****

****

**نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد، ولكل من أسدى لنا النصح والمشورة في العمل.**

**ونخص بالذكر:**

**الأستاذ المشرف " الحمزة عبد الحليم"**

**على مجهوداته وما قدمه من مساندة من أجل إنجاز وإتمام هذه المذكرة.**

**كما نتقدم كذلك بالشكر لكل الموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر**

 **–تبسة-**

**الإهداء**

**يشرفني أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع والذي تم بحول الله تعالى**

**إلى رمز الحب وبلسم الشفاء "والدتي الحبيبة"**

**إلى من حصد الأشواك عن دربنا ليمهد لنا طريق العلم "والدي العزيز"**

**إلى صاحب القلب الناصع بالبياض "مانو"**

**إلى القلوب الرقيقة ومصدر الأمان إلى " إخوتي"**

**إلى الخال العزيز والصديق والسند " طالب"**

**إلى أصدقاء ورفقاء الدرب**

**إلى أساتذتي الكرام جزاهم الله خيرا**

**سيف الدين**

**الإهداء**

**إلى والداي العزيزان**

**أمي حبيبة قلبي منبع الإصرار والثقة والنجاح والتميز**

**أبي الحنون أدخله الله فسيح جناته**

**إلى مصدر طاقتي أخواتي العزيزات**

**إلى كل أصدقائي الأعزاء**

**إلى كل أساتذتنا الكرام شكرا على كل مجهوداتكم المبذولة**

**حمزة**

**الفهارس**

|  |  |
| --- | --- |
| **المحتويات** | **الصفحة** |
| **شكر وعرفان** | **I** |
| **الإهداء**  | **II** |
| **الفهرس العام** | **III** |
| **فهرس الجداول والأشكال** | **IV** |
| **فهرس الملاحق** | **V** |
| **المقدمة العامة** | **أ-ج** |
| **الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز** |  |
| **تمهيد الفصل الأول** | **01** |
| **المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي الرسمي** | **02** |
|  **المطلب الأول: مفاهيم حول الاتصال التنظيمي** | **02** |
|  أولا: تعريف الاتصال | **02** |
|  ثانيا: مفهوم الاتصال التنظيمي | **03** |
|  ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي | **04** |
|  رابعا: طرق وأساليب الاتصال التنظيمي | **06** |
|  **المطلب الثاني: مفاهيم حول الاتصال التنظيمي الرسمي** | **09** |
|  أولا: تعريف الاتصال التنظيمي الرسمي | **09** |
|  ثانيا: مهام الاتصال التنظيمي الرسمي | **10** |
|  ثالثا: أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي | **10** |
| **المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول دافعية الإنجاز** | **16** |
|  المطلب الأول: **مفاهيم حول الدافعية** | **16** |
|  أولا: تعريف الدافعية | **16** |
|  ثانيا: مفاهيم متعلقة بالدافعية | **17** |
|  ثالثا: تصنيف الدوافع | **19** |
|  رابعا: العوامل المؤثرة في الدافعية  | **22** |
|  **المطلب الثاني: مفاهيم حول دافعية الإنجاز** | **25** |
|  أولا: تعريف دافعية الإنجاز | **25** |
|  ثانيا: مكونات دافعية الإنجاز | **26** |
|  ثالثا: نظريات الدافعية للانجاز  | **30** |
| **المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز** | **33** |
|  **المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي الرسمي** | **33** |
|  **المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز** | **35** |
|  **المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز** | **37** |
| **خلاصة الفصل الأول** | **39** |
| **الفصل الثاني: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال ب مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة-** | **40** |
|  **تمهيد الفصل** | **41** |
| **المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية** | **42** |
| **المطلب الأول: طريقة الدراسة الرسمي ودافعية الإنجاز** | **42** |
|  أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- | **42** |
|  ثانيا: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات | **44** |
|  ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة | **45** |
| **المطلب الثاني: أدوات الدراسة** | **46** |
|  أولا: أداة جمع البيانات الميدانية | **46** |
|  ثانيا: محتوى الإستبيان | **46** |
|  ثالثا: الوسائل الإحصائية المستعملة | **47** |
| **المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة** | **49** |
| **المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة** | **49** |
| **المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة** | **52** |
|  أولا: عرض وتحليل نتائج محور الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- | **52** |
|  ثانيا: عرض وتحليل نتائج محور دافعية الإنجاز بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- | **55** |
| **خلاصة الفصل الثاني** | **60** |
| **الخاتمة العامة** | **61** |
| **قائمة المراجع** | **64** |
| **قائمة الملاحق** | **68** |

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم الجدول** | **الموضوع** | **الصفحة** |
| **01** | مزايا ومعوقات الاتصال التنظيمي الرسمي | **15** |
| **02** | عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة  | **45** |
| **03** | درجات مقياس ليكارت الخماسي | **47** |
| **04** | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | **49** |
| **05** | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | **50** |
| **06** | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | **51** |
| **07** | توزيع استجابات العينة لمحور الاتصال التنظيمي الرسمي | **53** |
| **08** | توزيع استجابات العينة لمحور دافعية الإنجاز | **55** |
| **09** | معامل الارتباط لبيرسون | **57** |

 قائمة الأشكال:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم الشكل** | **الموضوع** | **الصفحة** |
| 01 | الاتصال الرسمي واتجاهاته | **11** |
| 02 | الاتصال الرسمي النازل | **12** |
| 03 | الاتصال الرسمي الصاعد | **13** |
| 04 | الاتصال الرسمي الأفقي | **14** |
| 05 | هرم الحاجات لماسلو | **20** |
| 06 | نموذج الدافعية ل Herzberg | **22** |
| 07 | مكونات دافعية الإنجاز لدى Guilford | **27** |
| 08 | مكونات دافعية الإنجاز ل Mitchell | **27** |
| 09 | مكونات دافعية الإنجاز ل Hermans | **28** |
| 10 | مكونات دافعية الإنجاز ل محمود عبد القادر | **29** |
| 11 | الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر | **44** |
| 12 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | **50** |
| 13 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | **51** |
| 14 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | **52** |
| 15 | الانحدار الخطي البسيط | **58** |

**المقدمة**

**تمهيد:**

 يعد موضوع الاتصال من الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسة في جميع الميادين، ذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها الموضوع، وكذلك لأنه يعد أساس النظم الاجتماعية، فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها. وموضوع دراستنا هو الاتصال التنظيمي داخل مختلف أنواع المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو خدماتية أو تجارية، فالاتصال التنظيمي يعد أمرا ضروريا لأنه يمكّن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ويساعد على نشأة التعاون في العمل، ويوجه العاملين ويحفزهم ويؤثر في سلوكهم، ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

 ومن جهة أخرى هناك عامل مؤثر على سلوك العاملين ومدى مثابرتهم وتفانيهم في العمل، وكذا جهدهم المبذول في تأدية مهامهم وهو دافعية الإنجاز، فهي مكونا أساسيا في سعي الفرد لتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف.

1. **إشكالية البحث:**

بناءا على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي:

**ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لعمال المؤسسات الاقتصادية عموما؟ ومؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- على وجه الخصوص؟**

انطلاقا من التساؤل الرئيسي تم تفكيكه إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

* ما نوع الاتصال التنظيمي السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة-؟
* هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي الرسمي السائد في مؤسسة البحث ودافعية الإنجاز لدى عمالها؟
* ما معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض من مستوى دافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة؟
1. **فرضيات البحث:**

للإجابة عن التساؤل الرئيسي للبحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالآتي:

يؤثر الاتصال التنظيمي الرسمي وبشكل كبير على دافعية الانجاز بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة-

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات الفرعية الآتية:

* الاتصال التنظيمي النازل هو السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة-.
* توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي الرسمي السائد في مؤسسة البحث ودافعية الإنجاز لدى عمالها.
* نوع الاتصال التنظيمي السائد أحد المعوقات التي تخفض من مستوى دافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة.
1. **أهمية وأهداف البحث:**

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في ذاته، حيث أن الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز من المواضيع الحديثة والهامة، والتي لابد من تسليط الضوء عليها، حيث أصبحت من ضروريات منظمات الأعمال لتأثيرها في سلوك العاملين، وسعيهما في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها.

كما يمكن إبراز أهداف الدراسة في النقاط التالية:

* عرض الإطار النظري المتعلق لكل من الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز.
* معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز.
* الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي الرسمي المساهم في رفع مستوى دافعية الإنجاز.
1. **دوافع اختيار موضوع البحث**
* دوافع ذاتية: الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز، وكونه له علاقة مباشرة بالتخصص.
* دوافع موضوعية: يعتبر من المواضيع الهامة الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها.
1. **حدود البحث**
* الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة-.
* الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية: 2021/2022.
1. **منهج البحث**

تم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي وهذا لإعطاء الخلفية النظرية للموضوع وتفسير مختلف البيانات والجداول، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي من خلال الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعيةSpss . الطبعة 22.

1. **هيكل البحث**

لمعالجة موضوع البحث تم اعتماد طريقة IMRAD، حيث تم تقسيمه إلى فصلين، وكل فصل يضم ثلاثة مباحث كالآتي:

* الفصل الأول**:** الأدبيات النظرية والتطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة بالاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز.
* الفصل الثاني**:** أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر–تبسة- ويتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ثم عرض نتائج الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ومناقشتها.

 إن الهدف العام من الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على فعالية التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، فعلى كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار، وللوقوف على أهمية الموضوع تم تقسيم الفصل إلى مبحثين كالآتي:

* **المبحث الأول:** مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي الرسمي
* **المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية متعلقة بدافعية الإنجاز
* **المبحث الثالث:** الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي الرسمي**

 لقد أصبح الاتصال اليوم من الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في مجالات الإدارة والتنظيم، سواء من قبل الباحثين أو الممارسين، حيث تعتبر الاتصالات عصب المنظمة فهي التي تدفع النشاط والحيوية إلى أطرافها، وبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود وبالتالي توقف تام العملية الإدارية، وهو ما يسمى بالاتصال التنظيمي.

 وسنتطرق لبعض التعاريف حول الاتصال بشكل عام والاتصال التنظيمي على وجه الخصوص.

**المطلب الأول: مفاهيم حول الاتصال التنظيمي**

قبل التطرق لمفهوم الاتصال التنظيمي سنحاول أولا تحديد مفهوم الاتصال عموما.

* **أولا: تعريف الاتصال**
* مصطلح "الاتصال" في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاء منه، أما كلمة " communication" الإنجليزية فهي مشتقة من كلمة الأصل اللاتيني "communis" ومعناها علم شائع أو مألوف وتعني الكلمة: المعلومة المرسلة، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق، وشبكة الاتصالات كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.[[1]](#footnote-2)
* كذلك يعرفها أرسطو على أنه البحث عن كل الوسائل المتاحة للإغراء والإقناع.
* الاتصال هو العمليات التي بواسطتها تنقل المعلومات بين الأفراد أو المنظمات بمعاني وإشارات متفق عليها.
* **ثانيا: مفهوم الاتصال التنظيمي**

للاتصال التنظيمي عدة تعريفات نذكر من بينها:

* یعرفه "فضیل دلیو": بأنه تلك العملیة التي تهدف إلى تدفق البیانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملیة الإداریة عن طریق تجمیعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقیة) داخل الهیكل التنظیمي وخارجه، بحیث تتیسر عملیة التواصل المطلوب بین مختلف المتعاملین.[[2]](#footnote-3)
* أما محمد علي محمد فیرى أن الاتصال التنظیمي، "عبارة عن شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظیمي على مختلف مستویاته، وبدون هی تعذر وجود تنظیم سلیم، لأن الاتصال هو العملیة الوحیدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر علیه كل أنواع المعلومات الفنیة والعلاقات الإنسانیة.[[3]](#footnote-4)
* أما محمد منیر حجاب، یرى أن الاتصال التنظیمي هو العملیة التي تهدف إلى تدفق البیانات والمعلومات في صورة حقائق بین وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بین هابطة وصاعدة وأفقیة وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهیكل التنظیمي.[[4]](#footnote-5)
* عرفه "ابراهیم عرقوب" بأنه عبارة عن: الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي یتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ویساهم في تطویر أسالیب العمل، وتقویة العلاقات الاجتماعیة بین الموظفین، وهو یتضمن الاتصال الرسمي وغیر الرسمي.[[5]](#footnote-6)
* ویعرفه كل من " Sanborn"و"Redding " بأنه: إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبیرة ومعقدة، ویقدر Zelko و Dance أن الاتصال التنظیمي هو نظام متداخل یشمل الاتصال الداخلي والخارجي ویهتم بالمهارات الإتصالیة منظمة الأعمال، أما Lesikar فقد أضاف بعدا ثالثا للاتصال التنظیمي وهو البعد الشخصي إلى البعدین الذین طرحهما Danceو Zelko.[[6]](#footnote-7)
* یعرفه محمد فتحي بأنه:" تبادل البیانات والمعلومات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال یتم فیها ربط الإدارة والأقسام والعاملین فیها بعضهم ببعض، وتتخذ هذه الاتصالات، عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بین مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملین بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو خلیط من كل هذا.[[7]](#footnote-8)

ومن بين أهم النقاط المتفق عليها من خلال التعاريف نجد:

* الاتصال التنظیمي هو عملیة یتم فیها تبادل ونقل المعاني والمعلومات والأفكار والمشاعر.
* يتم نقل المعلومات عن طریق التفاعل بین أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطرق رسمیة وغیر رسمیة.
* تتم عملية الاتصال التنظيمي من أجل تكوین علاقات اجتماعیة بغیة تحقیق أداء فعال والوصول إلى الأهداف المخطط لها.
* **ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي**

 إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

حيث تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك أن عملية الاتصال تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.

 وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

وتتلخص أهمية الاتصال التنظيمي بإيجاز حسب ما جاء به أرمسترونغ:[[8]](#footnote-9)

* إدارة التغيير: معظم المنظمات هي عرضة للتغيير المستمر وهذا بدوره يؤثر على موظفيها واستعدادهم لتقبل التغيير، لذلك تتم عملية الإبلاغ المسبق حول ضرورة التغيير.
* تحفيز الموظفين: التحفيز هو الدافع للفرد للعمل بفعالية في المنظمة، في هذا الصدد تعتبر جودة الاتصالات من المديرين داخل المؤسسات كدافع لهم.
* تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين اتصال تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق ويميل الأفراد إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
* اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج فيه الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
* التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم أو أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
* المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد المعلومات بدورها على:
* توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
* توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
* تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
* **رابعا: طرق وأساليب الاتصال التنظيمي**

 توجد أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الطرق يعتمد مراعاة مجموعة من الاعتبارات (من بينها طبيعة المستقبل، طبيعة الموقف) وهذه الطرق أو الأساليب تستخدم لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة[[9]](#footnote-10).

 وعليه فمن الصعب تحديد وسائل الاتصال التنظيمي لأنه لا حدود للابتكار في تحديد هذه الوسائل، ولأن العقل البشري يمكنه أن يبتكر ويطور ويصمم أساليب حديثة، ذلك باستغلال الظروف المحيطة وتوظيف العلاقات، وتصميم الإجراءات واستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

وبشكل عام يجمل العلماء والباحثين أساليب الاتصال في ثلاثة أساليب هي:[[10]](#footnote-11)

* **أسلوب الاتصال الكتابي:** وهو الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمات، فضخامة الجهاز الإداري وانتشار وتوزع العاملين فيه تحول في الغالب دون الاتصال الشفوي، وتفرض الأسلوب الكتابي. وهذا الأسلوب يعتمد على الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، والتي يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح والدقة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة عدة صور منها المذكرات والخطابات والمنشورات والأوامر المصلحية...،

 وهذا ما سنقوم بتوضيحه كالآتي:

1. **التقارير**: تعرف بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة، يعرض تحليلها بطريقة متسلسلة ومبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل، وهي تحتوي على معلومات ترفع من الأسفل للأعلى لمختلف رؤساء مستويات الإدارة.

وهذه التقارير إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة (شهرية/ سنوية)، وإما تقارير عن موضعات معينة (مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج).

1. **الشكاوي:** تعتبر الشكاوي من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمة، وتساعد العاملين على أن يتقدموا بالشكاوي عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي. وبمعنى آخر يمكن القول بأن الشكوى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي أهمية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تسارع في حلها.
2. **المذكرات والاقتراحات**: وهي مكتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم البعض قصد توضيح بعض الأمور.

ويلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات والاقتراحات من معلومات هامة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره أو حل مشكلاته، فهي عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى.

1. **النشرات الدورية والخاصة:** تستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها، تاريخ الإنشاء، وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة وتنقسم النشرات إلى: نشرات داخلية (تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة وغيرها) ونشرات خارجية (تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي)، وتهدف هذه النشرات إلى تزويد العامل بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها بالإضافة إلى أنها تعمل على توكيد المعلومات والأخبار التي تبلغها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.
* **أسلوب الاتصال الشفوي:** يعتبر الاتصال الشفوي من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها واستخداما وذلك لما يوفره من الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي وجها لوجه، حيث يشجع تبادل الآراء والأفكار بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المنطوقة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المستقبل وموقفه واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة[[11]](#footnote-12).

كما أن لأسلوب الاتصال الشفوي عدة طرق وهي كمايلي:[[12]](#footnote-13)

1. **الاجتماعات والندوات:** تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، وهذه الطريقة تمكن من تعميق الوعي وتوضيح الطرق والإرشادات، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها.
2. **المقابلات:** وهي طريقة تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وأيضا أهميتها بالنسبة لإبلاغ القرارات الهامة.

ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة إذ تقوم الشركة بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين بها للرد على تساؤلات العاملين في نظام رسمي للمقابلات وتسجل وقائع المقابلة في مذكرة تحفظ كمرجع لدى الموظفين بالإدارات والأقسام.

1. **الحديث الشفوي:** يتم هذا الاتصال وجها لوجه أو عن طريق الهاتف بين الرئيس والمرؤوس وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة واضحة، بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين مرؤوسيهم.
* **الاتصال الحركي:** يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، بالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور، فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة، فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات البسيطة.

**المطلب الثاني: مفاهيم حول الاتصال التنظيمي الرسمي**

 سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الاتصال التنظيمي الرسمي ومهامه، ومختلف أشكاله

* **أولا: تعريف الاتصال التنظيمي الرسمي**

توجد عدة تعاريف للاتصال التنظيمي الرسمي، نذكر منها مايلي:[[13]](#footnote-14)

* هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.
* هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.
* يمكن أن نعرفه أيضا بتلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خلال خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.[[14]](#footnote-15)

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو نازل أو أفقي أو محوري، وتبعد العلاقات في هذا النوع من الاتصال عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

* **ثانيا: مهام الاتصال التنظيمي الرسمي**

يمكن توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:[[15]](#footnote-16)

* نشر أهداف المنظمة وقيمها.
* إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
* إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
* الحصول على البيانات والمعلومات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
* توضيح التغيرات والإنجازات.
* تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال، الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.
* **ثالثا: أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي**

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:[[16]](#footnote-17)

مدير وحدة –ب-

أفقي

مدير وحدة – أ-

محوري

نازل

صاعد

عمال منفذين

مدير فرع

شكل رقم (01) يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته

المصدر: بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ص 41.

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

1. **الاتصال النازل:**

 ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا. أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، وللاتصال النازل (الهابط) هدفان هما:

* توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
* قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية...الخ. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المنسابة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية العكسية[[17]](#footnote-18).

الإطارات العليا

المشرفون

العمال المنفذون

شكل رقم (02) يوضح الاتصال الرسمي النازل

المصدر: بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ص43.

1. **الاتصال الصاعد:**

 وهو الاتصال من المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي نحو المستويات العليا، ويعتبر هذا النوع مكملا للنوع الأول، ويكون مضمونه إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، وتعتبر الاتصالات المتوجهة إلى الأعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين أولا، وإن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها ثانيا، ويكون الاتصال الصاعد عبارة عن تقارير الأداء وصناديق الاقتراحات.[[18]](#footnote-19)

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من "ليسلي وليود" في أربع نقاط والمتمثلة في: [[19]](#footnote-20)

* معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.
* مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
* أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
* معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

الإطارات العليا

المشرفون

العمال المنفذون

شكل رقم (03) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

المصدر: بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ص 45.

1. **الاتصال الأفقي:**

 ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

 كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية[[20]](#footnote-21).

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

* التنسيق للقيام بمهمة.
* حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت أو ستتعرض لها المنظمة.
* تبادل المعلومات (المشاركة)
* حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

الإطارات

الإطارات

المشرفون

المشرفون

العمال المنفذون

العمال المنفذون

الشكل رقم (04) يوضح الاتصال الرسمي الأفقي

المصدر: بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ص46.

1. **الاتصال المحوري**

 ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها " تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي، تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها، وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.[[21]](#footnote-22)

سنحاول تلخيص مزايا ومعوقات (أسباب الفشل) كل شكل من أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي في الجدول الموالي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| العيوب | المزايا |  |
| * الاعتماد على وسائل الاتصال الكتابية وتفادي الرسائل الشفوية والمواجهة مما يفقد الاتصال هدفه
* لجوء المسؤولين لأسلوب الفلترة وحجب بعض المعلومات عن المستويات الدنيا.
* مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى ثقتهم به.
 | * تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، مما يزيل الخوف والشك وعد الثقة لديهم.
* خلق لدى الموظف الشعور بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة .
* تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة على مستوى المنظمة
 | الاتصال التنظيمي النازل |
| * محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس (كتزييف المعلومات)
* التقاليد الإدارية في المنظمة (اتصال الرؤوساء بمرؤوسيهم وليس العكس)
* حب العزلة واتباع سياسة الباب المغلق وعدم وجود اتصال مباشر
 | * تمكين الأفراد من التعبير عن مشاعرهم، وبالتالي إرضاء لحاجاتهم الاجتماعية والذاتية.
* اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
* المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين من أجل تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية.
 | الاتصال التنظيمي الصاعد |
| * رغم تحقق هذه الاتصالات إلا أنها لا تتم بالسرعة المطلوبة وذلك نتيجة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.
 | * وصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب
* رفع الروح المعنوية للموظفين لإشراكهم في اتخاذ القرارات.
 | الاتصال التنظيمي الأفقي |

جدول رقم (01) مزايا ومعوقات الاتصال التنظيمي الرسمي

المصدر: من إعداد الطلبة

**المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول دافعية الإنجاز**

 إن السلوك الذي يبديه الفرد في عمله ليس فقط مرتبط ومتأثر بقدراته الفردية، إنما مرتبط أيضا بدافعية الإنجاز، حيث تمثل هذه الأخيرة القوة التي تحرك الفرد للعمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بالمهام، وتنعكس هذه القوة في الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمرار أدائه.

**المطلب الأول: مفاهيم حول الدافعية**

 سيتم التعرف في هذا المطلب إلى تعريف الدافعية وأهميتها، المفاهيم المرتبطة والمتعلقة بها وكذلك إلى العوامل المؤثرة فيها.

* **أولا: تعريف الدافعية**

يقصد بالدافعية ما يلي: [[22]](#footnote-23)

* ينظر جونسون (Johnson) للدافعية على أنها ميل أو نزوع لبذل الجهد لتحقيق الأهداف.
* يرى (Gage & Berliner) أن الدافعية مفهوم يستخدم لوصف ما ينشط الفرد أو يستحثه أو يدفعه وما يوجه نشاطه.
* يقصد بها العوامل التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو الهدف.
* تعرف بأنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية "النفسية" بالنسبة له، وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تنبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه، ميوله، اهتماماته) أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (الأشياء، الأشخاص، الموضوعات، الأفكار والأدوات).
* هي طاقة كامنة في الكائن الحي تعمل على استثارته ليسلك سلوكا معينا في العالم الخارجي. ويتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفيا له في عملية تكيفية مع بيئته الخارجية ووضع هذه الاستجابة في مكان الأسبقية على غيرها من الاستجابات المحتملة، مما ينتج عنه إشباع حاجة معينة أو الحصول على هدف معين.
* **ثانيا: مفاهيم متعلقة بالدافعية**

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالدوافع، وكثيرا ما تكون موجهة له، ومن أمثلة هذه المفاهيم نجد: الحاجة، الميل، القيم، والطموح. وفيما يلي سيتم ذكر نبذة عن كل هذه المفاهيم وعلاقتها بالدوافع:[[23]](#footnote-24)

* الحاجة *Need*

 هي حالة توتر أو اختلال في التوازن يشعر به الفرد بخصوص هدف معين، ويرغب في عمل شيء لبلوغ هذا الهدف وإزالة التوتر واستعادة التوازن.

 والحاجة رغبة طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها بما يؤدي إلى التوازن النفسي والانتظام في الحياة. فالحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها.

