، مما يعني أن (53.8%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (تحفيز العاملين) يعود سببها إلى المتغير المستقل (الاتصال الداخلي).

ومن خلال الجدول السابق يمكن استنتاج معادلة خط الانحدار بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين كما يلي:

$$Y_i = 1.001 + 0.653 X_i$$

حيث :  $Y_i$  : يمثل المتغير التابع (تحفيز العاملين).

$X_i$  : يمثل المتغير المستقل (الاتصال الداخلي).

وتدل هذه المعادلة على أن هناك أثرا كبيرا للاتصال الداخلي على تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث تؤدي الزيادة في المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) بدرجة واحدة إلى زيادة في مستوى المتغير التابع (تحفيز العاملين) بمقدار (0.653).



الخلاصة

من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في سير مختلف نشاطات أي منظمة فمن خلال دراستنا لواقع الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة اتضح لنا أنه واقع مقبول بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور المتعلق بالاتصال ( 3.05)، بانحراف معياري (0.52) والدال على عدم تشتت الإجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، ومن جهة ثانية تبين لنا من خلال دراستنا لواقع التحفيز أنه هو الآخر مقبول بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور المتعلق بالتحفيز (2.99) بانحراف معياري (0.46) والدال على عدم تشتت الإجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

وفي الأخير أدت النتائج المتحصل عليها إلى تشكيل علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين (0.734)، وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستو الدلالة (0.01).

الخاتمة

## الخاتمة

يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة حيوية نظرا لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الأهمية في نجاح المنظمات فبدونه يتعطل العمل حيث تنقطع التعليمات والأوامر ويتوقف تبادل المعلومات، فلا مرسل ولا مستقبل ولا تغذية مرتدة تحتوي على نتائج تقييم الأداء، والمنظمات جميعها تكون بحاجة إلى الاتصالات لأنها تؤدي إلى زيادة فاعليتها وكفاءتها ووصولها للهدف المقصود، فمن خلال الاتصال الفعال يمكن التنسيق والتشارك والتعبير عن وجهة النظر لكل العاملين في المنظمة واعتبارهم وحدة واحدة نحو عمل مستهدف للانجاز فهو يسمح بالحصول على مختلف المعلومات والتغلب على الصعوبات، ومن جهة ثانية تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، ولقد تمت دراسة هذا الموضوع من أجل توضيح مكانة الاتصال الداخلي في الدفع بالمنظمة قدما ومساهمته في تحفيز العاملين، كون الاتصال الداخلي نشاط مهم لقيام المنظمة بمهامها على أكمل وجه ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

## 1- نتائج الدراسة

## 1-1- نتائج الدراسة النظرية

- الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ولإيجاد فهم مشترك بينهم، فعن طريق المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي تتخذ مختلف القرارات، ويتم التنسيق بين مختلف النشاطات بالإضافة إلى توجيه العاملين ونقل مختلف الأفكار والآراء داخل المنظمة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى القائلة: يعتبر الاتصال الداخلي عملية ضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- يمكن التأثير في معوقات الاتصال بدرجات متفاوتة تحولها من عوائق إلى عوامل مؤدية لتحقيق فعالية الاتصال، وللتغلب عليها يجب أن تتخذ المنظمة مجموعة من الإجراءات تتمثل في رفع معدلات الثقة في محيط العمل بالإضافة إلى التحديد الجيد للهدف من الاتصال، واختيار القناة المناسبة، مشاركة المعلومات والإصغاء الجيد للعاملين.

- تنتقل الرسائل في المنظمة عبر مسارات وقنوات متعددة قد تكون القناة رسمية (صاعدة، نازلة وأفقية) كما قد تأخذ عدة وسائل منها المكتوبة، الشفوية، والالكترونية، كما قد تكون غير رسمية منها ما ينبغي تشجيعه إذا كان يتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية ومنها ما هو معرقل للاتصالات الرسمية ينبغي تجنبه.

- الاتصال غير الرسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل كل منظمة نظرا لارتباطه بطبيعة الإنسان الذي يسعى دائما إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والاتصالات غير الرسمية إذا ما أحسن استخدامها وانفتحت أهدافها مع أهداف الاتصال الرسمي فإنها تصبح أداة فعالة هامة في توضيح كافة الأفكار والمعلومات التي تقوم بها الاتصالات الرسمية.
- الاتصال لا يقتصر على إرسال المعلومات من الرئيس إلى المرؤوس لكنه حتى يحقق أهدافه ويرفع من معنويات الأفراد لا بد من أن ينظر له كعملية تبادلية وعلى إدارة المنظمة إعطاءه الاهتمام الكافي بمختلف أشكاله، كما أن الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية تتوقف على مدى كفاءة وفعالية الاتصال في التنظيم حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الأعباء والواجبات المسندة للفرد والطريقة الملائمة لانجازها.
- قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح المنظمة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين إلى الأداء الجيد، وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، ويعتبر الاتصال الداخلي من أهم العوامل التي تزيد من دافعية الأفراد للعمل بتوفير المناخ المهني الملائم كما يرفع من معنوياتهم من خلال التنسيق والتعاون والتلاحم بين مختلف المستويات التنظيمية ويفضل الاتصال الداخلي يتم التوصل إلى قرارات سليمة بالتركيز على عنصر المشاركة الذي يلعب دورا في تحفيز العاملين والحفاظ على الكوادر وذي الخبرات، فضلا عما سبق فليونة بنية الاتصال الداخلي تضعف مقاومة التغيير وتخفف من حدة النزاعات والشكاوي وتسد الطريق أمام الشائعات بإشباع الموارد البشرية لحاجاتهم للمعلومات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية القائلة: تحفيز الأفراد يعد وسيلة ناجحة لزيادة أدائهم، ويعتبر الاتصال الداخلي وسيلة مهمة لتحفيز العاملين.
- عملية الاتصال الداخلي تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحفيز العمال وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة.

