



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

دور الاتصال في تحفيز العاملين في المؤسسة

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية -

ولاية تيارت

الأستاذ المشرف الدكتور :

قوادري رشيد

إعداد الطلبة :

- زغودي سعيد

- تودة عبد القادر

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	عثماني امينة
مقرا	أستاذ محاضر - أ-	قوادري رشيد
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	كلاخي لطيفة
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	نجاح عائشة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27 جوان 2022م

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

دور الاتصال في تحفيز العاملين في المؤسسة

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية -

ولاية تيارت

الأستاذ المشرف الدكتور :

قوادري رشيد

إعداد الطلبة :

- زغودي سعيد

- تودة عبد القادر

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	عثماني امينة
مقرا	أستاذ محاضر - أ-	قوادري رشيد
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	كلاخي لطيفة
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	نجاح عائشة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27 جوان 2022م

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر و عرفان

الشكر و الثناء لله عزّ و جلّ أولاً على نعمة الصبر و القدرة

على إنجاز العمل

فله الحمد على هذه النعم.

و أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ القدير "قوادري رشيد"

الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث، و كل ما قدمه لنا

من دعم و توجيه وإرشاد لإتمام هذا العمل على ما هو عليه فله أسمى

عبارات الثناء و التقدير.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتو العلم درجات}

صدق الله العظيم

إلى الوالدين رحمهم الله

وإلى أفراد عائلتي.....

.وإلى أصدقائي الذين كانوا سندا لي....

وإلى كل قسم إدارة أعمال وإلى كل من كان لهم أثر على حياتي

زغودي سعيد

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى

:وأهله ومن وفي أما بعد

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق و السداد و منحنا الثبات

على إتمام مذكرتنا

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك

في الوجود أمي و أبي حفظهما الله

وإلى أفراد عائلتي

.وإلى أصدقائي الذين كانوا سندا لي

وإلى كل قسم إدارة أعمال وإلى كل من كانوا لهم أثر على حياتي

تودة عبد القادر

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

مقدمة أ- ج

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال

تمهيد 7

المبحث الأول: ماهية الاتصال 8

المطلب الأول: مفهوم الاتصال 8

المطلب الثاني: مبادئ الاتصال 9

المطلب الثالث: شبكات الاتصال وأنواعه 10

المبحث الثاني: ماهية الاتصال في المؤسسة 17

المطلب الأول: مفهوم الاتصال في المؤسسة وأهميته 17

المطلب الثاني: مجالات وميادين الاتصال في المؤسسة 19

المطلب الثالث: كيفية تطبيق الاتصال في المؤسسة وأنواعه 24

المبحث الثالث: الاتصال وسائله، ومعوقاته 27

المطلب الأول: وسائل الاتصال 27

المطلب الثاني: معوقات الاتصال 29

خلاصة الفصل الأول 32

الفصل الثاني: أثر الاتصال في تحفيز العاملين

تمهيد 34

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز 35

المطلب الأول: مفهوم التحفيز 35

المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية التحفيز 39

44	المطلب الثالث: أنواع التحفيز
50	المبحث الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز ومتطلباته
50	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز
52	المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز
56	المبحث الثالث: دور الاتصال في تحفيز أداء العاملين
56	المطلب الأول: مفهوم تحفيز أداء العاملين
56	المطلب الثاني: اثر الاتصال الفعال في تحفيز أداء العاملين
58	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية-تيارت-
60	تمهيد
61	المبحث الأول: ماهية مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
61	المطلب الأول: نشأة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
64	المطلب الثاني: منتوجات الشركة
66	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
68	المطلب الأول: منهجية الدراسة
68	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
70	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
75	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
75	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
79	المطلب الثاني: تحليل محاور مجتمع العينة
81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	خلاصة الفصل الثالث
86-84	خاتمة
92-87	قائمة المراجع

فهرس المحتويات

109-93..... قائمة الملاحق

-..... ملخص

قائمة الجداول والأشكال البيانية

فهرس المحتويات

أولا : قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	69
2-3	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	69
3-3	معاملات صدق التقاربي لمحور الاتصال	70
4-3	معاملات صدق التقاربي لمحور تحفيز العاملين	72
5-3	معاملات الثبات للاستبيان باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	74
6-3	اختبار التوزيع الطبيعي	74
7-3	تحليل البيانات مجتمع العينة	75
8-3	تحليل محور الاتصال	79
9-3	تحليل محور تحفيز العاملين	80
10-3	اختبار T. test للفرضية الفرعية الاولى	81
11-3	نتائج تحليل التباين للانحدار	82
12-3	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية	82

فهرس المحتويات

ثانيا : فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
11	شبكة اتصال على شكل عجلة.	1-1
11	شبكة اتصال على شكل سلسلة.	2-1
11	شبكة اتصال على شكل دائرة.	3-1
12	شبكة اتصال على شكل عنقود.	4-1
12	شبكة اتصال على شكل نجمة.	5-1
16	الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.	6-1
23	مجالات الاتصال في المنظمة.	7-1
36	نموذج السلوك عند الأفراد	1-2
37	السلوك الإنساني وطرق تحفيزه	2-2
38	مكونات منظومة التحفيز	3-2
39	تصور عامل التحفيز	4-2
63	الرمز التجاري للمجمع (SIGLE)	1-3
66	الهيكل التنظيمي للمجمع (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)	2-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	4-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5-3
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	6-3

مقدمة

تعد المعلومات اليوم مردا أساسيا من موارد المؤسسات الحديثة، أكثر من أي وقت مضى حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الأداء وغيرها دون الاعتماد على المعلومات.

لذلك فإن المعلومات تشكل الآن موردا استراتيجيا يرفع من إنتاجية المؤسسة وفعاليتها، ويعد سلاحا فعالا في مواجهة المنافسة الحادة بين المؤسسات، ولذلك فهي تلقى اهتماما متزايدا وانتشارا واسعا. ولا شك أن هذا العصر الذي نعيشه يستحق وبجدارة أن يطلق عليه عصر المعلومات والمعرفة، نتيجة انعكاسات ثورة المعلومات على مختلف جوانب الحياة، ولعل أهم مميزات عصر المعلومات هو الزيادة الهائلة في الإنتاج اليومي من المعلومات وسرعة تداولها، الأمر الذي أدى إلى بروز وتفوق صناعة المعلومات عن غيرها من الصناعات.

والتحدي الأعظم بالنسبة للمؤسسات ليس في إنتاج المعلومة أو الحصول عليها بل في استغلالها وتحقيق الاستفادة منها، ومن أجل ذلك اتجهت المؤسسات الحديثة إلى تصميم وبناء أنظمة للمعلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل للمعلومات الضرورية لإدارة مختلف شؤون المؤسسة، وذلك لضمان وصول المعلومة الموثوقة والصحيحة والدقيقة إلى كافة مستخدميها بالشكل الملائم والوقت المناسب للاستفادة منها. ونظرا لتعدد وظائف المؤسسة فقد استوجب عليها أن تكون على مستوى عالي من المهارة والدقة في الحصول على المعلومات، وأساليب حفظها واسترجاعها. إضافة إلى ذلك تطورت النظرة لإدارة الموارد البشرية وأصبح الاهتمام بالعنصر البشري أكثر من قبل، نظرا للدور الهام الذي يؤديه لتحقيق أهدافها باعتباره أحد المقومات الأساسية لنجاحها، فقد اتجهت المؤسسات الحديثة للاهتمام به من خلال جذبته وإعداده ومن ثم تحفيزه .

1. إشكالية الدراسة:

إن تزايد الاهتمام بالمعلومة في مختلف العمليات الإدارية، وزيادة أهمية المورد البشري داخل المؤسسات لما قد يوفره من تميز ونجاح للمؤسسة على الصعيد المحلي أو الدولي، ومن قدرت الفرد على الإبداع والابتكار باعتباره العنصر الوحيد الذي يمكن له خلق المعرفة والقيمة، لذا يتبادر إلينا أن تحفيز هذا الفرد من خلال توفير معلومات صحيحة وسليمة والتي تتعلق بشؤون وظيفته، باستخدام أنظمة معلومات متخصصة. بناء على هذا تبرز إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

– ولاية تيارت – ؟

و يمكن ترجمة هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تطبيق الاتصال داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟.
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و التحفيز في للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية .

2. فرضيات الدراسة:

- كإجابة مبدئية على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور معنوي الاتصال في تحقيق التحفيز العاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

– الفرضيات الفرعية :

- الاتصال هو عملية تساهم في تحفيز العاملين
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و التحفيز في للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية انطلاقا من هذه الفرضيات يمكننا طرح دراستنا كما يلي:

3. أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من ناحية الجانب النظري في حيوية الموضوع، الذي نتناوله إذ أننا نتطرق إلى الاتصال الذي يعتبر من أهم أهداف داخل المؤسسة و يعتبر أيضا الركيزة و القوة المحركة لها حيث تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى غاياتها على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية من خلال تحفيز العاملين لجعلهم يبذلون أقصى ما عندهم وذلك من خلال استخدام أساليب حديثة ومتطورة نتيجة التغيرات التي تطرأ على المحيط؛

- كما تبرز الأهمية التطبيقية لموضوعنا في قلة الدراسات التي تربط بين متغيري الدراسة. حيث على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت عنصر الاتصال و التحفيز إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين؛

4. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العملية إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- عرض وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال و التحفيز وفقا لما يخدم معطيات البحث؛
- التعرف على مستوى فعالية الاتصال داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ؛
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحفيز موظفيها؛
- تحديد طبيعة الدور الموجود بين الاتصال وتحفيز العاملين؛
- محاولة التعرف على أهمية المعلومة المرتبطة بالفرد ودورها في تحفيزه؛
- تقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها تسهيل عملية التطبيق في المستقبل.

6. أسباب اختيار الموضوع:

1. الميول الشخصي لهذا النوع من الدراسات؛
2. نقص مثل هذه الدراسات على مستوى أطروحات الدكتوراه والماجستير؛
3. حداثة الموضوع من ناحية البحث؛
4. الخلفية السابقة للموضوع لأنه في إطار تخصصنا و إلمانا بمعلومات أساسية عنه؛

7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية: و تتمثل في موظفي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ولاية تيارت.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي يلعبه الاتصال في تحفيز العاملين.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ولاية تيارت.
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2021-2022.

8. صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات كأي بحث علمي نذكر أهمها:

- عدم وجود دراسات تناولت الربط بين المتغيرين، كما وجدنا صعوبة في استنتاج العلاقة بين متغيري الدراسة بسبب عدم تطرق الأبحاث لها بل تركيزها على الاستخدام العام للاتصال في المؤسسة.
- الصعوبة في البحث عن مؤسسة إجراء الدراسة، نظرًا لعدم قبول أغلبهم، ولا يقدمون المعلومات الكافية التي نحتاج إليها.

9. منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وبغية التعرف والإمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي و أسلوب دراسة الحالة حيث يقوم المنهج الوصفي على التعريف بواقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، حيث تم في هذه الدراسة تقديم بعض المفاهيم النظرية حول كل من الاتصال و تحفيز العاملين؛ أما تقنية الحالة فقد قمنا بدراسة حالة مؤسسة سوناكوم وذلك للكشف على الدور الذي يلعبه نظام الاتصال في تحفيز العاملين.

10. هيكل البحث : لإجراء دراستنا، قسمنا موضوعنا إلى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة.

-الفصل الأول : إطار المفاهيمي للاتصال قسم إلى ثلاث مباحث تناولنا ماهية الاتصال في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الاتصال في المنظمة ،وفي المبحث الأخير تناولنا وسائل ومعوقات الاتصال

- الفصل الثاني: اثر الاتصال في تحفيز العاملين شمل ثلاث مباحث تطرقنا فيها على التوالي إلى مفاهيم عامة حول التحفيز ,مراحل تصميم الحوافز و أخيرا تناولنا دور الاتصال في تحفيز العاملين.
- الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الفصل الأول

إطار مفاهيمي للاتصال

تمهيد:

تعد الاتصالات ومن وجهة نظر إنسانية جزء أساسي من تحقيق التواصل والانتماء الاجتماعي والتطور الفكري والثقافي والإنساني، أما على الصعيد المنظمي فتلعب الاتصالات دورًا رئيسًا في نجاح المنظمة واستمراريتها بل إنها تعد مؤشر لمدى كفاءتها في الوصول للآخرين وقدرتها على تحقيق استجابة الآخرين إليها، ولهذا فإن الاتصال يعتبر المحرك الأساسي لنشاطات المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال لا تنقل المعلومات ولا الأوامر ويغيب التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، والاتصال لا يقتصر على المستوي للمنظمة بل يتعداه ليشمل كامل الأطراف الخارجية والتي لها علاقة بالمنظمة من موردين، عملاء وبعض الأجهزة الحكومية.

ونظرًا للأهمية التي أصبح يلعبها الاتصال في نجاح المنظمات، وتطور المجتمعات، سنتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الاول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: ماهية الاتصال في المنظمة

المبحث الثالث: وسائل، وظائف الاتصال وأهم معوقاته.

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

يعتبر الاتصال الوسيلة أو الأداة التي يتم من خلالها التواصل بين الإداريين أو الرؤساء وبين مختلف العاملين داخل المنظمة، ويعتبر بالنسبة للعاملين وسيلة لنقل شكاويهم واقتراحاتهم، كما تعتبر التفاعلات الحاصلة بين العمال أو ما يسمى بالاتصال غير الرسمي إحدى الجوانب التي يركز عليها الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

لقد اختلفت الآراء وتعددت المفاهيم حول الاتصال وفيما يلي مجموعة منها:¹

الاتصال هو عبارة عن عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر داخل المنظمة بقصد إحداث تغيير.

نجد أن هذا التعريف يرى الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات بهدف إحداث تغيير ما.

● وعرف كذلك بأنه: " ظاهرة تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي و تشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم".

● وهذا التعريف يركز على استخدام اللغة المفهومة ويتكلم على قنوات الاتصال.

● الاتصال هو عبارة عن تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين.

● أما هذا التعريف فتطرق إلى نوعين من الاتصال هما الاتصال النازل والاتصال الصاعد، كما أن الهدف من هذا الاتصال هو اتخاذ القرار.

● الاتصال يعني الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمنظمة بهدف نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب، أي أنه وسيلة للتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

● ويعرف برجون وكول بأنه: " إستراتيجية عرضية في خدمة الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة".² أي أن الاتصال هو إستراتيجية تشمل كافة مستويات المنظمة بهدف تسهيل وتسريع الاستراتيجيات الأخرى والتنسيق بينها.

¹مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطباعة، ط 2، بيروت، 1992، ص.19.

²Bergeron I,L et coll , Les aspects humaines de l'organisation , QuébecGoeten Morin 1979, p124

• من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصال يتضح لنا أنها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقباتوصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية.

المطلب الثاني: مبادئ الاتصال.

حتى يحقق الاتصال الهدف المطلوب منه، وجب عليه أن يلتزم ببعض الشروط أو المبادئ وهي¹:

1- **الوضوح**: وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل، والتي لا تحمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

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

3- **سلامة الوسيلة**: أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب، يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة و في مستوى إدراك المستقبل.

4- **عدم التعارض**: قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال وبالتالي يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين الرسائل، بل يجب أن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال.

5- **الملائمة**: أن تكون عملية الاتصال ملائمة من حيث الهدف والتوقيت، ومن حيث التنفيذ.

6- **الصدق والنزاهة**: فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة.

ويمكن أن نضيف بعض المبادئ الأخرى:

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.

- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدير أو المسئول نفسه كما يقول عبد الباقي ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.

- إجادة فن الاستماع فقد أورد الخازن دار في دراستها للاستماع الفعال و تأثيره على الاتصالات التنظيمية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراساتها أن 75% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع وإن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوس.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2000، ص. 207.

- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسئولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.
- الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة، فيجب أن تصل المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.
- أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصاليه مباشرة بين القائد المنصب وبين مرؤوسيه.
- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.

المطلب الثالث : شبكات الاتصال وانواعه

إن أساس وجود الاتصال في المنظمة هو مساعدة الأفراد على الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم والتنسيق بينهم وبين أعمال ومهام الآخرين في المنظمة وبالتالي يصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً، يتكون من شبكات اتصال حيث تخدم هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي من جهة، و تدفق المعلومات من جهة ثانية.

اولاً: شبكات الاتصال

1. مفهوم شبكات الاتصال.

يقصد بالشبكات الاتصالية الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين الأفراد في الجماعة الواحدة.¹

2. أنواع شبكات الاتصال.

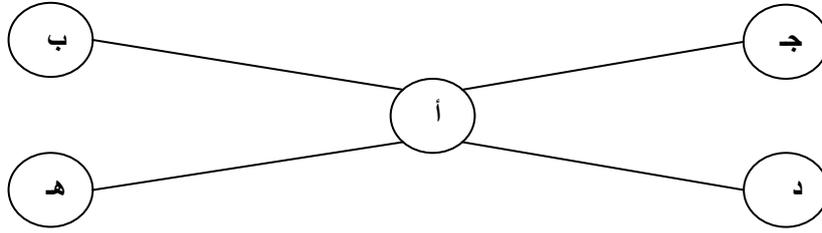
● شبكة اتصال على شكل عجلة:

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بأربعة أطراف في المنظمة مباشرة، وهو اتصال مزدوج، كما يتميز بسرعة وصول المعلومات، إلا أن ما يعاب عليه هو صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة والشكل 1 يوضح ذلك.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2001، ص.235.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص.210.

الشكل (01-01): شبكة اتصال على شكل عجلة.

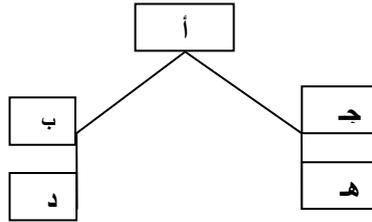


المصدر: خليل مُجَّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص.210.

● شبكة اتصال على شكل سلسلة:

ويسمح هذا النوع للرئيس بالاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يتصل بشخص واحد، ويمكن تطبيق هذا النموذج في المنظمات الصغيرة، والشكل رقم 02 يوضح ذلك.¹

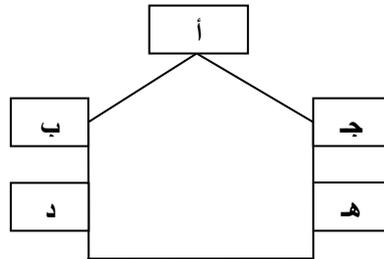
الشكل (02-01): شبكة اتصال على شكل سلسلة.



● شبكة اتصال على شكل دائرة :

وهو اتصال يمكن الرئيس بالاتصال بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء الأشخاص قادرون على أن يتصلوا مع بعضهم البعض، والشكل رقم 03 يوضح لنا ذلك.²

الشكل (03-01) : شبكة اتصال على شكل دائرة.



المصدر: خليل مُجَّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة للنشر والتوزيع الإسكندرية- مصر 2003

ص.211.

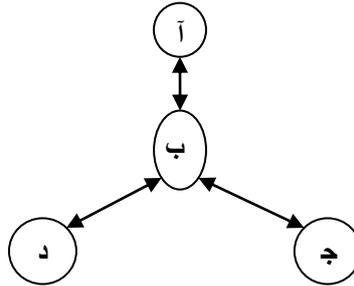
¹ خليل مُجَّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص.210.

² مُجَّد الصريفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2008، ص.107.

• شبكة اتصال على شكل عنقود:

وفيه يعتمد القائد على عضو مساعد في العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده، غير أن الخوف هنا يكمن في الدور الذي يقوم به المساعد، حيث قد يعتمد تشويه المعاني أو تعطيل البيانات الواردة، والشكل رقم 04 يبين شبكة اتصال على شكل عنقود.¹

الشكل(01-04):شبكة اتصال على شكل عنقود.

