

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
نخصص: تنمية الموارد البشرية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

إبتسام روبي

تحت عنوان

الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحفيز العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة -

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أ.قندوز هنير
مشرفا ووقرا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د.سهام بلقرمي
عضوا وناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أ.بلعباس دليلا

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ



شكر و تقدير:

الحمد الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا لإنجاز هذا العمل. أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة بلقري ساهم التي لم تبخل علي بتوجيهاتها و نصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث كما أشكر الأستاذة شبيلي أيضاً والأستاذ بن خالد اللذان لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم ومساعداتهم أيضاً. ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي المؤسسة التي منحتنا معلومات حول موضوع بحثنا. كما نتوجه بالشكر لكل من ساهم في كتابة المذكرة إلى غاية الوصول إلى الشكل النهائي .

إهداء

إلى من يعجز لساني عن شكرها وحياتي فردوس بوجودها..... إلى أغلى

وأحلى ما في الوجود "أمي الغالية"

إلى من نحت في الأخلاق..... إلى قرة عيني..... إلى الغائب الحاضر في

قلبي.... إلى روح أبي الغالي "رحمه الله"

إلى ورود ورياحين حياتي إخوتي وأهلي أدام الله عنهم العفو والعافية

إلى كل صديقاتي وكل من يعرف روبي إبتسام من قريب أو من بعيد.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
3	1. الإشكالية
4	2. الفرضيات
5	3. أهمية الدراسة
5	4. أهداف الدراسة
6	5. تحديد المفاهيم
8	6. الدراسات السابقة
12	7. المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
16	I. الأدوات المنهجية للدراسة
16	1- المنهج المستخدم في الدراسة
16	2- أدوات جمع البيانات
18	3- العينة
18	II. مجالات الدراسة
18	1- المجال المكاني
18	2- المجال الزمني
21	III. الوسائل الإحصائية المستعملة
الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
23	أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث

52	ثانيا: النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها
57	ثالثا: مناقشة نتائج الفرضيات
60	رابعا: النتائج العامة
63	خاتمة
66	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية	23
2	يوضح توزيع أفراد البحث حسب متغيري السن والأقدمية	26
3	يوضح طرق انتقال الأوامر والتعليمات للعمال:	28
4	يوضح أسلوب الاتصال المتوفر في المؤسسة:	29
5	يوضح أسبقية تقديم شكوى للإدارة:	30
6	يوضح أسبقية تقديم طلب للرئيس بخصوص مشكل عملي	31
7	يوضح العلاقة بين الرئيس والعمال وأثرها على شعورهم بالأمن في وظائفهم وبالطمأنينة نحو مستقبلهم الوظيفي	32
8	يوضح المحافظة على مصالح العمال وزيادة شعورهم بالطمأنينة اتجاه مستقبل وظائفهم	36
9	وضوح القرارات وعلاقته بالشعور بالأمن وبالطمأنينة نحو المستقبل الوظيفي وبمشاركة العمال في اتخاذ القرارات:	38
10	يوضح وضوح القرارات النازلة وعلاقتها بشعور العمال بالأمن وبالطمأنينة في وظائفهم وبإمكانيتهم من المشاركة في اتخاذ القرارات:	42
11	يوضح العلاقة بين الرئيس والعمال وعلاقتها باستفادتهم من نظام الترقية ومن الخدمات المتاحة في المؤسسة	46
12	يوضح اهتمام المؤسسة بعمالها وعلاقته بتلقيهم للترقيات وبشكل موضوعي	50
13	يوضح سرعة وصول القرارات النازلة وعلاقتها باستفادة العمال من خدمات النقل والعلاج	52
14	يوضح وضوح المعلومات وعلاقتها بترقية عمالها وتطبيقها للترقيات بموضوعية	54

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يبين توزيع أفراد البحث حسب متغيري السن والأقدمية	27
2	يبين طرق انتقال الأوامر والتعليمات للعمال	28
3	يبين أسلوب الاتصال المتوفر في المؤسسة	29
4	يبين أسبقية تقديم شكوى للإدارة	30
5	يبين أسبقية تقديم طلب للرئيس بخصوص مشكل عملي	31
6	يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وأثرها على شعورهم بالأمن في وظائفهم	34
7	يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وأثرها على الطمأنينة نحو مستقبلهم الوظيفي	35
8	يبين المحافظة على مصالح العمال وزيادة شعورهم بالطمأنينة اتجاه مستقبل وظائفهم	37
9	يبين وضوح القرارات وعلاقته بالشعور بالأمن وبالطمأنينة نحو المستقبل الوظيفي	39
10	يبين وضوح القرارات وعلاقته بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات	41
11	يبين وضوح القرارات النازلة وعلاقتها بشعور العمال بالأمن الوظيفي	43
12	يبين وضوح القرارات النازلة وعلاقتها بشعور العمال بالطمأنينة في وظائفهم	44
13	يبين وضوح القرارات النازلة وعلاقتها بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات	45
14	يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وعلاقتها باستفادتهم من نظام الترقية	47
15	يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وعلاقتها بتطبيق نظام الترقية بموضوعية	48
16	يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وعلاقتها باستفادتهم من خدمات النقل والعلاج	49
17	يبين اهتمام المؤسسة بعمالها وعلاقته بتلقيهم للترقيات	51
18	يبين اهتمام المؤسسة بعمالها وعلاقته بتلقيهم للترقيات بشكل موضوعي	51
19	يبين سرعة وصول القرارات النازلة وعلاقتها باستفادة العمال من خدمات النقل والعلاج	53
20	يبين وضوح المعلومات وعلاقتها بترقية عمالها	55
21	يبين وضوح المعلومات وعلاقتها بتطبيقه للترقيات بموضوعية	56

مَغْرَمَةٌ

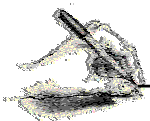
تعتبر الاتصالات من النقاط الأساسية التي تقوم عليها الطبيعة البشرية حيث أن الإنسان لا يمكنه القيام بأي شيء دون اللجوء إليها، سواء من خلال حركات أو إيماءات أو تعبيرات تترجم فيما بعد على أنها رسائل يتم استقبالها من طرف شخص آخر مستقبل أو عبر القيام بالتواصل والتحاور مع هذا الشخص مباشرة من أجل إيصال المعلومات التي يرغب المرسل في إيصالها للمستخدم وتلقيها أي إحداث تغذية راجعة أو عكسية لهذه الرسالة أو انحصارها وبقائها عند المستقبل فقط نظرا لأن الرسالة المستقبلية لا تحتاج للرد أو لصعوبة فهمها وتلقيها وعدم وضوحها حيث أن الاتصال ونظرا لأهميته فهو يدخل في العديد من العمليات التنظيمية المختلفة والتي تقوم على تبادل المعلومات والأفكار بهدف تحقيق أهدافها فعلى الصعيد التنظيمي تدخل الاتصالات في جميع العمليات الإدارية من رقابة وقيادة واتخاذ قرارات وتخطيط وتنظيم وغيرها من العمليات الأخرى التي لا بد من وجودها داخل التنظيم.

والتي تقوم في أساسها عملية الاتصال فبدونها تصبح هذه العمليات لا معنى لها إذ أن أي نشاط داخل المؤسسة يقوم أساسا على مدى توفر المعلومات ومدى توفرها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال وبالإضافة إلى ذلك فإن لعملية الاتصال دور هام في التأثير على بيئة العمل من خلال تزويدهم بالمعلومات الكفيلة بتعريفهم بواجباتهم وسلوكياتهم كذلك فالإتصال إلى جانب ضرورته في عملية اتخاذ القرارات فإنه ضروري أيضا لتحسين العلاقات الإنسانية وتحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة كذلك ضروري لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات وتحقيق التكامل والانسجام بين جهود عدد كبير من الأفراد يعملون لتحقيق هدف مشترك يتطلب تبادل مستمر للمعلومات فيما بينهم.

كذلك يدخل الإتصال في إحكام الرقابة حول سير العمل داخل المؤسسة فالمعلومات والتقارير تصل تبعا إلى الإدارة العامة حول سير العمل ومستويات الأداء المحققة تسمح بالوقوف على مواطن الداء والضعف داخل المنظمة ومنه إمكانية علاجها وتقويمها.

ويندرج الإتصال أيضا في عملية التحفيز من خلال اعتباره باعث أساسي ومحرك لطاقتهم ورغبات الأفراد في العمل لأنه يوفر للعامل العديد من المزايا المادية والمعنوية مما يؤدي إلى تحسين ظروفه الاقتصادية والاجتماعية بالمقابل عدم توفر أي نظام من هذه الأنظمة قد يؤثر سلبا على الفرد ويظهر ذلك من خلال انخفاض أدائه مما ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة ككل.

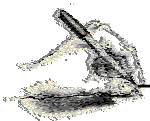
لقد كان اختيارنا لموضوع الإتصال التنظيمي وعلاقته بتحفيز العاملين محاولة منا لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإتصالات في مساعدة المنظمة لتحفيز عاملها وذلك للأثر الذي يمكن



أن تحدثه في العامل، ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى جانبين جانب نظري وآخر ميداني.

الجانب النظري تناولنا فيه فصلين الفصل الأول سميناه بالإطار العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية البحث والتساؤلات ثم انتقلنا إلى أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الموضوع وصياغة الفرضيات كما قمنا بتحديد المفاهيم بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تناولت فيه مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري) والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والعينة وكيفية اختيارها.

أما الجانب الميداني تناولنا فيه فصلين حيث جاء الفصل الثالث فيتعلق بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها على ضوء الفرضيات لنصل في الأخير إلى خاتمة البحث.



الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة
7. المقاربة النظرية

1- الإشكالية:

تعيش المجتمعات اليوم في عالم متغير الملامح بصفة دائمة ومستمرة وهذا ما يدفعنا إلى محاولة التعرف على حقيقة هذا التغيير وطبيعته والذي أثر بدوره على تبادل المعلومات ونظم الاتصالات التي تعتبر الأساس الحيوي للإدارة الحديثة، حيث تسعى أي مؤسسة مهما اختلفت طبيعة نشاطها إلى توفير جملة من الظروف والعوامل الجيدة لعاملها، والتي لن تتأتى إلا من خلال وضع شبكة اتصالات داخل المؤسسة وخارجها قادرة على فرض نوع من الترابط والتكامل والتجانس، بين أفراد التنظيم.

حيث يعتبر الاتصال التنظيمي العصب الرئيسي في أي مؤسسة والأساس الذي تقوم عليه جميع العمليات التنظيمية المختلفة كالخطيط والرقابة، واتخاذ قرارات والتوجيه والتنسيق وغيرها من العمليات الأخرى.

ونظرا لأهمية البالغة التي يحتلها هذا الموضوع على جميع الأصعدة وفي مختلف مجالات الحياة من بينها المجال التنظيمي والحياة المؤسسية، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المنظرين الذين أسسوا للعديد من النظريات التي تعالج هذا الموضوع، فنجد منها من اهتم بالجانب الاجتماعي في التفاعل التنظيمي والذي يدخل فيه دور المعتقدات والعادات والمكونات النفسية والثقافية والنظم السياسية والاقتصادية المرتبطة بذلك، ومنها ما ارتبط بالانفعال النفسي من المستقبل في شكل تفاعلي أو دائري بين أطراف العملية الاتصالية من خلال التأثيرات المرتدة أو التغذية الراجعة. حيث نجد من بين هذه النظريات الخاصة بالاتصال نظرية الحتمية القيمية في الإعلام، نظرية فجوة المعرفة.

أما أبرز نظريات الاتصال التنظيمي وهي ما يهمننا في بحثنا نجد النظريات الكلاسيكية وتضم الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، والبيروقراطية ثم النظريات النيوكلاسيكية وتضم كل من نظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية ونظرية العاملين لهيرزبرغ. النظريات الحديثة اين انتقد المنظرون الحداثيون المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، واعتبروا الأولى تدرس المنظمة بدون إنسانية بينما تدرس الثانية الإنسانية دون المنظمة، من هنا جاءت النظريات الحديثة لتفسر العمليات الإدارية والتنظيمية وقدمت تفسيراتها الخاصة للتنظيم والاتصال التنظيمي، أهمها النظرية المعدلة لليكرت، نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر، نظرية النظم، نظرية (x و y) لماك غريغور وأخيرا النظريات المعاصرة وهي نظرية التشكيل اتجاه ما بعد الحداثة، المدرسة الموقفية، نظرية المعلومات.

فالمورد البشري هو أحد أهم الركائز التي تبنى على أساسها المؤسسة وأساس ووحدة استمرار المؤسسة ومصدر قوتها وتميزها ففعالية الاتصال وتوفره داخل المؤسسة ومدى قدرته على التأثير في



المورد البشري من خلال دفعه للولاء بمؤسسته وبذل الجهود الكافية والعمل على الابتكار والإبداع في العمل، يمكننا من اعتبار الاتصال كحافز في حد ذاته لأن سيولة الاتصالات وتقلها بشكل سهل ومفهوم وخلوه من الغموض وفرضه نوع مرن من العلاقات قادر على التأثير على نفسية الفرد العامل ودفعه لبذل المزيد من الجهود وتقديم الخبرات وإبراز المهارات والقدرات المختلفة التي من شأنها أن تعمل على جعل التنظيم وحدة متكاملة ومتناسقة وناجحة وعلى هذا الأساس وجب التركيز على أهمية الاتصال في تشكيل الحوافز واعتبارها عامل مؤثر فيها وفي مدى تأثيرها على اتجاهات وآراء العمال في نظرهم إلى العمل، والإدارة وبالتالي حفزهم ومن هنا سنولي أهمية للحوافز بصفة عامة حيث نعرف إلى أي مدى يمكن اعتبار الاتصال التنظيمي كحافز للأفراد.

ولهذا ارتأينا لإجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى ارتباط الاتصال بالحوافز والكشف عن مدى وجود علاقة تربط بينهما وعليه نطرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وتحفيز العاملين؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات (الصاعدة والنازلة) والحوافز المعنوية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات (الصاعدة والنازلة) والحوافز المادية؟

2- الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الاتصالات الصاعدة والنازلة والحوافز المعنوية

مؤشراتها هي حسب الجدول:

الاتصال الصاعد	الاتصال النازل	الحوافز المعنوية
-سهولة انتقال الآراء والشكاوي بين المستوى الأعلى والأدنى	-مدى وصول القرارات ووضوحها للعمال التنفيذيين	-الأمن الوظيفي
-العلاقة بين العمال (محافظة على مصالحهم)	-وضوح أساليب ووسائل الاتصال التي تنقل الأوامر والتعليمات	- المشاركة في اتخاذ القرارات

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الاتصال الصاعد والنازل والحوافز المادية

مؤشراتها: الاتصال الصاعد	الاتصال النازل	الحوافز المادية
نفس المؤشرات السابقة	نفس المؤشرات السابقة	-الترقية
		-الخدمات الاجتماعية

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول جانبا مهما في التنظيم ألا وهو الاتصال، حيث أن للاتصال دورا أساسيا في كل تنظيم بفضل ما له من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وتغيير الأفكار والاتجاهات، ولهذا فقد اعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها للقيام بالعمليات التنظيمية، حيث أصبح من أهم المجالات التي تعنى بها المنظمات العصرية على اختلاف تخصصاتها ومجالاته أنشطتها في عملية التفاعل وبناء العلاقات داخل المنظمة ذاتها أو في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

واعتبارا لأهمية الاتصال التنظيمي أو اتصال المنظمة كما يعبر عنه البعض عند البحث والدراسة في هذا المجال حيث يعتبر أمرا محفزا من أجل فهم العملية الاتصالية المعقدة من جهة ومحاولة الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة أخرى.

أما فيما يخص الحوافز فهي ذات أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المختلفة التي يتطلع إليها العامل والمنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي فإن أي تطور أو زيادة في أداء العمل يرتبط بالحوافز المعنوية والمادية، لأن العنصر البشري يعتبر محور التنمية والتطور في كل المجالات وبالتالي فضرورة الاهتمام به يعتبر من مواضيع البحث الدائمة والمتجددة عبر كل الأزمنة.

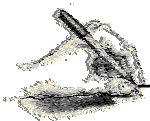
4- أهداف الدراسة:

إن تحديد الهدف أو الأهداف شرط أساسي يلزم المهتم عند إقباله على دراسة أي موضوع وذلك من خلال ما يوفره هذا التحديد من مزايا منطقية تسهل للدارس مهمة الإلمام بالجوانب العلمية والعملية التي تخدم موضوعه وفق منهج مناسب، أما الأهداف العلمية فيمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- محاولة جمع مادة علمية كافية قادرة على توضيح الرؤية حول الموضوع.
- 2- الكشف عن مدى علاقة الاتصال بالحوافز ومدى تأثيره على العملية (الحوافز) كون الاتصال بمثابة حافز في حد ذاته إذا كان فاعلا.

الأهداف العملية هي:

- 1- التعرف على مدى فعالية الاتصال.
- 2- التعرف على نوع الحوافز المادية والمعنوية الأكثر فعالية.
- 3- التعرف على نوع الاتصال السائد ومدى فعاليته.
- 4- معرفة نوع الاتصال المؤثر على فعالية الحوافز.



5- معرفة نوع الحوافز الأكثر فعالية والتي تؤثر في أداء الأفراد.

5- تحديد المفاهيم:

الاتصال: هو عملية نقل المعلومات من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل) وقد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكار أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها غير أن بعض الكتاب يرون أن هذا التعرف ناقص ويضيفون إلى عملية تبادل المعلومات تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) فالإتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر، إنها طريقة لإيصال الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر والقيم للآخرين بغرض التأثير على سلوكهم¹.

التعريف إجرائي:

هي عملية يتم من خلالها أو على أساسها انتقال معلومات أو مجموعة من المعارف من شخص إلى شخص آخر والتي تهدف لإيصال المعلومة للشخص الآخر بغية تحقيق مبتغاها والوصول إلى التفاهم بينهما وتوجيه جهة عينة تهدف لتهدف لتماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

الاتصال التنظيمي:

هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات².

وعرفه عبد الغفار حنفي بأنه "عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر"³.

والإتصال التنظيمي هو عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب والي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين⁴.

ويعرفه الدكتور "محمود سلمان العميان" بأنه "وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، ويعني بالإتصال تبادل الأفكار والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتضمن فهم طبيعة العمل وعلاقته الوظيفية في مجال السلطة المستخدمة، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وهذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم

¹ الدكتور معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد، عمان، 2007، ص63، 64.