## 1-2- نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:
- واقع الاتصال الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري هو واقع مقبول بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاتصال الداخلي 3.05 من مقياس ليكرت الخماسي .
  - مستوى تحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتحفيز 2.99 من مقياس ليكرت الخماسي.
  - لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري على واقع الاتصال الداخلي.

- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري على شعورهم بالتحفيز.
- هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين (0.734) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة القائلة: هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.

## 2- التوصيات

- على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات نوجزها في ما يلي:
- الاهتمام بالاتصال الداخلي بمختلف أشكاله لاسيما الاتصال الصاعد وذلك قصد معرفة احتياجات وتطلعات الأفراد وتقليل اعتمادهم على الاتصالات غير الرسمية وهذا ما يجعل المعلومات تتحرك في المنظمة في جميع الاتجاهات.
- تحسين نظام الاتصال الداخلي وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال واستخدامها من أجل تسهيل الاتصالات ونجاحها.
- زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بالعامل وإفراح المجال له لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود ويمكن أن يكون ذلك من خلال اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين يتم في إطارها تبادل وجهات النظر وتطبيق ما يكون صالحاً للتطبيق لما في ذلك من رفع للروح المعنوية للعاملين وتنمية لمهاراتهم العملية.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير معينة تتضمن التميز في الأداء ومكافأة المتميزين في أداءهم.
- التحلي بثقافة التشجيع والتحفيز من خلال رفع معنويات الأفراد وتقديم الشكر والثناء عند تقديم الأعمال الجيدة.
- نوصي ديوان الترقية والتسيير العقاري بالعمل على دراسة المعوقات والصعوبات التي تقف أمام الاتصال الداخلي وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بالقيام باجتماعات دورية مع العمال وإجراء استقصاء للعمال من حين لآخر والحصول على تغذية فيما يتعلق بأهداف الاتصال وما تم تنفيذه وما هو رأي العامل وما هي مقترحاته فيما يتعلق بالاتصال داخل المنظمة.

## 3- آفاق البحث: في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية وهي:

- العلاقة بين الاتصال الداخلي والإبداع التنظيمي.
- القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي.
- العدالة التنظيمية وأثرها على تحفيز العاملين.

# قائمة المراجع

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء (2011).
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، (أريد الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009).
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (بدون دار نشر، 2000).
4. أحمد قوراية، القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007).
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2009).
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2003).
7. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2000).
8. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات - المعلومات - القرارات، (الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2008).
9. أندرودي سيزلاقي، السلوك التنظيمي والأداء، (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة (1991).
10. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2011).
11. بشير العلاق، نظريات الاتصال: مدخل متكامل، (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2010).
12. بوحنيه قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية).
13. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، (ط06، عمان، الأردن: دار الحامد، 2006).
14. ثائر أحمد غباري، الدافعية: النظرية والتطبيق، (ط01، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2008).
15. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، (الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ).
16. جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، (ط01، بيروت، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات (2008).

17. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد، الجماعات في منظمات الأعمال، ( عمان، الأردن: مكتبة الحامد، 2004).
18. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (بيروت، لبنان: دار النهضة العربية).
19. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، (الأردن: دار زهران، 1997).
20. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار زهران، 2011).
21. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (ط02، عمان، الأردن: دار وائل، 2005).
22. خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، (ط01، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011).
23. ختام العناتي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، (ط01 عمان، الأردن: دار الحامد، 2007).
24. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، (ط01، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008).
25. داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، (ط01، القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث، 2006).
26. الدسوقي وجيه المرسى ، الإعلام وعلوم الاتصال: العلاقات العامة والجمهور، (الإسكندرية، مصر: دار الكتاب الحديث، 2009).
27. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء، 2007).
28. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء، 2005).
29. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار الراجية، 2011).
30. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2009).
31. سنائي الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (ط01، عمان، الأردن، دار مجدلاوي، 2006).



32. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، (ط02، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2006).
33. السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2003).
34. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2009).
35. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط01، عمان، الأردن: دار الحامد 2010).
36. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، (ط01، عمان، الأردن: دار وائل، 2007).
37. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإداري: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال (ط01، عمان الأردن: دار الحامد، 2007).
38. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، (ط01، الإسكندرية، مصر: مكتبة عين شمس، 2003).
39. صلاح الدين حسين الهيبي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، (ط02، عمان، الأردن: دار وائل، 2006).
40. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2009).
41. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005).
42. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار عالم الثقافة 2008).
43. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2008).
44. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (ط01، مصر، بدون دار نشر، 2009).
45. عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، (قسنطينة، الجزائر، مطبوعات جامعة منتوري، 2006).
46. عشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، (الجزائر: دار الخلدونية).

