

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر)



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مذكرة بعنوان:

الإتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العمال

دراسة ميدانية في المؤسسة المنائية سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

- د. سهيلة بضيف

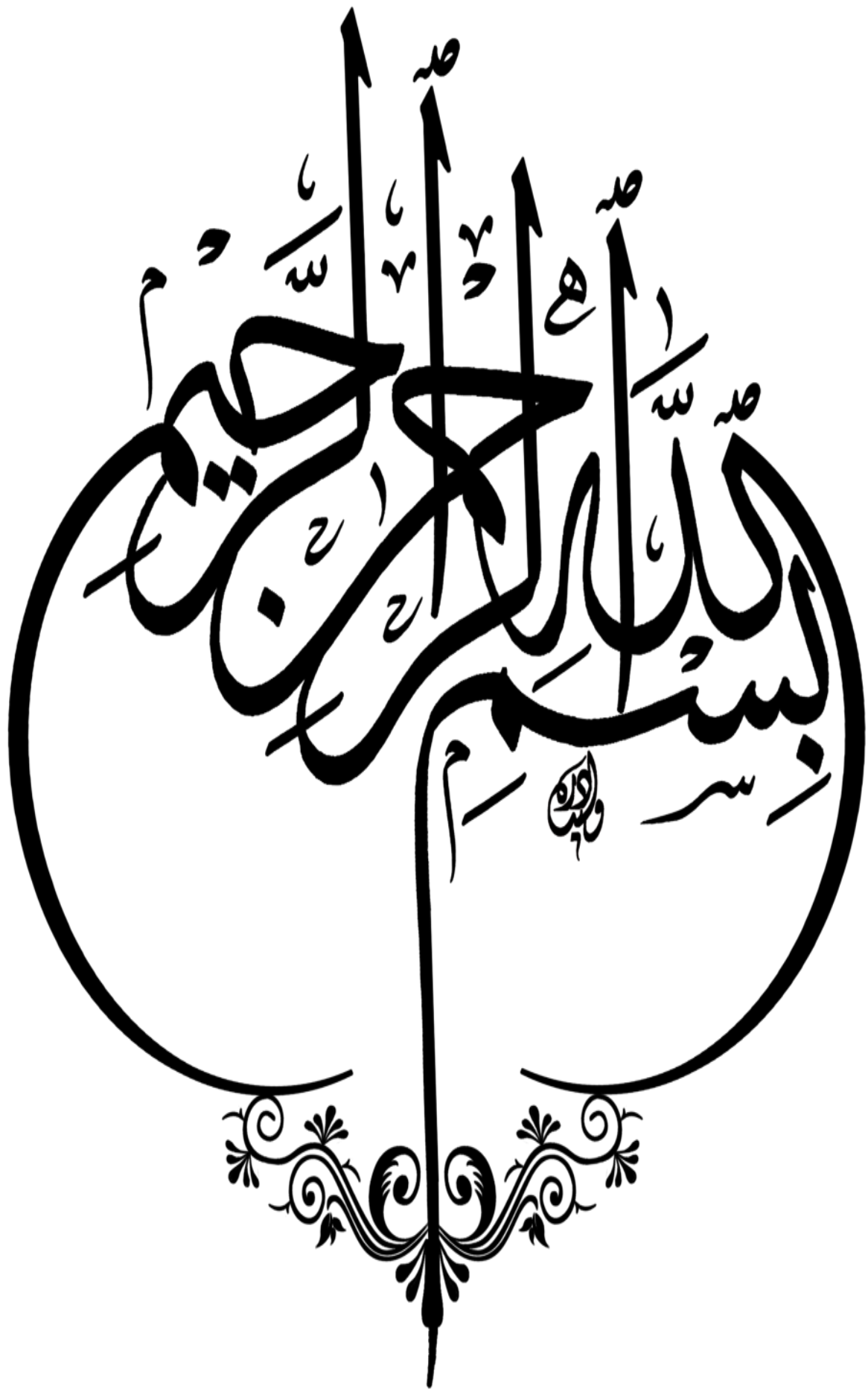
- حنان مجاري

- خولة ليزيدي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نبيل حورة	محاضر قسم ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
سهيلة بضيف	محاضر قسم أ-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا
صليحة شلواش	محاضر قسم ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر)

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

الإتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العمال

دراسة ميدانية في المؤسسة المنائية سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

- د. سهيلة بضياف

- حنان مجاري

- خواة ليزيدي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نبيل حورة	أستاذ محاضر قسم ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
سهيلة بضياف	محاضر قسم أ-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا
صليحة شلواش	محاضر قسم ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023

## شكر وعرّفان

بعد بسم الله الرحمن الرحيم: (فانذركم وإشكروا لي ولا تكفرون) صدق الله العظيم.  
الحمد لله الذي وفقنا في إمام هذا العمل المتواضع وعملا بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم:

من لم يشكر الناس لم يشكر الله صدق رسول الله.

نتوجه بجزيل الشكر إلى:

جميع معلمينا وأساتذتنا في جميع الأطوار التعليمية وكل من كان له تأثيرا إيجابيا في مسيرتنا الدراسية، وخاصة الأستاذة المشرفة بضياف سهيلة على مجهوداتها المبذولة في مساعدتنا كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شكر موصول كذلك لكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد لكم منا فائق التقدير

وكل الشكر.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

ها أنا أخطو خطوات تخرجني بعد عناء طويل بعد جهد وتعب استطعت أخيراً أن أحصل على لقب الخريجة فاللهم ليس بجهدني واجتهادي وإنما بتوفيقك وكرمك أهدي هذا النجاح إلى من زين إسمي بأجمل الألقاب و من ساندني بلا حدود من أعطاني بلا مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي، سندي قوتي ملاذي بعد الله إلى فخري واعتزازي "أبي الحبيب". إلى المرأة التي جعلت مني فتاة طموحة إلى التي سهلت عليا الصعاب بدعائها إلى القلب الحنون

،الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها ،  
احتضني قلبها قبل يديها "أمي الحبيبة".

إلى تلك النجوم التي تنير طريقي دائماً، أولئك الذين يلهمون نجاحي على صانعي قوتي ضلعي الثابت و الأمان خيرة أيامي و صفوتها إلى "أخي و إخوتي" حفظهم الله وأخيراً...لم تكن الرحلة سهلة ولم تكون الأمور سهلة ولكن بفضل الله تمكنت منها .

مراجي حنان

## الإهداء

من قال أنا لها " نالها".

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفورا بالتسهيلات، لكنني فعلتها ونلتها. الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلها ها أنا اليوم أنظر إلى حلم طال إنتظاره وقد أصبح واقعا أفخر به .

إلى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله، داعمتي الأولى والأبدية "أمي"

أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود ، ممتة لأن الله قد إصطفاك لي من بين البشر أما يا خير سند و عوض .

إلى من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل "أبي"

إلى من قيل فيهم سنشد عضدك بأخيك

إلى من مد يده دون كلل و لا ملل وقت ضعفي "أخي" أدامك الله ضلعا تابئا لي .

إلى من آمنت بقدراتي أمان أيامي "أختي الكبرى".

إلى من تذكرني بقوتي وتقف خلفي كظلي "أختي الصغرى"

**خولة ليزيدي**

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين على أساس الجنس	70
02	توزيع المبحوثين على أساس السن	71
03	توزيع المبحوثين على أساس المستوى التعليمي	72
04	توزيع المبحوثين على أساس صفة الوظيفة	73
05	توزيع المبحوثين على أساس الأقدمية	75
06	آراء المبحوثين حول ما إذا كانت هناك توجيهات واضحة ومفهومة بين الإدارة والموظفين بشأن الأهداف والمهام	76
07	آراء المبحوثين حول توفير المؤسسة قنوات اتصال فعالة للموظفين لطرح الأسئلة وتقديم الملاحظات	77
08	آراء المبحوثين حول نشر المعلومات بشكل شفاف ومنتظم داخل المؤسسة	79
09	آراء المبحوثين حول وجود ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين	80
10	آراء المبحوثين حول توفير التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهارات ودافعية الموظفين	81
11	آراء المبحوثين حول توجيه الرسائل والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الطبقات الإدارية الأدنى في المؤسسة المينائية	83
12	آراء المبحوثين حول طرق توزيع المعلومات والتحديثات داخل المؤسسة من قبل الإدارة العليا	85

87	آراء المبحوثين حول امتلاك الاتصالات النازلة رؤية واضحة للأهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة المينائية	13
88	آراء المبحوثين حول امتلاك الإدارة العليا لتوجيهات بطريقة مفهومة وسلسة للموظفين في الطبقات الأدنى	14
89	آراء المبحوثين حول آليات تتبع وتقييم فهم الموظفين للرسائل النازلة	15
90	آراء المبحوثين حول اعتبار الاتصالات الصاعدة جزءًا من ثقافة المؤسسة المينائية	16
91	آراء المبحوثين وجود آليات محددة لتحفيز العمال على تقديم آرائهم وأفكارهم بشأن تطوير وتحسين العمليات	17
92	آراء المبحوثين حول الطرق التي يتم جمع وتقديم الملاحظات والمقترحات من العمال في الميناء لتحسين العمليات	18
94	آراء المبحوثين حول تشجيع العمال على تقديم تقارير عن المشاكل والتحديات التي يواجهونها في أداء مهامهم اليومية	19
95	آراء المبحوثين حول تقديم ردود فعل فورية وملموسة على الملاحظات والمقترحات التي يقدمها العمال	20
96	آراء المبحوثين حول تقديم التقدير والاعتراف للعمال الذين يظهرون أداءً متميزًا أو يبتكرون حلولًا جديدة	21
98	آراء المبحوثين حول متابعة استجابة الإدارة لملاحظات العمال وتطبيق التغييرات اللازمة	22
99	آراء المبحوثين حول تشجيع المبادرات العمالية والمشاركة في عمليات التطوير والتدريب	23

100	آراء المبحوثين حول توفير المؤسسة قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام والأقسام المختلفة	24
101	آراء المبحوثين حول تبني المؤسسة ثقافة من التفاعل والتعاون بين المستويات المختلفة	25
102	آراء المبحوثين حول تشجيع المبادرات المشتركة والمشاريع المشتركة بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة	26
103	آراء المبحوثين حول توفر المؤسسة فرصًا للعمال للتعرف على وظائف ومهام الأقسام الأخرى	27
104	آراء المبحوثين حول اعتبار التواصل الأفقي جزءًا من العمل اليومي والثقافة المؤسسية في المؤسسة المينائية	28
106	آراء المبحوثين حول طرق المعلومات والمعرفة بين المستويات المتخلقة داخل المؤسسة المينائية	29
108	آراء المبحوثين حول استراتيجيات التواصل الأفقي توجيهات وتوجيهات محددة بشأن تبادل المعلومات والتواصل بين العمال على نفس المستوى الوظيفي	30
109	آراء المبحوثين حول تشجيع العمال على إقامة علاقات تعاونية مع زملائهم في الأقسام الأخرى	31
110	آراء المبحوثين حول اعتماد المبحوثين على وسائل التواصل الرقمية أو الإلكترونية كوسيلة لتعزيز الاتصال التنظيمي الأفقي	32
111	آراء المبحوثين حول اعتبار التواصل الأفقي عنصرًا أساسيًا في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المينائية	33

112	آراء المبحوثين حول اعتبار مهارات التواصل الأفقي جزءًا من معايير تقييم أداء العمال في المؤسسة المينائية	34
-----	--	----

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	توزيع المبحوثين على أساس الجنس	70
02	توزيع المبحوثين على أساس السن	71
03	توزيع المبحوثين على أساس المستوى التعليمي	72
04	توزيع المبحوثين على أساس صفة الوظيفة	73
05	توزيع المبحوثين على أساس الأقدمية	75
06	آراء المبحوثين حول ما إذا كانت هناك توجيهات واضحة ومفهومة بين الإدارة والموظفين بشأن الأهداف والمهام	76
07	آراء المبحوثين حول توفير المؤسسة قنوات اتصال فعّالة للموظفين لطرح الأسئلة وتقديم الملاحظات	77
08	آراء المبحوثين حول نشر المعلومات بشكل شفاف ومنتظم داخل المؤسسة	79
09	آراء المبحوثين حول وجود ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين	80
10	آراء المبحوثين حول توفير التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهارات ودافعية الموظفين	81
11	آراء المبحوثين حول توجيه الرسائل والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الطبقات الإدارية الأدنى في المؤسسة المينائية	84
12	آراء المبحوثين حول طرق توزيع المعلومات والتحديثات داخل المؤسسة من قبل الإدارة العليا	86

87	آراء المبحوثين حول امتلاك الاتصالات النازلة رؤية واضحة للأهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة المينائية	13
88	آراء المبحوثين حول امتلاك الإدارة العليا لتوجيهات بطريقة مفهومة وسلسلة للموظفين في الطبقات الأدنى	14
89	آراء المبحوثين حول آليات تتبع وتقييم فهم الموظفين للرسائل النازلة	15
90	آراء المبحوثين حول اعتبار الاتصالات الصاعدة جزءاً من ثقافة المؤسسة المينائية	16
91	آراء المبحوثين وجود آليات محددة لتحفيز العمال على تقديم آرائهم وأفكارهم بشأن تطوير وتحسين العمليات	17
92	آراء المبحوثين حول الطرق التي يتم جمع وتقديم الملاحظات والمقترحات من العمال في الميناء لتحسين العمليات	18
94	آراء المبحوثين حول تشجيع العمال على تقديم تقارير عن المشاكل والتحديات التي يواجهونها في أداء مهامهم اليومية	19
95	آراء المبحوثين حول تقديم ردود فعل فورية وملموسة على الملاحظات والمقترحات التي يقدمها العمال	20
96	آراء المبحوثين حول تقديم التقدير والاعتراف للعمال الذين يظهرون أداءً متميزاً أو يبتكرون حلولاً جديدة	21
98	آراء المبحوثين حول متابعة استجابة الإدارة لملاحظات العمال وتطبيق التغييرات اللازمة	22
99	آراء المبحوثين حول تشجيع المبادرات العمالية والمشاركة في عمليات التطوير والتدريب	23

100	آراء المبحوثين حول توفير المؤسسة قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام والأقسام المختلفة	24
101	آراء المبحوثين حول تبني المؤسسة ثقافة من التفاعل والتعاون بين المستويات المختلفة	25
102	آراء المبحوثين حول تشجيع المبادرات المشتركة والمشاريع المشتركة بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة	26
103	آراء المبحوثين حول توفر المؤسسة فرصًا للعمال للتعرف على وظائف ومهام الأقسام الأخرى	27
104	آراء المبحوثين حول اعتبار التواصل الأفقي جزءًا من العمل اليومي والثقافة المؤسسية في المؤسسة المينائية	28
107	آراء المبحوثين حول طرق المعلومات والمعرفة بين المستويات المتخلقة داخل المؤسسة المينائية	29
108	آراء المبحوثين حول استراتيجيات التواصل الأفقي توجيهات وتوجيهات محددة بشأن تبادل المعلومات والتواصل بين العمال على نفس المستوى الوظيفي	30
109	آراء المبحوثين حول تشجيع العمال على إقامة علاقات تعاونية مع زملائهم في الأقسام الأخرى	31
110	آراء المبحوثين حول اعتماد المبحوثين على وسائل التواصل الرقمية أو الإلكترونية كوسيلة لتعزيز الاتصال التنظيمي الأفقي	32
111	آراء المبحوثين حول اعتبار التواصل الأفقي عنصرًا أساسيًا في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المينائية	33

112	آراء المبحوثين حول اعتبار مهارات التواصل الأفقي جزءًا من معايير تقييم أداء العمال في المؤسسة المينائية	34
-----	--	----

فهرس المحتويات	
الموضوع	
شكر وعرهان	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
5	الإشكالية وتسائلاتها
8	أسباب إختيار الموضوع
9	تحديد المفاهيم
9	أهمية الدراسة
11	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي	
18	ماهية الإتصال التنظيمي
18	مفهوم الإتصال التنظيمي
19	نشأة وتطور الإتصال التنظيمي
19	عناصر الإتصال التنظيمي
21	أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي
24	أنواع الإتصال التنظيمي
26	آليات الإتصال التنظيمي

26	طرق وأساليب الإتصال التنظيمي
32	وظائف الإتصال التنظيمي
35	خصائص الإتصال التنظيمي
38	معوقات الإتصال التنظيمي
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دافعية الإنجاز	
41	ماهية دافعية الإنجاز
41	مفهوم دافعية الإنجاز
45	أنواع الدافعية للإنجاز والنظريات المفسرة له
52	العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز
55	دافعية الإنجاز: مكوناتها، مؤشرات قياسها، وأهميتها
55	مكونات دافعية الإنجاز
56	مؤشرات وطرق قياس دافعية الإنجاز
62	أهمية دافعية الإنجاز
65	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
67	مجالات الدراسة
67	منهج الدراسة
68	أدوات جمع البيانات
69	مجتمع وعينة الدراسة
70	عرض وتحليل النتائج
113	النتائج العامة للدراسة

116	خاتمة
120	قائمة المراجع والمصادر
124	الملاحق

# مقدمة

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي تناولها الباحثون بالدراسة في جميع الميادين العلمية، ذلك لأهميته الكبيرة حيث يعد أساس النظم الاجتماعية ففضله تحقق المجتمعات تقدمها وتطورها من خلال تعزيز التواصل الاجتماعي، فالإتصال هو ركيزة من الركائز التي يقوم عليها البناء التنظيمي في المؤسسة ففيه يتوحد النشاط التعاوني بين الوحدات، فمن الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عمال داخل المؤسسة أو خارجها فما على المؤسسات في هذا المقام إلا أن تأخذ بعين الإعتبار العوامل النفسية الاجتماعية للأفراد العاملين ولعل أهم استراتيجيات كفيلة بهذا الموضوع هي إستراتيجية الإتصال الفعال وهو أساس النظم الاجتماعية وعماد روح العلاقات التي تنشأ بين الافراد والجماعات.

حيث يعد الإتصال الجيد في المؤسسات الصناعية أحد دعائمها الأساسية، إذ تقوم معظم الأعمال و المهام على البيانات و الحقائق المتبادلة بين الافراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكياتهم وعليه ففعالية الإتصال في المؤسسة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطها وذلك من خلال أهميته في العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات، فلتحقيق فعالية المؤسسة لا بد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الرئاسي والذي بإمكانه أن يؤدي الى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور إتجاهات إيجابية إنسانية نحو العمل لديهم ولذلك وجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الإتصال حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على آرائهم وحاجاتهم من جهة أخرى.

فهذه الأخيرة تعتبر المحرك الأساسي لأي سلوك فعال منتج وعليه فكلما تمكنت المؤسسة من التوفيق بين أهدافها من جهة وبين أهداف العاملين من جهة ثانية، من خلال حاجاتهم

ورغباتهم كل هذا يجعل إتجاهاتهم إيجابية في الغالب نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم أجزاء منها و كل هذا ناتج عن تشجيع الإتصال بموجبها تنشأ و تتحسن العلاقات الإنسانية ويزيدون عطاء نحو عملهم.

تضمنت دراستنا الإطار المنهجي للدراسة حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية بالإضافة إلى إعطاء بعض التعاريف الإجرائية كما تضمنت أسباب إختيار الموضوع و أهميته و أهدافه كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث و أهم مفاهيمه كما تضمن الإستفادة من تلك الدراسات.

أما الفصول النظرية تضمنت شقين الأول تم التطرق فيه للخلفية النظرية للإتصال التنظيمي حيث تطرقنا إلى مفهوم الاتصال التنظيمي و نشأته و عناصره ثم تطرقنا إلى أنواع الاتصال التنظيمي ثم أهميته و أهدافه ثم أساليبه و وظائفه ثم إلى خصائص الاتصال التنظيمي و في الأخير تطرقنا إلى معوقاته .

و في الجانب الثاني من الفصول النظرية تطرقنا إلى متغير الدافعية للإنجاز حيث تناولنا فيه مفهوم الدافعية للإنجاز ثم أنواعها و النظريات المفسرة لها ثم العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز ثم مكوناتها مؤشرات قياسها ثم أهميتها.

أما الشق الثاني فيضم جزأين الأول تناولنا فيه حدود الدراسة ،الدراسة الاستطلاعية ،المنهج المستخدم في الدراسة مجتمع و عينة الدراسة ،أدوات جمع البيانات ،خصائص السيكمترية لأداة الدراسة أما الجزء الثاني ثم فيه عرض البيانات و تحليلها و الخروج بنتائج و أخيرا توصيات و اقتراحات بالإضافة إلى خاتمة تنهي الدراسة و تركز على أهم ما جاء في النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية وتساؤلاتها

تحديد المفاهيم

أهمية الدراسة

أسباب إختيار الموضوع

الدراسات السابقة

## الإشكالية:

يشكل الإتصال موضوعاً مثيراً للإهتمام بين الباحثين والمختصين والقادة عند دراسة السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي، إذ يعد الإتصال عملية ضرورية في الطبيعة البشرية وفي التنظيمات البشرية. فالبشر يميلون نحو الإندماج والتواصل، ويعد التواصل عموداً فقرياً للمجتمع، حيث يمثل الوسيلة الأساسية للتفاعل الإنساني. فبدونه يعيش الإنسان منعزلاً عن زملائه وعن العالم من حوله، سواء كان الإنعزال حضارياً أو إجتماعياً، ولذلك يؤكد ليفيت أن الإتصال يعد الشرط الأساسي لكل تنظيم إجتماعي.

والواقع، إذا نظرنا إلى الوقت الذي يقضيه الفرد في التواصل يومياً، سنجد أنه يستغرق ساعات كثيرة. ومع تطور المجتمع والتقدم التكنولوجي، أصبحت وسائل الإتصال أكثر تعقيداً، إذ يشهد عالمنا اليوم إنفجاراً معرفياً لم يسبق له مثيل.

وبهذا فإن التحول الكبير في الإتصال لم يعد مجرد ضرورة إجتماعية، بل أصبح يمتد ليشمل جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة، وقد تنوعت أشكاله مع تنوع المؤسسات، فنجد الإتصال الذاتي الشخصي والجماهيري والتنظيمي، الذي أصبح يلعب دوراً مهماً في الهياكل التنظيمية. وعليه فإن فهم سلوك الأفراد داخل هذه المنظمات يتطلب التعمق في مفهوم الإتصال داخل نطاق التنظيم، سواء كان بين العاملين به، وفي جميع المستويات.