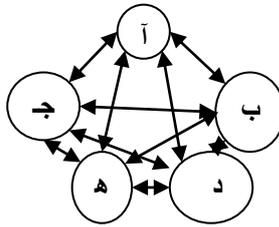


المصدر: مُجَّد الصريفى، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2008، ص.107.

• شبكة اتصال على شكل نجمة:

ويربط هذا النوع من الاتصالات الرئيس بكل مرؤوسيه بشكل مباشر، مما يساعده على اتخاذ القرارات، غير أن ما يعاب على هذا النوع من الشبكات هو قلة التفاعل بين أعضاء المجموعة والشكل الأتي يوضح ذلك:²

الشكل(01-05):شبكة اتصال على شكل نجمة.



المصدر: مُجَّد الصريفى، مرجع

سابق ص 112.

¹ مُجَّد الصريفى،، 6، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2008، ص.108.

ثانيا : أنواع الاتصال

يمكن تصنيف الاتصالات إلى صنفين رئيسيين هما:

1. الاتصالات الرسمية.

وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.

ولتحقيق فعالية الاتصالات الرسمية هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها وهي:

- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد ومباشر وقصير، وأن تعرف خطوط السلطة.
 - يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
 - يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.
- وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى :

● الاتصال العمودي: وهي تلك الاتصالات التي تتم من أعلى التنظيم إلى أدناه، وحتى يكون الاتصال

من الأعلى إلى الأسفل مقبول للأفراد في المنظمة يجب أن تتوفر في القائم به الشروط التالية:¹

- قوة المرسل ومقدرته في أن يعطى أو يرسل التعليمات لآخرين، ومقدرته على القيام بممارسة سلطته ونفوذه في المستقبل.

- كفاءة المرسل الاتصالية والإدارية.

- الولاء والطاعة الذي يعطى لمن يقوم بالإرسال من قبل التابعين له كمسؤول.

وحتى يحقق الاتصال النازل أهدافه لابد أن تتوفر المتطلبات الآتية :

- محاولة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

- القيام بالتخطيط للاتصال بحيث تكون جميع الخطط الإدارية مترابطة فيما بينها.

- إقناع المستقبلين وتشجيعهم على تحقيق هدف الاتصال.

● الاتصال الصاعد: وهي الاتصالات التي تبدأ من أدنى التنظيم إلى الأعلى وتستخدم هذه الاتصالات

في التقارير والاقتراحات والاستفسارات والأخبار، وتحقق للإدارة عدد كبير من البيانات والمعلومات، كما

تمكن المدير من التعرف على عوائق العمل وتكشف له عن أسباب التضارب في المصالح وتساعد على

فض الخلافات داخل المنظمة، وتعتبر الاتصالات الصاعدة مؤشر لدرجة ديمقراطية الإدارة.

¹ محمد مجت، جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999، ص. 266.

والاتصالات الصاعدة تبدو بطيئة نظرا لاصطدامها بمجموعة من الإجراءات والعوائق كالتعديل في مضمونها أو تحريفها نهائيا، ما يؤخر وصولها إلى الجهة المسئولة، هذا ما يجعل الاتصالات تفقد جزء من قيمتها لدى العامل.¹

• **الاتصال الأفقي:** ويتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة، وإن شيوع هذا النوع من الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.²

• **الاتصالات القطرية المتقاطعة:** وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل انجاز العمل فالمديرين وغير المديرين يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يساهم في إنتاج العمل بكفاءة من أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم .

• **الاتصالات الشبكية:** يشير هذا النمط إلى أن الاتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين للرؤساء وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية، و بينهم وبين المستويات التي دونهم أو فوقهم.³

2. الاتصالات غير رسمية.

وسيتم التطرق فيما يلي إلى مفهوم الاتصال غير الرسمي وأسباب نشوئه وكذا أهم عيوبه:⁴

الاتصال غير رسمي هو الاتصال الذي يكون فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العمال، ويتم فيه تبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو بعيد عن الخطوط التي تحددها السلطة الرسمية، ويعرف الاتصال غير الرسمي بأنه: " تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا الأنواع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي أحسن من الاتصال الرسمي".

¹ فؤادة البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للشرق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.227.

² محمد بيجت كاشك جاد الله ، مرجع سابق، ص.267.

⁵ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص.334.

ومن خلال هذا التعريف نرى بأن هذا النوع من الاتصال العفوي ليس هناك أي جهد في نشأته كما يؤدي دورا مهما وهو الإشباع النفسي للعمال، وهذا النوع من الاتصال تحدده بعض الظروف الاجتماعية للأفراد في المنظمة. ويمكن أن ينشأ الاتصال غير الرسمي لعدة أسباب منها: -وجود أهداف ومصالح خاصة تربط بعض الأعضاء ببعضهم الآخر.

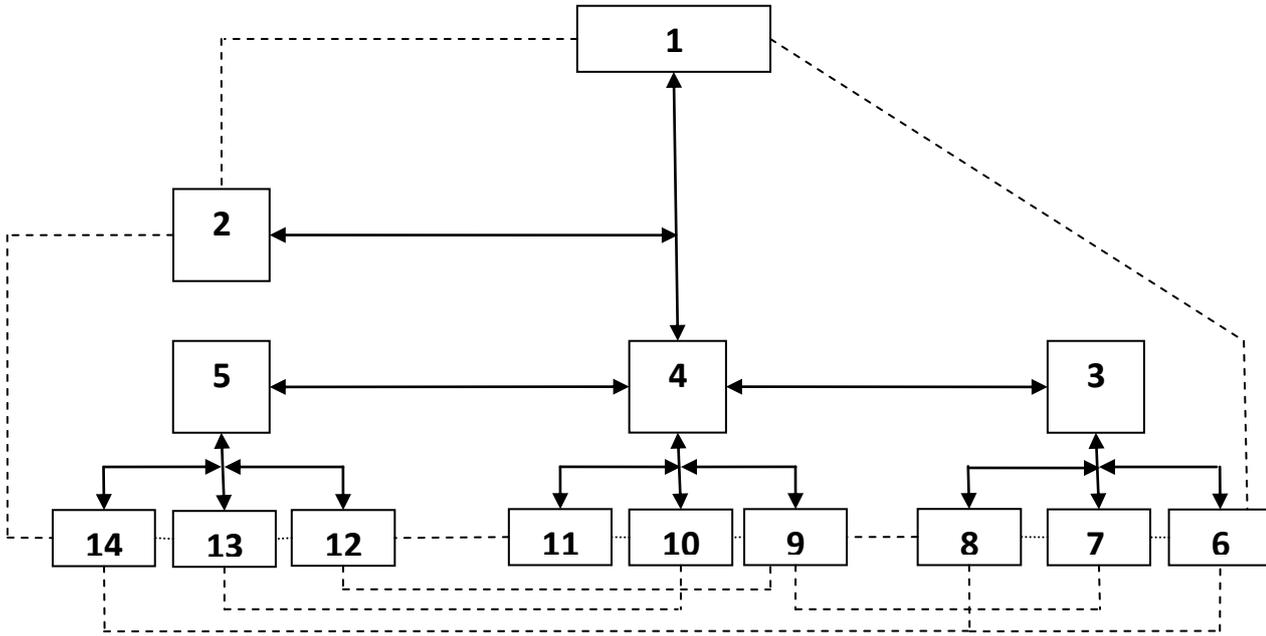
-الرغبة لدى بعض الأعضاء في الاستزادة بالمعلومات الخاصة بالمنظمة.

-حاجة بعض الأعضاء للمعلومات المتعلقة بالعمل. ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية، ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن أمالهم أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم، وكذا الشكاوي والتظلمات التي تصل إلى الرئيس الأعلى مباشرة متخطية بذلك المستويات الرئاسية المباشرة له، ويلاحظ أن للاتصال غير الرسمي بعض المزايا والتي منه، أنه يحقق السرعة في تبادل المعلومات، كما يتصف بالفاعلية.

ومن أهم عيوب الاتصال غير الرسمي ما يلي:

- يسبب في بعض الأحيان المشاكل والمضايقات للإدارة.
- يسئ إلى علاقات السلطة الرسمية في المشروع، ويعرقل مهمتها في التنسيق.
- لا يخضع للإشراف الرسمي.
- اتصاف القنوات الغير رسمية بعدم الوضوح أو التحديد.

الشكل (01-06): الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.



- شبكة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي.

- شبكة الاتصال غير الرسمي: خطوط متقطعة، تربط بين أشخاص لا تربط بينهم علاقة وظيفية.

المصدر: لدرع خديجة، عبد الرحيم ليلي، الاتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية،

الملتقى الدولي: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة. 14-15/04/2009.

من خلال ما تمالتطرق إليه في هذا المبحث نجد أن للاتصال أهمية كبيرة داخل المنظمة باعتباره الوسيلة التي تنقل بها التعليمات والأوامر من المدير إلى العاملين، وترفع من خلالها شكاوى واقتراحات التنفيذيين إلى المدير أي أن هناك اتصال نازل ويقابله اتصال صاعد، كما يوجد اتصال بين المستوى الإداري الواحد والذي يعرف بالاتصال الأفقي، وللاتصال وسائل متعددة تمكن من التواصل بصورة سهلة وتسمح بضمان نقل المعلومات بين أطراف عملية الاتصال، هذه الأخيرة التي قد تقف في طريقه عدة عراقيل أو معوقات والتي يجب العمل على تفاديها حتى نضمن فعالية الاتصال.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال في المنظمة

تتعدد وظائف المنظمة وأنشطتها، وتتنوع حاجاتها وتتعدد مشاكلها بمرور الوقت، ولكي تواجه كل هذه التحديات وتضمن لنفسها الاستمرارية وجب أن يكون لها جهاز اتصال قوي وفعال، يضمن السير الحسن لمختلف أنشطتها ويقوي العلاقة بين عامليها ويحقق التواصل بين مورديها وعملائها، ومنه فإننا نرى أن للاتصال أهمية بالغة في المنظمات.

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على الاتصال في المنظمة والأهمية التي يكتسبها، ومختلف أنواعه والميادين التي نجد فيها، ومراحل تطبيقه، والأهداف المرجوة منه.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال في المنظمة وأهميته

أولاً: مفهوم الاتصال في المنظمة.

ونورد هنا مجموعة من المفاهيم :

● الاتصال في المنظمة هو ذلك " الاتصال المتدفق من مختلف الاتجاهات داخليا وخارجيا، فعملية إيصال الإدارة لسياساتها، خططها، أهدافها، وتعليماتها إلى العاملين في المنظمة هي عملية اتصال، وقيام العاملين بنقل طموحاتهم، توقعاتهم، مشاكلهم ومقترحاتهم إلى الإدارة هي عملية اتصال كذلك، أما اتصالات المنظمة الخارجية فإنها تكون مع عملائها، مجهزيها، مؤسسات الدولة، المنافسين، النقابات، الجهات الإعلامية... الخ".¹

أي أن الاتصال في المنظمة يشمل كل المعلومات المتدفقة من داخل المنظمة أو من خارجها.

● الاتصال في المنظمة هو " الوسيلة التي بها تضمن المنظمة جودة مناخ العمل والعلاقات داخل المنظمة وخارجها، وهو الاتصال الذي تستطيع به المنظمة أن توفر وتستثمر المعلومات، ومن ثم تضمن جودة القرارات في كافة عناصر عملية الإدارة وكذلك في جميع وظائف وأنشطة المنظمة".

ويركز هذا التعريف على أهمية فعالية عملية الاتصال في المنظمة ومن ثم ضمان قرارات سليمة.²

● الاتصال في المنظمة هو همزة الوصل الرابطة لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفينيفالات أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها، و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه

¹ صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2007، ص- ص. 18-19.

² مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبدالرحمن البريدي، مرجع سابق، ص. 38.

أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي.¹

ويركز هذا التعريف على دور الاتصال في الربط بين مختلف الوحدات والإدارات وعملية التنسيق فيما بينها.

● كما تعد الاتصالات في منظمات الأعمال بمثابة الوسيلة التي يعتمد عليها المدير لتطوير وإدامة العمل في المنظمة باتجاه بلوغ المخطط من الأعمال والأهداف الموضوعة، فضلا عن تقديم المعلومات والقرارات وتفسيرها سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، وقد أكد منتزبرج Mintzberg هذه الحقيقة عندما صنف عمل المدير وفق أدوار مختلفة وجعل للاتصالات نصيبا كبيرا ضمن هذه الأدوار.²

أما هذا التعريف فينظر للاتصال في المنظمة من زاوية أهميته بالنسبة للمدير ويعتبر عملية الاتصال أحد مهامه الأساسية، وهو التعريف الأكثر أهمية وشمولا.

ثانيا: أهمية الاتصال في المنظمة.

إن الاتصال في المنظمات الناجحة ليس مجرد ما بعد الفكرة، فالإتصال هو عملية جوهرية للإبداع ولبقاء أي منظمة، إن المنظمات تجمع الناس معًا للعمل تجاه أهداف عامة والاتصال هو الخيط الذي يربطهم في مهامهم اليومية وهو الذي يمكنهم من تحديد أهدافهم ومشاركته بالمعرفة والتشجيع من فرد لآخر، كما يعد الوسيلة التي تمكن المنظمة من التواصل مع العالم الخارجي، بهدف تحديد الحاجات ولتعلم المهارات وبيع المنتجات والخدمات... الخ.³

وعموما يمكن إبراز أهمية الاتصال فيما يلي:⁴

➤ أهمية الاتصالات على المستوى للمنظمة:

- التنسيق والترابط والتعاون بين مختلف الوحدات.
- تحقيق الاستثمار الكفاء.
- تسيير العمل ومشكلاته.
- إعداد الكتب الرسمية.
- حفظ الوثائق والملفات.

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص-77-78.

² ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص.42.

³ محمد بيجت، جادا لله كشك، مرجع سابق، ص.268.

- إشعار الموظفين بأهميتهم.
- تعميق الثقة بين الإدارة وموظفيها.
- أهمية الاتصالات على المستوى الخارجي للمنظمة :
- خدمة الجمهور الخارجي سواء عن طريق استقبال الزائرين والمراجعين مباشرة أو من خلال وسائل الاتصال غير المباشرة.
- تسهيل تلبية احتياجات المنظمة الأساسية كالأيدي العاملة المطلوبة والتمويل ومستلزمات الإنتاج الأخرى وتوفيرها.
- الاتصال بالعملاء لعرض مزايا السلع أو الخدمات المتوفرة أو الإعلان عما هو جديد أو قادم، واستخدام شتوسائل الاتصال من أجل ذلك.
- تعميق الصلة بين العملاء وكسب ثقتهم من خلال الاتصال المباشر بهم أو من خلال الاستقصاءات أو استعمال الهاتف أو خدمة الاقتراحات والشكاوي.
- أهمية الاتصالات خلال الموقف الإداري :
- تظهر أهمية اتصال المدير بمرؤوسيه في العديد من المواقف ومن أهمها:
 - توجيههم وتزويدهم بالتعليمات الخاصة بالعمل.
 - شرح طريقة أداء العمل وعلاقته بباقي الأعمال في المنشأة.
 - تزويدهم بالمعلومات عن الإجراءات.
- أهمية الاتصال بين الزملاء والوحدات التنظيمية على نفس المستوى:
 - التنسيق عند أداء الأعمال المشتركة.
 - المساعدة الاجتماعية في المواقف التي تتطلب ذلك.
 - تشجيع التعاون.
 - إذاعة المعلومات التي تهمهم ونشرها فيما بينهم.
- أهمية اتصال المرؤوسين برئيسهم تظهر في العديد من المواقف من أهمها:
 - استفسارهم عما يجب عمله وكيفية عمله.
 - رفع المعلومات عما تم إنجازه.
 - رفع المعلومات عن مشاكل العمل فضلا عن المشاكل الشخصية.

المطلب الثاني: مجالات وميادين الاتصال في المنظمة

تختلف مجالات وتخصصات الاتصال في المنظمة وتعدد، والمجال هو الفضاء الذي نمارس فيه عملية الاتصال ويمكن أن نقسم تلك المجالات إلى قسمين أساسيين هما:¹

1. استخدام الاتصال في المجالات الحياتية: وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد العاملين في المنظمة والتي تتمحور حول الأمور الحياتية وغالبًا ما تهتم بالأمور الاجتماعية، وهي اتصالات ليس لها علاقة بمجال العمل ويمكن أن تأخذ عدة أشكال وهي:

● **النقاش العام الدردشة:** وهي النقاشات التي تحدث بين الأفراد وتأخذ طابع غير رسمي وهي تتسم بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

- تتمحور حول الأمور الاجتماعية وتتأثر بدرجة الثقة المتبادلة وحجم التآلف بين أطراف الاتصال أو المناقشة.

- تأخذ طابع الجماعات أي أنه قد يشترك فيها أكثر من طرفين.

- تستخدم لغة مبسطة تعتمد على اللهجات المحلية، وتكون تلقائية وعفوية.

- ضعف التركيز في تناول المسائل وتحليلها.

- ضعف الاهتمام بتحرير المصطلحات المستخدمة مما يؤدي إلى الوقوع في سوء الفهم مما يبطئ عملية الاتصال.

● **المقابلات غير الرسمية:** وتعد المقابلات غير الرسمية أحد أهم المجالات التي تمارس فيها عملية الاتصال وهي المقابلات التي تحدث بين شخصين وجه لوجه، وتكون هذه المقابلات من أجل التفاعل الاجتماعي وتسمح المقابلات غير الرسمية بتكوين علاقات شخصية.

● **التدريب غير رسمي:** والتدريب غير رسمي يعتبر من بين مجالات الاتصال في المنظمة، وهو التدريب الذي يتلقاه الفرد من طرف فرد آخر خارج الإطار الرسمي، ويمكن أن يأخذه من خلال التفاعل الذي يحدث بينهما أثناء العمل أو من خلال النصائح والملاحظات المقدمة له.

2. استخدام الاتصال في المجالات المهنية:

جميع الاتصالات التي تقوم بها المنظمة والتي تدخل تحت إطار العمل والسير الحسن لأنشطتها نذكر فيما يلي * **الندوات والمؤتمرات:** تعتبر الندوات والمؤتمرات من المجالات التي تستخدم فيها المنظمة الاتصالات بشكل واسع، والمؤتمر هو لقاء ذو طابع علمي بحثي يشترك فيه عدد من المختصين في علم أو حقل معرفي بحيث

¹ مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سابق، ص. 139.

تعد فيه بعض الأبحاث العلمية المحكمة أي ذات طابع أكاديمي، بالإضافة إلى أوراق عمل ذات طابع مهني، فالمؤتمرات تتيح للأكاديميين والمهنيين فضاء يتبادلون فيه المعلومات والخبرات والتجارب.

أما الندوات فهي جلسات يشترك فيها بعض الأكاديميين أو المهنيين لتناول قضية معينة، مع اتسام الطرح بالبساطة وعدم التعقيد مراعاة لبعض المشاركين الذين قد لا يكونون متخصصين في ذلك المجال، زيادة على هذا تمتاز الندوات بمعالجة العديد من المسائل، وتتطلب الندوة إدارة فعالة من أجل تحسين الاتصال بين المشاركين من جهة والحضور من جهة ثانية.

● **المحاضرات:** والمحاضرة تعد مجالاً تحدث فيه عملية الاتصال بين المحاضر والحضور وهي من بين الوسائل التعليمية التي تطرح الموضوعات وتتناول المسائل المختلفة، هناك شروط وجب توفرها في المحاضر والتي من أهمها أن يكون المحاضر ممتعا في طرحه وجذابا في أسلوبه يخلط بين جدية المحاضرة بنوع من الطرافة التي تزهق روح الملل لدى الحضور.