* الميل *Interest*

 هو استعداد لدى الفرد يدعوه إلى الانتباه والاستمرار في نشاط ما يثير شيئا في نفسه، أو هو القوة التي يشعر بها الفرد وتدفعه إلى الاهتمام بشيء ما والانتباه له، أو هو القوة التي تدفعه إلى التفضيل بين أوجه النشاط المختلفة.

* الحافز *Drive*

 يشير الحافز إلى العمليات الداخلية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين عادة ما يكون خارجي (مادية أو معنوية)، ويؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك. وبالنسبة لهبة محمد عبد الحميد فالحافز هو مجموع العوامل والأساليب التي تهيئها الإدارة للعاملين، تحث على العمل بتحريك قدراتهم الإنسانية، مما يزيد من كفاءة أدائهم.[[24]](#footnote-25)

* القيم  *Values*

 يمثل ما هو مهم وذا قيمة لدى الفرد، والفرد دائما يحرص على تحقيق القيم التي يؤمن بها مثل: الحقيقة، الجمال، الإيمان والتعبد، وهذا التعريف للقيم حسب جودة بن جابر، أما نبيلة عباس فتعطي تعريفا آخر للقيم فتقول بأنها بناء مترابط يتضمن الوجدان، والموقف الحالي الذي يوجد فيه الفرد، وأنها تكون مما يراه الفرد حسنا أو سيئا، إيجابا أو سلبا، ونظرا لأهمية الحكم على السلوك فإن القيمة على التصور القائم خلف الدافع أي نظاما من الأفكار والتصورات لتأويل هذا السلوك بإعطائه معنى وتبريرا معينا.[[25]](#footnote-26)

* الطموح *Aspiration*

 نسمي مستوى الطموح، الهدف الذي يضعه الفرد في سياق سلوك مدفوع ويسعى إلى الوصول إليه والذي يعتبره كهدف محقق.

 إن وضع مستويات الطموح، تمثل الأهداف التي ينبغي الوصول إليها، وهذه المستويات الموضوعة المنشودة يتوق الفرد لإنجازها، تحفز الفرد إلى تجنيد كل طاقاته وإمكاناته لتحقيق تلك المستويات (فالطالب الطموح مثلا لا يكتفي بمجرد النجاح بل يسعى إلى التفوق).[[26]](#footnote-27)

* الباعث *Incentive*

 الباعث هو موقف خارجي مادي أو اجتماعي يستجيب له الدافع فيؤدي إلى إشباعه، أي يعمل على خفض التوتر المصاحب للدافع فيؤدي إلى إشباعه، وبالتالي العمل على استعادة توازن الكائن الحي. أما فيناك (W.E.Vinacke) فيعرف الباعث بأنه يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فيزيولوجية أو اجتماعية، وتقف الجوائز والمكافآت المالية والترقيات كأمثلة لهذه البواعث (فيعد النجاح والشهرة مثلا من بواعث الدافع للإنجاز)*.*

 والبواعث نوعان: بواعث إيجابية تجذب إليها الفرد (كالمديح والمكافأة وغيرها)، وبواعث سلبية تحمل الفرد على تجنبها وتفاديها ( مثل التوبيخ والعقاب والقوانين الرادعة والنواهي الاجتماعية وغيرها).

* **ثالثا: تصنيف الدوافع**

تصنف الدوافع بصفة عامة إلى فئتين:[[27]](#footnote-28)

* الفئة الأولى: وتشمل الدوافع الفيزيولوجية المنشأ والتي يطلق عليها الدوافع الفيزيولوجية أو الأولية أو الفطرية ومن هذه الدوافع: دافع الجوع، دافع العطش....
* الفئة الثانية: تتضمن الدوافع الاجتماعية والتي يكتسبها الفرد من البيئة والإطار الحضاري الذي يعيش فيه وتتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد، ويطلق عليها البعض أحيانا الدوافع السيكولوجية (ومن أمثلة هذه الدوافع: دافع الإنجاز، دافع الاستقلال...).

 أما بالنسبة لتصنيفات الدوافع في العمل التي حددها علماء النفس لا حدود لها، ومن بين أشهر هذه النماذج نموذج "ماسلو"، نموذج "هيرزبورغ".

* نموذج ماسلو: تفترض نظرية ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية، والتي تترتب حسب أهميتها وتندرج هرميا، حيث تبدأ بالأساسية (مثل الطعام والمأوى،) إلى المركبة (مثل الذات والإنجاز)

**الحاجة لتحقيق الذات**

**الحاجة للتقدير**

**الحاجات الاجتماعية**

**حاجات الأمان**

**الحاجات الفيزيولوجية**

الشكل رقم (05) يوضح هرم الحاجات لماسلو

المصدر: https://sites.google.com

* نموذج هيرزبورغ: يوجد نموذج آخر شائع لتصنيف الدوافع وهذا ذا صلة وثيقة بنموذج "ماسلو" وهذا النموذج اقترحه هيرزبورغ، والذي يركز على دور العمل وظروفه في حياة الفرد.

قام "Herzberg" بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين وهما كالتالي:[[28]](#footnote-29)

1. المستوى الأول: العوامل الوقائية dessatisfiers hugiene:

وهي تقابل الحاجات الدنيا "ماسلو" مثل الحاجات المادية وحاجات السلامة والحاجات الاجتماعية والتي تتمثل في ميدان العمل في:

* سياسة الإدارة والمؤسسة.
* نمط الإشراف والعلاقات مع الرؤساء.
* ظروف العمل الفيزيولوجية.
* الراتب والمركز الاجتماعي.
* الأمن الوظيفي والتأثيرات على الحياة الشخصية.

وهذه العوامل في الأساس هي عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا "Zéro dessatisfaction"، أو درجة الحياد، فهي لا تدفع الأفراد إلى أداء أفضل في حد ذاتها.

1. المستوى الثاني: العوامل الدافعة Satisfiers-Motivation:

وتعادل العوامل الدافعة أو عوامل الرضا المستويات العليا للحاجات عند ماسلو، وهي العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتي تدفع الأفراد إلى الأداء مثل[[29]](#footnote-30):

* إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه للعمل.
* أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي.
* المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته.
* إمكانية التقدم في الوظيفة.
* التطور والنمو الشخصي.

 بين هيرزبورغ أن العوامل الدافعة إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية لدى الفرد تعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

Two Factory theory -Herzberg-

Hygiene factors

**Employees satisfied and motivated**

**Employees not dissatisfied but unmotivated**

**Employees dissatisfied and unmotivated**

Motivation factors

الشكل رقم(06) يوضح نموذج الدافعية ل "هيرزبورج"

المصدر: <https://www.12manage.com/methods_herzberg_two_factory_ar.html>

* **رابعا: العوامل المؤثرة في الدافعية**

 هناك العديد من العوامل التي يمكن من خلالها التأثير في دافعية الأفراد العاملين وإن اختلفت الأهمية النسبية لكل منهما، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:[[30]](#footnote-31)

* العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين:

 هناك العديد من الأسباب الشخصية تتعلق بالسمات الفردية للأفراد العاملين أنفسهم ولها تأثير على درجة دافعيتهم للعمل يمكن إيجازها في العناصر التالية:

* الجنس: أن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجل أو امرأة وبين دافعيته للعمل ليست علاقة ثابتة، وجد في بعض الدراسات التي تطرقت إلى المقارنة ما بين دافعية الرجل والمرأة في مجال العمل، أن المرأة عادة ما تفصل بين أهدافها الشخصية وأهداف العمل، وبالتالي فإن دافعيتها تنخفض حينما يحدث تعارض بين النجاح في العمل والمسؤوليات الأسرية، كما أن التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في العمل على أساس الجنس وليس الأداء يكون له أثر جد كبير على دافعية الأفراد العاملين.
* العمر: أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الدافعية، حيث توصل "تيرنر" إلى أن الدافعية للعمل تزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة، ثم تبدأ في الانحدار في سن 60. بمعنى أن مستوى الدافعية يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل سن 60، حيث يبدأ الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، ويرجع انحدار مستوى الدافعية في الخمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن.
* عنصر الأقدمية في العمل والخبرة العملية: أن طول فترة الخدمة تسمح للفرد العامل باكتساب جملة من المهارات والخبرات، تسهم في جعله أكثر مرونة وتكيفا مع ظروف العمل المختلفة، وبالتالي إعطائه دافعا أكبر للعمل، إلا أن هذه المواهب والخبرات إذا لم تكافئ فإن ذلك من شأنه أن يكون له أثر عكسي على دافعية الأفراد.
* عنصر التعليم أو التأهيل العلمي: يعتبر المستوى التعليمي عامل مؤثر وهام في الرفع من دافعية الأفراد العاملين، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه، ومن ثم تزداد دافعيتهم، إلا أن هذه الحالة مرهونة بعوامل عديدة منها عدالة العائد، والظروف البيئية للمؤسسة...الخ، وتشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي تكون نسب دافعيتهم منخفضة نتيجة عدم رضاهم عن مرتباتهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين، ونتيجة تباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عدم الرضا.
* عوامل بيئة العمل الداخلية:

 وهي العوامل التي تكون مرتبطة بالعمل الذي يقوم به الفرد، وبالظروف الداخلية للمؤسسة، ويمكن تلخيص هذه العوامل في:[[31]](#footnote-32)

* الحوافز المادية: على الرغم من أن البحوث الحديثة أثبتت أن المال ليس هو الدافع الوحيد للعمل، إلا أنه لا يمكن إنكار أن المال يعتبر من أكثر الحوافز اجتذابا، حيث أنه توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والدافعية للعمل.
* الأمن والاستقرار في العمل: أن إحساس الأفراد بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل واطمئنانهم إلى مستقبلهم عند بلوغ سن المعاش، يجعلهم يشعرون بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، مما يحفزهم على تخصيص المزيد من الجهد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة بدل تخصيصه لتحقيق الأمن الشخصي.
* فرصة الترقية (النمو الوظيفي): إن استناد نظم الترقية إلى أسس موضوعية يساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أمن وضمانات واضحة تؤدي إلى زيادة دافعية العمال، وإحساسهم بالعدالة في المعاملة، مما يزيد من تماسك جماعة العمل.وكلما وفرت الإدارة لعمالها فرصا للترقية والنمو الوظيفي كلما حققت لهم عاملا لزيادة دافعيتهم للعمل.
* نمط الإشراف: سلوك المدراء أو المشرفين له تأثير على دافعية الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، ونتيجة ذلك فإن أي محاولة لتحسين أداء العاملين تتطلب البدء بدراسة طبيعة التنظيم، فالعوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم، كفاءة عملياته وكذا تفويض السلطة، بالإضافة إلى الطريقة التي تمارس بها الرقابة على الأنشطة.
* جماعة العمل: تلعب دورا بارزا في تأثيرها سلبا أو إيجابا على دافعية العامل لعمل، حيث أنه للعوامل النفسية والعلائقية التي تظهر خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد وزملائه في العمل أو تلك التفاعلات التي تظهر خلال العمل تعتبر عاملا هاما في تحديد اتجاه سلوكه اتجاه الموظفين أو عدم المواظبة في الحضور للعمل.

**المطلب الثاني: مفاهيم حول دافعية الإنجاز**

تعد دافعية الإنجاز أحدث أنواع الدافعية، لذلك سنحاول التطرق إلى أهم جوانبها من خلال تعريفها إلى مكوناتها بالإضافة إلى النظريات المفسرة لها في هذا المطلب.

* **أولا: تعريف دافعية الإنجاز**
* هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي فد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل.[[32]](#footnote-33)
* تشير إلى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه، فتفتح أمامه سبل زيادة الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين.[[33]](#footnote-34)
* عرفها "هنري موراي" بأنها: تعني التغلب على الصعوبات وممارسة القوة والسعي للقيام بشيء أو فعل صعب على نحو مرض وسريع بقد الإمكان، وتحقيق مستويات عالية من التفوق على الآخرين وزيادة اعتبار الذات بتحقيق العديد من الممارسات الناجحة.
* هي الرغبة في القيام بعمل جيد والنجاح فيه وتتميز هذه الرغبة في الطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة والرغبة الجامحة في العمل بشكل مستقل، وفي مواجهة المشكلات وحلها وتفصيل المهمات التي تنطوي على مجازفة متوسطة، بدل المهمات التي لا تنطوي على مجازفة قليلة أو مجازفة كبيرة جدا.[[34]](#footnote-35)
* أما نايفة قطامي فقدت عرفت دافعية الإنجاز: بأنها استعداد ثابت نسبيا في الشخص، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل بلوغه، وما يترتب عليه من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقويم الأداء في ضوء مستوى محدد الاختيار.[[35]](#footnote-36)
* **ثانيا: مكونات دافعية الإنجاز**

الدافع للانجاز حسب بعض النظريات يتكون من بعد واحد (مكون) أو هو بلوغ النجاح أو تجنب الفشل.