² Alex muchielli :les science de l'information et de la communication, édition hachette, paris, 2001, p67.

³ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006، ص74.

⁴ لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ج 2، الجزائر، 2006، ص226.



مشترك لطبيعة الأعمال والمهام، ويضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها¹.

التعريف إجرائي:

هو عملية إدارية واجتماعية تتم داخل المنظمة والتي تقوم على نقل الآراء والأفكار والمعلومات بين مستويات التنظيم المختلفة مراعيًا في ذلك خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي بهدف تحقيق أهدافها.

الاتصالات الصاعدة:

هي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المنظمة أي من المرؤوسين للرؤساء، وهذه الاتصالات هامة وضرورية لكل من المرسل والمستقبل فهي تساعد الرؤساء كثيرا في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس لمدى استعداد المرؤوس لتقبل القرارات والتعليمات والتأكد من فهمه للاتصالات النازلة بشكل صحيح ودقيق وتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل والأداء².

الاتصال النازل:

يسير هذا النوع من الاتصالات من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى، أي أن المدير/الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له، وتنساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى، عبر المستويات الإدارية حتى تصل المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها إلى الموظفين التابعين لها مباشرة وتهدف الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين ويستعمل لهذا الغرض وسائل اتصال عديدة ومن أهمها:

الرسائل، المذكرات، الكتيبات، الأدلة، صحف المنظمة، الملصقات، ولوحات الإعلانات في المنظمة، التقارير³.

الحوافز:

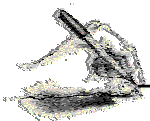
مجموعة المثيرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤشرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها. وتسمى أيضا بالدوافع والبواعث والحاجات والاستعدادات⁴.

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 237.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص279، 280.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص255.

⁴ لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، جزء الثاني، دار هدى، ميلة، الجزائر، 2006، ص145.



التعريف الإجرائي:

هي مجموعة المثيرات والبواعث الخارجية التي تثير دافعية الفرد اتجاه شيء معين والتي تدفع بالشخص للسعي نحو إشباعها وتحقيقها والحصول عليها.

6- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة مارس هناء بعنوان: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العملي والسلوك التنظيمي، 2007-2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز فرع جيجل.

وذلك من خلال معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الإنجاز عند عمال المؤسسة المذكورة آنفاً وكذا معرفة مدى تأثيره على زيادة نسبة دافعية وإنجازهم، ومن خلال معرفة المتغير المستقل للاتصال يمكن معرفة وإدراك تأثيره على المتغير التابع المتمثل في دافعية الإنجاز.

واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي على عينة مقدره بـ (228) فردا منهم (51) إطار و(117) عامل تحكم.

وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

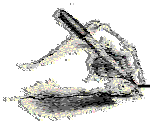
نتائج الفرضية الأولى: "الاتصال التنظيمي الرسمي لا يؤدي إلى الرفع من نسبة دافعية الإنجاز لدى العمال حسب آراء إطارات ومنفذي هذه المؤسسة"

ومن خلال بحثنا هذا تبين لها أن الإدارة تتصل بالعمال خلال فترة العمل بنسبة (94%).

- (66%) من المعلومات التي تتدفق من الإدارة لا تصل العمال في الوقت المناسب لأنها تصلهم خلال فترة العمل والتي توجب تطبيقها مما يستدعي التوقف عن العمل لأنها معلومات لا تفهم إلا بعد مناقشتها مع الزملاء.

أما الفرضية الثانية: "الاتصال التنظيمي الرسمي لا يؤدي إلى انخفاض نسبة دافعية الإنجاز لدى العمال حسب آراء إطارات ومنفذي هذه المؤسسة".

حيث نجد نسبة 51% من أفراد العينة لا تعتبر الإدارة المسؤول الوحيد عن إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم.



-كما تم الاستنتاج بأن وجود قنوات الاتصال ساعدت على تدفق المعلومات حيث تعتبر عملية تدفق المعلومات نقطة إيجابية حيث فضل غالبية إقرار العينة الأعمال التي توفر أكبر قدر من المعلومات.

2-دراسة فرحاتي لويزة بعنوان: "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية" دراسة حالة مطاحن الأوراس - باتنة"، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير فرع: تنظيم الموارد البشرية، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي والحوافز المعنوية لدى مطاحن الأوراس فرع باتنة.

اعتمدت في دراستها على الفرضيات التالية:

1-ممارسة الاتصال بفعالية تؤدي إلى إحساس العامل بالأهمية.

2-الحوافز المعنوية مهمة لدى العمال.

3-الاتصال الرسمي الفعال حافظ معنوي للأفراد.

واعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات.

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

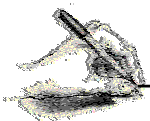
الفرضية الأولى:

1-الاتصال النازلة في المؤسسة محل الدراسة هي الغالبية لهذا نجد أنها لا تغطي احتياجات العمال المتعلقة بكثير من المعلومات الغير متاحة لهم هذه المعلومات التي تجعل العامل أكثر ارتباطا بالمؤسسة لأنها تمكنه من توحيد أهدافه مع الإدارة إضافة إلى ذلك نجد أن هذا النوع من الاتصالات عاجز عن تقديم كثير من التوضيحات في حالة غموض محتواه عن العمال.

2-ويظهر أيضا عدم فعالية الاتصالات الصاعدة من خلال استعمال الأسلوب الكتابي في الكثير من الحالات وعدم الوفرة الأسلوب الشفوي كون شعورا بعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وشعورا بعدم الأهمية الواضحة من خلال السخط الذي يحمله العمال للإدارة.

ومن هنا نتأكد من صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن ممارسة الاتصال بشكل فعال ينعكس على العامل وعلى أدائه.

فرضية 2: الحوافز المعنوية مهمة تماما كالحوافز المادية وهذا واضح من خلال رغبة العمال الواضحة في أن تقدم لهم المؤسسة حوافز الترفيه والحوار معهم والمشاركة في الإدارة وغيرها، فهم يطالبون بنوع من الأهمية وهم مستعدون لأن يواصلوا في هذه المؤسسة حتى تتحسن ظروفها الاقتصادية فهم على تأكيدهم أن المال مهم ومطلوب، ولكنه على حد تعبيرهم ليس كل شيء.



فرضية 3: على الرغم من كون العملية الاتصالية الفعالة لها تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية المقدمة لها، لأنها لا تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية إضافة إلى عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإلى تهميشهم وإلغاء دورهم في عملية الاتصال أدى بهم إلى نوع من العزلة ومن الغضب الداخلي اتجاه الإدارة وبالتالي قلت درجة دافعيتهم اتجاه العمل في حين أن الإدارة يمكنها أن تتدارك كل ذلك بإعطاء عملية الاتصال وحقها كعملية إدارية مهمة جدا أولها أن تعتبرها أهم حافز معنوي بالنسبة إليهم.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1-la communication interne peut -elle être une réponse à la motivation des salariés?

الاتصالات الداخلية كرد على تحفيز العاملين:

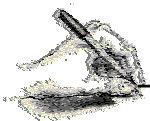
ظهور وظيفة الموارد البشرية والاحتياجات المتغيرة للشركات ساهم في وضع المورد كمفتاح لنجاح التنظيمات كما زعم "بير" (1984): "الموظف ينتمي إلى مجتمع وإلى فريق، الذي يشارك في مسؤولية استمرارية المنظمة".

تتحرر الاتصالات الداخلية إذن من خلال فرض مرور للاتصالات الرسمية إلى اتصالات مشتركة مارا بمصلحة اقتصادية بحثا عن الأداء من خلال المورد كقاعدة غير منقولة، فرضت كمحور للمؤسسة سمحت بتجميع الطاقات، والتعبئة، والمشاركة، وبالتالي تحفيز الموارد نحو الأهداف اليوم، الاتصالات الداخلية كسياسة للمؤسسة واستيعاب الشركات للحاجة لدمج الاتصالات الداخلية في قلب إستراتيجياتها، ويمكن تعريف الاتصالات الداخلية على أنها "مجموعة أنشطة اتصال العاملين في شركة أو مؤسسة".

دوري داخل شركة (Rencast) الكشف عن المشاكل التحفيزية في المؤسسة الكثير من اتصالات عملي.

بظهور الاتصالات، وزيادة الأداء، واستمرار مشاكل التحفيز داخل الشركات، والفائدة من إجراء بحوث حول هذا الموضوع تتأتى من طرح السؤال الآتي: هل يمكن للاتصال الداخلي أن يكون ردا على تحفيز المورد البشري؟

وللإجابة على هذا الإشكال، سنفصل في المرحلة الأولى من هذا السياق تطور مؤسسة (Rencast) ثم الإطار النظري للتحفيز، وللاتصالات الداخلية أهمية خاصة لذلك سيخصص الجزء الثاني للاتصالات الداخلية، وعنصرا رئيسا في أي إستراتيجية تحفيزية، أولا سنقوم بتحليل مكانتها في



أنواع مختلفة من المنظمات، من نموذج تايلور إلى النهج الحديثة في المنظمات، ثم سنقوم بالتفصيل في أدوات الاتصال الداخلي وخصائصه، وأخيراً سوف نركز على التحديات والقيود.

2-Quelle est la relation entre la motivation du personnel et la communication ?

-العلاقة بين دوافع الأفراد والاتصالات

المسائل الأخرى التي يمكن أن تساعدك

ما هي إستراتيجية فعالة لتحفيز الموظفين؟

ما هي العلاقة بين الاتصالات والمبيعات؟

المعلومات بشأن الأثر الاتصالات الداخلية على أن الدافع للموظفين؟

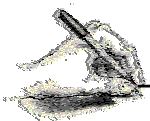
ما هو تأثير الاتصالات الداخلية على أن الدافع للموظفين؟

العلاقة بين إدارة العلاقات مع العملاء وتحفيز الموظفين؟

يمكن اعتبار الاتصالات كواحدة من الوظائف الرئيسية لأنه يؤثر إلى حد كبير على أن الدافع للأفراد. اتصالات جيدة مع الأدوات الصحيحة، سيكون ضمانا لنجاح المشروع لأنه قد تم تعبئة وتوحيد إذا كان يضرب بجذوره الاتصالات في شركة كاليفورنيا يعني أن هناك بعض في شراء لقيم الشركة، يصبح المناخ صحي، الجميع بالمشاركة، وهذا يعزز الصورة ويسمح للموظفين لتكون دوافع سياسية أيضا.

الموظفين هو ترحيل الاتصالات الأولى، إذا لم يكن دافع فإنه يعطي صورة سيئة ويمكن الإدلاء بتعليقات سلبية حول الشركة الأولى لحصة رؤيته كزعيم لموظفيه؛ لامركزية السلطات بمراكز المسؤولية لاسيما في علاقة العميل وتوفير سياسة تعويض جيدة، وهي مكافأة العمال (تقييم المهارات) بغية دائماً يخلق بيئة ودية بين الشركة والعملاء.

يمكن أن نقدمه من حيث الحوافز لدى الموظفين ما يلي: إمكانية مستقلة في قراراتها. وقد عناصر الأجر متسقة وتحدي فرص الترقية وخطة الوظيفي للموظفين. القيام بتقييم لمختلف الأنشطة. متابعة الحالة الذهنية التي سيكون الموظفون في العلاقة مع عملائها مع العلم أن تكون الواجهة الرئيسية للشركة.



- د- توجيه الأفراد العاملين وممارسة السلطات.
- هـ- المساهمة في اتخاذ القرارات الهامة.
- و- القيام بتنسيق الجهود في الإدارات والأقسام.
- ز- مراقبة العمليات داخل المنظمات.

هذا وتقسم الاتصالات إلى قسمين:

أ- **المعلومات Information**: ويتم إيصالها من القاعدة إلى القمة عن طريق السلم الإداري وإن جودة هذا الشكل تعكس الوضعية الحقيقية لأية منظمة ناجحة، لأن المشكلة الأساسية هنا هي أن مختلف المسؤولين في مستويات متعددة يتجاهلون آراء العمال واقتراحاتهم ولا يأخذون بالاعتبار وجهات نظر الأفراد الأدنى منهم.

ب- **الأوامر Commands**: وتأتي من الأعلى إلى الأسفل، وتكمن أهميتها من كونها تعبر عن المنبع الذي تصدر منه التعليمات والتوجيهات، وهذا يعني أن مركز اتخاذ القرارات هو الذي يجسد السلطة القانونية أو الرسمية.

ومن أهم خصائص الاتصال الفعالة ما يلي:

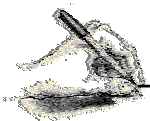
- أ- تسريع مناخ الاتصال المفتوح.
- ب- الالتزام بالاتصال الأخلاقي.
- ج- فهم الصعوبات التي تعترض الاتصالات.
- د- استعمال التكنولوجيا المتقدمة للاتصالات.
- هـ- استعمال المدخل الذي يركز على جمهور الاتصال.
- و- إيجاد وتشغيل الرسائل بفعالية.

ويقول kakabadse et al: أنه يمكن تقرير الاتصالات حول ما يلي:

أ- الحقائق facts ب- المشاعر feelings ج- القيم values د- الآراء opinions

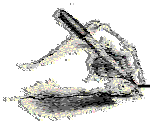
وبذلك يكون الاتصال بمثابة العملية التي تظهر عندما يتم نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بين الأفراد أو مجموعات، الأفراد بهدف تحقيق أهداف وأغراض مدروسة ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

1- إن الاتصال وسيلة فعالة للعمل ولكنه لا يشكل بديل جيد للتنظيم فسوء التخطيط وإهمال الوقائع يؤدي إلى الوقوف في الأخطاء والعيوب حتى ولو كانت الاتصالات جيدة.



- 2- إن المشكلة الأساسية في الاتصالات تكمن في أن الأفراد يميلون لإتباع الطرائق والأساليب التي تعودوا عليها ويرفضون التكنولوجيا الحديثة للاتصال، وقد يعتبرونها أنه تتضارب مع أفكارهم وقيمهم.
- 3- يتحكم في الاتصالات عوامل خارجية واجتماعية وثقافية، فالإشاعات والمعلومات التي تنتسرب إلى الخارج تعطي صورة مشوهة عن الواقع.
- 4- إن حسن الاتصال يتوقف على حسن المعرفة بالتكنولوجيا، ولكن المشكلة الأساسية هي أن معرفة الأفراد ضعيفة.
- 5- بالرغم من قيام الاتصال، إلا أن كل فرد وطرف يفترض أن هدف الفرد المتحاور معه هو الوصول إلى نقطة معينة، ولكن الواقع يعكس غير ذلك وفي هذه الحالة لا يجدي الاتصال نفعاً¹.

¹ - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004، ص 362، 363.



الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

- I. الأدوات المنهجية للدراسة
 - 1- المنهج المستخدم في الدراسة
 - 2- أدوات جمع البيانات
 - 3- العينة
- II. مجالات الدراسة
 - 1- المجال المكاني
 - 2- المجال الزمني
- III. الوسائل الإحصائية المستعملة

I. الأدوات المنهجية للدراسة:

لا بد من توضيح كل الأدوات التي يتم استخدامها لاستكمال هذه الدراسة بداية بالمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى طريقة اختيار العينة وخصائصها.

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

من المعلوم أن موضوعات العلوم الاجتماعية متعددة ومتنوعة، وهذا ما يستدعي استخدام طرق وأساليب تتناسب معها، وعليه فإن اختيار المنهج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث المراد دراسته. والمنهج كما هو معلوم هو «الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتشاف الحقيقة»¹ كما يعرف أيضاً على أنه «فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين لها وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حينما نكون نعرفها»².

وبما أننا ندرس الاتصال التنظيمي وعلاقته بالحوافز بالنسبة لفئة العمال فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، حيث يهدف غالباً إلى وصف الظاهرة محل الدراسة، وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة وجمع البيانات اللازمة عنها مع فهمها وتحليلها، من أجل الوصول إلى المبادئ والقوانين المتصلة بالظواهر.

ومن هنا نجد أن هذه الدراسة في استخدامها لهذا المنهج لا تقف عند مجرد الوصف لكنها تحاول التحليل والتفسير بالاستعانة ببعض الطرق الإحصائية (النسب المئوية، التكرارات، الفئات) وتفرغ البيانات، وترتيبها وتحليلها بغية الوقوف على الجوانب المختلفة للظاهرة، واكتشاف حقائق تتعلق بها.

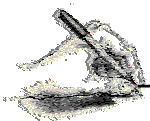
2- أدوات جمع البيانات:

عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وتعد أولى المراحل الميدانية من خطوات إعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه. فاختلاف البيانات يفرض على الباحث استخدام عدة أدوات منهجية والتي من الضرورة أن تتناسب وإشكالية البحث وفروضة والبيانات المراد الحصول عليها، هذه الأدوات تعد الوساطة المنهجية بين الباحث والعينة المدروسة.

فلقد استعانت هذه الدراسة بإجراءات وأدوات بحث ارتأينا أن تكون متنوعة سعياً لتحقيق الدقة العلمية وفيما يلي، يمكننا التطرق لهذه الأدوات بالشكل التالي:

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، الجزائر، 1999، ص99.

² عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص24.



أولاً: مصادر جمع المادة النظرية: استعنا للقيام بدراستنا هذه بمجموعة من المصادر لجمع المعلومات حول موضوع بحثنا تتمثل في المصادر التالية: كتب، رسائل علمية.

ثانياً: مصادر جمع المادة الميدانية: في هذه الدراسة تم استخدام السجلات والوثائق بهدف الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز وتم الاعتماد أيضاً على الاستمارة والمقابلة. أ- الاستمارة: من أهم الأدوات المنهجية، وهي «نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى أيضاً بالاستبيان»¹.

وتستعمل هذه الأداة لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد وتكون أسئلتها منصبة حول معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع مفردات مجتمع الدراسة حول موضوع معين.

وقد قمنا بتوزيع أداة الدراسة على العينة حيث بلغ عدد الاستبيانات المرسلّة إلى العمال 70 وكانت على النحو التالي:

المحور الأول: ويضم البيانات الشخصية للمبحوثين وضم 5 أسئلة.

المحور الثاني: ويضم أسئلة الاتصال التنظيمي المساعد والنازل وضم 8 أسئلة.

المحور الثالث: ويضم أسئلة الحوافز المعنوية والمادية وضم 8 أسئلة أيضاً.