فالإتصال يعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها المنظمة، حيث أنها تهدف من خلاله

إلى المشاركة في المعلومات الهامة لتحقيق غايتها والتنسيق بين أفراد التنظيم الذين

تربطهم علاقات تنظيمية تتم بين العمال والإدارة، وليس مجرد تبادل في المعاني ولكنه

تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد

تماسك الجماعة أو العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف

الواجب تأديتها، ففي المؤسسة نجد العامل في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد التنظيم وذلك يتجلى في الاتصال الذي يحدث بين الرئيس والمرؤوس، أو بين العمال فيما بينهم، فالإتصال المرتبط بأداء المهام ينشأ داخل المؤسسة، وذلك لمساعدة العاملين على الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وكل هذا يتوقف على مدى وضوح سائل الإتصال داخل المؤسسة، وكذا حسن سير الإتصال وفاعليته، ومن هنا أدركت المؤسسات أهمية برامج الإتصالات داخل هيكلها خاصة المؤسسات الإقتصادية، وعلى اختلاف أنواعه سواء بشكله الرسمي والغير الرسمي، وهذا ما أدى إلى اختلاف النماذج التحليلية للإتصال التنظيمي تبع للتراكم التاريخي المعرفي وحسب منظور التخصص الذي عولجت من خلاله، ممثلاً مدرسة الإدارة العلمية والبيروقراطية تحدثنا عن الإتصال عن كونه أسلوباً للتوجيه ولتحدد يد طريقة الأداء، فمثلاً في الإتصال من الرئيس إلى المرؤوس، أما نظرية التكوين الإداري بزعمه هنري فايول فقد اقترح نظام الاتصالات الجانبية أي تلك التي تتم بين العاملين في المستوى الإداري أو الوظيفي الواحد.

وعليه فهذه النظريات ركزت أساساً على الشكل الرسمي للاتصالات اعتماداً على التسلسل الوظيفي والرقابة المغلقة والقنوات الرسمية للاتصال، معتبرة إياه الجانب الأهم في بناء المنظمة وإزدهارها، أما النظريات الكلاسيكية المعدلة ومنها نظرية العلاقات الإنسانية فقد أولت الإتصال غير الرسمي أهمية بالغة نظراً لوجود جماعات غير رسمية داخل التنظيم، كما ركزت على الاعتبارات السلوكية لأطراف الإتصال من جوانب سيكولوجية واجتماعية والمتمثلة في جملة الميول النزاعات المزاجية والإنفعالية.

وبهذا يظهر الفشل الإداري في عمليات الإتصال نتائج سلبية متعددة في العديد من المؤسسات، حيث يقود إلى تعارض الخطط وفشلها، مما يؤثر سلبا على أداء الموظفين ويقلل من دافعيتهم للإنجاز.

هذه الأخيرة التي تعتبر ذات مكانة في السلوك التنظيمي، ويعود ذلك أساسا إلى الحاجة الملحة لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في سوق تنافسي متزايد التطلبات. فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعدهم على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية للقرن الجديد، ولتحقيق هذه الغايات لابد من ضمان التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

ولقد أكد "ماكلياند" هذا من خلال مفهومه للحاجة للإنجاز وهي عبارة عن حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة والتطور والتفوق حيث أكد أن الأفراد ذوي الدوافع العالية للإنجاز يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة، كما لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة والتي قد تنطوي على مخاطر.

وعليه فمن خلال تنسيق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، تضمن المؤسسة

مكانتها وإستمراريتها في السوق الإقتصادية أو الخدمائية، مما يمكنها من التميز والنجاح، ومن هنا تبرز أهمية وفعالية الإتصال التنظيمي في تحقيق قيمة المورد البشري في المؤسسات، حيث توفر تعريفات هامة للمراحل البشرية، وتوفر قاعدة مبنية على أسس سليمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق نجاح أمثل وتقليل المشاكل المتعلقة بالتغيب والدوران في العمل وإنخفاض الروح المعنوية، وذلك بفضل وجود اتصال فعال داخل المؤسسة. وهذا ماتسعى إليه هذه الدراسة من خلال الكشف عن علاقة الإتصال التنظيمي بدافعية الإنجاز لدى عينة من عمال مؤسسة الميناء ومن هنا نطرح الإشكال التالي:

- ماهي علاقة الإتصال التنظيمي بدافعية الإنجاز لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية ؟

وتنتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي علاقة الإتصال التنظيمي الصاعد الموجود في مؤسسة الميناء ودافعية الإنجاز لدى العمال؟

2- ماهي علاقة الإتصال التنظيمي النازل الموجود في مؤسسة الميناء ودافعية الإنجاز لدى العمال؟

3- ماهي علاقة الإتصال التنظيمي الأفقي الموجود في مؤسسة الميناء ودافعية الإنجاز لدى العمال؟

أسباب اختيار الموضوع:

1. الرغبة في تناول موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية.

2. أهمية الاتصال ودوره.

3. نقص الاهتمام بالموضوع.

الواقع المعاش وضجر بعض الموظفين على العملية الاتصالية المتبعة داخل مؤسستهم.

أهداف الدراسة:

الهدف من القيام بهذه الدراسة هو:

أ - معرفة علاقة الإتصال التنظيمي الرسمي بأشكاله الثلاثة صاعد، أفقي، ونازل، بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة الميناء.

ب - تحليل الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري.

ج - معرفة إذا كان للاتصال التنظيمي علاقة بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة الميناء.  
د - الكشف عن الأنماط الإتصالية السائدة في المؤسسة وطبيعة تشكيلها في البناء التنظيمي.

هـ - الإطلاع على المفاهيم النظرية المتعلقة بالموضوع.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بأشكاله الثلاث
2. تشخيص الظاهر الاتصالية
3. التعرف على مفاهيم الدراسة ومناهجها وتطورها
4. الخروج بتوصيات تساعد في تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال
5. معرفة القصور والنقائص التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة الاقتصادية

- تحديد المفاهيم:

- مفهوم الإتصال:

إجرائياً:

الإتصال هو عملية إجتماعية وإنسانية تتم من خلال نقل المعلومات والمشاعر والرموز من شخص إلى آخر، أو بين مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

- مفهوم الإتصال التنظيمي:

إجرائياً:

الإتصال التنظيمي هو مختلف الأساليب الإتصالية التي ينتهجها العمال في المؤسسة ، ويتم ذلك في شكل إتصالات رسمية أو غير رسمية قصد تبادل المعلومة ونشرها ومعالجتها وتوزيعها إلى الهيئات المعنية.

- مفهوم الإتصال التنظيمي الرسمي:

إجرائيا:

نقصد بالإتصال التنظيمي الرسمي بأنه ذلك الإتصال الذي يحدث داخل المؤسسة وفقا للقوانين والقواعد التي تحكمها، حيث تتبع المعلومات المسارات والقوانين المحددة مسبقا في الهيكل التنظيمي. إذ يتم تبادل المعلومات عن طريق الوثائق الرسمية مثل المواثيق والقرارات واللوائح، ويكون ذلك بطريقة منظمة وتشمل الإتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية .

مفهوم الإتصال التنظيمي الرسمي الصاعد:

إجرائيا:

نقصد بالإتصال الصاعد في بحثنا هذا ذلك الإتصال الذي يحدث داخل مؤسسة الميناء من أسفل إلى أعلى أي من العاملين إلى الرؤساء والمرؤوسين بها.

مفهوم الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي:

إجرائيا:

يقصد بالإتصال الأفقي ذلك الإتصال الذي يشير إلى التواصل داخل مؤسسة الميناء بين مختلف زملاء العمل الذين يشتغلون في نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي.

مفهوم الإتصال التنظيمي الرسمي النازل:

إجرائيا:

نقصد بالإتصال الزل ذلك الإتصال الذي يتدفق من الأعلى إلى الأسفل داخل مؤسسة الميناء، حيث تنتقل فيه المعلومات والتوجيهات من الإدارة والمديرين إلى الموظفين والعمال.

### مفهوم الدافعية:

#### إجرائيا:

هي عامل نفسي داخلي يشجع الأفراد على القيام بسلوكات معينة ويوجههم نحو تحقيق أهداف محددة.

تعمل الدافعية كمحرك داخلي يحفز الفرد للبدء في سلوك معين ويساعد في الحفاظ على استمراريته حتى يصل إلى الهدف المنشود.

بمعنى آخر الدافعية هي القوة الداخلية التي تدفع الأفراد لتحقيق طموحاتهم وأهدافهم وتساعدهم في التغلب على العقبات التي تواجههم.

### الدافعية للإنجاز:

#### إجرائيا:

تحفيز الفرد واستعداده لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق والمثابرة للتغلب على العقبات لتحقيق الأهداف والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل.

### الدراسات السابقة:

### الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي:

#### دراسة مارس هناء

بعنوان أثر نمطي الاتصال الرسمي الصاعد والنازل على دافعية الإنجاز لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز . جيجل

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الإنجاز لدى العمال في مؤسسة سونلغاز جيجل، قامت الباحثة بالاعتماد على المسح الشامل في هذه الدراسة، وقام بتطبيق العينة على كل عمال المؤسسة، وبذلك تم طرح التساؤل التالي: ما هو أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوع البحث

كما استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لقياس وجمع المعلومات حيث انقسم إلى قسمين قسم الاتصال التنظيمي وآخر لدافعية الإنجاز والذي انقسم بدوره إلى قسمين قسم لدافعية الإنجاز المرتفعة وآخر لقياس الإنجاز المنخفضة

1. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك اتصال رسمي فعال في المؤسسة.
2. وأن طول الخط الإداري هو سبب انخفاض دافعية الإنجاز
3. الاتصال الرسمي في المؤسسة يساهم في رفع نسبة دافعية الإنجاز لدى العمال وذلك يعود إلى طبيعة العمل الذي يساعد في رفع الدافع وتطويره لدى أفرادها حيث يفرض عليهم انجاز العمل دون أي خطأ.

### دراسة بن الصغير محمد 2013

بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين وهي دراسة ميدانية لدى العمال التنفيذيين لبلدية بني يلان ولاية المسيلة.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 50 عامل

من مجموع 78 عامل من المجتمع الأصلي للدراسة، قام الباحث بتطبيق مجموعة من الأدوات وهي الاستمارة والمقابلة حيث انقسمت الاستمارة إلى محورين:

المحور الأول: تضمن الاتصال النازل والأداء الوظيفي وضم 11 بنداً.

المحور الثاني: تضمن الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي ضم 10 بنود

اعتمد أيضاً الملاحظة البسيطة من خلال تسجيل الملاحظات أيضاً قام بمعالجة البيانات باستخدام النسب المئوية.

أظهرت نتائج هذه الدراسة:

وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال المباشر بالمشرف أو المدير.

وجود اتصال نازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المسؤول المباشر على العمال أو في طريق الاجتماعات.

**رضوان إبراهيم بوناب 2013:**

بعنوان الضغط النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال المحروقات دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول . سكيكدة.

الهدف من الدراسة هو فهم كيفية تأثير الضغط النفسي على دافعية عمال تكرير البترول نحو الإنجاز

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتطبيق الدراسة على عينة مكونة من 174 عامل.

قام باختيارها من المجتمع الأصلي الذي يبلغ عدده (1370) عاملاً باستخدام العينة العشوائية

المنتظمة في عملية جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، تم الاعتماد على استمارتين الأولى معدة

لقياس الضغط النفسي بينما الثانية معدة لقياس دافعية الإنجاز. وبعد جمع البيانات تمت معالجتها

باستخدام النسب المئوية والدوائر النسبية واختبار الفرضيات ثم توظيف معامل الارتباط بيرسون

لتحليل العلاقات بين المتغيرات كمرجع لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق

أظهرت هذه الدراسة أن نسبة قليلة من العمال يعانون من الضغط النفسي حيث بلغت %29 بينما وصلت نسبة العمال الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الدافعية نحو الإنجاز إلى %70 كما بينت الدراسة وجود علاقة عكسية قوية بين الضغط النفسي الدافعية نحو الإنجاز، حيث بلغ معامل الارتباط 0,84. كذلك كانت العلاقة بين ضغط العمل والدافعية نحو الإنجاز عكسية حيث بلغ معامل الارتباط 0,75. بالإضافة إلى ذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى الضغط النفسي والدافعية نحو الإنجاز وفقاً لمتغيرات الدراسة.

### دراسة عفاف وسطاني 2010:

بعنوان دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لدى مدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة التعليم لمدينة سطيف

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين النمط القيادي لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة في إطار مشروع مؤسسة. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، شملت الدراسة 194 أستاذاً موزعين على أربع فئات باستخدام طريقة العينة العشوائية العنقودية

بالإضافة إلى 27 مديراً، استخدمت الباحثة استبياناً مصمماً لتحديد النمط القيادي السائد للمدير بالإضافة إلى مقياس دافعية الإنجاز للدكتور عبد الرحمن صالح الأزرق لجمع بيانات الدراسة، ولتحليل هذه البيانات تم استخدام عدة أدوات إحصائية تشمل اختبار الاستقلالية (كالمرعب) ومعامل التوافق (c)

وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة وقد تم تحديد أربعة أنماط قيادية وهي: الديمقراطي الأوتوقراطي الفوضوي و الموقفي، تبين أن مستوى دافعية الإنجاز لدى الأساتذة يكون مرتفعاً

في المؤسسات التي تتبع النمطين الديمقراطي والموقفي بينما يكون منخفضا في المؤسسات التي تتبع النمطين الأوتوقراطي والفوضوي.

### الإستفادة من الدراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة توضحت لنا المفاهيم المتعلقة بعنوان الدراسة عن طريق تناولنا لكلا المتغيرين في العديد من الأوضاع نوضحها فيما يلي :

#### من حيث الموضوع

حيث يتشابه موضوع هذه الدراسة مه بعض الدراسات السابقة في التركيز على أهمية الاتصال التنظيمي و دوره في العمليات الإدارية ، كما تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الدافعية كعامل رئيسي يؤثر على السلوك و الأداء ، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في نطاق البحث و المجالات التي تغطيها و الأطر النظرية و المناهج البحثية المستخدمة و الأهداف المحددة و النتائج التي تم التوصل إليها

#### من حيث المنهج و الآداة المستخدمة في الدراسة

توافقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي ، مما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج و إمكانية مقارنة البيانات ، كما استعانت الدراسة الحالية بالإستبيان كأداة لجمع المعلومات من الميدان ، مثلما فعلت الدراسات السابقة مما يدل على فعالية هذه الآداة في جمع بيانات دقيقة و شاملة حول موضوع الدراسة

#### العينة و كيفية إختيارها

تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أسلوب اختيار حيث تم اختيار العينة بشكل عشوائي

#### بيئة الدراسة

تتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في البيئة البحثية إذ أجريت معظم الدراسات في سياق البيئة المحلية الجزائرية

استفدنا من الدراسات السابقة في عدة أمور كاختيار المنهج و بناء الأدوات و تحليل النتائج

## الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- ماهية الإتصال التنظيمي.

1-1- مفهوم الإتصال التنظيمي

1-2- نشأة وتطور الإتصال التنظيمي.

1-3- عناصر الإتصال التنظيمي.

1-4- أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي.

1-5- أنواع الإتصال التنظيمي.

2- آليات الإتصال التنظيمي.

2-1- طرق وأساليب الإتصال التنظيمي.

2-2- وظائف الإتصال التنظيمي.

2-3- خصائص الإتصال التنظيمي.

2-4- معوقات الإتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل.

## 1 ماهية الإتصال التنظيمي :

## 1-1- مفهوم الإتصال التنظيمي :

الإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال الذي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي.<sup>1</sup>

كما تم تعريف الإتصال التنظيمي بأنه نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية في منظمات الأعمال.<sup>2</sup>

أما أحمد ماهر فيرى أن الإتصال من وجهة المختصين في التحليل التعاملية الذين يؤكدون على العلاقات والتفاعلات التي تحدث في عملية الإتصال على إعتبارها محور التركيز عندهم، أنه عبارة عن وضع أفكار في صياغة رسالة وفي وسيلة مناسبة، إذ يمكن أن يفهمها الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب.<sup>3</sup>

ومن جهة أخرى يرى بشار حزي:

الإتصال التنظيمي على أنه نشاط إداري، إجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر قنوات رسمية بهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

1 - ناصر قاسيمي الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 04-2016، ص08.

2 - د. مرتضى البشير الأمين، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص90.

3 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2003، ص340—341.

4 - د. بشار حزي، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، 2020، ص15.

## 1-2- نشأة وتطور الإتصال التنظيمي :

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين، لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازات مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ بيجو أول صحيفة بمؤسسته.

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول إتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1937. كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري، ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالإتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على إصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي حرب). وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات و المنظمات المدنية المختلفة، وإرتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

## 1-3-1- عناصر الإتصال التنظيمي

## 1-3-1-1- المرسل:

هو الجهة التي تنقل الرسالة والمعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة وليس بالضرورة أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن زاوي إبراهيم، واقع الإتصال التنظيمي في ظل إزدواجية اللغة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة 2017، 1-2018، ص107.

<sup>2</sup> - برقية سهيلة، أساليب الإتصال التنظيمي ودور ها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2016، ص2017.

## 1-3-2-الرسالة :

وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتاسب مع مقدرة فهم المستلم اللغوية.<sup>1</sup>

## 1-3-3-القناة أو الوسيلة :

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة على ورق أو أي وسيلة كتابية أخرى.

ج- القناة التقنية: الهاتف بنوعية الثابت والنقال، التلفزيون الراديو.....الخ.

د- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

وترتبط بكل الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية. ويمكن القول إن وسائل الإتصال المطلوبة لكل عملية إتصال تختلف عن الأخرى وذلك لإختلاف بيئة الإتصال وإختلاف موضوع العملية الإتصالية وإتجاهها وخصائصها، بالإضافة الى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل.<sup>2</sup>

## 1-3-4-المستقبل:

1 - د. بشار حزي، الإتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الإقتصادية السورية، 2020، ص13.

2- د. بشار حزي، المرجع السابق، ص 13.

وهي الجهة التي توجه إليه الرسالة سواء كان شخص أو جماعة، والذي يقوم بحل رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتواها وفهم معناها، ويلتقط المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر. وهذا ما يركز عليه نجاح الإتصال حيث يمكن ترجمة نجاحها من خلال السلوكيات التي يقوم بها المستقبل بعد فك الرسالة وهذا يتطلب من المستقبل أن يكون حسن الإنصات والإصغاء ويتجنب الأحكام الذاتية أي ان يكون موضوعيا وهذا بطبيعة ما يعمل على نجاح العملية الإتصالية وتحقيق الهدف المرجو منها.<sup>1</sup>

### التغذية الراجعة: 1-3-5-

يتم من خلال هذه العملية، إعادة كل عناصر الوضعية، والتأثير التي أحدثتها المرسل خلال صياغته لرسالته.

كما يمكن للمستقبل أن يبعث رسالة جديدة إلى صاحب الرسالة الأصلي فور قيامه بفك رموزها، ويطلق على الرسالة الجديدة رسالة أو معلومات عكسية، وهي عبارة عن معارف ومعلومات عن تأثير الرسالة في مستقبلها، ويساعد الحصول على معلومات عكسية المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالة قد فهمت بدقة أم لا.<sup>2</sup>

### 1-4-4-أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي:

#### 1-4-1-أهمية الإتصال التنظيمي:

تظهر أهمية الإتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

2- برقية سهلة، أساليب الإتصال التنظيمي وإنعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021-2022، ص38.  
2 - مارس هناء، أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص27.

أ- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: التواصل الفعال بين الإدارة العليا والموظفين يلعب دوراً مهماً في نقل الأوامر والتعليمات بوضوح، وفهم طبيعة المهام والأهداف التنظيمية، مما يشجع على التعاون والمساهمة ويؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين ومعنوياتهم.

ب- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل: يساعد الإتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن الإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.

ج- تنمية العلاقات الإنسانية: يساهم الإتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الإجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.

د- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الإتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

هـ- توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المؤسسة ونشاطها: حيث يساعد الإتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الإقتصادية والإجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.<sup>1</sup>

1 - مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2008، ص 17-18.

## 1-4-2- أهداف الإتصال التنظيمي:

إن عملية الإتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على إتجاهه أو على مهاراته ونجد أن تحقيق أهداف المؤسسة، يتوقف على سلامة الإتصالات الداخلية ووضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالآتي:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل إتجاهات قديمة، أو تثبيت إتجاهات قديمة مرغوب فيها.

- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن اهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة الى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، مما يحقق هدف الإتصال الاجتماعي.

- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

- اصدار الأوامر والتعليمات.

- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

- تعريف المشكلات وسبل علاجها.

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للإتصال.

- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.<sup>1</sup>

### 1-5- أنواع الإتصال التنظيمي:

يتمثل في مختلف أنواع الإتصال التي تتم داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يكون رسميا (هابطا، صاعدا أفقيا) أو غير رسمي:

#### 1-5-1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

وهو الإتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي انه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة، وهو أيضا الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات تنتق من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بها الأفراد، وذلك حسب تسلسل السلطة وأحسب العلاقة الإدارية الرسمية بين طرفي العملية الاتصالية، فالتعليمات التي تصدر من إطار معين غالبا ما تأخذ طريقا ما حتى تصل إلى العامل المنفذ، وكذلك الشكوى التي يسلمها موظف عادي إلى المدير لا بد لها من مسالك معينة تتبعها.<sup>2</sup>

والإتصال الرسمي له أشكال متعددة حسب إتجاهه وقد يكون كما يلي:

أ- **الإتصال الهابط:** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

1 - رماش صبرينة، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر، ص139-140.

2 - شريبط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص52.

ب- الإتصال الصاعد: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

ج- الإتصال الأفقي: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا.

أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة وهي اتصالات تزيد من إنسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد وأساليب لتعاون خاصة بها ومناسبة لمستويات إدراكها ومستوياتها المهنية.<sup>1</sup>

### 1-5-2- الإتصال التنظيمي غير الرسمي:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تتساقط المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس. وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الإتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضاً.<sup>2</sup>

1 - ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية 2016، ص10.