● **الاجتماعات:** تكتسب الاجتماعات أهمية كبيرة بوصفها مجالاً رحيباً للاتصال في المجال المهني والاجتماع في المنظمة هو لقاء مجموعة من الأفراد لمناقشة موضوع ما، وتكتسي الاجتماعات أهمية بالغة في المنظمة ذلك لأنها تعتبر طريقة فعالة لتبادل المعلومات وإنضاج الأفكار وبلورة المشاريع بشكل جماعي وهي منهج إداري حكيم لكسب التأييد للقرارات والتعليمات الجديدة من خلال إشراك ذوي العلاقة في عملية صنع القرارات وهندسة التعليمات والإجراءات، كما أنها أسلوب ذكي للتعرف على المواهب والقدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة خاصة الجدد منهم، كما تعد الاجتماعات من بين أساليب التدريب ووسيلة فعالة لمتابعة الأعمال والمهام وتقييم درجة الانجاز ومستوى الجودة في ضوء التعليمات المقررة، كما يلعب الاجتماع دوراً فعالاً في زيادة الحماس للعاملين.

وعموماً يمكن تبين مختلف الأسباب التي تعقد من أجلها الإدارة الاجتماعات فيما يلي:

- من أجل توصيل معلومات لآخرين هم بحاجة لها.
- الحصول على موافقة الآخرين على أفكار أو مقترحات جديدة.
- حل المشكلات من خلال التفاوض.
- لمناقشة تقارير أو أبحاث والنظر في النتائج وإقرارها.
- للتأكد من درجة الاستيعاب للقرارات أو التعليمات أو الخطط أو البرامج الجديدة.
- للتحفيز والتشجيع.

ويمكن أن تأخذ الاجتماعات عدة صور بحسب سبب انعقادها، فيمكن أن نجد اجتماعات لتبادل المعلومات وهي تهدف إلى تبادل الآراء والمعلومات بين المشاركين مما يساعد في الحصول على معلومات أكثر دقة والتي تسهم في اتخاذ القرارات، كما نجد على شكل اجتماعات لحل المشكلات واتخاذ القرارات وفيها يتم مناقشة موضوع معين أو عدة مواضيع من أجل اتخاذ قرار حول مشكلة معينة، كما يمكن أن نجد على شكل اجتماعات ذات الصلة الاجتماعية وهي الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة خارج أوقات العمل والتي تهدف من ورائها الإدارة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في:

- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين.

- زيادة درجة ولاء العاملين للمنظمة.

- تسمح للعاملين من إثارة قضايا يصعب إثارتها أو بحثها من خلال قنوات الاتصال الرسمية.

● **المقابلات:** والمقابلة المهنية هي المقابلة التي تكون بين أحد الإداريين في المنظمة وشخص آخر، سواء كان من العاملين أو من غير العاملين في المنظمة، أو مع مجموعة من الأشخاص، وتتم المقابلة بمجموعة من المراحل منها:¹

- **التخطيط للمقابلة:** ويتضمن التخطيط للمقابلة تحديد الهدف من المقابلة، التعرف على شخصية الطرف الآخر ثم جمع معلومات مناسبة عن موضوع المقابلة، وبعدها تحديد مضمون ونوع الأسئلة، ثم تحديد مكان وزمان المقابلة.

- **إجراء المقابلة:** وتتضمن مرحلة إجراء المقابلة ثلاثة مراحل وهي:

● **الافتتاحية:** وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول هو الترحيب وبناء العلاقة ونقصد به الترحيب بالمستدعى، وذلك من أجل تخفيض درجة التوتر وكسر الحاجز النفسي بين الطرفين، أما الجزء الثاني من الافتتاحية فهو التوجه أي توضيح سبب الاستدعاء للمقابلة والأهداف المرجوة منها والمدة التي ستستغرقها.

أما الجزء الأخير من الافتتاحية فهو التحفيز أي توضيح أهمية المقابلة بالنسبة للطرفين.

● **جسم المقابلة:** وتتم في هذه المرحلة مناقشة موضوع المقابلة، وحتى يضمن مدير المقابلة نجاحها وجب عليه التقيد ببعض الشروط وهي:

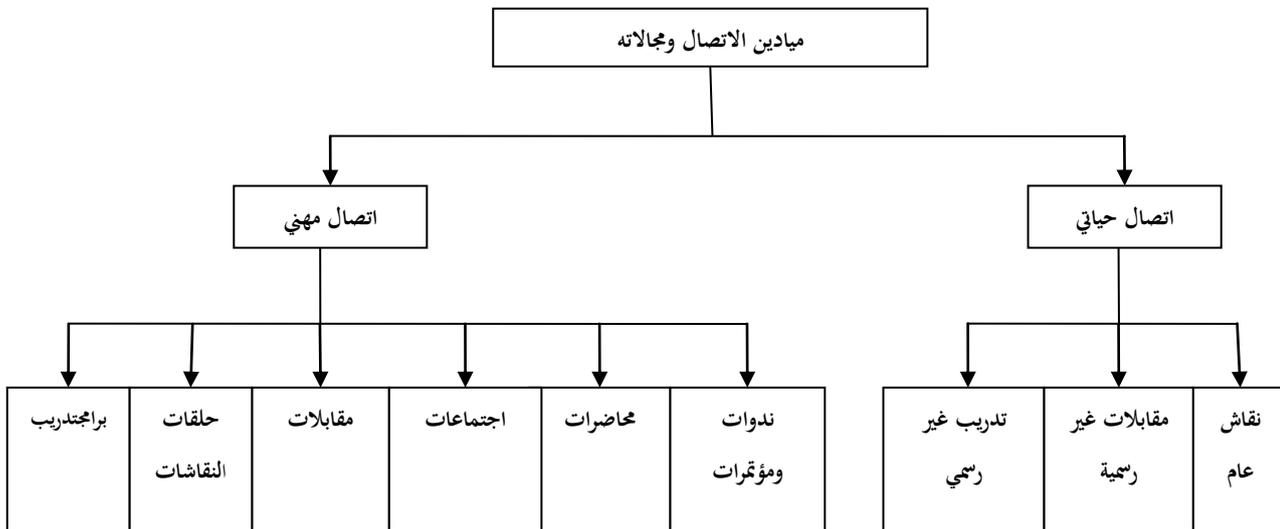
- التركيز على الحوار أي ضمان عدم الخروج عن موضوع المقابلة.

- الإصغاء التام ومتابعة كل كلمة تصدر عن المستدعى.

¹ محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص.223.

- استخدام نموذج الأسئلة الثانوية من أجل الحصول على معلومات هامة.
- إنهاء المقابلة: ويجب قبل إنهاء المقابلة رسمياً التأكد من أنها قد حققت أهدافها قبل السماح للمستدعي بالمغادرة، ويتم ذلك من خلال ما يلي :
 - مراجعة نتائج المقابلة.
 - تحديد أول قرار يتبع المقابلة.
 - إنهاء المقابلة بأسلوب يعزز العلاقة بين الطرفين.
- وتأخذ المقابلات عدة أشكال منها مقابلات من أجل جمع المعلومات، مقابلات التوظيف، مقابلات تقييم الأداء والمقابلات الشخصية.
- **حلقات النقاش:** وهي عبارة عن اتصال تفاعلي دائري وتستخدمه المنظمات من أجل مناقشة الموضوعات وتطوير الأفكار وبلورة المشاريع والبرامج.¹
- **برامج التدريب:** وتعد برامج التدريب من بين المجالات التي تعتمد على الاتصال بشكل كبير ذلك لأن التدريب يتطلب نقل المعارف والأفكار والخبرات والتي لا يتم نقلها إلا بواسطة الاتصال.²
- والشكل رقم 8 يبين لنا مختلف مجالات الاتصال في المنظمة.

الشكل (01-07): مجالات الاتصال في المنظمة.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، ص. 92.

¹ محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سابق، ص. 160.

² مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سابق، ص. 163.

المطلب الثالث: كيفية تطبيق الاتصال في المنظمة وأنواعه

أولاً: كيفية تطبيق الاتصال

تمر عملية تطبيق الاتصال في المنظمة بمجموعة من مراحل وهي:¹

1. تبدأ عملية تطبيق الاتصال في المنظمة عندما تكون هناك مصدر للإرسال يرغب في الاتصال.
 2. لا بد أن تكون للمرسل فكرة معينة يرغب في تحويلها إلى شخص آخر داخل المنظمة.
 3. يحول المرسل الفكرة التي لديه من دماغه ويخرجها ويترجمها على شكل رسالة أي يقوم بترميزها.
 4. تتم في هذه المرحلة اختيار قنوات الاتصال وهي الأداة التي يمكن من خلالها توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، والتي يراها المرسل أنها المناسبة له وللمستقبل والتي تحقق الهدف من الاتصال وهذه الوسيلة قد تكون كتابية أو شفوية أي على شكل مقابلة أو غيرها من الوسائل الشفهية أو من الوسائل الأخرى.
 5. يحدث في هذه المرحلة استلام الرسالة من قبل المستقبل، والمستقبل هو الفرد أو الأفراد أو الجماهير الذين تبت إليهم الرسالة بهدف إشراكه أو إشراكهم فيما يهتمهم أفكاراً أو غير ذلك.
 6. وهي المرحلة التي يستوعب فيها المستقبل الرسالة وفكرتها.
 7. تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر وتعتمد ترجمة الرسالة على قابلية المتسلم في استيعابه لها، وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة بها.²
 8. المستلم قد يقبل أو يرفض الرسالة ويتخذ قراره منها.
 9. يتم في هذه المرحلة الرد على الرسالة من قبل المستلم ويصبح مرسل والمرسل الأصلي مستقبل.
- وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها، وتشير هذه العملية إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح، واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح، وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها تأكيداً دقيقاً على إدراكها واستيعاب مدلولاتها أما أسلوب التسليم بدون الرد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.
10. وتحدث بين كل مرحلة وأخرى عمليات عرقلية أو تشويش مثل ذلك عدم توفر وسائل الاتصال في الوقت المطلوب.³

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص.153.

² محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2002، ص.242.

³ نفس المرجع السابق، ص.242.

ثانيا: أنواع الاتصال في المؤسسة

تنقسم الاتصالات في المؤسسة إلى قسمين أساسيين هما الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي:¹ فالاتصال هو جميع الاتصالات التي تحدث داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي تعني في الحقيقة الإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة وإدارتها لصياغة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها، وذلك باتجاه اتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد العاملين في المنظمة نحو إنجاز ما هو مطلوب ومخطط لهم، وإذا ما اختلفت وتقلصت هذه الاتصالات وبرمجتها ضمن أعمالها، فإن الأهداف الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة سوف تسبق أو تتجاوز أهداف المنظمة، وعموما الاتصالات تأخذ شكلين رئيسيين هما الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية.

أما الاتصال الخارجي فهي كافة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو من العامة من الناس وخارج المنظمة.

ويمكن أن تأخذ الاتصالات الخارجية صيغ وأشكال مختلفة نظرا لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بهم المنظمة، وهذه الاتصالات تمثل في حقيقتها صيغة معقدة في التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة وسواء كانت البيئة الكلية العامة أو البيئة الخاصة والتي ترسم للمنظمة حدود الفرص، فضلا عما تفرضه تلك البيئة من تهديدات خطيرة قد تؤدي إلى إنهاء أو فشل البرامج التي تضعها المنظمة.

وعليه فإن الاتصالات الخارجية تمثل القوة الكبيرة التي تمتلكها المنظمة في تكييف مكانتها وقوتها مع ما تفرضه البيئة ضمن شروط ومؤثرات تنافسية مختلفة تفرضها على خطط وبرامج واستراتيجيات المنظمة.

ولغرض إنجاح عملية الاتصالات الخارجية فإنها بحاجة إلى دعم جماعي وإسناد من قبل العاملين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم التنظيمية، فلغرض تحقيق الاستجابة لحاجات وطلبات الزبائن مثلا، فإنه يتوجب العمل بالشكل وبالوقت والمكان المناسب، إذ أن التعقيد الحاصل في حياة المواطن اليومية، أصبحت من السعة بمكان يتعذر عليه الاستجابة إلى كافة الاتصالات الحاصلة معه، وبالتالي فإن الاتصال الناجح لمنظمة الأعمال هو تحقيق صفقة بيع ناجحة أو شراء ناجحة أو استجابة دقيقة لحاجات أو رغبات مستقبلية للمتعاملين معها من أفراد أو أسواق.

وتتم الاتصالات الخارجية بواسطة عدة وسائل نذكر منها الانترنت، الاكسترنات، القنوات التلفزية والإذاعية المنشورات والوثائق الخارجية، هذه الأخيرة تعتبر أكثر استخدام في الاتصالات الخارجية مع الزبائن

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص- ص. 46 - 48.

والمجهزون، الشركة الأم، النقابات، الدوائر الحكومية وغيرها، ويكون الغرض منها إما طلب شيء ما أو لإخبار عن شيء ما أو لبناء سمعة جيدة.

وعموماً يمكن القول أن تكامل الاتصالات مع الاتصالات الخارجية، في إيجاد نظام كفاء وفعال للاتصالات في المنظمة هو السبيل الأفضل في ترجمة الخطط والاستراتيجيات الموضوعة من قبل إدارة المنظمة لبلوغ أهدافها.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث نخلص إلى أن عملية الاتصال في المنظمة هي عملية تشمل كامل المستويات الإدارية ومختلف الميادين، وتأخذ عدة صور كالاتتماعات أو المقابلات أو المؤتمرات وغيرها والاتصال في المنظمة ينقسم إلى قسمين اتصال خارجي ويكون مع الموردين والزبائن أو مع المنظمات الآخرة ومع مختلف قطاعات الدولة، واتصال يكون داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتم بين العمال والمرؤوسين أو بين بعضهم البعض، ويعتبر المحرك الأساسي لنشاطات المنظمة.

المبحث الثالث: وسائل، الاتصال ومواقفه.

توجد مجموعة من الطرق والوسائل التي من خلالها يمكن الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية وهذه الوسائل تتعدد وتتنوع حسب الغاية أو الوظيفة التي تهدف إلى تحقيقها، غير أن تحقيق الاتصال لهده تواجهه مجموعة من التحديات والعراقيل.

المطلب الأول: وسائل الاتصال

يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف المقصود منها، نوع الجمهور المستهدف، مدى قرب الجمهور، الفترة الزمنية لنشر الرسالة، رغبات الشخص المرسل وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال وطبقا لهذا العوامل نجد من بين وسائل الاتصال ما يلي:¹

أولا: وسائل الاتصال الكتابية.

ويتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وتعتبر الوسائل الكتابية أحد أهم الوسائل المتبعة والأكثر استخداما خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم، كما تستخدم الوسائل الكتابية بين مختلف الأفراد داخل المنظمة وعلى اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل وتحقق الوسائل الكتابية عدة مزايا منها:

- تمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف.
- تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

وتأخذ وسائل الاتصال الكتابية الصور والأساليب الآتية :

- التعليمات والأوامر المكتوبة. - اللوحات الإعلانات و النشرات المختلفة. - الرسائل الخاصة الموجهة للأفراد العاملين في المنظمة. - التقارير السنوية والدورية. - مطبوعات النقابات والجماعات العمالية. - نظام الاقتراحات والشكاوي بالمنظمة. كما قد تستخدم وسائل تصويرية أخرى في الاتصال المكتوب مثل : الملصقات، الكاريكاتير، الأفلام المصورة الرسوم البيانية والخرائط التوضيحية.

¹ عمر عبد الرحمن نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص- ص. 233- 236.

ثانيا: وسائل الاتصال الشفهي.

وهو الاتصال غير المكتوب والذي يتم من خلال اللقاءات المباشرة بين المرسل و المستقبل، و هناك حجم كبير من المعلومات يتم تداولها شفهيًا داخل المنظمة، و قد تكون هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية كما قد يكون مخططًا أو غير مخطط لها، وتتم بطريقة الصدفة ومن أهم مزايا الاتصال الشفهي ما يلي :

- سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة لمفهوم الرسالة ومحتواها.
- يمكن هذا النوع الأفراد من الاستفسار عن بعض النقاط المثارة حول اللقاء والتي يالتبس معناها.
- يعتبر أكثر تأثير وقوة نظرا لأنه يتم وجها لوجه خلاف الاتصال المكتوب.
- إن اللقاءات المباشرة بين المشرفين والعمال في المنظمة تعطي العمال شعورا بالأهمية سواء بالنسبة لهم أو لمضمون الرسالة.

أما الوسائل أو القنوات التي يمكن أن تستخدم في الاتصال الشفهي فمنها: المؤتمرات، المحادثات الشفهية، الانترنت....

ثالثا: وسائل الاتصال الإيمائية.

إن وسائل الاتصال الإيمائي أو الحركي أو التصوري ازدادت أهميتها وانتشر استخدامها في كثير من المجالات حتى على مستوى الفرد ذاته وهو يعني استخداما لا يعتمد الفرد فيه على الكلام في توصيل ما يريد فعلى سبيل المثال قد يستخدم الفرد تعبيرات الوجه، فمن خلال تعبيرات الوجه قد تعرف ولو ظاهريا على مدى رضا أو غضب شخص معين عن عمل ما، كما قد يستخدم الفرد بعض أطراف جسمه في التعبير عما يريد، فمثلا يمكن استخدام إيماءات الرأس في التعبير عن الموافقة أو في التعبير عن عدم الموافقة، ويعتبر الاتصال من خلال الإيماءات والإشارات والحركات هو اللغة الوحيدة التي يفهمها الصم والبكم وهذه اللغة تعوضهم إلى حد ما عن فقدان نعمة النطق والكلام، والاتصال الإيمائي قد يدعم أو يكذب الاتصال الشفهي وذلك من خلال الاعتماد على الأفعال والحركات والإشارات والإيماءات المختلفة أكثر من الكلام، وتستخدم الإيماءات والحركات بكثرة شديدة في المخابرات العسكرية والمدنية وفي المجالات العسكرية عندما يكون الكلام خطرا على حياة الأفراد وعلى مهامهم، وتعتبر لغة الإيماءات والإيماءات لغة صعبة جدا.¹ ولكن الأفراد يمكن لهم إتقانها من خلال الخبرة والتعود والاتفاق، فلكل مجتمع إيماءاته وحركاته التي يتميز الأفراد بها عن غيرهم.

¹ علي محمد منصور، مرجع سابق، ص.228.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال

إن نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار، وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال ويمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر في فعاليتها كما يلي :

اولا: المعوقات النفسية والاجتماعية:

حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية، وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه ودرجة الانتقائية في الإدراك، ودوافع الفرد، أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.¹

ثانيا: المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات.
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبير من المعلومات، رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات.

- قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها، أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة.

- عدم وجود هيكل تنظيمي: يعني عدم تحديد خطوط السلطة الرسمية داخل التنظيم.

- عدم استقرار الهيكل التنظيمي: تعديله وتغييره بصفة مستمرة وعلى فترات متقاربة مما يؤثر بالطبع في استقرار نظام الاتصال بالمنظمة.

وعموما ومما سبق ذكره يمكن إعادة تقسيم العوامل التي تعيق فعالية الاتصال بحيث تظهر على النحو التالي:

❖ **المعوقات الشخصية:** والتي تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلال ثقة المستقبل بالمرسل أو تضارب الاتجاهات والقيم والخبرات بين المرسل والمستقبل وتشمل المعوقات التالية.²

❖ **المعوقات التي تخص المرسل تتمثل في :**

- فظاظة المرسل أو تعاليه على المستقبل.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص.198.

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، مرجع سابق، ص.87.

- إبقاء المرسل لنفسه في تفكيره تجاه ذاته: الاتصال علاقة تفاعلية بين المرسل والمستقبل فإذا أبقى المرسل نفسه وتفكيره وذاته مضمون رسالته ولم يخاطب المستقبل بالمصالح المشتركة فإن المستقبل سيعرض عنلاستجابة.

❖ المعوقات الخاصة بالمستقبل فهي:

- الحالة النفسية للمستقبل ومدى تجاوبه لتقبل الرسالة: من الواجب على المرسل معرفة طباع المستقبل من حيثالعادات والتقاليد والثقافة والمزاج. - سوء التقاط الرسالة: نتيجة عدم الإصغاء بشكل جيد أو التسرع في تفسير الرسالة.

- تعالي المستقبل على المرسل: عن طريق الإعراض عن الاستماع إلى رسالته وقراءتها أو مناقشتها.
- الإدراك الانتقائي المفرط: تركيز المستقبل على بعض أجزاء الرسالة وتفسيرها تفسيراً يتعارض مع تفسيرها الحقيقي.