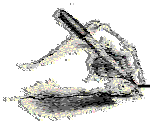
حيث تم توزيع 70 استمارة استرجع منها 67 استمارة ثم تم فرزها لمعرفة ما إذا تم الإجابة عن الأسئلة كلها أم لا حيث وجد أنه تم الإجابة عنها كلها في حين أن البعض فقط لم يجيبوا عن سؤال أو سؤالين إضافة إلى عدم إجابة بعضهم على الأسئلة المفتوحة لكن القليل فقط ولكن لم يؤثر ذلك على عملية الوصول لنتائج البحث نظراً لأن تلك الأسئلة تستخدم في عملية تحليل فقط.

ب- المقابلة:

تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع البيانات حول موضوع معين، ويعرفها موريس أنجرس "المقابلة أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فردياً أو جماعياً قصد الحصول على المعلومات الكيفية ذات العلاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد"². وقد تم استعمال هذه الأداة مع بعض العمال أثناء عملية ملاء الاستمارات.

¹ حامد خالد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، الجزائر، 1429هـ، 2008م، ص 136.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2004، ص 342.



3- العينة:

3-1-تعريف العينة: للحصول على المعلومات من المجتمع الأصلي للبحث يتعذر علينا المسح الشامل وبالتالي يتم اللجوء إلى دراسة جزء أو نسبة معينة من المجتمع الإحصائي وهذا الجزء أو النسبة يشكل صورة مصغرة لمجتمع كبير انتزعت منه مع العلم أنها قد تكون صحيحة وقد تكون مشوهة نسبيا وقد تكون ممثلة تمثيلا صحيحا فهي تتمثل في مجموعة محددة من الأفراد بقصد الاختيار والمعالجة الإحصائية.

يمكن تعريفها على أنها "هي تلك العينة التي تختار بناءا على إرشادات حسابية احتمالية وتكون فرصة اختيار كل وحدة معروفة"¹.

3-2-اختيار العينة:

وقد تم اختيار العينة من مجتمع العاملين بالمؤسسة المعنية بالدراسة ونوع العينة التي تم اختيارها في هذا البحث هي العينة العشوائية البسيطة والتي تعتبر «ذلك النموذج من السكان الذي يختار بالطريقة العشوائية والذي تشتق من خلال دراسة المعلومات وتستخرج الاستنتاجات وتبنى العمليات الشمولية الكونية عن مجتمع البحث الذي انتقيت منه العينة»² والتي تمثل المجتمع الأصلي للبحث تمثيلا سليما فقد تم اختيار أفراد المؤسسة كلهم والبالغ عددهم 300 وأخذت نسبة 23% أي ما يعادل 70 عامل والتي تم حسابها وفقا إلى الطريقة التالية:

$$\text{العينة} = \frac{\text{حجم المجتمع} \times 23\%}{100} = \frac{300 \times 23}{100} = 70$$

II. مجالات الدراسة:

ولقد حددنا في هذه الدراسة مؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة" كنموذج للدراسة وسنستعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المؤسسة والمدة التي استغرقتها الدراسة.

1- المجال المكاني: يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة إحدى المؤسسات ذات الطابع المالي والاجتماعي كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا تشمل فئة الإدارات الإدارية.

2- المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية أو الوقت الذي استغرقه في إجراء هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في:

¹ - خضير شعبان، الإعلام والاتصال، ط1، دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، دت، ص 120.

² - إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 202.



المرحلة الأولى: قمنا فيها بجولة استطلاعية فعند التعرف على المؤسسة وطبيعة الأنشطة فيها وكذا طرح الموضوع على المسؤولين، ومعرفة ما إذا كان نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة وكان ذلك بتاريخ 4 مارس 2017 حيث تعرفنا على مدير المستخدمين لم يبخل علينا بالمعلومات والنصح والتوجيه حيث زدنا بالمعلومات والوثائق التي تعرف المؤسسة وطبيعة نشاطها كذا تاريخ تأسيسها.

كما تم تزويدنا بالوثائق التي تخص المورد البشري من حيث العدد بحيث تمت الاستفادة من آرائهم ومدى تقبلهم للموضوع، وفي نهاية هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث وضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات، ثم قمنا بإعداد الاستمارة وتحكيمها من طرف الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين في علم اجتماع تنمية موارد بشرية.

المرحلة الثانية:

وتبدأ من 29 مارس إلى غاية 30 مارس 2017 قمنا بتوزيع بتاريخ 29 مارس غير أننا لم نتمكن من جمع كل الاستمارات في وقت واحد بل حصلنا عليها في شكل دفعات ثم قمنا بعملية الفرز لمجموع الاستمارات وكانت كلها صالحة للتفريع ما عدى 5 استمارات استبعدناها، منها لم تكون صالحة لعدم الإجابة عليها وأخرى ضيعت من طرف المبحوثين ثم بداية التفريع ل: 70 استمارة بتاريخ: 7 أبريل 2017.

- نبذة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (المديرية):

وهي تلك المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، بحيث تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم 69 /59 في 1969/07/26م باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، وبعد إعادة الهيكلة سنة 1983 ظهر نظام أساسي جديد لسونلغاز ينص على أن سونلغاز هي المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري وأكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات أسهم في 2002 حسب مرسوم (280/9) لتغيير من طبيعتها القانونية اليوم وتصبح تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الطابع الصناعي والتجاري ويؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري القرار التنفيذي رقم 280/25 ليوم 17 سبتمبر 1995. أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز: (ش.ذ.أ):

- تهدف سونلغاز شركة ذات أسهم إلى ما يلي:
- إنتاج الكهرباء وبيعها سواء في الجزائر أو في خارج الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.

- توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر وتسويقه.

- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.

- دراسة كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.

- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

تفصيل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة:

تتكون من أربعة مستويات تتمثل في:

1- المستوى الأول: المديرية العامة وتحصر على الأداء الجيد للمديرية ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

2- المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:

أ- أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

ب- المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

ج- المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

د- المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.

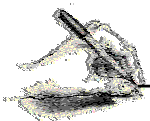
هـ- المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

- وتحتوي أيضا على مجموعة من الأقسام:

أ- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

ب- قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

ج- قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.



د - قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.

هـ - قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.

و - قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

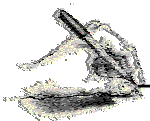
ي - قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية..

ك - قسم الموارد البشرية:

ل - شعبة الإمكانيات العامة: ويهتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة.

III. الوسائل الإحصائية المستعملة:

تعد معالجة بيانات مفردات الدراسة وفق لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 22 (SPSS V22) حيث تم استخدام جدول التكرارات الإحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية بواسطة النسب المئوية، كما استخدمنا لحساب الفروق في التكرارات بالنسبة لإجابات المبحوثين، وتم اعتماد معامل الارتباط كا².



الفصل الثالث

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث

ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضيات

رابعاً: النتائج العامة

عرض تفصيلي لنتائج البحث التي تم التوصل إليها في ضوء تساؤلات البحث وأهدافه مع تفسير النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث

يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد البحث وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل).

وعلى ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد البحث على النحو التالي:

جدول (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية:

المجموع	النسبة	التكرار	البيانات الشخصية	
67 تكرارات النسبة 100 %	76.1 %	51	ذكر	الجنس
	23.9 %	16	أنثى	
67 تكرارات النسبة 100 %	34.3 %	23	20 - 30	السن
	43.3 %	29	30 - 40	
	19.4 %	13	40 - 50	
	3 %	2	فأكثر 50	
67 تكرارات النسبة 100 %	6 %	4	متوسط	المستوى التعليمي
	28.4 %	19	ثانوي	
	59.7 %	40	جامعي	
	6 %	4	ما بعد التخرج	
67 تكرارات النسبة 100 %	34.3 %	23	أعزب	الحالة الاجتماعية
	64.2 %	43	متزوج	
	1.5 %	1	مطلق	
67 تكرارات النسبة 100 %	47.8 %	32	من 1 - 5 سنوات	الأقدمية
	28.4 %	19	من 6 - 10 سنوات	
	6 %	04	من 11 - 15 سنة	
	17.9 %	12	من 16 - 20 سنة	

يظهر من الجدول التالي والمتعلق بالبيانات الشخصية لمفردات العينة أن المتغير الأول المتعلق

بالجنس يوضح أن (51) من أفراد البحث والذين قدرت نسبتهم بـ 76.1% كانوا من الذكور في حين

أن 16 فقط من أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 23.9% فقط من الإناث.

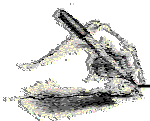
من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العاملين في المؤسسة ذكور وهذا التفاوت بين الجنسين راجع بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستلزم توفر جنس الذكور أكثر من الإناث نظرا لأن أغلبية عمل موظفيها خارج المؤسسة والذي يتم بشكل متكرر في اليوم الواحد كنزح عدادات الكهرباء، أو فصل الكهرباء عن المنازل وغيرها من الوظائف الأخرى وهذا ما يجعل الإناث الموجودة تقتصر نشاطاتها على الأعمال الإدارية فقط الى جانب النظرة النمطية للاختلافات بين الجنسين والتي ترسخ أنماط اجتماعية ومهنية محددة خاصة في المجتمعات العربية المتميزة بالهيمنة الذكورية كما يذكر بيار بورديو. وقد كشفت الدراسات النفسية عن بعض الاختلافات الشخصية بين الجنسين والتي ارتبطت بالمعايير الجسدية والمورثات الجينية التي تبين بأن النساء أكثر حساسية للألم الجسدي والنفسي.

*أما المتغير الثاني من نفس الجدول والمتعلق بمتغيرات السن يوضح أن (29) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (43.3%) من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من 30 سنة إلى 40 سنة وهم الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة، في حين نجد أن (23) منهم يمثلون ما نسبته (43.3%) من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من 20 إلى 30 سنة، مقابل (13) منهم يمثلون ما نسبته (19.4%) من إجمالي أفراد البحث تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة، بينما نجد (2) منهم يمثلون ما نسبته (3%) من إجمالي أفراد البحث أعمارهم أكثر من 50 سنة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يستلزم وجود فئة عمال نشطة للقيام بهذه الأعمال اليومية التي تتطلب الجهد وهذا ما يفسر عدم توفر كبار السن بكثرة وأن وجودهم القليل يقتصر على أعمال المكاتب و فقط نظرا لعدم قدرتهم على أداء الأعمال التي تتطلب بذل مجهودات.

*أما المتغير الثالث من نفس الجدول أيضا والمتعلق بمتغير المستوى التعليمي يوضح أن (40) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (59.7%) من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي جامعي وهي أكبر نسبة غالبية تليها (19) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (28.4%) من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي ثانوي، بينما نجد (4) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (3%) فقط من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي متوسط و نفس النسبة أيضا لذوي مؤهل علمي ما بعد التدرج.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن المؤسسة تستقطب وترتكز في عملية توظيفها على ذوي المؤهلات العلمية العالية وهذا راجع لفهم هذه الفئة لمتطلبات الوظيفة أكثر من غيرها وهو ما



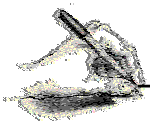
يمكن إرجاعه أيضا لعملية إعادة الهيكلة التي تقوم بها المؤسسة والتي تعمل على استقطاب أيدي عاملة جديدة وقادرة على أداء المهام المنوطة بهم دون تقصير.

* أما المتغير الرابع من نفس الجدول والمتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية نجد أن (43) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (64.2) من إجمالي أفراد البحث حالتهم الاجتماعية متزوج وهو الفئة الأكثر في أفراد البحث، في حين نجد أن (23) منهم يمثلون ما نسبته (34.3%) من إجمالي أفراد البحث حالتها الاجتماعية مطلق.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية أفراد البحث متزوجون وهذا يعني أن لهم أسر يقومون بتعليمهم ورعايتهم وهذا راجع للاستقرار الاجتماعي والوظيفي.

* أما المتغير الخامس من نفس الجدول والمتعلق بمتغير الأقدمية يوضح أن (32) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (47.8%) من إجمالي أفراد البحث تراوحت مدة خدمتهم بين 1 إلى 5 سنوات وهم الفئة الأكثر في أفراد البحث، يليهم (19) منهم وبنسبة (28.4%) من إجمالي أفراد البحث تراوحت مدة خدمتهم بين 6 سنوات و10 سنوات، في حين أن (12) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (17.9%) من إجمالي أفراد البحث تراوحت مدة خدمتهم بين 16 سنة إلى 20 سنة وأخيرا نجد أن (4) فقط من أفراد البحث وبنسبة 6% من إجمالي أفراد البحث تراوحت مدة خدمتهم بين 11 سنة إلى 15 سنة.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية أفراد البحث تتراوح مدة أقدميتهم من 1 سنة إلى 5 سنوات وهذا دليل على أن المؤسسة تتيح المجال وتفتح الأبواب للتشغيل واستقطاب أيدي عاملة جديدة قادرة على العطاء أكثر من سالفاتها.

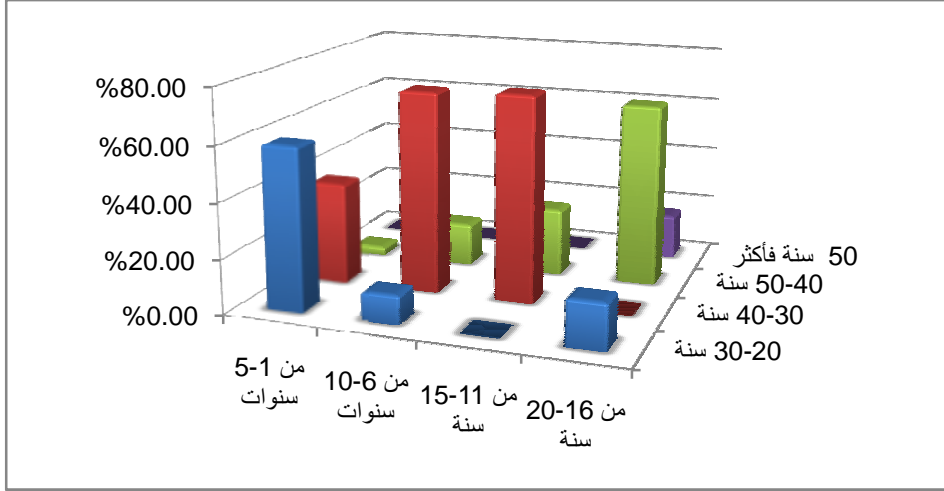


جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد البحث حسب متغيري السن و الأقدمية :

المجموع	50 سنة فأكثر	40-50 سنة	30-40 سنة	20-30 سنة	السن	
					الأقدمية	
21	0	0	2	19	التكرار	من 1-5 سنوات
%100	%0	%0	%8.7	%82.6	النسبة	
31	2	3	14	12	التكرار	من 6-10 سنوات
%100	%8.7	%10.3	%48.3	%41.4	النسبة	
13	8	1	3	1	التكرار	من 11-15 سنة
%100	%61.5	%7.7	%23.1	%7.7	النسبة	
2	2	0	0	0	التكرار	من 16-20 سنة
%100	%100	%0	%0	%0	النسبة	
67	12	4	19	32	التكرار	المجموع
%100	%17.9	%6.0	%28.4	%47.8	النسبة	

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت للأفراد الذين تراوحت أقدميتهم بين 1 و 5 سنوات والذين قدرت أعمارهم بين 20 و 30 سنة والتي توزعت كالتالي: (82.6%) لذوي أقدمية من 1 إلى 5 سنوات و(41.4%) لذوي أقدمية من 5 إلى 10 سنوات ونسبة (7.7%) لذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة، بينما لا يوجد ذوي أقدمية من 16 إلى 20 سنة وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب وهذا مؤشر يمكن اعتباره شيء إيجابي من ناحيتين كون هذه الفئة قادرة على الإبداع وتحقيق نتائج عالية في الإنتاج، ومن ناحية أخرى يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تجديد مواردها البشرية بيد عاملة شابة، في حين نجد أن نسبة (28.4%) من المبحوثين الذين تراوحت أعمارهم بين 30 و 40 سنة، والتي توزعت كالتالي: أعلى نسبة للأفراد الذين تراوحت أقدميتهم بين 6 و 10 سنوات وبنسبة تقدر بـ (48.3%) ونسبة (8.7%) لذوي أقدمية من 1 إلى 5 سنوات بينما لا يوجد ولا واحد أقدميته تراوحت بين 16 و 20 سنة وهذا ما يمكن تفسيره بحداثتهم في التوظيف نظرا لأن أعلى نسبة سجلت لفئة الشباب تليها نسبة (17.9%) من مجموع مفردات البحث والذين قدرت أعمارهم بـ 50 سنة فأكثر والتي توزعت كالتالي: قدرت أعلى نسبة بـ (61.5%) لذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة يليها 2 من أفراد البحث تراوحت أقدميتهم بين 16 و 20 سنة و 2 آخرين تراوحت أقدميتهم بين 6 إلى 10

سنوات وهذا يدل على قدمهم في المنصب وكذا زيادة خبرتهم في المجال وتوفرهم على مؤهلات وقدرات لم تسمح للمؤسسة الاستغناء عنهم.



الشكل رقم (01): يبين توزيع أفراد البحث حسب متغيري السن والأقدمية

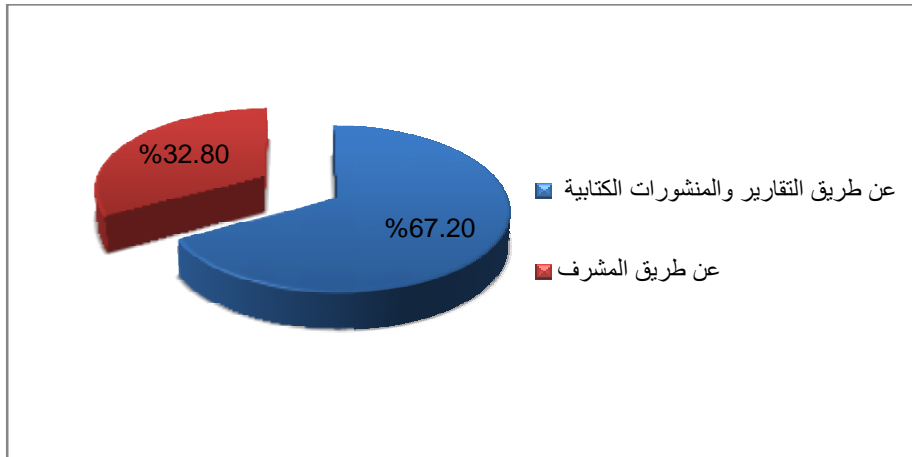


جدول رقم (3): يوضح طرق انتقال الأوامر والتعليمات للعمال:

النسبة	التكرار	طرق انتقال الأوامر والتعليمات
67.2%	45	عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية
32.8%	22	عن طريق المشرف
100%	67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (67.2%) من أفراد البحث يرون بأن القرارات والتعليمات تنقل إليهم عن طريق تقارير و منشورات كتابية، بينما نجد نسبة (32.8%) من أفراد البحث يرون بأنها تنقل عن طريق المشرف.