2 - د. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص53.

## 2- آليات الإتصال التنظيمي

## 2-1- طرق وأساليب الإتصال التنظيمي

تعتمد فعالية الكثير من المنظمات على أنواع وأساليب الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، فاستخدامها لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية من شأنه أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك كونها تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات، ويمكننا القول أن إستعمال أكثر من أسلوب في وسائل الإتصال يكون أكثر نجاحا من إستعمال أسلوب واحد، ويمكن إجمال أساليب الإتصال في العناصر الثلاثة والمتمثلة في الأسلوب الكتابي، الشفوي، الحركي.

## 2-1-1- أسلوب الإتصال الكتابي:

ويعتمد هذا الأسلوب بالأساس على الكلمة المكتوبة والتي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الإتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.<sup>1</sup> وتأخذ الاتصالات المكتوبة عدة صور، وهذا ما سنقوم بتوضيحه من خلال شرح هذه الصور الآتية:

## أ - التقارير:

يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.<sup>2</sup>

1 - برقية سهيلة، المرجع السابق، ص 43.

2 - د. بشار حزي، الإتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الإقتصادية السورية، 2020، ص 28-29.

- لتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة، وهذه التقارير قد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعد مرجعاً له قيمته في المستقبل.

### ب - الشكاوى:

وتعتبر من الوسائل الإتصالية الهامة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

### ج - النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والإجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة.....الخ.

وتنقسم النشرات إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

#### د - الكتيبات والدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكاتب، وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وبإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف. ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعاً واحداً وبكامل تفاصيله.<sup>1</sup>

هـ - ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول لتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى مدة 8 أيام تقريباً، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.<sup>2</sup>

#### ❖ مزايا الإتصال الكتابي:

- إمكانية الإحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما إقتضى الأمر ذلك.
- يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي.
- يعد وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحرير بدرجة أكبر من الإتصال الشفوي.

<sup>1</sup> - بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص52-53.

<sup>2</sup> - د. بشار حزي، المرجع السابق، ص29..

- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم التفاصيل كافة وإستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكيفية وتعززها إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد.
- توثيق عمليات الإتصال.
- إمكانية متابعة الإتصال.
- ملائمة للأحداث والمناسبات التي تتطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

### ❖ معوقات الإتصال الكتابي:

- إن عملية إعداد الرسالة وصياغتها تأخذ جهداً كبيراً، وكثيراً ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.
- عدم السرعة في الظروف الإستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- إحتتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه، إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.

### 2-1-2- الإتصال الشفوي:

يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة،

بما يتيح الفرصة لوجود إتصال ذي إتجاهين يسمح لمصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه وإستجاباته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

#### أ- طرق الإتصال الشفوي:

##### الحديث الشفوي:

هو الإتصال الشخصي المباشر وجهاً لوجه ما بين المرسل والمستمع كإلقاء المباشرين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلاً. وهذا ما يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من إنفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.<sup>1</sup>

##### الإجتماعات والندوات:

وتعد هذه الوسيلة الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، مثل مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة. فمثلا منها إجتماعات الأمن الصناعي، والتي يدعو إليها المدير أو المشرف جماعة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الإجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة، فهي تمكنها من

1 - د. بشار حزوي، المرجع السابق، ص 29-30.

تعميق الوعي وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب إستخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى إستعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها.<sup>1</sup>

### ب- مزايا الإتصال الشفوي:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الإستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وإنفعالات المستمع.

- يقوي الروابط ويهيء المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

### ج - عيوب الإتصال الشفوي:

للإتصال الشفوي عيوب عدة منها:

- يعاب على هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا مما يهيء الفرصة للخلاف. كما انها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المسائلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ.

- صعوبة إستخدامه مع الأعداد الكبيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة خاصة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.<sup>2</sup>

### 2-1-3- الإتصال الحركي:

<sup>1</sup> - بن داود العربي، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2001، ص164.

<sup>2</sup> - د. بشار حزي، المرجع السابق، ص31-32.

يتنثل هذا النوع من الإتصال إستخدام في حركات الجسم، أو ما يعرف بلغة الجسد التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطتها الحركات وتعبيرات الوجه والإيماءات، وحركات اليدين والعيون وغيرها، بالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل إتصال أخرى مثل وسائل الإتصال المصورة وهي ذات الإستخدامات الواسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الإتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الإتصالات، إلا لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويتم إعتقاد أسلوب دون الآخر حسب الرسالة وحسب ما تستلزمه الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة ، لكن حتى تتجح هذه الإتصالات لابد أن تكون الحركات ذات معان متداولة ومألوفة.<sup>1</sup>

## 2-2- وظائف الإتصال التنظيمي:

يقصد بوظيفة الإتصال مدى إستخدام هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف وتأثير الإتصال على عملية الإلتزام بشكل عام. ولا يخفى على أحد أن وظائف الإتصال ترتبط بشكل أساسي بمحتوى الإتصال، وهو ما يبرر أن لعملية الإتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

### 2-2-1- التنظيم:

يلعب الإتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم إذ أن عملية إتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سليمة، إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرارات تكون مرتبطة بالإتصال السريع والمنظم، إذ يتجه الإتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة.

### 2-2-2- التنسيق:

<sup>1</sup> -هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية، عمان الأردن، 2009، ص103-104.

إن نجاح المؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، فالإتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال بين مختلف مستويات المسائل المطروحة، والمشاكل المختلفة بعقد إجتماعات بين إطارات ومسؤولي كل قسم وبالتالي الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة.

### 2-2-3- المعلومات:

يقوم الإتصال بوظيفة حيوية في مجال المعلومات بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات فتسهل عملية إتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، فالإتصال يعتبر توجه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال الإتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين مستوى دقة قنوات الإتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.<sup>1</sup>

### 2-2-4- الإنتاج:

لا يمكن لعملية الإنتاج في المؤسسات العامة والإقتصادية منها خاصة الإستغناء عن الإتصال التنظيمي، لأن عملية الإتصال تتحكم في عملية الإنتاج من حيث الكم والنوع، وذلك من خلال التوجيهات المتعلقة بالأداء والتنفيذ كإصدار الإنذارات بسبب التقاعس والغياب عن العمل، أو التعبير عن الإعجاب، أو الإعلان عن مكافأة على الأداء الجيد، وكذلك حول إرسال المذكرات وفي الإجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية لتحسين ظروف العمل أو الجودة.

لقد أظهرت الكثير من الأبحاث، بدءًا بدراسات "هاوتورن"، مدى تأثير الإتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن الإتصال الرسمي لمجموعات العمل التي تنظم الإنتاج وتقيده، وكذلك

1 - مارس هناء، أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص 52.

الإتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يتم تعزيز بعضها بالإشاعات والكلمات، ويعزز بعضها ما يسمى بالتواصل غير اللفظي، كإستخدام الإشارات والإيماءات والنظرات والحركات المختلفة التي تدل على معنى سلوكي إجتماعي محدد من الرضا والإشمئزاز، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الإتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم من موقع جيد في المنظمة وتمنحهم نوعا من السلطة.

## 2-2-5- الإبداع:

وظيفة الإبداع تعد الأقل إستعمالا نظرا للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغيير التنظيمي، ونظرا كذلك للروتين والتقنين اللذين يعتبران من أهم العقبات وكذلك تصلب المواقف نتيجة شعور الفرد بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد وللإبداع بعدين رئيسيين:

- **البعد الأول:** هو تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

- **البعد الثاني:** هو عملية تنفيذها، وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الإتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب إنخراطا ووفاقا حولهما، التي توجد في الطبيعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة والفاعلين.<sup>1</sup>

## 2-2-6- الصيانة (المحافظة):

يسهم الإتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقويم قيم العمل لديهم، يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف، بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الإنتماء من خلال السلوكات الإتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم، مثل

<sup>1</sup> - بن زاوي إبراهيم، واقع الإتصال التنظيمي في ظل إدواجية اللغة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة لخضر، باتنة 1، 2017-2018، ص108-109.

الزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الإتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالإنتماء التنظيمي والتعلق بالمؤسسة بشكل أكبر، أما مهمة تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي فتتمحور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص وظروف بيئة العمل، كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الأمر الذي يدفع به إلى النظر إلى مؤسسته نظرة سلبية لشعوره بالإغتراب فيها، في حين تعبر مهمة ضمان إستمرار العملية الإنتاجية والإبداعية عن إعتبار المؤسسة نسق مشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها.

وبإختصار فإن هذه الوظائف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الإتصال التنظيمي وتوجيهها على المستوى التنظيمي والإداري وعلى مستويات الإشراف الأخرى.<sup>1</sup>

### 2-3- خصائص الإتصال التنظيمي الفعال:

يتوقف الإتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

حيث يشير كل من ويلي و وايت 1985 بأن البداية السليمة للعملية الإتصالية والتي

<sup>1</sup> - جمال الدين عاشوري، الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم إجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2014-2015، ص 36.

تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها، إذ يرى صلاح الشنواني إن القدرة على الإتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الإتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية.

كما أنه و" لكي يعمل الإتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها.

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

1- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل بإعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إتصالية عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الإتصال.

2- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في إختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث إحتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل .

4- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن إستمرار إنتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

5- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

6- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل

بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الإتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

7- ضرورة توفر قدر من مهارات الإتصال بل العمل على تنمية مهارات الإتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإتصالات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.

8- لابد أن يكون الإتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون إتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على إستجابات المستمعين وأخيرا فإن الإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هوايت" كما أن الإتصال كما يقول "بلزيري ملز" بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها .

من خلال كل ما ذكر يمكن أن نقول أن الإتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أن يوضع الإتصال وفقا لإحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط إتصالاتها الفعال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوعطيط جلال الدين، المرجع السابق، ص66.

**2-4-4- معوقات الإتصال التنظيمي:****2-4-4-1- المعوقات النفسية:**

وهي التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن هذه المعوقات: تباين الإدراك - الإدراك الإنتقائي - الإنطواء - اللغة - الإنفعالات - الإختلافات الوراثة.

**2-4-4-2- المعوقات الإجتماعية والثقافية:**

ويرجع هذا النوع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء داخل التنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات ونذكر منها: التباين الاجتماعي، الإختلافات الثقافية.....<sup>1</sup>

**2-4-4-3- المعوقات التنظيمية:**

وهي من أهم العوائق التي تعيق العملية الإتصالية داخل المؤسسة والتي تتمثل في:

- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.

- عدم إعتراف العاملين بالخطط التنظيمية.

- عدم وضوح برامج المؤسسة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة.

- عدم وجود قنوات إتصال واضحة تسير فيها المعلومات في كل الإتجاهات.

- عدم معرفة غالبية العمال حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

1 - فاطمة دريدي - أمال زرقاوي، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2021، ص 138-139.

2 - وفاء حنيفر، دور الإتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمائية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004-2005، ص 25.

**خلاصة الفصل:**

من خلال كل ما قدم من دراسة وتحليل لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات، تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم، بغض النظر عن أهدافه، وبالتالي ينبغي على المسؤولين عن إدارة المؤسسات أو المنظمات أن يمنحوا الإتصال التنظيمي أهمية بالغة، من خلال ضمان سلامة تدفق المعلومات والتفاعلات داخل المنظمة. مما يسهم في تعزيز النشاط والحركية في أعمال المنظمة، وتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة بشكل شامل.

## الفصل الثالث:

### 1: ماهية دافعية الإنجاز.

1-1- مفهوم دافعية الإنجاز.

1-2- أنواع الدافعية للإنجاز والنظريات المفسرة له.

1-3- العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز.

### 2- دافعية الإنجاز: مكوناتها، مؤشرات قياسها، وأهميتها

2-1- مكونات دافعية الإنجاز.

2-2- مؤشرات وطرق قياس دافعية الإنجاز.

2-3- أهمية دافعية الإنجاز.

خلاصة الفصل.

## - ماهية دافعية الإنجاز

تعد دافعية الإنجاز من أهم المفاهيم النفسية التي تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الأداء والسعي لتحقيق الأهداف في مختلف المجالات الحياتية. يتجلى تأثير هذه الدافعية في السلوك الإنساني من خلال التحفيز الداخلي الذي يدفع الأفراد إلى الاجتهاد والتفوق والتميز، سواء في المجال الأكاديمي، المهني، أو الشخصي. تعكس دافعية الإنجاز الرغبة القوية في تحقيق النجاح، التغلب على التحديات، وتطوير المهارات لتحقيق الكفاءة الذاتية والشعور بالرضا الذاتي. تعد دافعية الإنجاز من أهم المفاهيم النفسية التي تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الأداء والسعي لتحقيق الأهداف في مختلف المجالات الحياتية. يتجلى تأثير هذه الدافعية في السلوك الإنساني من خلال التحفيز الداخلي الذي يدفع الأفراد إلى الإجتهد والتفوق والتميز، سواء في المجال الأكاديمي، المهني، أو الشخصي. تعكس دافعية الإنجاز الرغبة القوية في تحقيق النجاح، التغلب على التحديات، وتطوير المهارات لتحقيق الكفاءة الذاتية والشعور بالرضا الذاتي.

### 1-1- مفهوم دافعية الإنجاز

#### 1-1-1- دافعية:

كلمة دافعية *motivation* لها جذورها في الكلمة اللاتينية *movere* والتي تعني يدفع أو تحرك في علم النفس، حيث تشتمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب أو العوامل المحددة للفاعل أو السلوك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خالصة بنت علي بن عبد الله الشندوي، تأكد الذات ودافعية الإنجاز لدى المشرفين التربويين بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمان، 2014، ص82.

## 1-1-2- دافعية الإنجاز:

عرف يونج KP. T Young الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.

- عبد الرحمان عدس ومحي الدين نوف (1984) بأنها مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي إختل.

وعرف هب hub الدافعية بأنها أثر لحدثين حسين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك ووظيفة القيظ أو الإستشارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة.

يرجع إستخدام مصطلح دافع الإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية تعود إلى أدلر

ADLER الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خيارات الطفولة وكورت ليفن Liven الذي عرف هذا المصطلح في ضوء تناوله الطموح Aspiration ذلك قبل إستخدام موارى لمصطلح حاجة الإنجاز وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة، فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي هنري موارى Murray في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من المكونات<sup>1</sup>.

ومنه يمكننا القول أن دافعية الإنجاز تعرف على أنها:

دافعية الإنجاز هي حالة نفسية تتسم بالاستثارة والتوتر الداخلي تدفع الفرد إلى تحقيق أهداف معينة من خلال تحفيز السلوك الموجه نحو الإنجاز تجمع هذه الدافعية بين الظروف الداخلية مثل الإحتياجات النفسية، والرغبات، والطموحات، وبين العوامل الخارجية مثل التحديات البيئية والمحفزات الإجتماعية، لتحقيق توازن في حياة الفرد. تتضمن دافعية الإنجاز ثلاثة جوانب

<sup>1</sup>- دبي رابح، وآخرون ، القيادة الإدارية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة 2، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد01، 2021، ص192.

رئيسية: الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك نحو الهدف، ووظيفة الاستشارة التي تمد الفرد بالطاقة اللازمة للحركة، والتجارب الحياتية المبكرة التي تشكل دافعاً لتعويض النقص أو التحديات التي واجهها الفرد في الطفولة.

### ❖ بعض المفاهيم وثيقة الصلة بمفهوم الدافعية:

ترتبط الدافعية بجملة من المفاهيم المتداخلة فيما بينها، ويمكن التمييز بين هذه المفاهيم والدافعين من خلال ما يلي:

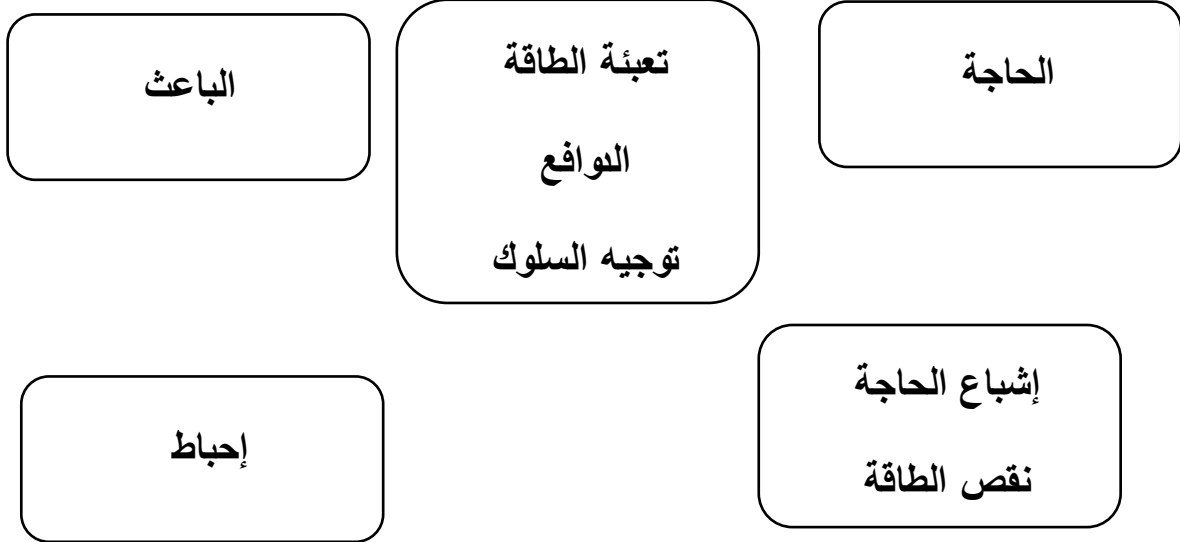
أ. **الحاجة:** يعرف مورفي 1947 *mourtie* الحاجة بأنها الشعور بنقص معين، إذا ما وجد تحقق الإشباع، فهذا الحرمان يحدث توتراً وقد يكون الحرمان أما لحاجة بيولوجية أو نفسية». أما **KERTECH & KIRTCHFID (1948)**: إن الحاجة حالة خاصة من مفهوم التوتر النفسي ويمكن القول إن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباع.

ب. **الحافز:** وهو عبارة عن منبهات خارجية تمثل نقاط مركزية للتعديل التدريجي لنشاط ما يعرف **مارك مولفين MARKES MELFIN** " القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين هو حالة من التوتر تجعل الكائن الحي في حالة تهيج أو إستعداد للاستجابة<sup>1</sup>.

ج. **الباعث:** ويشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فسيولوجية أو إجتماعية وتقف الحوافز والمكافآت المالية كأمتلة لهذه البواعث، فيعد النجاح أو الشهرة مثلاً من بواعث الدافعية للإنجاز وفي ضوء ذلك فإن

<sup>1</sup>- خشعي عمر، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال شركة الإسمنت، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإجتماعية، 2020، ص82.

الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، ويترتب على ذلك أن تنشأ لدى الكائن ويوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الباعث<sup>1</sup>.



يوضح المخطط المرفق عملية الدافعية للإنجاز من خلال عدة مراحل تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف وتلبية الإحتياجات. يمكن استنتاج الآتي:

**1- الحاجة:** تبدأ العملية بوجود حاجة أو رغبة معينة لدى الفرد، والتي تمثل الدافع الأساسي للسلوك.

**2- الباعث:** ينتج عن الحاجة باعث يحفز الفرد على العمل نحو تحقيق الهدف المرتبط بهذه الحاجة.

**3- تعبئة الطاقة (الدوافع وتوجيه السلوك):** يتضمن هذا الجزء تعبئة الطاقة الداخلية وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف. هنا، يتم تحفيز الفرد وجمع طاقته وتوجيهها نحو النشاط أو المهمة المطلوبة.

<sup>1</sup>- خشعي عمر، نفس المرجع السابق ، ص83.

**4-إشباع الحاجة :** عند تحقيق الهدف، يتم إشباع الحاجة وبالتالي يحدث نقص في التوتر الداخلي والطاقة التي كانت موجهة نحو السلوك.

**5-إحباط :** في حالة عدم تحقيق الهدف أو فشل الفرد في تلبية الحاجة، يحدث إحباط، مما يؤدي إلى إستمرار التوتر الداخلي وربما البحث عن بدائل أو طرق جديدة لتحقيق الهدف.

### ❖ الإستنتاج:

يمكن إستنتاج أن دافعية الإنجاز هي عملية دورية تبدأ من الحاجة التي تولد باعثاً يدفع الفرد للعمل نحو تحقيق هدف معين. يتم توجيه السلوك عبر تعبئة الطاقة، وعند تحقيق الهدف يتم إشباع الحاجة والتخفيف من التوتر الداخلي، أما في حال الفشل، ينتج عن ذلك إحباط يعيد الفرد إلى نقطة البداية، مما قد يؤدي إلى البحث عن طرق جديدة لتحقيق الهدف أو تلبية.

الحاجة. هذه الدورة تبرز أهمية الدوافع الداخلية والخارجية في تحفيز السلوك الإنساني لتحقيق الإنجازات المختلفة<sup>1</sup>.

### 1-2-أنواع الدافعية للإنجاز والنظريات المفسرة له:

#### 1-2-1-أنواع الدافعية للإنجاز:

#### الاتجاه الأول:

ميز فيروف Veruv وعين من دوافع الإنجاز هما الدافع الذاتي والدافع الاجتماعي:

- دافع الإنجاز الذاتي: ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز. ويقصد بها أيضا أن يتنافس الفرد مع ذاته في مواجهة قدراته ومعاييره الذاتية الخاصة، وهو أقرب لنمط الدافع للإنجاز عند ماكلياند والذي يبدو مدفوعا بالرغبة في الشعور بالفخر

<sup>1</sup>- من إعداد الباحث.

والإعتزاز بالنجاح وهي التي تتضمن تطبيق المعايير الشخصية الداخلية في الموقف كما يمكن أن تتضمن معيارا مطلقا للإنجاز.

- كما تتضمن تطبيق المعايير الشخصية الداخلية في الموقف بل تعد معيارا مطلقا للإنجاز.
- دافع الإنجاز الاجتماعي: يخضع لمعايير يرسمها الآخرون ويقاس في ضوء هذه المعايير أي أنه يخضع لمعايير المجتمع ويبدأ هذا النوع من دافع الإنجاز بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية.

وتتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف كما يمكن أن يعمل كل منهما في نفس الوقت، ولكن قوتها تختلف وفقا لأيهما السائد في الموقف، كانت دافعية الإنجاز الذاتية هي المسيطرة في الموقف فغالبا ما تتبع بدافعية الإنجاز الاجتماعية. أما إذا كانت دافعية الإنجاز هي المسيطرة في الموقف فإن كل منهما يمكن أن يكون فعالا في الموقف والذي يمثل نشاطا وتنافسا في مواجهة المعايير التي يضعها الآخرون ومدفوعا بعوامل خارجية مثل الرغبة في المعرفة والميل للإستحسان الاجتماعي للنجاح وكثيرا ما يستخدم علماء النفس دافعية الإنجاز بمعنى دافعية الكفاءة **compétence Motivation for** لكن ماتز" وزملاؤه (Mathis et al, 1970) يفرقون بينهما على أساس أن الدافعية للكفاءة تهتم أكثر بالسرور والبهجة والوقتية والتي يحققها الفرد بينما دافعية الإنجاز تهتم بالإنجازات المستقبلية والنجاح في المستقبل، كما أكدوا أهمية كل منها، لكن التعليم يكون أسرع عند الأطفال ذوي المستوى العالي الدافعية للإنجاز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- دريسي عبد الكريم، دراسة دافعية الإنجاز بيت المجالين الرياضي والدراسي لدى تلاميذ الثانوية الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2020، ص60.

## الإتجاه الثاني:

إتجه العلماء إلى دراسة دافعية الإنجاز من حيث كونها بعدا هاما من أبعاد الدافعية العامة لدى الانسان وبخاصة الدوافع الثانوية الإجتماعية، كما إتجهوا إلى دراسة مصدر الضبط **Control Locus of** في هذه الدافعية، وهل هذا الضبط داخلي المصدر بحيث يكون الفرد مدفوعا للعمل والإنجاز بدافع من مداخله، واثقا من قدرته على الإنجاز وبذل الجهد والمثابرة، أو خارجي المصدر **External** بحيث يكون الفرد مدفوعا للعمل والإنجاز بظروف خارجة عن إرادته، معتمدا في ذلك عن الصدفة ومساعدة الغير من الآخرين الذين يعيشون معه في مجاله الحيوي، ومعتقدا في الحظ والقدر.

ولقد على المعرفيون **Cognitive Approach** بالجانب الدافعي في التعلم، وأظهر ميدر (Hider1958) نوعين من الدافعية في الأداء، وميز بين نوعين من المتعلمين، المتعلم المدفوع ذاتيا، والمتعلم المدفوع بدوافع خارجية، وبذلك تم تقسيم | الدافعية من حيث مصادرها استنارتها إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

أ-الدوافع الداخلية **Intrinsic Motivation**:

يكون مصدرها المتعلم نفسه، حيث يقبل الفرد على التعلم مدفوعا برغبة داخلية لإرضاء ذاته، وسعيا وراء الشعور بمتعة التعلم وكسب المعارف والمهارات التي يحبها ويميل إليها، ويتسم هذا النوع من الدافعية بالإستمرارية والبقاء، وهي شرط ضروري للتعلم الذاتي مدى الحياة، ويتسم المتعلم بأن مصادر التعزيز لديه داخلية، مستقل عن البيئة والآخرين، يعزو نجاحه وإنجازه إلى قدرته وجهده، لا ينتظر تأييدا أو موافقة من الآخرين يشبع حاجاته الداخلية بنفسه، يركز على التعلم المتعمق، يركز على التعلم الفردي والذاتي، متفوق في التحصيل وأكثر إستقلالا يختبر نفسه بنفسه، يراقب مستوى تقدمه وتعلمه، ينظم مواعيد مذكراته وبرامجه.

<sup>1</sup>- دريسي عبد الكريم، نفس المرجع السابق ، ص 61.

**ب- الدوافع الخارجية Extrinsic Motivation:**

يكون مصدرها خارجيا كالمعلم أو إدارة المؤسسة، أو الوالدين أو الأقران... فالمتعلم قد يقبل على التعلم سعيا وراء إرضاء المعلم أو لكسب إعجابه أو الحصول على الجوائز المادية أو المعنوية، وقد يقبل على التعلم لإرضاء المعلم والديه وكسب حبهما وتقديرهما لإنجازاته، وقد تكون إدارة المؤسسة مصدرا آخر للدافعية بما تقدمه من جوائز مادية ومعنوية للتعلم، ويمكن أن يكون الأقران مصدرا لهذه الدافعية فيما يبذونه من إعجاب لزميلهم ويتسم المتعلم بأنه مرهون بعوامل وظروف خارجية، تابع في نشاطه التعليمي، ينتظر مكافأة من الآخرين يركز على التعلم السطحي الآتي المؤقت، متصلب الفكر يتصف بالجمود، أقل قدرة على التحكم والسيطرة فيما يحدث له متدني التحصيل.

وهناك فرق بين الدافعية والتحفيز، فالتحفيز هو كل ما يستخدم من قول أو فعل أو إشارة تدفع المتعلم إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج ونطلق عليه الدوافع الخارجية، فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا معا في المعنى، وإن عدت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب<sup>1</sup>.

**1-2-2- النظريات المفسرة له:****أ- النظرية السلوكية:**

من رواد هذه النظرية سكينر (Skinner) وبافلوف (Pavlov)، وتقتض هذه النظرية أن الفرد مدفوع لتكرار السلوك، أو الإمتناع عن سلوك آخر بناء على المنفعة أو الموائد التي يتحصل عليها الفرد منه، فضلاً عن إمكانية تحقيق الأهداف التي يرغبها الفرد. ومحور النظرية السلوكية هو العلاقة بين المثير والإستجابة، وقانون التأثير (Low of effect) أي أن سلوك الإنسان

<sup>1</sup>- دريسي عبد الكريم، نفس المرجع السابق ، 62.

(Response) على نحو معين هو أساساً إستجابة لمثير خارجي (Stimulus)، والإنسان يستجيب للمؤائد، والسلوك الذي يعزز ويدعم (reinforce) بالمكافأة سيستمر ويتكرر مستقبلاً. يشير علماء النفس السيكلوجيين إلى أن السلوك يدعم بالمؤائد التي يحصل عليها الفرد من سلوك معين، وأنه سيتجنب السلوك الذي لا يعود عليه بعوائد، وكذلك بالنسبة للأهداف الداخلية التي يسعى لها الفرد يمكنها أن توجه حماس، ودافعية الفرد إلى إختيار أفضل بديل سلوكي معين.

والفرد يقوم بسلوكيات عديدة تؤدي إلى نتائج مختلفة، وبناءً على هذه النتائج يتعلم الفرد أن يكثر من ممارسة السلوك مرات أخرى أو يقلل من ممارسة السلوك مرات أخرى أو يقلل من ممارسة السلوك فالتدعيم يأتي من العوائد أو الحوافز أو النتيجة وقد تكون:

- يكون التدعيم (الحوافز والنتائج) شرطاً لازماً لإثارة حماس ودافعية السلوك.
- تؤثر الحوافز (سلبية أو إيجابية) في القيام بالسلوك أو الإمتناع عنه.
- تؤثر جداول التدعيم في السلوك الدافعي بدرجات مختلفة.
- تعتمد الحوافز على الأداء وإذا كانت العلاقة بين الحوافز والأداء ضعيفة يكون السلوك سلبياً.
- يجب تدعيم السلوك الطيب بين فترات متقاربة، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة الدافعية والأداء.
- ويمكن زيادة الدافعية لتبني السلوك الجديد وتكراره عن طريق التدعيم الإيجابي (أي تقديم حوافز إيجابية)، والتدعيم السلبي (أي منح حوافز سلبية) كالعقاب وإيقاف الترقية<sup>1</sup>.
- تعمل النظرية السلوكية على أساس السلوك الدافعي ففي العمل لابد من ربط أنظمة الحوافز والأجور بالأداء، ولابد من منح الحوافز والمدعمات بصورة فورية بعد الأداء مثلاً وإستخدام الحوافز سواء أكانت إيجابية أم سلبية بصورة سليمة تؤثر في تدعيم السلوك أو إطفائه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- رضا فايز الداية، الصدمة النفسية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى طواقم الدفاع المدني بعد الحرب عام 2014، رسالة ماجستير، جامعة غزة فلسطين، 2016، ص33.

<sup>2</sup>- رضا فايز الداية، نفس المرجع السابق، ص33.

## ب- نظرية العزو:

نظرية فريترها يدر Heider يعتبر "هايدر F.Haider" من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة دوافع الأفراد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية، حيث كان السؤال من وجهة نظره لفهم السلوك الإنساني يدور حول أسباب حدوثه، وإفترض أن كل فرد يخضع لقوى بيئية قوية، وهذه القوى يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة مثل: الضغوط من طرق الآخرين القيم والمعايير الاجتماعية، الأزمات حيث تمارس هذه العوامل ضغوطاً على الفرد وكأنها تشكل حاجزاً يمنعها من إنجاز أهدافه حيث تعمل هذه القوى والضغوط من خلال أنواع مختلفة من الإستعدادات والقدرات والإتجاهات والطبائع الإنسانية المختلفة وتجعل من السلوك لعبة تتحكم فيها قوتين القوى البيئية والتي يقصد بها مختلف القيم الاجتماعية والأزمات الإقتصادية وكذلك مجموعة الأفراد المحيطين بالفرد أما القوى الشخصية فهي تضم مختلف القدرات والإمكانات والإتجاهات الخاصة بالفرد.

وميز هايدر في نظريته بين نقطتين مهمتين:

1- فكرة السببية الشخصية التي يظهر تأثيرها في تلك المواقف التي يكون فيها الفعل السلوكي للفرد نتيجة للقصد والجهد، وأي فعل سلوكي مقصود بجهد وقدراته وإمكاناته الخاصة وتسمى أيضاً بالعزو السببي الشخصي.

2- فكرة السببية غير الشخصية: يظهر في المواقف التي لا يكون فيها الفعل السلوكي للفرد مقصود، حيث يحدث بصورة خارجة عن إرادته أي عدم وجود علاقة بين الملوك والإستجابات البيئية، وتسمى هذه الحالة بالعزو السببي غير الشخصي.

كما يعتقد "هايدر" أن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسيرات السببية التي يقدمها الأفراد:

- ✓ **الدافع الأول:** حاجة الفرد لتكوين فهم مترابط على العالم المحيط.
- ✓ **الدافع الثاني:** حاجة الفرد للتحكم والسيطرة على البيئة وذلك من خلال التنبؤ بسلوكات الآخرين والسيطرة عليها.

- إتجاهاته نحو هذا الموقف مثل: مدى ثقته في قدرته على إنجاز العمل.

- بعض العوامل الشخصية متغيرة مثل التعب والحالة المزاجية مع مراعاة تغيير هذه العوامل من عمل لآخر ومن خلال أداء العمل نفسه.

ما يقترحه عليه الأشخاص الآخريين بخصوص إنجازهم للعمل<sup>1</sup>.

### 1- نظرية الحاجات الإنسانية humanitg ueed Theong:

عرض هندي موراي 1939 م نظرية الحاجات الإنسانية باعتبارها محركات أصيلة للسلوك الإنساني، ويعتبر موراي من أوائل الباحثين في هذا المجال، حيث قدم مجموعة كبيرة من الحاجات إشملت على عشرين حاجة رئيسة منها الحاجة إلى الإنجاز.

ومفهوم حاجة الإنجاز عند موراي تعني تحقيق شيء والتغلب على المعوقات والحصول على مستوى عال والمنافسة والتفوق على الآخرين وإستيعاب وتدبير وتنظيم الأشياء المادية أو الناس أو الأفكار ويرجع الفضل لـ (موراي) في إدخال مفهوم الحاجة إلى الإنجاز في علم النفس ، فقد بدأ هذا المفهوم في الإنتشار وعلى الرغم من المدى البعيد الذي ذهبت إليه الكثير من الدراسات والبحوث في الإنجاز ، إلا أن هذا المفهوم لم يخرج عن نسق (موراي) في الحاجات النفسية لذلك يُعد (موراي) من الرواد الأوائل في هذا المجال، فهو يرى أن شدة الحاجة إلى الإنجاز تظهر من خلال سهي الفرد إلى القيام بأعمال صعبة ، كما يتضح ذلك من تناول الأفكار وتنظيمها مع إتمام ذلك بسرعة وبطريقة إستقلالية بقدر الأمكان ، كما يتضمن تخطي الفرد بما يقابله من و وصوله الى مستوى مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة وتفقو الفرد على ذاته ، ومنافسة الآخرين وتخطيهم أو التفوق عليهم ، ويرى ( موراي) أن الحاجة إلى عقبات الإنجاز قد أعطيت في كثير من الأحيان - إسم إرادة القوة وأكد (موراي) في نظريته الحاجات الإنسانية أن الأفراد مدفوعون للإنجاز وتحقيق النجاح في المهمات المختلفة ليس دافع الحصول على تعزيز أو المكافئة وإنما من أجل الإنجاز بحد ذاته ، وحدد (موراي) حاجة

<sup>1</sup>- عنابي إيمان، تحليل عوامل إستثارة دافعية الانجاز لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية،

الإنجاز أنها تقدير ذات وتسخير الإمكانيات العقلية والجسدية تسخيراً ناجحاً وتتكون نظرية الحاجات الإنسانية من أربع مجالات هي:

- **الطموح:** وهو أن يصنع الفرد لنفسه أهداف يسعى إلى تحقيقها لما يتناسب مع قدراته وإمكانياته ويحاول جاهداً حل مشكلاته التي تعرقل تحقيق أهدافه وينجز ما يطلب منه من مهام.

- **التحمل:** تضمن ثقة الفرد بنفسه وإمكانياته وقدراته على الصمود أمام الصعاب التي تقف دون تحقيق إنجازاته.

- **المثابرة:** يتضمن مواصلة الفرد وإستمراره بإنجاز أعماله بهمة ونشاط وبذل الجهد والإصرار على إتمامها حتى النهاية من دون خوف وتردد<sup>1</sup>.

- **الرضى المهني:** يتضمن ما يشعر به الفرد داخلياً من إرتياح لنجاحه في عمله وما يواجه من مدح وثناء من قبل الآخرين بما يقوم به من إنجازات ناجحة تتعلق بمهنته التدريسية.

تبنى الباحث نظرية الحاجات الإنسانية لأن أهم ما قدمه (موراي) في كل مجال النظرية الشخصية هو مفهومه في الحاجات لتوضيح دافعة السلوك واتجاه، وقد قدم (موراي) تصنيفاً مفصلاً للحاجات ومن بينها (دافع الإنجاز) رُبما يكون أفضل تصنيف محدد والبحث بدقة للحاجات يمكن أن يتوافر في علم النفس<sup>2</sup>.

### 1-3-العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز

#### 1-3-1-العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز:

إن سيكولوجية الأفراد ذوي الدافعية للإنجاز المرتفعة مردها العديد من العوامل وهي:

<sup>1</sup>- عبد الرزاق سرحان حسين الجميلي، أثر إستخدام التعلم المدمج في إكتساب مفاهيم التاريخية ودافعية الإنجاز لدى الطلاب

الخامس الأدبي، العدد الرابعة والتسعون، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، 2022، ص220.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق سرحان حسين الجميلي، نفس المرجع السابق، ص220.

أ- **التحدي البيئي**: يذهب ماكلياند إلى القول بأن عملية قياس الدافعية للإنجاز تقوم على طريقة تحدي الأفراد وحثهم على الإنجاز ويذهب أيضا إلى أن الناس يظهرون خاصية الدافعية العالية والنشطة إلى الإنجاز عندما يعاملون بطريقة غير عادية أو عندما يكونون ضحايا للتعصب الاجتماعي؛ حيث أنهم في تلك الحالة يلجئون للإنجاز حتى يعوضوا الوضع الدوني الذي فرض عليهم. وتعتمد الإستجابة لمثل هذا التحدي كما يرى ماكلياند على المستوى الأولي لدافعية الإنجاز عند الجماعة؛ فإذا كانت الدافعية عالية تكون نوعا من الإنسحاب والتراجع وتبعا لهذا الفرض فإن درجة التحدي تحدد قوة الإستجابة، وذلك إذا ظلت دافعية الإنجاز في مستوى عال فإذا كان التحدي من البيئة معتدلة تكون الإستجابة قوية جدا، بينما إذا كان التحدي البيئي كبيرا جدا أو صغيرا جدا فإن الإستجابة تكون أقل بعض الشيء<sup>1</sup>.

وبهذا تعد درجة التحدي البيئي عاملا أساسيا للتأثير في درجة دافعية الإنجاز التي يستثيرها التحدي، غير أن فاعليتها تتأثر كثيرا بالمستويات الأولية لدافعية الإنجاز، إذ تكون درجة استجابة بعض الجماعات في بلد ما أكثر قوة والبعض الآخر أقل قوة لنفس التحدي.

ب- **القيم الدينية للوالدين**: من المعروف أن أساليب تنشئة الطفل داخل الأسرة تتأثر إلى حد كبير بقيم الوالدين التي تمثلها آراءهم الدينية، وبالتالي فإنها تمارس تأثيرا غير مباشر على مستوى دافعية الإنجاز عند الأبناء.

ج- **الأسرة**: تتخذ الأسرة أشكالا متباينة في الثقافات المختلفة، فقد تكون الأشكال الأسرية التي يكون فيها أحد الوالدين غائبا عن الأسرة ويعيش الإبن مع أحدهما أكثر الأشكال الأسرية تأثيرا في الإنجاز.

<sup>1</sup> - هاجر بوتيقار، واقع دافعية الإنجاز للعمل لدى العاملين بالمؤسسات الوطنية تبعا لمجموعة من العوامل الشخصية والمتغيرات الديمغرافية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 9، العدد 2، 2021، ص، ص، 77، 78.

وقد تأكد هذا التفسير في الدراسات العديدة التي أجراها ماكلياند في الولايات المتحدة الأمريكية وفي العديد من بلدان العالم؛ حيث أن الأبناء يكونون دائماً ذوي دافعية منخفضة للإنجاز إذا ما تعرضت أسرهم إلى التفكك.

**د- الطلاق أو وفاة أحد الوالدين أو غياب أحدهما:** كما أن أباء الأسر الذين يتسمون بالتسلط والجمود في تنشئة أبنائهم، لا تنمو لدى الطفل دافعية عالية للإنجاز.

وقد يلعب ترتيب الطفل في الأسرة دوراً هاماً: ففي تحديد مستوى دافعية الإنجاز؛ بحيث يمكن القول أن للطفل الأكبر في الأسرة دافعية عالية للإنجاز لأنه يمكن للوالدين أن يهيئاه ويوجهاه لمستويات عالية، كما يمكنهما أن يولياها إهتماماً ورعاية أكثر، وأن يكونا أكثر حناناً وعطفاً مع طفل واحد عنه مع أطفال عديدين<sup>1</sup>.

❖ **أساليب تنشئة الطفل:** يتفق معظم الباحثين في مجال الدافعية للإنجاز على أن الأساليب التي يتبعها الوالدان في تنشئة العامل إلهام في ظهور سمة الدافعية للإنجاز وتحديد مستواها لديه، وبذلك تعد دافعية الإنجاز إحدى السمات المكتسبة في الشخصية.

ويوضح ماكلياند (1953) المضمون الذي توصل إليه بقوله: أن البيانات التي حصلنا عليها تؤدي بقوة الفرض الذي مؤداه أن الدافعية للإنجاز تنمو في الثقافات والأسر حيث يكون هناك تركيز على إرتقاء الإستقلال عند الطفل، وعلى النقيض من ذلك ترتبط الدافعية المنجزة المنخفضة بالأساليب التي تعود الطفل الإعتماد على والديه.

وقد بينت الكثير من الدراسات أن التدريب المبكر للطفل على الإستقلال، والإعتماد على النفس وإجادة مهارات معينة لديه يولد الدافعية العالية للإنجاز لديه وذلك إذا كان هذا التدريب لا

<sup>1</sup>- هاجر بوتيقار، نفس المرجع السابق، ص 78.

يوحي بنبذ الوالدين للطفل؛ بحيث أن الولدين قد يجبران الطفل على الإستقلال حتى لا يكون عبئاً عليهم<sup>1</sup>.

## 2- دافعية الإنجاز: مكوناتها، مؤشرات قياسها، وأهميتها

تعد دافعية الإنجاز من المفاهيم الأساسية في علم النفس التي تلعب دوراً محورياً في تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم والتفوق في مختلف مجالات الحياة. تتكون دافعية الإنجاز من عدة مكونات تشمل الاحتياجات الداخلية، الرغبة في النجاح، والسعي لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. يتم قياس دافعية الإنجاز من خلال مؤشرات متنوعة مثل الأداء الأكاديمي، الإنتاجية في العمل، ومستويات الإبداع والابتكار، تبرز أهمية دافعية الإنجاز في تعزيز النمو الشخصي والمهني، إذ تسهم في تحسين الأداء، زيادة الثقة بالنفس، وتحقيق مستويات عالية من الرضا والإنجاز من خلال فهم مكوناتها ومؤشرات قياسها، يمكن للأفراد والمجتمعات تعزيز هذه الدافعية لتحقيق تطور مستدام ونجاح مستمر.

### 2-1-1- مكونات دافعية الإنجاز:

#### 2-1-1-1- مكونات الدافعية للإنجاز:

تتكون الدافعية للإنجاز من أنماط مختلفة من السلوك مما حدده بعض الباحثين من خلال دراسة العلاقات التي تربطها بمتغيرات بيئية وتربوية ونفسية، وبخاصة أن طبيعة دافعية الإنجاز القابلة للنمو والتطور من خلال البيئة المحيطة بالمتعلم وتفاعله معها.

ونظراً لوجود هذه العلاقات وتفاعلاتها، فإن دافعية الإنجاز تتكون من مكونات معينة ونقلًا عن الصبيحة ذكر النابلسي (1986) هذه المكونات فيما يلي:

<sup>1</sup>- هاجر بوتيقار، نفس المرجع السابق، ص 78.

أ - الطموح الأكاديمي الذي يمثل مستوى الإنجاز الذي يرغب المتعلم الوصول إليه أو الذي يشعر أنه يستطيع تحقيقه.

ب- التوجه نحو الهدف وهذا المكون يعبر عن مدى زيادة ميل الفرد نحو الإقدام نحو الهدف أو ميله عن الإحجام عنه.