أما بالنسبة للنظريات المتبقية فإنها ترى أن الدافع للإنجاز يتكون من عدة أبعاد (مكونات) أهمها: الطموح، المثابرة، الامتياز، الاستقلال، الذاتية، الأمل في النجاح والخوف من الفشل.

وفيما يلي نستعرض بعض هذه النظريات:[[36]](#footnote-37)

* نظرية جيلفورد "Guilford" 1959: انتهى إلى وجود ثلاث مكونات لدافعية الانجاز، والشكل التالي يبين ذلك:

التحمل

المثابرة

الطموح

مكونات دافعية الانجاز

الشكل رقم (07): يوضح مكونات دافعية الانجاز لدى *Guilford*

المصدر: عفاف وسطاني، دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، ص: 60.

* نظرية ميتشل "Mitchell": توصلت هذه النظرية إلى أن دافع الانجاز يتكون من الأبعاد (المكونات) التالية:

عامل الرضا عن الذات، عامل الضغط الخارجي للانجاز

عامل الدافع للانجاز غير الأكاديمي

عامل تحقيق رغبة الانجاز

عامل الانجاز الأكاديمي والاقتدار

مكونات دافع الانجاز

الشكل رقم (08) : يوضح مكونات دافعية الانجاز ل Mitchell

المصدر: عفاف وسطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 60

* نظرية هرمانس "Harmans": صنف مكونات الدافع للانجاز فيما يلي:

مستوى الطموح

سلوك تقبل المخاطرة

الحركة الاجتماعية والمثابرة

توتر في المهمة أو العمل

مكونات دافع الانجاز

إدراك الزمن

التوجه للمستقبل

اختيار الرفيق

سلوك التعرف أو الاختيار

الشكل رقم (09): يوضح مكونات دافعية الانجاز ل *Harmans*

المصدر: عفاف وسطاني، مرجع سبق ذكره ، ص: 61.

* وأشار محمود عبد القادر أن هناك عدة أبعاد أو مكونات لدافعية الانجاز وهي تتمثل في:[[37]](#footnote-38)

التحمل من أجل الوصول إلى الهدف

بذل الجهد

الطموح

مكونات دافع الانجاز

المثابرة

الشكل رقم (10): يبين مكونات دافع الانجاز ل" محمود عبد القادر"

المصدر: عفاف وسطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

وفيما يلي نقدم بعض العوامل الشخصية التي لها علاقة بدافعية الانجاز:[[38]](#footnote-39)

* **التحمل، المثابرة والطموح:** قام محمود عبد القادر بدراسة النجاح الأكاديمي وعلاقته بالتحمل والمثابرة والطموح لعينة تكونت من (457) طالبا وطالبة من جامعة الكويت ومعهد المعلمين غالبيتهم من الكويت تتضمن (65) طالبا وطالبة من جنسيات خليجية مختلفة: من البحرين ودولة الإمارات، وكذلك شملت (55) طالبا وطالبة من جنسيات عربية أخرى غير خليجية أكثرهم من الفلسطينيين واللبنانيين، وكشفت نتائج هذه الدراسة بالنسبة لدافعي التحمل والمثابرة والطموح ما يلي:

يوجد ارتباط إيجابي دال بين درجات النجاح في نهاية الفصل الدراسي وكل من الطموح والتحمل والمثابرة، فالنجاح الأكاديمي يتطلب بالإضافة إلى الطموح التحمل والمثابرة.

* **مفهوم الذات، تقدير الذات الضبط الداخلي:** تبين أن الدافعية للانجاز تميز بين الأفراد ذوي التقدير المرتفع لذواتهم عن الأفراد ذوي التقدير المنخفض، لكن الأفراد الذين ينجزون أعمالهم على غير وجه ليس فقط لأنهم يحملون وجهات نظر إيجابية على أنفسهم بل أنهم يستمتعون لعلاقات اجتماعية إيجابية وهذا يزيد من دافعية الفرد للانجاز بمزيد من الثقافة والمثابرة وبهذه الطريقة يعتبر مفهوم الذات مؤشرا قويا لدافعية الإنجاز.

إضافة إلى ذلك أظهرت دراسة "Sowarzer" أن الدافعية للانجاز ترتبط إيجابيا مع تقدير الذات ومركز الضبط الداخلي، وانفعالية الذات، كما كشفت دراسة "Elkind" أن الدافع للانجاز يرتبط إيجابيا بالاستقلال والثقة بالنفس.

* **الفروق بين الجنسين:** إضافة إلى العوامل السابقة الذكر هناك عامل آخر وهو عامل الفروق بين الجنسين في دافعية الانجاز، لكن هذا اختلف الباحثون في قضية علاقته بدافعية الانجاز، وذلك لعدة أسباب أهمها: [[39]](#footnote-40)
* اختلاف منظور الباحثين في التعامل مع مفهوم الدافعية للانجاز من دراسة إلى أخرى.
* اختلاف أساليب القياس المستخدمة في قياس هذا الدافع ما بين مقاييس موضوعية إسقاطية.
* وجود اختلاف الحقب الزمنية أو التاريخية التي تمت فيها مثل هذه الدراسات، فالدراسات التي أجريت في الستينات تختلف عن تلك التي أجريت في فترة الثمانينات وما بعدها فكل فترة ظروفها ومتغيراتها النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تميزها عن غيرها من الفترات.
* **ثالثا: نظريات الدافعية للانجاز**

سنحاول في هذا العنصر عرض مجموعة من النظريات التي تناولت الدافعية للانجاز، نذكر منها:[[40]](#footnote-41)

1. نظرية دافعية الحاجات ل" هنري موراي": يرى موراي أن سبل إشباع الحاجة إلى الإنجاز تتحدد على حسب نوع الاهتمام أو الميل، (فالحاجة إليه في المجال العقلي تكون على هيئة الامتياز العقلي وحاجته في المجال الرياضي تكون على هيئة رغبته في الامتياز الرياضي مثلا).

التأكيد على أهمية البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد من حيث توفيرها للفرص التي يستطيع من خلالها إشباع هذه الحاجة، ويظهر هذا في ذكره أن سبل هذا الإشباع تتحدد على حسب نوعية الميل أو الاهتمام.

1. نظرية ماكيلاند: اقترح ماكيلاند عام 1967 نظرية في العمل اسماها نظرية الانجاز حيث يعتقد أن العمل في المؤسسة يوفر فرصة الإشباع في ثلاث حاجات هي:
* الحاجة إلى القوة: في رأيه أن الأفراد الذين تكون لديهم حاجة شديدة للقوة يرون المؤسسة فرصة لكسب المركز والسلطة، ووفقا لنظريته فإن الأفراد يندفعون وراء المهام التي توفر فرصة لكسب القوة.
* الحاجة إلى الانجاز: يرى الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للانجاز إن الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق.
* الحاجة إلى الاندماج/ الانتماء الألفة: الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للاندماج والمودة فإنهم يرون في المؤسسة فرصة لتكوين علاقات جديدة ومثل هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل مع زملاء العمل كما وجد ماكيلاند أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانجاز يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشكلات ويرغبون في المخاطرة المحسوبة عن اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المعتدلة مع الرغبة في التداول والحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال.
1. نظرية أتكنسون: في منتصف الستينات قدم أتكنسون نظرية شاملة في الدافعية للانجاز والسلوك ويفترض أن ميل الفرد لتحقيق هدف ما يتحدد بناء على محصلة ثلاث عوامل: الحاجة للانجاز أو الدافع للانجاز، واحتمالية النجاح والقيمة الحافزية للنجاح.

ومن منظور أتكنسون أن قوة دافعية الفرد لحرية الاختيار ، فإن الفرد ذو الدافعية المرتفعة للانجاز يختار مهام متوسطة الصعوبة لأنها تمتاز بالتوازن ما بين التحدي من جهة واحتمالية النجاح من جهة أخرى، أما الفرد ذو الدافعية المنخفضة للانجاز فإنه يتجنب المهام لأن خوفه من الفشل يتجاوز توقعاته للنجاح وفي مواقف الاختيار فإنه يختار مهام سهلة نسبيا لان احتمالية النجاح مرتفعة أو أنه يختار مهمة صعبة لأنه لا يتعرض لحرج كبير عند فشله في مهمة صعبة

1. نظرية التنافر المعرفي: تؤكد نظرية التنافر المعرفي التي طورها "فستينغر 1956" أن دافعية الأفراد نحو تحقيق التوازن والانسجام المعرفي تنشأ كنتيجة لعدم الانسجام أو التوازن المعرفي، وإن مثل هذه الحالة تحدث عندما تلزم الفرد نفسه بعمل ما يتناقض مع معتقداته واتجاهاته وعاداته السلوكية، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث حالة من التنافر المعرفي وعليه يسعى الفرد جاهدا للتخلص من التنافر كأن يقنع نفسه بأن ما سيقوم به من أعمال وأفعال هي بحد ذاتها مفيدة وتتحقق أهدافه لذا يلجأ جاهدا إلى إيجاد المبررات التي تؤكد أن هذه الأعمال لا تتناقض مع معتقداته واتجاهاته.[[41]](#footnote-42)
2. النظرية المعرفية: تفترض هذه النظرية أن الكائن البشري مخلوق عاقل ذو إرادة حرة في اتخاذ القرارات الواعية على النحو الذي يرغب فيه، لذلك تفسر على أساس أن النشاط السلوكي كفاية في ذاته وليس كوسيلة وتنشئة تفسيراتها على أن النشاط العقلي للفرد يزوده بدافعية ذاتية متأصلة فيه كالقصد والنية والتوقع.

**المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز**

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة الرئيسية لبداية الدراسة، فهي من أهم المصادر التي يتم الاستفادة منها عند القيام بأي دراسة متعلقة بموضوع الدراسة، لذا يتطلب استعراض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع من خلال أهم النتائج التي تم التوصل إليها حول أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز، لذا سيتم القيام بعرض بعض الدراسات والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاث مطالب كالآتي:

* **المطلب الأول**: الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي الرسمي؛
* **المطلب الثاني**: الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز؛
* **المطلب الثالث**: الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز؛

**المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي الرسمي**

1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بعنوان "**أساليب الاتصال، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية – دراسة ميدانية ببلدية سكيكدة".**
* من إعداد الطالبة: نجيبة هبهوب
* السنة الجامعية: 2002
* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – سكيكدة-

هدفت الدراسة إلى تشخيص ظاهرة الاتصال وأساليبها في التنظيم الإدارية، والكشف عن الأنماط الاتصالية، وطبيعة تشكيلاتها السائدة في البناء التنظيمي، كذلك الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الاتصالات التنظيمية وطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، والكشف عن كيفية استعمال متغيرات العملية الاتصالية التنظيمية ودورها في ظهور الأساليب غير الرسمية، وفق منهج وصفي تحليلي، من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها 123 فردا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

* أن طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة .
* تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية، وتبين أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية.
* قنوات الاتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، هذه التفاعلات تلعب دورا إيجابيا في إيجاد بيئة اجتماعية تساعد على العمل.
* عدم اهتمام المؤسسة الصناعية لفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.
1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل وتسيير الموارد البشرية، بعنوان "**الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع مواد البناء- أم البواقي- ".**
* من إعداد الطالبة: أميرة جرمان
* السنة الجامعية: 2012
* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – أم البواقي-

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي وأداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال توضيح طبيعة نمط الاتصال السائد في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، وفق منهج وصفي تحليلي، من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها 09 عمال.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الاتصال كمتغير لا يؤثر في الأداء، لأن الاتصال هنا هدفه ومهمته نقل المعلومات المهنية فقط، أما الأداء فلا يمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء، وبالتالي لا يمكن من خلاله تحفيز العاملين.

1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، بعنوان " **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين – دراسة ميدانية للعمال التنفيذيين ببلدية بني يلمان- المسيلة".**
* من إعداد الطالب: بن صغير محمد
* السنة الجامعية: 2013
* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –المسيلة-

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وفق منهج وصفي تحليلي، من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها 50 عامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

* وجود اتصال نازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.
* وجود اتصال صاعد يعتمد فيه العمال على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم، رغم تفضيلهم مقابلة المدير والاتصال به مباشرة.

**المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز**

1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص إدارة تربوية، بعنوان "**دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة – دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم لمدينة سطيف- ".**
* من إعداد الطالبة: عفاف وسطاني
* السنة الجامعية: 2010
* كلية العلوم الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة فرحات عباس- سطيف-

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الانجاز للأساتذة في ضوء مشروع مؤسسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت 194 أستاذا، موزعة على أربع فئات و27 مديرا.

وقد أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة.

1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس ، بعنوان "**دافعية الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي".**
* من إعداد الطالبين: نوي جمعي وصاهد فتيحة
* السنة الجامعية: 2010
* كلية العلوم الآداب والعلوم الاجتماعية

هدفت الدراسة إلى الفهم الدقيق للضغط المهني ومعرفة مدى تواجد هذه الظاهرة عند الأساتذة وتعين دراجاتها عليهم ومعرفة تأثيراته الخارجية، ومعرفة نوع الأثر على دافعية الإنجاز، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية.

وقد أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الضغط المهني ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي.

1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، بعنوان "**الضغط النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال المحروقات – دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول سكيكدة- ".**
* من إعداد الطالب: رضوان ابراهيم
* السنة الجامعية: 2013
* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، - سكيكدة-

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي الضغط النفسي والدافعية نحو الانجاز لدى عمال تكرير البترول، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها 174.

وقد أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة عكسية قوية بين الضغط النفسي، وكانت العلاقة بين ضغط العمل والدافعية نحو الإنجاز عكسية أيضا.

**المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز**

1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بعنوان "**نمط الاتصال السائد وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية -دراسة ميدانية في إذاعة أم البواقي الجهوية - "**
* من إعداد الطالبة: ابتهال سليمي
* السنة الجامعية: 2013
* كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية حدوث العملية الاتصالية داخل الإذاعة من خلال تحديد النمط الاتصالي السائد بين العاملين، وكذلك تفيد القائمين على تسيير المؤسسات الإعلامية وبالتحديد الإذاعية منها من أجل إعادة النظر في كيفية تفعيل العملية الاتصالية القائمة بين أفرادها من خلال اعتماد النمط الاتصالي المناسب والذي قد تكون له علاقة بشكل أو بآخر بدافعية الانجاز لدى العاملين بهذه المؤسسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها 30 فرد.

وقد أسفرت نتائج الدراسة على:

* نمط الاتصال السائد بالمؤسسة هو الصاعد.
* مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة منخفض.
* لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الاتصال السائد ودافع النجاح من جهة، وبين نمط الاتصال ودافع تجنب الفشل من جهة أخرى.
1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بعنوان "**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية الإنجاز لدى العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بالمسيلة - "**
* من إعداد الطالب: عمار عايب
* السنة الجامعية: 2014
* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، -جامعة المسيلة-

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط الاتصالية وطبيعة تشكيلتها في البناء التنظيمي، وكذا معرفة فيما إذا كان للاتصال التنظيمي علاقة بدافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة نفطال، وكذلك معرفة علاقة الاتصال التنظيمي الرسمي بمختلف أشكاله بدافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها 50 فرد.

وقد أسفرت نتائج الدراسة على:

* وجود اتصال نازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال عن طريق المشرف المباشر، مع الاعتماد إلى حد صغير على الإعلانات والاجتماعات.
* وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بعد الاتصال التنظيمي النازل وبين دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة نفطال.
* وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بعد الاتصال التنظيمي الصاعد وبين دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة نفطال.
* وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جدا بين بعد الاتصال التنظيمي الأفقي وبين دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة نفطال.
1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي، بعنوان "**أثر الاتصال التنظيممي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر– تبسة- "**
* من إعداد الطالبين: مزهودي أسماء، بريك عبد المنعم
* السنة الجامعية: 2021
* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي- تبسة-

هدفت الدراسة إلى تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإدلري معرفة علاقة الاتصال التنظيمي الرسمي بمختلف أشكاله بدافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة ، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها 50 عاملا، وقد أسفرت نتائج الدراسة على:

* يساهم الاتصال النازل في أداء الأعمال بكفاءة
* يساهم الاتصال النازل في كسب العمال خبرات جديدة
* هناك مجال لانتقال المعلومات وفق الاتصال الصاعد.

**خلاصة الفصل:**

 للاتصال التنظيمي أهمية وقيمة كبيرة فهو بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات من أجل الرقي بها أن يعطوا للاتصال التنظيمي الرسمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم، فمن خلاله تستطيع المؤسسات أن تتوصل لما يحرك ويستثير عمالها لتأدية عملهم، والتي تترجم بالدافعية للإنجاز، فهي تعد عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد كما يعتبر مكونا أساسيا يسعى الفرد من خلاله تحقيق ذاته وتأكيدها.

**تمهيد:**

 استنادا إلى ما تناولناه في الجانب النظري، وفي إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي وتدعيم لمعلوماته واستكمالا للإجابة على الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على ما تناولناه في الجانب التطبيقي، من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-.

وبناءا على ما ذكر أعلاه، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** منهجية الدراسة الميدانية

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة

**المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية**

 تحقيقا لأهداف الدراسة والإجابة على إشكاليتها وتساؤلاتها يتطلب الاستعانة بطرق وأدوات بحثية وإحصائية، في هذا الإطار نستعرض في هذا المبحث طرق وأدوات الدراسة، بدءا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا عينة ومجتمع وإجراءات الدراسة، إضافة إلى عرض مكونات الإستبانة والأساليب والأدوات الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات التي أفرزتها الاستبانة، وقد تم تقسيم المبحث منهجيا إلى:

**المطلب الأول:** طريقة الدراسة

**المطلب الثاني:** أدوات الدراسة

**المطلب الأول:** **طريقة الدراسة**

سنعرض فيما يلي طريقة الدراسة، من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة، وكذا مجتمع ومتغيرات الدراسة ومختلف الإجراءات المتبعة لتنفيذها.

**أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر-تبسة)**

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية، تعتبر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات، بدأت نشاطها رسميا في 01 جانفي 2003، وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002، وهي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية. وتهدف إلى تحقيق غايات رئيسية: المردودية، الفعالية وتحسين نوعية الخدمات.

وتتمحور نشاطاتها حول:

* تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
* تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
* إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ولشركة اتصالات الجزائر –تبسة- فروع تم إنشاؤها لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية:

1. فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" Mobilis

مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 1.000.000.000 د.ج، مختصة في الهاتف النقال، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وعدد زبائن تعدى 10 ملايين مشترك.

1. اتصالات الجزائر الفضائية Algére Télécome(ATS)

مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب 1.000.000.000د.ج مختصة بتكنولوجيا الوسائل والأقمار الصناعية.

1. اتصالات الجزائر للانترنت

متخصص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت، وكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، المحروقات، المالية..) كلها مربوطة حاليا بشبكات الانترنت.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر:

مديرية الطاقة والمحيط DEE

مديرية تجهيز الاتصال DEC

مدير التخطيط IDT

مديرية تجهيز التراسلات DET

المفتشية العامة IG

مديرية الإدارة العامة والإمدادات DAGL

الرئيس المدير العام PDG

مديرية الموارد البشرية DRH

المفتشية المركزية IC

مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال DGTR

مديرية المالية والمحاسبة DFC

مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي DPSI

مديرية التسويق وتسيير النوعية DMGQ

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر الإدارة المركزية

المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة http://www.algerietelecome.dz

**ثانيا:منهج الدراسة وأدوات جمع العينات**

1. **أدوات الدراسة:** يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.
2. **أدوات جمع البيانات:** هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الأولية والثانوية، وتتمثل في الآتي:
3. البيانات الأولية: وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة عن طريق توزيع الاستبيان، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها على مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
4. البيانات الثانوية: وذلك من خلال مراجعة الكتب والمنشورات التي تتعلق بالاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز لإثراء الدراسة بشكل علمي.

**ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين (من مختلف الوحدات والأقسام) بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- البالغ عددهم 225

 موظفا، حيث شملت عينة الدراسة عينة عشوائية مقسمة وموزعة على مختلف موظفي وحدات المؤسسة والتي بلغ عددها 60 عاملا، وكانت الاستمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل على النحو التالي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الاستبيان** | **العدد** | **النسبة%** |
| الموزع  | 60 | 100 |
| المسترجع | 40 | 66.66 |
| المستبعد | 12 | 20 |
| الصالحة للتحليل | 28 | 46.66 |

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الاستبيان الموزع 60 استبانة، وبعد عملية التوزيع استرجعنا 40 استبانة رغم تذكيرنا وإلحاحنا المتكرر على استرجاع كامل الاستبانات، وبعد الإطلاع تم استبعاد 12 منها لعدم اكتمال البيانات ووضوحها من جهة أخرى، وعليه تم تحليل ودراسة 28 استبانة من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة للدراسات الإحصائية عموما.

**المطلب الثاني: أدوات الدراسة**

 سيتم خلال هذا المطلب التعرف على الأداة التي استخدمناها في الجانب التطبيقي من الدراسة وكذا التعرف على الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها.

**أولا: أداة جمع البيانات الميدانية**

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي الاستبيان، وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

* إعداد استبيان يتضمن 18 سؤال من أجل استخدامها في جمع المعلومات.
* عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
* تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف وتحكيمه من طرف 03 أساتذة.
* توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

**ثانيا: محتوى الاستبيان**

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:

1. **الجزء الأول:** واشتمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية).
2. **الجزء الثاني:** تناول محور الاستبيان الذي يهدف على التعرف على أثر الاتصال التنظيمي الرسمي لدى دافعية الإنجاز للعمال، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين:
* المحور الأول: يدور حول الاتصال التنظيمي الرسمي، ويتكون من 09 عبارات.
* المحور الثاني: يدور حول دافعية الإنجاز، ويتكون من 09 عبارات.

 **ثالثا: الوسائل الإحصائية المستعملة**

لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان ثم استخدام الوسائل الإحصائية الوصفية والمتمثلة في:

1. التكرارات: وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبيان وتلخيصها في جداول، وذلك عند عرض نتائج الاستبيان.
2. النسبة المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأسئلة، وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد العينة، ومن ثم تمثيلها في دوائر نسبية، وتم العتماد عليها في تحليل نتائج محور الاستبيان.

$$\frac{100×المجموعة تكرار}{للتكرارات الكلي المجموع }=المئوية النسبة$$

1. الانحراف المعياري: يستخدم لبيان تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة، ويرمز له بالعلاقة التالية:

$$δ=\frac{\sqrt{∑\left(Xi-X\right)2}}{N}$$

1. المتوسط الحسابي: يستخدم للتعرف على مستوى شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل الارتباط بيرسون: بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة العلاقة بينهما.
3. معامل الانحدار الخطي البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها.

لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات التي تضمنها الاستبيان استخدم (مقياس ليكارت Likert)، بحيث سيتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو الآتي:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المقياس** | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد  | موافق  | موافق بشدة |
| **الدرجة** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

المصدر: من إعداد الطالبين

ويتم الحصول على المستويات من خلال طول الفترة، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5 مسافة)، وتمثل 5 عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

|  |  |
| --- | --- |
| **المتوسط المرجح** | **المستوى** |
| من 1 إلى 1.79 | غير موافق بشدة |
| من 1.80 إلى 2.59 | غير موافق |
| من 2.60 إلى 3.39 | محايد |
| من 3.40 إلى 4.19 | موافق |
| من 4.20 إلى 5  | موافق بشدة |

ولتحديد درجة الموافقة من أجل القيام بالتحليل، حددت ثلاثة مستويات هي: (مرتفع، متوسط، منخفض)، وبناءا عليه حددت المعادلة التالية:

$$\frac{البديل الأدنى الحد-البديل الأعلى الحد}{المستويات عدد}=الفئة طول$$

بالتعويض نجد:

* الدرجة المنخفضة تأخذ القيمة من 1 إلى غاية 2.33
* الدرجة المتوسطة تأخذ القيمة من 2.34 إلى غاية 3.66
* الدرجة المرتفعة تأخذ من القيمة 3.67 فأكثر.

