

قسم علوم الإعلام والاتصال  
تخصص اتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز العاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة صوميفار تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D  
إشراف الأستاذ(ة):

• محمد مالك

من إعداد الطلبة:

- حمايدية خير الدين
- بوعلي يحي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بن مهدي مرزوق	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
محمد مالك	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا ومقررا
حمدي زيدان	أستاذ مساعد	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

أحمد الله وأثني عليه

كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

فالحمد لله أولاً و آخراً

أتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً و آخراً بجميع أنواع الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرني به فوفقني إلى ما أنا فيه راجية منه دوام نعمه وكرمه.

ثم أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " "، لإشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معي، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام دراستي لهذا الموضوع، فلها مني فائق التقدير والاحترام.

كما أتوجه في هذا المقام بالشكر لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة وخاصة. أساتذة تخصص اتصال. متمنية لهم المزيد من التآلق والنجاح في مسيرتهم العملية والعلمية.

فلجميع مني كل الاحترام والتقدير والامتنان.

# الآهداء

الحمد لله على توفيقه ومنه وبعد:

أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع

إلى من قال فيهما الله عز وجل: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً".  
الوالدين الكريمين أبي العزيز وأطال في عمري أمي الحبيبة ورزقها من رحمته ومغفرته ما يحيل بينها وبين  
معصيته.

إلى كل عائلتي كبيراً وصغيراً، رعاهم الله وحفظهم وسدد خطاهم ورضي عنهم وأرضاهم.

إلى كل من ترك ذكرى جميلة في حياتي.

إلى جميع أصدقائي وأحبيتي القريب منهم والبعيد.

إلى كل من دعمني بروح الخير والثقة بالله.

إلى كل من كان سنداً ودعماً لي طيلة مسيرتي الدراسية وأن يوفق الجميع.

لكل هؤلاء أتمنى النجاح والتوفيق.

فلجميع مني كل الاحترام والتقدير والامتنان.

## الفهرس

إهداء

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة

### الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

1	ضبط إشكالية الدراسة.....
2	الأسئلة الفرعية .....
2	أسباب اختيار الموضوع.....
2	أهميه الدراسة.....
3	أهداف الدراسة .....
3	تحديد المفاهيم.....
9	الدراسات السابقة والمشابهة.....
18	المقاربة النظرية .....

### الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

24	مدخل إلى الاتصال الداخلي.....
24	المبحث الأول : ماهية الاتصال الداخلي.....
24	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي.....
25	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي.....

25	المبحث الثاني: الأبعاد الإدارية للاتصال.....
25	المطلب الأول: الاتصال الرسمي.....
27	المطلب الثاني: الاتصال غير الرسمي.....
27	المبحث الثالث: أساليب وشبكات الاتصال الداخلي.....
27	المطلب الثاني: شبكات الاتصال الداخلي.....
31	المبحث الرابع: وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي.....
31	المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي.....
33	المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي.....
35	التحفيز والأداء الوظيفي.....
35	المبحث الأول: ماهية التحفيز.....
35	المطلب الأول: أهمية التحفيز.....
36	المطلب الثاني: طرق التحفيز.....
37	المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز.....
37	المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها.....
42	المطلب الثاني: الحوافز من حيث آثارها.....
43	المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها.....
45	المبحث الثالث: نظام الحوافز.....
45	المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز.....
46	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.....
47	المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز.....

48	المبحث الرابع: ماهية الأداء الوظيفي.....
49	المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي.....
49	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.....
50	المبحث الخامس: محددات وكيفية تقييم الأداء الوظيفي.....
50	المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي.....
51	المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
51	المبحث السادس: فعالية نظام الحوافز على أداء العاملين.....
52	المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.....
54	المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز في تحسين أداء العاملين.....
55	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الأداء.....

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

58	تحليل وتفسير النتائج.....
58	المحور الأول: البيانات السوسيو ديموغرافية.....
62	المحور الثاني: واقع الاتصال الرسمي والرفع من المهارات الفنية للعامل.....
74	المحور الثالث: الاتصال الغير الرسمي والولاء التنظيمي داخل المؤسسة.....
81	نتائج الدراسة.....

خاتمة

قائمة المراجع والمصادر

الملخص

## قائمة الجداول والأشكال

### الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
29	شكل نمط العجلة	01
30	مخطط نمط شكل الدائرة.	02
30	مخطط نمط شكل السلسلة	03
52	العلاقة بين الحوافز والأداء	04
54	شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي	05

### الجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
58	يوضح متغير الجنس	01
59	يوضح متغير السن	02
59	يوضح منصب المهنة	03
60	يوضح المستوى	04
61	يوضح الأقدمية في العمل	05
62	يوضح مفهوم الاتصال الرسمي في المؤسسة	06
64	يوضح وسائل الاتصال الرسمي المكتوبة المستخدمة في مؤسسة مناجم حديد تبسة - صوميفار -	07
64	يوضح وسائل الاتصال الرسمي الإلكترونية المستخدمة في مؤسسة مناجم حديد تبسة - صوميفار	08

64	يوضح وسائل الاتصال الرسمي الشفوية المستخدمة في مؤسسة مناجم حديد تبسة - صوميفار-	09
65	يوضح أنواع الاتصال الرسمي الأكثر استخداما في مؤسسة مناجم حديد تبسة- صوميفار-	10
67	يوضح هل يعتبر الاتصال الرسمي ضروري في توفير المعلومات اللازمة ونقلها؟	11
67	يوضح هل تجد إن وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستك كافية لتحسين أداء؟	12
67	يوضح إذا كانت إجابتك ب نعم فما هي الوسائل الاتصالية الكفيلة بتحسين أدائك الوظيفي؟	13
68	يوضح هل تشعر بأن بيئة العمل في مؤسستك تساعدك على تأدية مهامك بأداء جيد	14
69	يوضح هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد دون تأخير	15
69	يوضح هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن	16
70	ما النظام الذي تعتمده مؤسستك في إنجاز المهام سواء بالإيجاب والسلب	17
71	يوضح عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في أداء مهامك	18
71	يوضح هل يؤثر أسلوب العقوبات في مؤسستك على تحسين أدائك	19
72	يوضحه لتساهم علاقات الصداقة مع زملائك بالعمل في تحسين أدائك	20
73	يوضح في رأيكما هي المقترحات من أجل تطوير الاتصال الرسمي لتحسين أداء كالعامل	21
74	يوضح ماذا يمثل لوكالة الاتصال الغير رسمي في المؤسسة؟	22

75	يوضح هل للاتصال الغيررسمي دور في تعزيز الرقابة التنظيمية؟	23
76	يوضح هل الاتصال الغيررسمي السائد في مؤسستك يساعدك على تعزيز روح التعاون بين زملائك؟	24
76	يوضح هل يساعدك الاتصال الغيررسمي على التحلي بروح الإبداع في العمل من خلال	25
77	يوضح هل يساهم الاتصال الغيررسمي في مؤسستك من خلال؟	26
78	يوضح كيف هي علاقتك بمرؤوسيك في المؤسسة؟	27
79	يوضح هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في المؤسسة؟	28
80	يوضح هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في المؤسسة؟	29

مقدمة

## مقدمة

ساهم التطور التكنولوجي من جهة وتعقد التكنولوجيا من جهة ثانية إلى تزايد الاهتمام بالقدرات البشرية داخل الهيكل التنظيمي مما يساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة

ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود بعض العمليات والآليات المساعدة في زيادة الانتماء وكذلك الولاء التنظيمي لهذا الفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة ومن بينها نجد عملية الاتصال الداخلي

يعتبر هذه الأخير ركنا أساسيا لما يوفرهم المعطيات والمعلومات وتوجيهات ونصائح وإرشادات تخص العملية أو ما يطلق عليه من متطلبات المنصب التي تساعد في انجاز المهام وتسهيل نقل المعلومات من مصلحه إلى أخرى ولمعرفة أكثر من ذلك بدقة قمنا بإجراء دراستنا في مؤسسة somifer

حيث تناولت دراستنا ما بين باب نظري وباب ميداني، الباب النظري يتمثل في ثلاث فصول:

- الفصل الأول معني بالإجراءات المنهجية للدراسة والذي احتوى على إشكالية، تساؤلات الدراسة. أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات سابقة
- الفصل الثاني تناولنا فيه مدخل للاتصال الداخلي ونظرة شاملة حول التحفيز والأداء الوظيفي

أما الباب الميداني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة وتناولنا فيه مجالات الدراسة وكذلك العينة ومجتمع البحث وأدوات جمع البيانات وفي الأخير عرض النتائج في صورتها النهائية

# الفصل الأول:

## إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

### الفصل الأول :

#### إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

- ضبط إشكالية الدراسة
- الأسئلة الفرعية
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة والمشابهة
- المقاربة النظرية

### 1. ضبط إشكالية الدراسة

يعد الاتصال من أهم القضايا والمواضيع التي شغلت الباحثين والعلماء في جميع مجالات وفروع الحياة العلمية العملية منذ القدم وقد صار محل اهتمام لأخصائيين في العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث يعتبر من العمليات الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في تنظيم المؤسسات وتحسين أدائها إذ ان الاتصال ليس بالأمر البسيط، بل هو عملية ديناميكية من الصعب تجسيدها، كما لا يمكن تصور أي عمل دون اتصال أو قيام أي شخص بتحقيق هدف معين. فالحدث وإلغاء التعليمات والاجتماعات إحدى وسائل الاتصال لنقل الأفكار والمعلومات بين أفراد والجامعات والمؤسسات.

فإن تعدد أنواع الاتصال وأشكالها الموجودة ضمنها قد يساعد في تفصيل عملية الاتصال داخل المؤسسات مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المسيطرة ومن هنا نجد ان الاتصال الداخلي يعتبر من ابرز المقاومات التي تتركز عليها المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج وبالتالي المساهمة في تحديد نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف أفراد الناشطين في المؤسسة، فتبقى ان الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد هناك تعاريف مختلفة له وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر وعموما وهو "عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق، الأفكار".

ومن هنا تتضح أهمية الاتصال داخل المؤسسات، وان له دور كبير في توجيه الموظفين وإشراكهم في العمل وانعدام الاتصال قد ينعكس سلبيا على الموظفين والشركة وهو هناك عدة أسباب وراء تحفيز الموظف بشكل رئيسي لأنه يسمح للإدارة بتحقيق أهداف الشركة. بدون مكان عمل متحمس يمكن وضع الشركات في موقف محفوف بالمخاطر، ويمكن ان يؤدي الموظفين المتحمسون إلى زيادة الإنتاجية والسماح المؤسسة بتحقيق مستويات أعلى من إنتاج، فتتخيل وجود موظف ليس لديه دافع في العمل، من المحتمل أنهم سيستخدمون الوقت الذي يقضونه في مكاتهم في تصفح الانترنت لأشياء شخصية أو حتى البحث عن وظيفة أخرى،

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

ويرتكز دور التحفيز في زيادة إنتاجية العمل ويعمل على تحقيق أهداف العمل وعليه فإن الاتصال الداخلي في أي مؤسسة يعتبر عنصرا أساسيا مهما لاستمرار العلاقات بين أعضاء الإدارة وانطلاقا من هذه الأخيرة حاولنا التركيز على طبيعة الاتصال الداخلي الذي تعم عليها ومعرفة الطريقة أو الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف

المؤسسة، وهو الأمر الذي أدى إلى بناء طرح الإشكال التالي: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحفيز الأداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟

### 1.1. الأسئلة الفرعية :

- كيف يساهم الاتصال الرسمي في رفع من المهارات الفنية للعمل؟
- كيف يساهم الاتصال الغير الرسمي في تحقيق الولاء التنظيمي؟

### 2.1. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية والتساؤلات الشخصية وكذلك الانطباعات الفرعية لموضوع الدراسة.
- انتشار الموضوع وكذا التكرارات في وسط العلمي.
- النتائج المتحصل عليه جراء هذا التكرار داخل الهيكل التنظيمي.
- توفر المراجع العلمية أو الزاد المعرفي أو الكم المعلوماتي حول موضوع الدراسة.

### 3.1. أهمية الدراسة

لموضوع الدراسة أهمية كبيرة في الكشف عن معنى الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين أداء الوظيفي لأنه يمثل أمرا أساسيا بالنسبة للمؤسسة فمن خلاله تستطيع تحقيق أهدافها وكذلك من خلال الاتصال والتواصل بين مختلف مستويات الإدارة الموجودة داخل المؤسسات الاقتصادية وفق الهيكل التنظيمي معين، فهي الاتصال الداخلي دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي فكلما كان الاتصال داخل المؤسسة منظم وفقه قواعد محكمه كلما كان الأداء الوظيفي ناجح، وفاعل، فكلما كان هناك الاتصال بين الوحدات الإدارية ومختلف

أقسام بين الموظفين كلما ساعد على انسجام في تأدية العمل والتفاهم بين العاملين داخل المؤسسة.

### 4.1. أهداف الدراسة :

- محاولة الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة.
- محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي في زيادة الدافعية للعمل لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية مناجم حديد- تبسة-.
- محاولة عرض الأفكار الشخصية، المظالم وحل المشاكل وطرح المقترحات المتعلقة بتحفيز أداء العاملين بالمؤسسة.
- أما الهدف الرئيسي وهو نيل شهادة الماستر.

### 5.1. تحديد المفاهيم

**الدور: لغة:** يمكن فهم الدور بدلاله الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل -دار- دورًا - دورًا -بمعنى طاف حول الشيء ويقال أيضا دار حوله - به - عليه وعاد إلى الموضوع الذي ابتدأ منه إذ يعرف قاموس (ويبتسر) مصطلح الدور لغويا بأنه الجزء الذي يؤدي الشخص في موقف محدد.<sup>1</sup>

**الدور: اصطلاحا:** فالدور لا يرتبط بالمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية وسياسية واجتماعية وطبيعية، وكذلك ضمن عملية تحديد النتائج الخاصة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين جزئيات ظاهرة ما، أو بين مجموعات محددة من الظواهر، وحتى في نطاق المجال الواحد يمكن ان يظهر التنوع في معنى دور وبالتالي في تعريفه وإذا ما نظرنا في إطار حقل المعلومات السياسية نجد ان له أكثر من تعريف إذ يعرف في المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بأنه موقف أو سلوك أو وظيفة لشخص داخل المجموعة إذ يتصل مفهوم الدور غالبا بالدراسات السيكولوجية الاجتماعية الحديثة، ويستفاد منها في دراسة وتغير السلوك السياسي الخارجي للدولة.

<sup>1</sup>محمد كشيش خشان الموسوي: أ موقع العراق الجغرافي السياسي في مستقبل علاقته مع دول المجال الاسبوعي الجديد، مجلس كلية آداب لجامعة الكوفة العراق، رسالة لنيل شهادة ماستر، 2011، ص 9-11.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

كما يتضمن مفهوم الدور كذلك الممارسة الفعلية، أي ترجمة التصور إلى سلوكيات وقرارات عملية وهنا تثار قضية الاتساق بين الدور كتصور أو توجه عام وبين ممارسة هذا الدور، ولا يعد الدور تمورًا فقط بل اقتناع وقدرات وإمكانيات أيضا للممارسة بفعالية واقتدار.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

الدور يشير إلى مجموعة الوظائف والمهم والسلوكيات والمسؤوليات التي يتوقع من الفرد أو المجموعة ان يقوموا بها في سياق معين سواء كان في المؤسسات أو المجتمعات أو الحياة الشخصية، يعكس الدور الوظيفة أو الواجب الاجتماعي للفرد أو المجموعة.

وبشكل عام يمكن القول ان الدور هو الطريقة التي يقوم بها الفرد بتلبية الأفراد الاجتماعية والوظائف والمسؤوليات بالمجتمع أو المؤسسة التي يعمل بها وقد يكون الدور محدودًا بشكل واضح، مثل دور المدير أو العمل بالمؤسسة، أو قد يكون أكثر تعقيدًا ويتطلب مجموعه متنوعه من المهارات والمعارف والمسؤوليات.

### تعريف الاتصال:

#### لغة:

تعد لفظه الاتصال إلى الجذر وصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلًا أي ابلغه إياه ووصل الشيء بالشيء يعني ربطه وعليه فهناك ربط وضم وجمع.

### تعريف الاتصال:

#### اصطلاحا:

تشير لفظه الاتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى الانتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بها يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية.

### تعريف شارلز مورس:

<sup>1</sup>مجيد حميد شهاب البدري، الدور الاقليمي لتركيا في ترتيبات الامنية الجديدة واثرها في الامن القومي العربي ، اطروحة دكتوراه، كلية الأدب، جامعة بغداد 1997، ص 311.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

ان مصطلح الاتصال أين نستخدمه بشكل واسع النطاق "فإنه يتناول أي ظرف يتوفر فيه عدد من الأفراد في أمر معين" ولكن مورس يقمر الاتصال على استخدام الرموز لكي تتحقق شوي ومشاركة لها مغزى.

تعريف جورج لندربرج :

ان عملية اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلاقات وتكون الرموز عبارة عن حركات أو أمور أو لغة أو حتى شيئاً آخر، يعمل كمنبه للسلوك أي ان الاتصال عند جورج هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي للاتصال:

هو تلك العملية التي يتم من خلالها تبادل ونقل الآراء والمعلومات والإخبار المختلفة عبر وسائل المتنوعة قصد إحداث التأثير في الأشخاص وتحقيق التفاعل من اجل الوصول إلى غايات محددة

مفهوم الاتصال الداخلي:

من الواضح ان الاتصال الداخلي تطور مع تطور التكنولوجيا الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد هناك تعاريف مختلفة له وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر وعموماً وهو عملية الربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات الحقائق الأفكار.

- يعرفه ابراهيم عبد العزيز شيا: "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري". أي ان تحقيق الأهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.
- كما تعرفه منال طلعت محمود: "الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها في محيطها.
- ويعرفه عبد الحميد درويش: "بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بلخير رضوان ، سارة جابري: استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة ، ط1، دار الكتاب الجامعي دولة الامرات العربية المتحدة، 2020، ص21، ص22.

تعريف التحفيز:

لغة:

قال ابن فارس: "الحاء والفاء والزاي" كلمة واحدة تدل على الحث وما قرب منه ويقال، "حفزه إلى الأمر، أعجله وحثه عليه".

وتكاد تتفق المعاجم والكتب اللغوية على ان الحفز هو الحث والاعجال فيقال "حفزه إلى الأمر؛ أعجله وحثه عليه: والحفز أيضا حثك الشيء من خلفه، سوف يغير سوف، ويقال: حفزه، يحفزه، حفزًا.

ومن خلال ما سبق من الكلام أهل اللغة:أرى ان التحفيز المادي هو كل مقابل مادي يدفع ويحدث على فعل ما، أو تحقيق هدف ما.

تعريف التحفيز:

اصطلاحاً:

كثرت التعريفات التحفيز من قبل العلماء والباحثين على حسب اجتهادهم.

فيرى الدكتور الفقيهي ان التحفيز: هو مولد نشاط وفعالية في العمل وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الفيش سواء كان ذلك يتعلق بالأمر المادي والمعنوية، بينما يرى غيره ان التحفيز هو الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه للوصول إلى تحقيق أهداف معينة.<sup>2</sup>

تعريف تحفيز:

الإجرائي:

<sup>1</sup>بلخير رضوان ، سارة جابري: استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة ، ط1 ، دار الكتاب الجامعي دولة الامرات العربية المتحدة،2020،ص77،ص78.

<sup>2</sup>محمد زهير عبدالله محمد: التحفيز المادي اهمية واسبابه وضوابطه في ضوء السنة النبوية ، كلية الشريعة والدراسات الاسلامية ،جامعة اليرموك ،ص209،ص210.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

هو الأداء أو الوسيلة التي يمكن من خلالها دفع وحذف الأفراد بوسائل المادية أو المعنوية، وتشجيعهم على بذل مجهود وتأدية مهام ما، بطرق فعالة من اجل تحقيق أهداف وغايات معينة.

تعريف الأداء:

لغة:

أدى تأدية، أدي الشيء، أو طه، أدي إليه الخبر، الأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه.

تعريف الأداء:

اصطلاحا:

الأداء أو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منه عمله .

يعرف أيضا بأنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.<sup>1</sup>

تعريف الأداء:

الإجرائي:

يقصد به قضاء العمل وقيامه بالأعمال الموكلة إليه في المؤسسة من اجل تحقيق أهداف المخرجات والأهداف التي تسعى لها المؤسسة لتحقيقها عن طريق العاملين.