ومن خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن غالبية الأفراد أكدوا أن القرارات تصل إليهم من خلال التقارير والمنشورات الكتابية وهذا يدل على نوع الاتصال المطبق في المؤسسة بشكل بارز والمتمثل في الاتصالات النازلة و فقط بينما نجد بأن النسبة المتبقية منهم تقر بأن القرارات تصلها عن طريق المشرف المباشر وهذا راجع إلى كونه يشرحها لهم بصفة جيدة وسهلة ويقوم بتوصيلها دون خطأ.



الشكل رقم (02): يوضح طرق انتقال الأوامر والتعليمات للعمال:

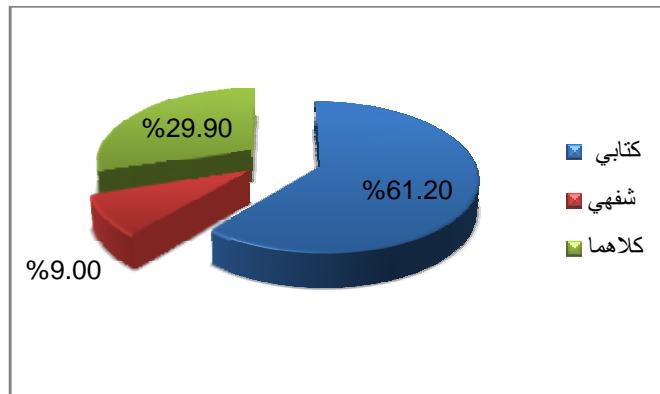


جدول رقم (4): يوضح أسلوب الاتصال المتوفر في المؤسسة:

النسبة	التكرار	أسلوب الاتصال
61.2%	41	كتابي
9%	6	شفهي
29.9%	20	كلاهما
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (61.2%) من أفراد البحث يؤكدون بأن أسلوب الاتصال هو الأسلوب الكتابي بينما (29.2%) منهم أكدوا أن المؤسسة تستعمل الأسلوبين معا في حين نجد أن نسبة (9%) فقط يؤكدون أن الأسلوب المطبق هو الأسلوب الشفهي.

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن أغلبية أفراد البحث أكدوا على أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الكتابي والمتمثل في التقارير والمنشورات الكتابية التي ترسلها الإدارة لموظفيها أما الشفهي فيتمثل في اتصالهم بالمشرف المباشر حسب ما أدلى به واحد من أفراد المؤسسة من خلال إجراء مقابلة معه حيث صرح بعدم اتصالهم مع الرئيس مباشرة، بل في حالة حاجتهم لشيء يتواصلون مع المشرفين أو رؤساء المصالح أو نائب المدير وذلك في الحالات الطارئة فقط ولا تتعدى ذلك، وهذا ما يفسر مركزية السلطة و اتخاذ القرارات في مؤسسة سونلغاز محل إجراء الدراسة.



الشكل رقم (03): يبين أسلوب الاتصال المتوفر في المؤسسة:

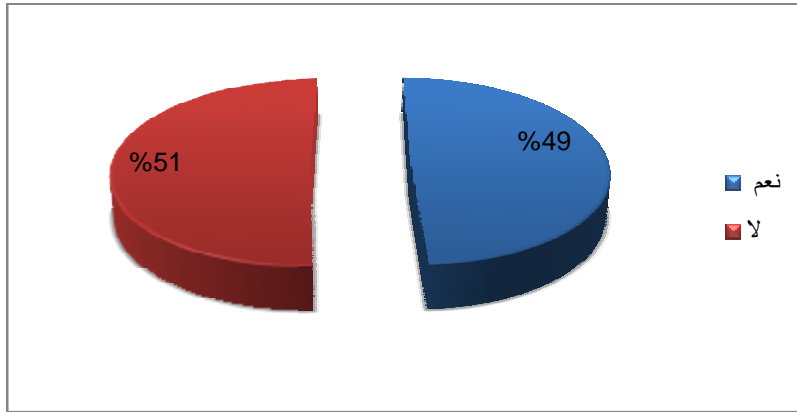


جدول رقم (5): يوضح أسبابية تقديم شكوى للإدارة:

النسبة	التكرار	سبق و أن قدم العمال شكوى للإدارة
49.3%	33	نعم
50.7%	34	لا
100%	67	المجموع

نلاحظ من الجدول التالي أن نسبة (50.7%) من أفراد البحث أي نصفهم أكدوا على أنهم لم يسبق لهم و أن قدموا شكوى للإدارة بينما نجد النسبة المتبقية والمقدرة بـ (49.3%) أكدوا عكس ذلك أي أنهم قاموا بتقديم شكاوي لمؤسستهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن نصف من مفردات البحث أقرروا بعدم تقديم شكاوي للإدارة من قبل وهذا ما يفسر فهمهم لأدوارهم ومهامهم وفهم متطلبات الوظيفة إضافة الى تقبلهم ورضاهم عن وظائفهم في حين أن عدم تأكيد البقية عن تقديمهم لشكاوي راجع لمواجهتهم لمشاكل في أداء أعمالهم وعدم فهمها وغموضها إضافة إلى عدم إيجاد من يوضح لهم ذلك وهذا حسب ما أدلى به أغلبهم.



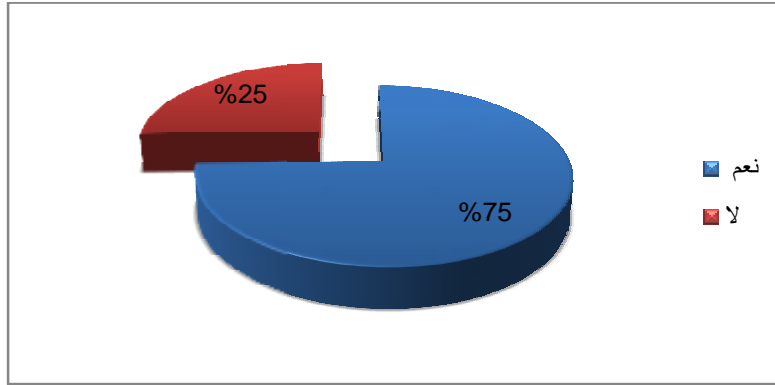
الشكل رقم (04): يبين أسبابية تقديم شكوى للإدارة:



جدول رقم (6): يوضح أسبابية تقديم طلب للرئيس بخصوص مشكل عملي

النسبة	التكرار	تقديم طلبات بخصوص مشكل عملي
74.6	50	نعم
25.4	17	لا
100	67	المجموع

يتضح من الجدول التالي أن (74.6%) من أفراد البحث أقرّوا بأنهم قاموا بتقديم طلبات للرئيس بخصوص مشكلة عملية بينما نجد نسبة (25.4%) فقط أكدوا عكس ذلك. من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن غالبية أفراد البحث أكدوا أنهم قد قاموا بتقديم طلبات إلى رؤسائهم بشأن مشكل عملي و هذا راجع لنوع الاتصال المطبق بدرجة كبيرة حيث نلاحظ عدم اتصال الرؤساء بالمرؤوسين ولا يتم شرح طرق العمل لهم وهذا ما تم إرجاعه أيضا لإدلائهم بأن المشرفين لا يتواصلون معهم إلا في الحالات الطارئة بينما النسبة المتبقية والتي أكدت بعدم تقديم طلبات من قبل راجع لفهمهم لوظائفهم و أيضا لصلتهم المباشرة بالرؤساء المباشرين ولتخصصهم في مجالات عملهم.



الشكل رقم (05): يبين أسبابية تقديم طلب للرئيس بخصوص مشكل عملي



ثانيا: النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها.

نتائج الفرضية الأولى: "علاقة الاتصال التنظيمي المساعد والنازل بالحوافز المعنوية"

1- علاقة الاتصال التنظيمي المساعد بالحوافز المعنوية:

جدول رقم (7): يوضح العلاقة بين الرئيس والعمال وأثرها على شعورهم بالأمن في وظائفهم وبالطمأنينة نحو مستقبلهم الوظيفي:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	سيئة	مقبولة	حسنة	العلاقة بين الرئيس والعمال الشعور بالأمن	
							التكرار	النسبة
002	2	12.302	36	0	17	19	التكرار	نعم
			%100	%0	47.2%	52.8%	النسبة	
			31	8	15	8	التكرار	لا
			%100	25.8%	48.4%	25.8%	النسبة	
			67	32	27	27	المجموع	
			%100	11.9%	47.8%	40.3%		
005	2	10.536	المجموع	سيئة	مقبولة	حسنة	الشعور بالطمأنينة نحو المستقبل الوظيفي	
			34	0	17	17	التكرار	نعم
			%100	%0	%50	%50	النسبة	
			32	8	15	9	التكرار	لا
			%100	%25	%46.9	%28.1	النسبة	
			67	8	32	26	المجموع	
%100	%12.1	%48.5	%39.4					

يتضح من الجدول أن (36) من أفراد البحث أكدوا على أن العلاقة بينهم وبين رئيسهم تدفعهم للشعور بالأمن في وظائفهم والتي توزعت كالتالي: (19) منهم وهو ما قدرت نسبته بـ (52.8%) أكدوا أن العلاقة بينهم وبين رئيسهم هي علاقة حسنة ولها دور في إحساسهم بالأمن في وظائفهم يليها (17) منهم والذين قدرت نسبته بـ (47.2%) أكدوا على أن العلاقة التي تربطهم برئيسهم هي علاقة

مقبولة وتؤثر على شعورهم بالأمن في وظيفتهم بينما نجد أن ولا واحد منهم يقر بأن علاقتهم برئيسهم هي علاقة سيئة.

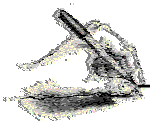
في حين أن (31) من أفراد البحث أكدوا على أن العلاقة بينهم وبين رئيسهم لا تؤثر على شعورهم بالأمن في وظائفهم والتي توزعت كالتالي:

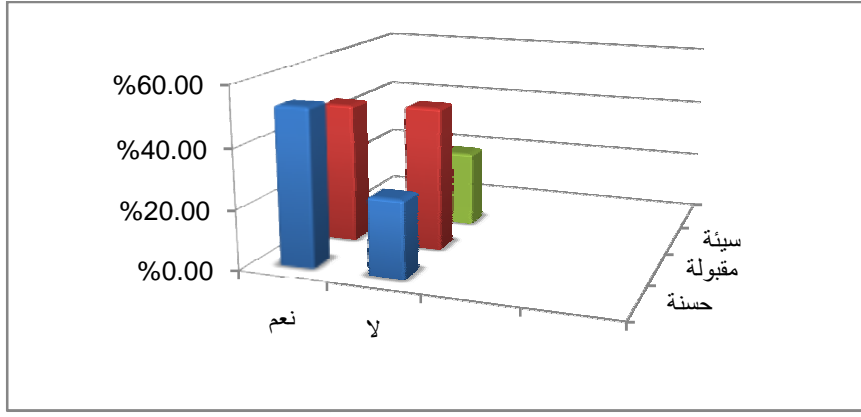
(15) منهم وبنسبة (48.4) أكدوا بأن علاقتهم بالرئيس علاقة مقبولة وهي لا تؤثر على شعورهم بالأمن في وظائفهم تليها (8) منهم وبنسبة (25.8%) أكدوا على أن علاقتهم برئيسهم علاقة حسنة و(8) منهم وبنفس النسبة أكدوا على أنها سيئة و تؤثر على شعورهم بالأمن في وظائفهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن غالبية أفراد البحث أكدوا أن العلاقة بين الرئيس والعمال له دور كبير في شعورهم بالأمن داخل وظائفهم مما ولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، حيث أثبتت البحوث أن الأمن الوظيفي يعد من أهم ركائز النجاح في أي مؤسسة كانت، فلا توجد مؤسسة ناجحة ذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الأمن متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها، في حين أن النسبة المتبقية من أفراد البحث والذين أكدوا أنهم لا يشعرون بالأمن في وظائفهم راجع لطبيعة العلاقة التي تجمعهم برئيسهم وهذا ما أكدته نتائج البحث حيث نجد أن أغلبهم أكدوا بأن علاقتهم تراوحت بين المقبولة والسيئة، حيث أن انخفاض درجات الأمن الوظيفي وتدنيه في المؤسسة ينعكس سلبا على الأفراد وعلى المؤسسة حتى وإن كانت تظم كفاءات عالية ومتخصصة في مجال عملها.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ (12.302) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (a=05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائيا بين علاقة الرئيس بعماله ودرجات شعورهم بالأمن الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

أما فيم يخص العلاقة بين علاقة الرئيس والعمال وشعورهم بالاطمئنان نحو مستقبلهم الوظيفي فنجد أن (34) من أفراد البحث يؤكدون على أن للعلاقة بينهم وبين رئيسهم دور في زيادة شعورهم بالاطمئنان تجاه مستقبلهم الوظيفي وتوزعت كالتالي: (17) من أفراد البحث وبنسبة (50%) أكدوا على أن العلاقة حسنة وبالتالي تعمل على زيادة شعورهم بالاطمئنان و(17) من أفراد البحث أيضا وبنفس النسبة أكدوا على أن العلاقة مقبولة وتعمل على شعورهم بالاطمئنان أيضا في حين نجد أن ولا واحد من أفراد البحث يقر بأن العلاقة بينه وبين رئيسه سيئة.





الشكل رقم (06): يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وأثرها على شعورهم بالأمن في وظائفهم

في حين أن (32) من أفراد العينة أكدوا على أنه توجد علاقة أيضا لكن لا علاقة لها بإحساسهم بالطمأنينة اتجاه مستقبلهم الوظيفي حيث نجد أن (15) من أفراد البحث وبنسبة (46.9%) أقرروا بأن العلاقة بينهم وبين الرئيس هي علاقة مقبولة وليس لهم علاقة بشعورهم بالطمأنينة في حين نجد أيضا (9) منهم وبنسبة (28.1%) أقرروا بأن العلاقة حسنة و(8) منهم أيضا وبنسبة (25%) يرون بأن العلاقة سيئة.

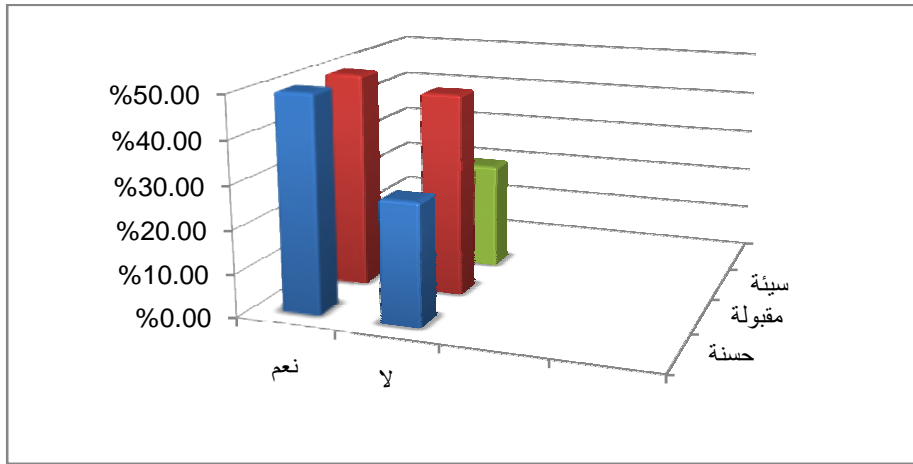
* ومن خلال الإحصائية للجدول نجد أن أغلبية أفراد البحث يؤكدون بأن للعلاقات داخل المؤسسة دور في زيادة شعورهم بالطمأنينة اتجاه مستقبلهم الوظيفي لأنها تلعب دور في الحفاظ على مصالحهم وحمايتهم من الأخطار التي بإمكانها أن تهدد أمنهم الوظيفي وتشعرهم بعدم الاستقرار وتهدد مستقبل وظائفهم وهذا ما تؤكد نسبة 0% التي تمثلها نوع العلاقة سيئة أي أن أفراد البحث يشعرون بالأمن الوظيفي وهذا راجع لعلاقات العمل الجيدة ولطبيعة نشاط المؤسسة الذي تجعل من أعمالهم أعمالا ممنهجة لا تراعي الظروف الفيزيائية للوظيفة نظرا لطابعها التجاري الخدماتي، حيث تقوم فكرة رفع درجات الطمأنينة بين الموظفين على مستقبلهم الوظيفي من خلال إنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل.

حيث أثبتت دراسة أمريكية أن القلق من فقدان العمل يترك آثارا سلبية على صحة الفرد تعادل الأذى الذي تسببه الأمراض مثل ارتفاع ضغط الدم وأضرار التدخين موضحة أن الإجهاد الناجم عن فقدان الشعور بالأمن والطمأنينة في العمل يمكن أن يكون مميت ويسبب حالات مرضية قد تقصر في العمر نظرا لما ينتج عن استحواد أعمال الوظيفة على كامل الطاقة الفكرية للموظف وعدم انشغال تلك الطاقة بأية أمور أخرى تنقص من الانشغال بالأولى فمع نقص الطاقة الفكرية الموجهة لأعمال الوظيفة دائما ما يكون لتلك المعوقات دور سلبي على متطلبات تلك الوظيفة فمعها لا ترتفع درجة الإخلاص



في العمل ولا يتحقق معها تفاني الموظف في أداء مهامه، كما أنه غالبا ما يكون في حالة بحث عن جهات عمل أخرى مما يشكل منفاذا تتسرب منه الطاقات والكفاءات العاملة¹.

وقد أكدت الدراسات الأمريكية الحديثة أن انعزال المورد البشري عن زملائه في العمل يؤدي إلى تنامي شعوره بعدم الرضا والأمن الوظيفيين وهذا بسبب فقدانه للدعم الاجتماعي داخل المؤسسة². وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ (10.536) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (a=05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائية بين علاقة الرئيس بعماله وبشعورهم بالطمأنينة اتجاه مستقبلهم الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (07): يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وأثرها على الطمأنينة نحو مستقبلهم الوظيفي

¹ - موقع إلكتروني "الكنانة أونلاين، مذكرة بعنوان أثر الأمن الوظيفي على الإنتاجية، نشرة الثقافة الصناعية، غرفة إربد، رقم النشرة (2).