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، حيث تم تحليل خصائص مجتمع الدراسة ثم تحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

**المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة**

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

1. **توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس:** يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما يلي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الجنس** | **التكرار** | **النسبة المئوية** |
| **ذكر**  | 12 | 42,85% |
| **أنثى** | 16 | 57,15% |
| **المجموع** | 28 | 100% |

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين على نتائج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور تمثل 85, 42%، في حين بلغت نسبة الإناث 57,15%، أي سيطرة الفئة الأنثوية على الفئة الذكورية، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

1. **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤهل العلمي** | **التكرار** | **النسبة المئوية** |
| **ثانوي** | 03 | 10,7% |
| **ليسانس** | 10 | 35,7% |
| **ماستر** | 08 | 28,6% |
| **مستويات أخرى** | 07 | 25% |
| **المجموع** | 28 | 100% |

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كانت الحائزين على شهادة ليسانس بنسبة 35,7%، في حين بلغ الأفراد ذوي شهادة الماستر نسبة 28,6%، أما أفراد العينة بالنسبة للمستويات الأخرى فكانت نسبتهم 25%، أما الذين يحملون المؤهل الثانوي بلغت نسبتهم 10,7%. أي أن فئة الليسانس أكثر نسبة في العينة المستهدفة، والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

 المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

1. **توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخبرة** | **التكرار** | **النسبة المئوية** |
| **أقل من 05 سنوات** | 03 | 10,7% |
| **من 05 إلى 10 سنوات** | 05 | 17,9% |
| **من 10 إلى 15 سنة** | 07 | 25% |
| **من 15 سنة فما فوق** | 13 | 46,4% |
| **المجموع** | 28 | 100% |

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 46,4% من أفراد العينة لديهم أكثر من 15 سنة خبرة وتمثل أعلى نسبة، وأن نسبة 25% من أفراد العينة لديهم من 10 إلى 15 سنة خبرة، أما نسبة 17,9% فلديهم من 05 إلى 10 سنوات خبرة، ونسبة 10,7% فكانت لأفراد العينة ذوي خبرة أقل من 05 سنوات. ومنه نستنتج أن فئة أكثر من 15 سنة خبرة هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

**المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة**

سيتم عرض المحاور الأساسية لهذا المطلب والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية Spss

**أولا:** **عرض تحليل محور الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة-**

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور الاتصال التنظيمي الرسمي وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الاتجاه**  | **المستوى** |
| 01 | تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر | 2,964 | 1,318 | محايد | متوسط |
| 02 | تلجأ إليك الإدارة لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك | 2,857 | 1,483 | محايد | متوسط |
| 03 | يسمح نوع الاتصال السائد في المؤسسة للموظفين بطرح انشغالاتهم | 2,357 | 1,445 | غير موافق | متوسط |
| 04 | تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة | 3,714 | 1,272 | موافق | مرتفع |
| 05 | يطلب منك تقديم تقارير دورية حول سير العمل | 4,178 | 0,904 | موافق | مرتفع |
| 06 | تصلك التعليمات من خلال الاجتماعات | 4,142 | 0,755 | موافق | مرتفع |
| 07 | يتم تبليغك بالأوامر الخاصة بالعمل عن طريق الهاتف | 3,25 | 1,377 | محايد | متوسط |
| 08 | تعتمد الإدارة على الانترنت لتنسيق العمل بين مختلف أقسامها | 4,107 | 0,831 | موافق | مرتفع |
| 09 | تعتمد على الطلب الخطي في حال احتجت لرخصة للقيام بعمل ما | 4,178 | 1,020 | موافق | مرتفع |
|  | **إجمالي درجة المحور** | **3,527** | **1,156** | **موافق** | **مرتفع** |

الجدول رقم (07): الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور الاتصال التنظيمي الرسمي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 3,527 وانحراف معياري قدره 1,156، ودرجة تجانس مرتفعة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى، وهذه الأسئلة عموما تمثل 09 عبارات وهي كما يلي:

* **تحليل نتائج العبارات الخاصة بالاتصال التنظيمي الرسمي**
* العبارة 01: " تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,964، وانحراف معياري قيمته 1,318، وهذا يعني وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أن أغلبية الأفراد يتفقون على أنهم يتلقون الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر.
* العبارة 02: " تلجأ إليك الإدارة لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك"، ويبلغ المتوسط الحسابي 2,857، بانحراف معياري قدره 1,483، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفردا العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن الإدارة تلجأ لهم لطلب رأيهم حول المسائل التي تخص عملهم.
* العبارة 03: " يسمح نوع الاتصال السائد في المؤسسة للموظفين بطرح انشغالاتهم "، وبلغ المتوسط الحسابي 2,357، بانحراف معياري قدره 1,445، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة يسمح لهم بطرح إنشغالاتهم.
* العبارة 04: " تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة"، وبلغ المتوسط الحسابي 3,714، بانحراف معياري قدره 1,272، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يتفقون على أن هناك صعوبة في الاتصال بالإدارة.
* العبارة 05: " يطلب منك تقديم تقارير دورية حول سير العمل"، وبلغ المتوسط الحسابي 4,178، بانحراف معياري قدره 0,904، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أنهم مطالبين بتقديم تقارير دورية حول سير العمل.
* العبارة 06: " تصلك التعليمات من خلال الاجتماعات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,142، بانحراف معياري قدره 0,755، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن التعليمات تصلهم خلال الاجتماعات.
* العبارة 07: " يتم تبليغك بالأوامر الخاصة بالعمل عن طريق الهاتف"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,25، بانحراف معياري قدره 1,377، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أنه يتم تبليغهم بالأوامر الخاصة بالعمل عن طريق الهاتف.
* العبارة 08: " تعتمد الإدارة على الانترنت لتنسيق العمل بين مختلف أقسامها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,107، بانحراف معياري قدره 0,831، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن الإدارة تعتمد على الانترنت للتنسيق بين أقسام المؤسسة.
* العبارة 09: " تعتمد على الطلب الخطي في حال احتجت لرخصة للقيام بعمل ما"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,178، بانحراف معياري قدره 1,020، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أنهم يقدمون طلب خطي في حالة طلب رخصة للقيام بأمر ما.

**ثانيا: عرض وتحليل محور دافعية الإنجاز بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة-**

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور دافعية الإنجاز، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العبارة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الاتجاه**  | **المستوى** |
| **10** | عند دخولك للمؤسسة تركز على أداء عملك فقط | 3,357 | 1,311 | محايد | متوسط |
| **11** | تنجز عملك لاعتباره تطبيقا لتعليمات الإدارة فقط | 3,964 | 1,104 | موافق | مرتفع |
| **12** | تطمح لشغل منصب أعلى من منصبك الحالي | 3,178 | 1,540 | محايد | متوسط |
| **13** | تبذل كل ما بوسعك ليكون عملك متميز عن الآخرين | 4,428 | 0,690 | موافق بشدة | مرتفع |
| **14** | تشعر أنك قادر على تحمل المسؤولية | 3,785 | 1,197 | موافق | مرتفع |
| **15** | يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار واقتراحات العمال | 2,035 | 0,922 | غير موافق | منخفض |
| **16** | ثناء المدير على مجهوداتك تدفعك للارتقاء بأدائك | 3,178 | 1,492 | محايد | متوسط |
| **17** | نوع الاتصال السائد في المؤسسة يرفع مستوى دافعية الإنجاز لديك | 2,464 | 1,035 | غير موافق | متوسط |
| **18** | يتم تقديم حوافز للعاملين من أجل تحسين مستوى دافعيتهم للإنجاز | 3,464 | 1,137 | موافق | متوسط |
|  | **إجمالي درجة المحور** | **3,317** | **1,158** | **موافق** | **متوسط** |

الجدول رقم (08): الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور دافعية الإنجاز

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل يأخذ القيمة 3,317 وانحراف معياري قدره 1,158، ودرجة تجانس متوسطة، وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى، وهذه الأسئلة عموما تمثل 09 عبارات وهي كما يلي:

* **تحليل نتائج العبارات الخاصة بدافعية الإنجاز**
* العبارة 10: "عند دخولك للمؤسسة تركز على أداء عملك فقط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,357، بانحراف معياري قدره 1,311، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يتفقون على أنهم يركزون على أداء عملهم فور دخولهم للمؤسسة.
* العبارة 11: " تنجز عملك لاعتباره تطبيقا لتعليمات الإدارة فقط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,964، بانحراف معياري قدره 1,104، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يتفقون على أنهم ينجزون عملهم تطبيقا لتعليمات الإدارة فقط.
* العبارة 12: "تطمح لشغل منصب أعلى من منصبك الحالي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,178، بانحراف معياري قدره 1,540، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يطمحون لشغل مناصب أعلى من مناصبهم الحالية.
* العبارة 13: " تبذل كل ما بوسعك ليكون عملك متميز عن الآخرين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,428، بانحراف معياري قدره 0,690، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يتفقون على أنهم يبذلون كل ما بوسعهم ليكون عملهم متميزا عن البقية.
* العبارة 14: "تشعر أنك قادر على تحمل المسؤولية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,785، بانحراف معياري قدره 1,197، وهذا يدل على وجود درجة تجانس مرتفعة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أنهم قادرين على تحمل المسؤولية.
* العبارة 15: " يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار واقتراحات العمال"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,035، بانحراف معياري قدره 0,922، وهذا يدل على وجود درجة تجانس منخفضة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار واقتراحات موظفيها.
* العبارة 16: " ثناء المدير على مجهوداتك تدفعك للارتقاء بأدائك"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,178، بانحراف معياري قدره 1,492، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يتفقون على أن ثناء المدير على مجهوداتهم يدفعهم للارتقاء بأدائهم لعملهم.
* العبارة 17: " نوع الاتصال السائد في المؤسسة يرفع مستوى دافعية الإنجاز لديك"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,464، بانحراف معياري قدره 1,035، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن نوع الاتصال السائد يرفع من مستوى الدافعية للإنجاز لديهم.
* العبارة 18: " يتم تقديم حوافز للعاملين من أجل تحسين مستوى دافعيتهم للإنجاز"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,464، بانحراف معياري قدره 1,137، وهذا يدل على وجود درجة تجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه أغلبية أفراد المؤسسة محل الدراسة يتفقون على أنهم يتلقون حوافز من أجل تحسين مستوى دافعيتهم للإنجاز.
* **مصفوفة الارتباط لبيرسون بين الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **المتوسط الحسابي** | **الإنحراف المعياري** |
| **الاتصال التنظيمي الرسمي** | 3,527 | 3,317 |
| **دافعية الإنجاز** | 1,156 | 1,158 |
|  |  |  |
|  | **بيرسون** | **-1** |

الجدول رقم (09): معامل الارتباط ل Pearson

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة سلبية بين الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 1-، وتشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة-، مما يشير إلى أن نمط الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة لا يساهم في زيادة دافعية الإنجاز لدى العمال.

لقد تم الحصول على معطيات الدراسة من خلال الاستبانة، وتتمثل في أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز، حيث لدينا متغيرين هما:

* الاتصال التنظيمي الرسمي: يمثل المتغير المستقل X
* دافعية الإنجاز: يمثل المتغير التابع Y

بعد جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين والتعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل يتم تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة على هذا النموذج، وتعد أول خطوة لبناء نموذج قياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

الشكل رقم (15): الانحدار الخطي البسيط

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

ونموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز قد بالمعادلة التالية:

Y = -0,244X + 4,178

حيث:

X: الاتصال التنظيمي الرسمي

Y: دافعية الإنجاز

نلاحظ من المعادلة السابقة أن معامل الاتصال التنظيمي الرسمي إشارته سالبة، أي أن هناك علاقة عكسية بين المتغير التابع والمتغير المستقل. مما يشير إلى أن كل ما زاد الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة تقل دافعية الإنجاز للعمال، والعكس صحيح أي كلما انخفض نمط الاتصال السائد كلما زادت دافعية العمال في المؤسسة.

من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي عكسي، وليس هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل، مما يجب قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي الرسمي و دافعية الإنجاز في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- .

* **استخلاص نتائج الاستبيان:**

بعد تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

* الإدارة تصدر أوامر وتعليمات فقط.
* عدم الأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار العمال.
* صعوبة الاتصال بالإدارة.
* تقديم الحوافز للموظفين يعمل على تحسين أدائهم.
* طموح العمال لشغل مناصب أعلى يجعلهم يتنافسون على تقديم أداء متميز عن البقية.

**خلاصة الفصل:**

نستخلص مما سبق في هذا الفصل، وبعد التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- والإطار المنهجي المتبع في كيفية إنجاز أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي شملت محورين: الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز، والتي تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وبعد المعالجة والتحليل تم التوصل إلى عدم وجود ارتباط بين الاتصال الرسمي التنظيمي ودافعية الإنجاز.