- التحيز وعدم الموضوعية في النظرة إلى الأمور: فالمستقبل المتحيز يرفض الاستماع إلى وجهة نظر المرسل مما يؤدي إلى تشويه المعنى الكلي للرسالة الاتصالية.

❖ **معوقات تتعلق باللغة:** حيث اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من شخص لآخر، أو صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها.

❖ **معوقات تتعلق بقناة الاتصال:** فقد يستعمل المرسل رسائل غير لفظية، مثل الإيماءات وتعبير الوجه وحركات الجسم، حيث لا تتناسب وطبيعة ومضمون الرسائل.

❖ **معوقات مادية:** والتي قد تنشأ نتيجة وجود عوائق مادية كالضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال وعدم الإضاءة المناسبة.

❖ **معوقات في الإصغاء:** حيث كثير من الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث، وقد يكون ذلك ناتج عن اللامبالاة، وعدم الاهتمام بمحتوى الرسالة، أوعدم الرغبة في الحديث أو أسباب أخرى.¹

❖ **المعوقات البيئية:** - نقص إمكانيات الاتصال.

- عدم الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية للعاملين.

- جهل بعض العاملين بأهداف المنظمة.

¹ كمال مجّد الغربي، مرجع سابق، ص. 271.

إن أهم ما يمكن الخروج به من هذا المبحث هو أن وسائل الاتصال تنقسم إلى وسائل كتابية ممثلة في التقارير، مطبوعات النقابات، نظام الاقتراحات ولوحات الإعلانات وغيرها، والتي تعتبر أكثر الوسائل انتشارا واستخداما، ووسائل شفوية تأخذ صورة مقابلات أو اجتماعات، كما يمكن اعتبار استخدام الإيماءات في لاتصال الشفهي وسيلة من وسائل الاتصال، كل هذه الوسائل تعمل على تحقيق وظائف الاتصال الأربعة الجانب العاطفي الدافعية، المعلومات والرقابة.

خلاصة:

إن أهم النتائج التي يمكن أن نخرج بها من هذا الفصل هي أن الاتصال بصفة عامة والاتصال بصفة خاصة عملية أكثر من ضرورة بالنسبة للمنظمة ذلك لما له من أهمية بالغة في تنسيق مختلف أنشطة المنظمة وكذا الأدوار التي يلعبها من توجيه ورقابة ودافعية للأفراد فالإتصال يعتبر القلب النابض للمنظمة والذي تتدفق من خلاله المعلومات والقرارات ومختلف الأوامر والشكاوي وغيرها، كما و تعتبر عمليات الإتصال المهيكلة التي تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الإتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الإتصالات نظاما يسير وفق اساليب واجراءات و قواعد رسمية محددة و معروفة بهدف نقل الاوامر و القرارات و التوجيهات والتعليمات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الوسطى و الدنيا وهو الوسيلة الوحيدة التي من خلاله يمكن لنا ضمان سلامة القرارات المتخذة، والتي تعتبر جوهر العملية الإدارية وأساس السير الحسن للعمل فبدون عملية اتخاذ القرار لا يمكن أن تنفذ نشاطات المنظمة وبالتالي عجزها عن تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

دور الاتصال في تحفيز

العاملين

تمهيد

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا يزال المسكرون يبحثون في كيفية جعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما عنده لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق الإنتاجية و تحقيق الربح وكذلك تقديم الخدمات بكفاءة، ومما لا شك فيه أن الحوافز من بين الوسائل التي تجعل الموظف يقدم أفضل ما عنده لتحقيق تلك الأهداف، وبهذا أصبحت الحوافز من المواضيع التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات، فقد أصبح يقاس نجاح أية مؤسسة بمقدرة العاملين على تحقيق ما هو مطلوب ومتوقع من مهامهم الوظيفية، وبناء على ذلك يجب على المؤسسة أن تحدد بعض الشروط الواجب مراعاتها لضمان نجاح خطة التحفيز ودفع الأفراد للعمل وتقديم أفضل ما عندهم، وقصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه فقد تم الاعتماد على في هذا الفصل الى :

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

المبحث الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز ومتطلباته

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحفيز اداء العاملين

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

تتصدر عملية التحفيز قائمة اهتمامات وأولويات المسيرين في شتى المؤسسات، فهم يسعون باستمرار بشتى الطرق والوسائل الممكنة لحث الأفراد وحفزهم على بذل أقصى جهد لديهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء فهي تعتبر وظيفة أساسية لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها إذ لا يكفي تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد وأن تتوفر لديهم الرغبة في العمل ولا يتم ذلك إلا من خلال وسائل عديدة لتحفيزهم لذلك سوف نتعرف في هذا المبحث على بعض المفاهيم العامة حول التحفيز من مفهومه وأهدافه وأنواعه

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

حظي مفهوم التحفيز باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم التحفيز وأجريت محاولات عديدة لتقديم تعريف لهذا الأخير، وكانت كل التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وسنحاول في بحثنا هذا عرض أهم التعريفات التي تعبر عن المعنى الحقيقي للتحفيز وتحديد مراحل تطوره التاريخي والعناصر التي يتكون منها، ومن ثم عرض التحفيز كوظيفة في المؤسسة.

أولاً: تعريف التحفيز

يعرف التحفيز لغتنا على أنه: " نقول حفز حفزاً حثه وحركه "، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما.¹

أما من الناحية الاصطلاحية فقد قدمت العديد من التعاريف التي سوف نذكر من بينها الآتي: يقصد بالتحفيز " تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة"²، من خلال هذا التعريف يتضح أن عملية التحفيز تبدأ من خلال التأثير الخارجي على الفرد وذلك من أجل القيام بالعمل بشكل أفضل.

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، مكة المكرمة، 2010، ص.18.

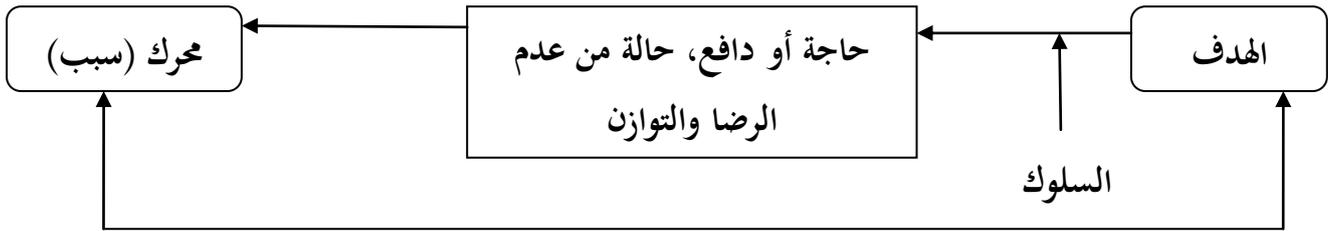
² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير-أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير-. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص.235.

كما يمكن تعريف التحفيز " أنه المقابل للأداء المتميز "¹، يبين هذا التعريف أن عملية التحفيز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء العالي.

كما يعرف بأنه: " مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات "²، يتضح من هنا أن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزاً أم لا، فسلوك الفرد له مبادئ ثلاث وهي:³

- أنه سلوك مسبب، أي أن هناك سببا خلفه؛
 - أن وراء السلوك دافعا معيناً؛
 - أن السلوك يتم تصميمه عند الفرد بطريقة تحقق هدف معين.
- ويمكن وضع نموذج للسلوك بالشكل التالي الذي يظهر فيه مكان القوة المحفزة فيه فيما يلي:

الشكل رقم (02-01): نموذج السلوك عند الأفراد



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة. (ط.2)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص.169. يوضح هذا الشكل أن السلوك يعبر عن العملية التي يكيف فيها الفرد نفسه نحو مجموعة معينة من الحاجات الغير مشبعة لديه بحيث يتمثل هدف هذه العملية في تحقيق الإشباع. ويعرف كذلك بأنه " الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته "⁴. يعبر هذا التعريف عما يمكن أن يمس كل إنسان في البيئة المحيطة به،

فهو محفز من خلال هذه الإمكانيات المتوفرة ويمكن استخدامها بما يتوافق وأهدافه.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص.348.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة. (ط.2)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص.169.

³ نفس المرجع السابق، ص.169.

⁴ حمزة جواد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية. رسالة ماجستير في علم النفس العمل، غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص.15.

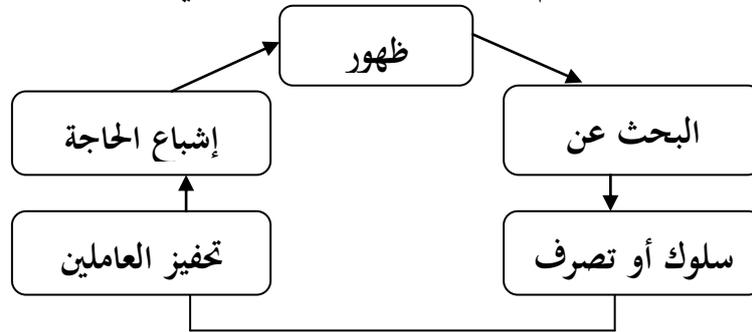
في حين عرف عبد العزيز شنيق التحفيز بأنه " مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين " ¹، فهذا التعريف قد ألم بنوعين من التحفيز وهي الحوافز المادية والمعنوية، فالفرد حسب طبيعته الإنسانية يحتاج إلى تدعيم المادي إلى جانبه التدعيم المعنوي ليكتمل التحفيز ويتحقق إشباع الحاجات المختلفة.

ويرى مُجّد فالخ الصالح أن عملية التحفيز تبدأ عندما تكون الإدارة على علم بالحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، حيث يمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملون حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية: ²

- السبب: وهو أي تغير يحدث في ظروف العمل الداخلية والخارجية؛
- الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبته غير مشبعة لديه فهو الذي يحدد اتجاه سلوكه ومدى قوته؛
- الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

ومما تقدم يمكن توضيح السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): السلوك الإنساني وطرق تحفيزه



المصدر: مُجّد فالخ الصالح، إدارة الموارد البشرية. دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص.114.

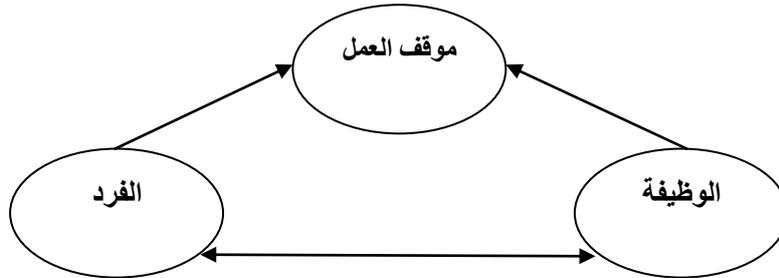
يبين الشكل السابق أن هناك حاجات يسعى الفرد إلى إشباعها وقد تكون هذه الحاجات خفية لا يمكن معرفتها ما لم يثرها مثير خارجي.

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية دراسة حالة المنائية لسكيدة نموذجاً. رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55، 2008/2007، ص.12.

² مُجّد فالخ الصالح، إدارة الموارد البشرية. دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص.114.

وهناك من يرى أن عملية التحفيز منظومة مهمة من التنظيمات التي تتكون منها المؤسسة، كما أنها بدورها تتكون من ثلاث مكونات وهي الفرد، الوظيفة، والبيئة (موقف العمل)، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-03): مكونات منظومة التحفيز



المصدر: عباس حسين جواد، نجم عبد الله الغزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص.336.

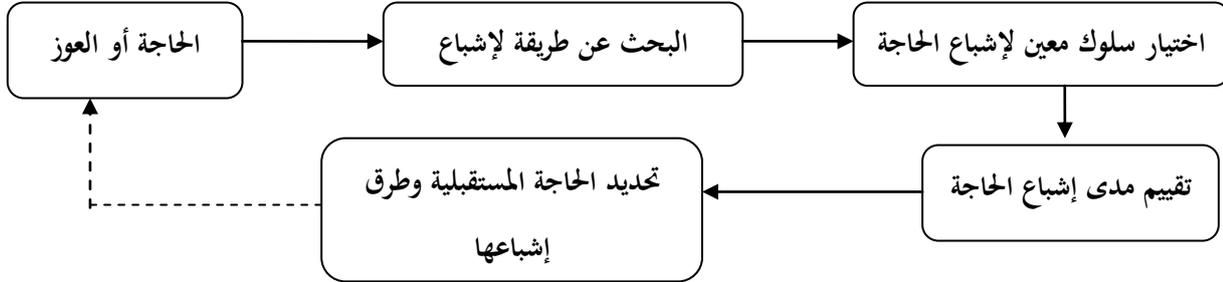
- الأفراد: يتفاوت أفراد المؤسسة الواحدة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات، ولذلك فمن غير المحتمل أن تكون ردود فعلهم موحدة ومتشابهة تجاه أية قوة تحفيز معينة؛
 - الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية إلى الوظائف الغنية بالمهام والتحديات، هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية والمهام المهيكلة، لذلك يترتب على المسيرين التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن؛
 - موقف العمل: هناك تأثير مباشر وغير مباشر للبيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بكل من الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث تفعل فعلها بالاتجاه الايجابي أو السلبي بحسب ظروف الموقف السياسي والاجتماعي والثقافي الذي يمر به المجتمع¹.
- كما أن هذه المكونات الثلاث تتفاعل فيما بينها بعلاقات تأثير متبادلة إذ يؤثر بعضها في البعض الآخر لتشكل مجموعها منظومة التحفيز.

نستنتج من التعاريف السابقة أن عملية التحفيز عبارة عن مجموعة من المثيرات والعوامل الخارجية ذات الصلة بيئة العمل، حيث تقوم الإدارة بمجموعة من الممارسات لإثارة العاملين من خلال تحريك الدوافع والحاجات والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة حيث لن يتحقق ذلك ما لم يتوافق نوع الحافز والدافع المثار.

¹ خليل مجّد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة، عمان، الأردن، 1999، ص ص. 239-241.

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكننا وضع تصور عام لعملية التحفيز كما هو موضح في الشكل رقم (02-04).

شكل رقم (02-04): تصور عام للتحفيز



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال. دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص.459.

ثانيا: عناصر التحفيز

- هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز وهي:¹
- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز الغير مدرب، أو الغير مؤهل أصلا؛
 - الجهد: يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي؛
 - الرغبة: إذ لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية التحفيز

يلقى المسيرين عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني، وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم مما يتطلب من أولئك الرؤساء فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها، حيث أن ما يحفز فردا على العمل قد لا يحفز فردا آخر، فالحافز المادي قد يؤثر مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في تحفيز عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا سنحاول التعرف على ما تهدف إليه العملية التحفيزية ومدى أهميتها في أي مؤسسة.

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص.235.

اولا: أهداف التحفيز

لا بد على أي مؤسسة عند وضع نظام للحوافز الآخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في أي مؤسسة، يجب أن يعود بالفائدة والنفع على المؤسسة والعاملين فيها، و تسعى المؤسسة عن طريق الحوافز إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين منتجاتها و خدماتها والتي سوف تعود بالفائدة عليها وعلى العاملين فيها؛

- **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز، ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها في التعامل معها¹.

كما تهدف عملية التحفيز في أي مؤسسة إلى ما يلي:

- **ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الايجابية أثر على رفع معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة؛

- **ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:** فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المؤسسة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيندفع أفراد المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها عن غيرها².

كما أن لعملية التحفيز أهداف عديدة يمكن تحديدها في النقاط الآتية:

- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع³.

¹ جوادى حمزة، مرجع سابق، ص.38.

² محمد الفالح الصالح، مرجع سابق، ص.122.

³ سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال -مهارات نظرية وتطبيقية- . دار قنديل، عمان، الأردن، 2008، ص.146.

- تعمل الحوافز على مكافأة الفرد على القيام بواجباته، وتحمل المسؤولية بكفاءة وانضباط طول الخدمة، وتشجع المجدين والممتازين على مضاعفة جهودهم واستمرارهم في خدمة المؤسسة، وإخلاصهم الشخصي وغيرتهم على مصلحة العمل؛
- تساعد على تحقيق مصلحة العمل، حيث تتطلب المناصب الأعلى كفاءة، وانضباط أكثر في مجال الحضور، وطاقات أكبر في الابتكار والإتقان؛
- إتاحة الفرصة للترقية لجميع العمال أو لجميع من توفرت فيهم شروط محددة للمناصب المفتوحة للرفع من المعنوية لدى العمال وتحسين النشاط؛
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج؛

- تساعد الحوافز الأفراد على التلاؤم مع ظروف العمل¹.
- تنمية الطاقات الإبداعية للمؤسسة بما يضمن ازدهارها وتفوقها؛
- الحوافز تساعد على جذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة؛
- تساعد الحوافز الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به؛
- تعد الحوافز مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب، وتتوصل إلى ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ وتشارك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:
- تشجيع الرغبة في الانجاز وإعطاء أسبقية دائما للفعل والأداء؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم².
- يهدف التحفيز إلى تخفيض نسبة تغيب العاملين في المؤسسة وتأخرهم عن العمل؛
- يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل؛

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية - دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص.78.

² باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص.29.

- تحقيق الأهداف التي يخطط لها العامل أو مسير أو المؤسسة ككل¹.

ثانيا: أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيء مهما لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا حيث أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين ناتج عن الرغبة في تحسين أداءهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية ويمكن التعبير عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه من خلال العلاقة في المعادلة التالية: الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)؛

وفي شرح هذه المعادلة يعني ذلك أنه مع فرص توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي تلعبه عملية التحفيز ويمكن أن تتوافر لدى العامل الرغبة في العمل عن طريق تحفيز أدائه².

هناك من يرى أن أهمية التحفيز تكمن في الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء استخدامها لعملية التحفيز، فالهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة الانجاز أو رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد ويمكن تحديد ذلك بمستوى التفاعل ما بين القدرة والتحفيز ويمكن التعبير عن ذلك من المعادلة التالية:

الانجاز = القدرة (قدرة الفرد) x التحفيز³.

وبوجه عام يمكن أن تكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية:

- تساهم الحوافز في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة؛
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها؛
- تكمن أهمية التحفيز في المؤسسات نظرا لارتباطها الوثيق بالرضا الوظيفي والإنتاجية⁴.
- تحرص عملية التحفيز على تكوين وتعزيز السلوك الايجابي ومنع السلبي؛
- تشجع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم؛

¹ فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بومرداس، 2011/2010، ص. 61.

² بشير العلاق، مبادئ الإدارة. دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص. 214.

³ زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير). دار دجلة، عمان، الأردن، 2007، ص. 87.

⁴ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - . (ط.2)، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص. 176.

- تحرك دافعية الفرد نحو العمل¹.
- توفر للفرد الجو الملائم لكي يفجر قدراته التي يوظفها في سبيل انجاز العمل بالشكل المطلوب، كما أنها تخلق لديه القدرة على الإبداع والابتكار في مجالات عمله المختلفة؛
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار؛
- تخفيض التكلفة في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالنوعية والحرص على تقليل الفاقد؛
- تساهم عملية التحفيز على تجنب المؤسسة العديد من المشكلات².
- تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع؛
- تعد عملية التحفيز من أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة للتأثير الفعال في توجيه السلوك³.
- كذلك تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العملية وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية:
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات حول الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التكنولوجية والتقنية خاصة التي تستوجب زيادة قدرة المؤسسات على استقطاب المهارات اللازمة وتحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم؛
- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المؤسسات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار؛
- زيادة حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها، وجعلها مضطرة إلى نقل عاملها إلى مجتمعات ودول أخرى، مما يستوجب على المؤسسات تحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز؛
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة؛

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري. دار أسامة، الأردن، 2008، ص. 88.