² - دراسة شاطر شفيق: ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2009.



2- علاقة الاتصال التنظيمي النازل بالحوافز المعنوية:

جدول رقم (8): يوضح المحافظة على مصالح العمال وزيادة شعورهم بالطمأنينة اتجاه مستقبل وظائفهم:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	لا	نعم	المحافظة على مصالح العمال الشعور بالطمأنينة نحو مستقبلهم الوظيفي	
						التكرار	النسبة
.005	1	7.765	44	16	28	نعم	التكرار
			%100	%36.4	%63.6		النسبة
			22	16	6	لا	التكرار
			%100	%72.7	%27.3		النسبة
			66	32	34	المجموع	
			%100	%48.5	%51.5		

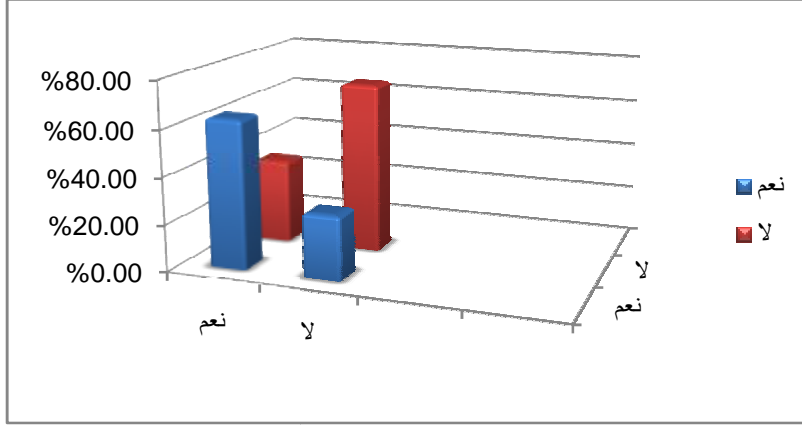
يتضح من الجدول التالي أن (8) من أفراد البحث والمقدر نسبتهم بـ (51.5%) يرون أن لسعي المؤسسة للحفاظ على مصالح عمالها دور في زيادة شعورهم بالطمأنينة نحو مستقبلهم الوظيفي في حين نجد أن (32) منهم وبنسبة (48.5%) أقرروا بأن محافظة المؤسسة على مصالح عمالها ليس له علاقة بشعورهم بالطمأنينة نحو مستقبلهم الوظيفي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلبية أفراد البحث أكدوا على أن للمحافظة على مصالح العمال مثل (الاهتمام بمناصب شغلهم، تقديم حوافز مالية ومعنوية والمحافظة على رواتبهم) دور في زيادة شعورهم بالطمأنينة اتجاه مستقبل وظائفهم وهذا ما زاد من دافعيتهم ورغبتهم في الاستمرار بالعمل وولد لديهم الشعور بالانتماء وزاد من ولائهم لها وهذا ما يمكن إسناده إلى نظرية العلاقات الإنسانية والتي جاء بها إلتون مايو والتي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية كأفراد فاعلة وليس كآلات لتحقيق العائد المادي فقط بل لابد من مراعاة الجانب الإنساني في التعاملات لما له من أثر كبير على نفسية ومردود الموارد البشرية والتي تؤكد من خلال نتائجها على ضرورة التوافق بين أفراد التنظيم وضرورة توفير الحوافز المعنوية لأن لها أثر على زيادة قوة الإنتاج¹.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ (7.765) وهي قيمة دالة إحصائياً

¹ موقع كنانة أونلاين، نظرية العلاقات الإنسانية، نشرت في 16 ديسمبر 2010، بواسطة أحمد السيد كردي.

عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=05$) وعليه توجد علاقة دالة إحصائياً بين سعي الرئيس للمحافظة على مصالح عماله وشعورهم بالأمن الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكر رقم (08): يبين المحافظة على مصالح العمال وزيادة شعورهم بالطمأنينة اتجاه مستقبل وظائفهم:



علاقة الاتصال النازل بالحوافز المعنوية:

جدول (9): وضوح القرارات وعلاقته بالشعور بالأمن وبالطمأنينة نحو المستقبل الوظيفي وبمشاركة العمال في اتخاذ القرارات:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	وصول القرارات والتعليمات	
								الشعور بالأمن الوظيفي	التكرار
0.043	3	8.129	36	1	13	8	14	التكرار	نعم
			%100	%2.8	%36.1	%22.2	%38.9	النسبة	
			31	5	9	12	5	التكرار	لا
			%100	%16.1	%29	%38.7	%16.1	النسبة	
			67	6	22	20	19	المجموع	
			%100	%9	%32.8	%29.9	%28.4		
0.038	3	8.413	المجموع	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	المشاركة في اتخاذ القرارات	
			16	0	2	6	8	التكرار	نعم
			%100	%0	%12.5	%37.5	%50	النسبة	
			51	6	20	14	11	التكرار	لا
			%100	%11.8	%39.2	%27.5	%21.6	النسبة	
			67	6	22	20	19	المجموع	
%100	%9	%32.8	%29.9	%28.4					

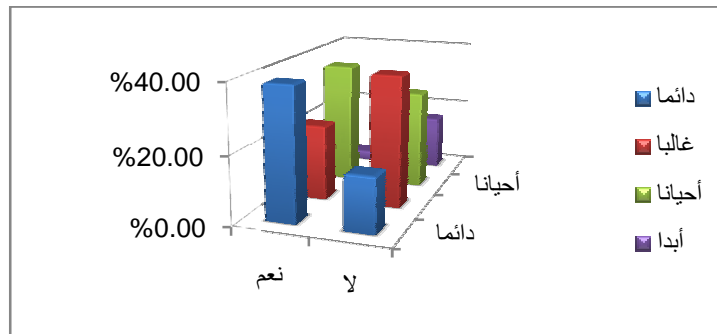
نلاحظ من خلال الجدول أن لوصول القرارات والتعليمات لكل مستويات المؤسسة دور في شعورهم بالأمن الوظيفي وهذا ما أكده (36) فرد من مجتمع البحث والذين توزعوا كالتالي: (14) من أفراد البحث وبنسبة (38.9%) أكدوا أن القرارات والتعليمات تصل بشكل دائم لكل مستويات المؤسسة وهذا أيضا يؤثر على شعورهم بالأمن في وظائفهم في حين نجد أن (8) من أفراد البحث وبنسبة (22.2%) يرون بأن القرارات والتعليمات غالبا ما تصل ولهذا أثر على شعورهم بالأمن في وظائفهم بينما نجد (13) منهم وبنسبة تقدر بـ (36.1%) يرون بأنها تصل لكن أحيانا فقط و تؤثر أيضا على شعورهم بالأمن في حين نجد (1) فقط يؤكد بأن القرارات والتعليمات لاتصل إطلاقا.

في حين نجد أن (31) من أفراد البحث يؤكدون على أن لوصول القرارات أثر على عدم شعورهم بالأمن والتي توزعت كالتالي (5) من أفراد البحث وبنسبة (16.1%) يرون أن القرارات والتعليمات غالبا ما تصل وهذا له أثر على عدم شعورهم بالأمن في وظائفهم في حين نجد أن (12)

من أفراد البحث وبنسبة (38.7%) أكدوا أن القرارات تصل لكن أحيانا فقط ولهذا أيضا اثر على عدم شعورهم بالأمن في وظائفهم بينما نجد أن (9) منهم أيضا وبنسبة (29%) يرون أنها تصل أحيانا فقط ولها أثر أيضا على عدم شعورهم بالأمن بينما نجد (5) منهم أيضا وبنسبة (16.1%) أكدوا على عدم وصولها إطلاقا.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول لاحظنا أن أغلبية أفراد البحث يرون بأن القرارات والتعليمات التي تصل من الإدارة تعمل على زيادة شعورهم بالأمن في وظائفهم وهذا ما يمكن إرجاعه لاهتمام المؤسسة بضرورة إعلام أفرادها بكل ما هو جديد حول العمل حتى لا تواجه المؤسسة خلل أو عطل في وظائفها، وهذا أيضا ما يمكن إرجاعه إلى فعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة وهذا ما أشار إليه صبحي جابر العتيبي أن الاتصال الفعال يلعب دورا بارزا في تمكين الأفراد من الحصول على المعلومات الضرورية لأنشطتهم وهذا ما ينعكس بالإيجاب عليهم من خلال بلوغ أهدافهم واكتسابهم مهارات التعامل مع أفراد المجتمع بشكل سليم وكذلك إعطاء ونقل المعلومات المطلوبة بشكل دقيق ومتكامل لجميع أفراد التنظيم في كل مستويات المؤسسة¹. في حين أن نسبة القليلة منهم والتي ترى عكس ذلك أي أن القرارات التي تصل لا تزيد من شعورهم بالأمن يمكن إرجاع السبب في ذلك إلى أن هذه القرارات في الكثير من الأحيان لا تخدم مصالحهم وقد تزيد من أعبائهم في بعض الأحيان.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ (8.129) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (a=05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائيا بين وصول القرارات إلى كل مستويات المؤسسة وعلاقتها بشعورهم بالأمن الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



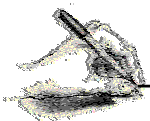
الشكل رقم (09): يبين وضوح القرارات وعلاقته بالشعور بالأمن وبالطمأنينة نحو المستقبل الوظيفي

¹ - صبحي جابر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 192-193.

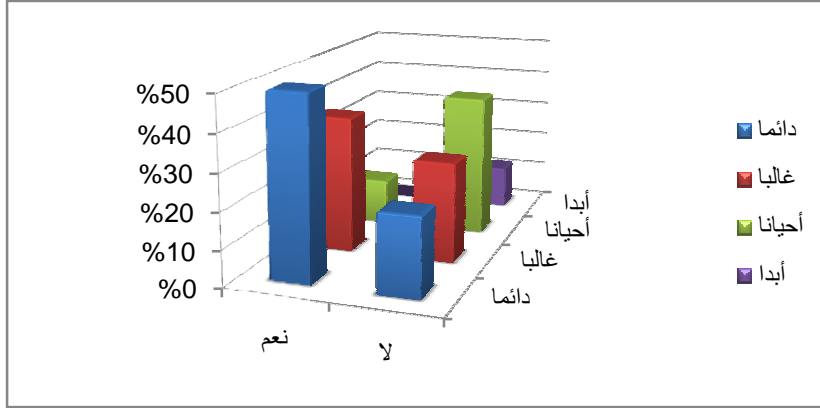
أما فيما يخص وصول القرارات والتعليمات لكل المستويات وعلاقتها بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات فنجد أن (51) من أفراد البحث اختلفوا في الآراء والذين توزعوا كالاتي: (11) منهم وبنسبة (21.6%) يؤكدون بعدم وجود علاقة بين وصول القرارات والتعليمات وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات و(14) فرد منهم وبنسبة (27.5%) يرون أن القرارات غالبا ما تصل لكنها لا تدخل في إشراكهم في اتخاذ القرارات و (20) منهم وبنسبة (39.2%) يرون بأن القرارات أحيانا ما تصل، أما (6) منهم وبنسبة (11.8%) فأكدوا على عدم وصولها إطلاقا.

نجد أن وصول القرارات والتعليمات بشكل مستمر لا يعمل على مشاركة أفرادها في اتخاذ بعض القرارات وهذا ما أثبتته نتائج البحث التي وضحتها الجدول حيث أنه ومن خلال قراءته قراءة إحصائية تبين أن غالبية أفراد البحث أكدوا على أن القرارات والتعليمات تصل لكنها لا تساهم في إشراكهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يمكن إرجاعه وبدرجة كبيرة لنمط الاتصال النازل الذي يقتصر على إسناد مهام اتخاذ القرارات إلى المستويات العليا فقط واقتصار مهام التنفيذ على العمال فقط أي أن عملية اتخاذ القرارات من مهام الرئيس فقط وهذا ما يدفع بالعمال إلى الإثباط في عملهم والملل نظرا لأن الأعمال أصبحت بمثابة وظائف روتينية فقط تخلوا من ما هو جديد حيث نجد أن العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول هذا الموضوع أكدت أن ضعف أو انعدام مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات له أثر على الموارد العاملة داخل المؤسسات حيث ينظر إلى المشاركة على أنها تفاعل عقلي ووجداني يبيد المورد مع جماعات العمل في التنظيم. حيث تكتسي المشاركة في صنع القرارات أهمية كبيرة لكل من المورد والمؤسسة لمساهمتها في تحقيق أهدافها وعليه فإن إبعاد الموارد البشرية عن المشاركة في صنع القرارات يؤدي بها إلى الشعور بالإهمال وبعدم الأهمية ويزداد هذا الشعور حدة عندما تكون تلك القرارات لها ارتباط مباشر بعمل الموارد البشرية، حيث ينتابها شعور بعدم التحكم حتى في عملها وهذا ما ينعكس سلبا على شعورهم بالرضا الوظيفي، في حين تشير النسبة المتبقية منهم إلى أن لوصول القرارات والتعليمات من الإدارة علاقة بمشاركتهم في اتخاذ القرارات في حين أثبتت العديد من الدراسات أن للمشاركة في صناعة القرارات أثر على الموارد البشرية داخل العمل حيث نجد دراسة كل من باك مارشال "Buck machall" و كوبر "Cooper" والتي أشارت إلى أن زيادة إشراك الموارد في صنع القرارات الخاصة بعملها يقلل من دوران العمل ويعزز من رضاهم الوظيفي بينما يؤدي انعدام فرص المشاركة أو غيابها لفترة طويلة إلى تدهور رضى الموارد البشرية¹.

¹ - شاطر شفيق: مرجع سابق، ص 17.



وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ (8.413) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وعليه توجد علاقة دالة إحصائياً بين وصول القرارات والتعليمات إلى كل المستويات وعلاقتها بإشراك العمال في اتخاذ القرارات الرئيس بعماله وبدرجات شعورهم بالأمن الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (10): يبين وضوح القرارات وعلاقته بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات



2- علاقة الاتصال التنظيمي النازل بالحوافز المعنوية

جدول (10): يوضح وضوح القرارات النازلة وعلاقتها بشعور العمال بالأمن وبالطمأنينة في وظائفهم وبإمكانيتهم من المشاركة في اتخاذ القرارات:

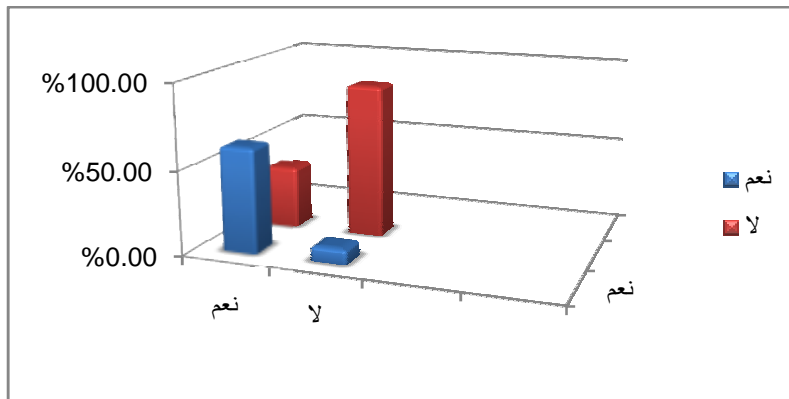
مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	لا	نعم	وضوح القرارات النازلة الشعور بالأمن			
						التكرار	النسبة		
0.001	1	10.549	56	21	35	نعم	التكرار		
			%100	%37.5	%62.5		النسبة		
			11	10	1	لا	التكرار		
			%100	%90.9	%9.1		النسبة		
			67	31	36	المجموع			
			%100	%46.3	%53.7				
0.002	1	9.512	المجموع	لا	نعم	الشعور بالطمأنينة نحو المستقبل الوظيفي			
			55	22	33	نعم	التكرار		
			%100	%40	%60		النسبة		
			11	10	1	لا	التكرار		
			%100	%90.9	%9.1		النسبة		
			67	32	34	المجموع			
%100	%48.5	%51.5							
0.042	1	4.129	المجموع	لا	نعم	المشاركة في اتخاذ القرارات			
			56	40	16	نعم	التكرار		
			%100	%71.4	%28.6		النسبة		
			11	11	0	لا	التكرار		
			%100	%100	%0		النسبة		
			67	51	16	المجموع			
%100	%76.1	%23.9							

يتضح من الجدول أن لوضوح القرارات والتعليمات الصادرة من الرئيس دور في زيادة شعور العمال بالأمن في وظائفهم وهذا ما أكدته (36) من أفراد البحث وبنسبة (53.7%) تليها (31) من أفراد البحث وبنسبة (46.3%) الذين أكدوا على عكس ذلك.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن غالبية أفراد البحث يرون بأن لوضوح القرارات والتعليمات داخل المؤسسة دور في زيادة شعورهم بالأمن في وظائفهم وهذا ما يدفع بالعمال إلى مزاوله أعمالهم بشكل عادي نظرا لأن هذه القرارات تخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة.

بينما نجد 11 منهم يقرون فقط بعكس ذلك أي أن سرعة القرارات والمعلومات التي تصل من الإدارة لا تعمل على إشعار أفرادها بالأمن في وظائفهم وهذا ما أثبتته دراسة العربي بن داود والتي أكدت أن عدم وصول القرارات راجع إلى طول السلم الهرمي واحتكار المعلومات في مستوى معين وهذا إن دل على شيء إنما يدل على بعد الإدارة عن العمال كونها لا تهتم بأمرهم الأمر الذي خلق الاستياء لدى العمال اتجاهها¹.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ (10.549) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (a=05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائيا بين وضوح القرارات الصادرة من الرئيس وعلاقتها بشعورهم بالأمن الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (11): يبين وضوح القرارات النازلة وعلاقتها بشعور العمال بالأمن الوظيفي

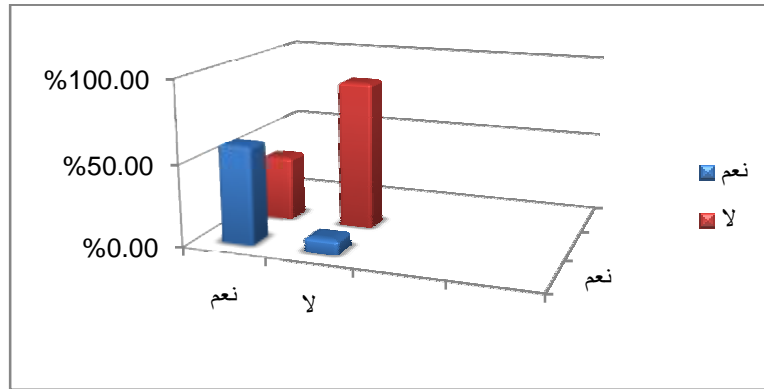
¹ العربي بن داود: فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص23.