مفهوم الأداء العاملين:<sup>2</sup>

أداء العمال وهو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق أهداف التنظيمية، مع اخذ في اعتبار بمهام المحددة باستخدام المواد المتاحة أيضا الاهتمام ببعض المتغيرات الأخرى مثل: النجاح في الحفاظ على علاقات داخلية جيدة سلوكيات الغياب. ومغادرة المنظمة، سواء استخدام المواد، والسلوكيات أخرى ذات خطورة في مكان العمل.

<sup>1</sup>فايز فاضل سعدون سمية: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي ، العدد1،2017، الجزائر ، ص219.  
<sup>2</sup>احمد غزالي : اثر الولاء التنظيمي على اداء العاملين ، مصر 2016،ص45.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

- هو عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة إليه بالاتفاق مع صاحب العمل في مجموعه من المعايير ومنها: الدفعة التكلفة الوقت الفعالية الكفاءة أدائها مكتملة شبعاً لظروف مناخ العمل، رغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام.
- يقصد بأداء العمال انه كمية وجودة نتائج العمل المحققة من خلال قيام العمال بالواجبات والمسؤوليات الخاصة به، إضافة إلى وجود ثلاثة مكونات أساسية للأداء:

1. الكمية: بمعنى الكمية المطلوبة لانتهاء منها.

2. الجودة: يقصد بها جودة المخرجات.

3. الفترة الزمنية: بمعنى الالتزام بالوقت المحدد مسبقاً.

تعريف المؤسسة:

لغة:

وهي اسم مفعول الفعل "أسس يؤسس، تأسيساً، فهو مؤسس، والمفعول مؤسس، والمؤسس ما يقوم أسس، وما يحتاج إلى مؤسس". والأساس: أصل بناء والأساس، قاعدة البناء التي يقام عليها وأصل كل شيء ومبدؤه.

تعريف المؤسسة:

اصطلاحاً:

- عرفها جربان مسعود في معجم (الرائد) فقال: "جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو عملية أو اقتصادية"<sup>1</sup>.
- عرفها نمردادى العدون: "على انها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستغل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين. هدفه دمج، عوامل إنتاج، من اجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتائج ملائمة،

<sup>1</sup> يحي عامر راشد: مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم، جامعة الملك خالد، كلية الشريعة و اصول الدين ، قسم القرآن وعلومه، المملكة العربية السعودية، ص 516.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتابعاً لحجم نوعه ونشاطه.<sup>1</sup>

تعريف المؤسسة:

الإجرائي:

هي تلك التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يخضع لمجموعه من القواعد والإجراءات المتبعة بهدفها ممارسة نوع من الأعمال وتقديم الخدمات المتنوعة من اجل تحقيق أرباح.

مفهوم الولاء التنظيمي:

هو قوة تطابق الفرد منظمته وارتباط بها. الولاء التنظيمي هو عبارة عن "حاله نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"، وتعرفه المنظمة بأنه "حاله توجد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضو فيها"، وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعريف الولاء التنظيمي إلا ان هناك اجتماعاً من قبل الباحثين

على ان الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يعكس على مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ومدى امتداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من اجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها فضلاً من الرغبة في البقاء فيها.<sup>2</sup>

### 6.1. الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة الأولى:

هي الدراسة ل: نور محمد بشار بدير، بعنوان الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين (لدراسة حاله منظمة الأمانة السورية للتنمية) رسالة ماجستير إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية السورية، 2021، 2020.

<sup>1</sup>ناصر دادى العدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 85.  
<sup>2</sup>عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي علاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، المجلة 25. العدد (3+4) 2009، قسم الاصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة الاردن، ص 292.

### إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة فالإتصال يعتبر من أهم وابرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها إشكاليها والاتصال الداخلي بين مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة يعتبر أساسا العلاقات المهنية بالمؤسسة، حيث تواجه منظمة (الأمانة السورية للتنمية) من مشاكل في عملية الإتصال الداخلي تجعلها تتحقق إمام تحسين الأداء العاملين وتطويره إلى درجة تستطيع من خلالها الرسول إلى الأهداف المرغوبة بسرعة وكفاءة عالية والسبب الرئيسي خالق هذه المشاكل، هي عمليات الإتصال التي تحدث بين الادارة والموظفين، ولهذا تم تطرق إلى المشكلة الأساسية للدراسة والتي هي كما يلي:

هل يوجد أثار للإتصال الداخلي على أداء العاملين في المنظمة؟<sup>1</sup>

وتتفرع هذه المشكلة إلى عدة من المشكلات الفرعية

- هل يوجد اثر للإتصال الداخلي على أداء العاملين في المنظمة الأمانة السورية للتنمية؟
- هل توجد فروق جوهريه في التأثير على أداء العاملين في المنظمة الأمانة السورية للتنمية؟
- تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العلمية)؟

### فرضيات البحث:

- وجود اثار دلالة معنوية للإتصال الداخلي على أداء العاملين في المنظمة.
- وجود فروق جوهريه بين أداء العاملين تعزل للمتغيرات الديموغرافية.
- تكون مجتمع البحث من العاملين في الأمانة السورية في الجمهورية العربية السورية. وتكونت عينه الدراسة من عدد معين فقط من هؤلاء العاملين، حيث تكون مجتمع (124) عامل، اما العينة شملت (112) فقط من هؤلاء العاملين، كما تمثلت أداة البحث في الاعتماد على الاستبيان وتم الاعتماد على مقياس لكارث الخماسي في اعداد الاستبيان للحصول لأهداف البحث وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت حدود دراسة زمنية في عام اما الحدود المكانية تم تطبيق هذه الدراسة في المنظمة الامانة السورية للتنمية.

<sup>1</sup>نور محمد بشار بدير، بعنوان الإتصال الداخلي واثره على اداء العاملين (لدراسة حاله منظمة الامانة السورية للتنمية) رسالة ماجستير ادارة الاعمال الجامعة الافتراضية السورية، 2021، 2020.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

كما توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- ان عمليات الاتصال الداخلي التي تقوم بها الأمانة السورية للتنمية جيدة نسبيا ولكن تحتاج إلى بعض التطورات لكي تصبح ذات فعالية اكبر.
- تعتمد الأمانة السورية على التكنولوجيا في الكثير من عملياتها وخصوصا على عملية الاتصال الداخلي بين موظفيها وكذلك تحقيق لسرعه الانتقال المعلومات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا تحقيقا للأهداف.
- العدم المالي ضروري لتطور عمليات الاتصال الداخلي في الأمانة السورية وكذلك بسبب ارتفاع التكاليف المالية التي تتحملها المنظمة.
- تقوم الأمانة السورية للتنمية بتطوير تجهيزاتها وادواتها على الدوام، وتحديد الموقع الالكتروني الخاص بها، بالأفاق إلى اشتراك العاملين في عمليه التطوير والتحديث وكذلك تحقيقا للأهداف من خلال وجود اتصال داخلي فعال.
- اغلب الأفراد العاملين في المنظمة الأمانة السورية للتنمية، يجدون ادائهم الموظفين عاليا نسبة إلى الأداء العام المطلوب من هم للوصول إلى اعلى أداء ممكن.

*اوجه التشابه:*

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة كونها تطرقت إلى متغيرات الدراسة بحيث دراسة الحالية تحدثت عن دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين اما الدراسة السابقة اثار الاتصال الداخلي على أداء العاملين.

*اوجه الاختلاف للدراسة الاولى:*

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسة سابقة من حيث المجال المكاني وشركه المناجم الحديد - الجزائر- اما الدراسة السابقة في المنظمة الأمانة السورية للتنمية وايضا من حيث المجالس الزمني.

*اوجه الاستفادة:*

استفد من هذه الدراسة في التعريف للمتغيرات موضوعنا وكذلك بناء الجانب النظري لدراستنا ومعرفة الوسيلة المناسبة في جمع المعلومات عن موضوع الدراسة.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

### الدراسة الثانية:

هي الدراسة لفضيلة سباع: الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سوناطراك، المجلة "نموذجا" رسالة ماجستير، علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والاعلام، 2006، 2007.

### إشكالية الدراسة:

ان الاتصال الداخلي داخل المؤسسة يعمل على نقل هذه الأخيرة من حالتها الستاتيكية الجامدة إلى حالة ديناميكية مرنة، ذلك ان الاتصال داخل المؤسسة لم يعد موضوعة وكفى، ولم يعد الخيار بيد المؤسسات على اختلاف انواعها، اشكالها واحجامها، فهي محكوم عليها بالاتصال لأنها كأي نسق اجتماعي يجب إن يتصل في كل لحظة حتى يخلق رأس مال من الثقة والمشاركة الوجدانية. مع من هم على التماس دائم بها، وان تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذا النهج الجديد يفرض عليها الخضوع لمتطلباتها ومنها الاهتمام بالاتصال الداخلي ومما لا شك فيه إن الاهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالاتصال قد دفعها إلى ساعي جاهده على إيجاد وسائل الاتصالية مختلفة ومتنوعة تعمل على نقل الرسائل أو العمليات الاتصالية بين مختلف مستوياتها، وهذا ما دفعنا لطرح الإشكال التالي: ما هو دور الاتصال للجريدة الداخلية لمؤسسة سوناطراك-المجلة في ظل سياقها العام؟<sup>1</sup>

### التساؤلات الخاصة بدور الجريدة الداخلية لسوناطراك:

- ما هي الخصائص الشكلية لصنع تراك المجلة؟
- ما هي طبيعة الاهتمامات التحريرية للجريدة؟
- ما هي مكانة العمل في الجريدة؟
- ما هي مكانة المؤسسة في الجريدة؟
- إلى أي مدى تعمل الجريدة على نقل خطا بياناتا لهيئة العليا للمؤسسة؟
- هل تهتم المؤسسة بمحيطها الخارجي؟
- ما هي طبيعة الهيئة التحريرية لهذه الجريدة؟

افضيلة سباع: الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سوناطراك، المجلة "نموذجا" رسالة ماجستير، علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والاعلام، 2006، 2007.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

- هل تمكنت هذه الجريدة في تحقيق أهدافها؟

### التساؤلات الخاصة بالجمهور الجريدة:

- من هم قراء لسوناتراك المجلة؟
- ما هي عاداتهم في قراءة الجريدة؟
- ما هي اهتماماتهم المختلفة حول الجريدة؟
- ما هو الرأي الجمهور فيما تقدمه هذه الوسيلة؟
- ما رأيهم فيما تؤديه من ادوار اتصالية؟

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة منهج، دراسة الحيلة حيث وظفت من خلاله أدوات جمع البيانات المختلفة في الملاحظة والمقابلة المقننة الاستبيان وتابعا لشاسعة مجتمع البحث والذي تالف من 120000 عاملا بالمؤسسة سوناتراك ثم تجنب تحديد حجم عينه الدراسة وفقا لقاعدة القائلة بان حجم هذه الأخيرة ضمن مجتمع الأصلي يتراوح بين 10% كحد ادني وكحد أقصى ونجد الإشارة إلى انه تم اعتماد الأسلوب العشوائي في اختيار مفرداتها لعينه البحث.

### توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- إن كبر حجم المؤسسة سوناتراك وطبيعة هيكلها التنظيمي القائم على تعددية المستويات الإدارية والمركزية السلطة، اثر سلبا على سيولة المعلومات وبالتالي على العمليات الاتصالية بين المدير والعمال.
- تبرز المكان الإستراتيجية للاتصال الداخلي من خلال ملاحظة موقع الاتصال الداخلي القريبة من الرئيس المدير العام، غير ان هذه البيئة المؤسساتية التي تعني بشؤون الاتصال الداخلي.
- يقدم الاستقرار الإداري بيئة الاتصال عامه وبيئة الاتصال الداخلي بشكل خاص بمؤسسة سوناتراك.
- تضعف الاتصالات الرسمية بما فيها الاتصالات النازلة وصاعده فضل غياب الثقة والمصداقية في الجهة المسيطرة.
- تتغير الجريدة الداخلية بالمؤسسة سوناتراك بصفة كبيرة على مستوى الاركان، اللغة العربية، حجم الصورة.

- يهتم عمال قراءة سوناطراك - المجلة- الا فيها نضال بقرار الكين المحيط والمجتمع والاستثمارات الاجتماعية.

*أوجه التشابه:*

تشابه دراستنا مع هذه الدراسة السابقة باعتبارها تطرقت إلى موضوع الاتصال لداخلي وكذا استخدام أداة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان.

*أوجه الاختلاف:*

تختلف كلتا الدراستين من حيث الموضوع بحيث الدراسة السابقة تطرقت إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ام بالنسبة لدراسة الحالية تطرقت إلى الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز الأداء للعاملين .

*أوجه الاستفادة:*

استفدنا من هذه الدراسة في التعرف على المنهج المناسب والطريقة للوصول إلى المعلومات الخاصة بموضوع دراستنا .

*الدراسة المشابهة الثالثة:*

هي دراسة ل: تغريد مجدي فوزي احمد : دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارين للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمائية العاملة في مصر المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلانات العدد العشرون/ يوليو/ ديسمبر 2020.

*إشكالية الدراسة:*

تستهدف الدراسة التعرف على السياسات التي تتبعها المنظمات لتطور القدرات الابتكارية للعاملين والوسائل الاتصالية الأكثر فعال في تطوير قدرات العاملين والأساليب المستهدفة لتحفيز العاملين على تطور مع الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال المؤسسة الداخلي بين من حيث الرسالة الاتصالية وأنماط الشبكية الاتصالية وبين سياسية التي تتبعها المنظمين لتطوير القدرات الابتكار للعاملين مع مراعاة تمثيل

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

تطمعي للقيادة وأنماط الثقافة التنظيمية الأربعة (الثقافة الهرمية الثقافة الجماعية-ثقافة السوق- المرنة) ونمط ملكين المنظمة<sup>1</sup>.

وتتمثل تساؤلات هذه الدراسة فيما يلي:

- ما هي سياسات التي تتبعها المنظمات في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين؟
- ما هي الأساليب التي تستخدمها المنظمات لقياس نتائج جهود التنمية القدرات العاملين؟
- ما هي الوسائل الاتصالية التقليدية الحديثة التي تستخدمها المنظمات لتطوير القدرة الابتكارية للعاملين؟
- ما هي أكثر الأساليب استخداما لتحفيز العاملين على التعلم والتطور (الأساليب المادية، المعنوية)؟
- ما هي العلاقة بين أهداف الرسائل الاتصالية والسياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير قدرات الابتكار العاملين؟
- ما هي العلاقة بين أنماط الشبكات الاتصالية (رسمية غير رسمية)؟
- ما هي العلاقة بين كفاءة الاتصالات المؤسسة الداخلية والتنمية وتطوير المنظمة؟

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية حيث اعتمدت الباحثة على منهج المسح وذلك لمسح الأساليب الممارسة المنظمات بعينه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الخدمة التابعة لقطاع الأعمال العام والأسـتثمارية شـركه الاستثمارية المصرية والمصرية الأجنبية والمصرية العربية والمتعددة الجنسية العامة في مصر وذلك من خلال سحب عين عمودية مكونه من (60) منظمة من المنظمات الخدمائية التابعة للقطاع الأعمال العامة والاستثمار العامل في مصر قامت البيع تابعه بعمل استثمار استقصاء موجه لمسئول الاتصالات ومسؤول المواد الموارد البشرية لقياس العلاقات بين الاتصالات الداخلية وتطوير القدرة الابتكارية للعاملين كما اعتمدت في جمع بيانات على استثمار الاستقصاء والدليل المقاربة المتعمقة.

<sup>1</sup>تغريد مجدي فوزي احمد : دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمائية العاملة في مصر المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلانات العدد العشرون/ يوليو/ ديسمبر 2020.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- تتوفر سياسة الاهتمامات بالتعلم التنظيمي وتطبيقه بدرجة مرتفعة هي قطاع الاعمال العام والاستثماري.
  - تتوفر سياسة القيادة الداعمة للتعلم والتطور بدرجة المتوسطة في قطاع الاعمال العامة والاستثمارية.
  - في المجال العام تقوم الشركات المدروسة بقياس نتائج جهود التنمية قدرات العاملين بدرجة (مرتفعة).
  - تركزت انشطته التعليم والتدريب باستخدام الأنشطة الاتصالية التفاعلية بدرجة اعلى نسبيا من الأنشطة الاتصالات التقليدية فيما التدريب بشكل اشكاليه.
  - اظهرت المؤشرات الإحصائية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الاتصالية الداخلية محل الدراسة والسياسات التي تتبعها المنظمة لتطوير قدراتنا بابتكار العاملين.
  - وجود علاقة إحصائية بين انماط الشبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمي وبين السياسات التي تتبعها المنظمة في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين.
  - جاءت اتجاهات ومدركات ومسؤوليات العلاقات العامة (إيجابية جداً) اتجاه الدور التي تقوم بها الاتصالات الداخلية وتساهم في التنمية المنظمات وتطور قدرات العاملين بها.
- اوجه الاختلاف :**

دراستنا الحالية تختلف مع الدراسة السابقة من حيث العينة اضافة إلى المجال الزمني المتعلق بموضوع دراستنا.

### الدراسة المشابهة الرابعة :

الدراسة الرابعة هي دراسة لـ: نعيمة بو كلتوم: دور الاتصال الداعي في عمليه التغيير التنظيمي، دراسة حاله شركة البناء المعدني بليدة رسالة ماجستير، ادار' الاعمال جامعة، سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير بليدة اكتوبر 2008.

اشكالية الدراسة في الجزائر تعاني الكثير من المؤسسات العمومية من مشاكل عديده قد ترجع اهم اساسها إلى عدم اهتمامها بعامل الاتصال الداخلي وعدم تقديرها وفهمها لدوره في العلاقات الإنسانية وهي تسيير المؤسسة، وكذا اعتماد على اساليب وانماط تقليديه قد تصل احيانا إلى

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

البيروقراطية مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة وتترتب عنه في بعض الاحيان اضطرابات والصراعات بين العمال والاداء لغياب الاتصال بينهما ومن هنا نتساءل:

إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في اتجاه وتحفيز أهداف عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟<sup>1</sup>

وتتفرغ إلى أسئلة فرعية:

- ما مدى الأهمية التي يولدها المديرون للاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي في شركة بناء المعدني؟
- ما هي الادوات الاتصالية المعتمدة في ادارته التغيير التنظيمي والى أي مدى تساهم هذه الادوات في تجاوز مقاومه التغيير الداخلي هذه المؤسسة؟
- هل هناك علاقه بين نوعيه ادوات الاتصال داخل المعتمدة ومسؤوليه تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة؟
- هل تغيير التنظيمي يستلزم رؤية استراتيجية الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة؟

فرضيات البحث:

- مستوى الأهمية التي يولدها المدير الاتصال الداخلي في ادارة التغيير التنظيمي في شركة البناء المعدني يساعد على تحقيق الأهداف المحددة والاستيعاب مقاومه التغيير.
- نوعيه الأداة الاتصالية الداخلية والفعالية التطبيقية تؤدي إلى تسهيل ادارته التغيير التنظيمي في المؤسسة وتجاوز الاشكال والمقاومة.
- كلما كان اختبار ادوات الاتصال الداخلي منسجما مع أهداف التغيير التنظيمي ادى ذلك إلى تحقيق الأهداف المسيطرة للمؤسسة.
- وجود رؤيه استراتيجية في مجال الاتصال الداخلي للمؤسسة يساعدها على تخطيط ونجاح الإدارة التغيير التنظيمي.
- انطلاقه من المقاربة المقترحة للدراسة وكذا انواع الإشكالية والفرضيات فستعتمد على المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على دراسة حالة مؤسسة جزائرية من خلال مسح الداخلي بواسطة عين

<sup>1</sup>نعيمه بو كلتوم: دور الاتصال الداعي في عملية التغيير التنظيمي، دراسة حاله شركة البناء المعدني بليدة رسالة ماجستير، ادار' الاعمال جامعة، سعد دحلل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير بليدة اكتوبر 2008.

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

من المبحوثين، واستمارة اضافة إلى مقابلات معمقة مع بعض الاطارات العليا وتمثلت العينة في تطبيقية العشوائية .

وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- التغيير الحالة ثابتة في حياة كل المؤسسة ويستجلب على أي مؤسسه الاستمرار على وتيره واحدة على مدى وجودها، كما ان مقاومة التغيير هي ظاهره طبيعية يجب التعامل معها بكل وعي ومرونة.
- توعيه واشتراك الأفراد العاملين بضرورة واهمية التغيير.
- يغلب على الاتصال الداخلي في شركة بناء المعدني التعليمات والتوجيهات والقرارات
- لقد بينت هذه الدراسة حاجة الموظف مهما كانت رتبته الوظيفية إلى الاتصال وكذلك بأشراكه في عملية اتخاذ بعض القرارات الخاصة المتعلقة بعملية التغيير.
- اهمية وجود القيادة المؤهلة القاضية على التعامل مع ظروف والاحداث المتغيرة وجميع التحديات الناجمة عنها بكفاءة وفعالية وحسن اختيار الذين يقومون بالتغيير.