² رأفت إسماعيل إبراهيم بدر، الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية. مذكرة ماجستير في التربية الإسلامية، غير منشورة، قسم التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص. 91.

³ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 27، ع 01، سورية، 2011، ص. 73.

- اتفاق العديد من الدراسات على أن للحوافز دورا كبيرا في زيادة الدافعية وضمان الاستقرار بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض، يمكن للإدارة الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين، وأهم هذه التقسيمات الآتي:

اولا: الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية والدوافع الأساسية لدى الفرد، حيث تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز حاليا وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية².

1. حافز الأجر: يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذره العامل من مجهود عضلي وعقلي، ومهارات في العمل، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا يهيمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لجهد الفرد في العمل³.

2. العلاوات الدورية: العلاوات الدورية هي حافز سنوي تمنحه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد، وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء، وتتجه بعض المؤسسات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا اتضح أن أداء الموظف أو نمط تعامله لم يرقى للمستوى المناسب، أو إلى صرف نصف العلاوة أو قدر معين منها يتناسب مع مستوى الأداء والتعامل ويتوقف الصرف بالكامل أو الصرف الجزئي على الفلسفة التي تتبناها الإدارة بهذا الصدد⁴.

¹ فيروز بوزوين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف- .مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص.75.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة، الأردن، عمان، 2007، ص.85.

³ أحمد سيد مصطفى، الإدارة العصرية لرأس مال فكري. الناشر المؤلف، المعادي الجديدة، القاهرة، (بدون سنة نشر)، ص.364.

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص.364.

3. المكافأة: المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيقه مستوى معين من الإنتاج، أو تحقيق وفر في مجالاً¹.

ويمكن التمييز بين نوعين من المكافآت: داخلية وخارجية، فالمكافآت الداخلية تتعلق بمدى الرضا عن العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات وهي جميعاً عبارة عن إدراك ذاتي غير مرئي؛ أما المكافآت الخارجية فهي عبارة عن مقابل مادي أو معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين، مثل المكافآت المالية والترقيات والتقدير والإشادة والمديح².

4. المشاركة في الأرباح: تعتبر المشاركة في الأرباح حافزاً للموظف لزيادة إنتاجيته أملاً منه في الحصول على نصيب من الأرباح، ولكي يكون لهذا الحافز أثره في زيادة الإنتاج يجب أن تكون الفترة الفاصلة بين تسليم الأرباح وأداء العمل قصيرة، بحيث يشعر الموظف أن عمله أدى إلى الأرباح التي جناها³. ومزايا هذا النظام تتمثل في:⁴

- تنمية مشاعر الانتماء والعضوية للمؤسسة، حيث يربط المشروع بروح المجموعة الواحدة التي تعمل في سبيل مصلحة مشتركة؛

- تنمية الاجتماع المتبادل بين العمال والإدارة، من خلال الإحساس بأهمية التعاون المشتركة؛

- تشجيع العمال على مكافحة اللامبالاة والإسراف في الوقت ومن ثم تحقيق الفعالية للمؤسسة.

5. ظروف العمل وإمكانيات العمل المادية: تتشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل من الآلات، المعدات، التهوية، الحرارة، النظافة، ألوان الأثاث والحوائط، ونظام المكان... وما إلى ذلك من ظروف التي تسود جو العمل، حيث تعتبر عاملاً مؤثراً على كفاءة الأفراد وتساهم في تحديد الشعور بالرضا عن العمل، حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها لذلك تساهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية⁵.

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول، أسس، ومفاهيم). دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص. 395.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال. دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص. 474.

³ طارق المجذوب، الإدارة العامة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 344.

⁴ منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز) دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل

الكهرباء - سونغاز، عناية-. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص. 17.

⁵ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 374.

6. **البدلات:** تقوم كل وحدة إدارية في ميزانياتها بالاعتماد على منح البدلات والمزايا والتعويضات مقابل الجهود الغير عادية والأعمال الإضافية بأنواعها ومقابل النفقات التي يتحملها العاملون في سبيل أداء أعمال وظائفهم، وتتخذ البدلات الأشكال التالية:

- بدلات خاصة لشغل الوظائف العليا بالوزارات والصالح ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة والأجهزة التي لها ميزانية خاصة بها؛
- بدلات تقتضيها ظروف ومخاطر العمل؛
- بدلات إقامة العاملين؛
- بدلات وظائف معينة مثل أداء وظائف معينة يمنع شاغلها من مزاوله المهنة مثل: الأطباء، المهندسين؛
- بدلات السفر ومصاريف الانتقال واسترداد العامل للنفقات التي يتحملها¹.

7. **الخدمات الاجتماعية:** تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية وهي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الفرد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، كما أنه ليس من المستطاع القول بأن زيادة الإنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من قدرتهم ورغبتهم في العمل، وتختلف الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

- خدمات غذائية: وهي تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه؛
- خدمات الإسكان: وتتعلق بتوفير المساكن الصحية للعمال وأسرهم سواء من حيث امتياز المسكن لموقعه ومساحته أو من ناحية التكوين الاجتماعي، فإن كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى العامل وتركيزه في العمل مما يؤدي إلى علاقات سيئة مع زملائه؛
- خدمات النقل: توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند نهايته، إن توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار ايجابية مختلفة؛
- خدمات الصحية: تمكن العامل من العلاج الطبي من أطباء وأدوية ووقاية من الأمراض والحوادث².

¹ محمد الصيرفي، وظائف المدير الفعال. دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007، ص. 209.

² عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص. 18.

بالإضافة إلى هذه الأنواع توجد هناك حوافز مادية أخرى مثل: ضمان الاجتماعي، تقديم مساعدات مالية، ملكية العاملين لأسهم الشركة، ملحقات الأجر العينية، مكافأة نهاية الخدمة، ساعات العمل... وغيرها.

ثانياً: **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تستعمل وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي:

1. فرص الترقية والتقدم الوظيفي: إن إفساح المجال أمام العاملين ذوي الانجاز العالي والجهد المتأثر للتقدم الوظيفي يعد أسلوباً مميّزاً في الحوافز المعنوية، بحيث يشعر الفرد بالإنجاز المتميز لجهده العالي المبذول في سبيل تحقيق أداء مرتفع متميز بين العاملين، وتمثل الترقية والترقية الوظيفي أحد الحوافز الفعالة خاصة لذوي الحاجات العليا للإنجاز لدفعهم للأداء وإثبات قدراتهم، كما تمثل الترقية في العديد من المجتمعات رمزا للمكانة الوظيفية والتقدير الذي يحتله الفرد في المؤسسة ويشير إلى مدى تقدير الإدارة واستجابتها للعاملين المتميزين في الأداء والعمل¹.

2. الأمن والاستقرار في العمل: حيث يأمل معظم الأفراد العاملين بشعور بالأمان والاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون من المخاطر الميدانية في ميدان العمل، فعندما يشعر الفرد ويتمتع بنوع من الأمان فإنه يشعر بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لإنجاز الأهداف التنظيمية، ويتضح من ذلك أن الفرد سيجد نفسه في وضع ملائم لتوجيه الجانب الأكبر من طاقته نحو إنجاز أهداف المؤسسة².

3. الاعتراف بجهود العاملين: يعطي الكثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم، ويعتبرون ذلك حافزاً مهماً لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على تطبيقه كأسلوب تحفيزي للعاملين كالمدح، الثناء الشفهي أما العاملين والزملاء، تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات مدفوعة الأجر، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسة أو سجلات خاصة³.

4. المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا هو استخدامها كحافز للحدث على السلوك المرغوب، حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته أو مع زملائه أو باعتباره أحد أعضاء جماعة تتنافس مع جماعات أخرى، فالمنافسة

¹ عبد الباري درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص.167.

² عبد الغفار حنيفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي. مكتب مطبعة الإشعاعات الفنية، الإسكندرية، 2002، ص.491.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. (ط.2)، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص.308.

الذاتية أو الشخصية هي عندما يحاول الفرد أن يحسن مستوى أدائه فسوى يشعر الفرد بالرضا بعد ذلك، كما يمكن أن يتنافس الأفراد فيما بينهم أو كجماعات ويكون له ميزة كحافز لمزيد من الأمن، والحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الاتجاهات وكذلك الإنتاج¹.

5. إثراء العمل: يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال، ويعني هذا الأسلوب إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع درجة روح المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه².

6. المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية المفضلة لحث العاملين على زيادة الإنتاجية وتحقيق نوع من الرضا الوظيفي، فبالإضافة إلى أنها تتيح فرصة للفرد للمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات واللجان وصناديق الاقتراحات، فهي تحظى بأهمية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ذاته وظروف التي يؤدي فيها، ونظراً لأهمية الفرد ودوره في إنجاح التغيير فإنه عن طريق القرارات بالمشاركة يمكن تدنية المقاومة اتجاه التغيير المطلوب³.

7. تلبية الحاجات الاجتماعية: يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل تقديم الهدايا الخاصة أو توفير نشاطات ترفيهيه أو رياضة للعمال كالنوادي والمساح ورحلات جماعية⁴.

8. طبيعة الإشراف: وهي من الأمور السائدة التي تدعم معنويات الفرد تجاه عمله كاهتمام الإدارة بشكوى العاملين والالتزام بالعدالة عند اتخاذ إجراءات تأديبه وعند توقيع الجزاءات، مما يساهم بتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وكفاءة ولاشك أن تفويض السلطة للمرؤوسين يشبع حاجتهم إلى الانتماء واثبات الوجود وهي عوامل أساسية لتحفيز ورفع الروح المعنوية للفرد⁵.

¹ عبد الغفار حنيفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.491.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسري، الإدارة لمحات معاصرة. دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص.444.

³ عبد الغفار حنيفي، إدارة الموارد البشري. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.454.

⁴ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة - علم وتطبيق - (ط.3)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص.161.

⁵ مرغاد لخصر، رايس حدة، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. دار إتراك، القاهرة، 2006، ص.60.

9. **الوظيفة المناسبة:** يقصد بذلك وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أي ملائمة الوظيفة وطبيعتها لقدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات ورغبات وآمال وطموحات الفرد، لأن ملائمتها له تنمي ولاءه والرغبة لديه في انجاز مهام وظيفته على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عال من الانجاز¹.

10. **التكوين والتدريب:** يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم يعتبر أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين بآن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة اطلاعهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم، ومن الأهداف التي يمكن أن يحققها التدريب:

- زيادة الإنتاجية كما ونوعاً؛
- تحفيز الأفراد؛
- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي؛
- ترغيب الفرد في عمله مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج؛
- زيادة مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد؛
- خفض معدل دوران العمل وتقليل من حوادث العمل².

¹ فيروز بوزوين، مرجع سابق، ص.83.

² بن دريدي منير، مرجع سابق، ص.121.

المبحث الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز ومتطلباته

يمكن القول أن أي المؤسسة لن تنجح في تطبيق عملية التحفيز إلا بإتباع مجموعة من الخطوات لتصميم نظم حوافز فعالة مبنية على أسس تعتمد عليها الإدارة في منح الحوافز، كما يجب على إدارة المؤسسة أخذ في عين الاعتبار مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في فاعليته وسوف نوضح ذلك من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

لتصميم نظام الحوافز يجب إتباع مجموعة من الخطوات والمتمثلة في:

اولا: تحديد هدف النظام

تسعى المؤسسات إلى وضع مجموعة من الأهداف العامة و الإستراتيجية، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، وقد يكون هدف نظام الحوافز زيادة الأرباح، أو رفع المبيعات والإرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإيرادات، المصانع، المراكز، الفروع، الأقسام)، وكما نرى فإن هذا الاختلاف بين الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان؛

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وكذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالا من الإدارة العامة إلى الإدارات والأقسام، وصولا إلى المساهمات الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام¹. وحتى تكون الأهداف ناجحة لابد من اتخاذ الخطوات التالية:²

- وضع الأهداف التي تتضمن الموظفين في جميع المستويات، ووضع الهدف الجيد الذي يجب أن يكون محددًا بشكل زمني وتحديد المسؤوليات وأن يكون منسجم وواقعي؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.368.

² زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإدارية. دار الراية، الأردن، 2008، ص.106.

- تطوير خطط الأداء وذلك بتحديد الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف الموضوعية وعلى مستويات الأفراد والأقسام؛
- مراجعة التطور بشكل دوري وذلك لتأكد من أن خطط الأداء تعمل؛
- تقييم ما تم تحقيقه من الأهداف السنوية لكل من الأفراد والأقسام.

ثانيا: دراسة الأداء

- تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، وأيضا إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، ويتم توصيف الأداء المطلوب كما يلي:¹
- **وجود وظائف ذات تصميم سليم:** تكون الوظيفة محددة وواضحة، ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات نواتج واضحة؛
 - **وجود عدد سليم للعاملين:** فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، و فإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فيجب معرفة أعمالهم هل هي على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل، وإن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي للحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتيادية فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة والتي تقترح نظاما فرديا للحوافز.
 - **وجود طرق عمل سليمة:** وتعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساسيات للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا نواتج العمل؛
 - **وجود ظروف عمل ملائمة:** تدل على أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية والموصلات وغيرها؛
 - **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:** فلا يمكن محاسبة الفرد على العمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير على الأداء في شكل معدلات أو مؤشرات إنجاز، مثل:
- **كمية العمل:** مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات وغيرها، وكلما يمكن نسبه إلى فترة زمنية معينة مثل الساعات، اليوم، الأسبوع، الشهر، السنة؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص. 370-371.

- **جودة العمل:** مثل عدد الوحدات المعيبة، وعدد الوحدات السليمة، وحجم المردودية وحجم الهالك والهادر؛
- **التدرج والترتيب:** ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي مثل: ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم.

ثالثا: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:¹

1. **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة وقابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل... وغيرها؛
2. **معيار المجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من قبل العامل دائمتا إلى انجاز العمل بفاعلية؛
3. **الأقدمية:** وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة والتي تشير إلى الولاء والانتماء؛
4. **تحقيق الأهداف:** وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز

تتمثل البنية الرئيسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية له وهي:²

1. **الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة؛
2. **نظام الأجور والمرتبات:** المقصود به نظام الأجر الأساسي، الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة والفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل؛

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص.157.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص.486.

3. نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي؛

4. وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيانات مكتوبة تعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

5. النظام الفني: يتعلق بأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على الطرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب لتكنولوجيا المستخدمة.

أما تنفيذ نظام الحوافز فإنه يتطلب عدة عناصر وهي:¹

1. القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد ما يلي:

- تحديد المبلغ الكلي على مستوى المؤسسة؛

- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد؛

- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

2. النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة؛

3. الإجراءات: تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز

هناك عدة عوامل تؤثر على اتخاذ القرارات التحفيزية، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة والتي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

1. على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:²

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في القوانين والتشريعات التي طبقتها مختلف إدارات المؤسسات في الدول الأخرى؛

¹ نفس المرجع السابق، ص. 417.

² محمد الحسن التيجاني، مرجع سابق، ص. 55.

- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

2. على مستوى المؤسسة: تتمثل في العوامل المتعلقة بالمؤسسة في نوع الجهاز الإداري وإمكانية تنظيمه ومدى قدرة إدارته على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز، كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل الآتية:¹

- الوضع الاقتصادي للمؤسسة؛

- الوضع العام للعمالة؛

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز؛

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات؛

- توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العامل.

● إضافتا إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى مؤثرة على أنظمة الحوافز ومن بينها ما يلي:

1. الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة الديمقراطية ولذلك فإن التمييز المرتبط بالأسلوب الإشرافي في علاقة القائد بالعاملين ويتحقق ذلك من خلال الجوانب التالية:

- اهتمام القائد بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للعاملين؛

- احترام القائد لمرؤوسيه؛

- توزيع العمل وفقا لقدرات العاملين؛

- إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة في الخطط واتخاذ القرارات.

2. الاتصال المباشر: لا يمكن لأي مسير أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات ويمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن للقائد أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت أو الإجازات التي يجب أن تمنح أو توقع على المرؤوسين، والاتصال المباشر

¹ فيروز بوزوين، مرجع سابق، ص.116.

كأحد الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين المسير والمرؤوسين عن طريق المقابلة الشخصية وللالاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز؛
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة؛
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش؛
- تحقيق الوصول والتفهم عن طريق الاستفسار؛
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

3. ظروف العمل: للمسير دور كبير في تهيئة ظروف العمل المادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الإضاءة ودرجة الحرارة داخل مقر العمل، وتوفير المرافق العامة كالمسجد وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق، وإصابات العمل وغير ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

4. الجوانب التنظيمية: ويعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمركز الوظيفي، وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار اتجاه المجال لإشباع الحاجات الفردية، والتي تتضمن بجانب ما يتجه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي:

- سياسات الأجور والمركزية الوظيفية ويقصد بها فرص الترفع والترقي والوظيفي؛
- سياسات العمل وإجراءاته وتتناول علاقة الموظف بوظيفته وأسلوب إنجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل وإجراءاته.

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحفيز اداء العاملين

سنحاول في هذا المبحث تبين دور الاتصال الداخلي في تحفيز اداء العاملين من خلال تحديد مفهوم تحفيز اداء العاملين واثر الاتصال الفعال في تحفيز اداء العاملين التي تجمع بين الحوافز المعنوية و الأداء العاملين .

المطلب الاول : مفهوم تحفيز اداء العاملين

ويتثل فيما يلي :¹ .

- رفع مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين من خلال التحقيقات العملية التي يحققها الموظف في المؤسسة وذلك من اجل خلق بيئة عمل مناسبة، وما يجعل العاملين في المؤسسة ما متحفزين لاداء افضل ما عندهم ويجعل نفس العاملين في ظروف اخرى متحمسين.
 - حيث ننجح في التأثير على سلوك الفرد وأداء فعاليتهم.
 - تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تسعى المؤسسة الى الامام بكل ما يخص العاملين، والذي يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة الرغبة في اداء العمل.
- وتوجد عوامل عديدة لتحفيز اداء العاملين بالمؤسسة نذكر منها:

- خلق دوافع والحوافز لدى العاملين
- المشاركة و العمل الجماعي
- ازالة العنصر الغير محفزة ومشجعة في العمل

المطلب الثاني: اثر الاتصال الفعال في تحفيز اداء العاملين

- يعتبر الاتصال احد الوظائف و العمليات الادارية الاساسية التي يمكن لهذه الاخيرة ان تكتمل بدونها، فاي قصور في خدمات الاتصال يمكن ان يؤثر سلبا على مستوى اداء العاملين في المؤسسة
- يقصد بالفعالية الاتصال قدرة على تحقيق اهدافه بمعنى احداث التأثير المطلوب و الهدف من الاتصال في اطار اهداف المنظمة، حيث تعتمد العملية الادارية على تبادل البيانات و المعلومات، وهذا ما يمثل الاتصال الفعال.

¹ جمال الدين لعويصات، السلوك الاداري ط1 بوزريعة الجزائر دار الهوم للنشر 2003 ص 38

- كما تحرص الادارة الحديثة الاتصال الفعال بالعاملين معها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه و الارشاد و الاعلام لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة و الثقة المتبادلة ويتخذ هذا الاتصال صور عديدة منها.

- حفز العاملين على العمل الجيد
- تعويدهم على تحمل المسؤولية

- ايقاظ روح المشاركة بالمؤسسة عن طريق منحهم فرص اتخاذ قرارات و الرقابة على نتائج الاعمال¹.
ومن ملاحظتنا لهذه الصور سنجد بعض العوامل المشتركة نذكر منها:

✓ تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.

✓ زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

✓ تطوير اساليب الحصول المعلومات ونظم حفظها.

✓ تخلية العاملين من الاتجهات السالبة و العقد.

✓ تقويم نتائج الاتصال .