47. عصام سليمان الموسى، المدخل في الاتصال الجماهيري، (ط06، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع 2009).
48. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة، مصر: دار الفجر، 2007).
49. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء، 2003).
50. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (ط5، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009).
51. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، (ط01، بيروت، لبنان: دار الغرب الإسلامي، 2006).
52. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، (ط02، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2010).
53. فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2011).
54. فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، (ط05، إربد، الأردن: مطبعة الشعب، 2006).
55. فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، (ط01، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية، 2011).
56. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2008).
57. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، (ط02، بيروت، لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008).
58. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، (ط02، بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000).
59. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، (ط03، عمان، الأردن: دار الفكر، 2004).
60. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، (ط01، بدون دار نشر، 2005).
61. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، (ط01، عمان، الأردن: دار أسامة، 2009).
62. محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة، (ط01، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2011).

63. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، (الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2006-2007).
64. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، (الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2009).
65. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2005).
66. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية (عمان الأردن: دار الحامد، 2007).
67. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة 2003).
68. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، (ط01، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2011).
69. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 1997).
70. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية، (ط01، الإسكندرية مصر: دار الفكر الجامعي، 2010).
71. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (ط05، عمان، الأردن: دار وائل، 2009).
72. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، (ط03، عمان، الأردن: دار وائل، 2006).
73. محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، (ط01، القاهرة، مصر: دار الفجر، 2010).
74. محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، (ط01، عمان، الأردن: مكتبة الرائد، 2000).
75. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2005).
76. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البردي، الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات العامة في الحياة والأعمال، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2007-2008).
77. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان، الأردن: دار الشروق، 2011).

78. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، (ط01، عمان الأردن: دار الحامد، 2008).
79. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، (ط01، بدون دار نشر، 2010).
80. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
81. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (الجزائر: دار القصبية للنشر، 2004).
82. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، (ط01، عمان، الأردن: دار صفاء، 2010).
83. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004).
84. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2011).
85. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995).
86. نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد في المنظمات الحكومية والخاصة، (ط01، مصر: المكتب العربي الحديث، 2010).
87. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، (ط01، ارد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011).
88. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، (ط01، ارد، الأردن: عالم الكتب الحديث 2010).
89. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، (ط01، برج الكيفان، الجزائر: دار الأمة، 2011).
90. نوري منير، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، (عمان، الأردن: مكتبة الجمع العربي، 2011).
91. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، (ط01، عمان، الأردن: دار الراية 2010).
92. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، (ط01، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة، 2007).
93. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (ط01، عمان الأردن: مؤسسة الوراق، 2006).

ب- المجالات

1. خالد يوسف الزعبي، أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظات الكرك، دراسات: مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، ( العدد02، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2005).
2. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث ( العدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008).
3. رويم فايزة، معوقات الاتصال في المؤسسة المهنية وسبل مواجهتها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ( العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جانفي 2012).
4. سامي علي أبو الروس، شفا سالم السقا، مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية (المجلد 12، العدد02، 2010).
5. محمد الزيودي، عماد الزغلول، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (المجلد 09، العدد 01 جامعة مملكة البحرين، مارس 2008).
6. محمد قاسم المقابلة، الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (المجلد 12، العدد03، جامعة مملكة البحرين، سبتمبر 2011).
7. محمد محمد عريشة، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، (العدد06، جامعة قطر، 1995).
8. الهام يحياوي، مريم يحياوي، دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، مجلة العلوم الإنسانية والتكوينية، ( العدد 17، جامعة باتنة، الجزائر، 2007).

ج- الرسائل العلمية

1. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008).

2. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008).
3. رياض علي القطراوي، سلوك المخاطرة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة الغوث الدولية (الأنروا) في محافظات غزة، (رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012).
4. زياد أحمد خليل الدعس، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009).
5. سليمان دخيل الله المطرفي، معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل، (رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2002).
6. عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2007).
7. عبد الرحمان بن سعد أبا حسين ، مهارات الاتصال لدى الدعاة ودورها في تحقيق الأمن الفكري (رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2011).
8. عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009).
9. عبد العزيز دخيل الجديع، واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات: دراسة تطبيقية مقارنة بين إدارة جوازات الرياض وإدارة جوازات الدمام، (رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002).

10. علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، ( رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007).
11. مرفت خضر السيد المرنيخ، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، ( رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004).
12. هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ( رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Alain Revon, La communication Ascendante, ( paris , les édition d'organisation, 1988)
2. Annich Cohen-Haegel , Ressources Humaines , (2 édition, paris, Dunod 2010).
3. Don Hellriegel-John W Slocum, Management des Organisations (2 édition, France).
4. Driss M. Baakil, Youness M.Bouthir, l'importance de la communication interne dans les entreprises: cas du groupe OCP , ( U.A.S Revista de comunicare si marketing, anul3,numarul5,octombrie, I.S.S.N 2069-0304,2012.
5. Ghedjghoudj El Hadi , Le Management : Théorie et Pratique ,( Alger , office des publication univarsitaires , 2012) .
6. Jean-Marie Peretti , Ressources Humains et gestion des personnes ( 6 édition, paris ,Libraire Vuibert, 2007.)
7. Jean-Michel Plane , management des organisations ; Théories , concepts , cas ,( paris, Dunod ,2003) .

8. John R. Schermerhon , David S . Chappell, Principe de Management (Editions du Renouvea Pedagogique Inc , Quèbac,) .
9. Philipe Détrie, Catherine Boroyze, la communication interne au service de management, ( paris, edition liaisons, 2001).
10. Thierry Libaert , La Communication d'entreprise ,( paris, Economica, 1998).
11. Thierry Libarert , Nicole Almieda, la communication interne des entreprises , (2éme édition, Paris , Dunod, 2002 ).