أوجه التشابه:

تشابه الدراسة في متغيرا الدراسة اضافة إلى المنهج والأداة المناسبة لجمع المعلومات .

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة الحالية على الدراسة السابقة من حيث انها تطرقت إلى موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز العاملين اما السابقة وتطرقت إلى موضوع الاتصال وكيفية لطوير القدرة الابتكارية الخاصة بهم .

### 7.1. المقاربة النظرية :

من المعلوم من الناحية المنهجية ان طبيعة الموضوع وحجم الدراسة يعرض علينا نوع وطبيعة النظرية التي تتلائم مع موضوع الدراسة حيث وجدنا ان البنائية الوظيفية التي تعتمد على الوظيفية والدور من جهة و الأنساق الفرعية لتحقيق الأهداف الكلية من جهة ثانية ، وبها ان موضوع دراستنا معنون بـ "الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز أداء العاملين بمؤسسة اقتصادية".

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

---

فلتحقيق أهداف المؤسسة مهما كان نشاطها وتعددت أهدافها وجب الاعتماد على سياسة اتصالية هادفة ومحددة لإرضاء الأطراف أو الفاعلين الاجتماعيين داخل الهيكل التنظيمي فإذا اختلفت أو اختلفت هذه العملية اختل النظام أو منظومة المؤسسة وبالتالي تعكرت الأهداف التنظيمية أو ما يطلق عليها بالخلل الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود هذه السياسة الاتصالية والتي تهدف إلى تحقيق ما يسمى بالأداء الوظيفي .

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مدخل إلى الاتصال داخلي

- المبحث الأول ماهية الاتصال الداخلي
- المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي
- المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي
- المبحث الثاني: الأبعاد الإدارية للاتصال
- المطلب الأول: الاتصال الرسمي
- المطلب الثاني: الاتصال غير الرسمي
- المبحث الثالث: أساليب وشبكات الاتصال الداخلي
- المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي
- المطلب الثاني: شبكات الاتصال الداخلي
- المبحث الرابع: وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي
- المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي
- المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي

التحفيز والأداء الوظيفي

- المبحث الأول: ماهية التحفيز
- المطلب الأول: أهمية التحفيز
- المطلب الثاني: طرق التحفيز
- المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز
- المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها
- المطلب الثاني: الحوافز من حيث آثارها
- المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها
- المبحث الثالث: نظام الحوافز
- المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز

- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
- المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز
- المبحث الرابع: ماهية الأداء الوظيفي
- المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
- المبحث الخامس: محددات وكيفية تقييم الأداء الوظيفي
- المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي
- المبحث السادس: فعالية نظام الحوافز على أداء العاملين
- المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين
- المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز في تحسين أداء العاملين
- المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الأداء

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي أحد أهم جوانب إدارة المؤسسات والشركات، حيث يشير إلى التواصل بين مختلف الأعضاء والإدارات داخل المؤسسة. ويهدف الاتصال الداخلي إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين الموظفين وتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.

وتتمثل أهمية الاتصال الداخلي في زيادة الوعي والتفاعل بين الموظفين والمدبرين، وتحسين جودة العمل والإنتاجية، وتقليل الأخطاء والتكرار، وتحسين بيئة العمل والمناخ التنظيمي، وزيادة رضا العملاء وتعزيز الولاء للشركة. ويشمل الاتصال الداخلي عدة أدوات ووسائل منها الاجتماعات والندوات والمؤتمرات الداخلية، والبريد الإلكتروني، والرسائل النصية، والمنصات الرقمية والشبكات الاجتماعية، والمذكرات الداخلية والتقارير والإعلانات، والمنشورات والمطويات الداخلية.

ولتحقيق فعالية الاتصال الداخلي، يجب على الشركات والمؤسسات تحديد أدوات الاتصال الأكثر فعالية وتناسب متطلبات العمل، وتوفير بيئة عمل مشجعة للتواصل والتفاعل، وتعزيز الثقة والشفافية بين الموظفين والإدارات، وتوفير الدعم والتدريب لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### 1. مدخل إلى الاتصال الداخلي

#### 1.1. المبحث الأول ماهية الاتصال الداخلي

يعد الاتصال الداخلي أساساً للنظام الاجتماعي وعموداً أساسياً للعلاقات المهنية داخل المؤسسة. يستخدم الاتصال الداخلي لربط أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض، ونشر المعلومات والحقائق والأفكار بينهم. يعد الاتصال الداخلي الأداة الرئيسية لتحقيق العديد من الأهداف داخل المؤسسة، مثل تحسين الخدمات وتحفيز الموظفين وتشكيل الدافعية لديهم، وتنفيذ جميع عمليات الإقناع والتفاعلات الداخلية. يتم من خلال الاتصال الداخلي نقل وتبادل كافة الرموز الثقافية المرتبطة بالتسيير والتفاعلات داخل المؤسسة بين الأقسام والأطراف المعنية<sup>1</sup>.

#### 1.1.1. المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصالات الداخلية في مهام المديرين المتعلقة بالتخطيط والرقابة والتنظيم والتوجيه والتنسيق واتخاذ القرارات. ويعود ذلك إلى أن الاتصالات تُعدُّ نشاطاً رئيسياً في المنظمة، ويستغرق المديرين ما بين 75% إلى 90% من وقت العمل الرسمي في المنظمة في ممارسة الاتصالات، وفقاً للدراسات<sup>2</sup>.

تكمن أهمية الاتصالات الداخلية في العديد من الجوانب، ومنها<sup>3</sup>:

- يتوقف قدرة العاملين على تحقيق الأهداف على فاعلية الاتصال في المنظمة.
- الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي توحد الجهود المختلفة في التنظيم، وتؤدي إلى تغيير السلوك والفلسفة والسياسات في المنظمة.
- تعتبر الاتصالات وسيلة فعالة لتكليف الأفراد بالمهام والواجبات، وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج، وتعد جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية.
- يتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين والعمل الجماعي.

1- ناصر قاسمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10

2- فريد راغب النجار، «تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة»، (د،ط)، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 24

3- احمد عبد الله الصباب، "اساسيات الادارة الحديثة"، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2010، ص 180.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- يتم تنفيذ العملية الإدارية بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار من خلال الاتصال، وهو عنق الزجاجة الأساسي في الاتصالات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

### 2.1. المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي

يُسعى الاتصال إلى تحقيق عدة أهداف<sup>2</sup>، من بينها تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، والمشاركة في المعلومات، واتخاذ القرارات، والتعبير عن المشاعر الوجدانية، حيث يلعب دورًا مهمًا في التقليل من المشاحنات والدور السلبي الذي تلعبه في الوسط العمالي، ويعتبر جزءًا مهمًا من عمل المدير لأنه يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية ويتغلغل في جميع وظائف وأنشطة المنظمة. كما يمكن القول إن الاتصال يساعد في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وتوجيههم في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، وكذلك يلعب دورًا في عملية اتخاذ القرارات، حيث يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لحل المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

### 2. المبحث الثاني: الأبعاد الإدارية للاتصال

تشكل المؤسسة مصدرًا لجمع الأفراد المختلفين، حيث تتألف من مجموعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتوحدهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضًا. يتحرك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، ويتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس في هذه العملية. لا يمكن تصور أي مؤسسة من دون تفاعل الأفراد والمجموعات تحت أساليب وأشكال معينة للاتصال.

ومع تطور وتعقد المنظمات المختلفة في العصر الحديث، أصبح الاتصال عنصرًا حيويًا وأساسيًا يتم التركيز عليه. ومن هنا يثار السؤال حول ما هو الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المؤسسات.

### 1.2. المطلب الأول: الاتصال الرسمي

#### أولاً: مدخل إلى الاتصال الرسمي

يتم هذا النوع من الاتصالات بواسطة خطوط السلطة في إطار الإشراف، حيث تتضمن المعلومات التي تتداول بشكل أساسي الأوامر، التعليمات، الاستشارات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - فضيلديلو: الاتصال في المؤسسة، ط مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003، ص85.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المستويات الأدنى، سواء كان ذلك من الأعلى إلى الأسفل أو في شكل أفقي بين الأشخاص في نفس المستوى الإداري<sup>1</sup>.

يتم هذا النوع من الاتصالات بطريقة رسمية في هيئات أو مؤسسات محددة، ويعتمد على الرسائل والمذكرات والتقارير، وتتوفر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية تم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>. يُعرف هذا النوع من الاتصالات بـ "الاتصال الرسمي" وهو الاتصال الذي يحدث عمومًا في المؤسسات بشكل رأسي، أي بين الرؤساء ومرؤوسهم، أو بين المرؤوسين ورؤسائهم، وهو يشمل جميع أشكال الاتصالات التي تحدث داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة، والتي تتضمنها الخريطة التنظيمية للمنظمة<sup>3</sup>.

### ثانياً: عناصر الاتصال الرسمي

- المرسل: يشير المصطلح "المرسل" إلى الشخص أو الكيان الذي يتحدث وينقل رسالته من خلال الخطابات أو المقابلات التلفزيونية، سواء كان زعيماً سياسياً أو شخصاً يُعرف عنه القدرة على التواصل بشكل فعال.
- الرسالة (المحتوى): هو الوسيلة التي يستخدمها المرسل لنقل المعلومات والأفكار وتبادلها مع الآخرين، بهدف تعميمها وتوجيه الفكر في مسائل معينة. ويكون هذا المحتوى عادة على شكل حقائق أو شعور أو عاطفة<sup>4</sup>.
- الوسيلة (القناة): تعرف الوسيلة أو القناة في الاتصال الاتصالي بأنها الأداة التي يستخدمها المرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل، وقد تكون من نوع سمعي كالإذاعة، أو بصري كالتلفزيون، السينما، الفيديو، أو تعتمد على الحواس الإنسانية مثل السمع والبصر والشم والتذوق، كما يمكن أن تكون وسيلة في الاتصال الشخصي أو الوجيه. ومن المهم على المرسل اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل، والتي تكون الأكثر تأثيراً واستعمالاً من قبل المستقبلين، بأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup>-محمد الصرّف، عبد الغني حامد "الاتصالات الدولية ونظم المعلومات" مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص65

<sup>2</sup>- دارين سوايغ "الاتصال والتنظيم وتأثره على اتخاذ القرار لنيل شهادة الماجستير" (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموقرافيا، 2009/2008، ص52

<sup>3</sup>- محفوظ أبو جودة "العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص156

<sup>4</sup>الهادي كفر، أحمد محمود الخطب "إدارة الاتصال والتواصل" (النظرات، العملات، الوسائط، الكفاءات) عالم الكتب، الحدّث للنشر والتوزيع، عمان، 1430هـ/2009م، ص2

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### 2.2. المطلب الثاني: الاتصال غير الرسمي

الاتصال غير الرسمي يشير إلى أي نوع من التفاعلات الاجتماعية التي تحدث خارج المنظمات والمؤسسات والمؤسسات الحكومية والتي تتم بين الأفراد أو المجموعات في مجتمع ما. وهذا النوع من الاتصال غالباً ما يتم بدون قيود أو تحكيمات مسبقة، وقد يشمل الحوارات الغير رسمية بين الأصدقاء، والعلاقات بين الأقارب، والتواصل الاجتماعي في المجتمعات المحلية والثقافية والدينية<sup>1</sup>.

يتميز الاتصال غير الرسمي بأنه يتم بطرق غير رسمية وغير هيكلية وغالباً ما يكون بدون أهداف محددة. وعلى الرغم من أن الاتصال غير الرسمي لا يتم تنظيمه بشكل واضح أو رسمي، إلا أنه يشكل جزءاً أساسياً من حياة الأفراد والمجتمعات، وقد يكون له تأثير كبير على التصرفات والسلوكيات الاجتماعية والثقافية في المجتمع<sup>2</sup>.

### 3. المبحث الثالث: أساليب وشبكات الاتصال الداخلي

#### 1.3. المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي

تتضمن أساليب الاتصال الداخلي العديد من الطرق المختلفة لتبادل المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة، وتشمل بعض الأساليب الشائعة:

**الاتصال الكتابي:** وهو أسلوب الاتصال الذي يعتمد على استخدام الكلمات المكتوبة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. ويُعد هذا الأسلوب من الأساليب الأكثر أهمية في المؤسسات. ولضمان نجاحه يجب أن تتميز الكلمات المكتوبة بالوضوح والدقة والبساطة. تتضمن الوسائل الكتابية المختلفة التي يمكن استخدامها في المؤسسة: الرسائل الداخلية، المذكرات، التقارير، القرارات، المنشورات، الإعلانات، ومجلة المؤسسة وصندوق الاقتراحات.

يعد الاتصال الكتابي وسيلة رئيسية في التواصل الداخلي داخل المؤسسات والشركات، ويتم من خلاله إرسال الرسائل الداخلية والمذكرات والتقارير والإعلانات والقرارات وغيرها، وتعد مجلة المؤسسة

<sup>1</sup>طارق سيد احمد الخليلي: معجم مصطلحات الاعلام انجليزي - عربي، دار المعرفة الجامعية، 2008، ص 132  
<sup>2</sup>خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 124

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وصندوق الاقتراحات أيضًا من الأشكال الكتابية للتواصل الداخلي. يجب أن تتسم الرسائل الكتابية بالوضوح والدقة والبساطة لتحقيق الفهم الصحيح، ويمكن الرجوع إليها في حال الحاجة إلى ذلك<sup>1</sup>.

### الاتصال الشفوي:

يتضمن الاتصال الشفوي تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والآراء بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة. وتشمل أمثلة هذا النوع من الاتصال المقابلات الشخصية والمناقشات والاجتماعات والندوات والمحاضرات وجميع الاتصالات الهاتفية. ويعد الاتصال الشفوي الأكثر استخدامًا وشيوعًا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص وبين الناس بشكل عام. وأظهرت دراسة ميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 17٪ من إجمالي الوقت المخصص للاتصالات في المؤسسات<sup>2</sup>.

### الاتصال غير اللفظي:

يوجد أسلوب آخر للاتصال يتميز بأنه غير لفظي ويسمى الإتصال غير اللفظي. يتميز هذا الأسلوب بقدرته على نقل المعلومات والحالة الإنفعالية بسرعة، ولكن يصعب التحكم فيه، لأنه يتم بشكل غالبًا بشكل تلقائي وعفوي. وتشمل السلوكيات غير اللفظية الحركات الجسدية، وتقارب المسافات بين الأفراد، والتعبيرات الوجهية، والتمركز أثناء التحدث. وقد تم تقسيم مسافة التقارب إلى خمس مسافات، وهي المسافة الحميمية، والمسافة الشخصية، والمسافة الاجتماعية، والمسافة القريبة العامة، والمسافة البعيدة العامة. وتعتبر وسائل الإتصال غير اللفظية الفيديو والإتصال التصويري بالصور والرسومات من أهم الوسائل المستخدمة في المؤسسات<sup>3</sup>.

### الاتصالات الالكترونية:

تحدث اليوم العديد من التقنيات التي تمكننا من التواصل وتبادل المعلومات، سواء كنا أفرادًا أو منظمات، وقد أحدثت التكنولوجيا ثورة كبيرة في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، تقنيات الإنترنت والإكسترنات والهواتف الذكية والبريد الإلكتروني والمؤتمرات الفيديو والشبكات التلفزيونية التفاعلية وغيرها من التقنيات الحديثة، قد أدت جميعها إلى تسهيل عملية التواصل وتبادل المعلومات بسرعة وكفاءة. وبفضل

<sup>1</sup>-الأمين بلقاضي: الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد 2، الجزائر، ص74.

<sup>2</sup>-بشير العالق وحميد الطائي: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2111، ص46،45.

<sup>3</sup>الأمين بلقاضي: مرجع سابق، ص 75.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

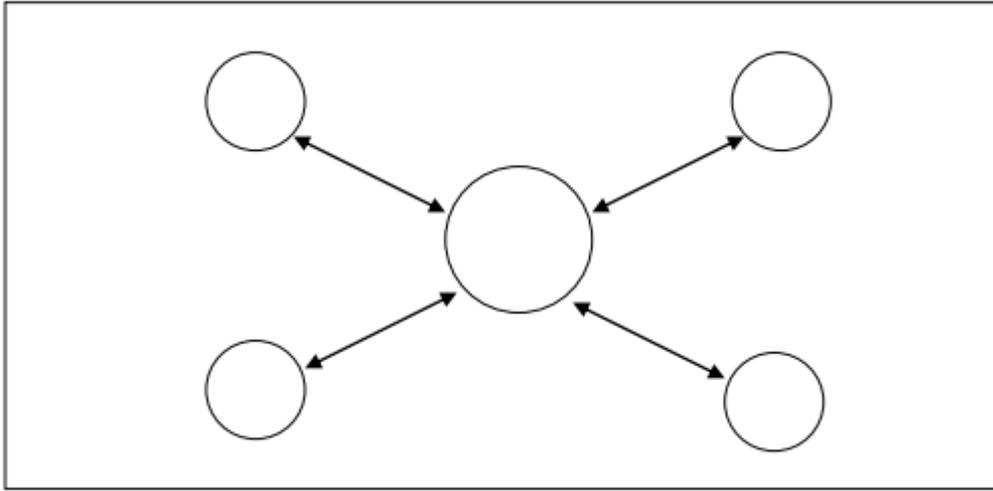
هذه التقنيات، يمكن للأفراد والمؤسسات التواصل بكميات كبيرة من البيانات في الوقت الحقيقي، مما يؤدي إلى توفير المال والجهد في عملية التواصل والتبادل<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: شبكات الاتصال الداخلي

### نمط شكل العجلة:

يطلق على هذا النمط اسم "نمط العجلة"، وذلك لوجود الرئيس في مركز الاتصال كمحور محرك يربط بين كل أفراد وحدته، ويمكن تمثيل هذا النمط عن طريق الشكل رقم (1). يتميز نمط العجلة بأنه يمثل أكبر شبكات الاتصال المركزية، حيث يمكن تحديد رئيس المجموعة بوضوح. يتجه هذا النمط للظهور عندما يزيد مستوى الروتينية في العمل، وتزايد القدرة على التنبؤ بما سيحدث. كما يتم تحديد الأهداف والتخطيط وتعيين المسارات للعمل عن طريق المستويات العليا للتنظيم<sup>2</sup>.

شكل رقم 01: شكل نمط العجلة<sup>3</sup>



نمط شكل الدائرة: يتميز نمط شكل الدائرة بالتنظيم حول رئيس المجموعة/الوحدة، حيث تدور المعلومات بين أفرادها ويعتبر الرئيس محور الاتصال الرئيسي. يظهر هذا النمط عندما ينخفض مستوى روتين العمل، ويصعب برمجة المهام، مما يتطلب التفاعل المشترك والتفاهم. وعندما تكون الظروف والبيئة غير مستقرة،

ابشير العالق وحيد الطائي: مرجع سابق ص 51، 50.

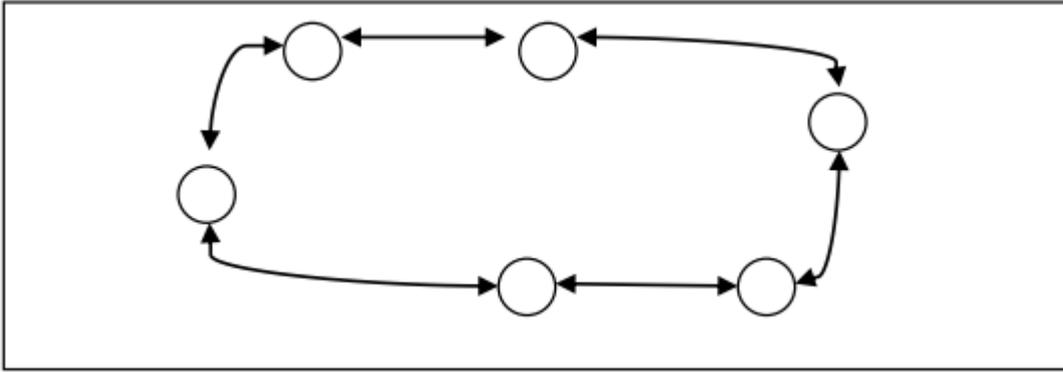
<sup>2</sup>-محمد حافظ حجازي: وسائل الاتصال الرسمي(البيروقراطية، الكمبيوقراطية)، دار الوفاء للنشر والطباعة، ط1، الإسكندرية، 2116، ص14.

<sup>3</sup>-هادي نصر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل النظريات والعمليات الوسائط، عالم الكتب الحديثة،(د.ط)، الأردن، 2111، ص241.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يتطلب ذلك إتاحة كافة المعلومات. وإذا كان أداء الوحدة تبادلياً، وكانت تتبع أهدافاً مختلفة عن الوحدات الأخرى، فإن نمط الدائرة الاتصالية لا يمكن تجنبه<sup>1</sup>.