ج- التوجه نحو التحصيل وهو شعور الفرد بميل قوي نحو إحراز النجاح في كل إنجاز يقوم به من أعمال في الحياة.

وقد أضاف عريفج (2000) مكوناً رابعاً يتمثل في الدافع المعرفي وهو عبارة عن الحاجة إلى المعرفة والفهم والإتقان وحل المشكلات، وينشأ من عملية التفاعل المتبادلة بين المتعلم والمهمة الموكلة إليه مما يجعله مدركاً لمتطلبات هذه المهمة ويحاول السيطرة عليها<sup>1</sup>.

## 2-2- مؤشرات وطرق قياس دافعية الإنجاز

### 2-2-1- مؤشرات قياس دافعية الإنجاز:

لقد أوضح "أتكلسون" أن مؤشرات الدافعية للإنجاز من حيث قوتها أو ضعفها تتمثل في الآتي:

- محاولة الوصول إلى الهدف والإصرار عليه.
  - التنافس مع الآخرين وما يعنيه ذلك من سرعة الوصول إلى الهدف وبذل الجهد.
  - أن يتم ذلك وفقاً لمعيار الإمتياز أو الجودة في الأداء.
- ويتسق ذلك مع ما أشار إليه "مهر" بأن الدافعية للإنجاز تعنى بشكل محدد الجوانب التالية:

<sup>1</sup>- حليلة أمزال، الذكاء الوجداني وعلاقته بالدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، 2017، ص92.

أ- السلوك الذي يحدث في ضوء معيار الإمتياز، وهو ما يمكن تقويمه في ضوء النجاح والفضل.

ب- إحساس الفرد بأنه مسؤول عن نتائجه أو مترتبات سلوكه<sup>1</sup>.

ج- مستويات التحدي والإحساس بعدم التأكد.

ومع هذا يشعر ذوي دافعية الإنجاز بالإثارة عندما يكونون في وضعيات تحدي كما يتسق ذلك مع ما كشفت عنه الدراسة التي قامت بها "صفاء الأعرس وآخرون" من الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة يميلون إلى السلوك والتصرف بطرق وأساليب معينة تميزهم عن غيرهم من الأفراد، كما كشفت هذه الدراسة أن هناك ثمانية عشر مظهر لدافعية الإنجاز منها توجه العمل ووجهة الضبط، والتعاطف الوالدي، والخوف من الفشل، والقلق المعوق ووجهة متير السلوك التقبل الإجتماعي قلق التحصيل الإيجابي، الإستقلال إحترام الذات، والإستجابة للنجاح والفشل التوجه نحو المستقبل والتحكم في البيئة.

كما تبين أن الأفراد المنجزين يتسمون بعدة سمات من أهمها تحمل المسؤولية الشخصية لإيجاد حلول للمشكلات والميل إلى وضع أهداف بعيدة والميل إلى حساب المخاطرة وتفضيل معرفة العائد لما يقومون به من أعمال.

وحدد "هرمانز" مظاهر الدافع للإنجاز في عقرة جوانب هي مستوى الطموح ملوك تقبل المخاطرة والحراك الاجتماعي والمثابرة، وتوتر العمل أو المهمة وإدراك الزمن، والتوجه المستقبل. إختيار الرفيق سلوك التعرف.

<sup>1</sup>- ميروح عبد الوهاب، دافعية الإنجاز لدى المشرفين وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال، رسالة ماجستير، كلية علوم الطبيعية والحياة، جامعة سوق أهراس، 2011، ص84.

وأشار "أحمد عبد الخالق" و "مايسة النيال" من خلال إستعراضهما لعدد من التعاريف التي تناولت الدافع للإنجاز إلى أن مظاهر هذا الدافع الرغبة أو الميل إلى أداء المهام بسرعة وبأفضل طريقة ممكنة، أحدهما أو كلاهما.

ويتضمن الدافع للإنجاز أنماط متباينة من السلوك يتدخل فيه عنصر التحدي وهو الدافعية إلى إنجاز شيء ذي شأن فضلا عن كونه الحافز إلى حل مشاكل صعبة تتحدى الفرد وتعرض طريقه.

وتوصل " زكريا "الشريبي" إلى إحدى عشرة سمة تعبر عن الدافع للإنجاز هي الطموح المتابعة، الإستقلال، تقدير النفس الإتقان الحيوية، الفطنة، التفاوض المكانة والجرأة الإجتماعية.

وفي حين توصل محمد عبد القادر" من خلال إستقائه للدراسات السابقة إلى أن هناك ثلاث دوافع فرعية تتمثل في الطموح العام، والنجاح والمثابرة على بذل الجهد والتحمل من أجل الوصول إلى الهدف<sup>1</sup>.

كما عرف "RM. Goldenson" الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهي أيضا إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها، والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة.

وقد تظهر دافعية الفرد إلى الإنجاز من خلال قدرة الفرد على إستشراف المستقبل ووضع الأهداف والسعي إلى تحقيقها بتفوق وامتيان عن طريق تقته بنفسه ومثابرتة وقدرته في التخطيط ومنافسته للآخرين وقدرته على التغلب على كل المعوقات مدركا لقيمة الوقت كما تظهر مؤشرات دافعية الإنجاز عند الأفراد الذين يأخذون درجة عالية في إختبارات ومقاييس الدافعية

<sup>1</sup>- ميروح عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص84.

للإنجاز حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى إختيار المهام الصعبة والتي تمتاز بالتحدي، ويتبارون أكثر من الأفراد الذين يأخذون درجات منخفضة في هذه السمة<sup>1</sup>.

## 2-2-2- طرق قياس دافعية الإنجاز:

يمكن تقسيم مقاييس الدافعية في فئتين: مقياس الدوافع الفسيولوجية، ومقاييس الدوافع السيكولوجية، كل على حدة، على أساس أن أساليب القياس المستخدمة في كل فئة من الفئتين تختلف عن بعضها البعض في إجراءاتها. لكن الواقع أن هذا الفصل ربما لا يفيد على إعتبار أن بعض المقاييس يمكن إستخدامها ونحن بصدد تقويم مستوى الدافعية لدى الفئتين العريضتين من الدوافع. لذلك نفضل أن نعرض لفئات المقاييس المستخدمة في الدافعية بوجه عام، والأمثلة التي سنعرض لها ربما توضح جدوى إستخدام كل مقاييس مع أشكال محددة من الدوافع وأهم أساليب القياس التي يمكن استخدامها هي ما يأتي:

**1- مقاييس مستوى النشاط العام المقاييس الفسيولوجية:** ويفترض هنا أن الدوافع القوية تؤدي إلى القلق والتوتر. أي أنه كلما زاد إلهام الدوافع، زاد القلق والتوتر المرتبطان به أي أن هذه المقاييس تتجه إلى مستوى الإستشارية للكائن الحي. وذلك من خلال مؤشرات سرعة التنفس ومعدل ضربات القلب والنشاط الكهربائي للمخ وضغط الدم.

وبالطبع يستخدم هذا الأسلوب لقياس الدوافع الفسيولوجية. فسرعة دوران الحيوان في القفص أو الصندوق ترتبط بعدد ساعات الحرمان من الطعام. ومن الواضح أن هذا الأسلوب ملائم للاستخدام سواء مع البشر أو الحيوانات إلا أن المشكلة بالنسبة له هي معامل الإرتباط الضعيف الذي وصلت إليه الدراسات بين هذه الأنشطة المختلفة، على الرغم من أن الافتراض الذي

<sup>1</sup>- ميروح عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص 85.

يحكم التعامل معها قياسياً، هو أنها تعكس شيئاً واحداً هو مستوى الإستشارة في تعبيره عن شدة الدوافع<sup>1</sup>.

## 2- المقاييس السيكلوجية الموضوعية:

ولها أكثر من أسلوب منها ما يلي:

أ- أسلوب التغلب على العقبات ويستخدم في هذا الأسلوب جهاز معين يسمى "جهاز العقبة" ويتكون هذا الجهاز من حجرتين بينهما ممر. وتزود أرضية هذا الممر الموصل بين الحجرتين بشبكة كهربائية أو موصولة للحرارة، ويوضع الحيوان في إحدى الحجرتين ويحرم من حاجة من حاجاته الفسيولوجية، وتوضع له في الحجرة الأخرى المادة الخاصة بإشباع هذه الحاجة ثم توصل أرضية الممر بمصدر كهربائي أو حراري وتقاس بالتالي شدة الدوافع بقدر الألم الذي يتحمله الحيوان في عبور الممر الكهربائي أو الساخن.

وقد تبين أن الدوافع تختلف في شدتها، حيث كانت الحاجة إلى الماء أكثر من الحاجة إلى الطعام والأخير أقوى من الحاجة الجنسية.

ب - أسلوب التفضيل ويقوم هذا الأسلوب على أساس إفتراض أن الكائن الحي لديه يثار لديه أكثر من دافع في الوقت نفسه، وبالتالي إذا ما أتاحت له فرصة إشباع أحد الدافعين فقط، فإن ذلك يعني أن الدافع المفضل أكثر إلحاح، فإذا أخذنا فأر جوعان ونعطيه الخيار بين الطعام وبين العودة إلى صغاره، سنتبين أن نتيجة الإختبار هي التي تشير إلى أي الحافزين أقوى.

<sup>1</sup>- دحماني فاطمة، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند موظفي مديرية أملاك الدولة بمنطقة تامنغست، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2015، ص94.

ج- أسلوب معدل أداء الأفعال المتعلمة: ويقوم هذا الأسلوب على إفتراض وجود علاقة إيجابية بين الإستجابة المتعلمة كما تتمثل في السرعة التي تؤدي بها ومقاومتها للخمود وسعتها وكمونها الفترة الزمنية التي تنقضي بين صدور التنبية وبداية الإستجابة)<sup>1</sup>.

ورغم كفاءة الأساليب الموضوعية السابقة، إلا أنها تتأثر بالخبرة السابقة للكائن الحي الذي تنطبق عليه، كما أن ثباتها منخفض وبالتالي يجب إستخدامها بحذر وخاصة حينما نطبقها على الأدميين.

د- ملاحظة السلوك ودراسة الحالة: ويلجأ هذا الأسلوب إلى ملاحظة الطريقة التي يسلك بها الأشخاص في مواقف عديدة في حياتهم الفعلية، وكيفية مواجهتهم لمتطلبات حياتهم وأهم الدوافع التي تثير إهتمامهم وأهمية كل منها بالنسبة لهم. لكن لنا أن نبين مدى الصعوبة العملية لهذا الأسلوب والمشقة التي يمكن أن تواجه الباحثين الذي يستخدمونه.

### 3- مقاييس التقرير الذاتي:

وهي أوسع المقاييس إنتشاراً، ولها أكثر من شكل وأهم شكل منها هو ما يطلق عليه "إستخبارات الشخصية"، وفيها يطلب من الأشخاص الإجابة عن بعض الأسئلة التي يعكس بعضها الدافعية العامة للشخص والبعض الآخر يركز على دوافع محدد. وهناك إختبارات شهيرة في هذا الميدان لقياس الدافعية العامة نذكر منها ما يلي:

أ - إختبار الدافعية العامة من بطارية جيلفورد للشخصية.

ب- إختبار لين Lynn.

<sup>1</sup>- دحماني فاطمة، نفس المرجع السابق، ص94.

وفي هذين الإستخبارين يختار المبحوث إجابة واحدة للبند نعم أو لا طبقاً لتعبير مضمون البند عنه<sup>1</sup>.

ج- إختبار التفضيلات الشخصية للإدواردز **Edwards**.

وفي هذا الإختبار الذي يمثل 16 حاجة من حاجات موري **Murray** يختار المبحوث عبارة واحدة عن عبارتين كل منها يعبر عن حاجة معينة إي أنه يختار العبارة التي تعبر عن حاجة أكثر إلحاح بالنسبة له<sup>2</sup>.

كما توجد بعض الإختبارات التي تقيس دوافع محددة يذكر منها ما يلي وهي جميعها من بطارية كالفورنيا للشخصية:

➤ إختبار الدافعية للإنجاز.

➤ إختبار الدافعية للاستقلال.

➤ إختبار السيطرة.

وتعد الإختبارات من أيسر أساليب القياس، إلا أنها يعاب عليها أنها لا تمس إلا الجوانب الشعورية فقط التي يستطيع الأشخاص التعبير عنها، وأن محاكات صدقها الواقعية ضئيلة، والمبحوث يستطيع تزيف إجاباته عليها<sup>3</sup>.

## 2-3- أهمية دافعية الإنجاز:

تمثل دافعية الإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، وقد برزت في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك، بل يمكن النظر

<sup>1</sup>- دحماني فاطمة، نفس المرجع السابق، ص94.

<sup>2</sup>- دحماني فاطمة، نفس المرجع السابق، ص95.

<sup>3</sup>- دحماني فاطمة، نفس المرجع السابق، ص95.

إليها بوصفها أحد منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر، ففي بداية النصف الثاني من القرن الحالي إتجه العلماء الى دافعية الإنجاز من حيث هي بعد مهم من أبعاد الدافعية العامة لدى الإنسان وبخاصة في الدوافع الإجتماعية المكتسبة.

وبما أنه يوجد اتفاق عام بين علماء النفس على أهمية دور الدوافع في تحريك السلوك الإنساني بصفة عامة وفي التعلم والتحصيل الدراسي والإنجاز الأكاديمي بصفه خاصة، بات هناك اتجاها متزايداً للبحث في هذا المجال خاصة في دافعية الإنجاز ونجد أن العوامل التي تؤدي إلى رقي وتقدم المجتمعات ليست ما تملكه من ثروات طبيعية، ولكن مات تملكه من دافعية للإنجاز لدى أفراد هذا المجتمع.

وقد تجسمت مكانة دافعية الإنجاز في حياتنا فيما خلص إليه ماكلياند (1961) إلى ارتباط دافعية الإنجاز العالية بالنمو الإقتصادي والإزدهار الحضاري لدي مجتمعات عدة وفي أزمان متباينة، كما تعد الدعامة الأولى في نهوض أي مجتمع. كما أكد ماكلياند أن تباين المجتمعات المتحضرة عن النامية يكمن في مدي القيمة التي تمنحها لدوافع الإنجاز، ولهذا فهي تتجه دائما وبسرعة للتطور الإقتصادي والإجتماعي والصناعي، بينما تعول المجتمعات الأقل نموا على دوافع القوة والإنتماء ولهذا فهي تبعد دائما عن التطور.

وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت ولا زالت تهتم بتنمية دافعية الإنجاز لدي أبنائها، فإن من الثابت أن الدول النامية مثل السودان تبدو أكثر إحتياجا لمثل هذا الإهتمام، ففي الوقت الذي تسعى فيه الدول المتقدمة للإحتفاظ بمواقع التقدم والصدارة، فإن الدول النامية يجب عليها أن تضاعف من سرعة نموها لتضييق الهوة القائمة بين مجتمعاتها ومجتمعات العالم المتقدم. ولهذا

يجب أن تهتم هذه الدول النامية بحث سبل تنمية ما لدى أبنائها من قدرات وإمكانات إنجازيه لتهيئ لنفسها سبل التطور مما هي عليه إلى الواقع الذي تتطلع إليه<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- هبة محمد الحسن سالم، علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط، مستوى الطموح، التحصيل الدراسي، المجلة العربية لتطوير

**خلاصة الفصل:**

في الختام، تعتبر دافعية الإنجاز لدى العمال عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح المستدام في أي منظمة من خلال فهم وتوجيه هذه الدوافع بشكل صحيح، يمكن للمنظمات أن تعزز من إنتاجية موظفيها وتزيد من إلتزامهم ورضاهم الوظيفي، إن خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، وتقديم التقدير المناسب للجهود والإنجازات، يسهم بشكل كبير في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدفع العمال نحو التفوق والإبداع. لذا، يجب على القادة وأصحاب الأعمال الإستثمار في إستراتيجيات التحفيز والتطوير المهني التي تركز على دافعية الإنجاز لضمان نمو وتقدم مؤسساتهم في ظل التحديات المتزايدة والتغيرات السريعة في سوق العمل.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

مجالات الدراسة

منهج الدراسة

أدوات جمع البيانات

مجتمع وعينة الدراسة

عرض وتحليل النتائج

النتائج العامة للدراسة

## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية"- دراسة على عينة من عمال المؤسسة المينائية سكيكدة حيث تكمن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الدمج بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة.

## 1- مجالات الدراسة:

إن أي دراسة علمية تسعى إلى تحقيق أهداف معينة لا يجب ان تتخلى عن إطارها المنهجي، بل ويجب أن تتقيد بحدود تفسر أهداف وسير الدراسة، وعليه فان حدود دراستنا تتمثل فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على محاولة معرفة " الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية"- دراسة على عينة من عمال المؤسسة المينائية سكيكدة.

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في ميناء ولاية سكيكدة.

**الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة الميدانية لبحثنا من بداية شهر ديسمبر 2023 إلى نهاية شهر جوان من عام 2024.

## 2- منهج الدراسة :

يعرّف منهج البحث العلمي (ScientificMéthode) على أنه "طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل أو حالة من الحالات بقصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا، وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، وتتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها والأنماط التي تستخدمها أو تتشكل فيها العوامل التي

أثرت فيها أو تأثرت بها وقياس هذا الأثر والتنبؤ به بشكلٍ موضوعي دقيق، ويمكن في البحث العلمي استخدام منهج واحد أو أكثر في دراسة الظواهر المختلفة، وهذا حسب طبيعة الدراسة ومجالاتها المختلفة وأهدافها المطلوبة<sup>1</sup>.

وقد فرضت علينا طبيعة دراستنا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية- دراسة على عينة من عمال المؤسسة المينائية سكيكدة.

### 3- أدوات جمع البيانات:

تختلف عملية جمع المعلومات والبيانات في البحث العلمي من مرحلة إلى أخرى، تبعا لنوع المعلومة ومدى الحاجة إليها وتوظيفها، ويحتاج الباحث إلى معلومات من نوع آخر ستحصل بأدوات أخرى للتحقق من الافتراضات، والتوصل إلى النتائج وتفسيرها وتحليلها<sup>1</sup>.

وقد تمّ الاعتماد في دراستنا على الأداة البحثية التالية:

#### استمارة الاستبيان:

ويعرف الدكتور محمد عبد الحميد الاستمارة "على أنها أسلوب لجمع البيانات تستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وآراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

احمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ب، ن) (د، س، ن)، ص98<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى حميد الطائي وآخرون، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، 2008، ص 230.

واستمارة البحث نموذج يضم أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على المعلومات يتم ملؤه مباشرة من طرف المبحوثين.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه الدراسة تم توزيع استمارة الاستبيان على عمال ميناء سكيكدة.

#### 4- مجتمع وعينة الدراسة:

##### أ:مجتمع البحث:

يعرّف مجتمع البحث على أنه: "مجموع الأفراد أو العناصر التي لها خصائص مشتركة والتي يهتم بها الباحث، ويشتمل مجتمع البحث على أفراد أو عناصر لها سمات متقاسمة تجعلهم ينتمون إلى مجتمع بحث ما، مختلفين بذلك عن مجتمعات بحث أخرى تجمع أفرادا أو عناصر لها خصائص أخرى".<sup>2</sup> ويتمثل مجتمع البحث في عمال ميناء ولاية سكيكدة.

##### ب:عينة الدراسة:

من المعروف أن العينة تستخرج من المجتمع الأصلي، فهي: "مجموعة من الأشخاص الذين ينتمون لمجتمع البحث وتكون العينة التي يتم اختيارها وفقا لمعايير دقيقة وعلمية"<sup>3</sup>، ويتوقف صدق تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيار العينة وحجم العينة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003، ص 92.

<sup>2</sup>لمياء مرتاض، ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع-الجزائر،د،س، ص202.  
<sup>3</sup>عمار بوحوش، وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا 2019، ص-ص 68-69.

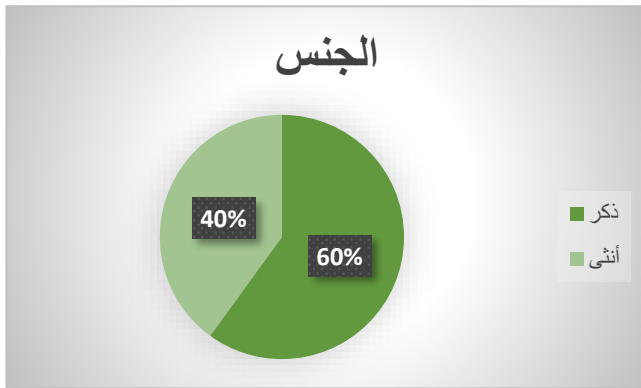
<sup>4</sup> محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 40.

ولتحديد مفردات عينة دراستنا قمنا باختيار العينة القصدية بأسماء متعددة مثل العينة العرضية، أو العينة العمدية، أو العينة النمطية وتتمثل عينة الدراسة في عمال ميناء سكيكدة والذي يبلغ عددهم 200 عامل في حين تم توزيع الاستمارة على 50 عامل.