أما فيما يخص مدى تأثير وضوح القرارات على عدم شعور أفراد البحث بالطمأنينة نحو مستقبل وظائفهم فنجد أن (34) من أفراد البحث وبنسبة (51.5%) أقرّوا بأن لوضوح القرارات دور في زيادة شعورهم بالطمأنينة نحو مستقبل وظائفهم في حين أن (32) منهم وبنسبة (48.5%) يؤكدون عكس ذلك.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن غالبية أفراد البحث يرون أن لوضوح القرارات والتعليمات علاقة بشعورهم بالطمأنينة نحو مستقبلهم الوظيفي فلوضوحها أثر في على أداء مهامهم بدقة ووضوح وبنقطة نظرا لأن المؤسسة تسعى للحفاظ على مواردها من خلال توفير ظروف العمل الجيدة والتي من شأنها أن تحافظ على استقرار وتوازن وضع المؤسسة داخليا.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ (9.512) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (a=0.05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائيا بين وضوح القرارات الصادرة من الرئيس وعلاقتها بإحساسهم بالطمأنينة اتجاه مستقبلهم الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (12): يبين وضوح القرارات النازلة وعلاقتها بشعور العمال بالطمأنينة في وظائفهم

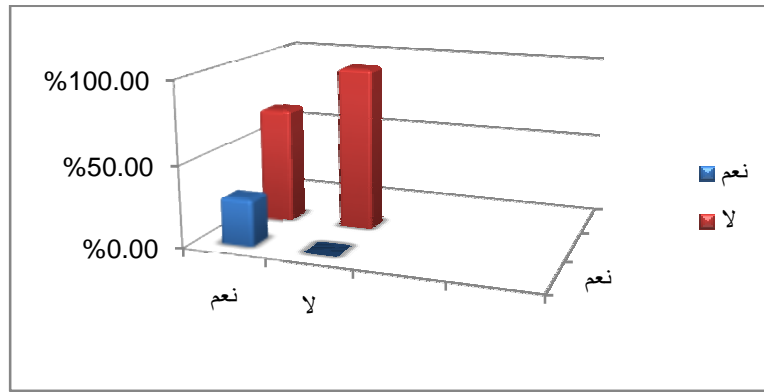
أما مدى تأثير وضوح القرارات على عملية المشاركة في اتخاذ القرارات فنجد أن (51) من أفراد البحث والذين قدرت نسبتهم بـ (76.1%) يرون أن وضوح القرارات لا يؤدي إلى إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات في حين نجد (16) فقط منهم وبنسبة (23.9%) يقرون بعكس ذلك.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن غالبية أفراد البحث يرون أن وضوح القرارات لا تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات وهذا راجع أيضا لنوع الاتصال لأن الاتصالات النازلة لا توفر هذا النوع من الحوافر المعنوية بشكل واضح وبارز من خلال النتائج المتوصل إليها وهذا ما



أشارت إليه دراسة بوك (buck, 1972) إلى أن الرئيس يؤثر تأثيراً واضحاً على نفسية الموارد البشرية حيث أن الموارد التي يشرف عليها رئيس متسلط لا يشركها في صنع القرارات تكون أقل من تلك التي يشرف عليها رئيس ديمقراطي¹.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ (4.129) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (a=05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائياً بين وضوح القرارات التي تصل إلى العمال وعملية إشراكهم في اتخاذ القرارات ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (13): يبين وضوح القرارات النازلة وعلاقتها بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات

¹ - شاطر شفيق: مرجع سابق، ص18.



II - نتائج الفرضية الثانية: علاقة الاتصال التنظيمي الصاعد والنازل بالحوافز المادية:

1- علاقة الاتصال التنظيمي الصاعد بالحوافز المادية:

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين الرئيس والعمال وعلاقتها باستفادتهم من نظام الترقية ومن الخدمات المتاحة في المؤسسة:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	سيئة	مقبولة	حسنة	العلاقة بين الرئيس والعمال ترقية الموظفين	
							التكرار	النسبة
.001	2	14.842	56	3	30	23	التكرار	نعم
			%100	%5.4	%53.6	%41.1	النسبة	
			11	5	2	4	التكرار	لا
			%100	%45.5	%18.2	%36.4	النسبة	
			67	8	32	27	المجموع	
			%100	%11.9	%47.8	%40.3		
0.059	2	5.648	المجموع	سيئة	مقبولة	حسنة	تطبيق نظام الترقية بصورة موضوعية	
			34	1	19	14	التكرار	نعم
			%100	%2.9	%55.9	%41.2	النسبة	
			33	7	13	13	التكرار	لا
			%100	%21.2	%39.4	%39.4	النسبة	
			67	8	32	27	المجموع	
%100	%11.9	%47.8	%40.3					
0.017	2	8.159	المجموع	سيئة	مقبولة	حسنة	الإستفادة من خدمات النقل والعلاج	
			44	2	25	17	التكرار	نعم
			%100	%4.5	%56.8	%38.6	النسبة	
			23	6	7	10	التكرار	لا
			%100	%26.1	%30.4	%43.5	النسبة	
			67	8	32	27	المجموع	
%100	%11.9	%47.8	%40.3					

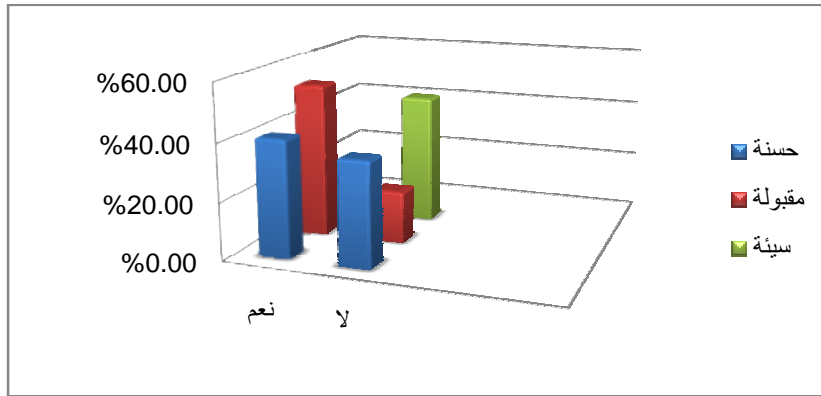
يتضح من الجدول أن للعلاقة بين الرئيس والعمال دور في تلقيهم لترقيات حيث نجد أن (56) من أفراد البحث يرون أن العلاقات تساهم في فعالية نظام الترقية والتي توزعت كالتالي: (23) من

أفراد البحث وبنسبة (41.1%) أقرروا بأن العلاقة حسنة ولها دور في تلقيهم للترقيات و(30) منهم وبنسبة (53.6%) يرون أن العلاقة مقبولة ولها علاقة بتلقيهم لترقيات.

أما (11) من أفراد البحث يرون أن العلاقات لا تدخل في عملية تلقيهم للترقيات والتي توزعت كالتالي: (4) منهم وبنسبة (36.4%) علاقتهم برئيسهم علاقة حسنة لكنها لا تلعب دور في حصولهم على ترقيات بينما نجد (2) منهم وبنسبة (18.2%) يؤكدون على أن علاقتهم برئيسهم علاقة مقبولة لكنها لا تدخل في عملية ترقيتهم أيضا بينما (5) منهم وبنسبة (45.5%) منهم يؤكدون على علاقتهم السيئة بالرئيس.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن علاقة الرئيس مع عماله تزيد من فرص تلقيهم لترقيات نظرا لدرابته بعماله وبمستويات أدائهم وقدراتهم نظرا لأن غالبيتهم أكدوا على أن الترقية تقدم على أساس الأداء المتميز وأيضا على أساس خبرتهم في العمل حيث أن للعلاقة دور في زيادة فرص حصولهم على ترقيات.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ (14.842) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (a=0.05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائيا بين علاقة الرئيس بعماله وعملية ترقيتهم ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (14): يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وعلاقتها باستفادتهم من نظام الترقية

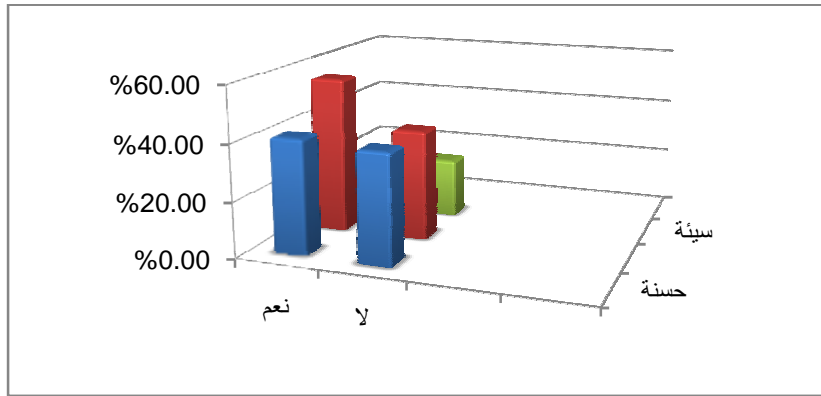
أما فيما يخص العلاقة بين الرئيس والعمال وعلاقتها بتطبيق نظام الترقية بصورة موضوعية نجد أن (34) من أفراد البحث أكدوا على أنها تلعب دورا والتي توزعت كالتالي (14) منهم وبنسبة (41.2%) يرون بأن علاقتهم برئيسهم علاقة حسنة ولها دور في تطبيق نظام الترقية بموضوعية بينما (19) منهم وبنسبة (55.9%) يرون أن علاقتهم بهم علاقة مقبولة ولها دور أيضا في تطبيق الترقية



بموضوعية في حين نجد أن (33) منهم يقرون بعكس ذلك والتي توزعت أيضا كالتالي (13) منهم وبنسبة (39.4%) علاقتهم برئيسهم علاقة حسنة لكن لا علاقة لها بتلقي الترقيات بشكل موضوعي بينما نجد (13) منهم أيضا وبنفس النسبة يؤكدون على أن العلاقة علاقة مقبولة ولا تؤثر في نظام تطبيق الترقيات في حين أن (7) منهم وبنسبة (21.2%) يؤكدون بأن علاقتهم برئيسهم علاقة سيئة وهي الفاعلة في عدم تطبيق نظام الترقية بشكل موضوعي.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن العلاقة بين الرئيس والعمال لها علاقة ودور كبير أيضا في طريقة تطبيق نظام الترقية حيث أن علاقة الرئيس بعماله تجعله يمنح أفراده ترقية على أساس الجدارة والاستحقاق.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ (5.648) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (a=0.05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائيا بين علاقة الرئيس بعماله وبتطبيق الترقية بشكل موضوعي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (15): يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وعلاقتها بتطبيق نظام الترقية بموضوعية

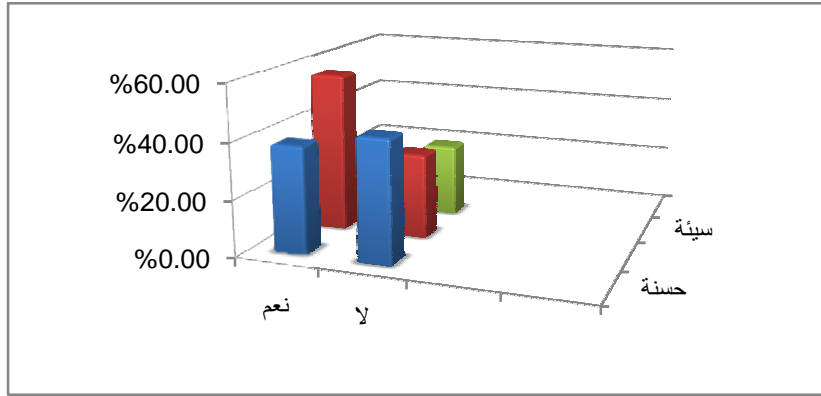
أما علاقة العلاقة بين الرئيس والعمال ومدى استفادتهم من خدمات النقل والعلاج التي توفرها المؤسسة نجد أن (44) من أفراد العينة يؤكدون على أن للعلاقة دور في استفادتهم من خدمات النقل والعلاج والتي توزعت كالتالي (17) منهم وبنسبة (38.6%) يؤكدون أن علاقتهم برئيسهم علاقة حسنة ولها دور في تلقيهم لخدمات النقل والعلاج التي توفرها المؤسسة بينما (25) منهم وبنسبة (56.8%) يقرون بأن علاقتهم برئيسهم علاقة مقبولة ولها دور في تلقيهم لخدمات النقل والعلاج بينما (2) منهم وبنسبة (4.5%) يؤكدون بأن العلاقة بالرئيس سيئة.



في حين أن (23) منهم وبنسبة يؤكدون عكس ذلك أي أن العلاقة لا تؤثر على عملية تلقيهم لخدمات النقل والعلاج التي توفرها المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن غالبية أفراد البحث يقرون بأن للعلاقة بينهم وبين رئيسهم دور في استفادتهم من خدمات النقل والعلاج التي توفرها المؤسسة وهذا ما يدفع بهم للشعور بالولاء والالتزام والرغبة بالاستمرار بالوظيفة نظرا لتوفرها على متطلبات وظروف العمل الملائمة والتي تعمل على حماية مصالحهم وتأمينهم وظيفيا.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ (8.159) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (a=0.05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائيا بين علاقة الرئيس بعماله وباستفادتهم من خدمات النقل والعلاج التي توفرها المؤسسة لعمالها ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (16): يبين العلاقة بين الرئيس والعمال وعلاقتها باستفادتهم من خدمات النقل والعلاج



جدول (12): يوضح اهتمام المؤسسة بعمالها وعلاقته بتلقيهم للترقيات وبشكل موضوعي

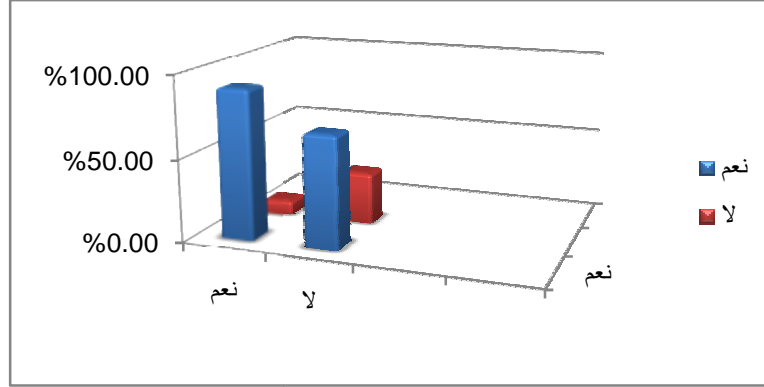
مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	لا	نعم	اهتمام المؤسسة بمصالح عمالها	
						ترقية موظفيها	
0.017	1	5.661	45	4	41	نعم	التكرار
			%100	%8.9	%91.1		النسبة
			22	7	15	لا	التكرار
			%100	%31.8	%68.2		النسبة
			67	11	56	المجموع	
			%100	%16.4	%83.6		
0.001	1	10.288	المجموع	لا	نعم	تطبيق نظام الترقية بموضوعية	
			45	16	29	نعم	التكرار
			%100	%35.6	%64.4		النسبة
			22	17	5	لا	التكرار
			%100	%77.3	%22.7		النسبة
			67	33	34	المجموع	
%100	%49.3	%50.7					

يتضح من الجدول أن لاهتمام المؤسسة بمصالح عمالها دور في فرص ترفيتهم حيث نجد أن (56) من أفراد البحث وبنسبة تقدر بـ (83.6%) يؤكدون على أن اهتمام المؤسسة بمصالحهم يعزز فرص تلقيهم للترقيات في حين نجد أن (11) منهم وبنسبة (16.4%) يقرون بعكس ذلك.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن غالبية أفراد البحث يرون أن محافظة المؤسسة على مصالحهم لها علاقة بترقيتهم والتي يمكن اعتبارها من بين مصالحهم في حد ذاتها حيث أن هذا يزيد من دافعتهم نحو إتقان أعمالهم وزيادة مثابرتهم وجدهم وولائهم في العمل بهدف الحصول على ترفقيات.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ (5.661) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (a=05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائياً بين اهتمام المؤسسة بمصالح عمالها

وعلاقتها بتلقيهم لترقيات ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

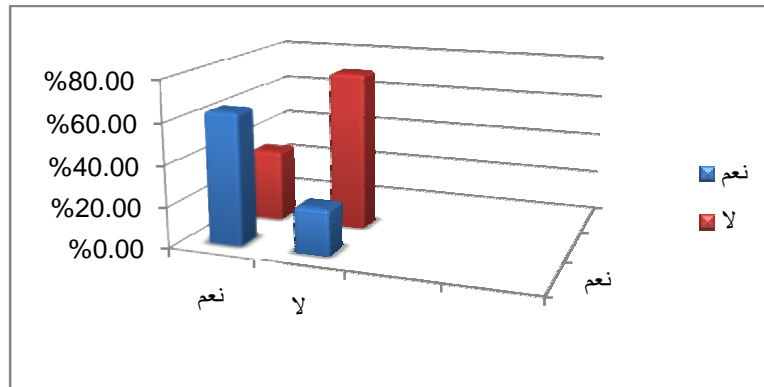


الشكل رقم (17): يبين اهتمام المؤسسة بعمالها وعلاقته بتلقيهم للترقيات

أما فيما يخص العلاقة بين اهتمام المؤسسة بعمالها وأثرها على طريقة تطبيق الترقيات فنجد أن (34) منهم وبنسبة (50.70%) يؤكدون على وجود علاقة بين اهتمام المؤسسة بمصالحهم وأثره على تطبيق نظام الترقيات بشكل موضوعي بينما (33) منهم وبنسبة (49.3%) يؤكدون على عكس ذلك.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن لاهتمام المؤسسة بالعمال دور في تطبيق نظام الترقية بموضوعية وفعالية وهذا ما بشأنه أن ينعكس على العمال وعلى زيادة إحساسهم بالأمن وبالرضا عن ما تقدمه لهم مؤسستهم وبالتالي شعورهم بتقدير مجهوداتهم وتثمينها.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ (10.288) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (a=0.05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائياً بين اهتمام المؤسسة بمصالح عمالها وعلاقتها بتلقيهم للترقيات بشكل موضوعي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (18): يبين اهتمام المؤسسة بعمالها وعلاقته بتلقيهم للترقيات بشكل موضوعي