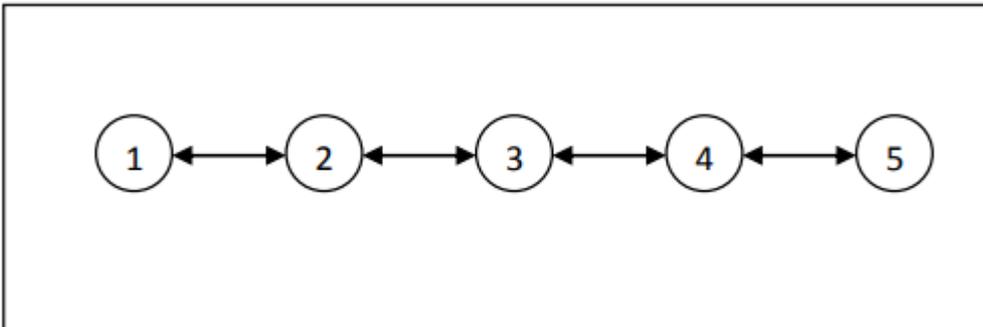
شكل 2: مخطط نمط شكل الدائرة.



مخطط شكل السلسلة:

يتميز مخطط شكل السلسلة بتواجد أفراد المجموعة أو الوحدة بالإضافة إلى رئيسهم، وينتقل التواصل والمعلومات بينهم بشكل أفقي. يعتبر هذا النموذج من النماذج القريبة من المركزية، حيث تنتقل المعلومات في اتجاه أفقي وتمر م8 عبر أكثر من فرد سواء في الذهاب أو الإياب<sup>2</sup>.

شكل 3: مخطط نمط شكل السلسلة<sup>3</sup>



<sup>1</sup>-محمد حافظ حجازي: م جمع ق ذه، ص ص17،18.

<sup>2</sup>-محمد حافظ حجازي: الم جمع فسه، ص ص18،19.

<sup>3</sup>-بشير العالق وحميد الطائي: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص65.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### 4. المبحث الرابع: وسائل ومعوقات الاتصال الداخلي

#### 1.4.1. المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي وكغيره من أنواع الاتصال الأخرى له عدة وسائل نذكر منها ثلاث أنواع: كتابية -شفوية- تكنولوجية.

##### 1- الوسائل الكتابية:

###### ○ مذكرة المصلحة:

تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات دقيقة حول موضوع معين، وتتميز بأنها لا تستخدم الجمل الطويلة، وهي واحدة من أكثر الوسائل استخدامًا من قبل الإدارة في المؤسسات لإعلام موظفيها بالمعلومات والتعليمات الهامة لأدائهم بشكل فعال. وعلى الرغم من ذلك، يوجد بعض المؤسسات التي لا تصدر هذا النوع من الوسائل، وذلك للاعتقاد بأنها لن تجدي نفعًا، ولذلك تقوم هذه المؤسسات بإصدار جريدة المؤسسة، التي تعتبر الوسيلة الأكثر استخدامًا في المؤسسات الكبيرة.

###### ○ الجداول الملصقة:

يستخدم الجداول الملصقة لتنظيم المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطات مختلفة داخل المؤسسة. وعلى الرغم من أنها صعبة في الإعداد وتستغرق وقتًا، إلا أنها تعد وسيلة فعالة لتوفير المعلومات المهمة وتوفير الوقت والجهد للمؤسسة. ومع ذلك، ينتقد بعض الناس عدم ملاءمتها للمعلومات الجديدة والمتغيرات المتزايدة بسرعة، مما يمكن أن يؤثر سلبًا على الكفاءة والفاعلية في المؤسسة<sup>1</sup>.

###### ○ التقارير:

تعني التقارير بتوثيق الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة أو ظروف أو حدث، وتحليلها بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات والنتائج التي توصل إليها البحث والتحليل. كما تشمل التقارير مجموعة

<sup>1</sup>بلحاجيوهية: الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر، 2002-2003، ص506.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين وتحتوي على تحليل مفصل لهذه المعلومات، وذلك للوصول إلى نتيجة محددة يمكن أن تساعد الإدارة في تنظيم العمل أو التخطيط أو الرقابة على العمل<sup>1</sup>.

### 2- الرسائل الشفوية

#### ○ المقابلات:

يعد الحديث عن الموضوعات المختلفة في المؤسسة من خلال المقابلات أو المحادثات بين المدير ومساعدته أو بين الإطارين هو أداة هامة للاتصال داخل المؤسسة، حيث تسمح هذه الأداة بالتعرف على وجهات نظر الأطراف المختلفة ومعالجة المواضيع المعنية. ويتميز هذا النوع من الاتصالات الشفوية بأنه له تأثير كبير على المحادثين، إذ يمنحهم فرصة فهم بعضهم البعض واستجابتهم، وذلك من خلال التعبير الشفهي وردود الفعل التي تظهر على وجوههم. ويعتبر الاتصال المباشر بين المسؤولين والعاملين وسيلة فعالة لتعزيز العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية للعاملين، كما يشعرهم بأهمية وقربهم من عملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

#### ○ الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات واحدة من وسائل الاتصال اللفظي المباشر (الشفوي) الأساسية بسبب أهميتها في تيسير الفرصة للإدارة للقاء العاملين واستطلاع آرائهم واتجاهاتهم، والتعرف على مشاكلهم ومطالبهم. قد تشمل الاجتماعات أيضاً ما يعرف بـ "حلقات الجودة" والتي تتمثل في اجتماع مجموعة صغيرة من العاملين بشكل منتظم، بشكل تطوعي، لتحليل المشكلات وتقديم الحلول المناسبة<sup>3</sup>.

### 3- الوسائل التكنولوجية:

#### ○ البريد الإلكتروني:

يُمكن الحصول على بريد إلكتروني مجاناً أو برسوم مالية بكل سهولة من خلال الكثير من المواقع الموجودة على الإنترنت. ويتيح ذلك للمؤسسات التواصل مع الآخرين بمجرد معرفة البريد الإلكتروني، ويتم التواصل عبر رسائل نصية وصور وكذلك ملفات صوت وفيديو. يُعتبر البريد الإلكتروني من أسرع وأكثر وسائل الاتصال الحديثة استخداماً على مستوى العالم، ويمكن لأي شخص من خلال جهاز الحاسوب المتصل بشبكة الإنترنت إرسال رسائل بريد إلكتروني إلى شخص متصل بالشبكة ولديه عنوان بريد إلكتروني.

<sup>1</sup>محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، القاهرة، ص393.

<sup>2</sup>رضوان بلخيري وسارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط جسر للنشر والتوزيع، المحمدية الج ازئر، 2014، ص101

<sup>3</sup>صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الج ازئرية (مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، ص، ص150، 150).

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

○ الفاكس:

يتيح جهاز الفاكس إرسال المستندات الخطية عن بعد بسرعة وسهولة عبر شبكة الهاتف والأرقام، حيث يتضمن الجهاز ناسخة مزودة بجهاز هاتف يمكن استخدامه لإرسال واستقبال المستندات. يمكن أن تكون هذه المستندات مكتوبة يدوياً أو بواسطة آلة الكتابة، أو قد تشمل تصاميم ورسومات وجداول بيانات. تتميز هذه الطريقة بالسرعة حيث يمكن نقل المعلومات في ثوانٍ معدودة وبالذقة في النقل. ويمكن استخدام هذا الجهاز لمدة 24 ساعة في اليوم<sup>1</sup>.

### 2.4. المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي

1. المعوقات النفسية والاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره، دوافعه ودرجة انتقائه في الإدراك أو فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية.
2. المعوقات التنظيمية: تتضمن غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، ومركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الفريق، مما يؤدي إلى تباين سرعة الاتصالات، فضلاً عن رجوع الأمور لشخص واحد مما يقلل من كفاءة العمل.
3. المعوقات اللغوية: تتعلق بفهم معاني اللغة وطريقة استخدامها والتفسير المختلف للألفاظ والعبارات، ويمكن أن يؤدي صعوبة الحديث أو الفهم بلغة معينة إلى تعثر الاتصال.
4. المعوقات الشخصية: تتعلق بالثقة المرسل للمستقبل وتضارب الاتجاهات بينهما.
5. المعوقات القنوتية: قد يستخدم المرسل رسائل غير لفظية مثل إيماءات الوجه وحركات الجسم، وهذا لا يتناسب دائماً مع طبيعة الرسالة ومحتواها.
6. المعوقات المادية: تتعلق بالعوائق المادية مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال وعدم توفر الإضاءة الملائمة.
7. معوقات الاصغاء:

يوجد عدد من العوائق التي تحول دون الإصغاء الفعال، حيث يتظاهر البعض بالانتباه والاستماع، لكن يكون تفكيرهم بعيداً عن مجرى الحديث ولا يتمكنون من فهم المحتوى بشكل جيد. قد يكون ذلك بسبب

اسناء محمد الجبور: الإعلام وال أري العام العربي والعالم، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 205، ص 128.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

اللامبالاة وعدم الاهتمام بالموضوع المطروح، أو بسبب رغبتهم في الحديث بدلا من الاستماع، أو بسبب أسباب أخرى<sup>1</sup>.

### استنتاج

نستنتج أن التحفيز هو عبارة عن العوامل التي تحفز الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل فعال ومتميز. يعتبر التحفيز أمراً حاسماً لتحقيق الأداء الوظيفي الجيد، حيث يؤثر على مدى استعداد وقدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف المنشودة. وترتبط التحفيز والأداء الوظيفي بشكل وثيق، حيث يعتبر التحفيز أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظفين.

تؤثر العوامل المختلفة في التحفيز والأداء الوظيفي، مثل الحوافز المالية وغير المالية، والترقيات والمكافآت، والتحسينات في بيئة العمل والثقة بين الفريق والمديرين. يجب أن يكون التحفيز متوازناً ومناسباً لاحتياجات الموظفين، حيث يجب توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة تشجع الموظفين على تحقيق الأداء المرتفع.

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط11، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 173-174.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### ا. التحفيز والأداء الوظيفي

#### 1. المبحث الأول: ماهية التحفيز

التحفيز هو عملية تشجيع وتحفيز العاملين لبذل جهود إضافية وتحقيق أداء متفوق في بيئة العمل. يعد التحفيز عاملاً حاسماً في تعزيز الرغبة والحماسة لدى الموظفين في تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. يمكن تحقيق التحفيز من خلال مجموعة متنوعة من العوامل المادية والمعنوية. العوامل المادية تشمل المكافآت المالية، مثل الزيادات في الرواتب أو الحوافز المالية الإضافية، والفوائد الإضافية مثل التأمين الصحي والمكافآت المادية. أما العوامل المعنوية فتشمل التقدير والاعتراف بالإنجازات والتفوق، وتوفير فرص التطوير المهني والترقية، وتحسين بيئة العمل والعلاقات بين الزملاء. بوجود بيئة تحفيزية، يمكن للموظفين أن يشعروا بالرضا والتقدير والانتماء، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجيتهم وإبداعهم. كما يساهم التحفيز الفعال في تعزيز رغبة الموظفين في تطوير مهاراتهم وتحقيق النجاح المهني.

#### 1.1. المطلب الأول: أهمية التحفيز

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع، وبوجه عام يمكن القول: إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات، والمشاركة والسلطة، والهيبة، والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء<sup>1</sup>.

من هنا فقد أشير إلى التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه النفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حمود خضير كاظم 2005، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.  
<sup>2</sup> - هلال محمد عبد الغني 2009، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

في حين أشير إلى التحفيز أيضاً على أنه: المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد<sup>1</sup>.

من هنا تمت الإشارة إلى مفهوم التحفيز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديداً، لقد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل<sup>2</sup>.

### 2.1. المطلب الثاني: طرق التحفيز

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها<sup>3</sup>، ليشمل لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي:

- **الاستماع الجيد للأفراد:** لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.
- **التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد:** فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات<sup>4</sup>.
- **تشجيع الجميع على الثقة في القائد:** إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - اللوزي موسى 2003، "التطوير التنظيمي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

<sup>2</sup> - هلال محمد عبد الغني، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - لوزية فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمدخضير باتنة، 2008، ص 99.

<sup>4</sup> - أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016، ص 6.

<sup>5</sup> - بسعيدة بالحية، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصديمرياح، ورقلة، 2012-2013، ص 22.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي: '3 - الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين. التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات. تشجيع الجميع على الثقة في القائد: إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائه، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

### 2. المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز

يرتبط نجاح المنظمات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من تصنيفات للحوافز للعاملين المستحقين لديها دون استثناء لذلك فإن الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي تقوي الرغبة لديهم.

#### 1.2. المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.

##### أولاً: الحوافز المادية

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية<sup>1</sup>.

##### ■ حافز الأجر:

<sup>1</sup> - عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2008. ص 14.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل<sup>1</sup>:

-طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

-العرض والطلب من القوى العاملة.

-أقدمية العامل.

-مستوى الأداء الفردي للعامل.

-القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها؛ زيادة الإنتاج كما يلي:

### أ- العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أساس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

### ب-الزيادات العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

<sup>1</sup>- نفس المرجع ص 15.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### ت-الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

### ث-المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتموضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

### ■ المكافآت:

التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.<sup>1</sup>

### ■ مكافآت العمل الإضافي:

بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

### ■ المشاركة في الأرباح:

حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز عاملها.

### ■ الترقية:

حيث لها دور كبير في حفز العاملين ودفعهم لإعطاء أكثر.

<sup>1</sup> - محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص. 23

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### ▪ التأمين الصحي:

يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

### ▪ الضمان الاجتماعي:

وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين.

### ثانياً: الحوافز المعنوية

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة. ولذلك فإن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز<sup>1</sup>:

### أ. الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأننته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفترق إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع.

### ب. فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد على ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته، إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف

<sup>1</sup> - عبد العزيز شنيق، المرجع السابق ، ص 15

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

### ت. الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد فيعمله لإثبات كفاءته ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

### ث. المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات.

### ج. المنافسة:

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

### ح. تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

### خ. إثراء العمل:

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسئولا عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### 2.2. المطلب الثاني: الحوافز من حيث أثارها

وتنقسم الحوافز من حيث أثارها إلى مايلي:

#### 1- حوافز ايجابية:

وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين التي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وهي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك وهي تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسباً لظروف العمل المحيطة وتمثل الحوافز الايجابية فيما يلي<sup>1</sup>:

- اشعار الفرد بإنجازته.
- شكر الموظفين على ما حققوه في عملهم.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- اشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة وتوفير المعاملة المناسبة.

#### 2- الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر وتستخدم الحوافز العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود وبالتالي فإن هاته الحوافز تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز فأنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبذلك تحفظ الإدارة رهبتها وتضمن جدية العاملين ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية وغيرها.

<sup>1</sup> - ميرفت توفيق إبراهيم عوض هلا، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012، ص 40.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

○ وقد تبين حديثاً أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير.

### 3.2. المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

#### 1- الحوافز الفردية:

ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية<sup>1</sup>. كما عرفت أنها الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين وانسب أنظمة حوافز التي تقدم له هي:

الحوافز بالوقت: وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي وهذا إذا زاد إنتاجه على الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزاً قوياً للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية.

الحوافز بالقطعة: تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية، والحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

أ- في حالة أجر القطعة الواحدة: في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدماً وهذا بعد حصر إنتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

ب- في حالة الأجر المتغير: يعتمد هذا على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع للعامل إذا بلغ إنتاج معياري محدد من طرف الإدارة فإذا تعداه فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق ومن ثم تستفيد المؤسسة وتنخفض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي.

<sup>1</sup> - جاد هلا محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد، 56، مصر، 1997، ص. 55.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### 2- الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة كما أن القانون العامل لعامل اعترف بالمرودود الفردي، فهو يؤكد أيضا عن المرودود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعدد مكافأة المرودود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ومن أمثلة هذه الحوافز مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمرودود الجماعي.

لكي يكون نظام الحوافز فعالا وناجحا يجب توفر عدة عوامل تتمثل في مراحل تقييم وتصميم الحوافز والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى شروط ونتائج نظام الحوافز<sup>1</sup>.

### 3. المبحث الثالث: نظام الحوافز

#### 1.3.1. المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز

تتمثل أهم مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز فيما يلي<sup>2</sup>:

##### أولا: مراحل التصميم

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية<sup>3</sup>:

○ تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون

<sup>1</sup> - عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> - سميرة ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014-2015، ص 20.

<sup>3</sup> - امنير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 126.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف<sup>1</sup>.

○ دراسة الأداء:وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

○ تحديد ميزانية الحوافز:ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثلا لمكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

ب - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

ت-تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

ث-وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه.

### ثانيا: تقييم النظام

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها:<sup>2</sup>

○ مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدرما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

<sup>1</sup>- أنور سكيو، أثرانظمة الحوافز على استقطاب، تعيين، صيانة المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2016-2015 ص 6.

<sup>2</sup>- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوحاج، ص 39

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفء.
- رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

### 2.3. المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:<sup>1</sup>

➤ على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما

- أ. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر.
- ب. القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

➤ على مستوى المنظمة:

حيث يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل تتمثل في نوع الجهاز الإداري وإمكانيات هو تنظيمه، نوع العاملين، الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز.

- الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين مزاياه أنه يعتبر مصدر من مصادر التحفيز والحماس، يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة، زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

- ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل الإضاءة والتهوية.

<sup>1</sup> - ميرفت توفيق إبراهيم عوض اهلل، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، قسم الإدارة والاقتصاد، ص 59

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الجوانب التنظيمية: أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور، المراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي للمنطقة...

### 3.3.3. المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط التي يحتاجها نظام الحوافز والنتائج الناجمة عنه والتابعة له.

#### أولاً: شروط نظام الحوافز

من المهم والمفيد جداً أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم شروط أساسية أهمها:

- البساطة: وهذا يعني أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً، وذلك في بنوده وصياغته.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المنظمة أنواعاً مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابياً أم سلبياً على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

#### ثانياً: معوقات أو مخاطر نظام الحوافز

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية<sup>1</sup>:

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والأعمال.
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.

<sup>1</sup> - داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق اهراس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باجي مختار، غنابة 2010-2011، ص 36.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة (المرض، الظروف الاجتماعية).
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة.

### 4. المبحث الرابع: ماهية الأداء الوظيفي

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة وقد أجمعوا على أن أداء الفرد في المنظمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها وبطبيعة الحال تصبو كل المنظمات إلى تحقيق الأهداف المسطرة في أوقات قصيرة وبطرق غير مكلفة.

#### 1.4.1. المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء<sup>1</sup>.

#### 2.4.2. المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

يتعلق المطلب الثاني بأنواع الأداء الوظيفي. هناك عدة أنواع من الأداء الوظيفي التي يمكن تصنيفها وفقاً لمجموعة من المعايير. فيما يلي بعض الأنواع الشائعة للأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> - العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين. (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1. الأداء الفردي: يتعلق بتقييم أداء الموظفين بشكل فردي وفقاً لمعايير ومؤشرات محددة. يتم تقييم كل موظف بناءً على أداءه الشخصي وتحقيق الأهداف والمسؤوليات الموكلة إليه.
2. الأداء الجماعي: يتعلق بتقييم أداء فرق العمل والمجموعات ككل. يتم تقييم كيفية تعاون الموظفين وتفاعلهم مع بعضهم البعض في سياق العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.
3. الأداء الإداري: يتعلق بتقييم أداء المديرين والقادة العليا في المنظمة. يتم تحديد أداء المديرين بناءً على قدرتهم في تحقيق أهداف المنظمة وإدارة الموارد وتوجيه وتطوير فرق العمل.
4. الأداء المهني: يتعلق بتقييم أداء الموظفين في مجالاتهم المهنية المحددة. يتم تحديد أداء الموظفين بناءً على مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم في تنفيذ المهام والواجبات المتعلقة بوظائفهم.
5. الأداء الشخصي: يتعلق بتقييم السلوك والأداء الشخصي للموظفين في مكان العمل. يتم تحديد أداء الموظفين بناءً على عوامل مثل الالتزام بالقيم الأخلاقية، والعمل الجماعي، والتواصل الفعال، والقدرة على التحمل وحل المشكلات<sup>1</sup>.