# قائمة الملاحق

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الملحق رقم (01) : نموذج الاستبيان

الاستبيان

الأخت الفاضلة/ الأخ الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يعتبر هذا الاستبيان جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، و يشرفني في هذا الإطار أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالبحث العلمي وأتمنى من سيادتكم المحترمة قراءة كل عبارة من العبارات الواردة أدناه قراءة متأنية ووضع علامة (X) في خانة واحدة والتي ترونها مناسبة والرجاء منكم عدم ترك أي عبارة بدون إجابة مقدرين جهودكم في تشجيع البحث العلمي وتعاونكم لدعم مسيرة العلم، ونؤكد بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيقصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لسيادتكم تعاونكم الصادق

الباحثة:

سبتي ذهبية

## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك.

### 1- الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

### 2- العمر:

<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 30 سنة إلى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 40 سنة

### 3- المستوى التعليمي :

<input type="checkbox"/>	ثانوي أو أقل
<input type="checkbox"/>	جامعي (مستوى التدرج)
<input type="checkbox"/>	جامعي (مستوى ما بعد التدرج)

### 4- الصنف المهني:

<input type="checkbox"/>	إطار
<input type="checkbox"/>	عون تحكم
<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ

### 5- صفة التوظيف:

<input type="checkbox"/>	دائم
<input type="checkbox"/>	مؤقت

### 6- عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني: الاتصال الداخلي

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات، وذلك بغرض معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسستك.

الرقم	العبرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	لا تجد صعوبة في الاتصال برئيسك المباشر في العمل.					
2	تتوفر لك المعلومات الكافية لتحمل مسؤوليات عملك.					
3	تستخدم العبارات الواضحة أثناء توجيهك في العمل.					
4	تصلك المعلومات الضرورية لإنجاز عملك في الوقت المناسب.					
5	تتصل دائما برئيسك في العمل لأداء عملك بشكل جيد.					
6	ترى أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بالمسار الوظيفي كالترقية والعطل وغيرها.					
7	أنت على علم بما يجري داخل مؤسستك (الشفافية).					
8	القواعد واللوائح المنظمة للعمل ومتطلباته واضحة ومفهومة لجميع العاملين.					
9	تسير عملية لاتصال بصورة طبيعية في القسم الذي تعمل به.					
10	يلجأ رئيسك في العمل إلى طلب رأيك حول مسائل تخص عملك.					
11	يشكل الرؤساء والمرؤوسين وحدة واحدة في مؤسستك.					
12	تتوفر في مؤسستك المهارات الأساسية للاتصال ( الاختيار الجيد للكلمات، التفسير الجيد للكلمات....).					
13	تنتشر الإشاعات بصورة قليلة في مؤسستك.					
14	تقيم علاقات مع رئيسك وزملائك خارج المؤسسة.					
15	تستخدم الاجتماعات كأسلوب للاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بينكم وبين رؤسائكم في العمل.					
16	يستخدم الهاتف في نقل المعلومات داخل مؤسستك.					
17	تستخدم المحادثة الشفوية كوسيلة اتصال داخل مؤسستك يتم من خلالها نقل مختلف المعلومات الضرورية.					
18	تستخدم لوحة الإعلانات كوسيلة اتصال داخل مؤسستك.					
19	تستخدم الأوامر والتعليمات الكتابية بكثرة في الاتصال داخل مؤسستك.					
20	يستخدم نظام الاقتراحات في الاتصال داخل مؤسستك.					
21	يستخدم نظام الشكاوي في الاتصال داخل مؤسستك.					

					22	يستخدم أجهزة الفاكس للاتصال في مؤسستك.
					23	يستخدم أسلوب الاتصال الحديث (الانترنت ، الانترنت) في مؤسستك.
					24	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك للإدارة .

### المحور الثالث: تحفيز العاملين

الرجاء وضع (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات ، وذلك بغرض معرفة مستوى التحفيز في مؤسستك.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	الطريقة التي تمنح بها الترقية في مؤسستك تخضع لمعايير واضحة .					
2	شروط منح العلاوات للعاملين المتميزين في عملهم تخضع لمعايير واضحة.					
3	عند عقد اجتماعات يفتح لك المجال بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
4	تولي مؤسستك اهتماما كبيرا للآراء و للاقتراحات الجديدة .					
5	جو العمل في مؤسستك يسوده روح التعاون والتفاهم.					
6	توجد ثقة متبادلة بينك وبين رئيسك المباشر في العمل.					
7	يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات والسلطات .					
8	يأخذ رئيسك المباشر في العمل حالتك النفسية وظروفك الاجتماعية بعين الاعتبار .					
9	تهتم مؤسستك بتكوينك لتطوير قدراتك في العمل.					
10	تظيف لك إدارة المنظمة مهام جديدة من فترة لأخرى للتخلص من الملل والروتين.					
11	تتلقى عبارات المدح والثناء عند قيامك بعملك بشكل جيد .					
12	توجد علاقة طيبة بينك وبين رئيسك وزملائك في العمل.					
13	تسود الموضوعية وعدم التحيز في معاملة العمال في مؤسستك .					
14	أنت راضي على الاحتفالات التي تقام لتكريم العمال في مؤسستك.					
15	يتم توجيئك في حالة ارتكابك أخطاء أثناء تأديتك لعملك.					
16	أنت راضي على أسلوب الإشراف الذي تتلقاه في عملك.					
17	تجتمع الإدارة بالعمال لحل مشاكل العمل والاهتمام بشكاويهم.					
18	يعاملك رئيسك باهتمام واحترام أثناء تأديتك لعملك.					
19	تتحصل على مكافآت نتيجة المجهودات المبذولة في مؤسستك.					
20	يريحك نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك.					
21	تشعر بالاستقرار والأمن في عملك الحالي.					
22	تطبيق العقوبة في حالة ارتكابك خطأ يدفعك إلى عدم الاستمرار فيه وتحسين أدائك					