اذن الاتصال الفعال بمثابة دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات و تعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الاهداف وفي هذا المعنى فان الاتصال الفعال يعتبر جوهر القيادة اداءالتاثير في الاخرين.

¹ علي حسين الشهري، الاتصال الادارية ودورها في الاداء الوظيفي من جهة نظر منسوبي الامن الجنائي رسالة ماجستير السعودية جامعة نايف العربية

الخلاصة:

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن عملية التحفيز مفهوم واسع يتطلب من المؤسسات التي تريد التأثير في أداء أفرادها بغية تحسين إنتاجيتها وتطوير مركزها التنافسي وتحسين كفاءة خدماتها، أن تكتف الجهود لتتعرف على مختلف الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها حفز الفرد داخل المؤسسة، حيث تكمن أهمية هذا الأخير في كونه يشكل فارقا كبيرا بين أداء الفرد المحفز عنه عندما يكون غير محفزا، ونتيجة لتطورات المتسارعة في بيئة المؤسسات المعاصرة سيتطلب من إدارة الموارد البشرية إيجاد طرق متطورة لرصد كل التغيرات التي يمكن أن تحدث للفرد أثناء عمله من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة لتحقيق كل رغباته وحاجاته وكذلك تزويد مرؤوسي إدارة الموارد البشرية بكل المعلومات التي تخص أنشطة الأفراد في المؤسسة، وهذا ما سوف يجعلها تعتمد على أنظمة معلوماتية تزودها بهذه المعلومات في الوقت والمكان المناسبين.

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للسيارات الصناعية.

دور الاتصال في تحفيز العاملين

تمهيد

يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين وبين ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل أن نستوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها وذلك من خلال تحديد منهج الدراسة والأدوات والوسائل التي استخدمت في جمع البيانات، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشة وتحليل وتقييم النتائج وفقا لفروض البحث وفي الأخير سنحاول تقديم بعض الاقتراحات، مع تسليط ضوء على دور الاتصال في تحفيز العاملين المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع هياكل تيارت وستتطرق في هذا الفصل الى :

المبحث الأول: ماهية مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

المبحث الأول: ماهية مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

يعد مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية GROUPE SNVI رائدا في مجال تصنيع السيارات الصناعية في الجزائر، ومن أهم الأقطاب الإنتاجية (في مجال المركبات الصناعية) في البلد كونه يزود المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية بأنواع مختلفة من السيارات الصناعية ووسائل نقل متنوعة يقوم بتصنيعها، و آلات الأشغال والحافلات وقبل سنوات فقط كان الممون الرئيسي للسوق الوطنية من الشاحنات العمومية بجميع أنواعها.

ولقد حظي المجمع بدعم كبير من قبل السلطات العمومية، في إطار مخططات وبرامج التنمية المختلفة المدرجة ضمن سياسة التصنيع التي تبنتها الدولة في الماضي والحاضر، وكذا ضمن برامج إعادة الهيكلة الصناعية و المالية.

ومنذ أكتوبر 2011 تتم تغيير الطابع القانوني للمؤسسة لتصبح مجمع صناعي بامتياز في مجال السيارات الصناعية و الميكانيكية، يضم أربعة فروع إنتاجية وعدة وحدات تجارية تتوزع على عدة مناطق عبر الوطن بالإضافة إلى الإدارة المركزية (التي تشكل من المديرية العامة بالإضافة إلى عدة مديريات مركزية) ومن خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة بالمجمع.

التعريف بالمجمع:

المطلب الأول: نشأة مجمع SNVI

من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز مختلف مراحل نشأة مجمع SNVI، منذ عهد الاستعمار إلى أن أصبح يسمى مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، كما سنقوم بإعطاء تعريف عام عن المجمع.

أولا: نشأة مجمع SNVI:

لقد مر مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بخمسة مراحل أساسية هي

1: المرحلة الأولى 1957-1967 :

- في 02 جوان 1957 وبقرار من السلطات الاستعمارية قامت الشركة الفرنسية "BERLIET" ببناء مصنع لتركيب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل على بعد 30 كلم شرقا لجزائر العاصمة، و بالتحديد في المنطقة المسماة الروبية.

- وفي 15 أكتوبر 1958 خرج أول شاحنة مركبة بالجزائر أطلق عليها اسم

"Berliet- Algérievéhicule" عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية.

- وبعد الاستقلال وفي جوان 1964 امتلكت الجزائر 40% من أسهم مصنع "بارلي"

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

- وفي أكتوبر 1967 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية "SONACOME" بمقتضى الأمر 150-67.

2 - الثانية المرحلة: 1968-1979

- بعد سنة 1967 مباشرة تم تأسيس المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية وكانت الانطلاقة الحقيقية لهذا العمل الصناعي، إذ ارتفع إنتاج المؤسسة ليصل إلى 3000 شاحنة سنويا.
- وفي 30 جويلية 1970 تعاقدت المؤسسة مع الشركة الفرنسية "بارلي" من أجل إنشاء مركب السيارات "SONACOME" من طرف "Berliet- Algérie" بمنطقة الرويبة، وبالتالي شراء مؤسسة السيارات الصناعية "CVI" والتي كانت تجمع 11 مؤسسة وطنية تتوزع على عدة مناطق عبر الوطن.
- وفي 1974 تم إنشاء أول سيارة صناعية جزائرية، و كان الإنتاج في هذه الفترة مخصص للاحتياجات القطاع العام.

3 - الثالثة المرحلة: 1980-1994

في هذه الفترة أصبحت مؤسسة عمومية اشتراكية، وتبع البرنامج إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، صدر منشور رئاسي رقم 13 المؤرخ فيفي 20 نوفمبر 1980 ليحدد الإطار القانوني لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، ومن هنا انبثقت "المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI" أي إثر إعادة هيكلة "SONACOME"، وتم التأكيد على قرار إعادة هيكلة المؤسسة من طرف مجلس الوزراء المنعقد في 06 جويلية عن طريق المرسوم 342-81 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981، وقرار إنشاءها يعطي لهاصفة المؤسسة الاشتراكية التي تتبع المبادئ الإدارية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

4- الرابعة المرحلة 1995-2000

منذ ماي 1995 تم تغيير الطابع القانوني لها لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية لها قانون عام يحكمها، وبالتالي أصبحت مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مقدر ب 2.2 مليار دج، وبما أن المؤسسة عمومية اقتصادية أصبحت تحت رقابة الشركات القابضة الميكانيكية الناتجة إثر إعادة الهيكلة الصناعية المتبناة من طرف الحكومة والموجهة من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNEP) الذي يرأسه رئيس الحكومة ، وتتمثل المهمة العامة لهذا الأخير في إدارة رأس المال التجاري للدولة. على هذا النحو، تمارس الشركات القابضة بالتفويض، جميع سمات حق الملكية على أسهم S.N.V.I و التصرف فيها .

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

5- المرحلة الخامسة ما بعد سنة 2000:

ومنذ 4 أغسطس 2002، وفقاً للقرارات التي اتخذتها الجمعية العامة للممتلكات العامة قيد التصفية. يتم تحديد أي سياسة استثمار، وأي استراتيجية لإعادة الهيكلة الداخلية وإعادة نشر SN.V.I، من قبل الشركات القابضة المعنية.

ثانياً: التعريف بالمجمع :

على اثر القرارات المالية التي اتخذها المجلس الوطني أصبح مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية كما يلي:

1- الطابع:

قد تم تحويلها "بعد القرارات المالية التي اتخذها المجلس الدولة لمساهمة، وفقاً للمرسوم التشريعي رقم 93.08 بتاريخ 25.04.1993 والأحكام واللوائح المحددة المطبقة الى مؤسسة عمومية اقتصادية.

2- الهدف الاجتماعي:

الغرض من الشركة هو: البحث وتطوير الإنتاج والتصدير والتوزيع في قطاع المركبات الصناعية ومكوناتها.

3- الاسمال اجتماعي:

الشركة الوطنية للمركبات الصناعية، والمختصرة "S.N.V.I"

4- الرمز التجاري للمجمع (SIGLE)

الشكل رقم (03-01): الرمز التجاري للمجمع (SIGLE)



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على وثائق المؤسسة

5- المكتب الرئيسي:

مقرها الرئيسي في الرويبة - الجزائر - الطريق الوطني رقم 153، 05 BP.

6- رأس المال:

تم تحديد رأس المال بمبلغ 2200.000.000.00 دينار، وفقاً لقرار المجلس الوطني للتخطيط رقم 457

DP / CNP / مع التزام الشركة بديون الخزينة:

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

- في سندات حقوق ملكية، على عقد مع الخزينة العامة بمبلغ 2100.000.000.00 دينار؛
- التزامات على أساس تعاقدي مع الخزينة العامة بمبلغ 000.00،000،036،10 دينار.
وهي مقسمة إلى 4،400 سهم، مرقمة من 01 إلى 400،4 بقيمة اسمية 000.00،500 دينار، اكتتبت
وسانداها الدولة ومملوكة بنسبة 100٪ لصندوق المشاركة
إعادة التنظيم الجديد للشركة القابضة (1995-2000)
يؤمن المجلس الوطني للمشاركة في الدولة بأن نجاح إعادة تأهيل القطاع العام يكمن في وحدة الاتجاه على
مستوى العمل والتسلسل الهرمي المختصر لصنع القرار الواضح.
في 3 يونيو 2000، أصبحت القابضة العامة للميكانيك HOMELEC Holding (Mécannique et Electronique)، وهي ملكية تتكون من اندماج شركتين قابلتين ميكانيكيتين و
إلكترونيتين.

المطلب الثاني: منتوجات الشركة

الشركة الوطنية للمركبات الصناعية S.N.V.I هي المسؤولة في إطار الخطة الوطنية للتنمية
الاقتصادية والاجتماعية لبحث وتطوير وإنتاج وتصدير وتوزيع وصيانة المركبات الصناعية.
المركبات الصناعية تعني
• الشاحنات،
• الباصات،
• المدربين،
• شاحنات خاصة،
• المقطورات ونصف المقطورات.

وبشكل عام، جميع المركبات المعدة لنقل الأشخاص والبضائع والمواد بحمولة تزيد عن 1.5 طن.
من جهة أخرى SNVI مسؤولة عن ضمان وتعزيز أنشطة مابعد البيع للمركبات الصناعية و أيضاً مساعدة
المستخدمين الكبار لمنتجاتها في إعداد موارد الصيانة الخاصة بهم.

يمكن الاحتفاظ بثلاث خصائص في SNVI

• SN.V I هي شركة متخصصة للغاية ومتكاملة رأسياً،

• لدى S.N.V.I مجموعة متنوعة من المنتجات،

• إن S.N.V.I موجودة في جميع أنحاء الأراضي الوطنية، مما أدى إلى تكامل اقتصادي كبير.

اولا: شركات المجموعة

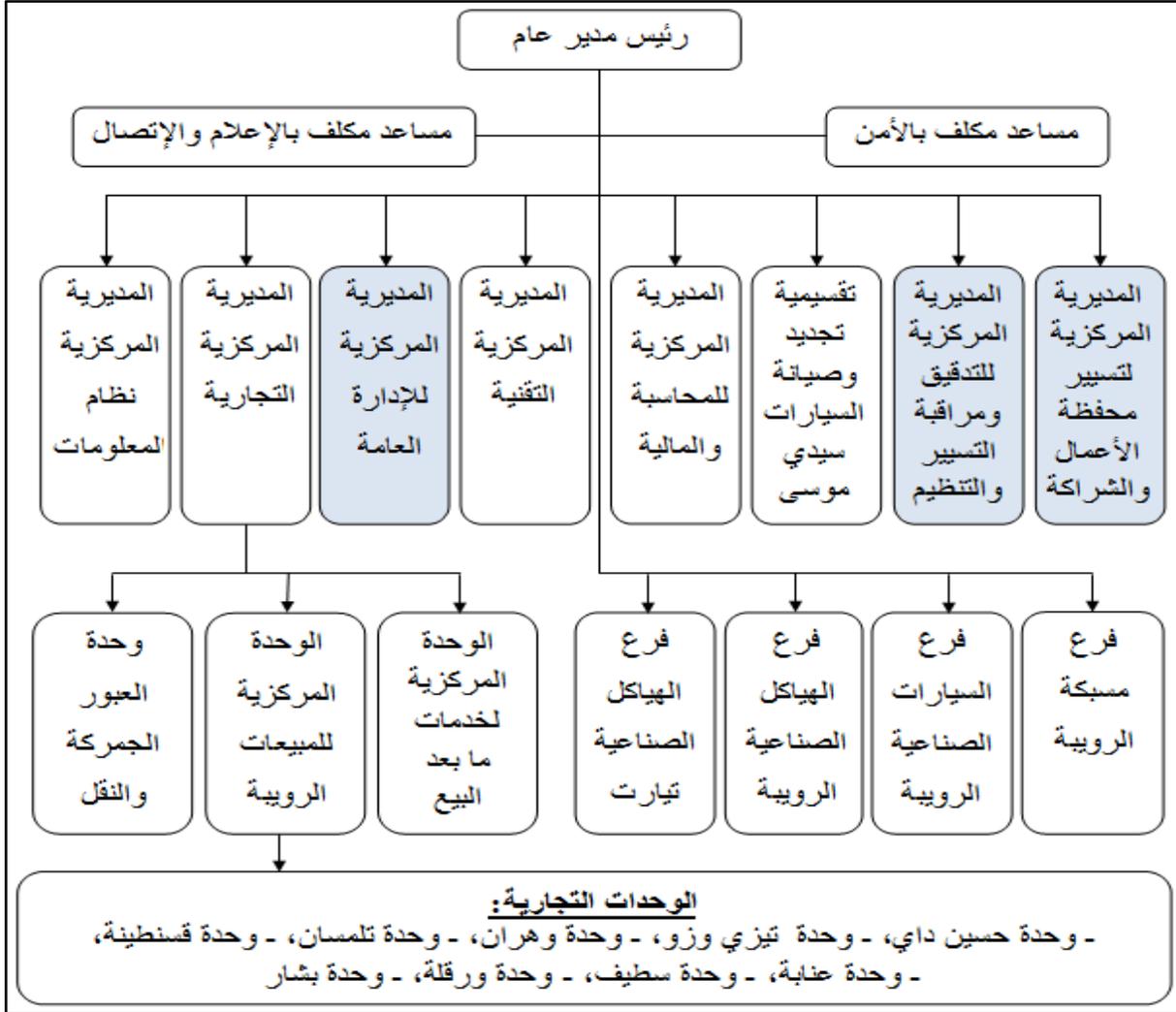
- شركة VIR المركبات الصناعية في الرويبة، تنتج شاحنات صلبة، شاحنات لجميع التضاريس، جرارات الطرق والحافلات.
- شركة مسبك فيالروبية FOR، تصنع أجزاء خام مختلفة لفروع SNVI و المقاولين.
- شركة تصنيع هياكل صناعية في الرويبة CIR، تقوم بأعمال هيكل السيارة ، و الخدمات المختلفة، وكذلك أعمال هيكل الشاسيه للسيارات الصغيرة.
- مؤسسة صناعة الهياكل تيارت CIT أصبحت شركة تابعة للشركة الأم SNVI Rouiba في 2014/01/02 بعد استرداد 60٪ من أسهم الشركة السابقة BTK ، بتاريخ 2013/10/03 .
- اتفقت شركة BTK التي ظلت قائمة منذ 2008/10/03 والشركة الوطنية للمركبات الصناعية (SNVI) على إنشاء مشروع مشترك على أساس الأصول الصناعية. تقع وحدة هيكلية SNVI في تيارت CI.T TIARET الحالية بموافقة مجلس مساهمة للدولة (CPE) و الشريك الاجتماعي الجزائري.
- مركز الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الموجود في تيارت، وينتج أجسامًا مقطوعة ومركبة في نطاقات تكميلية.
- قسم المبيعات DC بما في ذلك شبكة المبيعات. في عملية التفرع.
- قسم تجديد المركبات الصناعية DRVI بسيدي موسى، في طور التفتت.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

من خلال هذا المطلب نعرض فيه الهيكل التنظيمي للشركة ومختلف المصالح التابعة لها

الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي للمجمع (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)



المصدر: المديرية المركزية للإدارة العامة

1- المكلف بالأمن المحلي: يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

- القيام بالزيارات مع برمجة العمليات النوعية.
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقي ة وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة و السلامة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

2- المساعد المكلف بالاتصالات: وهي تتكفل بالاتصالات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعمامة و للزبون خاصة باستعمال وسائل الاذاعة المحلية.
- اقتراح مواضيع حول الإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.
- المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، وعينة البحث بالإضافة إلى الأداة المستخدمة وطرق إعدادها وتحكيمها من قبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها وأخيرا الوسائل الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة¹.

كما اعتمدنا على تقنية دراسة الحالة وهي طريقة لجمع المعلومات والبيانات بهدف فهم الوضع القائم للحالة، وقد يكون الهدف الأساسي من الدراسة ليس الوصول لحل مشكل بقدر ما هو تدريب الأفراد على التحليل والتفكير في أسباب المشكلة، ويمكن جمع البيانات بواسطة الملاحظة أو المقابلة مع المعنيين من الأفراد في المؤسسة و الاستبيان والاختبارات النفسية والمقاييس والبيانات المدونة في السجلات، مما يشير إلى أن دراسة الحالة ليست مرتبطة فقط بالأفراد وإنما أيضا بالجماعات ودراسة الحالة تؤكد على التحليل المتعمق للحالة، وحتى تستخدم دراسة الحالة بصورة فعالة يجب على الباحث أن يكون على دراية نظرية بموضوع الدراسة وقادرا على التمييز وعزل المتغيرات غير ذات الصلة والاقتصار على الملاحظات المطلوبة². وفي دراستنا هذه قمنا بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان -قنطرة- وذلك للكشف على الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أولا: المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

ثانيا: الاستبيان: تتعد الأدوات التي يتوجب الاعتماد عليها لدراسة موضوع البحث إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير الاختيارات الجيدة للأدوات المستعملة، وعليه تم اختيار الاستبيان أداة لجمع المعلومات الضرورية لمحاولة التعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد في المؤسسة محل الدراسة،

¹ محمد عبد العال التميمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الوراق، عمان، الأردن، 2009، ص.238.

² نفس المرجع السابق، ص.259.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

والذي يعرف على أنه " أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات الكتائية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك"¹. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، التحكم في الحاسوب.)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان، و يتكون من محورين:

المحور الأول:الاتصال يحتوي على (10) عبارة

المحور الثاني:تحفيزالعاملينيتحتوي على (10) عبارة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس إجابات الباحثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في

الشكل التالي:جدول رقم (03-01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد حرصنا أن تتمتع الأسئلة بمعيار صدق، وقد تم تصميمها وفقا لفرضيات البحث ومؤشرات الدراسة التي

أخذت بعين الاعتبار مثل التسلسل المنطقي والأسلوب البسيط في صياغة الأسئلة.

وتم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية في ثلاثة مستويات وهي : منخفض، متوسط،

مرتفع وفق الجدول التالي :

جدول رقم (03-02): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى المتوسط الحسابي
(5-3.66)	(3.65-2.33)	(2.32-1)	المتوسط المرجح
معادلة طول الفئة والاتي تقضي بمقياس وممارسات المتغيرات الدراسة هي:			
الممارسة/ الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال			
عدد مستويات الممارسة (منخفض، متوسط، مرتفع)			
1.33= $\frac{1-5}{3}$			

¹ عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء، عمان، الأردن، 2009، ص.112.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة

صدق الاستبيان يعني أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، والذي يعرف على أنه: " المدى الذي تقيس فيه الأداة الصفة المراد قياسها وبمعنى آخر هل أن أداة القياس تقيس الخصائص والصفات المراد قياسها؟"¹.
اولا : صدق الدراسة : وسيتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

● **صدق الظاهري:** للتحقق من صدق الأداة فقد تم عرضها على (05) محكما من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في جامعة تيارت و المؤسسة سوناكوم، ممن يشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات، وذلك للتأكد من مدى انتماء الفقرات إلى مجالاتها والتأكد من صياغتها اللغوية ومدى مناسبتها، وللتأكد من أن الأداة المستخدمة في هذا الدراسة تقيس فعليا ما يجب قياسه.