### 5. المبحث الخامس: محددات وكيفية تقييم الأداء الوظيفي

#### 1.5.1. المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

محددات الأداء الوظيفي هي العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في مكان العمل. تتضمن هذه المحددات مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية التي يتأثر بها الأداء الوظيفي. وفيما يلي بعض المحددات الشائعة للأداء الوظيفي<sup>2</sup>:

1. المهارات والمعرفة: تشمل المهارات الفنية والمهارات العملية والمعرفة اللازمة لأداء المهام المطلوبة بفعالية. تعتبر المهارات والمعرفة القوية أحد العوامل المهمة لتحقيق أداء ممتاز.
2. التدريب والتطوير: يؤثر التدريب والتطوير المستمر على أداء الموظفين. عندما يتلقون التدريب المناسب والفرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، فإنهم يكونون أكثر قدرة على تحقيق أداء عالٍ.

<sup>1</sup> - أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة بيروت للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان 1984.  
<sup>2</sup> -حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 362.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

3. التوجيه والإشراف: يؤثر الدعم والتوجيه المقدم من الإدارة والمشرفين على أداء الموظفين. التوجيه الواضح والتواصل الفعال يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.
4. المكافآت والحوافز: تلعب المكافآت المادية وغير المادية دورًا مهمًا في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم. يشمل ذلك الأجور والمزايا المالية، والترقيات، والاعتراف بالإنجازات، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وغيرها.
5. بيئة العمل: تؤثر بيئة العمل العامة على أداء الموظفين. عناصر مثل الثقافة المؤسسية، والعلاقات العملية، والتعاون، والدعم النفسي تلعب دورًا في تحسين أو إعاقة الأداء الوظيفي.

### 2.5. المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

كما تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي. ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية -إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل<sup>1</sup>.

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه<sup>2</sup>. كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة، كما أنها تعد " عملية تقييم الأداء " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل. وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان (أ) : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 294.  
<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 362

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

### 6. المبحث السادس: فعالية نظام الحوافز على أداء العاملين

المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهاته أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والأليات التي تساعد في تحسينه.

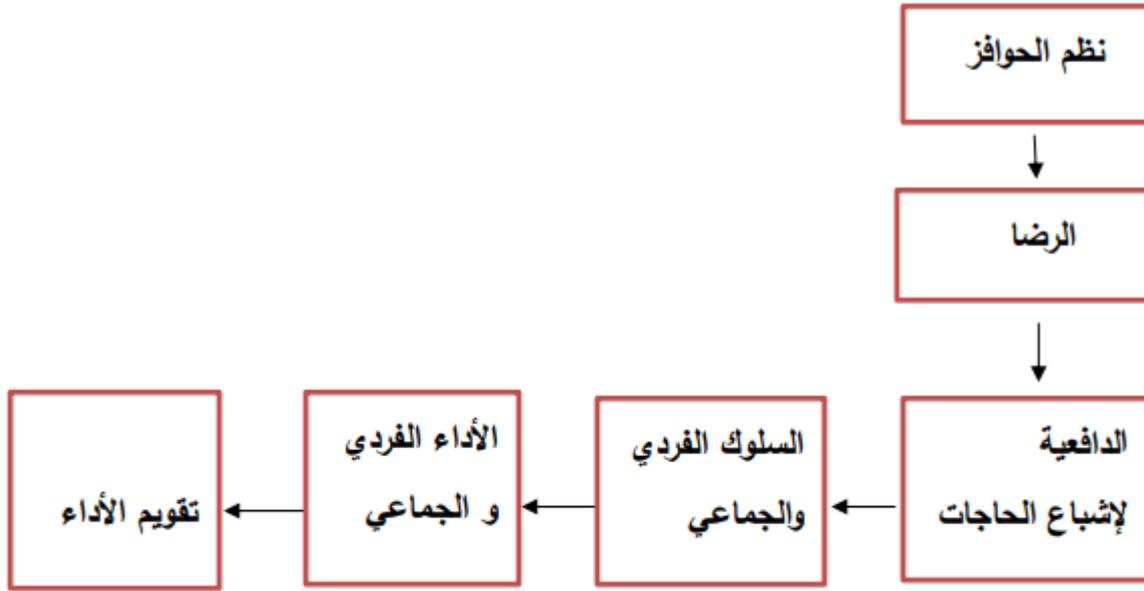
#### 1.6. المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع لأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب و تجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا إثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد أنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط<sup>1</sup> جديدة من السلوك و الشكل التالي يوضح العالقة بين الحوافز و الأداء:

#### الشكل رقم 04: العلاقة بين الحوافز والأداء

<sup>1</sup> - نور الدين بو لشر اش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 2005-2006 ص 56.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة



فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي<sup>1</sup>:

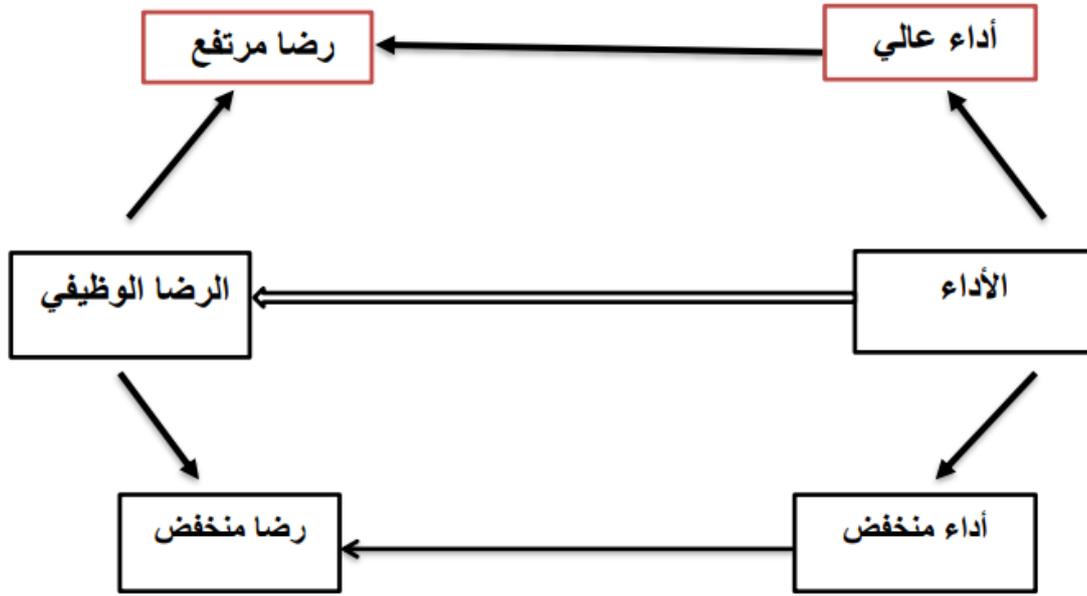
- رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة.
- تحقق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية إيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.
- الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحياناً الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل

<sup>1</sup> - قال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2017 ص. 47.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وبيئته. تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العالقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا و من ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي:<sup>1</sup>

الشكل 05: شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي



### 2.6. المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز في تحسين أداء العاملين

وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- مساعدة العمال على التوسيع: فالعاملين عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين .
- تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

<sup>1</sup> - عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007 ص 133.

<sup>2</sup> - سمية ترشدة، مرجع سابق، ص. 50

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه لأداء الجيد .
- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى لأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، ألنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد ال تكون له دراية بها.
- توثيق ما يتفق عليه العاملين على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات أنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك واعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة لأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.
- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافأة: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع الحوافز والمكافآت.

### 3.6. المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الأداء

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي :

- الأجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل أبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين<sup>1</sup>.
- الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابيا على الأداء .

<sup>1</sup> - عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2016 ص.34.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- التدريب: هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل .
- تفويض السلطة: يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة الأمانة للقيام بهذا العمل، كما يعني اعطاء أحد المديرين أحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات واصدار أو أمر أفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها:
  - إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية .
  - تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم .
  - يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.
  - إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العالقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري .
  - التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز.

### استنتاج

الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية يشير إلى تبادل المعلومات والاتصالات بين أفراد المؤسسة داخلياً. وهو عملية حيوية لتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المشتركة. فيما يلي بعض النقاط الرئيسية حول الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية:

تبادل المعلومات: يتيح الاتصال الداخلي تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية في المؤسسة. يشمل ذلك الإعلانات الداخلية، والتقارير، والرسائل الإلكترونية، واجتماعات الفريق، والمذكرات الداخلية وغيرها من وسائل الاتصال.

التنسيق والتعاون: يسهم الاتصال الداخلي في تنسيق الأعمال وتعاون الفرق والأفراد داخل المؤسسة. يمكن أن يتضمن ذلك تنظيم اجتماعات التخطيط، وإعداد خطط العمل المشتركة، ومشاركة المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة.

بناء العلاقات الداخلية: يساهم الاتصال الداخلي في بناء العلاقات المهنية وتعزيز التواصل بين الموظفين في المؤسسة. يمكن أن يشمل ذلك جلسات التدريب وورش العمل الداخلية، والفعاليات الاجتماعية، والمناسبات الترفيهية، والنشاطات الترويجية.

نقل الرؤية والثقافة: يساعد الاتصال الداخلي في نقل رؤية وقيم المؤسسة وثقافتها للموظفين. يمكن أن يتضمن ذلك الاجتماعات التوجيهية، والنشرات الداخلية، والتدريبات على السياسات والإجراءات

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

---

# الفصل الثالث:

## الجانب التطبيقي للدراسة

الدراسة الميدانية

تحليل وتفسير النتائج

1. تحليل البيانات

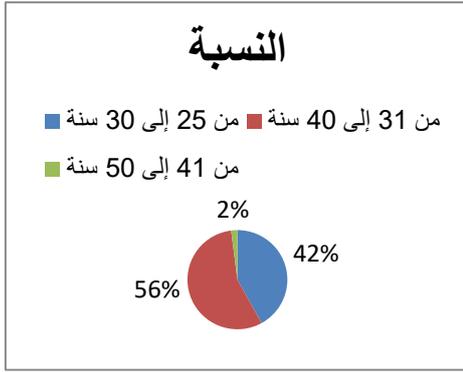
2.1. المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

جدول رقم (01): يوضح متغير الجنس



نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الجنس ان عدد الذكور والمسيطر بتكرار قدره 40 أي بنسبة 60% تنخفض عند الجنس الأنثوي بتكرار قد 27 أي بنسبه 40% وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب جهدا عضليا زكرياء قويا وهو ما نجده عند فئة الذكور عكس الإناث كما ان طبيعة المنطقة وهي ذات مبادئ وقيام لا تستطيع المراه العمل في المناطق البعيدة أو ذات النشاط الاقتصادي بنسبه كبيره عكس في النشاطات

جدول رقم (02): يوضح متغير السن

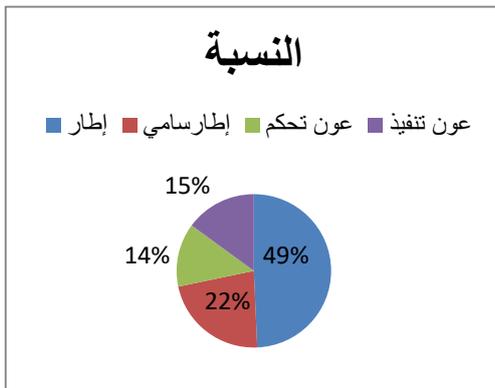


العبارات	التكرارات	النسبة
من 25 إلى 30 سنة	21	31,3%
من 31 إلى 40 سنة	28	41,8%
من 41 إلى 50 سنة	17	25,4%
50 سنة فما فوق	1	1,5%
المجموع	67	%100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب متغير السن ان الفئة الأكثر تكرارا في المؤسسة هي التي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة بتكرار قدره ب 28 مرة أي بنسبة 41,8%، وتليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (25 إلى 30) سنة بتكرار ب 21 مرة أي بنسبة 31,3% ثم نجد الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (41 إلى 50) سنة بتكرار 17 مرة إلى بنسبة 25,4% ونجد الفئة التي تفوق أعمارهم 50 سنة بتكرار واحد فقط أي بنسبة 1,5%.

من خلال هذه المعلومة يمكن القول أن غالبية الباحثين هم من فئة الفتية وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الاقتصادية والذي يتطلب مجهود فكري وبدني من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بالإضافة إلى أن ذلك يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة المستقبلية التي ؟؟؟؟؟ مع الفئة الفتية عكس

جدول رقم (03): يوضح منصب المهنة



العبارات	التكرارات	النسبة
إطار	33	49,3%
إطار سامي	15	22,4%
عون تحكم	9	13,4%
عون تنفيذ	10	14,9%
المجموع	67	%100

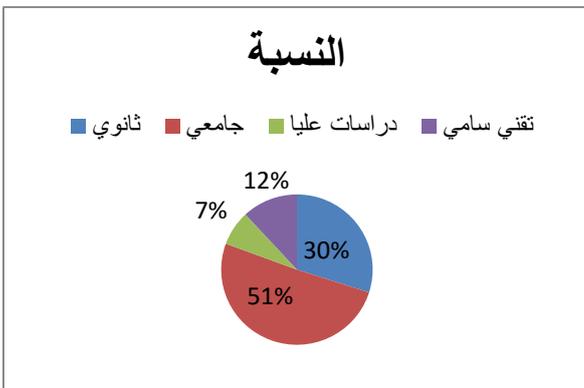
نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة المنصب، حيث نرى أن الإطارات في المؤسسة هي الأكثر المناصب بتكرار قدر ب 33 أي بنسبة 49,3% ويلها منصب الإطار السامي

بتكرار 15 أي بنسبة 22,4% ثم نجد أعوان التنفيذ بتكرار 10 أي بنسبة 14,9% و أخيرا أعوان التحكم بتكرار 9 أي بنسبة 13,4%.

ومنه نرى أن نسبة الإطارات هو النسبة الأعلى في المؤسسة صوميفار وهذا يشير إلى الحاجة في توفير فريق إداري متمكن وأكثر خبرة ليتحمل مسؤولية الإدارة وتنظيم الأعمال ولضمان اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة لتحقيق المؤسسة.

ومنه نستنتج أن عمال المؤسسة من الإطارات.

#### جدول رقم (04): يوضح المستوى



النسبة	التكرارات	العبارات
29,9%	20	ثانوي
50,7%	34	جامعي
7,5%	5	دراسات عليا
11,9%	8	تقني سامي
%100	67	المجموع

يتضح من خلال الجدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن فئة المستوى الجامعي جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدر بـ 34 مفردة أي بنسبة 50,7%، ويلها فئة الحاصلين على المستوى الثانوي بتكرار 20 مفردة أي بنسبة 29,9%، وبعدها فئة تقني السامي بتكرار 8 مفردات أي بنسبة 11,9% وفي الأخير فئة الدراسات العليا بتكرار 5 مفردات أي بنسبة 7,5%.

من خلال هذه النتائج نلاحظ تغلب المستوى الجماعي أي أن أغلبية العاملين يمتلكون شهادات علمية تؤهلهم لشغل مناصبهم وتأدية مهامهم بالشكل المطلوب وبكفاءة عالية، كما يمتكّنهم مستواهم هذا من فهم دواعي الإتصال الداخلي وأهمية بالنسبة للمؤسسة في استشارهم لإنجاح تخطيط تحفيز الأداء.

جدول رقم (05): يوضح الأقدمية في العمل

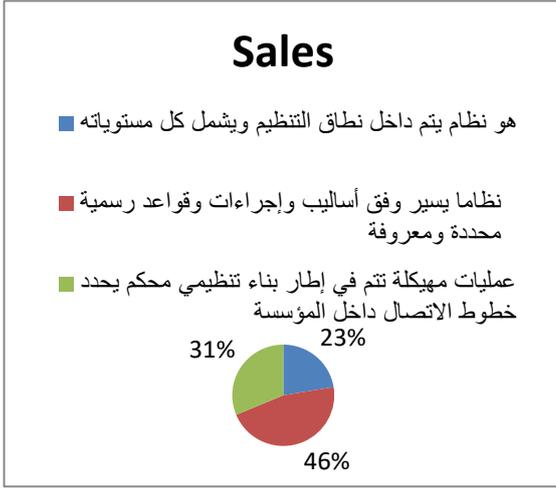


العبارات	التكرارات	النسبة
من 5 إلى 10 سنوات	35	52,2%
من 11 إلى 15 سنة	19	28,4%
16 فما فوق	13	19,4%
المجموع	67	100%

يبين الجدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية في العمل، حيث نرى أن الذين تتراوح خبرتهم في العمل بين (5 إلى 10 سنوات) هم الأغلبية في مؤسسة Somifer بتكرار 35 مفردة أي بنسبة 52,2%، ويلمها العمال الذين تتراوح مدة عملهم بين (11 إلى 15 سنة) بتكرار 19 مفردة أي بنسبة 28,4% ونجد العمال البالغة مدة عملهم 16 سنة فما فوق بتكرار 13 مفردة أي بنسبة 19,4%، نستنتج أن مجتمع الدراسة المبحوثة في مؤسسة Somifer يعتبرون مزيجاً من عنصر الشباب وعنصر الخبرة.

3.1. المحور الثاني: واقع الاتصال الرسمي والرفع من المهارات الفنية للعامل

جدول رقم (06): يوضح مفهوم الاتصال الرسمي في المؤسسة



النسبة	التكرارات	العبارات
22,4%	15	هو نظام يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل كل مستوياته
46,3%	31	نظاما يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة
31,3%	21	عمليات مهيكلة تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة
%100	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مفهوم الاتصال الرسمي في مؤسسة Somifer، أن 31 من

مجتمع الدراسة أي نسبة تقدر بـ 46,3% اعتبروا بأن الاتصال الداخلي هو نظاما يسير وفق أساليب

وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة وذلك لكونه، حافظ على التنظيم والانضباط داخل المؤسسة، أما

21 عامل من مجتمع الدراسة أي بنسبة 31,3% يرون بأنه عمليات مهيكلة تتم في إطار بناء تنظيمي محكم

يحدد خطوط الاتصال الداخلي الاتصال داخل المؤسسة، أما 15 من مجتمع الدراسة أي بنسبة 22,4% فقد

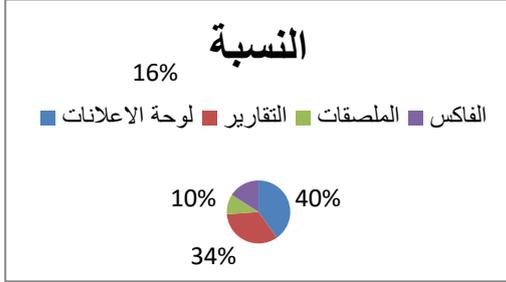
تبين لهم أن الاتصال الرسمي في المؤسسة هو نظام يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل كل مستوياته لأنه

الوسيلة الرئيسية للتواصل الإداري.

وعليه نستنتج ان الاتصال الرسمي في المؤسسة يضمن تداول المعلومات والأفكار بصورة فعالة.

جدول رقم (07): يوضح وسائل الاتصال الرسمي المكتوبة المستخدمة في مؤسسة مناجم حديد تبسة – صوميفار –

النسبة	التكرارات	العبارات	أ- مكتوبة:
40,2%	43	لوحة إعلانات	
33,6%	36	التقارير	
10,3%	11	الملصقات	
15,9%	17	الفاكس	
%100	107	المجموع	



نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح وسائل الاتصال الرسمي المكتوبة المستخدمة في المؤسسة Somifer , حيث تمثلت لوحة الإعلانات الوسيلة الأكثر استخداما بتكرار قدر ب 43 مفردة أي بنسبة قدرت ب 40.2% وذلك كونها أداة من أدوات إرسال المعلومة، ثم استخدام التقارير بتكرار 36 مفردة أي بنسبة قدرت ب 33.6% كون أن تقارير تساعد على تحسين عمليات الإدارة، أما استعمال الفاكس فقط جاء بتكرار 17 مفردة أي بنسبة قدرت ب 15.9% وفي الأخير نجد الملصقات بتكرار 11 مفردة أي بنسبة قدرت ب 10.3%.

وعليه نستنتج أن لوحة الإعلانات وسيلة فعالة لتداول المعلومة في المؤسسة وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة والصائبة وتقليل الأخطاء و المخاطر.

جدول رقم (08): يوضح وسائل الاتصال الرسمي الإلكترونية المستخدمة في مؤسسة مناجم حديد

تبسة – صوميفار



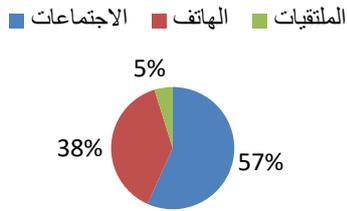
النسبة	التكرارات	العبارات	
57,5%	50	الانترنت	ج- الشفوية
42,5%	37	البريد الإلكتروني	
%100	87	المجموع	

يوضح الجدول وسائل الاتصال الرسمي الشفوية المستخدمة في مؤسسة Somifer حيث تمثلت الاجتماعات للأكثر استخداما بالنسبة لمجتمع الدراسة بتكرار قدر ب 59 مفردة أي بنسبة 56.7%، وذلك كونها تلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف وتنفيذ الخطط وتحسين أداة الفريق، وبعدها استعمال الهاتف بتكرار قدر ب 40 مفردة بنسبة 38.5%، وأقل نسبة حوید في الملتقيات بتكرار قدر ب 5 مفردات أي بنسبة 4,8%.