### 1- عرض وتحليل النتائج:

#### محور البيانات الشخصية:

#### الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين على أساس الجنس



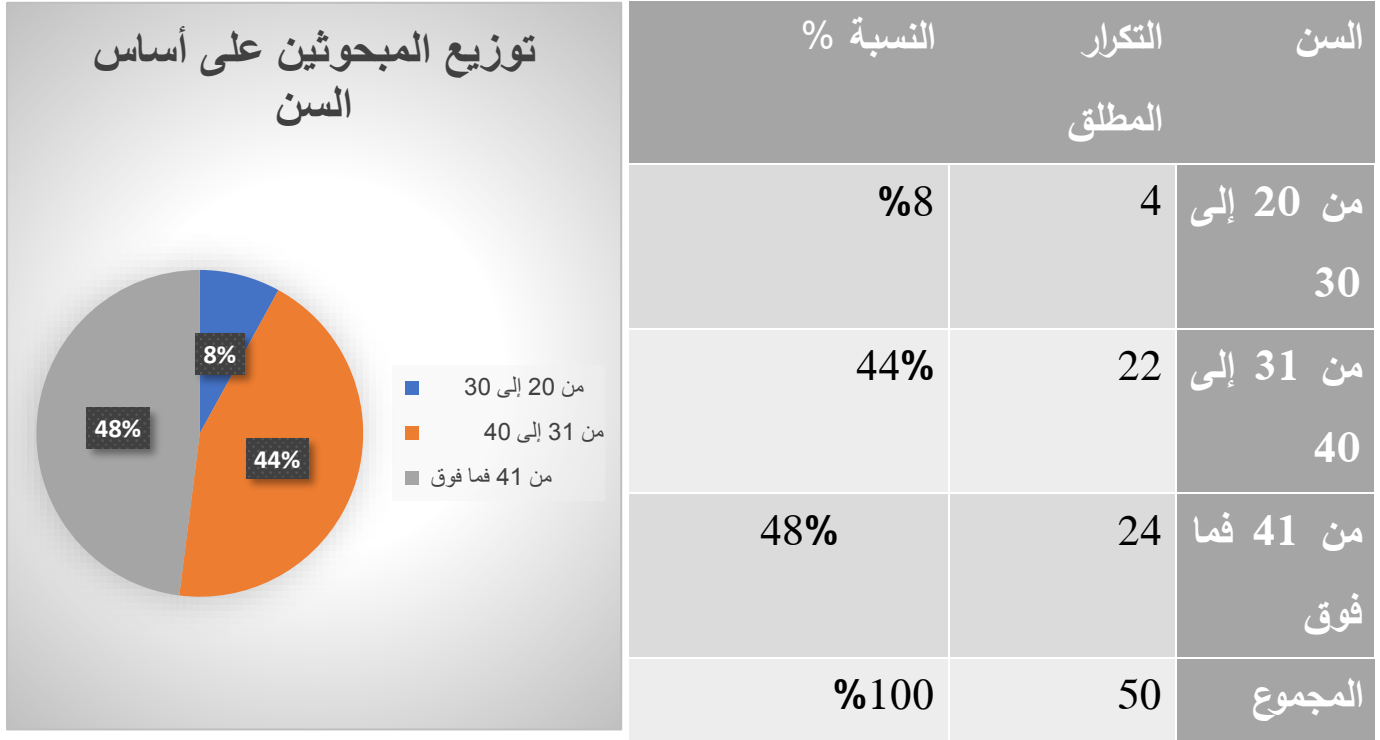
الجنس	التكرار المطلق	التكرار المئوي
ذكر	30	40%
أنثى	20	60%
المجموع	50	100%

#### التعليق:

يشير الجدول رقم 01 إلى توزيع المبحوثين بناءً على الجنس. يظهر الجدول أن نسبة الإناث المشاركات في الدراسة هي 60%، بينما نسبة الذكور هي 40%. ومنه نستنتج أن:

- يشكل الذكور أقلية نسبية في العينة بنسبة 40% هذه النسبة تشير إلى مشاركة معقولة من الذكور، لكنها تظل أقل من مشاركة الإناث.
- تمثل الإناث أغلبية في العينة بنسبة 60% هذه النسبة تعكس تواجد أكبر للإناث في الدراسة

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين على أساس السن



التعليق:

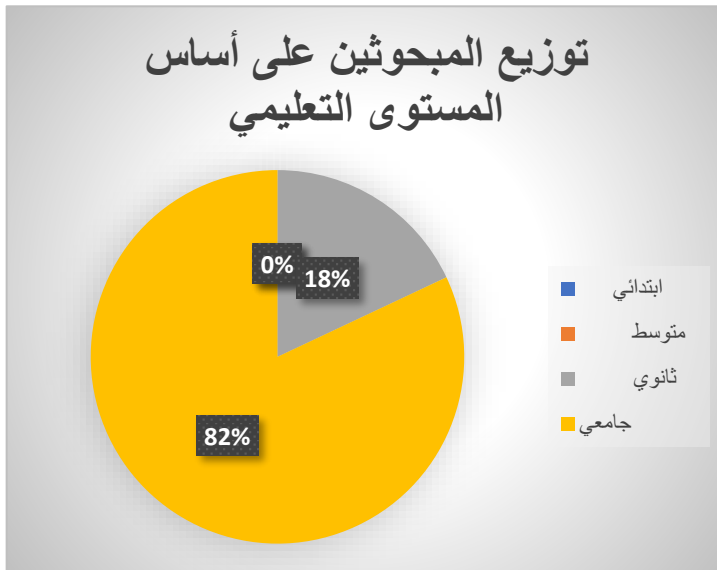
يشير الجدول رقم 02 إلى توزيع المبحوثين بناءً على الفئات العمرية. تظهر البيانات أن النسبة الأكبر من المبحوثين تنتمي للفئة العمرية من 41 عامًا فما فوق بنسبة 48%، تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 عامًا بنسبة 44%، وأخيراً الفئة العمرية من 20 إلى 30 عامًا بنسبة 8%.

ومنه نستنتج أن:

- الفئة العمرية من 41 فما فوق: هذه الفئة تشكل الأغلبية بنسبة 48%. يشير ذلك إلى أن المبحوثين من كبار السن (41 عامًا فما فوق) يمثلون الجزء الأكبر من العينة، مما قد يعكس أهمية هذه الفئة العمرية في موضوع الدراسة أو سهولة الوصول إليهم للمشاركة.

- الفئة العمرية من 31 إلى 40 عامًا: تشكل هذه الفئة نسبة كبيرة أيضاً تصل إلى 44%. يعكس ذلك اهتماماً واضحاً بمشاركة الأفراد من منتصف العمر، ربما بسبب توافرهم وملاءمتهم لموضوع البحث.
- الفئة العمرية من 20 إلى 30 عامًا: هذه الفئة تشكل الأقلية بنسبة 8%. يمكن أن يعكس هذا عدم توافر الأفراد من هذه الفئة العمرية أو قلة اهتمامهم بالمشاركة في هذا البحث بالتحديد.

### الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين على أساس المستوى التعليمي



المؤهل العلمي	التكرار المطلق	النسبة %
ابتدائي	0	00%
متوسط	0	00%
ثانوي	9	18%
جامعي	41	82%
المجموع	50	%100

### التعليق:

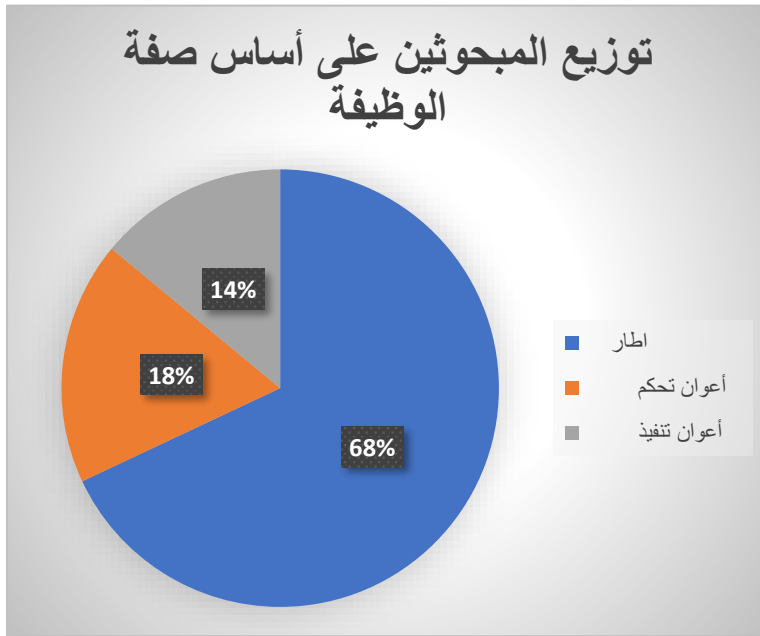
يشير الجدول رقم 03 إلى توزيع المبحوثين بناءً على المستوى التعليمي. تظهر البيانات أن النسبة الأكبر من المبحوثين يحملون مؤهلاً جامعياً بنسبة 82%، بينما تشكل نسبة الحاصلين على مؤهل ثانوي 18%. لا توجد أي نسبة للمبحوثين الحاصلين على مؤهل ابتدائي أو متوسط ومنه:

- **المؤهل الجامعي:** يمثل الحاصلون على مؤهل جامعي الأغلبية الساحقة بنسبة 82%. هذا يشير إلى أن العينة المدروسة تتكون في الغالب من أفراد ذوي تعليم عالي، مما قد يعكس

طبيعة موضوع الدراسة الذي قد يستهدف أو يكون أكثر اهتماماً من قبل الأفراد الحاصلين على تعليم عالٍ.

- **المؤهل الثانوي:** يشكل الحاصلون على مؤهل ثانوي نسبة أقل بكثير تبلغ 18%. على الرغم من أنهم جزء من العينة، إلا أن نسبتهم ضئيلة مقارنة بالحاصلين على المؤهل الجامعي، مما قد يشير إلى أن موضوع البحث أقل اهتماماً لهذه الفئة.
- **المؤهل الابتدائي والمتوسط:** لا توجد أي نسبة للمبحوثين الحاصلين على مؤهل ابتدائي أو متوسط، مما يشير إلى عدم تواجد هؤلاء الأفراد في العينة المدروسة. يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم توافر هذه الفئة للمشاركة في الدراسة أو لأن موضوع البحث ليس ذا صلة أو اهتمام كبير لهم.

#### الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين على أساس صفة الوظيفة



صفة الوظيفة	التكرار المطلق	النسبة %
إطار	34	68%
أعوان تحكم	9	18%
أعوان تنفيذ	7	14%
المجموع	50	%100

## التعليق:

يشير الجدول رقم 04 إلى توزيع المبحوثين بناءً على صفة الوظيفة. تظهر البيانات أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من فئة الإطار بنسبة 68%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 18%، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14%.

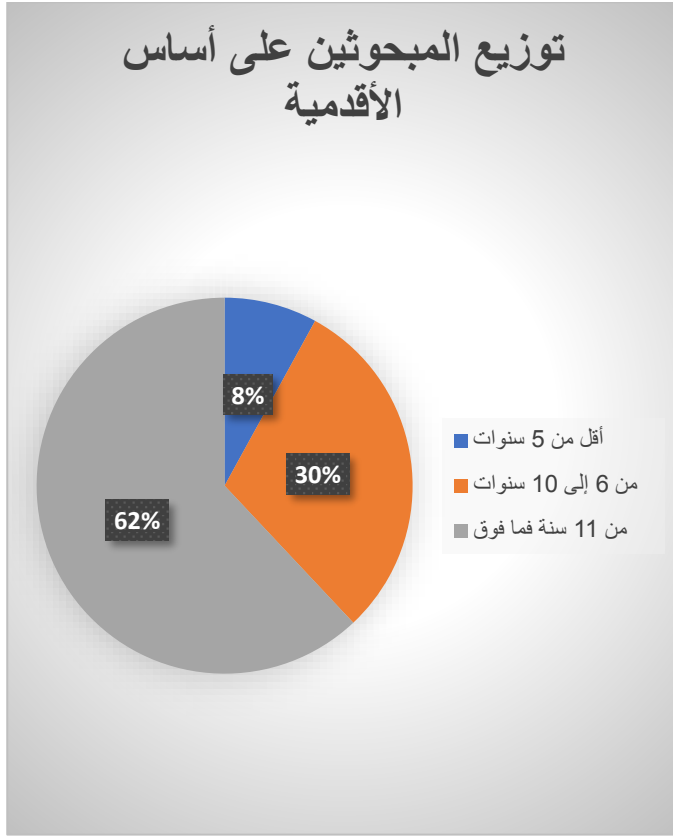
حيث نستنتج أن:

**الإطار:** يمثل الإطار الأغلبية بنسبة 68%. هذا يشير إلى أن معظم المبحوثين يشغلون مناصب إدارية أو قيادية عليا. قد يعكس هذا طبيعة البحث الذي يمكن أن يكون ذا علاقة بمسائل إدارية أو استراتيجيات تنظيمية تتطلب مشاركة من هم في المناصب العليا.

**أعوان التحكم:** تأتي فئة أعوان التحكم في المرتبة الثانية بنسبة 18%. هؤلاء هم الأفراد الذين يشغلون مناصب تتطلب الإشراف أو الرقابة، ولكنهم ليسوا في مناصب إدارية عليا. مشاركتهم تشير إلى أهمية آرائهم وتجاربهم في موضوع الدراسة، لكن بدرجة أقل مقارنة بفئة الإطار.

**أعوان التنفيذ:** تمثل هذه الفئة الأقلية بنسبة 14%. يشير ذلك إلى أن المبحوثين الذين يشغلون مناصب تنفيذية هم الأقل تمثيلاً في الدراسة. يمكن أن يعكس هذا عدم توافرهم للمشاركة أو أن موضوع البحث ليس مرتبطاً بشكل كبير بمهامهم اليومية.

الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين على أساس الأقدمية



الأقدمية	التكرار المطلق	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	8%
من 6 إلى 10 سنوات	15	30%
من 11 سنة فما فوق	31	62%
المجموع	50	%100

التعليق:

يشير الجدول رقم 05 إلى توزيع المبحوثين بناءً على الأقدمية في العمل. تظهر البيانات أن النسبة الأكبر من المبحوثين لديهم أقدمية من 11 سنة فما فوق بنسبة 62%، تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، وأخيراً الفئة التي لديها أقل من 5 سنوات بنسبة 8%.

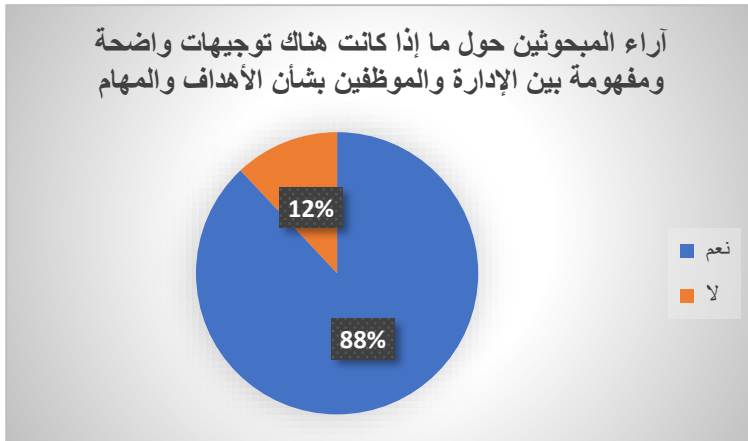
ومنه نستنتج أن:

- من 11 سنة فما فوق: تمثل هذه الفئة الأغلبية بنسبة 62%. هذا يشير إلى أن غالبية المبحوثين هم من ذوي الخبرة الطويلة في العمل، مما قد يعكس اهتمام البحث بتجارب وآراء الأفراد الذين يمتلكون معرفة عميقة ومترابطة عن المؤسسة أو القطاع المدروس.

- من 6 إلى 10 سنوات :تأتي هذه الفئة في المرتبة الثانية بنسبة 30%. هؤلاء المبحوثين لديهم خبرة متوسطة في العمل، مما يجعلهم أيضاً ذوي أهمية في الدراسة حيث يمكن أن يقدموا رؤى مميزة تعكس توازناً بين الخبرة العملية والنظرة الحديثة.
- أقل من 5 سنوات :تمثل هذه الفئة الأقلية بنسبة 8%. يشير ذلك إلى قلة عدد المبحوثين الذين هم جدد نسبياً في مجال العمل.

### المحور الأول : العلاقة بين الاتصال التنظيمي النازل في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها

الجدول رقم 06: آراء المبحوثين حول ما إذا كانت هناك توجيهات واضحة ومفهومة بين الإدارة والموظفين بشأن الأهداف والمهام



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	%100

#### التعليق:

يشير الجدول رقم 06 إلى آراء المبحوثين حول وضوح وفهم التوجيهات بين الإدارة والموظفين بشأن الأهداف والمهام. تظهر البيانات أن النسبة الكبرى من المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 88%، بينما أجاب 12% بلا.

حيث بينت النتائج أن:

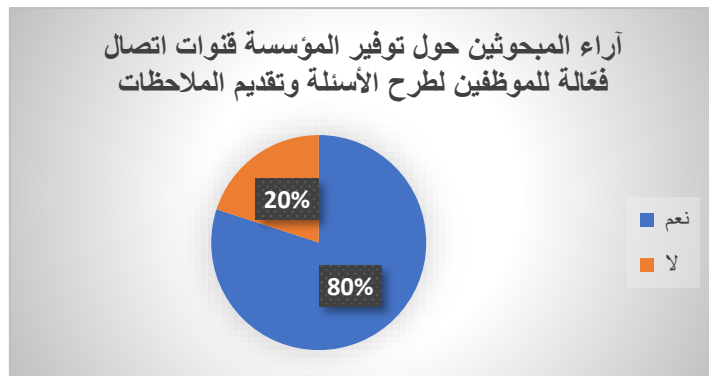
تمثل الإجابة "نعم" الأغلبية الساحقة بنسبة 88%. هذا يشير إلى أن معظم المبحوثين يشعرون بأن هناك توجيهات واضحة ومفهومة بين الإدارة والموظفين بخصوص الأهداف والمهام. هذا يعكس بيئة عمل تميزها الاتصالات الفعالة والتوجيهات الواضحة، مما قد يسهم في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

تمثل الإجابة "لا" نسبة قليلة تبلغ 12%. هذه النسبة تشير إلى وجود بعض الأفراد الذين يرون أن التوجيهات ليست واضحة أو مفهومة بين الإدارة والموظفين. يمكن أن يعكس ذلك وجود بعض الثغرات في الاتصال أو التوجيهات التي قد تحتاج إلى معالجة.

يمكن استنتاج أن الأغلبية العظمى من المبحوثين يرون أن التوجيهات بين الإدارة والموظفين بشأن الأهداف والمهام واضحة ومفهومة، مما يعكس بيئة عمل إيجابية من حيث التواصل الفعال. ومع ذلك، فإن وجود نسبة صغيرة ترى عكس ذلك يشير إلى ضرورة أن تظل الإدارة يقظة في تحسين وضوح التوجيهات والتأكد من فهم جميع الموظفين لها بشكل جيد.

**الجدول رقم 07: آراء المبحوثين حول توفير المؤسسة قنوات اتصال فعالة للموظفين لطرح**

**الأسئلة وتقديم الملاحظات**



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

## التعليق:

رقم 07 إلى آراء المبحوثين حول فعالية قنوات الاتصال التي توفرها المؤسسة للموظفين لطرح الأسئلة وتقديم الملاحظات. تظهر البيانات أن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 80%، بينما أجاب 20% بلا.

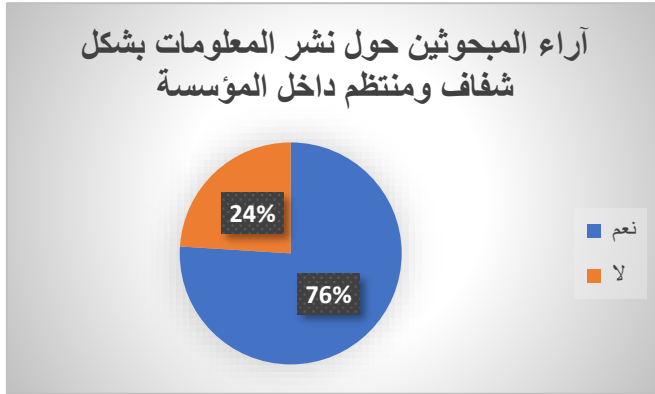
حيث يتبين أن:

تمثل الإجابة "نعم" الأغلبية بنسبة 80%. هذا يشير إلى أن معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر قنوات اتصال فعّالة تمكنهم من طرح الأسئلة وتقديم الملاحظات. يعكس هذا وجود نظام تواصل داخلي قوي في المؤسسة يتيح للموظفين التفاعل والمشاركة، مما يعزز الشفافية والثقة بينهم وبين الإدارة.

تمثل الإجابة "لا" نسبة 20%. هذه النسبة ليست ضئيلة وتشير إلى وجود مجموعة من الموظفين الذين يشعرون بأن قنوات الاتصال المتاحة غير فعّالة أو غير كافية. يمكن أن يعكس ذلك وجود بعض العقبات أو النقاط التي تحتاج إلى تحسين في نظام الاتصال داخل المؤسسة.

يمكن استنتاج أن الأغلبية العظمى من المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر قنوات اتصال فعّالة لطرح الأسئلة وتقديم الملاحظات، مما يعكس بيئة عمل تفاعلية وداعمة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة 20% ممن يرون عكس ذلك يشير إلى وجود مجال للتحسين في نظام الاتصال داخل المؤسسة. يجب على الإدارة أخذ هذا التوزيع في الاعتبار والعمل على تعزيز قنوات الاتصال بحيث تشمل كافة الموظفين وتلبي احتياجاتهم، لضمان تواصل فعّال ومستمر يعزز من الإنتاجية والرضا الوظيفي.

الجدول رقم 08: آراء المبحوثين حول نشر المعلومات بشكل شفاف ومنتظم داخل المؤسسة



الإجابات	النسبة %	التكرار المطلق
نعم	76%	38
لا	24%	12
المجموع	100%	50

#### التعليق:

يشير الجدول رقم 08 إلى آراء المبحوثين حول نشر المعلومات بشكل شفاف ومنتظم داخل المؤسسة. تظهر البيانات أن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 76%، بينما أجاب 24% بلا.

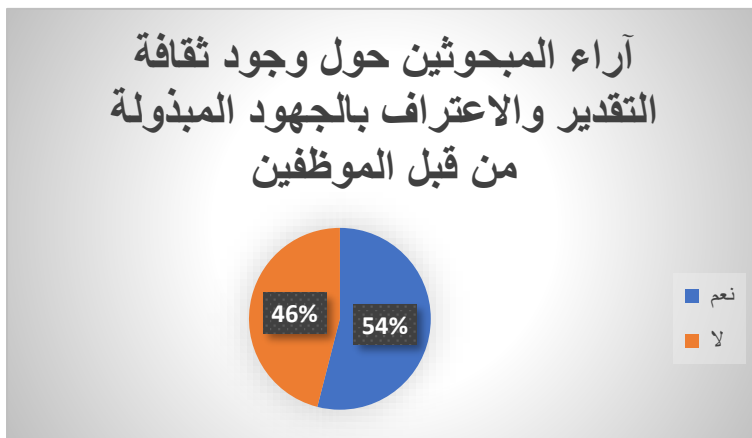
تمثل الإجابة "نعم" الأغلبية بنسبة 76%. هذا يشير إلى أن معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة تنشر المعلومات بشكل شفاف ومنتظم. يعكس ذلك وجود نظام فعال لنشر المعلومات داخل المؤسسة، مما يساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة ويعزز من الشفافية والوضوح في بيئة العمل.