وقامتالطالبين بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، ليصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبين أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى لأداة البحث. وبذلك اعتبرت (الطالبين أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

● الصدق التقاربي:

يمكن قياس الصدق التقاربي من خلال معامل بيرسون والذي يقيس قدرة فقرات الدراسة على قياس المعنى المقصود للمتغير من خلال علاقة كل فقرة مع البعد الذي يحتويها، بحيث يتم قبول الفقرات التي يكون فيها معامل بيرسون بها فوق 50%.

الجدول رقم (03-03): معاملات صدق التقاربي لمحور الاتصال

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول :الاتصال	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون	.868**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 02	معامل بيرسون	.809**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص.175.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.858**	معامل بيرسون	الفقرة 03
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.883**	معامل بيرسون	الفقرة 04
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.704**	معامل بيرسون	الفقرة 05
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.849**	معامل بيرسون	الفقرة 06
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.851**	معامل بيرسون	الفقرة 07
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.879**	معامل بيرسون	الفقرة 08
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.852**	معامل بيرسون	الفقرة 09
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.818**	معامل بيرسون	الفقرة 10
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (0.01=a) / مستوى الدلالة * (0.05=a).			

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 01

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية ل فقرات تقارير حول الاتصال ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 04، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 05، وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

الجدول رقم (03-04): معاملات صدق التقارير لمحور تحفيز العاملين

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول تحفيز العاملين	الدلالة الإحصائية
الفقرة 11	معامل بيرسون	.835**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 12	معامل بيرسون	.859**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 13	معامل بيرسون	.785**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 14	معامل بيرسون	.840**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 15	معامل بيرسون	.916**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 16	معامل بيرسون	.873**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	45	
الفقرة 17	معامل بيرسون	.910**	دالة إحصائية

	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.681**	معامل بيرسون	الفقرة 18
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.701**	معامل بيرسون	الفقرة 19
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
دالة إحصائية	.899**	معامل بيرسون	الفقرة 20
	.000	مستوى الدلالة	
	45	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (0.01=a) / مستوى الدلالة * (0.05=a).			

من إعداد (الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 01

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات تقارير حول تحفيز العاملين ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 15، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 18، وهذا يعني أن فقرات هذا المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

ثانياً: ثبات أداة البحث

يقصد بثبات الاستبيان " التأكيد من أن البيانات التي ستجمع بواسطة هذه الأداة لها منطق واحد واتجاه واحد"¹. وبعبارة أخرى الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وسيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

¹ عدنان حسين الجادري، مرجع سابق، ص.125.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

الجدول رقم (03-05): معاملات الثبات للاستبيان باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

المحاور الثاني	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- الفا
الاتصال	10	.937
تحفيز العاملين	10	.949
المجموع	20	.969

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.969) ، و هي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.6) ، و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 69% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في الإجاباتهم في حالة ما إذا تم إستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي: من اجل القيام باختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف، الذي يعتبر اختبار ضروريا لمعرفة ما اذا كانت البيانات التي جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي معلمية ام غير معلمية، حيث انه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية ان يكون توزيع البيانات طبيعيا فيما يجب استخدام الاختبارات غير معلمية اذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (03-06): اختبار التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			
z	df	sig	
.964	45	.310	المحور الاول:الاتصال
1.130	45	.156	المحور الثاني:تحفيز العاملين

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 06

أوضحت نتائج الاختبار مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها

المطلب الاول : تحليل البيانات الشخصية

تم توزيع الاستبيان على العاملين في المؤسسة سوناكوم محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها.

1- تحليل البيانات مجتمع العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (03-07): تحليل البيانات مجتمع العينة

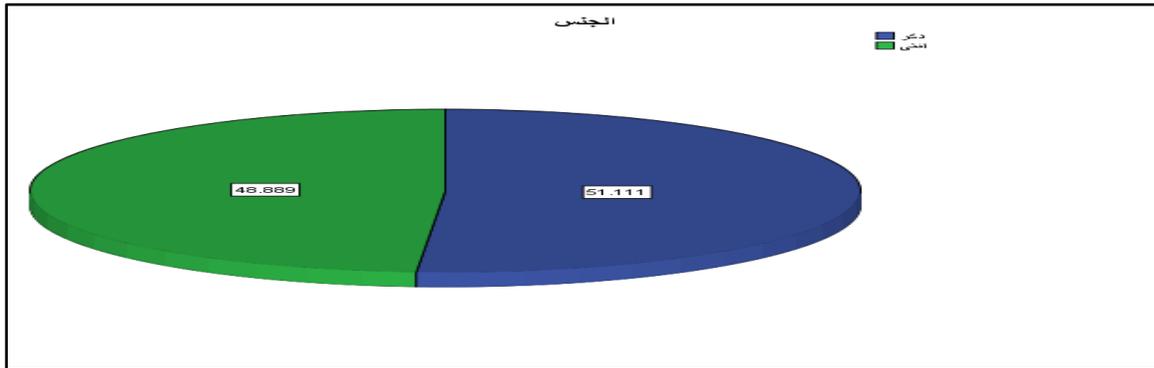
التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
23	51.1	ذكر	الجنس
22	48.9	انثى	
13	28.9	20-30 سنة	السن
22	48.9	31-40 سنة	
10	22.2	41-50 سنة	
7	15.6	تقني سامي	المؤهل العلمي
14	31.1	ليسانس	
13	28.9	مهندس	
11	24.4	ماستر أو ماجستير	
2	4.4	أمين الصندوق	
15	33.3	1-5 سنوات	سنوات الخبرة
14	31.1	6-10 سنوات	
10	22.2	11-15 سنة	
6	13.3	أكثر من 16 سنة	

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 02

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

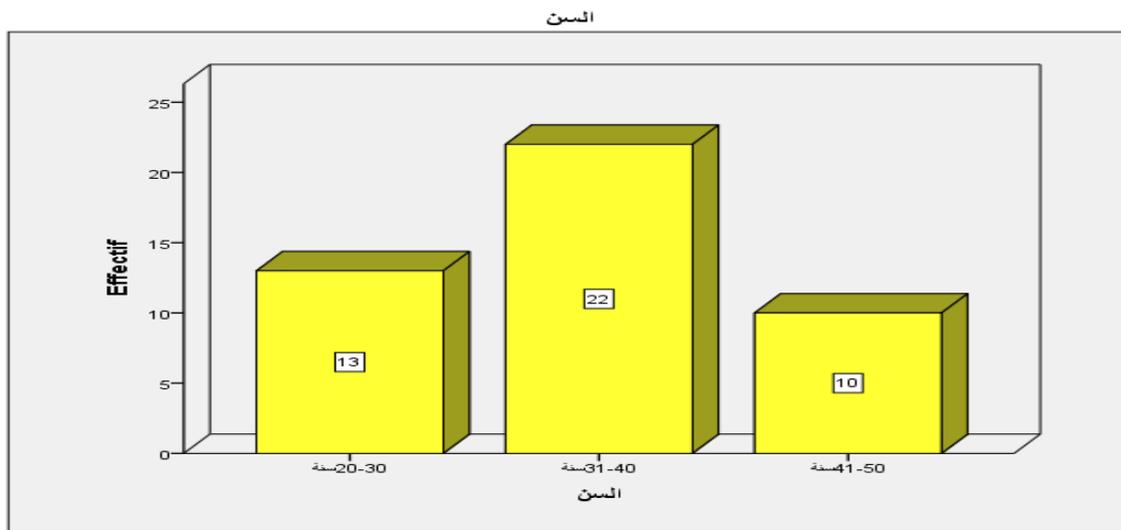
- 1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 23 عاملاً يمثلون 51.10% من إجمالي عينة الدراسة المذكور، في حين أن 22 منهم يمثلون نسبة 48.90% هم إناث
- الشكل رقم: (03-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 02

- 2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن: تدل النتائج على أن النسبة الكبيرة من ال(العاملين المركز يمثلون الفئة العمرية الفئة (31 إلى 40 سنة) بنسبة 48.90%، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (20 إلى 30 سنة) بنسبة 28.90% و في الأخير تأتي الفئة (41 إلى 50 سنة) بنسبة 22.20% على التوالي و الممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

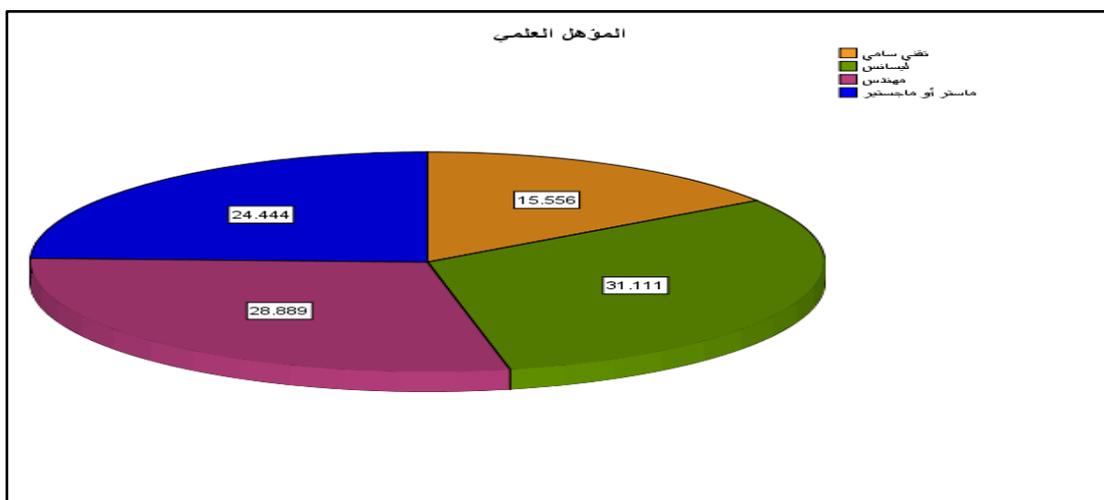


من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 02

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي : فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 31.10% بالنسبة للمؤهل ليسانس و نسبة 28.90% بالنسبة للمؤهل مهندس ثم تليهما فئة ماستر أو ماجستير بنسبة 24.40% و في الأخير تأتي فئة تقني سامي 15.60% يبدو ان محل الدراسة هناك تنوع في توظيف الأشخاص الذين يحملون شهادات حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

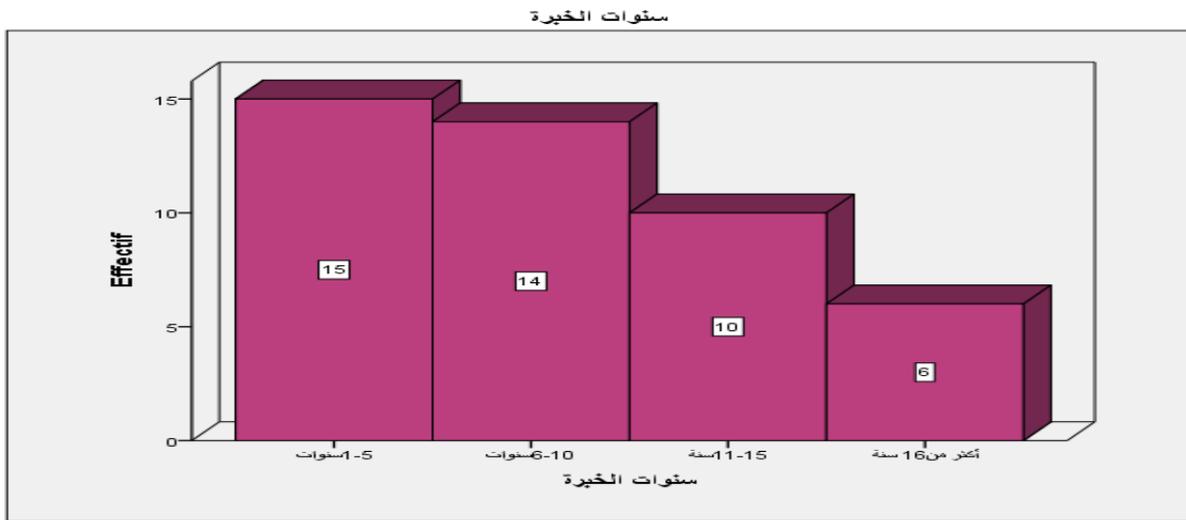


من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 02

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية : يتبين ان نسبة سنوات الخبرة (من 01 إلى 05 سنوات) هي مرتفعة بنسبة 33.30%، ثم تلتها فئة (من 06 إلى 10 سنوات) بنسبة 31.10%، وبعدها فئة (من 11 إلى 15 سنوات) بنسبة 22.22% وفي الأخير تأتي فئة (أكثر من 16 سنة) بنسبة 13.30%، مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة . حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

الشكل رقم: (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 02

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

المطلب الثاني: تحليل محاور مجتمع العينة

يتم تحليل المحاور بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

اولا: الاتصال

الجدول رقم: (03-08): تحليل محور الاتصال

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفع	5	1.00	4.066	المعلومات التي تصلك حول المهام الموكلة إليك في وظيفتك تتسم بالوضوح التام.	1
متوسط	10	1.32	2.533	تمتلك المؤسسة معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين بها.	2
مرتفع	8	.939	3.933	توفر المؤسسة لموظفيها معلومات عن التغيرات التي ستحدث في وظائفهم.	3
مرتفع	6	1.16	4.000	يتم التواصل بينك وبين المسؤولين بشكل دائم ومباشر	4
مرتفع	9	.633	3.911	هناك حرية في انتقال المعلومات داخل مؤسستك	5
مرتفع	3	.660	4.133	تصل المعلومة في وقت مناسب في المؤسسة	6
مرتفع	4	.572	4.111	تواجه صعوبة في الاتصال داخل مؤسستك	7
مرتفع	1	.653	4.266	وسائل الاتصال الشفوية هي أكثر استخداما في مؤسستك	8
مرتفع	2	.625	4.200	يعتمد على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات	09
مرتفع	7	.522	4.000	وسائل الاتصال مستخدمة في مؤسستك ملائمة مع طبيعة عملك	10
		0.80	3.915	الدرجة كلية	

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 03

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور الاتصال، أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.91) وانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على أن مجال محور الاتصال جاء بدرجة مرتفعة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

ثانيا: تحفيز العاملين

الجدول رقم: (03-09): تحليل محور تحفيز العاملين

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفع	7	.520	4.04	الطريقة التي تمنح بها الترقية في مؤسستك تخضع إلى معايير واضحة	11
مرتفع	5	.625	4.20	شروط منح العلاوات للعاملين المتميزين في عملهم تخضع لمعايير واضحة	12
مرتفع	6	.520	4.04	عند عقد اجتماع يفتح لك المجال في المشاركة في القرارات	13
مرتفع	10	.797	3.66	تولي مؤسستك مجال كبير لآراء المقترحة	14
مرتفع	9	.792	3.68	جو العمل في مؤسسة يسوده جو التعاون و التفاهم	15
مرتفع	8	.583	3.97	توجد ثقة متبادلة بينك وبين رئيسك	16
مرتفع	2	.687	4.40	تهتم المؤسسة بتكوينك من اجل تطوير مهاراتك	17
مرتفع	1	.502	4.44	يتم توجيهك في حال ارتكابك لأخطاء أثناء تأدية مهامك	18
مرتفع	3	.49	4.40	القرارات التي تؤخذ من قبل مرؤوسيك لها دافع في تحفيزك	19
مرتفع	4	.69	4.20	حضورك في الاجتماعات يزيد في تحفيزك	20
		0.62	4.10	الدرجة كلية	

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 03

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور تحفيز العاملين أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.10) وانحراف معياري (0.62) وهذا يدل على أن مجال محور تحفيز العاملين جاء بدرجة مرتفعة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى إختبار الفرضيات ، سعيًا لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

اولا : اختبار الفرضية من خلال الانحدار البسيط

1- اختبار الفرضية الفرعية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الاتصال وتحفيز العاملين.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الاتصال و تحفيز العاملين

جدول رقم (03-10): اختبار T.test للفرضيات الفرعية الاولى

محور/ بعد	حجم العينة	متوسط العينة	انحراف المعياري	مستوى الدلالة	درجات الحرية	t.Test محسوبة	t.Test مجدولة
المحور الاول	45	4.0111	0.59600	0.000	44	45.147	1.671

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان حول دور الاتصال في تحفيز العاملين بلغت 4.01 والانحراف المعياري قدر وهذا ما يقابله درجة متوسط 0.59 وان قيمة t.Test المحسوبة قد بلغت 45.147 وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة 1.671 و بما ان قيمة دلالة الاختبار هي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة احصائية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الاتصال وتحفيز العاملين من جهة نظر المستوجبين.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

ثانيا: اختبار الفرضية من خلال الانحدار البسيط

2- اختبار الفرضية الفرعية :

H_0 : لا يوجد اثربين محورالاتصال ومحورالتحفيز المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وعند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول رقم (03-11): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18.851	1	18.851	516.901	.000 ^b
الخطأ	1.568	43	.036		
المجموع الكلي	20.419	44			

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 04

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول رقم (03-12): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

معامل التحديد R^2	$0.92 \leq 0.923$
معامل الارتباط R	0.961
تقدير النموذج	$Y = -1.230 + 1.253X1 + ei$

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 04

نجد أن معامل الارتباط بين محور الاتصال و محور تحفيز العاملين ككل تبلغ قيمته (0.961) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.923) وهذا يعني أن 92% من التغيرات التي تحل على محورالاتصليفسرها تحفيزالعاملينو الباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائي .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (516.901)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية الصفرية H_0

التي تؤكد على وجود اثر بين محور الاتصال و بعد تحفيز العاملينمن وجهة نظر عاملين مؤسسة سوناكوم.

خلاصة:

تعد مؤسسة سوناكوم من المؤسسات الوطنية التي تسعى جاهداً إلى مواكبة التطورات الجارية على المستوى الوطني والدولي، ومن خلال هذه الدراسة وبالاعتماد على نتائج استبيان البحث توصلنا إلى أن المؤسسة واعية لأهمية تحفيز الفرد داخلها من خلال إتباع أساليب عدة، حيث أنه من بين ما يشجع الفرد على العمل إيصال معلومات صحيحة و سليمة وفي الوقت المناسب لها، وباعتبار أن نظام معلومات الموارد البشرية هو المصدر الرسمي الوحيد في المؤسسة للموظفين لإطلاعهم على مختلف شؤونهم، فقد أكدت نتائج الدراسة على أن الاتصال له دور في تحفيز العاملين من خلال وصول المعلومة التي تزيد من رضاه عن المؤسسة، وتدفعه إلى تحسين أدائه وإنتاجيته، وتشجعه على تقديم أفضل ما عنده، وهذا ما أوضحته إجابات أفراد العينة حيث تم رفض الفرضيات البديلة و قبول جميع الفرضيات الصفرية التي تنص على أن هناك دور معنوي للاتصال في تحفيز العاملين مؤسسة سوناكوم عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)

خاتمة

حولنا في هذه الدراسة التي جاءت بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين " عرض مدى الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من خلال سعيه إلى توفير المعلومات التي يحتاجها الأفراد سواء كانوا مديرين حتى يتمكنوا من صنع القرارات التي تسمح لهم من استخدام العنصر البشري بفاعلية ودفعه وتشجيعه على العمل، أو الموظفين ليمكنهم من الحصول على المعلومة الصحيحة والمطلوبة التي تتعلق بأنشطتهم التي يمارسونها، لذا فإن سعي المؤسسة لتطبيق مثل هذا النظام يعد حلا فريدا لجعل الفرد محفزا للعمل أكثر، وبتالي فإن تطبيقه كنظام لتحفيز يعني أن المؤسسة باتت تبحث في أساليب أكثر ابتكار لتحسين أداء أفرادها ورفع روحهم المعنوية، وبذلك تتحسن الصورة العامة للمؤسسة وتفتح لها آفاق جديدة لتطوير في عدة مجالات أخرى.

ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناكوم، تمكنا من التوصل إلى بعض النتائج التي نوجزها في العناصر التالية:

1 - نتائج الدراسة

أ- نتائج اختبار الفرضية

ب- نتائج تطبيقية

- أظهرت الدراسة بمؤسسة سوناكوم أن مستوى تطبيق الاتصال كان جيدا، وفقا لمقياس الدراسة.
- أظهرت الدراسة بمؤسسة سوناكوم أن مستوى التحفيز العاملين في المؤسسة كان جيدا
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور معنوي الاتصال في تحفيز العاملين لدى مؤسسة سوناكوم عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).
- اهتمام الاتصال في المؤسسة بمتابعة المسار المهني للموظفين يشعره بالتحفيز، لأن الموظف يدرك أن مثل هذا التقدم في المسار المهني يصاحبه مزايا مادية ومعنوية أكبر والتي تعمل على تحقيق حاجاته إلى التقدير والاحترام.

الاقتراحات والتوصيات:

- الاعتماد على الاتصال في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين في المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بنوعية المعلومة التي تصل للفرد ومدى سلامتها وصحتها.
- ضرورة تطبيق الأمن المعلوماتي في المؤسسة، لأن المعلومة لها دور في التأثير على نشاط الفرد والمؤسسة.
- العمل على تحديث الاتصال ومحاولة مسايرة التقدم في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تشكيل فريق عمل يتولى تنظيم ومتابعة الاتصال القائم، وفق أسس علمية سليمة.

- القيام بإرسال موظفي المؤسسة لدورات تدريبية بغية إدراكهم لأهمية الأجهزة والبرمجيات التي تستخدم في المؤسسة.
- يجب على المؤسسة أن تهتم بتوفير أجهزة وبرمجيات حديثة تتلاءم مع متطلبات مستخدمي الأنظمة.
- يجب على الموظفين بالمؤسسة الاشتراك بتطوير النظام، من خلال تقديم الاقتراحات المناسبة.
- توطيد العلاقة بين المؤسسة والجامعات والمعاهد للاستفادة من المعارف النظرية و خاصة الحديثة منها والعمل على تطبيقها.
- عقد اجتماعات وفتح الباب أمام الموظف قصد المساهمة في اتخاذ القرارات وتشجيعه الإبداع وهذا بغرض و تحسيسه بأهمية رأيه.
- ضرورة التوسع في استخدام الاتصال المعتمد على الحاسوب لتحقيق مزايا السرعة وتقليل الجهد والوقت والتكلفة.
- تطوير أساليب الاتصال بين الأفراد وخاصة الإلكترونية منها.
- الاهتمام بجانب الحوافز المادية في المؤسسة.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلبا على رضا العاملين و بالتالي يؤثر على أدائهم.
- الاهتمام بسماع آراء و أفكار و اقتراحات العاملين بخصوص أي شيء مهما كان تافه أو غير مهم و الأخذ بها على محمل الجد.
- عند التوظيف يجب أن يتم اختيار العامل على أساس الكفاءة والمهارة، لكي يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بغرض الحفاظ على وجود توافق بين إمكانيات وقدرات الموظف ومتطلبات العمل.

أفاق الدراسة:

إن تطرقنا لموضوع دور الاتصال في تحفيز الأفراد جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى، وإمكانية طرح إشكاليات مواضيع جديد تصلح كبحوث مستقبلية كما يلي:

- ✓ دور الاتصال في تنمية الرأس مال الفكري.
- ✓ دور الاتصال في تعزيز نظام الحوافز.
- ✓ مدى مساهمة الاتصال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ مدى مساهمة الاتصال في تحسين تسيير الموارد البشرية.
- ✓ تأثير الاتصال على تنمية الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطباعة، ط 2، بيروت، 1992،
2. خليل مُجّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2000،
3. صلاح الدين مُجّد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001،
4. مُجّد الصريفى، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2008،
5. فؤادة البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للشرق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،
6. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
7. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 2007،
8. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مُجّد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000،
9. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006،
10. مُجّد بهجت، جادا لله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999،
11. مُجّد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001،
12. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009،
13. مُجّد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2002،
14. عمر عبد الرحمن نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، 2001،
15. مُجّد رفيق الطيب، مدخل للتسيير-أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير- ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012،
16. ¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007،
17. علي عباس، أساسيات علم الإدارة. (ط.2)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007،

18. مُجَّد فالح الصالح، إدارة الموارد البشرية. دار الحامد، عمان، الأردن، 2004،
19. خليل مُجَّد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة، عمان، الأردن، 1999
20. سامي مُجَّد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال -مهارات نظرية وتطبيقية- . دار قنديل، عمان، الأردن، 2008،
21. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-. دار المحمدية، الجزائر، 2003،
22. بشير العلاق، مبادئ الإدارة. دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008،
23. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير). دار دجلة، عمان، الأردن، 2007،
24. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال -مفاهيم والوظائف- . (ط.2)، دار وائل، عمان، الأردن، 2008،
25. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري. دار أسامة، الأردن، 2008،
26. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. دار أسامة، الأردن، عمان، 2007
27. عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول، أسس، ومفاهيم). دار زهراء، عمان، الأردن، 1997،
28. أحمد سيد مصطفى، الإدارة العصرية لرأس مال فكري. الناشر المؤلف، المعادي الجديدة، القاهرة، (بدون سنة نشر)،
29. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال. دار وائل، عمان، الأردن، 2007،
30. طارق المجذوب، الإدارة العامة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،
31. مُجَّد الصيرفي، وظائف المدير الفعال. دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2007،
32. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002،
33. جمال الدين لعويسات، السلوك الاداري ط1 بوزريعة الجزائر دار الهوم للنشر 2003 .

كتب باللغة الاجنبية:

Bergeron I,L et coll , Les aspects humaines de l'organisation , 34

Québéc Goeten Morin 1979

مذكرات وملتقيات :

35. مُجَّد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، مكة المكرمة، 2010

36. حمزة جوادى، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية. رسالة ماجستير في علم النفس العمل، غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005،

37. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية دراسة حالة المنائية لسكيكدة نموذجاً. رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55، 2008/2007،

38. باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007،

39. فاطمة الزهراء بن فايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بومرداس، 2011/2010،

40. رأفت إسماعيل إبراهيم بدر، الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية. مذكرة ماجستير في التربية الإسلامية، غير منشورة، قسم التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009،

41. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 27، ع 01، سورية، 2011

42. فيروز بوزوين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف-. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة،

- تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009
43. منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز) دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز، عنابة-. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009،
44. عبد البارى درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008،
45. عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي. مكتب مطبعة الإشعاعات الفنية، الإسكندرية، 2002،
46. مُجَّد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. (ط.2)، دار وائل، عمان، الأردن، 2004،
47. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،
48. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسري، الإدارة لمحات معاصرة. دار الوراق، عمان، الأردن، 2006،
49. عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشري. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
50. مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة - علم وتطبيق-. (ط.3)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008،
51. مرغاد لخضر، رايس حدة، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. دار إتراك، القاهرة، 2006،
52. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإدارية. دار الراية، الأردن، 2008،
53. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. مديرة النشر لجامعة قلمة، 2004،
54. مُجَّد عبد العال التعمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الوراق، عمان، الأردن، 2009،
55. عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء، عمان، الأردن، 2009،

56. علي حسين الشهري، الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي من جهة نظر منسوبي الامن الجنائي رسالة ماجستير السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2005
57. مُجَّد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله ، الادارة علم و تطبيق. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000،

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: معاملات صدق التقاربي للمحورين

Corrélations

		اتصال	1ف	2ف	3ف	4ف	5ف
اتصال	Corrélation de Pearson	1	.868**	.809**	.858**	.883**	.704**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
1ف	Corrélation de Pearson	.868**	1	.789**	.868**	.656**	.401**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.006
	N	45	45	45	45	45	45
2ف	Corrélation de Pearson	.809**	.789**	1	.577**	.691**	.573**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
3ف	Corrélation de Pearson	.858**	.868**	.577**	1	.642**	.334*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.025
	N	45	45	45	45	45	45
4ف	Corrélation de Pearson	.883**	.656**	.691**	.642**	1	.738**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45
5ف	Corrélation de Pearson	.704**	.401**	.573**	.334*	.738**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.006	.000	.025	.000	
	N	45	45	45	45	45	45
6ف	Corrélation de Pearson	.849**	.634**	.566**	.747**	.795**	.518**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
7ف	Corrélation de Pearson	.851**	.694**	.549**	.774**	.645**	.654**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
8ف	Corrélation de Pearson	.879**	.730**	.593**	.807**	.804**	.498**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	45	45	45	45	45	45
9ف	Corrélation de Pearson	.852**	.627**	.527**	.759**	.685**	.677**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
10ف	Corrélation de Pearson	.818**	.647**	.526**	.695**	.671**	.687**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45

Corrélations

		6ف	7ف	8ف	9ف	10ف
اتصال	Corrélation de Pearson	.849	.851**	.879**	.852**	.818**

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.634**	.694	.730**	.627**	.647**
1ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.566**	.549**	.593	.527**	.526**
2ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.747**	.774**	.807**	.759	.695**
3ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.795**	.645**	.804**	.685**	.671
4ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.518**	.654**	.498**	.677*	.687**
5ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	1**	.681**	.863**	.759**	.659**
6ف	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.681**	1**	.708**	.888**	.836**
7ف	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.863**	.708**	1**	.756**	.666**
8ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.759**	.888**	.756**	1**	.766**
9ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.659**	.836**	.666**	.766**	1**
10ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	تحفيز	11ف	12ف	13ف	14ف	15ف
تحفيز	Corrélation de Pearson	1	.835**	.859**	.785**	.840**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
11ف	Corrélation de Pearson	.835**	1	.810**	.748**	.639**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
12ف	Corrélation de Pearson	.859**	.810**	1	.671**	.638**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45
13ف	Corrélation de Pearson	.785**	.748**	.671**	1	.639**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45
14ف	Corrélation de Pearson	.840**	.639**	.638**	.639**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45
15ف	Corrélation de Pearson	.916**	.806**	.770**	.806**	.803**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
16ف	Corrélation de Pearson	.873**	.827**	.698**	.602**	.814**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
17ف	Corrélation de Pearson	.910**	.712**	.814**	.712**	.704**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
18ف	Corrélation de Pearson	.681**	.357*	.434**	.444**	.435**
	Sig. (bilatérale)	.000	.016	.003	.002	.003
	N	45	45	45	45	45
19ف	Corrélation de Pearson	.701**	.458**	.616**	.282	.403**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000	.060	.006
	N	45	45	45	45	45
20ف	Corrélation de Pearson	.899**	.604**	.691**	.604**	.739**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45

Corrélations

	16ف	17ف	18ف	19ف	20ف
تحفيز	Corrélation de Pearson	.873	.910**	.681**	.701**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000

	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.827**	.712	.357**	.458**	.604**
11-ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.016	.002	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.698**	.814**	.434	.616**	.691**
12-ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.003	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.602**	.712**	.444**	.282	.604**
13-ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002	.060	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.814**	.704**	.435**	.403**	.739
14-ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.003	.006	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.771**	.817**	.526**	.498**	.735**
15-ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.001	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	1**	.703**	.500**	.582**	.741**
16-ف	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.703**	1**	.592**	.654**	.829**
17-ف	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.500**	.592*	1**	.730**	.782**
18-ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.582**	.654**	.730**	1	.753**
19-ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45
	Corrélation de Pearson	.741**	.829**	.782**	.753**	1**
20-ف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 02: معاملات الثبات للاستبيان وابعاد الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100.0
	Exclus ^a	0	.0

Total	45	100.0
-------	----	-------

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.969	20

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	45	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	45	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.937	10

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	45	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	45	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

.949	10
------	----

الملحق رقم 03: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحورين

Statistiques

	1ف	2ف	3ف	4ف	5ف	6ف	7ف
N Valide	45	45	45	45	45	45	45
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.0667	2.5333	3.9333	4.0000	3.9111	4.1333	4.1111
Ecart-type	1.00905	1.32459	.93905	1.16775	.63325	.66058	.57296

Statistiques

	8ف	9ف	10ف	11ف	12ف	13ف	14ف
N Valide	45	45	45	45	45	45	45
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.2667	4.2000	4.0000	4.0444	4.2000	4.0444	3.6667
Ecart-type	.65366	.62523	.52223	.52030	.62523	.52030	.79772

Statistiques

	15ف	16ف	17ف	18ف	19ف	20ف
N Valide	45	45	45	45	45	45
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.6889	3.9778	4.4000	4.4444	4.4000	4.2000
Ecart-type	.79264	.58344	.68755	.50252	.49543	.69413

Tableau de fréquences

1ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	7	15.6	15.6	15.6
Valide موافق	21	46.7	46.7	62.2

موافق بشدة	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	31.1	31.1	31.1
غير موافق	12	26.7	26.7	57.8
موافق	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	15.6	15.6	15.6
موافق	27	60.0	60.0	75.6
موافق بشدة	11	24.4	24.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	22.2	22.2	22.2
موافق	15	33.3	33.3	55.6
موافق بشدة	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	11	24.4	24.4	24.4
موافق	27	60.0	60.0	84.4
موافق بشدة	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	7	15.6	15.6	15.6
موافق	25	55.6	55.6	71.1
موافق بشدة	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	11.1	11.1	11.1
موافق	30	66.7	66.7	77.8
موافق بشدة	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	11.1	11.1	11.1
موافق	23	51.1	51.1	62.2
موافق بشدة	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	11.1	11.1	11.1
موافق	26	57.8	57.8	68.9
موافق بشدة	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	6	13.3	13.3	13.3
موافق	33	73.3	73.3	86.7
موافق بشدة	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	11.1	11.1	11.1
موافق	33	73.3	73.3	84.4
موافق بشدة	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	11.1	11.1	11.1
موافق	26	57.8	57.8	68.9
موافق بشدة	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	11.1	11.1	11.1
موافق	33	73.3	73.3	84.4
موافق بشدة	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	17.8	17.8	17.8
موافق	36	80.0	80.0	97.8
موافق بشدة	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	11.1	11.1	11.1
محايد	8	17.8	17.8	28.9
موافق	28	62.2	62.2	91.1
موافق بشدة	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	8	17.8	17.8	17.8
موافق	30	66.7	66.7	84.4
موافق بشدة	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	11.1	11.1	11.1
موافق	17	37.8	37.8	48.9
موافق بشدة	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ف18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	25	55.6	55.6	55.6
Valide موافق بشدة	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ن19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	27	60.0	60.0	60.0
Valide موافق بشدة	18	40.0	40.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ن20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	7	15.6	15.6	15.6
موافق	22	48.9	48.9	64.4
Valide موافق بشدة	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم 04: الانحدار البسيط

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تحفيز ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : اتصال

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.961 ^a	.923	.921	.19097

a. Valeurs prédites : (constantes), تحفيز

b. Variable dépendante : اتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18.851	1	18.851	516.901	.000 ^b
1 Résidu	1.568	43	.036		
Total	20.419	44			

a. Variable dépendante : اتصال

b. Valeurs prédites : (constantes), تحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1.230-	.228		-5.392-	.000
1 تحفيز	1.253	.055	.961	22.735	.000

a. Variable dépendante : اتصال

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.5290	5.0349	3.9156	.65455	45
Résidu	-.60838-	.31691	.00000	.18879	45
Erreur Prévision	-2.118-	1.710	.000	1.000	45
Erreur Résidu	-3.186-	1.660	.000	.989	45

a. Variable dépendante : اتصال

ملحق 05: اختبار الفرضيات بمعامل T-Test

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	45	4.0111	.59600	.08885

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y	45.147	44	.000	4.01111	3.8321	4.1902

ملحق رقم 06 : التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الجنس	تحفيز
N		45	45
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.9156	4.1067
	Ecart-type	.68123	.52241
Différences les plus extrêmes	Absolue	.144	.168
	Positive	.092	.094
	Négative	-.144-	-.168-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.964	1.130
Signification asymptotique (bilatérale)		.310	.156

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

ملحق رقم 07: استمارة الاستبيان

جامعة ابن خلدون - تيارت .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

قسم: العلوم التسيير.

استمارة الاستبيان

اختي الكريمة... اخي الكريم.

تحية طيبة، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان دور الاتصال الداخلي في تحفيز اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سوناكوم قمنا بإعداد هذا الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن تتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الاجابات بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة .

القسم الاول:

- بيانات عامة:

يرجى وضع اشارة (X) التي تنطبق عليك:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 20-30 سنة 31-40 سنة أكثر من 51 سنة 41-50 سنة

قائمة ملاحق

3. المستوى التعليمي: تقني سامي ليسانس مهندس ماستر أو ماجستير
4. سنوات الخبرة: 1-5 سنوات 6-10 سنوات
- 11-15 سنة أكثر من 16 سنة

القسم الثاني :

المحور الاول : الاتصال

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
					المعلومات التي تصلك حول المهام الموكلة إليك في وظيفتك تتسم بالوضوح التام.	1
					تمتلك المؤسسة معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين بها.	2
					توفر المؤسسة لموظفيها معلومات عن التغيرات التي ستحدث في وظائفهم.	3
					يتم التواصل بينك وبين المسؤولين بشكل دائم ومباشر	4
					هناك حرية في انتقال المعلومات داخل مؤسستك	5
					تصل المعلومة في وقت مناسب في المؤسسة	6
					تواجه صعوبة في الاتصال داخل مؤسستك	7
					وسائل الاتصال الشفوية هي أكثر استخداما في مؤسستك	8
					يعتمد على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات	9
					وسائل الاتصال مستخدمة في مؤسستك ملائمة مع طبيعة عملك	10

المحور الثاني: تحفيز العاملين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تحفيز العاملين	الرقم
					الطريقة التي تمنح بها الترقية في مؤسستك تخضع إلى معايير واضحة	11
					شروط منح العلاوات للعاملين المتميزين في عملهم تخضع لمعايير واضحة	12
					عند عقد اجتماع يفتح لك المجال في المشاركة في القرارات	13

قائمة ملاحق

					تولي مؤسستك مجال كبير لآراء المقترحة	14
					جو العمل في مؤسسة يسوده جو التعاون و التفاهم	15
					توجد ثقة متبادلة بينك وبين رئيسك	16
					تهتم المؤسسة بتكوينك من اجل تطوير مهاراتك	17
					يتم توجيهك في حال ارتكابك لأخطاء أثناء تأدية مهامك	18
					القرارات التي تؤخذ من قبل مرؤوسيك لها دافع في تحفيزك	19
					حضورك في الاجتماعات يزيد في تحفيزك	20

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم معنا واهتمامكم بقراءة كل فقرات هذا الاستبيان وعلى إجاباتكم

المتقنة.

الملخص:

تهدف دراستنا إلى إبراز العلاقة بين الاتصال و تحفيز العاملين ومعرفة مدى الأداء و الاستفادة من هذا التأثير و يلعب الاتصال دورا كبيرا في تحفيز العاملين كما كشفت الدراسة عن علاقة الدافع بمستوى أداء العاملين و استعنا من خلال دراسة حالة أجريت في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لهذا الغرض ، تم توزيع استبيان على موظفي هذه المؤسسة. أظهرت النتائج أن الدافع يلعب دوراً رئيسياً في رفع الأداء الوظيفي. ومع ذلك ، قد تؤثر عوامل أخرى على أداء الموظفين بما في ذلك الجوانب الشخصية والاجتماعية ، وخبرة العمل ، والولاء للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الدافع ، الأداء ، الموظفون ، التحفيز ، المؤسسة.

Abstract:

Communication plays a major role in motivating employees ,as our study aims to highlight the relationship between communication and employee motivation and to now the extend of the impact of communication on performance and benefit from this effect.and through a case study conducted at **SNVI** for this purpose, a questionere was distributed to the employees of his institution.the results showed that motivation plays a major role in raising job performance.however other factors may effect the performance of employees including personel and social aspects,work experience,and loyalty to the organization.

Key words: Motivation, performance, employees ,stimulus, institution.