وعليه نستنتج أن الاجتماعات أحد الأدوات الأساسية في تحقيق أهداف وتطوير المؤسسات.

جدول رقم (09): يوضح وسائل الاتصال الرسمي الشفوية المستخدمة في مؤسسة مناجم حديد تبسة – صوميفار-

النسبة



النسبة	التكرارات	العبارات	
56,7%	59	الاجتماعات	أ- إلكترونية
38,5%	40	الهاتف	
4,8%	5	الملتقيات	
%100	104	المجموع	

يوضح الجدول وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في مؤسسة Somifer حيث تمثلت الانترنت الوسيلة الأكثر استخداما بتكرار قدر ب 50 مفردة أي بنسبة 57.5%، أما استخدام البريد الإلكتروني جاء بتكرار قدر ب 37 مفردة أي بنسبة 42.5%.

وعليه نستنتج أن الانترنت دورا هاما في المؤسسات وتحتاج إليها في شتى مجالات استخدامها، فقد مكنت المؤسسات من تحقيق مزايا تنافسية قيمة بفضل التقنيات الحديثة التي قدمتها في الاتصال خاصة وبفضل أنظمتها التفاعلية، أزال القيود الجغرافية والزمنية وربطها المباشر بين السوق و الزبون.

جدول رقم (10): يوضح أنواع الاتصال الرسمي الأكثر استخداماً في مؤسسة مناجم حديد

تبسة – صوميفار –



النسبة	التكرارات	العبارات
43,0%	52	الاتصال الأفقي ( بين العمال في نفس المستوى)
46,3%	56	الاتصال الصاعد ( من العمال إلى المدير)
10,7%	13	الاتصال النازل ( من المدير إلى العمال)
%100	121	المجموع

لقد بينت النتائج الموضحة في الجدول أن الاتصال الصاعدة هو أكثر أنواع الاتصال المستخدمة داخل مؤسسة Somifer وذلك بتكرار قدر ب 56 مفردة أي بنسبة 46.3%، بينما يفضل 52 عامل من مجتمع الدراسة أي بنسبة 43%، استخدام الاتصال الأفقي.

يرى 13 مفردة من مجتمع الدراسة أي بنسبة 10.7%، أن الاتصال النازل هو سائد بداخل المؤسسة. وعليه نستنتج عن الاتصال الصاعد والأفقي هما الأكثر استخداماً في مؤسسة Somifer، لأن الاتصال الصاعد والأفقي يعمل على تعزيز العلاقات بين الموظفين وبالتالي يساعد على خلق بيئة عمل ايجابية ومعاونة، و يساعد على تحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسة حيث يمكن للموظفين التعاون وتبادل المعلومات والخبرات بينهم وبالتالي يمكنهم تحقيق الأهداف بفعالية أكبر، وبذلك يتم تحسين صورة المؤسسة.

جدول رقم (11): يوضح هل يعتبر الاتصال الرسمي ضروري في توفير المعلومات اللازمة ونقلها؟

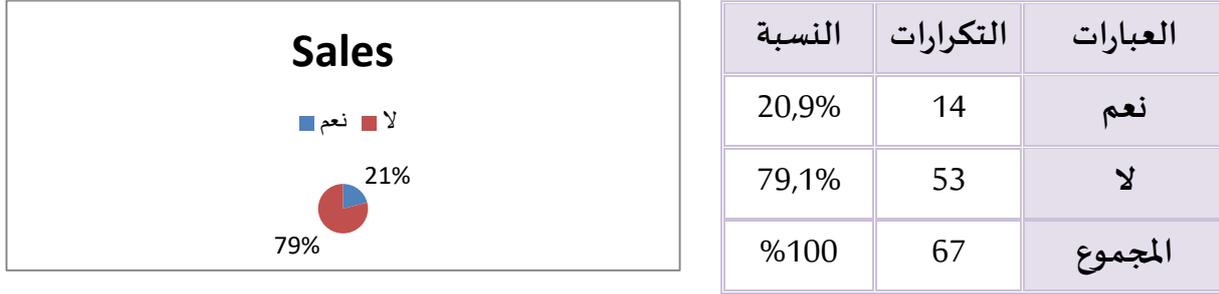


النسبة	التكرارات	العبارات
95,5%	64	نعم
4,5%	3	لا
%100	67	المجموع

تبينت النتائج الموضحة في الجدول بأن 64 مفردة أي 95.5% من مجتمع الدراسة في مؤسسة Somifer يرون بأن الاتصال الرسمي وضروري في توفير المعلومات اللازمة ونقلها، أما 3 مفردات أي بنسبة تقدر به 4.5% يرون بأن الاتصال الرسمي غير ضروري في توفير المعلومات ونقلها.

نستنتج أن الاتصال الرسمي يلعب دورا هاما في توفير المعلومات بشكل عام فعندما يتم التواصل بطريقة رسمية ومنظمة يتم تبادل المعلومات بشكل دقيق وموثوق به ويتم الحفاظ على سجلات دقيقة للمراسلات، بشكل عام فإن الاتصال الرسمي يساعد على تحسين جودة ودقة المعلومات، ويسهل تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والمؤسسات بشكل فعال وفي الوقت المناسب

جدول رقم (12): يوضح هل تجد إن وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستك كافية لتحسين أداء؟



توضح النتائج الموضحة في الجدول أن 53 مفردة أي بنسبة تقدر ب 79.1% من مجتمع الدراسة يعتبرون أن وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في مؤسسة somifer ليست كافية لتحسين الأداء، بينما 14 مفردة أي بنسبة تقدر ب 20.9% يعتبرون أن وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة somifer كافية لتحسين أداء العمال.

نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول أن النسبة الكبيرة من مجتمع الدراسة في مؤسسة somifer يعتبرون أن وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في مؤسسة ليست كافية لتحسين أداء العمال، و من بين أسباب محتملة غياب هذه الوسائل المستخدمة ضعف الثقة إذا كان هناك ضعف في الثقة بين الفريق و المديرين فقد يتم تجنب استخدام وسائل الاتصال الرسمية، و أيضا عدم وجود ثقافة الاتصال الفعال فإذا لم يتم تعزيز ثقافة الاتصال، الفعال داخل المؤسسة، فقد يكون الاتصال الرسمي أمرا غير مألوف أو غير مرغوب به، أو عدم توافر التكنولوجيا المناسبة فإذا كانت المؤسسة لا تمتلك التكنولوجيا المناسبة أو البنية التحتية اللازمة للاستخدام وسائل الاتصال الرسمية فقد يكون من الصعب تطبيقها بشكل فعال.

جدول رقم (13): يوضح إذا كانت إجابتك ب نعم فما هي الوسائل الاتصالية الكفيلة بتحسين أدائك الوظيفي؟

النسبة	التكرارات	العبارات
6,6%	6	لوحة الإعلانات
30,8%	28	الانترنت
14,3%	13	التقارير
5,5%	5	الفاكس
12,1%	11	الاجتماعات
22,0%	20	البريد الإلكتروني
8,8%	8	الهاتف
%100	91	المجموع

تبينت النتائج الموضحة في الجدول توزيع المبحوثين حسب الوسائل الاتصالية الكفيلة بتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة sonifer, حيث جاءت أكبر نسبة باستخدام الأنترنت بتكرار قدر ب 28% مفردة أي بنسبة 30.8% بينما 20 مفردة أي بنسبة تقدر ب 22% من مجتمع الدراسة يفضلون استخدام البريد الإلكتروني.

من خلال النتائج المتبينة في الجدول نلاحظ أن الوسائل الكفيلة بتحسين أداء العمال هي الانترنت و البريد الإلكتروني فهي تعتبر وسائل تواصل فعالة و سريعة تسهل مرور معلومة فيما بينهم.

جدول رقم (14): يوضح هل تشعر بأن بيئة العمل في مؤسستك تساعدك على تأدية مهامك

بأداء جيد

النسبة	التكرارات	العبارات
82,1%	55	نعم
17,9%	12	لا
%100	67	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يرى 55 مفردة أي بنسبة تقدر ب 82.1% من مجتمع الدراسة يعتبرون أن بيئة العمل في مؤسسة sonifer تساعد على تأدية المهام بأداء جيد، بينما 12 مفردة أي بنسبة تقدر ب 17.9% يعتبرون أن بيئة العمل في المؤسسة ليست مناسبة ولا تساعد على تأدية المهام بأداء جيد.

من خلال النتائج المتبينة في الجدول نلاحظ أن الأغلبية من مجتمع الدراسة يرون أن بيئة العمل في المؤسسة تساعد على تأدية المهام بأداء جيد.

نستنتج أن بيئة العمل تلعب دورا مهما في تأدية المهام بأداء جيد وذلك لأن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على الحالة النفسية و الصحية للموظفين، وهذا يؤثر بدوره على إنتاجيتهم و جودة عملهم.

جدول رقم (15): يوضح هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد دون تأخير

النسبة	التكرارات	العبارات
%79,1	53	نعم
%20,9	14	لا
%100	67	المجموع

بينت النتائج الموضحة في الجدول أن 53 مفردة أي بنسبة تقدر ب 79.1% من مجتمع الدراسة أنهم يقومون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد دون تأخير، أما 14 مفردة أي بنسبة تقدر ب 20.9% فقد صرحوا بأنهم لا يقومون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نرى أن غالبية مجتمع الدراسة يقومون بانجاز مهامهم بالوقت المحدد دون تأخير، فتأدية المهام في الوقت المحدد هي عملية حاسمة لضمان النجاح، والانجاز في أي مشروع أو عمل.

نستنتج أن تأدية المهام في الوقت المحدد تساعد على زيادة إنتاجية و تقليل الضغط و التوتر و تجنب التأخيرات و العواقب السلبية فإذا يتم تأخير المهام فإنها قد تسبب في تأخير المشروع بأكمله، و زيادة الثقة بين الفريق، و بالتالي فإن تأدية المهام في الوقت المحدد هو عامل حاسم في تحقيق النجاح.

جدول رقم (16): يوضح هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن

العبارات	التكرارات	النسبة
دائما	28	41,8%
أحيانا	38	56,7%
أبدا	1	1,5%
المجموع	67	100%

تبينت النتائج الموضحة في الجدول أن 38 مفردة أي بنسبة تقدر ب 56.7% من مجتمع الدراسة أنهم أحيانا ما يقومون ببذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن في مؤسسة somifer، بينما أجابت 28 مفردة أي بنسبة تقدر ب 41.8% أنهم دائما ما يقومون بمجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن.

من خلال النتائج المتبينة في الجدول نلاحظ أن هناك من العمال في المؤسسة أحيانا ما يقومون ببذل مجهودات إضافية و هناك من العمال دائما ما يقومون ببذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن. نستنتج أن تقديم مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أفضل يعتبر أمرا مهما في نجاح المؤسسة فهو يقوم بزيادة الإنتاجية فعندما يعمل الشخص بجهد إضافي فإنه يزيد من إنتاجيته و كفاءته في العمل، و التطوير الشخصي فعندما يعمل الشخص بجهد إضافي فإنه يمكن أن يتعلم مهارات جديدة و تحسين المهارات الحالية، و قد تؤدي المجهودات الإضافية إلى الإشادة و الثناء من الزملاء و المدربين و ربما تساعد في تحقيق فرص الترقية في المستقبل، و هذا ما يجعلها مهمة جدا.

جدول رقم (17): ما النظام الذي تعتمدة مؤسستك في إنجاز المهام سواء بالإيجاب والسلب ؟

النسبة	التكرارات	العبارات
37,3%	25	نظام العقوبات
23,9%	16	نظام الحوافز معنوية
38,8%	26	نظام الحوافز مادية
100%	67	المجموع

تبينت النتائج الموضحة في الجدول أن 38 مفردة أي بنسبة تقدر ب 56.7% من مجتمع الدراسة أنهم أحيانا ما يقومون ببذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن في مؤسسة sonifer، بينما أجابت 28 مفردة أي بنسبة تقدر ب 41.8% أنهم دائما ما يقومون بمجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن.

من خلال النتائج المتبينة في الجدول نلاحظ أن هناك من العمال في المؤسسة أحيانا ما يقومون ببذل مجهودات إضافية و هناك من العمال دائما ما يقومون ببذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن. نستنتج أن تقديم مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أفضل يعتبر أمرا مهما في نجاح المؤسسة فهو يقوم بزيادة الإنتاجية فعندما يعمل الشخص بجهد إضافي فإنه يزيد من إنتاجيته و كفاءته في العمل، و التطوير الشخصي فعندما يعمل الشخص بجهد إضافي فإنه يمكن أن يتعلم مهارات جديدة و تحسين المهارات الحالية، و قد تؤدي المجهودات إضافية إلى الاشادة و الثناء من الزملاء و المدربين و ربما تساعد في تحقيق فرص الترقية في المستقبل، و هذا ما يجعلها مهمة جدا.

جدول رقم (18): يوضح عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في

أداء مهامك

النسبة	التكرارات	العبارات
92,5%	62	نعم
7,5%	5	لا
100%	67	المجموع

يوضح الجدول ان 62 مفردة بنسبه 92.5 من مجتمع الدراسة كان اجاباتهم بنعم اي انهم عندما يحصلون على حوافز في العمل يؤثر ذلك على فعلية في اعدام مهامهم اما خمسه مفردات بنسبه 7.5% قد اجابوا بلا اي انهم عندما يتحصلون على الحوافز لا يؤثر ذلك على فعاليتهم في اداء مهامهم وعليه نستنتج ان عمال مؤسسه صوميفار يتأثرون ويتفاعلون بالإجابة عند الحصول على حوافز مقابل القيام بمهامهم

جدول رقم (19): يوضح هل يؤثر أسلوب العقوبات في مؤسستك على تحسين أدائك ؟

النسبة	التكرارات	العبارات
68,7%	46	نعم
31,3%	21	لا
100%	67	المجموع

توضح النتائج في الجدول لنا 46 مفردة بنسبه تقدس 68.7% من مجتمع الدراسة يؤثر عليهم أسلوب العقوبات في مؤسسه سومي على تحسين أدائهم أما 21 مفردة بنسبه تقدر 31.3% لا تؤثر عليهم أسلوب العقوبات في تحسين أدائهم من خلال نتائج متباينة لاحظ انها اغلبية مجتمع الدراسة يؤثر عليه أسلوب العقوبات على تحسين أدائهم وعليهم نستنتج عند أسلوب العقوبات قد يؤثر على تحسين أداء العمال من خلال زيادة الإلزام فقدت تشجع العقوبات العمال على الالتزام بالقواعد والمعايير المطلوبة في العمل حيث لا

يخشون عواقب سلبية محتمله في حالة عدم الامتثال وتعزيز الانضباط فيمكن تساهم العقوبات في تعزيز الانضباط والنظام في بيت العمل

جدول رقم (20): يوضحه لتساهم علاقات الصداقة مع زملائك بالعمل في تحسين أدائك

النسبة	التكرارات	العبارات
38,8%	26	دائما
55,2%	37	أحيانا
6,0%	4	أبدا
100%	67	المجموع

تبين نتائج في الجدول لنا 37 مفردة بنسبه تقدر 55.2% يتابعون علاقات الصداقة مع زملائك بالعمل أحيانا ما تقوم بتحسين أدائك أما 26 مفردة أي بنسبه تقدر 38.8% طبعاً علاقة صداقه دائماً ما تقوم بتحسين أدائك في العمل بينما رابع مفردات أي بنسبه 6% جابوا بان علاقات صداقه بالعمل ليس لها علاقة بتحسين الأداء من خلال نتائج متباينة في الجدول نلاحظ ان علاقة صداقه الزملاء في العمل توسيان بشكل كبيره على تحسين أداء العمال نستنتج ان علاقة صداقه في العمل لها أهميه كبيره في تحسين أداء الفريق والعمل بشكل عام فعندما يكون لديكم صداقه في مكان العمل يزداد التواصل لك وتعاونك مع زملائك يصبح من الأصل ثبات الأفكار والمعلومات والصداقة تعزز التفاهم والاهتمام متبادل بين الأفراد حدوث أي نزاعات أو خلافات يكون أسهل حلوى بشكل ودي ما يحمل عمل نحو تحقيق الأهداف بدل لم من التبادل والانقسام

جدول رقم (21): يوضح في رأيكما هي المقترحات من أجل تطوير الاتصال الرسمي لتحسين أداء العامل؟

النسبة	التكرارات	العبارات
20,9%	14	الأداء الجماعي للعمل
20,9%	14	الاجتماعات اليومية والأسبوعية
9,0%	6	القيام بدورات تكوينية
49,3%	33	لم يجيبوا
100%	67	المجموع

يوضح الجدول حسب رأيي كما هي المقترحات من أجل تطوير الاتصال الرسمي لتحسين أداء العامل فإعتبروا 14 مفردا أي بنسبه 20.9% أن الأداء الجماعي إلى العمل هو الوسيلة المناسبة من أجل تطوير الاتصال الرسمي لتحسين أداء العامل في مؤسسة صوميفار و 14 مفرده أي بنسبه تقدر ب 20.9% من مجتمع الدراسة جابوا بان الاجتماعات اليومية والأسبوعية هي الأنسب أما 6 مفردات أي بنسبة تقدر ب 9% أجابوا على القيام بدورات التكوينية و اعتبروها هي الوسيلة الأفضل لتطوير الاتصال الرسمي لتحسين أداء العمال في المؤسسة ولكن هناك مجموعه كبيره من مجتمع الدراسة لم يجيبوا وهذا يعني ان هذا السؤال غير مفهوم أو ان لا يهتمهم الأمر في تطوير العلاقات والاتصال الرسمي.

من خلال نتائج متبينه في الجدول نرى ان الأداء الجماعي للعمال مع الاجتماعات اليومية والأسبوعية تقوم بالتطوير الاتصال الرسمي الفعال وهذا لتحسين أداء العمال داخل المؤسسة

نستنتج ان الأداء الجماعي والاجتماعات اليومي والأسبوع لهما أهميه كبيره في تطوير الاتصال الرسمي في بيت العمال فالأداء الجماع يتطلب التواصل الفعال بين أعضاء الفريق فعندما يعمل الفريق معاد لتحقيق هدف مشترك فان الاجتماعات الدورية توفر منصة لمشاركه المعلومات وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود ويتمكن الأعضاء من التواصل بشكل أفضل وفهم الأهداف والتوقعات الرسمية

4.1. المحور الثالث: الاتصال الغير الرسمي والولاء التنظيمي داخل المؤسسة

جدول رقم (22): يوضح ماذا يمثل لوكالة الاتصال الغير رسمي في المؤسسة؟

النسبة	التكرارات	العبارات
31,3%	21	هو الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة
43,3%	29	نظام عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله
25,4%	17	تعتمد عليه الإدارة في مراقبة المعلومات بطريقة أفضل لأنه يحمل معلومات أكثر تفصيل
100%	67	المجموع

يوضح الجدول مفهومه الاتصال للغير الرسمي في المؤسسة حيث يرى 29 مفردة أي بنسبه تقدر ب 43.3% أن الاتصال غير الرسمي هو نظام عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله أما 21 مفردة أي بنسبه تقدر ب 31.3% اعتبروا ان الاتصال الغير رسمي هو الاتصال بدون قواعد تنظيميه محددده واضحه بينما 17 مفردة أي بنسبه تقدر ب 25.4 أجابوا بأنه تعتمد عليه الإدارة في مراقبه المعلومات بطريقه أفضل لأنه يحمل المعلومات يحمل معلومات أكثر تفصيلا .