					23	تطبيق العقوبة على زميلك في العمل ينبهك إلى تجنب السلوك غير المرغوب فيه.
					24	يتم توبيخك في حالة ارتكابك أخطاء عند تأدية عملك.
					25	يستعمل رئيسك أسلوب الخصم من أجرك في حالة وقوعك في خطأ.
					26	تطبق العقوبة في مؤسستك بطريقة عقلانية وعادلة .

- أي اقتراحات أو آراء تود ذكرها فيما يتعلق بالاتصال الداخلي في مؤسستك ومساهمته في تحفيزك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم: (02)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الاتصال_الداخلي	تحفيز_العاملين
N		76	76
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	3,0543	2,9960
	Std. Deviation	,51886	,46195
Most Extreme Differences	Absolute	,090	,095
	Positive	,090	,095
	Negative	-,064	-,068
Kolmogorov-Smirnov Z		,783	,829
Asymp. Sig. (2-tailed)		,572	,498

a. Test distribution is Normal.

الملحق رقم: (03)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع الاتصال الداخلي.

x1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	3	3,9	3,9	3,9
موافق بدرجة قليلة	3	3,9	3,9	7,9
موافق بدرجة متوسطة	28	36,8	36,8	44,7
موافق بدرجة كبيرة	29	38,2	38,2	82,9
موافق بدرجة كبيرة جدا	13	17,1	17,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	1	1,3	1,3	1,3
موافق بدرجة قليلة	6	7,9	7,9	9,2
موافق بدرجة متوسطة	30	39,5	39,5	48,7
موافق بدرجة كبيرة	28	36,8	36,8	85,5
موافق بدرجة كبيرة جدا	11	14,5	14,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	2	2,6	2,6	2,6
موافق بدرجة قليلة	4	5,3	5,3	7,9
موافق بدرجة متوسطة	23	30,3	30,3	38,2
موافق بدرجة كبيرة	41	53,9	53,9	92,1
موافق بدرجة كبيرة جدا	6	7,9	7,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

x4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	3	3,9	3,9	3,9
موافق بدرجة قليلة	6	7,9	7,9	11,8
موافق بدرجة متوسطة	31	40,8	40,8	52,6
موافق بدرجة كبيرة	29	38,2	38,2	90,8
موافق بدرجة كبيرة جدا	7	9,2	9,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	



**x5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	2	2,6	2,6	2,6
موافق بدرجة قليلة	6	7,9	7,9	10,5
موافق بدرجة متوسطة	22	28,9	28,9	39,5
موافق بدرجة كبيرة	33	43,4	43,4	82,9
موافق بدرجة كبيرة جدا	13	17,1	17,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**x6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	4	5,3	5,3	5,3
موافق بدرجة قليلة	13	17,1	17,1	22,4
موافق بدرجة متوسطة	34	44,7	44,7	67,1
موافق بدرجة كبيرة	18	23,7	23,7	90,8
موافق بدرجة كبيرة جدا	7	9,2	9,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**X7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	4	5,3	5,3	5,3
موافق بدرجة قليلة	22	28,9	28,9	34,2
موافق بدرجة متوسطة	33	43,4	43,4	77,6
موافق بدرجة كبيرة	12	15,8	15,8	93,4
موافق بدرجة كبيرة جدا	5	6,6	6,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**X8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	3	3,9	3,9	3,9
موافق بدرجة قليلة	11	14,5	14,5	18,4
موافق بدرجة متوسطة	38	50,0	50,0	68,4
موافق بدرجة كبيرة	17	22,4	22,4	90,8
موافق بدرجة كبيرة جدا	7	9,2	9,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**X9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	1	1,3	1,3	1,3
موافق بدرجة قليلة	14	18,4	18,4	19,7
موافق بدرجة متوسطة	29	38,2	38,2	57,9
موافق بدرجة كبيرة	26	34,2	34,2	92,1
موافق بدرجة كبيرة جدا	6	7,9	7,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**x10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	3	3,9	3,9	3,9
موافق بدرجة قليلة	22	28,9	28,9	32,9
موافق بدرجة متوسطة	33	43,4	43,4	76,3
موافق بدرجة كبيرة	14	18,4	18,4	94,7
موافق بدرجة كبيرة جدا	4	5,3	5,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**x11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	2	2,6	2,6	2,6
موافق بدرجة قليلة	24	31,6	31,6	34,2
موافق بدرجة متوسطة	35	46,1	46,1	80,3
موافق بدرجة كبيرة	11	14,5	14,5	94,7
موافق بدرجة كبيرة جدا	4	5,3	5,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**x12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	6	7,9	7,9	7,9
موافق بدرجة قليلة	31	40,8	40,8	48,7
موافق بدرجة متوسطة	24	31,6	31,6	80,3
موافق بدرجة كبيرة	12	15,8	15,8	96,1
موافق بدرجة كبيرة جدا	3	3,9	3,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**x13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	11	14,5	14,5	14,5
موافق بدرجة قليلة	18	23,7	23,7	38,2
موافق بدرجة متوسطة	35	46,1	46,1	84,2
موافق بدرجة كبيرة	11	14,5	14,5	98,7
موافق بدرجة كبيرة جدا	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**X14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	3	3,9	3,9	3,9
موافق بدرجة قليلة	18	23,7	23,7	27,6
موافق بدرجة متوسطة	35	46,1	46,1	73,7
موافق بدرجة كبيرة	16	21,1	21,1	94,7
موافق بدرجة كبيرة جدا	4	5,3	5,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**x15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	2	2,6	2,6	2,6
موافق بدرجة قليلة	11	14,5	14,5	17,1
موافق بدرجة متوسطة	25	32,9	32,9	50,0
موافق بدرجة كبيرة	28	36,8	36,8	86,8
موافق بدرجة كبيرة جدا	10	13,2	13,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**x16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة	15	19,7	19,7	19,7
موافق بدرجة متوسطة	31	40,8	40,8	60,5
موافق بدرجة كبيرة	20	26,3	26,3	86,8
موافق بدرجة كبيرة جدا	10	13,2	13,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**x17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة	10	13,2	13,2
	موافق بدرجة متوسطة	28	36,8	50,0
	موافق بدرجة كبيرة	22	28,9	78,9
	موافق بدرجة كبيرة جدا	16	21,1	100,0
	Total	76	100,0	