تمثل الإجابة "لا" نسبة 24%. هذه النسبة ليست قليلة وتشير إلى أن هناك مجموعة من الموظفين يشعرون بأن المعلومات لا تُنشر بشكل شفاف أو منتظم داخل المؤسسة. يمكن أن يعكس ذلك وجود بعض التحديات أو القصور في نظام نشر المعلومات، مما قد يؤدي إلى عدم رضا بعض الموظفين أو شعورهم بعدم الشفافية.

ومنه نستنتج أن الأغلبية العظمى من المبحوثين يرون أن المؤسسة تنشر المعلومات بشكل شفاف ومنتظم، مما يعكس بيئة عمل تسودها الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين. ومع ذلك، فإن وجود نسبة 24% ممن يرون عكس ذلك يشير إلى الحاجة إلى تحسين نظام نشر

المعلومات داخل المؤسسة. يجب على الإدارة أن تأخذ هذه الآراء في الاعتبار وتسعى لتحسين الشفافية والانتظام في نشر المعلومات لضمان رضا جميع الموظفين وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: آراء المبحوثين حول وجود ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	%100

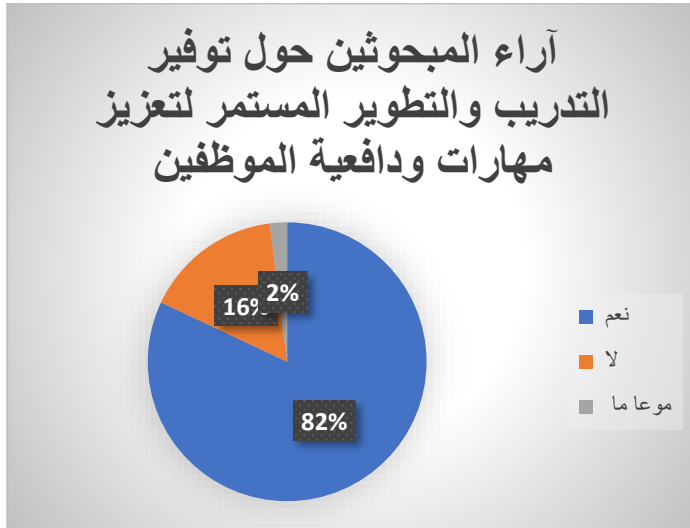
#### التعليق:

يشير الجدول رقم 09 إلى آراء المبحوثين حول وجود ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين داخل المؤسسة. تظهر البيانات أن 54% من المبحوثين أجابوا بنعم، بينما أجاب 46% بلا.

تمثل الإجابة "نعم" الأغلبية بنسبة 54%. هذا يشير إلى أن أكثر من نصف المبحوثين يشعرون بوجود ثقافة تقدير واعتراف بالجهود المبذولة داخل المؤسسة. يعكس ذلك وجود جهود ملموسة من الإدارة لتعزيز التقدير والاعتراف بالجهود، مما يساهم في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد.

مثل الإجابة "لا" نسبة 46%. هذه النسبة تشير إلى وجود عدد كبير من الموظفين الذين يشعرون بعدم وجود ثقافة تقدير واعتراف بالجهود المبذولة. يمكن أن يعكس ذلك شعوراً بالإحباط أو نقصاً في التقدير، مما قد يؤثر سلباً على معنويات الموظفين وإنتاجيتهم. ومنه نستنتج أن هناك انقساماً واضحاً في آراء المبحوثين حول وجود ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود داخل المؤسسة، حيث يرى 54% أن هناك تقديراً واعترافاً بالجهود، بينما يشعر 46% بعدم وجود ذلك. هذا التوزيع يشير إلى وجود جهود في هذا الاتجاه من قبل الإدارة، ولكنها قد لا تكون كافية أو غير موزعة بشكل عادل. يجب على الإدارة أخذ هذه الآراء في الاعتبار والعمل على تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بشكل أكبر وشامل لضمان رضا جميع الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. تحسين هذه الثقافة يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

الجدول رقم 10: آراء المبحوثين حول توفير التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهارات ودافعية الموظفين



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	41	82%
لا	08	16%
نوعاً ما	01	02%
المجموع	50	100%

## التعليق:

يشير الجدول رقم 10 إلى آراء المبحوثين حول توفير التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهارات ودافعية الموظفين. تظهر البيانات أن 82% من المبحوثين أجابوا بنعم، بينما أجاب 16% بلا و 2% بالإجابة "نوعا ما".

مثل الإجابة "نعم" الأغلبية الساحقة بنسبة 82%. هذا يشير إلى أن معظم المبحوثين يرون أن توفير التدريب والتطوير المستمر يساهم في تعزيز مهاراتهم ودافعتهم في العمل. يعكس ذلك اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها وتحسين أدائهم، مما يعزز من رضاهم وإنتاجيتهم.

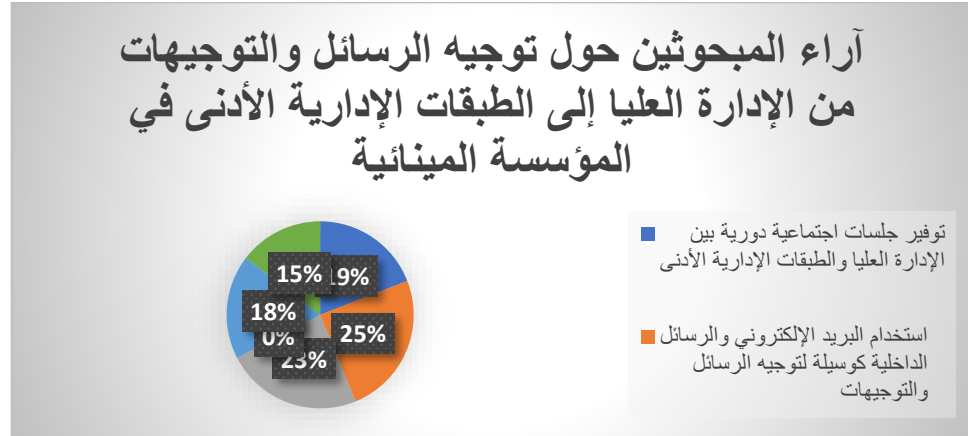
تمثل الإجابة "لا" نسبة 16%. هذه النسبة تشير إلى وجود مجموعة من الموظفين الذين يرون أن التدريب والتطوير المستمر لا يساهم بشكل كافٍ في تعزيز مهاراتهم ودافعتهم. يمكن أن يعكس ذلك وجود بعض التحديات أو القصور في برامج التدريب، أو ربما عدم تحقيق النتائج المرجوة من هذه البرامج.

تمثل الإجابة "نوعا ما" نسبة 2%. يمكن تفسير هذه النسبة بأن بعض الموظفين يرون بعض الفوائد من التدريب والتطوير، ولكن بشكل محدود أو غير مؤثر بنفس القدر الذي يتوقعونه.

ومنه نستنتج أن التدريب والتطوير المستمر يحظى بدعم كبير من قبل معظم المبحوثين، حيث يرون أنه يساهم في تعزيز مهاراتهم ودافعتهم في العمل. ومع ذلك، فإن وجود نسبة 16% من الموظفين الذين يشعرون بعدم فاعلية هذه البرامج يشير إلى ضرورة تحسين وتطوير برامج التدريب والتطوير لتلبية احتياجات وتطلعات جميع الموظفين. من الضروري على الإدارة مراجعة استراتيجيات التدريب وتحسينها بما يتماشى مع احتياجات وتطلعات الموظفين، لضمان الاستفادة القصوى من هذه الجهود وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم 11: آراء المبحوثين حول توجيه الرسائل والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الطبقات الإدارية الأدنى في المؤسسة المينائية

النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
18%	17	توفير جلسات اجتماعية دورية بين الإدارة العليا والطبقات الإدارية الأدنى
25%	22	استخدام البريد الإلكتروني والرسائل الداخلية كوسيلة لتوجيه الرسائل والتوجيهات
23%	21	عقد اجتماعات شهرية أو أسبوعية لتوجيه الرسائل الهامة ومناقشة الأولويات
15%	19	استخدام النشرات الداخلية والمواد التوجيهية لتوجيه الرسائل والتوجيهات
18%	16	تعيين مسؤولين لتوجيه الرسائل والتوجيهات في كل قسم أو وحدة
15%	13	إجراء اجتماعات فردية بين المديرين والموظفين لتوجيه الرسائل والتوجيهات الشخصية
%100	108	المجموع



### التعليق:

يمثل الجدول رقم 11 آراء المبحوثين حول توجيه الرسائل والتوجيهات من الإدارة العليا إلى

الطبقات الإدارية الأدنى في المؤسسة المينائية حيث جاءت مؤشرات على الترتيب التالي:

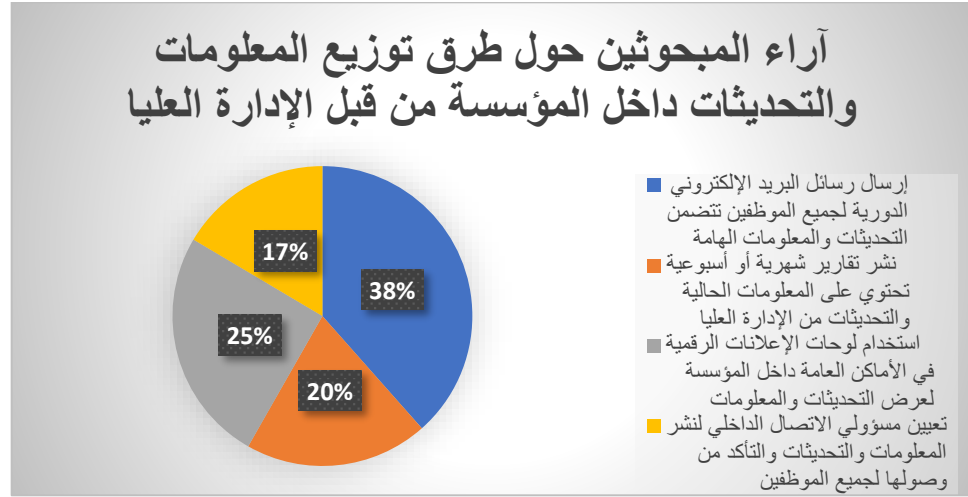
- استخدام البريد الإلكتروني والرسائل الداخلية كوسيلة لتوجيه الرسائل والتوجيهات: 25%
- عقد اجتماعات شهرية أو أسبوعية لتوجيه الرسائل الهامة ومناقشة الأولويات: 23%
- توفير جلسات اجتماعية دورية بين الإدارة العليا والطبقات الإدارية الأدنى: 18%
- تعيين مسؤولين لتوجيه الرسائل والتوجيهات في كل قسم أو وحدة: 18%
- استخدام النشرات الداخلية والمواد التوجيهية لتوجيه الرسائل والتوجيهات: 15%
- إجراء اجتماعات فردية بين المديرين والموظفين لتوجيه الرسائل والتوجيهات الشخصية: 15%

ومنه نستنتج أن:

أن هناك مجموعة من الأساليب المستخدمة لتوجيه الرسائل والتوجيهات داخل المؤسسة المينائية، ولكن استخدام البريد الإلكتروني يظهر كأحد أكثر الطرق شيوعاً. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن عقد الاجتماعات الشهرية أو الأسبوعية يعتبر وسيلة فعالة لتوجيه الرسائل الهامة ومناقشة الأولويات. يمكن أن يكون توفير جلسات اجتماعية دورية بين الإدارة العليا والطبقات الإدارية الأدنى أيضاً مناسباً لتحسين التواصل وبناء العلاقات داخل المؤسسة.

الجدول رقم12: آراء المبحوثين حول طرق توزيع المعلومات والتحديثات داخل المؤسسة من قبل الإدارة العليا

الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
إرسال رسائل البريد الإلكتروني الدورية لجميع الموظفين تتضمن التحديثات والمعلومات الهامة	35	38%
نشر تقارير شهرية أو أسبوعية تحتوي على المعلومات الحالية والتحديثات من الإدارة العليا	18	20%
استخدام لوحات الإعلانات الرقمية في الأماكن العامة داخل المؤسسة لعرض التحديثات والمعلومات	23	25%
تعيين مسؤولي الاتصال الداخلي لنشر المعلومات والتحديثات والتأكد من وصولها لجميع الموظفين	15	17%
المجموع	91	%100



### التعليق:

يبين الجدول رقم 12 طرق توزيع المعلومات والتحديثات داخل المؤسسة من قبل الإدارة العليا والتي جاءت بالترتيب الآتي:

1. إرسال رسائل البريد الإلكتروني الدورية لجميع الموظفين تتضمن التحديثات والمعلومات

الهامة: 38%

2. استخدام لوحات الإعلانات الرقمية في الأماكن العامة داخل المؤسسة لعرض التحديثات

والمعلومات: 25%

3. نشر تقارير شهرية أو أسبوعية تحتوي على المعلومات الحالية والتحديثات من الإدارة

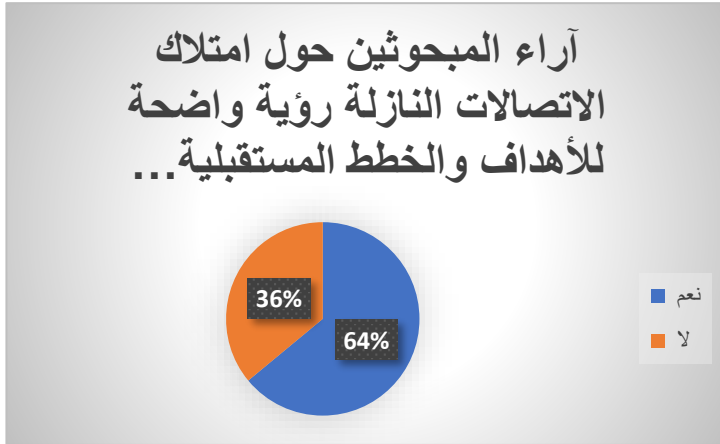
العليا: 20%

4. تعيين مسؤولي الاتصال الداخلي لنشر المعلومات والتحديثات والتأكد من وصولها

لجميع الموظفين: 17%

ومنه يظهر أن إرسال رسائل البريد الإلكتروني الدورية هو الأسلوب الأكثر فعالية وشيوعاً لتوزيع المعلومات والتحديثات داخل المؤسسة. استخدام لوحات الإعلانات الرقمية أيضاً يعتبر وسيلة فعالة لجذب انتباه الموظفين إلى التحديثات والمعلومات الهامة. يمكن أن تكون التقارير الشهرية أو الأسبوعية أيضاً مفيدة، ولكن ليست بنفس الشيوع كرسائل البريد الإلكتروني.

الجدول رقم 13: آراء المبحوثين حول امتلاك الاتصالات النازلة رؤية واضحة للأهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة المينائية



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

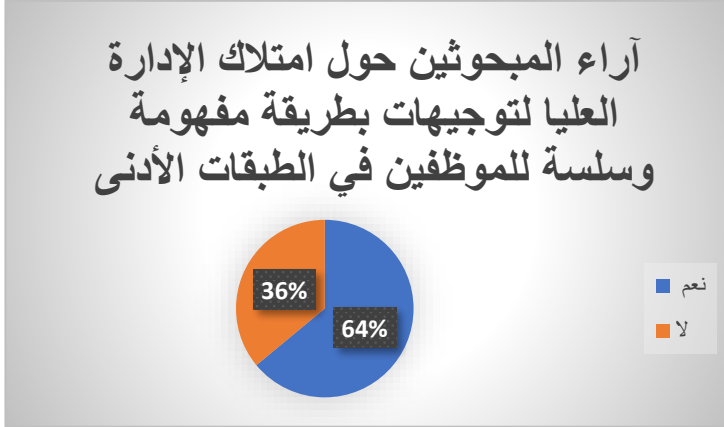
#### التعليق:

يبين الجدول رقم 13 الذي يتضمن آراء المبحوثين حول امتلاك الاتصالات النازلة رؤية واضحة للأهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة المينائية.

يظهر أن غالبية المبحوثين (64%) يرون أن لديهم اتصالات نازلة توفر لهم رؤية واضحة لأهداف وخطط المؤسسة المينائية، مما يعكس وجود نظام فعال للاتصالات داخل المؤسسة. بالمقابل، يوجد نسبة 36% من المبحوثين الذين يشكون في وضوح الرؤية التي توفرها لهم الاتصالات النازلة.

تشير النتائج إلى أن هناك جزء كبير من الموظفين في المؤسسة المينائية يرون أن الاتصالات النازلة توفر لهم رؤية واضحة لأهداف وخطط المؤسسة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة غير قليلة من الذين لا يرون هذا الأمر يشير إلى ضرورة مراجعة وتحسين نظام الاتصالات الداخلية لتوفير رؤية مشتركة وواضحة لجميع الموظفين حول اتجاهات وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم 14: آراء المبحوثين حول امتلاك الإدارة العليا لتوجيهات بطريقة مفهومة وسلسة للموظفين في الطبقات الأدنى



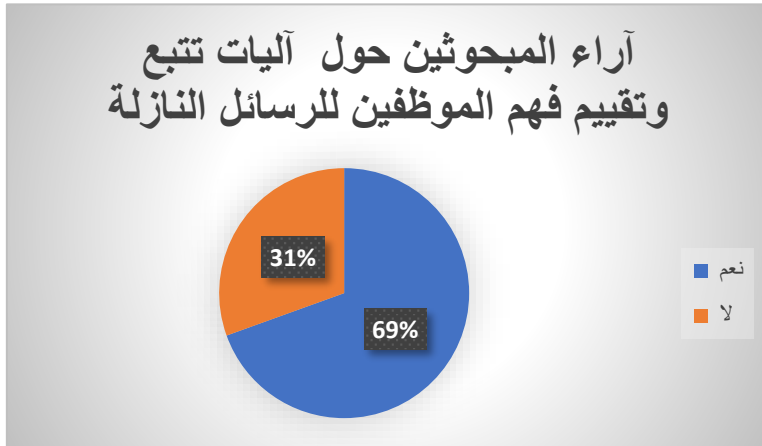
الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	41	64%
لا	09	36%
المجموع	50	%100

التعليق:

يبين الجدول رقم 14: آراء المبحوثين حول امتلاك الإدارة العليا لتوجيهات بطريقة مفهومة وسلسة للموظفين في الطبقات الأدنى، يظهر أن غالبية المبحوثين (64%) يرون أن الإدارة العليا تمتلك توجيهات بطريقة مفهومة وسلسة للموظفين في الطبقات الأدنى، مما يعكس وجود نظام فعال لتوجيه العمل وتحديد الأهداف داخل المؤسسة. بالمقابل، يوجد نسبة 36% من المبحوثين الذين لا يرون هذا الأمر.

ومنه نستنتج أن هناك ثقة نسبية في الإدارة العليا من قبل الموظفين فيما يتعلق بامتلاك توجيهات مفهومة وسلسة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة غير قليلة من الذين لا يرون هذا الأمر يشير إلى ضرورة استمرار العمل على تحسين عمليات التوجيه والاتصال داخل المؤسسة لضمان فهم وتنفيذ الأهداف بشكل فعال من جميع الموظفين.

الجدول رقم 15: آراء المبحوثين حول آليات تتبع وتقييم فهم الموظفين للرسائل النازلة



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	32	82%
لا	18	36%
المجموع	50	%100

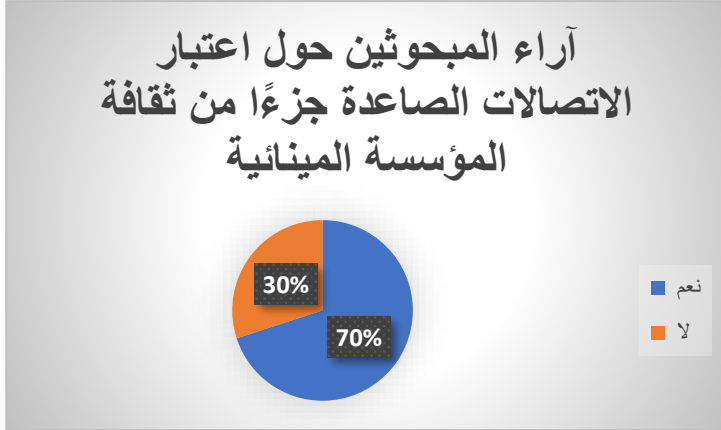
التعليق:

يوضح الجدول رقم 15 آراء المبحوثين حول آليات تتبع وتقييم فهم الموظفين للرسائل النازلة حيث تبين أن: المؤشر نعم جاء بنسبة 82% في حين جاء المؤشر لا 36%. يظهر من البيانات أن نسبة كبيرة من المبحوثين (82%) يرون أن هناك آليات تتبع وتقييم لفهم الموظفين للرسائل النازلة. ومع ذلك، فإن هناك نسبة أقل (36%) من المبحوثين الذين يشككون في وجود هذه الآليات.

ومنه نستنتج أن هناك جهوداً مبدولة في المؤسسة لتتبع وتقييم فهم الموظفين للرسائل النازلة، حيث يعتبر العديد من المبحوثين (82%) أن هذه الآليات موجودة. ومع ذلك، يظهر وجود نسبة من المبحوثين (36%) الذين لا يرون وجود هذه الآليات، مما يشير إلى ضرورة تحسين وتطوير الأساليب المستخدمة في تقييم فهم الموظفين للرسائل النازلة لضمان فعالية التواصل داخل المؤسسة.

## المحور الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي الصاعد في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها

الجدول رقم 16: آراء المبحوثين حول اعتبار الاتصالات الصاعدة جزءاً من ثقافة المؤسسة المينائية



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	%100

### التعليق:

الجدول رقم 16 يمثل آراء المبحوثين حول اعتبار الاتصالات الصاعدة جزءاً من ثقافة المؤسسة المينائية

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

نعم 70% :

لا 30% :

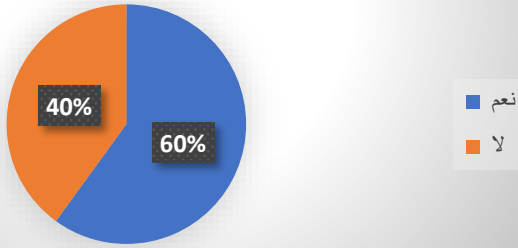
يُظهر الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين (70%) يرون أن الاتصالات الصاعدة تُعتبر جزءاً من ثقافة المؤسسة المينائية، في حين أن نسبة أقل (30%) لا تتفق مع هذا البيان. ومنه نستنتج أن هناك توافقاً نسبياً بين المبحوثين حول أهمية اعتبار الاتصالات الصاعدة جزءاً من ثقافة المؤسسة المينائية، حيث يعتبر الغالبية العظمى (70%) أن هذا النوع من الاتصالات ضروري ومرتببط بالثقافة المؤسسية. ومع ذلك، فإن هناك نسبة صغيرة (30%)

من المبحوثين لا توافق على هذا الاعتبار. لذلك، يجب على المؤسسة أن تعمل على تعزيز فهم أهمية الاتصالات الصاعدة كجزء أساسي من ثقافتها لضمان تطبيقها بشكل فعال وشامل داخل المنظمة.