2- علاقة الاتصال التنظيمي النازل بالحوافز المادية:

- علاقة الاتصال النازل بالحوافز المادية:

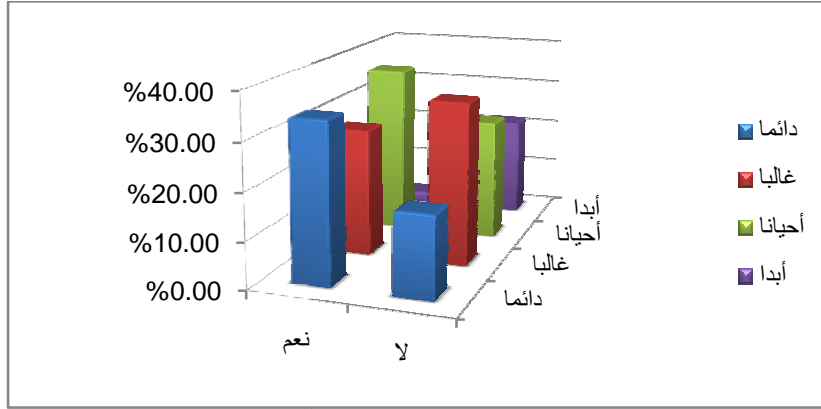
جدول رقم (13): يوضح سرعة وصول القرارات النازلة وعلاقتها باستفادة العمال من خدمات النقل والعلاج:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	سرعة وصول القرارات الاستفادة من خدمات النقل والعلاج	
								التكرار	النسبة
0.034	3	8.648	44	1	16	12	15	نعم	التكرار
			%100	%2.3	%36.4	%27.3	%34.1		النسبة
			23	5	6	8	4	لا	التكرار
			%100	%21.7	%26.1	%34.8	%17.4		النسبة
			67	6	22	20	19	المجموع	
			%100	%9	%32.8	%29.9	%28.4		

يظهر من خلال هذا الجدول أن اهتمام المؤسسة بإيصال القرارات والتعليمات إلى كل مستوياتها له أثر على استفادتهم من خدمات النقل والعلاج وهذا واضح من خلال أن (44) من أفراد البحث يؤكدون على وجود علاقة بينهما والتي توزعت كالتالي (15) من أفراد البحث وبنسبة (34.1%) يقرون بأن القرارات والتعليمات تصل بشكل دائم لكل مستوياتها وهذا ما له علاقة بعملية تلقيهم للخدمات في حين نجد (12) منهم وبنسبة (27.3%) يؤكدون بأن القرارات والتعليمات غالبا ما تصل ولها أثر على تلقيهم لخدمات النقل والعلاج بينما نجد (16) وبنسبة (36.4%) يؤكدون على أن القرارات تصل أحيانا فقط وهي تلعب دور في عملية تلقيهم للخدمات المطلوبة بينما نجد (1) من أفراد العينة فقط وبنسبة تقدر بـ (2.3%) يقر بأن القرارات لا تصل أصلا وهذا له أثر على استفادتهم من خدمات النقل والعلاج في حين نجد (23) من أفراد البحث يقرون بعكس ذلك أي أن القرارات والتعليمات لا علاقة لها باستفادتهم من خدمات النقل والعلاج التي توفرها المؤسسة لعمالها.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن غالبية أفراد البحث يرون أنه إذا تم وصول القرارات والتعليمات من الإدارة إلى كل عمالها له أثر ودور في إمكانية استفادة عمالها من خدمات النقل والعلاج التي توفرها المؤسسة والتي تحسب العامل بقيمته داخل المؤسسة وباهتمام المؤسسة به

وبتوفير ظروف العمل الجيدة والعمل على حمايته والحفاظ عليها في حين نجد أن العدد القليل ممن يقرون بعدم استفادتهم راجع لرفض المؤسسة لمفهم أو عدم توفر وقت أو لأنهم جدد في العمل. وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ (8.648) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (a=0.05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائياً بين وصول القرارات والتعليمات لكل المستويات في المؤسسة وعلاقته باستفادتهم من الخدمات التي توفرها المؤسسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (19): يبين سرعة وصول القرارات النازلة وعلاقتها باستفادة العمال من خدمات النقل والعلاج



جدول رقم (14): يوضح وضوح المعلومات وعلاقتها بترقية عمالها وبتطبيقها للترقيات بموضوعية

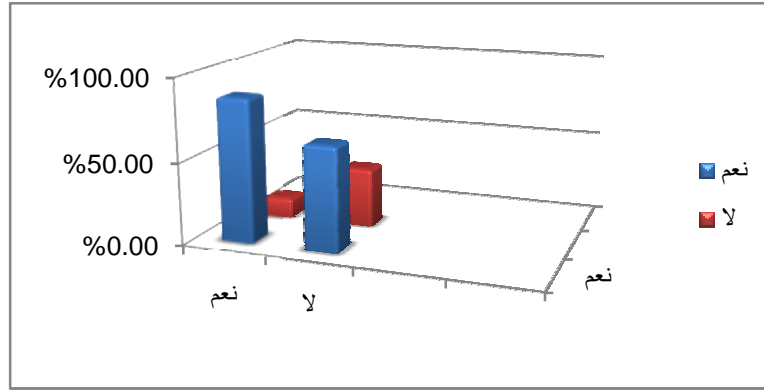
مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	لا	نعم	وضوح المعلومات	
						ترقية الموظفين	
0.051	1	3.815	56	7	49	نعم	التكرار
			%100	%12.5	%87.5		النسبة
			11	4	7	لا	التكرار
			%100	%36.4	%63.6		النسبة
			67	11	56	المجموع	
			%100	%16.4	%83.6		
0.089	1	2.901	المجموع	لا	نعم	تطبيق قوانين الترقية بموضوعية	
			34	3	31	نعم	التكرار
			%100	%8.8	%91.2		النسبة
			33	8	25	لا	التكرار
			%100	%24.2	%75.8		النسبة
			67	11	56	المجموع	
%100	%16.4	%83.6					

يظهر الجدول أن لوضوح القرارات والتعليمات التي تصل للعمال من الرئيس لها علاقة بحصولهم على ترقيات داخل مؤسستهم حيث نجد أن (56) من أفراد البحث وبنسبة (83.6%) يرون أن وضوح القرارات والتعليمات للعمال له دور في حصولهم على ترقيات بينما (11) منهم وبنسبة (16.4%) يرون عكس ذلك وهذا راجع إلى وضوح أدوارهم ومهامهم وبالتالي فهم وظائفهم وأدائها بشكل جيد و متميز يدفع بالرئيس لتقديم ترقيات لبعض الأفراد كنظير لأدائهم المتميز وهذا ما أكدته غالبية أفراد البحث، حيث أفروا بأن الترقيات تقدم في المؤسسة المعنية بالدراسة على أساس الأداء المتميز وعلى أساس الأقدمية في العمل أيضاً، حيث أدلى أحد أفراد البحث وبعد إجراء مقابلة معه على أن الترقيات تسلم على أساس الدرجات وهذا الاختلاف في وجهات النظر هو ما يدفعنا للتأكد بأن نظام الترقيات فعال وله عدة أسس يتم تقديمها على أساسها وعلى هذا نجد دراسة العربي بن داود التي أفرت بأن القرارات والتعليمات التي تصل من الإدارة العليا كلما كانت واضحة وفي صالح

المرووسين كلما زادت من فعالية نظام الترقية نظرا لأن من بين القرارات قرارات تتعلق بترقية بعض موظفيها¹.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلبية أفراد البحث يرون أن وضوح القرارات والتعليمات من شأنه أن يمكن الأفراد من الحصول على ترفيات وهذا راجع إلى وضوح أدوارهم ومهامهم وبالتالي فهم الوظائف وأدائها بشكل جيد ومتميز يدفع بالرئيس لتقديم ترفيات لبعض الأفراد وأدائها بشكل جيد ومتميز يدفع بالرئيس لتقديم ترفيات كمنظير لأدائهم المتميز.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ (3.815) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (a=05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائيا بين وضوح المعلومات التي تصل إلى العمال وعلاقتها بحصولهم على ترفيات ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (20): يبين وضوح المعلومات وعلاقتها بترقية عمالها

أما فيما يخص العلاقة بين وضوح القرارات والتعليمات وتطبيق قوانين الترقية بموضوعية نجد أن (56) من أفراد البحث وبنسبة (83.6%) يرون أن هناك علاقة بين وضوح القرارات وتطبيق الترفيات بموضوعية في حين نجد أن (11) منهم وبنسبة (16.4%) يقرون بعكس ذلك.

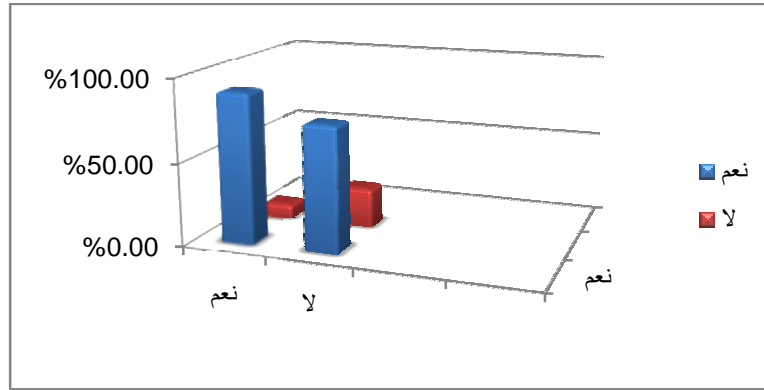
من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن غالبية أفراد البحث يرون أن لوضوح القرارات والتعليمات علاقة بتطبيق الترقية بشكل موضوعي وهذا راجع إلى مستويات الفهم والمعرفة والمهارات لدى كل شخص دون غيره وامتلاكه لمؤهلات وقدرات تمكنه من فهم القرارات والتعليمات دون غيره وهذا ما يمكن إرجاعه بدرجة كبيرة إلى المستوى العلمي بين جامعي متخصص وصاحب مستوى ثانوي أو دون ذلك إضافة إلى الخبرة في العمل ومن هنا نستنتج أن الترفيات التي تمنح على أساس

¹ - دراسة العربي بن داود: مرجع سابق، ص20.



الأقدمية في العمل تكون في الغالب لذوي مستويات ثانوي بكثرة وهذا راجع لعمليات التجديد والتغيير التنظيمي على مستوى نظم سير العمل وهذا ما يخلق نوع من الغموض في فهم هذه القرارات وعدم وضوحها لهم نظرا لأنها لم تبقى كما كانت من قبل فقد تغيرت مع نوع التكنولوجيا التي تعمل المؤسسة على استحداثها أو أيضا راجع لطبيعة اللغة المستعملة لكتابة هذه القرارات حسب ما أدلى به بعض من أفراد البحث.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ (2.901) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (a=05) وعليه توجد علاقة دالة إحصائيا بين وضوح المعلومات التي تصل إلى العمال وعلاقتها بحصولهم على الترقيات بشكل موضوعي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (21): يبين وضوح المعلومات وعلاقتها بتطبيقه الترقيات بموضوعية



ثالثا: مناقشة نتائج الفرضيات .

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى والمتعلقة بعلاقة الاتصال الصاعد والنازل بالحوافز المعنوية:

-غالبية الأفراد أكدوا على أن العلاقة بينهم وبين رئيسهم تشعرهم بالأمن في وظائفهم وهذا ما زاد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة وهذا الشعور بالأمن قدر من خلال نتائج الدراسة بـ (52.8%) وهذا موضح في الجدول رقم (09).

-غالبية الأفراد المبحوثة أكدوا على أن للعلاقة بينهم وبين رئيسهم أيضا دور في زيادة شعورهم بالطمأنينة نحو مستقبل وظيفتهم وهذا بارز من خلال إقرارهم بأن المؤسسة تحافظ على مصالحهم وتعمل على حمايتهم من الأخطار التي بإمكانها أن تهدد أمنهم الوظيفي وتشعرهم بعدم الاستقرار في العمل وهذا الشعور بالطمأنينة قدر من خلال نتائج البحث بنسبة (50%) وهذا ما يوضحه الجدول (09) أيضا.

- غالبية أفراد البحث أكدوا على أن المؤسسة تسعى للمحافظة على مصالحهم وهذا له علاقة بزيادة شعورهم بالطمأنينة نحو مستقبل وظيفتهم وهو ما عمل على زيادة دافعيتهم ورغبتهم في البقاء في وظائفهم وحرصهم على البقاء فيها نظرا لاهتمام المؤسسة بأفرادها وهذا ما عمل بدوره على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكدته نسبة (63.6%) والموضحة في الجدول رقم (10).

-كما نجد أن غالبية الأفراد المبحوثين أكدوا على أن سرعة وصول القرارات والتعليمات النازلة تشعرهم بالأمن في وظائفهم وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة وعلى الرغم من أن الاتصال هو اتصال نازل وبالتالي لا توجد علاقات مباشرة بينهم وبين رؤسائهم إلا للضرورة مما يلزم الرئيس على العمل على إيصال كل القرارات والتعليمات لمروؤسيه بشكل سريع مما زاد من شعورهم بالأمن والاهتمام حتى في ظل هذا النوع من الاتصالات وهذا ما قدر بنسبة (38.9%) للأفراد الذين أكدوا على أنها تصل بسرعة دائما وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11) وهذا ما تطابقت نتائجه مع دراسة "فرحاتي لويزة" والتي توصلت إلى أن نسبة كبيرة من عمالها مرتاحين في وظائفهم وبنسبة تقدر بـ (81%).

كما نجد أن غالبية الأفراد المبحوثين أكدوا على أن القرارات والتعليمات التي تصلهم لا تحمل في ثناياها قرارات تتعلق بإمكانية إتاحة الفرصة لمشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يمكن تفسيره بأن لنوع الاتصال المطبق دور في ذلك وهو ما يمكن أيضا إرجاعه أيضا إلى أن المؤسسة لا تعمل على توفير هذا النوع من الحوافز وهذا راجع إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة لا يستدعي إبداء آرائهم وهذا ما قدرت نسبته بـ (39.2%) من الأفراد الذين أقرروا بأنه أحيانا ما تصل ولكنها لا تتضمن إمكانية مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا ما وضحته نتائج الجدول رقم (11) أيضا وهذا ما يتطابق

مع نتائج فرحتي لويزة التي توصلت أيضا إلى أن عمالها لا يشاركون في اتخاذ القرارات بأي شكل من الأشكال بل ينفذون الأوامر التي تصدر عن الإدارة ولكن هذا لم يؤثر على روح العمل لديهم ولا على أدائهم للعمل بشكل جيد طالما أن نشاط المؤسسة لا يحتاج إلى مثل هذه الحوافز نظرا لأن المؤسسة تتطلب إيصال التوجيهات والأوامر لعمالها.

- غالبية الأفراد أكدوا أن وضوح القرارات يزيد من شعورهم بالأمن في وظائفهم وهذا ما يفسر زيادة دافعيتهم في العمل وبعث الارتياح في نفسياتهم وهذا ما قدرت نسبته بـ (62.5%) وهو ما يوضحه الجدول (12).

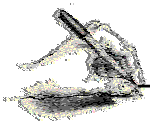
- غالبية الأفراد أكدوا أيضا على أن وضوح القرارات يزيد من شعورهم بالطمأنينة نحو مستقبل وظائفهم وهذا ما يمكن تفسيره بارتفاع درجات الاهتمام والجدية في العمل داخل المؤسسة وهذا ما أكدته نسبة (60%) الموضحة في الجدول (12) أيضا.

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بالاتصال التنظيمي الصاعد والنازل بالحوافز المادية:

نصف أفراد البحث أكدوا على أن علاقتهم الجيدة برئيسهم تسهم في تلقينهم لترقيات وهذا ما يفسر بان للعلاقة بالرئيس دور في معرفة قدرات ومؤهلات عماله ومن منهم يستحق أن تتم ترقيته لمراتب أعلى في وظيفته نظرا لامتلاكه لقدرات ومهارات تخوله من تولي مناصب ومسؤوليات أكثر وهذا ما قدرت نسبته بـ (53.6%) في حين أن النصف الباقي منهم أكد عكس ذلك أي أنهم لا يتلقون ترقيات وهذا ما تطابق مع دراسة فرحتي لويزة والتي أكد عمالها على أن المؤسسة لا تقوم بترقية عمالها وأنهم يتمنون أن تتوفر مثل هذه الحوافز وهو ما وضحته نتائج الجدول رقم (13).

- كما نجد أن غالبيةهم أيضا أكدوا على أن علاقتهم الجيدة برئيسهم تجعل من نظام الترقية نظاما فعالا ويقدم على أسس موضوعية وهذا ما من شأنه أن يزيد من حفزهم ومن دافعيتهم نحو إتقان أعمالهم وبلوغ مستويات عالية جدا في الأداء وهذا بدوره ما يفتح المجال لزيادة حدة منافستهم ورفع مستوى وسمعة المؤسسة وهذا ما قدرت نسبته بـ (55.9%) وهو ما يوضحه الجدول (13) أيضا.

- كما نجد أيضا أن غالبية أفراد البحث أكدوا أن علاقتهم برئيسهم زادت من فرص استفادتهم من خدمات النقل والعلاج وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تقدم خدماتها على أساس علاقتها بعمالها أي أن للعلاقة دور في ذلك حيث أكدت إجابات بعض المبحوثين أن الملفات المتعلقة بطلب استفادتهم من خدمات النقل والعلاج قد رفضت وهذا بسبب علاقتهم السيئة بالرئيس وهذا ما أكدته نسبة (56.8%) من أفراد البحث وهو ما يوضحه الجدول (13) أيضا وهذا ما يفسر غلبة طابع الوساطة والجهوية



والمصلحة في هذه المؤسسة وهذا ما تطابق مع نتائج دراسة فرحاتي لويزة والتي أكد أفرادها على رغبتهم في تلقي مثل هذه الخدمات في المؤسسة لأنهم غير مستفيدين منها تماما.

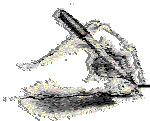
- غالبية الأفراد المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تهتم بمصالح عمالها من خلال منحهم ترقية نظير جهدهم وهذا ما أكدته نسبة (91%) من مفردات البحث وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14).