**x18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	2	2,6	2,6
	موافق بدرجة قليلة	6	7,9	10,5
	موافق بدرجة متوسطة	33	43,4	53,9
	موافق بدرجة كبيرة	28	36,8	90,8
	موافق بدرجة كبيرة جدا	7	9,2	100,0
	Total	76	100,0	

**x19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	3	3,9	3,9
	موافق بدرجة قليلة	12	15,8	19,7
	موافق بدرجة متوسطة	29	38,2	57,9
	موافق بدرجة كبيرة	26	34,2	92,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	6	7,9	100,0
	Total	76	100,0	

**x20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	11	14,5	14,5
	موافق بدرجة قليلة	19	25,0	39,5
	موافق بدرجة متوسطة	33	43,4	82,9
	موافق بدرجة كبيرة	13	17,1	100,0
	Total	76	100,0	

**x21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	10	13,2	13,2	13,2
	موافق بدرجة قليلة	27	35,5	35,5	48,7
	موافق بدرجة متوسطة	31	40,8	40,8	89,5
	موافق بدرجة كبيرة	8	10,5	10,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**x22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	12	15,8	15,8	15,8
	موافق بدرجة قليلة	43	56,6	56,6	72,4
	موافق بدرجة متوسطة	11	14,5	14,5	86,8
	موافق بدرجة كبيرة	7	9,2	9,2	96,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	3	3,9	3,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**x23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	26	34,2	34,2	34,2
	موافق بدرجة قليلة	35	46,1	46,1	80,3
	موافق بدرجة متوسطة	13	17,1	17,1	97,4
	موافق بدرجة كبيرة	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**x24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	10	13,2	13,2	13,2
	موافق بدرجة قليلة	27	35,5	35,5	48,7
	موافق بدرجة متوسطة	28	36,8	36,8	85,5
	موافق بدرجة كبيرة	9	11,8	11,8	97,4
	موافق بدرجة كبيرة جدا	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	76	1	5	3,61	,953
x2	76	1	5	3,55	,885
x3	76	1	5	3,59	,819
x4	76	1	5	3,41	,912
x5	76	1	5	3,64	,948
x6	76	1	5	3,14	,989
x7	76	1	5	2,89	,960
x8	76	1	5	3,18	,934
x9	76	1	5	3,29	,907
x10	76	1	5	2,92	,920
x11	76	1	5	2,88	,879
x12	76	1	5	2,67	,971
x13	76	1	5	2,64	,948
x14	76	1	5	3,00	,909
x15	76	1	5	3,43	,984
x16	76	2	5	3,33	,944
x17	76	2	5	3,58	,970
x18	76	1	5	3,42	,868
x19	76	1	5	3,26	,957
x20	76	1	4	2,63	,936
x21	76	1	4	2,49	,856
x22	76	1	5	2,29	,977
x23	76	1	4	1,88	,783
x24	76	1	5	2,55	,958
Valid N (listwise)	76				

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع تحفيز العاملين.

y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة	13	17,1	17,1	17,1
موافق بدرجة متوسطة	36	47,4	47,4	64,5
موافق بدرجة كبيرة	23	30,3	30,3	94,7
موافق بدرجة كبيرة جدا	4	5,3	5,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	2	2,6	2,6	2,6
موافق بدرجة قليلة	7	9,2	9,2	11,8
موافق بدرجة متوسطة	43	56,6	56,6	68,4
موافق بدرجة كبيرة	21	27,6	27,6	96,1
موافق بدرجة كبيرة جدا	3	3,9	3,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	8	10,5	10,5	10,5
موافق بدرجة قليلة	24	31,6	31,6	42,1
موافق بدرجة متوسطة	36	47,4	47,4	89,5
موافق بدرجة كبيرة	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	10	13,2	13,2	13,2
موافق بدرجة قليلة	18	23,7	23,7	36,8
موافق بدرجة متوسطة	35	46,1	46,1	82,9
موافق بدرجة كبيرة	11	14,5	14,5	97,4
موافق بدرجة كبيرة جدا	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة	7	9,2	9,2	9,2
	موافق بدرجة متوسطة	26	34,2	34,2	43,4
	موافق بدرجة كبيرة	30	39,5	39,5	82,9
	موافق بدرجة كبيرة جدا	13	17,1	17,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	1	1,3	1,3	1,3
	موافق بدرجة قليلة	8	10,5	10,5	11,8
	موافق بدرجة متوسطة	30	39,5	39,5	51,3
	موافق بدرجة كبيرة	28	36,8	36,8	88,2
	موافق بدرجة كبيرة جدا	9	11,8	11,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	12	15,8	15,8	15,8
	موافق بدرجة قليلة	25	32,9	32,9	48,7
	موافق بدرجة متوسطة	27	35,5	35,5	84,2
	موافق بدرجة كبيرة	11	14,5	14,5	98,7
	موافق بدرجة كبيرة جدا	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة	13	17,1	17,1	17,1
	موافق بدرجة متوسطة	32	42,1	42,1	59,2
	موافق بدرجة كبيرة	27	35,5	35,5	94,7
	موافق بدرجة كبيرة جدا	4	5,3	5,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	