تعتمد المؤسسات في تحقيق نجاحها بشكل أفضل على نمط وأسلوب اتصال فعال، وكذا على موردها البشري الذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق هذا النجاح، لذلك تحرص المؤسسات على تطبيق كافة الوسائل  واختيار أحسن الأساليب الاتصالية التنظيمية الناجعة من أجل توفير بيئة عمل ملائمة لموظفيها بغية تحسين دافعية الإنجاز لديهم لضمان أفضل أداء، ومن خلال البحث تمت محاولة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في:

**ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لعمال المؤسسات الاقتصادية عموما؟ ومؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- على وجه الخصوص؟**

وتمت معالجتها من خلال فصلين، حيث بعد التعرض في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز، توصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي الرسمي يتضمن مفاهيم أساسية مما يكسبه دورا كبيرا في نجاح المؤسسة، أما بالنسبة لدافعية الإنجاز فهي مدى ميل الفرد للتغلب على العقبات مصحوبا بالجهد المبذول وروح المنافسة التي يطمح من خلالها للتميز .

ومن خلال الفصل الثاني الذي تضمن الدراسة الميدانية بين متغيري الدراسة، تم التوصل إلى عدم وجود ارتباط بين الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

1. **نتائج البحث:**

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* الاتصال التنظيمي الرسمي هو نشاط إداري.
* الاتصال التنظيمي الرسمي ضرورة أساسية فهو يعمل على نشر أهداف المؤسسة وقيمها وفلسفتها، إعلام أعضاء المؤسسة بخططها وإمكانياتها وتطلعاتها، إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين، والحصول على المعلومات والبيانات، الاستفسارات والتوقعات، المقترحات والمشكلات والشكاوى، توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات، تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.
* الدافعية للإنجاز هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو تحقيق التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه.
1. **اختبار فرضيات البحث:**

من خلال البحث تم اختيار الفرضيات التي تم اعتمادها في بدايته، تتمثل في:

* **الفرضية الرئيسية والتي مفادها**: "يؤثر الاتصال التنظيمي الرسمي وبشكل كبير على دافعية الإنجاز بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة-

حيث تم تأكيد عدم صحة الفرضية، ذلك أن الاتصال التنظيمي الرسمي لا يؤثر على دافعية الإنجاز بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة-.

* **الفرضية الفرعية الأولى** والتي مفادها: الاتصال التنظيمي النازل هو السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة-.

حيث تم تأكيد صحة الفرضية، وذلك أن مسؤولي الإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- يمارسون نمط الاتصال التنظيمي النازل، تجلى ذلك في إصدار التعليمات والأوامر والمهام دون اهتمامهم بآراء وأفكار وشكاوي الموظفين.

* **الفرضية الفرعية الثانية** والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي الرسمي السائد في مؤسسة البحث ودافعية الإنجاز لدى عمالها.

تم تأكيد عدم صحة الفرضية، وذلك من خلال معامل الارتباط السلبي الذي يدل على وجود علاقة عكسية، أي أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي الرسمي في مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- ودافعية الإنجاز لدى عمالها.

* **الفرضية الفرعية الثالثة** والتي مفادها نوع الاتصال السائد أحد المعوقات التي تخفض من مستوى دافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة

تم تأكيد صحة الفرضية، وتبين ذلك في الصعوبة التي يواجهها الموظفين في الإتصال بالإدارة، مما يعيقهم من فهم مضمون الرسالة، و بالتالي عدم تأدية العمل المطلوب بكفاءة أي انخفاض رغبتهم للقيام بالمهام، ومنه الاتصال السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- يخفض من مستوى دافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة.

1. **توصيات ومقترحات**

من خلال هذا البحث يمكن صياغة جملة من التوصيات والمقترحات تتمثل في:

* الاتصال التنظيمي الرسمي يلعب دورا بالغ الأهمية في المؤسسة، لذا وجب على هذه الأخيرة الاهتمام به و بكل أنواعه.
* دافعية الإنجاز تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء لدى الموظفين ورغبتهم للارتقاء بعملهم وتميزهم، وبالتالي تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة ككل.
* ضرورة إتباع أساليب وأنماط اتصال تعمل على تحسين ورفع إنتاجية الموظفين.
* تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر يرفع من دافعيتهم للإنجاز وبالتالي كفاءة أدائهم.
* يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- الاهتمام أكثر بنوع الاتصال الرسمي المعتمد فيها بغية خلق بيئة عمل مناسبة، فغياب المنافسين لا يعني الاكتفاء بعدم الاهتمام بالعاملين وإنجاز الأعمال بأساليب غير مساعدة ومتجددة.
1. **صعوبات البحث وآفاقه**

تمثلت أهم الصعوبات التي تم التعرض إليها:

* صعوبات خاصة بالمراجع حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز.
* صعوبة استرجاع كافة الإستبانات الموزعة.
1. **الكتب**
* عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب، ط1، القاهرة، مصر، 2000.
* فرج عبد القادر طه، موسوعة علم النفس، التحليل النفسي، دار غريب، ط2، القاهرة، مصر، 2003.
* محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الاسلامية، مصر، 2003.
* محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
1. **الرسائل الجامعية**
* ابتهال سليمي، نمط الاتصال السائد وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية –دراسة ميدانية في إذاعة أم البواقي الجهوية-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013.
* إيمان غزلان، عبد الحق مشير، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة –دراسة حالة : البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي،2018.
* بن الصالح سمية، بكراوي نجاة، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بإدارة الصف لدى أساتذة التعليم الثانوي –دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية أدرار- ،مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، 2018.
* بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي –دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة- مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
* حسيني فاطمة، خلاف أمال، صعوبات تعلم القراءة وعلاقتها بدافعية الإنجاز-دراسة ميدانية لعينة من تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي بمدارس مدينة سعيدة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ليسانس، تخصص تكنولوجيا التربية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة،2016.
* عفاف وسطاني، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة –دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف- مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
* عمار عايب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال –دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بالمسيلة-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014.
* قواسمية أحمد، طبش لقمان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية –دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية الجزائرية- مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية –بسكرة-، 2020.
* محمد علي محمد، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995.
* نجعوم رزيقة، العمري سليمة، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر-أم البواقي-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.
1. **المجلات:**
* حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي- دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد: 07، ديسمبر 2019.
* جديدي عفيفة، الدافعية: أهميتها ودورها في التعلم، جامعة البويرة، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 17، ديسمبر 2014.
1. **المواقع الإلكترونية:**
* <https://sites.google.com>.
* <https://www.12manage.com/methods_herzberg_two_factory_ar.html>.
* الموقع الرسمي للمؤسسة <http://www.algerietelecome.dz>

**قائمة الملاحق**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الملحق** | **الصفحة** |
| 01 | الاستبيان | 69 |
| 02 | قائمة الأساتذة المحكمين | 70 |
| 03 | مصفوفة الارتباط ل بيرسون | 71 |
| 04 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية | 72 |

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول:

**أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال**

**دراسة حالة اتصالات الجزائر –تبسة-**

تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة حول " **أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال –دراسة حالة اتصالات الجزائر- تبسة-"**، راجين منكم إبداء رأيكم حول العبارات الواردة فيها، بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة العربي التبسي –تبسة-، للسنة الجامعية: 2021/2022.

نرجو من سيادتكم قراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسبا علما بأن هذه البيانات لن تقدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجابتكم ومساهمتكم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

**أولا: المعلومات الشخصية**

يرجى وضع علامة X

الجنس ذكر أنثى

**المستوى التعليمي** ثانوي ليسانس

 ماستر مستويات أخرى

**الخبرة المهنية** أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات

 من 10 إلى 15 سنة من 15 فما فوق

**ثانيا: البيانات الأساسية**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **البيانات** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
|  | **المحور الأول: الاتصال التنظيمي الرسمي** |  |  |  |  |  |
| **01** | تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر |  |  |  |  |  |
| **02** | تلجأ إليك الإدارة لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك |  |  |  |  |  |
| **03** | يسمح نوع الاتصال السائد في المؤسسة للموظفين بطرح انشغالاتهم |  |  |  |  |  |
| **04** | تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة |  |  |  |  |  |
| **05** | يطلب منك تقديم تقارير دورية حول سير العمل |  |  |  |  |  |
| **06** | تصلك التعليمات من خلال الاجتماعات |  |  |  |  |  |
| **07** | يتم تبليغك بالأوامر الخاصة بالعمل عن طريق الهاتف |  |  |  |  |  |
| **08** | تعتمد الإدارة على الانترنت لتنسيق العمل بين مختلف أقسامها |  |  |  |  |  |
| **09** | تعتمد على الطلب الخطي في حال احتجت لرخصة للقيام بعمل ما |  |  |  |  |  |
|  | **المحور الثاني: دافعية الإنجاز** |  |  |  |  |  |
| **10** | عند دخولك للمؤسسة تركز على أداء عملك فقط |  |  |  |  |  |
| **11** | تنجز عملك لاعتباره تطبيقا لتعليمات الإدارة فقط |  |  |  |  |  |
| **12** | تطمح لشغل منصب أعلى من منصبك الحالي |  |  |  |  |  |
| **13** | تبذل كل ما بوسعك ليكون عملك متميز عن الآخرين |  |  |  |  |  |
| **14** | تشعر أنك قادر على تحمل المسؤولية |  |  |  |  |  |
| **15** | يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار واقتراحات العمال |  |  |  |  |  |
| **16** | ثناء المدير على مجهوداتك تدفعك للارتقاء بأدائك |  |  |  |  |  |
| **17** | نوع الاتصال السائد في المؤسسة يرفع مستوى دافعية الإنجاز لديك |  |  |  |  |  |
| **18** | يتم تقديم حوافز للعاملين من أجل تحسين مستوى دافعيتهم للإنجاز |  |  |  |  |  |

**شكرا على تعاونكم...**

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى\_التعليمي

 /PIECHART PERCENT

 /ORDER=ANALYSIS.

**Fréquences**

|  |
| --- |
| **Statistiques** |
| المستوى\_التعليمي  |
| N | Valide | 28 |
| Manquant | 0 |

|  |
| --- |
| **المستوى\_التعليمي** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ثانوي | 3 | 10,7 | 10,7 | 10,7 |
| ليسانس | 10 | 35,7 | 35,7 | 46,4 |
| ماستر | 8 | 28,6 | 28,6 | 75,0 |
| مستويات أخرى | 7 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة\_المهنية

 /PIECHART PERCENT

 /ORDER=ANALYSIS.

**Fréquences**

|  |
| --- |
| **Statistiques** |
| الخبرة\_المهنية  |
| N | Valide | 28 |
| Manquant | 0 |

|  |
| --- |
| **الخبرة\_المهنية** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 5 سنوات | 3 | 10,7 | 10,7 | 10,7 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 5 | 17,9 | 17,9 | 28,6 |
| من 10 إلى 15 سنة | 7 | 25,0 | 25,0 | 53,6 |
| من 15 فما فوق | 13 | 46,4 | 46,4 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

FREQUENCIES VARIABLES=السؤال\_4 السؤال\_5 السؤال\_6 السؤال\_7 السؤال\_8 السؤال\_9 السؤال\_10 السؤال\_11 السؤال\_12

 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM

 /ORDER=ANALYSIS.