من خلال نتائج المبينة في الجدول نستنتج ان اكبر نسبه هي الفئة التي أجابت على ان الاتصال غير الرسمي هو نظام عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله واعتبروه انه هو التعريف الأنسب

جدول رقم (23): يوضح هل للاتصال الغير رسمي دور في تعزيز الرقابة التنظيمية؟

العبارات	التكرارات	النسبة
نعم	55	%82,1
لا	12	%17,9
المجموع	67	%100

يوضح الجدول أعلاه الاتصال الغير الرسمي ودوره في تعزيز الرقابة التنظيمية ونلاحظ ان 55 مفردة أي بنسبه تقدر ب %82.1 أجاب بنعم بأن للاتصال غير الرسمي دورا في تعزيز الرقابة التنظيمية بين بينما 12 مفردة بنسبه تقدر ب %17.9 أجابوا بلا واعتبروا ان الاتصال الغير رسمي ليس له دور في تعزيز الرقابة التنظيمية في مؤسسه samifer

نلاحظ من خلال نتائج المبينه في الجدول ان غالبية مجتمع الدراسة اعتبروا ان الاتصال الغير الرسمي له دور كبير في تعزيز الرقابة التنظيمية نستنتج ان الاتصال الغير رسمي يلعب دورا مهما في تعزيز الرقابة التنظيمية في بيئة العمل وذلك عن طريق تبادل المعلومات أي لأنه يساهم في تبادل المعلومات والخبرات بين عمال المؤسسة ويمكن للعمال مناقشه القضايا المشتركة ومشاركه المعلومات الهامة التي قد تساهم في تحسين العمل وتحديد المخاطر والاتصال غير رسمي يشجع على المسؤولية والثقافة في المنظمة فعندما يكون هناك بيئة تشجع على التحدث بحريه والتبادل المفتوح للمعلومات فان العمال يصبحون أكثر استعدادا لتحمل المسؤولية والإبلاغ عن أي سلوك غير ملائم أو مخالفات تنظيميه

جدول رقم (24): يوضح هل الاتصال الغير رسمي السائد في مؤسستك يساعدك على تعزيز

روح التعاون بين زملائك؟

النسبة	التكرارات	العبارات
20,9%	14	نعم
11,9%	8	لا
67,2%	45	إلى حد ما
100%	67	المجموع

يوضح الجدول هل الاتصال الغير الرسمي السائد في مؤسستك يساعد على تعزيز روح التعاوني بين زملائك فأجابوا 45 مفردة أي بنسبه قدرت ب67.2% إلى حد ما يساعده الاتصال الغير الرسمي في المؤسسه على تعزيز روح تعاون بين الزملاء بينما 14 مفردة بنسبه تقدر ب 20.9% اجابوا بنعم على انه يساعد اما 08 مفردات أي بنسبه تقدر ب 11.9% اعتبروه لا يساعد الاتصال غير رسمي في تعزيز روح التعاون بين الزملاء في مؤسسه somifer من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ انه غالبية مجتمع الدراسة في مؤسسه فيري كانت اجابتهم إلى حد ما يساعد الاتصال الغير رسمي في تعزيز روح التعاون بين الزملاء ونستنتج ان هذا راجع إلى بيئه العمل في مؤسسة somifer

جدول رقم (25): يوضح هل يساعدك الاتصال الغير رسمي على التحلي بروح الإبداع في العمل

من خلال

النسبة	التكرارات	العبارات
31,5%	28	خلق جو اجتماعي منا سبل محيط العمل
28,1%	25	إقامة علاقات صداقة بين العمال والمشرفين
24,7%	22	توفير سبل الاتصال والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب
15,7%	14	جودة الوسائل المتكلفة بتوصيل المعلومات إلى العمال
100%	89	المجموع

يوضح الجدول كيف يساعد الاتصال الغير الرسمي السائد في المؤسسة على تعزيز روح التعاون بين الزملاء فاعتبروا 28 مفردة بنسبه تقدر ب 31.5% على انه يساعد بخلق جو اجتماعي المناسب لمحيط العملي اما 25 مفردة بنسبه 28.1% من مجتمع الدراسة اعتبروه يساعدوا باقامه علاقات الصداقه بين العمال والمشرفين بينما يرى 22 مفردة ابي بنسبه 24.7% انه يساعد من خلال توفير وسائل الاتصال والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب وقد فضل 14 مفردة أي بنسبه تقدر ب 15.7% على انه يساعد من خلال جوده الوسائل المتكلفة بالتوصيل المعلومات إلى العمال

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ ان مجتمع الدراسة قد يعتبر ان الاتصال الغير رسمي يساعد على التحاليل بروح الإبداع في العمل من خلال خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وأقامه علاقات صداقه بين العمال

نستنتج ان علاقة أصدقاء بين العمال لها أهمية في خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل ويمكن ان تكون لها الآثار التالية تعزيز التعاون والثقة فعندما يكون هناك علاقات صداقه قويه بين العمال فان ذلك يعزز التعاون الثقة بينهم ورفع معنويات موظفين توفر الصداقة في المحيط العملي جوا ايجابيا وممتعا وتعزز معنويات الموظفين

#### جدول رقم (26): يوضح هل يساهم الاتصال الغير رسمي في مؤسستك من خلال؟

النسبة	التكرارات	العبارات
31,7%	26	زيادة مردودية الموظف
22,0%	18	توفير آليات للعمل المنظم
46,3%	38	زيادة الأداء الوظيفي وتحسينه
%100	82	المجموع

تبين النتائج الموضحة في الجدول كيف يساهم الاتصال الغير رسمي في المؤسسة فأجابوا 38 مفردة أي بنسبه تقدر ب 46.3% على انه يساهم من خلال زيادة الأداء الوظيفي وتحسينه بينما 26 مفردة أي بنسبه بنسبه تقدر ب 31.7% يعتبرون ان الاتصال الغير الرسمي في مؤسسه somifer يساهم من خلال زيادة مردودية الموظف اما 18 مفردة أي بنسبه تقدر ب 22% اجابوا بأن الاتصال الغير رسمي في المؤسسة يساهم من خلال توفير اليات العمل المنظم

من خلال النتائج المتبينه في الجدول نرى ان الاتصال الغير رسمي في المؤسسة يساهم من خلال زيادة الأداء الوظيفي وتحسينه حسب راي مجتمع الدراسة

ونستنتج ان الاتصال الغير رسمي يساهم في زياده الأداء الوظيفي فالاتصال والغير الرسمي يتيح فرصه للموظفين للتواصل مع بعضهم البعض بشكل أكثر فعالية وبساطه ويمكن ان يؤدي الاتصال الغير الرسمي إلى بناء الثقه وتعزيز الروح الفريقية بين أعضاء الفريق ويعزز التفكير الإبداعية ويشجع على الابتكار فعندما تكون هناك بيئه تسمح للموظفين بالتفاعل بحريه وتبادل الأفكار بدون قيود فانهم يصبحون أكثر اندفاعا لتقديم افكار جديده ومبتكره

#### جدول رقم (27): يوضح كيف هي علاقتك بمرؤوسيك في المؤسسة؟

النسبة	التكرارات	العبارات
50,7%	34	جيدة
47,8%	32	حسنة
1,5%	1	سيئة
100%	67	المجموع

توضح النتائج المبينه في الجدول علاقة العمال بمرؤوسيم في مؤسسة somifer فأجابوا 34 مفردة أي بنسبه تقدر ب 50.7% من مجتمع الدراسة بان علاقتهم بمرؤوسيم علاقة جيدة اما 32 مفردة أي بنسبه تقدر ب 47.8% اجابوا بان علاقتهم بمرؤوسين حلقه حسنه واجاب واحد منهم ان علاقتهم بمرؤوسه علاقه سيئه وهذا راجع لطبيعة عمله

من خلال نتائج المتباينه في الجدول نرى بان علاقه العمال بمرائيسهم في المؤسسة علاقة جيدة نستنتج ان علاقه العمال بمرؤوسهم لها اهميه كبيره في بيئه العمل وللاداء الوظيفي فعندما يكون للعمال علاقه قويه واجابته مع مرؤوسهم فانهم يشعرون بالالهام والتحفيز لتقديم أداء أفضل ويلعب المرؤوس دورا مهما في تطوير مهارات وقدرات العمال من خلال توجيههم وتوفير فرص التدريب والتطوير

جدول رقم (28): يوضح هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في المؤسسة؟

النسبة	التكرارات	العبارات
17,9%	12	دائما
64,2%	43	أحيانا
17,9%	12	نادرا
100%	67	المجموع

توضح نتائج المتباينة في الجدول هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في مؤسسه بثقافة أجاب 43 مفردة أي بنسبه تقدر ب 64.2% من مجتمع الدراسه ان احيانا ما تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار عند مسؤوليهم و 12 مفردة أي بنسبه تقدر ب 17.9% اجابوا بان دائما ما تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار اما 12 مفردة بنسبه تقدر ب 17.9% أيضا كانت اجابهم بانها نادرا ما تؤخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار لدى مسؤوليهم في المؤسسة من خلال نتائج المبينه في الجدول نرى ان 43 مفردة بنسبه تقدر ب 64.2% من مجتمع الدراسه هم الفئات التي اجابت لانه احيانا ما تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار وهذه النسبه تؤكد ان المؤسسة تحترم مقترحات العمال .

جدول رقم (29): يوضح هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في المؤسسة؟

النسبة	التكرارات	العبارات
62,7	42	المسؤول مباشرة
25,4	17	الزملاء في العمل
11,9	8	الإعلانات في المؤسسة
%100	67	المجموع

تبين نتائج الموضحة في الجدول كيف تتلقى المعلومات الخاصة بمهامي حيث أجاب 42 مفردة أي بنسبه تقدر ب 26.7% من مجتمع الدراسه أنهم يتلقون المعلومات الخاصه بمهامهم من عندي المسؤول المباشر و 17 مفردة أي بنسبه تقدر ب 25.4% انه يتلقون المعلومات الخاصه بمهامهم من الزملاء في العمل اما 8 مفردات أي بنسبه تقدر ب 11.9% من مجتمع الدراسه اجابوا بان الاعلانات في مؤسسة somifer هي التي تقوم بتعريفهم على مهامهم من خلال النتائج المتبينه في الجدول نرى ان اغلب العمال تتلقى المعلومات الخاصه بها من عند المسؤول المباشر نستنتج ان تلاقي المعلومات من عند المسؤولين المباشر له اهميه وكبيره من حيث موسيقيه المعلومات حيث المسؤول المباشر هو من يتا عمله مباشره مع الامور ولديه فهم دقيق للوضع والتفاصيل لذا فان طلاق المعلومات منه يضمن مصداقيه ودقه البيانات

### 2. نتائج الدراسة

بعد عرض و تحليل البيانات التي جمعناها و رصدناها باستخدام الأدوات المعتمدة في بغية اختبار التساؤلات المطروحة الرئيسية منها و الفرعية، إذا تبين من خلال المتابعة و تحليل مجموعة من النتائج و التي يمكن عرضها كما يلي :

- تتمثل أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من الفئة الذكورية في مؤسسة somifer.
- تتمثل أغلبية العمال في المؤسسة من الفئة الفنية أي اللذين تتراوح أعمارهم بين ( 31 إلى 40 سنة).
- نلاحظ أن غالبية العمال في المؤسسة من فئة المستوى الجامعي أي يمتلكون شهادات علمية تؤهلهم لشغل مناصبهم و تأدية مهامهم من النخبة المثقفة.
- يعتبر الإتصال الرسمي في مؤسسة somifer أنه نظاما يسير وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية محددة و معروفة المعلومة و تتميز بالشفافية.
- و تتمثل وسائل الإتصال الرسمي المكتوبة و الشفوية و الالكترونية الأكثر استخداما في مؤسسة somifer هي لوحة الإعلانات و الانترنت و الاجتماعيات.
- تعتبر وسائل الإتصال الكفيلة بتحسين أداء العمال في مؤسسة somifer هي الانترنت و البريد الإلكتروني.
- يقومون عمال شركة somifer ببذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن.
- تقدمت شركة somifer على نظام العقوبات لتنبية الموظفين عندما يخالفون قواعد و سياسات المؤسسة و نظام الحوافز المادية لتحفيز الموظفين و تشجيعهم على تقديم أداء أفضل.
- تساهم علاقات الصداقة مع الزملاء في العمل في شركة somifer على تحسين الأداء.
- يعتبر الإتصال الرسمي ضروري في توفير المعلومات اللازمة و نقلها في مؤسسة somifer.
- تعتمد مؤسسة somifer على أسلوب العقوبات من أجل تحسين أداء العامل.
- يعتبر الاتصال الغير رسمي في مؤسسة somifer أنه نظام عفوي و تلقائي يعبر عن مشاكل و قضايا تتعلق بالتنظيم و ما يجري بداخله.
- يعتبر الإتصال الغير رسمي دور في تعزيز الرقابة التنظيمية في مؤسسة somifer.

- يساعد الاتصال الغير رسمي في مؤسسة somifer في التحلي بروح الإبداع من خلال خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل و إقامة علاقات الصداقة بين العمال و الشرفيين.
- يساهم الإتصال الغير رسمي في مؤسسة somifer من خلال زيادة الأداء الوظيفي و تحسينه، كما و نوعا.
- تعتبر علاقة المرؤوسين و العمال في مؤسسة somifer علاقة جيدة لأن المرؤوس يلعب دورا مهما في تطوير مهارات و قدرات العمال من خلال توجيههم و توفير فرص التدريب و التطوير.
- يعتمدوا العمال في مؤسسة somifer على تلقي المعلومات من المسؤول المباشر فهو لديه فهم دقيق للوضع و التفاصيل و تضمن مصداقية و دقة البيانات.
- يعتمدوا مرؤوسين شركة somifer على اقتراحات العمال و أخذها بعين الاعتبار.
- يعزز الاتصال الغير رسمي الروح الفريقية بين أعضاء المؤسسة أو بعمل على تخفيف التوتر و زيادة الراحة في المؤسسة.

### 3. النتائج العامة للدراسة :

- يعتبر الإتصال الرسمي في مؤسسة somifer أنه نظاما يسير وفق أساليب و إجراءات وقاعد رسمية محددة و معروفة و تتميز بالشفافية.
- من بين الاتصالات الرسمية المكتوبة و الشفوية و الاللكترونية المستخدمة في مؤسسة somifer في لوحة الإعلانات و الانترنت و الاجتماعات، فهذه الاتصالات في المؤسسة تلعب دورا هاما في التواصل الفعال و المؤثر في مختلف المجالات و السياقات.
- تعتبر وسائل الاتصال الكفيلة بتحسين أداء العامل في مؤسسة somifer هي الانترنت و البريد الاللكتروني فالانترنت يتم الوصول السريع إلى مصادر واسعة من المعلومات و الموارد عبر الشبكة العالمية و بالنسبة إلى البريد الاللكتروني فهو يسمح بالتواصل السريع و المباشر بين العاملين، فيمكن للأشخاص إرسال رسالة فورية و ملفات مرفقة و تنسيق الاجتماعات و المشاركة في المناقشات عبر البريد الاللكتروني.
- تعتمد مؤسسة somifer على نظام العقوبات و نظام الحوافز المادية، فتقوم بتنبية الموظفين عندما يخالفون من مخالفة قواعد المؤسسة، و تستخدم نظام الحوافز المادية لتحفيز العمال و تشجيعهم على تقديم أداء أفضل هذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و تعزيز الولاء للمؤسسة.

- تعتمد مؤسسة somifer على أسلوب العقوبات من أجل تحسين أداء العامل، فهذا النظام يعمل على تعزيز الانضباط و الالتزام بالقواعد و سياسيات المؤسسة، فعندما يكون هناك عواقب سلبية للسلوك غير مقبول أو مخالف للقواعد ، يتحفز العامل للامتثال و القيام بواجبه بشكل صحيح.
- يساعد الإتصال الغير رسمي بمؤسسة somifer في التحلي بروح الإبداع من خلال خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل و تعزيز التواصل و تعاون الموظفين.
- تعتبر علاقة المرؤوسين و العمال في مؤسسة somifer علاقة جيدة بينهم، فيجب أن تستند العلاقة بين المرؤوسين و العمال على الثقة و الاحترام المتبادل و يجب على المرؤوسين أن يظهروا الاحترام لمهارات و كفاءة العمال و أن يثقوا في قدرتهم على أداء مهامهم بشكل جيد، و يجب على العمال أن يثقوا في قيادة المرؤوسين و أن يحترموا توجهاتهم.
- يعتمدوا العمال في مؤسسة somifer على تلقي المعلومات من المسؤول المباشر، فيساعد الاعتماد على المسؤول المباشر في توفير التوجيه و التواصل الفعال بين العمال و مرؤوسهم، يمكن للمسؤول المباشر توضيح الأهداف و التوقعات و توجيه العمل و تحديد الأوليات بشكل مباشر وواضح.
- يعزز الإتصال الغير رسمي الروح الفريقية بين أعضاء المؤسسة من خلال بناء الثقة و التواصل، تبادل الأفكار و التجارب، دعم الاهتمامات المشتركة، حل التحديات و المشاكل بشكل مشترك

الخاتمة

وفي الختام يمكننا أن نستنتج أن الاتصال الرسمي والغير رسمي يلعبان دورًا حاسمًا في المؤسسات الاقتصادية. الاتصال الرسمي يوفر الهيكلية والتنظيم والموثوقية في تداول المعلومات، بينما يوفر الاتصال الغير رسمي المرونة والتفاعل الشخصي وتعزيز الروح الفريقية.

من خلال الاتصال الرسمي، يتم تبادل المعلومات الأساسية والإرشادات والتوجيهات الهامة التي تحدد أدوار ومسؤوليات الأفراد. ويسهم الاتصال الرسمي في تحقيق التنظيم والتنسيق الفعال بين الأعضاء وضمان تنفيذ العمليات بشكل صحيح ومنسق.

أما الاتصال غير رسمي، فهو يساعد على بناء الثقة وتعزيز الروابط الشخصية بين الأفراد. يمكن للأعضاء التواصل بشكل أكثر انفتاحًا وتبادل الأفكار والتجارب ودعم بعضهم البعض. ويمكن أن يسهم الاتصال غير رسمي في تعزيز الروح الفريقية وتعاون الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النجاح المشترك.

بالتالي، ينبغي على المؤسسات الاقتصادية أن تعتمد على كلتا الوسيلتين، الاتصال الرسمي وغير رسمي، وأن تعزز الثقافة التواصلية القوية. يجب أن يكون هناك توازن بين الاتصال الرسمي وغير رسمي، حيث يوفر الاتصال الرسمي الهيكل والتوجيه، ويسمح الاتصال غير رسمي بالتواصل الشخصي وتعزيز العلاقات الإنسانية.

# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع والمصادر

#### الكتب

1. بلخير رضوان ، سارة جابري: استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة ، ط1، دار الكتاب الجامعي دولة الامرات العربية المتحدة، 2020،
2. محمد زهير عبدالله محمد: التحفيز المادي اهمية واسبابه وضوابطه في ضوء السنة النبوية ، كلية الشريعة والدراسات الاسلامية ، جامعة اليرموك
3. احمد غزالي : اثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ، مصر 2016
4. يحي عامر راشد: مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم، جامعة الملك خالد، كلية الشريعة واصول الدين ، قسم القرآن وعلومه، المملكة العربية السعودية.
5. ناصر دادي العدون: اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، 1998
6. ناصر قاسمي، " الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية " ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. فريد راغب النجار، «تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة»، (د،ط)، الإسكندرية، مصر، 2008.
8. احمد عبد الله الصباب، "اساسيات الادارة الحديثة"، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2010.
9. فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، ط مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003
10. محمد الصرف، عبد الغني حامد "الاتصالات الدولية ونظم المعلومات " مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
11. محفوظ أبو جودة "العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزع، عمان، 2008
12. الهادي كفر ، أحمد محمود الخطب "إدارة الاتصال والتواصل (النظرات، العملات، الوسائط، الكفاءات) عالم الكتب، الحدّث للنشر والتوزع، عمان ، 1430هـ  
2009/م.

13. طارق سيد احمد الخليفي:معجم مصطلحات الاعلام انجليزي - عربي ، دار المعرفة الجامعية، 2008.
14. خضير كاظم محمود:السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
15. بشير العالق وحميد الطائي: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
16. محمد حافظ حجازي: وسائل الاتصال الرسمي(البيروقراطية، الكمبيوقراطية)، دار الوفاء للنشر والطباعة، ط 1، الإسكندرية، 2016.
17. هادي نصر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل النظريات والعمليات الوسائط، عالم الكتب الحديثة،(د.ط)، الأردن، 2011.
18. بشير العالق وحميد الطائي : أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009
19. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، 2007، القاهرة.
20. رضوان بلخيري وسارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط جسر للنشر والتوزيع المحمدية الجزائر، 2014.
21. سناء محمد الجبور: الإعلام وال أري العام العربي والعالمي، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 205.
22. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 11، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
23. حمود خضير كاظم 2005، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
24. هلال محمد عبد الغني 2009، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.
25. اللوزي موسى 2003، "التطوير التنظيمي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
26. حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 .

27. محمد سعيد أنور سلطان (أ): السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، 2003.
28. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002.
29. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة بيروت للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان. 1984
30. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين.(2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن – عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

### الأطروحات والمذكرات

1. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، ، 2006-2007.
2. عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ، 2016-2017.
3. نور الدين بو لشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 2005-2006 .
4. قالل نسيمه، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ، 2017-2018.
5. ميرفت توفيق إبراهيم عوض اهلل، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدمنرك، قسم الإدارة والاقتصاد،
6. داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق أهراس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باجي مختار، عنابة 2010-2011.

7. سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غيرمنشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014-2015.
8. امير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2009.
9. أنور سكيو، أثرانظمة الحوافز على استقطاب، تعيين، صيانة المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غيرمنشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016.
10. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الكلي محند أوجاج،
11. ميرفت توفيق إبراهيم عوض هلالا، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدمرك، 2011-2012.
12. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
13. بسعيدة بالحية، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصديمرياح، ورقلة، 2012-2013،
14. عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2008.

15. لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008.
16. أنور سكيو، أثرانظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهدالعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016.
17. صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الحج ازثرية (مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة).
18. بلحاجي وهيبية: الاتصال المؤسساتاتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر، 2002-2003.
19. دارين سوايغ "الاتصال التنظيم وتأثره على اتخاذ القرار لنيل شهادة الماجستير" (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008/2009.
20. نعيمة بو كلتوم: دور الاتصال الداعي في عمليه التغير التنظيمي، دراسة حاله شركة البناء المعدني بليدة رسالة ماجستير، ادار' الاعمال جامعة، سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير بليدة اكتوبر2008.
21. فضيلة سباع: الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سوناطراك، المجلة "نموذجا" رسالة ماجستير، علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والاعلام، 2006، 2007.
22. نور محمد بشار بدير، بعنوان الاتصال الداخلي واثره على أداء العاملين (لدراسة حاله منظمة الامانة السورية للتنمية) رسالة ماجستير ادارة الاعمال الجامعة الافتراضية السورية، 2020، 2021.
23. محمد كشيخ خشان الموسوي: أ موقع العراق الجغرافي السياسي في مستقبل علاقته مع دول المجال الاسبوعي الجديد، مجلس كلية آداب لجامعة الكوفة العراق، رسالة لنيل شهادة ماستر، 2011.
24. مجيد حميد شهاب البدري، الدور الاقليمي لتركيا في ترتيبات الامنية الجديدة واثرها في الأمن القومي العربي ، اطروحة دكتوراه، كلية الأدب، جامعة بغداد 1997،

## قائمة المصادر والمراجع

1. فايز فاضل سعدون سمية: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، العدد2017،1الجزائر .
2. عبد الفتاح صالح خليفات ، منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية ، المجلة 25.العدد(4+3) 2009، قسم الاصول والإدارة التربوية ، جامعة مؤتة الاردن .
3. تغريد مجدي فوزي احمد : دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمتية العاملة في مصر المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلانات العدد العشرون/ يوليو/ ديسمبر2020.
4. الأمين بلقاضي: الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، العدد 2، الجزائر، ص74 .
5. جاد هلا محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد،56مصر،،1997

# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

السنة الثانية ماستر

استبيان لدراسة بعنوان

الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز أداء العاملين

دراسة حالة في مؤسسة مناجم حديد تبسة - صوميفار-

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي، تم إعداد دراسة عن "الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز أداء العاملين، دراسة حالة في مؤسسة مناجم حديد تبسة - صوميفار-" لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة والإجابة عنها وفق ماترونه مناسب، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوننا كبيرا في التوصل إلى نتائج موضوعية، لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام الخانة التي تراه مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

د.محمد مالك

من إعداد الطالبين:

بوعلي يحي

حميدة خيرالدين

المحور الأول: البيانات السوسيو ديموغرافية

1. الجنس: ذكر  في
2. السن [من 25 إلى 30 سنة]  [من 31 إلى 40 سنة]
- [من 41 إلى 50 سنة]  [50 سنة فما فوق]
3. مهنة المنصب: إطار  لار سامي  تحكم  عو  يد
4. المستوى ثانوي  معي  در  عليا  تقني سام
5. الأقدمية في العمل: [من 5 إلى 10 سنوات]  [من 11 إلى 15 سنة]
- [16 فما فوق]

المحور الثاني: واقع الاتصال الرسمي والرفع من المهارات الفنية للعامل

6. ماذا يمثل لك مفهوم الاتصال الرسمي في المؤسسة ؟
- هو نظام يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل كل مستوياته
- نظاما يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة
- عمليات مهيكلت تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة
7. فيما تتمثل وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في مؤسستك ؟
- أ- مكتوبة: لوحة إعلانات  تقارير  بقات  الفاك
- ب- الإلكترونية: الانترنت  البريد الإلكتروني
- ج- الشفوية: الاجتماعات  مهاتف  ات
8. ما هي أنواع الاتصال الرسمي الأكثر استخداما في مؤسستك ؟
- الاتصال الأفقي ( بين العمال في نفس المستوى )
- الاتصال الصاعد ( من العمال إلى المدير )
- الاتصال النازل ( من المدير إلى العمال )
9. هل يعتبر الاتصال الرسمي ضروري في توفير المعلومات اللازمة ونقلها ؟
- نعم  لا
10. هل تجد إن وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستك كافية لتحسين أدائك ؟
- نعم  إلى حد ما  لا
- ماهي الوسائل الاتصالية الكفيلة بتحسين أدائك الوظيفي ؟

- لوحة الإعلانات  الانترنت  الفاكس
- الاجتماعات  البريد الإلكتروني  الهاتف
11. هل تشعر بأن بيئة العمل في مؤسستك تساعدك على تأدية مهامك بأداء جيد؟
- لا
12. هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد دون تأخير؟
- نعم  لا
- اذا كانت إجابتك ب لا فلماذا:.....
13. هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن؟
- دائماً  أحيانا
14. ما النظام الذي تعتمد عليه مؤسستك في إنجاز المهام سواء بالإيجاب والسلب؟
- نظام العقوبات  نظام الحوافز معنوية  نظام الحوافز مادية
15. عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في أداء مهامك؟
- نعم  لا
16. هل يؤثر أسلوب العقوبات في مؤسستك على تحسين أدائك؟
- نعم  لا
17. هل تساهم علاقات الصداقة مع زملائك بالعمل في تحسين أدائك؟
- دائماً  أحيانا  أبداً
18. في رأيك ماهي المقترحات من أجل تطوير الاتصال الرسمي لتحسين أدائك العامل؟
- الأداء الجماعي للعمل  الاجتاهات اليومية والأسبوعية  القيام بدوريات تكوينية

### المحور الثالث: الاتصال الغير الرسمي والولاء التنظيمي داخل المؤسسة

19. ماذا يمثل لك الاتصال الغير رسمي في المؤسسة؟
- هو الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة
- نظام عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله
- تعتمد عليه الإدارة في مراقبة المعلومات بطريقة أفضل لأنه يحمل معلومات أكثر تفصيل
20. هل للاتصال الغير رسمي دور في تعزيز الرقابة التنظيمية؟

نعم  لا

21. هل الاتصال الغيررسمي السائد في مؤسستك يساعدك على تعزيزروح التعاون بين زملائك؟

نعم  لا  ما

22. هل يساعدك الاتصال الغيررسمي على التحلي بروح الإبداع في العمل من خلال :

- خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل

- إقامة علاقات صداقة بين العمال والشرفين

- توفير سبل الاتصال والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب

- جودة الوسائل المتكلفة بتوصيل المعلومات إلى العمال

23. هل يساهم الاتصال الغيررسمي في مؤسستك من خلال ؟

- زيادة مردودية الموظف

- توفير آليات للعمل المنظم

- زيادة الأداء الوظيفي وتحسينه

24. كيف هي علاقتك بمرؤوسيك في المؤسسة ؟

جيدة  حسنة  سيئة

25. هل تؤخذ اقتراحاتك بعين الاعتبارلدى مسؤولك في المؤسسة ؟

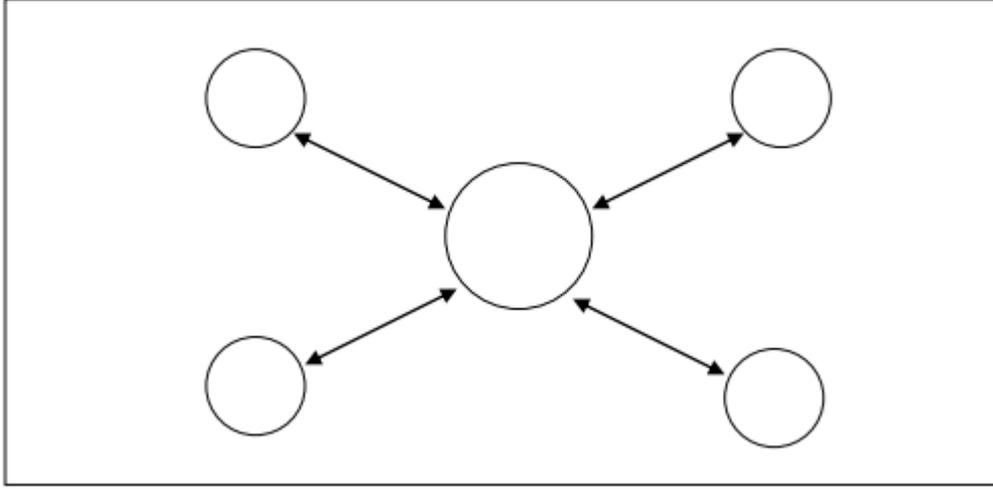
دائما  أحيانا  نادرا

26. كيف تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك ؟

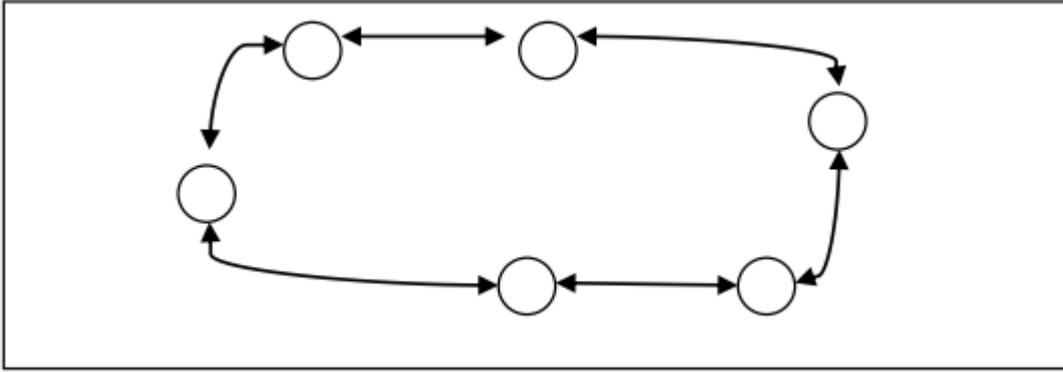
المسؤول المباشر  في العمل  الإعلا  المؤسسة

شكرا على تعاونكم

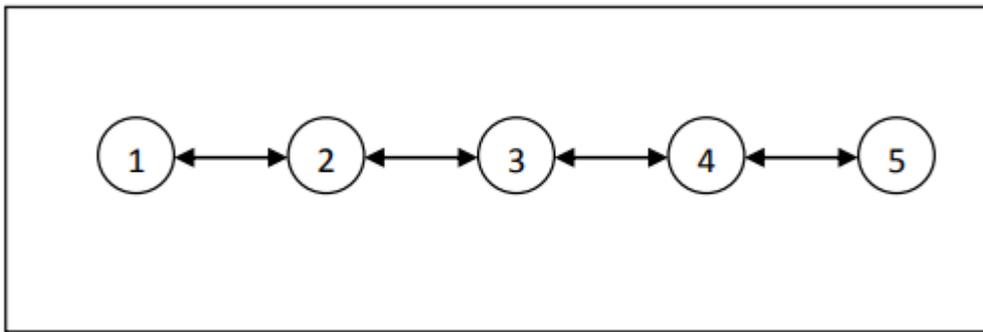
شكل رقم 01: شكل نمط العجلة<sup>1</sup>



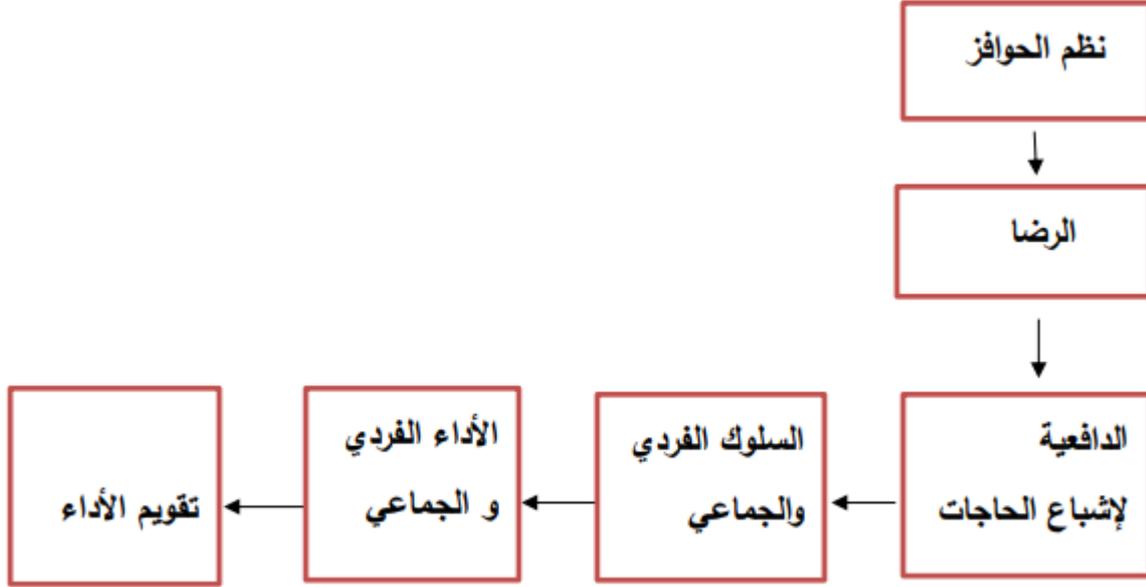
شكل 2: مخطط نمط شكل الدائرة.



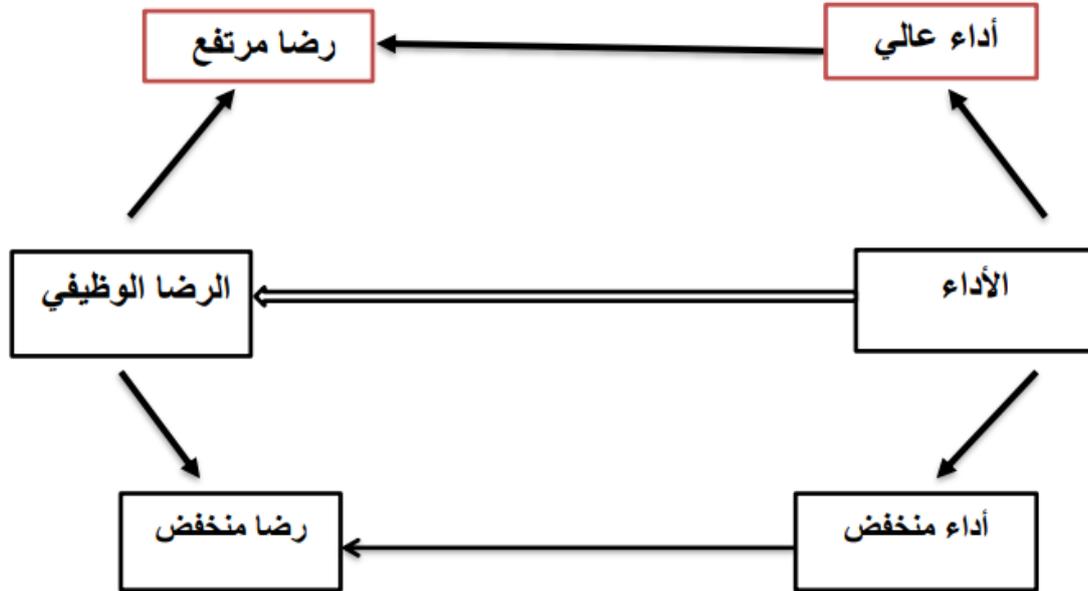
شكل 3: مخطط نمط شكل السلسلة



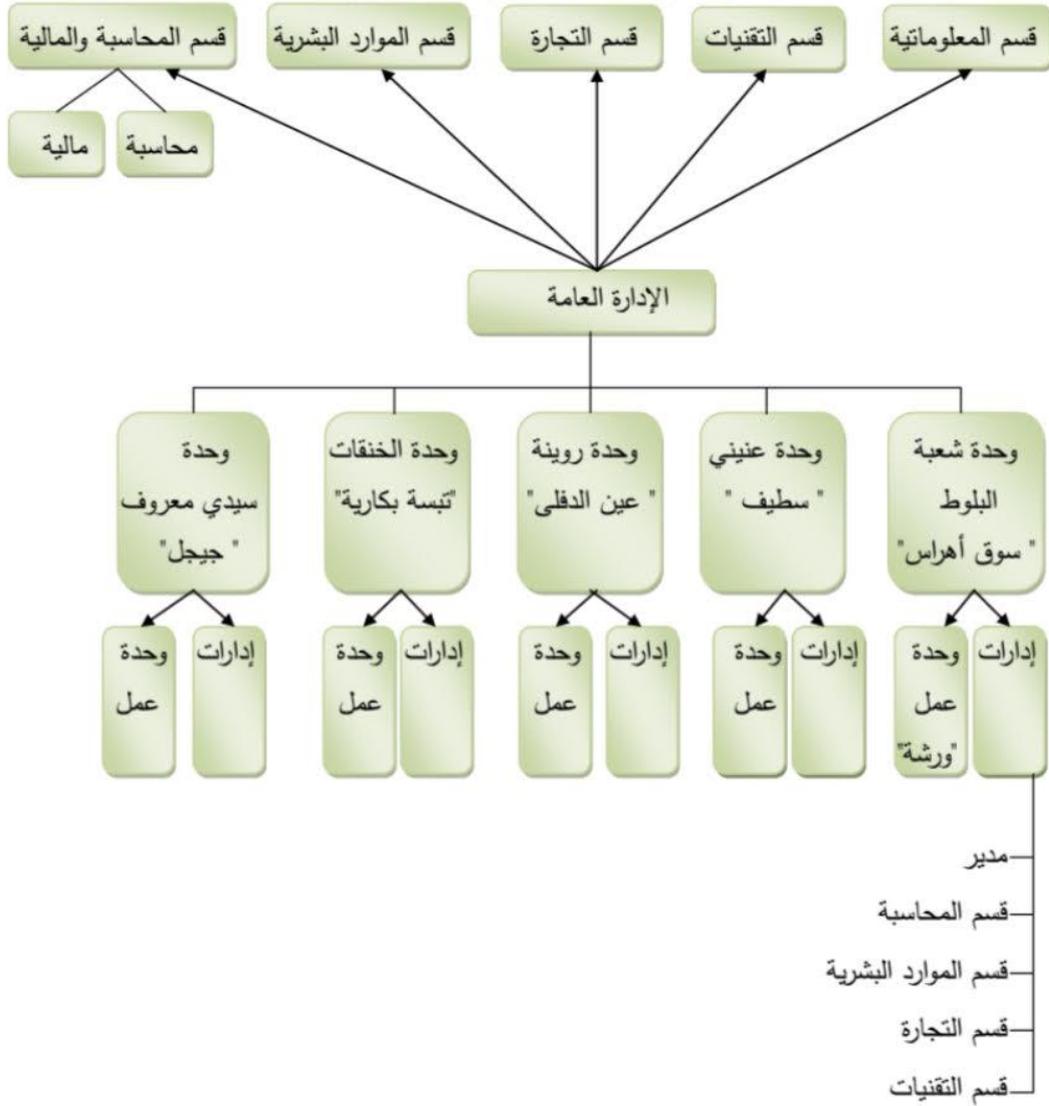
الشكل رقم 04: العلاقة بين الحوافز والأداء



الشكل 05: شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي



الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميفار



المصدر: بناء على تصريحات قسم المعلوماتية



المخلص

### ملخص

تم دراسة موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحفيز أداء العاملين في مؤسسه اقتصاديه samifer ونسعى من خلالها إلى توضيح العلمية والعملية للعملية الاتصالية وانعكاس ذلك على الولاء التنظيمي داخل مؤسسه على اعتباره انه أعمق درجات الانتماء التنظيمي وما يساهم في اندماج الفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة اعتمادا على تقنيه الاتصال داخلي

كلمات مفتاحيه :

عملية اتصالية , تحفيز , أداء ,الولاء التنظيمي

### Résumé :

This study focuses on the topic of internal communication and its role in motivating the employees performance of the economic organization, Soumifar. Thus, the main objective is to elucidate the practical and scientific aspects of the communication process and its impact on what is known as organizational loyalty, which is considered as one of the deepest levels of organizational belonging. Additionally, it examines the contribution of organizational loyalty to the integration of the social actor into an establishment , based on internal communication technology.

### Keywords

Communication process, motivation, performance, organizational loyalty