y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة	8	10,5	10,5
	موافق بدرجة متوسطة	24	31,6	42,1
	موافق بدرجة كبيرة	27	35,5	77,6
	موافق بدرجة كبيرة جدا	17	22,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0

y10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	11	14,5	14,5
	موافق بدرجة قليلة	25	32,9	47,4
	موافق بدرجة متوسطة	35	46,1	93,4
	موافق بدرجة كبيرة	2	2,6	96,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	3	3,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0

y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة	10	13,2	13,2
	موافق بدرجة متوسطة	24	31,6	44,7
	موافق بدرجة كبيرة	28	36,8	81,6
	موافق بدرجة كبيرة جدا	14	18,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0

y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة	12	15,8	15,8
	موافق بدرجة متوسطة	26	34,2	50,0
	موافق بدرجة كبيرة	27	35,5	85,5
	موافق بدرجة كبيرة جدا	11	14,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0

y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	2	2,6	2,6
	موافق بدرجة قليلة	16	21,1	23,7
	موافق بدرجة متوسطة	38	50,0	73,7
	موافق بدرجة كبيرة	14	18,4	92,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	6	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0

**y14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	32	42,1	42,1	42,1
موافق بدرجة قليلة	30	39,5	39,5	81,6
موافق بدرجة متوسطة	12	15,8	15,8	97,4
موافق بدرجة كبيرة	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**y15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	1	1,3	1,3	1,3
موافق بدرجة قليلة	8	10,5	10,5	11,8
موافق بدرجة متوسطة	38	50,0	50,0	61,8
موافق بدرجة كبيرة	22	28,9	28,9	90,8
موافق بدرجة كبيرة جدا	7	9,2	9,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**y16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	3	3,9	3,9	3,9
موافق بدرجة قليلة	16	21,1	21,1	25,0
موافق بدرجة متوسطة	38	50,0	50,0	75,0
موافق بدرجة كبيرة	14	18,4	18,4	93,4
موافق بدرجة كبيرة جدا	5	6,6	6,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**y17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	12	15,8	15,8	15,8
موافق بدرجة قليلة	30	39,5	39,5	55,3
موافق بدرجة متوسطة	23	30,3	30,3	85,5
موافق بدرجة كبيرة	10	13,2	13,2	98,7
موافق بدرجة كبيرة جدا	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

y18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق بدرجة قليلة	13	17,1	17,1	17,1
	موافق بدرجة متوسطة	24	31,6	31,6	48,7
	موافق بدرجة كبيرة	33	43,4	43,4	92,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

y19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	30	39,5	39,5	39,5
	موافق بدرجة قليلة	22	28,9	28,9	68,4
	موافق بدرجة متوسطة	21	27,6	27,6	96,1
	موافق بدرجة كبيرة	3	3,9	3,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

y20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق بدرجة قليلة جدا	5	6,6	6,6	6,6
	موافق بدرجة قليلة	27	35,5	35,5	42,1
	موافق بدرجة متوسطة	36	47,4	47,4	89,5
	موافق بدرجة كبيرة	6	7,9	7,9	97,4
	موافق بدرجة كبيرة جدا	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

y21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	موافق بدرجة قليلة	11	14,5	14,5	14,5
	موافق بدرجة متوسطة	24	31,6	31,6	46,1
	موافق بدرجة كبيرة	26	34,2	34,2	80,3
	موافق بدرجة كبيرة جدا	15	19,7	19,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

y22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	4	5,3	5,3	5,3
موافق بدرجة قليلة	17	22,4	22,4	27,6
موافق بدرجة متوسطة	37	48,7	48,7	76,3
موافق بدرجة كبيرة	15	19,7	19,7	96,1
موافق بدرجة كبيرة جدا	3	3,9	3,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

y23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	4	5,3	5,3	5,3
موافق بدرجة قليلة	23	30,3	30,3	35,5
موافق بدرجة متوسطة	30	39,5	39,5	75,0
موافق بدرجة كبيرة	14	18,4	18,4	93,4
موافق بدرجة كبيرة جدا	5	6,6	6,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

y24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	3	3,9	3,9	3,9
موافق بدرجة قليلة	16	21,1	21,1	25,0
موافق بدرجة متوسطة	34	44,7	44,7	69,7
موافق بدرجة كبيرة	18	23,7	23,7	93,4
موافق بدرجة كبيرة جدا	5	6,6	6,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

y25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	1	1,3	1,3	1,3
موافق بدرجة قليلة	21	27,6	27,6	28,9
موافق بدرجة متوسطة	38	50,0	50,0	78,9
موافق بدرجة كبيرة	14	18,4	18,4	97,4
موافق بدرجة كبيرة جدا	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