غالبية الأفراد المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تهتم بعمالها من خلال ترقيتهم على أساس موضوعي وهذا ما أكدته نسبة (64%) منهم في حين أن النسبة المتبقية تؤكد عكس ذلك وهذا بسبب عدم مواظبتهم على أعمالهم وتفانيهم في الأداء وعدم رضاهم عن وظائفهم لأن بعضهم جدد في العمل.

- غالبية أفراد البحث أكدوا أن وصول القرارات والتعليمات المتعلقة برغبتهم في خدمتي النقل والعلاج تصل وهذا ما أكدته نسبة (36%) فقط من أفراد البحث في حين أن النسبة المتبقية تقر بعكس ذلك وهذا ما يفسر اقتصار هذه الخدمات على فئة من مفردات المؤسسة فقط وهم ممن لهم صلة وعلاقات وطيدة بالمدير فقط.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن الاتصال التنظيمي يعمل على تحفيز أفرادها ماديا وعليه

فإن هذه الفرضية قد تحققت بنسبة وصلت لـ 91%.



رابعاً: النتائج العامة.

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي المساعد و الحوافز المعنوية وهذا ما خلصت إليه نتائج الدراسة حيث تم الاستنتاج بأن:

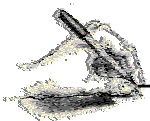
- للعلاقات بين الرئيس و العمال دور في شعورهم بالأمن في وظائفهم
- كما توصلنا بأن للعلاقات التنظيمية القائمة بين العمال والرئيس دور في زيادة إحساسهم بالطمأنينة اتجاه مستقبل وظائفهم
- كما استنتجنا أيضاً بأن المؤسسة تسعى للمحافظة على مصالح عمالها وهذا ما عمل على زيادة شعورهم بالطمأنينة نحو مستقبل وظائفهم
- كما تم التوصل إلى أن الاتصالات النازلة توفر مجموعة من الحوافز المعنوية وتكبح مجموعة أخرى وهذا ما كشفته لنا الدراسة حيث خلصت إلى أن:

- سرعة وصول القرارات النازلة من الرئيس حتى وفي ظل غلبة النمط الاتصالي النازل لها دور في زيادة شعورهم بالأمن في وظائفهم وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بهم وبضرورة بلوغ أهدافها.
- في حين تم الاستنتاج بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات غائبة في المؤسسة المعنية بالدراسة.
- كما أن لوضوح القرارات النازلة دور في العمل على رفع درجات الأمن الوظيفي لدى العمال.
- ضف إلى ذلك أن لوضوح القرارات والقدرة على فهمها دور في زيادة اطمئنان العمال على مستقبل وظائفهم.

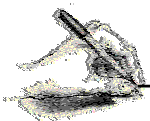
"وعليه فإن الفرضية الأولى والمتعلقة بعلاقة الاتصال التنظيمي (المساعد والنازل) وتحفيز العاملين لم تتحقق"

أما فيما يخص علاقة الاتصال التنظيمي المساعد والحوافز المعنوية فنجد أن:

- العلاقات داخل المؤسسة دور في زيادة فرص تلقي العمال لجملة من التحفيزات والتي من بينها الترقية.
- كما نجد أن العلاقات الجيدة في بيئة العمل تزيد من تطبيق نظام الترقيات بموضوعية وبشكل عادل.
- كما أن المؤسسة تحافظ على مصالح عمالها من خلال تطبيقها العادل لنظام الترقية فيها وحرصها على تلقي أفرادها للترقيات.
- نستنتج أن سعي المؤسسة واهتمامها بوصول القرارات والتعليمات إلى كافة مستويات المؤسسة زاد من فرص استفادتهم من العديد من التحفيزات والتي نجد من بينها استفادتهم من خدمتي النقل والعلاج التي توفرها المؤسسة.



- أما علاقة الاتصال التنظيمي النازل والحوافز المادية نجد أن:
- لوضوح القرارات النازلة أي التي يتلقاها العمال من رئيسهم دو رفي تلقي أفرادها لترقيات بطرق موضوعية عملت على زيادة بالرضى والقابلية نظرا لأنها تمنح للأفراد حسب مؤهلاتهم وقدراتهم وكفاءتهم وهذا ما أكده أفراد المؤسسة وهم راضون عن ذلك.
- "وعليه فإن الفرضية الثانية والمتعلقة بالاتصال التنظيمي (الصاعد والنازل) وعلاقته بالحوافز المادية قد تحققت"



خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه بين طيات هذه الدراسة، تم اكتشاف أهمية كل من الاتصال والحوافز في التنظيمات مهما اختلفت طبيعة نشاطها، فقد تم التوصل إلى أن فاعلية كل من العمليتين ضرورية لفعالية العمليات الأخرى، وإن عدم منح الأهمية للعمليات الإدارية، وعدم التنبه لفائدتها والأسس والمبادئ التي تقوم عليها، قد سبب كثيرا من المشاكل داخل التنظيم ونجد أن عمليتي الاتصال والتحفيز من تلك العمليات التي كان القصد من التطرق لها الكشف عن العلاقة المتبادلة بينها وبين غيرها من العمليات الإدارية، ولأنه ظهر وبشكل واضح أن غياب فعالية إحداهما يؤثر بشكل واضح ومؤكد على الأخرى ولذلك كان من الضروري الاهتمام بكل عملية على حدى وذلك للتعرف على مبادئها وأسسها، والنقطن بأن لهذه العمليات وظائف اجتماعية لا يمكن إغفالها، حيث أن كلا منها لا يتم في فراغ، وإنما ضمن سياق اجتماعي له خصائصه ومميزاته التي تفرض الاستخدام الأمثل لتلك العمليات، بما يتناسب وذلك السياق الاجتماعي.

وقد تم الكشف من خلال الدراسة، أن إغفال طبيعة مجتمع البحث أدى إلى كثير من الممارسات النابعة من الإدارة، والتي أثرت بشكل مباشر على طريقة توظيف تلك العمليات، والاتصال والتحفيز عينة منها.

ومن خلال مناقشة التساؤلات التي دارت حولها الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى أن للاتصال دور مهم وأساسي داخل أي مؤسسة، فهو يعتبر العمود الفقري لها، كما يهدف دوما إلى تحقيق التفاهم، والتناسق والانسجام بين العمال فيما بينهم من جهة وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى وهو يعتبر دوما عملية متجددة ومستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة بل هي مستمرة باستمرار الحياة التنظيمية.

أما الاتصال وعلاقته بالحوافز فهذه الأخيرة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العامل، إذ أن وجود نظام تحفيز كفيل يجعل العامل أكثر فعالية لبذل طاقاته وقدراته في الوظيفة، وتعتبر كذلك بمثابة المحرك الذي يدفع العمال إلى الإبتقان والإبداع في العمل، لذلك وجب على المنظمة أن تحاول دائما مراعاة الجانب التحفيزي لهم.

وحتى لا يتكرر هذا يمكننا أن نقدم بعض التوصيات لهذه الدراسة، والتي تصب في سياقها:

- يتعين على المدير والمستويات التنظيمية أن يدركوا ويتعلموا كيفية تحسين نقل كل من الكلمات والأفكار والمشاعر للتأكد من وصولها إلى الطرف الثاني بنفس المعنى المقصود نسبيا.

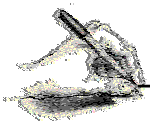
- إعطاء أهمية خاصة للمعلومات المرتدة كعنصر فعال من عناصر عملية الاتصال.
- ضرورة أن يسود جو من الثقة بين أطراف الاتصال وذلك لتحسين مناخه.
- استخدام مدخل النظم في معالجة المعلومات لضمان تحقيق النظرة العضوية الشاملة.
- وجود شبكات إتصال محددة وواضحة ومعروفة لدى العاملين.
- التدريب الفعال للأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال.
- الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين، نظرا لفاعليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
- يجب حسن الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال.
- مسايرة النظرة الحديثة إلى العنصر البشري وأهمية النظر إليه كمورد هام في المنظمة له أحاسيس ومشاعر تؤثر وتتأثر بالظروف المحيطة سواء كانت نابعة من بيئة العمل أو من عوامل البيئة الخارجية أي الاهتمام بالعنصر الإنساني عند مزاوله الاتصال.
- استخدام حوافز مادية ومعنوية في صورة عطاء وحوافز تشجيعية لمن يزاول الاتصال بفعالية.
- النظرة الموضوعية للاتصال والثقة فيه كدعامة إدارية تساعد على بلوغ الأهداف.

قائمة المصادر

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، عمان، الأردن، 2005.
2. حامد خالد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، الجزائر، 1429هـ، 2008م.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
4. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006.
5. خضير شعبان، الإعلام والاتصال، ط1، دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، دت.
6. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004.
7. صبحي جابر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
8. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006.
9. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
10. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، الجزائر، 1999.
11. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار هدى، ميله، الجزائر، 2006.
12. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ج 2، الجزائر، 2006.
13. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
14. معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد، عمان، 2007.
15. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، الجزائر، 2004.



ب- الرسائل الجامعية:

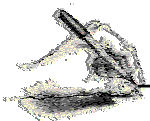
16. شاطر شفيق: ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
17. العربي بن داود: فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

ج- المواقع الإلكترونية:

18. موقع إلكتروني "الكنانة أونلاين"، مذكرة بعنوان أثر الأمن الوظيفي على الإنتاجية، نشرة الثقافة الصناعية، غرفة إربد، رقم النشرة.
19. موقع كنانة أونلاين، نظرية العلاقات الإنسانية، نشرت في 16 ديسمبر 2010 بواسطة أحمد السيد كردي.

د- المراجع الأجنبية:

20. Alex muchielli :les science de l'information et de la communication, édition hachette, paris, 2001.



السلام

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص: تنمية موارد بشرية

استمارة استبيان

في إطار انجاز دراسة علمية بهدف إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنمية موارد بشرية حول موضوع:

"الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحفيز العاملين"

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي نرجو منكم قراءة كل فقراتها بعناية تامة مع الإجابة عنها بدقة وموضوعية والتعبير عن رأيكم بصراحة وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب .

ونحيطكم علما بان جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ،معبرين سلفا عن شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم.

تحت إشراف الدكتورة :

بلقرمي سهام

من إعداد الطالبة :

روبي ابتسام

السنة الجامعية: 2016/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية (السوسيو مهنية):

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-السن :سنة
- 3-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج
- 4-الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5-الأقدمية في العمل : من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنوات من 16 إلى 20 سنوات

المحور الثاني : بيانات حول الاتصال:

ا. بيانات حول الاتصال الصاعد :

- 7-هل سبق لك وأن قدمت شكوى للإدارة؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم كيف تعاملت الإدارة معها؟ -بسرعة -ببطء -لا يرد عليها
- 8-هل سبق لك و أن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم كيف كان رده : -الإهمال واللامبالاة -القبول -الإستجابة والرد
- إذا كانت الإجابة لا لماذا في رأيك؟
- 9-كيف تقيم نوع العلاقة بينك وبين رئيسك: -حسنة -مقبولة -سيئة
- 10-هل تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم هل تتم المحافظة على مصالحك من خلال: -مراعاة مناصب الشغل
- المحافظة على الراتب -تقديم حوافز مادية ومعنوية
- أخرى تذكر.....

اا. بيانات حول الاتصال النازل :

- 11-هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل مستوياتها؟
دائما غالبا أحيانا أبدا
- 12 -إذا كانت تصل هل هي واضحة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة لا هل ذلك راجع : - لغموض المضمون لطبيعة اللغة
- أخرى تذكر.....
- 13-كيف تنتقل الأوامر والتعليمات إليكم : عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية
- عن طريق المشرف
- 14-أي أسلوب إتصال توفره مؤسستك؟ كتابي شفهي كلاهما

المحور الثالث: بيانات حول الحوافز :

ا. بيانات حول الحوافز المعنوية :

- 15- هل تشعر بالأمن في وظيفتك؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة (لا) هل بسبب : - عدم إهتمام المؤسسة بك - عدم توفر ظروف عمل ملائمة
- تعسف الإشراف

-أخرى تذكر.....

16- هل تشعر بالطمأنينة نحو مستقبلك الوظيفي؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا لماذا؟.....

17- هل تشركك مؤسستك في عملية إتخاذ القرارات؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم هل يزيد ذلك من دافعيتك في العمل

- إذا كانت الإجابة لا هل يعمل ذلك على إثباطك في العمل

18- ما هي الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى إشراك عمالها في عملية إتخاذ قرارات هل ذلك يعود

إلى:- - تدريبهم على تحمل مسؤوليات أكثر - معرفة قدرات ومؤهلات عمالها

-إضفاء روح الفريق في العمل

-أخرى تذكر.....

اا. بيانات حول الحوافز المادية :

19- هل تقوم المؤسسة بترقية موظفيها؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم على أي أساس تقدم : - على أساس الخبرة -الأقدمية في العمل

- المؤهل العلمي -الأداء المتميز

20- هل تطبق قوانين الترقية بصورة فعالة و موضوعية؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا هل يرجع السبب إلى :- المحسوبية -القرابة -الجهوية -تدخل الذاتية

-أخرى تحدد.....

21- هل أنت مستفيد من خدمات النقل و العلاج التي توفرها المؤسسة؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا لماذا؟

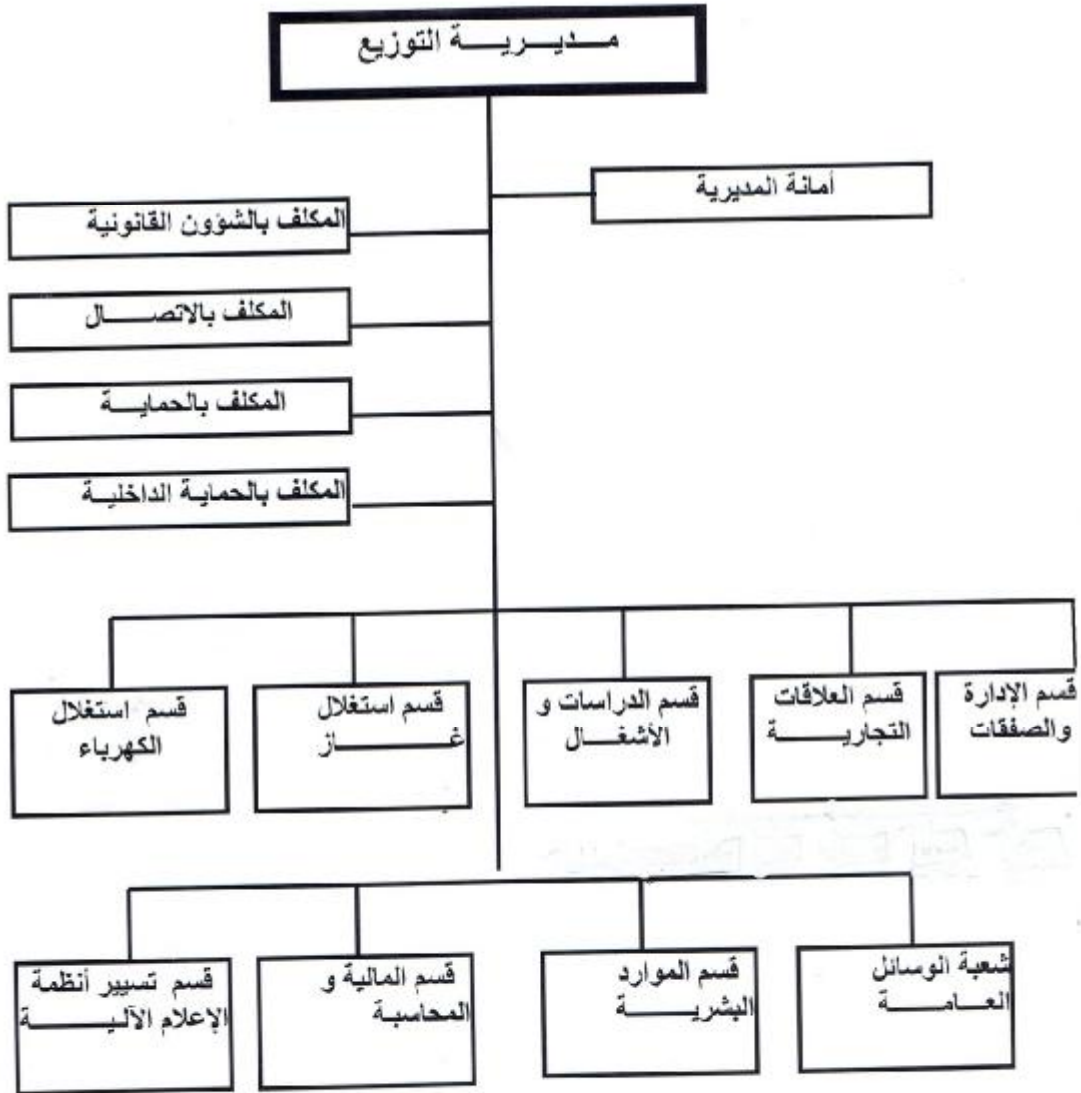
22- ما نوع الخدمات التي توفرها المؤسسة لعمالها؟-خدمات اجتماعية

-خدمات ترفيهية (رحلات وإجازات) -خدمات الإسكان

-أخرى تذكر.....

الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة



الملحق رقم (03)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOHAMED BOUDIAF- M'SILA-

Vice Rectorat des Relations Extérieures la Coopération
L'animation la Communication et les Manifestations
Scientifiques.



جامعة محمد بوضياف- المسيلة

نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط
والاتصال والتظاهرات العلمية

المسيلة في: 26 MARS 2017

رقم: 291/2017

إلى السيد/

مدير مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)
(وحدة المسيلة)

رسالة إستقبال

في إطار إنفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي ، و في إطار تحضير رسائل التخرج
نوافي سيادتكم بقائمة الطلبة الراغبين في إجراء تربص ميداني في الاختصاصات المفتوحة
لدى مؤسستكم وفق الجدول التالي :

الإسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	التخصص	نوع التربص	تاريخ التربص
عطالله مهديّة	1991/09/24 ب المسيلة	سنة 02 ماستر تنمية الموارد البشرية	تربص ميداني	من : 2017/03/29 إلى : 2017/03/30
روبي ابتسام	1993/02/24 ب المسيلة	سنة 02 ماستر تنمية الموارد البشرية	تربص ميداني	من : 2017/03/29 إلى : 2017/03/30

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون

و التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية



قائمة المحكمين:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة
د.السعيد فكرون	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
د.جمال بن خالد	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
أ.شبيلي وهيبة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