**Fréquences**

|  |
| --- |
| **Statistiques** |
|  | تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر | تلجأ إليك الإدارة لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك | يسمح نوع الاتصال السائد في المؤسسة للموظفين بطرح انشغالاتهم | تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة | يطلب منك تقديم تقارير دورية حول سير العمل | تصلك التعليمات من خلال الاجتماعات | يتم تبليغك بالأوامر الخاصة بالعمل عن طريق الهاتف | تعتمد الإدارة على الانترنت لتنسيق العمل بين مختلف أقسامها | تعتمد على الطلب الخطي في حال احتجت لرخصة للقيام بعمل ما |
| N | Valide | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 2,9643 | 2,8571 | 2,3571 | 3,7143 | 4,1786 | 4,1429 | 3,2500 | 4,1071 | 4,1786 |
| Ecart type | 1,31887 | 1,48360 | 1,44566 | 1,27242 | ,90487 | ,75593 | 1,37773 | ,83174 | 1,02030 |
| Somme | 83,00 | 80,00 | 66,00 | 104,00 | 117,00 | 116,00 | 91,00 | 115,00 | 117,00 |

**Table de fréquences**

|  |
| --- |
| **تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 3 | 10,7 | 10,7 | 10,7 |
| غير موافق | 10 | 35,7 | 35,7 | 46,4 |
| محايد | 5 | 17,9 | 17,9 | 64,3 |
| موافق | 5 | 17,9 | 17,9 | 82,1 |
| موافق بشدة | 5 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **تلجأ إليك الإدارة لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 7 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| غير موافق | 6 | 21,4 | 21,4 | 46,4 |
| محايد | 4 | 14,3 | 14,3 | 60,7 |
| موافق | 6 | 21,4 | 21,4 | 82,1 |
| موافق بشدة | 5 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **يسمح نوع الاتصال السائد في المؤسسة للموظفين بطرح انشغالاتهم** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 11 | 39,3 | 39,3 | 39,3 |
| غير موافق | 6 | 21,4 | 21,4 | 60,7 |
| محايد | 5 | 17,9 | 17,9 | 78,6 |
| موافق | 2 | 7,1 | 7,1 | 85,7 |
| موافق بشدة | 4 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 3 | 10,7 | 10,7 | 10,7 |
| غير موافق | 2 | 7,1 | 7,1 | 17,9 |
| محايد | 3 | 10,7 | 10,7 | 28,6 |
| موافق | 12 | 42,9 | 42,9 | 71,4 |
| موافق بشدة | 8 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **يطلب منك تقديم تقارير دورية حول سير العمل** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق | 1 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| محايد | 6 | 21,4 | 21,4 | 25,0 |
| موافق | 8 | 28,6 | 28,6 | 53,6 |
| موافق بشدة | 13 | 46,4 | 46,4 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **تصلك التعليمات من خلال الاجتماعات** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 6 | 21,4 | 21,4 | 21,4 |
| موافق | 12 | 42,9 | 42,9 | 64,3 |
| موافق بشدة | 10 | 35,7 | 35,7 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **يتم تبليغك بالأوامر الخاصة بالعمل عن طريق الهاتف** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 5 | 17,9 | 17,9 | 17,9 |
| غير موافق | 3 | 10,7 | 10,7 | 28,6 |
| محايد | 5 | 17,9 | 17,9 | 46,4 |
| موافق | 10 | 35,7 | 35,7 | 82,1 |
| موافق بشدة | 5 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **تعتمد الإدارة على الانترنت لتنسيق العمل بين مختلف أقسامها** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 8 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| موافق | 9 | 32,1 | 32,1 | 60,7 |
| موافق بشدة | 11 | 39,3 | 39,3 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **تعتمد على الطلب الخطي في حال احتجت لرخصة للقيام بعمل ما** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق | 3 | 10,7 | 10,7 | 10,7 |
| محايد | 3 | 10,7 | 10,7 | 21,4 |
| موافق | 8 | 28,6 | 28,6 | 50,0 |
| موافق بشدة | 14 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

FREQUENCIES VARIABLES=السؤال\_13 السؤال\_14 السؤال\_15 السؤال\_16 السؤال\_17 السؤال\_18 السؤال\_19 السؤال\_20 السؤال\_21

 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM

 /ORDER=ANALYSIS.

**Fréquences**

|  |
| --- |
| **Statistiques** |
|  | عند دخولك للمؤسسة تركز على أداء عملك فقط | تنجز عملك لاعتباره تطبيقا لتعليمات الإدارة فقط | تطمح لشغل منصب أعلى من منصبك الحالي | تبذل كل ما بوسعك ليكون عملك متميز عن الآخرين | تشعر أنك قادر على تحمل المسؤولية | يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار واقتراحات العمال | ثناء المدير على مجهوداتك تدفعك للارتقاء بأدائك | نوع الاتصال السائد في المؤسسة يرفع مستوى دافعية الإنجاز لديك | يتم تقديم حوافز للعاملين من أجل تحسين مستوى دافعيتهم للإنجاز |
| N | Valide | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 3,3571 | 3,9643 | 3,1786 | 4,4286 | 3,7857 | 2,0357 | 3,1786 | 2,4643 | 3,4643 |
| Ecart type | 1,31133 | 1,10494 | 1,54089 | ,69007 | 1,19744 | ,92224 | 1,49204 | 1,03574 | 1,13797 |
| Somme | 94,00 | 111,00 | 89,00 | 124,00 | 106,00 | 57,00 | 89,00 | 69,00 | 97,00 |

**Table de fréquences**

|  |
| --- |
| **عند دخولك للمؤسسة تركز على أداء عملك فقط** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 3 | 10,7 | 10,7 | 10,7 |
| غير موافق | 4 | 14,3 | 14,3 | 25,0 |
| محايد | 8 | 28,6 | 28,6 | 53,6 |
| موافق | 6 | 21,4 | 21,4 | 75,0 |
| موافق بشدة | 7 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **تنجز عملك لاعتباره تطبيقا لتعليمات الإدارة فقط** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 2 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| محايد | 5 | 17,9 | 17,9 | 25,0 |
| موافق | 11 | 39,3 | 39,3 | 64,3 |
| موافق بشدة | 10 | 35,7 | 35,7 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **تطمح لشغل منصب أعلى من منصبك الحالي** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 6 | 21,4 | 21,4 | 21,4 |
| غير موافق | 4 | 14,3 | 14,3 | 35,7 |
| محايد | 5 | 17,9 | 17,9 | 53,6 |
| موافق | 5 | 17,9 | 17,9 | 71,4 |
| موافق بشدة | 8 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **تبذل كل ما بوسعك ليكون عملك متميز عن الآخرين** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 3 | 10,7 | 10,7 | 10,7 |
| موافق | 10 | 35,7 | 35,7 | 46,4 |
| موافق بشدة | 15 | 53,6 | 53,6 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **تشعر أنك قادر على تحمل المسؤولية** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 2 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| غير موافق | 2 | 7,1 | 7,1 | 14,3 |
| محايد | 5 | 17,9 | 17,9 | 32,1 |
| موافق | 10 | 35,7 | 35,7 | 67,9 |
| موافق بشدة | 9 | 32,1 | 32,1 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **يتم الأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار واقتراحات العمال** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 9 | 32,1 | 32,1 | 32,1 |
| غير موافق | 11 | 39,3 | 39,3 | 71,4 |
| محايد | 6 | 21,4 | 21,4 | 92,9 |
| موافق | 2 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |
| **ثناء المدير على مجهوداتك تدفعك للارتقاء بأدائك** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 6 | 21,4 | 21,4 | 21,4 |
| غير موافق | 3 | 10,7 | 10,7 | 32,1 |
| محايد | 6 | 21,4 | 21,4 | 53,6 |
| موافق | 6 | 21,4 | 21,4 | 75,0 |
| موافق بشدة | 7 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |
| **نوع الاتصال السائد في المؤسسة يرفع مستوى دافعية الإنجاز لديك** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 5 | 17,9 | 17,9 | 17,9 |
| غير موافق | 10 | 35,7 | 35,7 | 53,6 |
| محايد | 9 | 32,1 | 32,1 | 85,7 |
| موافق | 3 | 10,7 | 10,7 | 96,4 |
| موافق بشدة | 1 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **يتم تقديم حوافز للعاملين من أجل تحسين مستوى دافعيتهم للإنجاز** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غير موافق بشدة | 2 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| غير موافق | 3 | 10,7 | 10,7 | 17,9 |
| محايد | 8 | 28,6 | 28,6 | 46,4 |
| موافق | 10 | 35,7 | 35,7 | 82,1 |
| موافق بشدة | 5 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| Total | 28 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|   | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
| الاتصال التنظيمي الرسمي | 3,527 | 3,317 |
| دافعية الإنجاز | 1,156 | 1,158 |
|  |  |  |
|  | بيرسون | -1 |

**الملخص**

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال لعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم توزيع 28 استمارة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها الاتصال التنظيمي الرسمي السائد هو الاتصال النازل، ولا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

**كلمات مفتاحية**: الاتصال التنظيمي الرسمي، دافعية الإنجاز، اتصالات الجزائر.

**Abstract**

This study aimed at clarifying the impact of the foraml organizational communication on the achievement motivation among a sample of the employees of Algeria Telecom –Tesbessa state, the questionnaire was used as a main tool for the study, with 28 forms distributed, thes descriptive analytical approach was addopted in this study.

The study found results, the most important that the most used type of organizational communication is downward communication and there is no statistically significant between the formal organizational communication and achievement motivation among Algeria Telecom – Tebessa state- employees.

**Keywords :** organizational communication, achievement motivation, Algeria Telecom

1. - إيمان غزلان، عبد الحق مشير، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة –دراسة حالة : البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي،2018، ص:18. [↑](#footnote-ref-2)
2. - فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1،2003، ص:16. [↑](#footnote-ref-3)
3. - محمد علي محمد، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص:51. [↑](#footnote-ref-4)
4. - محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص:35. [↑](#footnote-ref-5)
5. - فضيل دليو، مرجع سابق، ص: 28. [↑](#footnote-ref-6)
6. - محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص:18. [↑](#footnote-ref-7)
7. - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الاسلامية، مصر، 2003، ص:10. [↑](#footnote-ref-8)
8. - قواسمية أحمد، طبش لقمان، الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية –دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية الجزائرية- مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية –بسكرة-، 2020، ص: 16، 17. [↑](#footnote-ref-9)
9. - عمار عايب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال –دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بالمسيلة-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014، ص: 47. [↑](#footnote-ref-10)
10. - نفس المرجع السابق، ص: 48. [↑](#footnote-ref-11)
11. - نفس المرجع السابق، ص: 51. [↑](#footnote-ref-12)
12. - نفس المرجع السابق، ص: 52- 54. [↑](#footnote-ref-13)
13. - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي –دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة- مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص: 39. [↑](#footnote-ref-14)
14. - نجعوم رزيقة، العمري سليمة، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر-أم البواقي-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص33 [↑](#footnote-ref-15)
15. - نفس المرجع السابق، ص: 34. [↑](#footnote-ref-16)
16. - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره ص: 41. [↑](#footnote-ref-17)
17. - نجعوم رزيقة، العمري سليمة، مرجع سبق ذكره، ص: 35. [↑](#footnote-ref-18)
18. - حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي- دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد: 07، ديسمبر 2019، ص: 104. [↑](#footnote-ref-19)
19. - نجعوم رزيقة، العمري سليمة، مرجع سبق ذكره، ص: 37- 38. [↑](#footnote-ref-20)
20. - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 45- 46. [↑](#footnote-ref-21)
21. - نفس المرجع السابق، ص47. [↑](#footnote-ref-22)
22. - جديدي عفيفة، الدافعية: أهميتها ودورها في التعلم، جامعة البويرة، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 17، ديسمبر 2014، ص:215، 216. [↑](#footnote-ref-23)
23. - نفس المرجع السابق، ص: 223- 224. [↑](#footnote-ref-24)
24. - ابتهال سليمي، نمط الاتصال السائد وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية –دراسة ميدانية في إذاعة أم البواقي الجهوية-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص: 65. [↑](#footnote-ref-25)
25. - نفس المرجع السابق، ص: 66. [↑](#footnote-ref-26)
26. - جديدي عفيفة، مرجع سبق ذكره، ص:229. [↑](#footnote-ref-27)
27. - عفاف وسطاني، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة –دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف- مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص:55. [↑](#footnote-ref-28)
28. - نفس المرجع السابق، ص:57،. [↑](#footnote-ref-29)
29. - نفس المرجع السابق، ص: 57- 58. [↑](#footnote-ref-30)
30. - ابتهال سليمي، مرجع سبق ذكره ص: 72-73. [↑](#footnote-ref-31)
31. - نفس المرجع السابق، ص: 74، 75. [↑](#footnote-ref-32)
32. - عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب، ط1، القاهرة، مصر، 2000، ص: 94. [↑](#footnote-ref-33)
33. - فرج عبد القادر طه، موسوعة علم النفس، التحليل النفسي، دار غريب، ط2، القاهرة، مصر، 2003، ص: 352. [↑](#footnote-ref-34)
34. - عمار عايب، مرجع سبق ذكره، ص: 97. [↑](#footnote-ref-35)
35. - حسيني فاطمة، خلاف أمال، صعوبات تعلم القراءة وعلاقتها بدافعية الإنجاز-دراسة ميدانية لعينة من تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي بمدارس مدينة سعيدة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ليسانس، تخصص تكنولوجيا التربية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، 2016، ص: 66. [↑](#footnote-ref-36)
36. - عفاف وسطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 60. [↑](#footnote-ref-37)
37. - عفاف وسطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 61. [↑](#footnote-ref-38)
38. - نفس المرجع السابق، ص:67- 68. [↑](#footnote-ref-39)
39. - نفس المرجع السابق، ص: 69. [↑](#footnote-ref-40)
40. - بن الصالح سمية، بكراوي نجاة، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بإدارة الصف لدى أساتذة التعليم الثانوي –دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية أدرار- ،مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، 2018، ص: 24- 25. [↑](#footnote-ref-41)
41. - نفس المرجع السابق، ص: 26- 27. [↑](#footnote-ref-42)