## y26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بدرجة قليلة جدا	9	11,8	11,8	11,8
موافق بدرجة قليلة	17	22,4	22,4	34,2
موافق بدرجة متوسطة	32	42,1	42,1	76,3
موافق بدرجة كبيرة	17	22,4	22,4	98,7
موافق بدرجة كبيرة جدا	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	76	2	5	3,24	,798
y2	76	1	5	3,21	,771
y3	76	1	4	2,58	,821
y4	76	1	5	2,70	,966
y5	76	2	5	3,64	,875
y6	76	1	5	3,47	,887
y7	76	1	5	2,53	,973
y8	76	2	5	3,29	,813
y9	76	2	5	3,70	,938
y10	76	1	5	2,49	,916
y11	76	2	5	3,61	,939
y12	76	2	5	3,49	,931
y13	76	1	5	3,08	,906
y14	76	1	4	1,79	,805
y15	76	1	5	3,34	,841
y16	76	1	5	3,03	,909
y17	76	1	5	2,45	,958
y18	76	2	5	3,42	,868
y19	76	1	4	1,96	,916
y20	76	1	5	2,64	,828
y21	76	2	5	3,59	,969
y22	76	1	5	2,95	,893
y23	76	1	5	2,91	,982
y24	76	1	5	3,08	,935
y25	76	1	5	2,93	,789
y26	76	1	5	2,79	,970
Valid N (listwise)	76				

الملحق رقم: (04)

نتائج اختبار Independent Samples T - Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة  
وفقا لمتغير الجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الانصال_الداخلي	48	3,0200	,48286	,06970
أنثى	28	3,1131	,57989	,10959
تحفيز_العاملين	48	2,9832	,39391	,05686
أنثى	28	3,0179	,56735	,10722

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الانصال_الداخلي	Equal variances assumed	2,010	,160	-,753	74	,454	-,09313	,12374	-,33969	,15343
	Equal variances not assumed			-,717	48,682	,477	-,09313	,12987	-,35416	,16790
تحفيز_العاملين	Equal variances assumed	2,893	,093	-,314	74	,755	-,03468	,11052	-,25489	,18552
	Equal variances not assumed			-,286	42,394	,776	-,03468	,12136	-,27953	,21016

نتائج اختبار Independent Samples T - Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة  
وفقا لمتغير صفة التوظيف

Group Statistics

صفة_التو ظيف	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الانصال_الداخلي	61	3,0601	,54105	,06927
2	15	3,0306	,43229	,11162
تحفيز_العاملين	61	3,0082	,47179	,06041
2	15	2,9462	,43119	,11133

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الاتصال_الداخلي	Equal variances assumed	,167	,684	,196	74	,845	,02955	,15050	-,27033	,32944
	Equal variances not assumed			,225	25,964	,824	,02955	,13137	-,24049	,29960
تحفيز_العاملين	Equal variances assumed	,013	,909	,464	74	,644	,06204	,13384	-,20463	,32872
	Equal variances not assumed			,490	22,991	,629	,06204	,12667	-,19999	,32408

الملحق رقم: (05)

نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الاتصال_الداخلي	Between Groups	,929	2	,464	1,759	,179
	Within Groups	19,262	73	,264		
	Total	20,191	75			
تحفيز_العاملين	Between Groups	,082	2	,041	,189	,829
	Within Groups	15,922	73	,218		
	Total	16,005	75			

نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى

التعليمي.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الاتصال_الداخلي	Between Groups	,208	2	,104	,380	,685
	Within Groups	19,983	73	,274		
	Total	20,191	75			
تحفيز_العاملين	Between Groups	,751	2	,375	1,797	,173
	Within Groups	15,254	73	,209		
	Total	16,005	75			

نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف

المهني

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الاتصال_الداخلي	Between Groups	,098	2	,049	,178	,837
	Within Groups	20,093	73	,275		
	Total	20,191	75			
تحفيز_العاملين	Between Groups	,505	2	,252	1,188	,311
	Within Groups	15,500	73	,212		
	Total	16,005	75			



نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الاتصال_الداخلي	Between Groups	,162	2	,081	,296	,745
	Within Groups	20,029	73	,274		
	Total	20,191	75			
تحفيز_العاملين	Between Groups	,191	2	,096	,442	,645
	Within Groups	15,813	73	,217		
	Total	16,005	75			

الملحق رقم: (06)

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان

الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

Correlations

		الاتصال_الداخلي	تحفيز_العاملين
الاتصال_الداخلي	Pearson Correlation	1	,734**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	76	76
تحفيز_العاملين	Pearson Correlation	,734**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	76	76

الملحق رقم: (07)

نتيجة تحليل الانحدار الثنائي (البسيط) بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصال_الداخلي <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: تحفيز\_العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 <sup>a</sup>	,538	,532	,31594

a. Predictors: (Constant), الاتصال\_الداخلي

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,618	1	8,618	86,342	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7,386	74	,100		
	Total	16,005	75			

a. Predictors: (Constant), الاتصال\_الداخلي

b. Dependent Variable: تحفيز\_العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,001	,218		4,594	,000
	الاتصال_الداخلي	,653	,070	,734	9,292	,000

a. Dependent Variable: تحفيز\_العاملين