الجدول رقم 17: آراء المبحوثين وجود آليات محددة لتحفيز العمال على تقديم آرائهم

وأفكارهم بشأن تطوير وتحسين العمليات

آراء المبحوثين وجود آليات محددة لتحفيز العمال على تقديم آرائهم وأفكارهم بشأن تطوير وتحسين العمليات



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	%100

الجدول رقم 17 يبين آراء المبحوثين حول وجود آليات محددة لتحفيز العمال على تقديم آرائهم وأفكارهم بشأن تطوير وتحسين العمليات

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم 60% :

2. لا 40% :

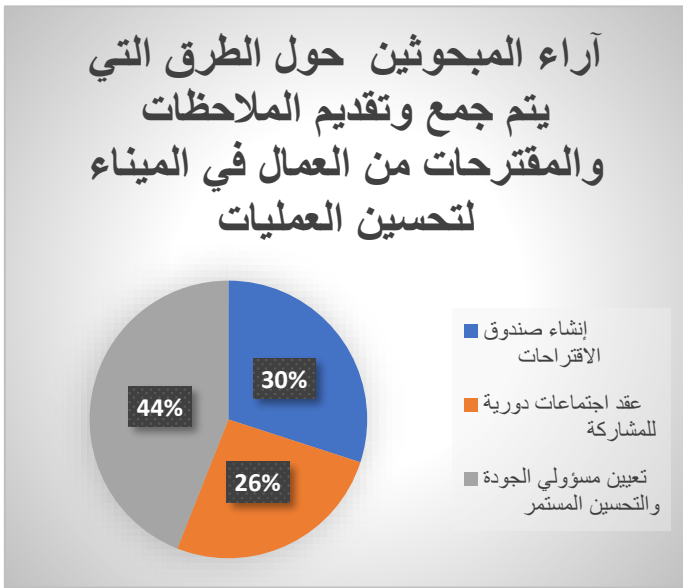
يُظهر الجدول أن 60% من المبحوثين يرون أن هناك آليات محددة لتحفيز العمال على تقديم آرائهم وأفكارهم بشأن تطوير وتحسين العمليات. بينما يعتقد 40% من المبحوثين عدم وجود هذه الآليات.

الاستنتاج:

تظهر البيانات أن هناك تبايناً في آراء الموظفين بشأن وجود آليات محددة لتحفيزهم على تقديم آرائهم وأفكارهم لتطوير وتحسين العمليات. يُظهر النصف الأكبر من المبحوثين (60%) وجود تلك الآليات، بينما يشكك النصف الآخر (40%) في وجودها. لذلك، ينبغي على المؤسسة تقديم المزيد من الدعم وتعزيز الآليات التحفيزية لضمان تشجيع الموظفين على المشاركة بنشاط في عمليات تطوير وتحسين العمليات.

الجدول رقم 18: آراء المبحوثين حول الطرق التي يتم جمع وتقديم الملاحظات والمقترحات

من العمال في الميناء لتحسين العمليات



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
إنشاء صندوق الاقتراحات	15	30%
عقد اجتماعات دورية للمشاركة	13	26%
تعيين مسؤولي الجودة والتحسين المستمر	22	44%
المجموع	50	%100

التعليق:

الجدول رقم 18 يبين آراء المبحوثين حول الطرق التي يتم جمع وتقديم الملاحظات والمقترحات من العمال في الميناء لتحسين العمليات بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. تعيين مسؤولي الجودة والتحسين المستمر 44% :

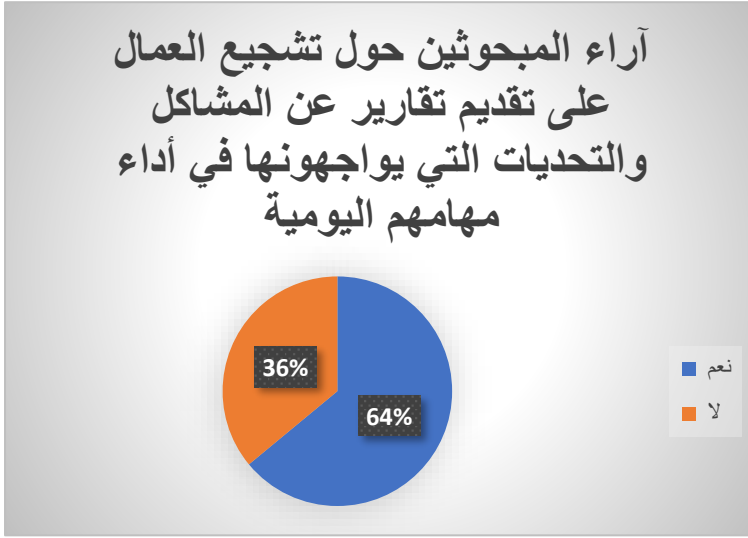
2. إنشاء صندوق الاقتراحات 30% :

3. عقد اجتماعات دورية للمشاركة 26% :

يظهر الجدول أن غالبية المبحوثين (44%) يرون أن تعيين مسؤولي الجودة والتحسين المستمر هو الطريقة الأساسية لجمع وتقديم الملاحظات والمقترحات من العمال في الميناء لتحسين العمليات. بينما يعتبر 30% من المبحوثين إنشاء صندوق الاقتراحات هو الأسلوب المفضل، ويفضل 26% عقد اجتماعات دورية للمشاركة.

تظهر البيانات أن تعيين مسؤولي الجودة والتحسين المستمر هو الطريقة الأكثر شيوعاً وفاعلية بالنسبة لجمع وتقديم الملاحظات والمقترحات من العمال في الميناء لتحسين العمليات. إلا أن إنشاء صندوق الاقتراحات وعقد اجتماعات دورية للمشاركة ما زالت طرقاً مهمة ويمكن أن تكون لها دور في تعزيز التواصل وتعزيز المشاركة في تحسين العمليات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 19: آراء المبحوثين حول تشجيع العمال على تقديم تقارير عن المشاكل والتحديات التي يواجهونها في أداء مهامهم اليومية



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

التعليق:

يبين الجدول رقم 19: آراء المبحوثين حول تشجيع العمال على تقديم تقارير عن المشاكل والتحديات

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

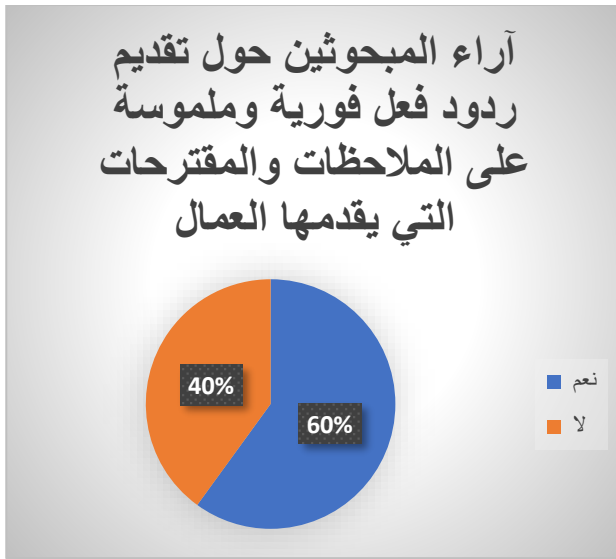
1. نعم 64% :

2. لا 36% :

يُظهر الجدول أن غالبية المبحوثين (64%) يرون أنه يجب تشجيع العمال على تقديم تقارير عن المشاكل والتحديات التي يواجهونها في أداء مهامهم اليومية. بينما يعتقد الباقون (36%) أنه لا يجب تشجيع ذلك، يشير التحليل إلى أن هناك تأييداً قوياً لفكرة تشجيع العمال على تقديم تقارير عن المشاكل والتحديات التي يواجهونها. يعكس ذلك استعداد الموظفين للمشاركة في

عملية تحسين العمليات والمساهمة في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة. بالتالي، يجب على المؤسسة تطوير بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح وتقديم التقارير البناءة لتعزيز الأداء وتحسين العمليات.

الجدول رقم 20: آراء المبحوثين حول تقديم ردود فعل فورية وملموسة على الملاحظات والمقترحات التي يقدمها العمال



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	%100

التعليق:

الجدول رقم 20 يبين آراء المبحوثين حول تقديم ردود فعل فورية وملموسة

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم 60% :

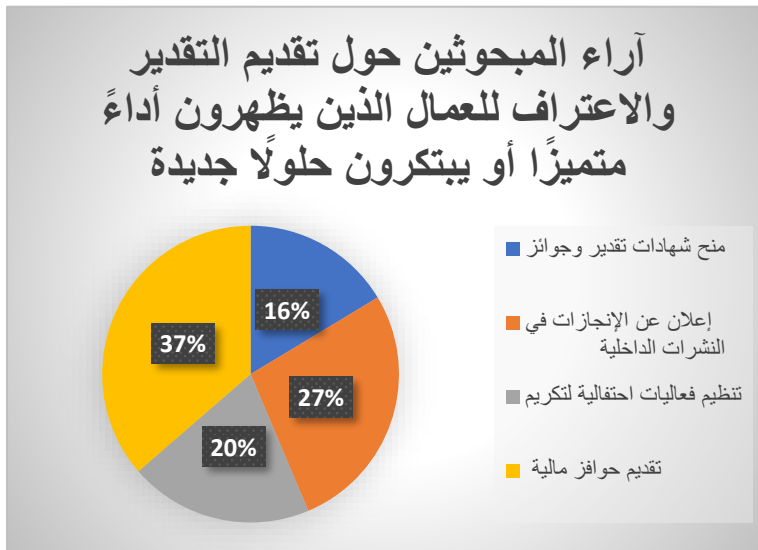
2. لا 40% :

يُظهر الجدول أن 60% من المبحوثين يرون أنه يجب تقديم ردود فعل فورية وملموسة على الملاحظات والمقترحات التي يقدمها العمال. بينما يعتقد 40% أن ذلك غير ضروري.

الاستنتاج:

يشير التحليل إلى أن هناك تأييداً لافتاً لفكرة تقديم ردود فعل فورية وملموسة على الملاحظات والمقترحات التي يقدمها العمال. يُعتبر هذا جزءاً مهماً من عملية التواصل داخل المؤسسة وتعزيز الشعور بالاهتمام والاعتراف بالمساهمة. بالتالي، ينبغي على المؤسسة تطبيق آليات فعّالة لتقديم تلك الردود الفورية والملموسة لتعزيز روح التعاون وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعّالة في تحسين العمليات.

الجدول رقم 21: آراء المبحوثين حول تقديم التقدير والاعتراف للعمال الذين يظهرون أداءً متميزاً أو يبتكرون حلولاً جديدة



النسبة %	التكرار المطلق	الإجابات
16%	09	منح شهادات تقدير وجوائز
27%	15	إعلان عن الإنجازات في النشرات الداخلية
20%	11	تنظيم فعاليات احتفالية لتكريم
37%	20	تقديم حوافز مالية
%100	55	المجموع

التعليق:

الجدول رقم 21 يبين آراء المبحوثين حول تقديم التقدير والاعتراف

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. تقديم حوافز مالية 37% :
2. إعلان عن الإنجازات في النشرات الداخلية 27% :
3. تنظيم فعاليات احتفالية لتكريم 20% :
4. منح شهادات تقدير وجوائز 16% :

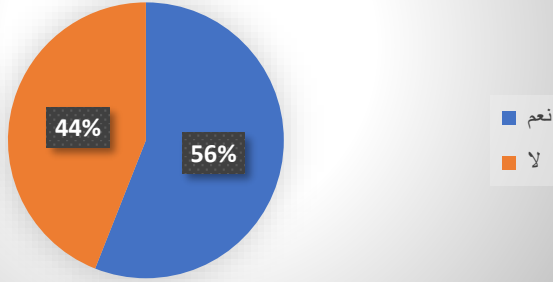
يظهر الجدول أن الأكثرية العظمى من المبحوثين (37%) يرون أن تقديم حوافز مالية هو الأسلوب الأكثر فعالية لتقديم التقدير والاعتراف للعمال الذين يظهرون أداءً متميزاً أو يبتكرون حلولاً جديدة. يليها إعلان عن الإنجازات في النشرات الداخلية (27%)، ثم تنظيم فعاليات احتفالية لتكريم (20%)، وأخيراً منح شهادات تقدير وجوائز (16%).

يعكس التحليل أهمية تقديم الاعتراف والتقدير للعمال المتميزين والمبتكرين. يُظهر الجدول أن العديد من الخيارات متاحة للمؤسسة لتحقيق ذلك، ومن بينها تقديم حوافز مالية وإعلان عن الإنجازات في النشرات الداخلية. ينبغي على المؤسسة اختيار الخيارات المناسبة وتنفيذها بشكل فعال لتعزيز روح الفريق وزيادة الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسة.

الجدول رقم 22: آراء المبحوثين حول متابعة استجابة الإدارة لملاحظات العمال وتطبيق

التغييرات اللازمة

آراء المبحوثين حول متابعة استجابة الإدارة لملاحظات العمال وتطبيق التغييرات اللازمة



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	%100

التعليق:

الجدول رقم 22 يبين آراء المبحوثين حول متابعة استجابة الإدارة لملاحظات العمال وتطبيق

التغييرات اللازمة

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم 56% :

2. لا 44% :

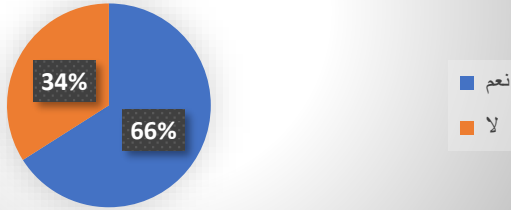
حيث يُظهر الجدول أن 56% من المبحوثين يرون أن الإدارة تتابع استجابتها لملاحظات العمال وتطبق التغييرات اللازمة. بينما يعتقد 44% أن الإدارة لا تقوم بذلك.

يشير التحليل إلى أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين تشعر بأن الإدارة تستجيب لملاحظات العمال وتطبق التغييرات اللازمة. ومع ذلك، فإن هناك نسبة أقل يعتقدون عكس ذلك. بالتالي، قد يكون هناك حاجة لتحسين آليات التواصل بين الإدارة والعمال لضمان فهم جميع الأطراف للاحتياجات والملاحظات وضمان تطبيق التغييرات بشكل فعال وفاعل.

الجدول رقم 23: آراء المبحوثين حول تشجيع المبادرات العمالية والمشاركة في عمليات

التطوير والتدريب

: آراء المبحوثين حول تشجيع  
المبادرات العمالية والمشاركة في  
عمليات التطوير والتدريب



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	%100

التعليق:

الجدول رقم 23: آراء المبحوثين حول تشجيع المبادرات العمالية والمشاركة في عمليات

التطوير والتدريب

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم 66% :

2. لا 34% :

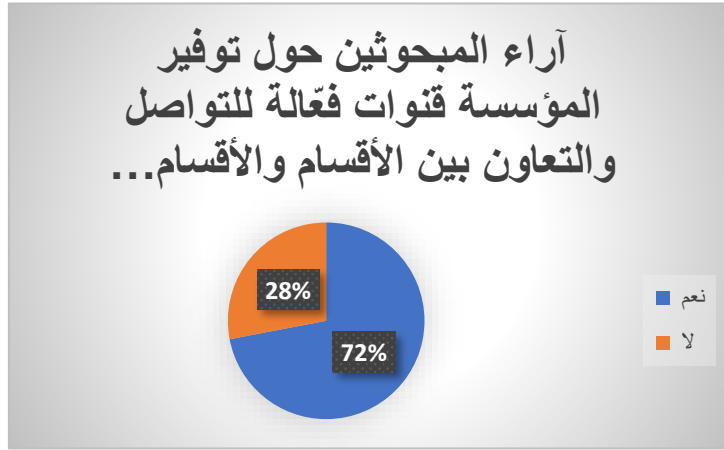
يُظهر الجدول أن 66% من المبحوثين يرون أنه يُشجع على المبادرات العمالية والمشاركة في عمليات التطوير والتدريب. بينما يعتقد 34% منهم عكس ذلك.

تُظهر النتائج أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين يشعرون بأنهم مُشجعون على المبادرات العمالية والمشاركة في عمليات التطوير والتدريب. ومع ذلك، فإن هناك نسبة أقل يعتقدون عكس ذلك. يُعتبر من الضروري تعزيز هذا الدعم وتشجيع المزيد من المشاركة والتفاعل

العمالي في عمليات التطوير والتحسين داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز الروح الفريقية وزيادة الإنتاجية والابتكار.

### المحور الثالث: العلاقة بين الاتصال التنظيمي الأفقية في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها

الجدول رقم 24: آراء المبحوثين حول توفير المؤسسة قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام والأقسام المختلفة



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

التعليق:

الجدول رقم 24 يبين آراء المبحوثين حول توفير المؤسسة قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام والأقسام المختلفة

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم 72% :

2. لا 28% :

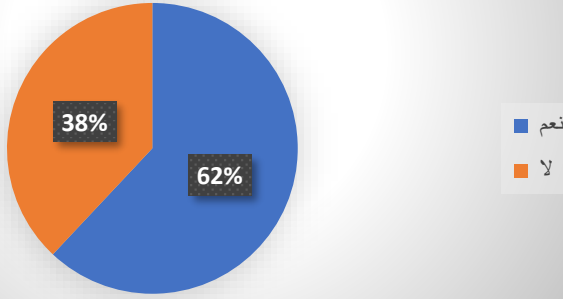
يُظهر الجدول أن 72% من المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة. بينما يعتقد 28% منهم عكس ذلك.

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين يشعرون بأن المؤسسة توفر قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة. ومع ذلك، فإن هناك نسبة أقل يعتقدون عكس ذلك، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين الاتصال التنظيمي الأفقي في المؤسسة. يمكن أن يؤدي تعزيز هذه القنوات إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في زيادة دافعية الإنجاز لدى العمال وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم 25: آراء المبحوثين حول تبني المؤسسة ثقافة من التفاعل والتعاون بين

المستويات المختلفة

آراء المبحوثين حول تبني المؤسسة ثقافة من التفاعل والتعاون بين المستويات المختلفة



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	%100

التعليق:

الجدول رقم 25 يبين آراء المبحوثين حول تبني المؤسسة ثقافة من التفاعل والتعاون بين

المستويات المختلفة

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم 62% :

2. لا 38% :

يُظهر الجدول أن 62% من المبحوثين يرون أن المؤسسة قد تبنت ثقافة من التفاعل والتعاون بين المستويات المختلفة. بينما يعتقد 38% منهم عكس ذلك.

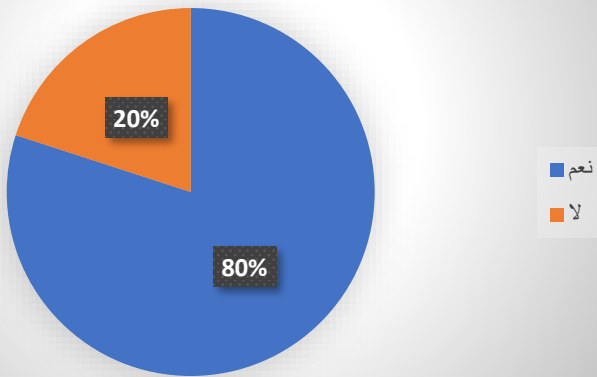
تشير النتائج إلى أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين يعتقدون أن المؤسسة قد تبنت ثقافة من التفاعل والتعاون بين المستويات المختلفة. ومع ذلك، فإن هناك نسبة أقل يعتقدون عكس ذلك، مما يشير إلى وجود بعض الفجوات في التفاعل والتعاون بين المستويات المختلفة في المؤسسة. من المهم تعزيز ثقافة التفاعل والتعاون في المؤسسة لتعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين على جميع المستويات، مما قد يسهم في تعزيز دافعية الإنجاز وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم 26: آراء المبحوثين حول تشجيع المبادرات المشتركة والمشاريع المشتركة بين

الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة

الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	%100

آراء المبحوثين حول تشجيع المبادرات المشتركة والمشاريع المشتركة بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة



التعليق:

الجدول رقم 26 يبين آراء المبحوثين حول تشجيع المبادرات المشتركة والمشاريع المشتركة بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة

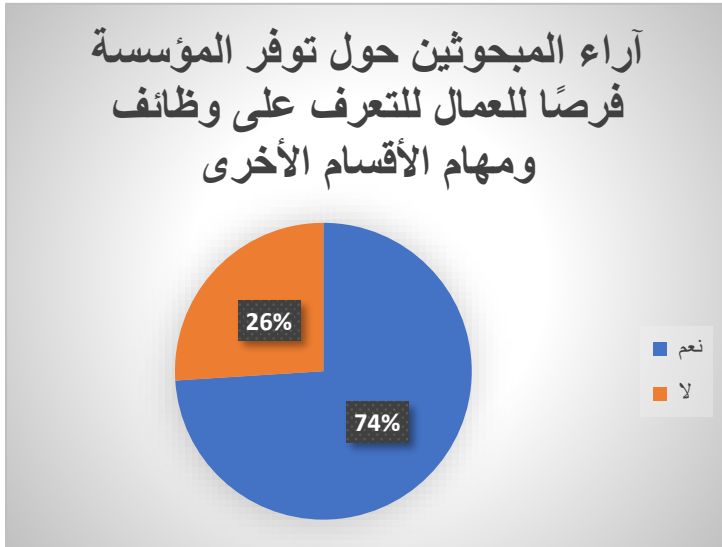
بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم 80% :

2. لا 20% :

يُظهر الجدول أن 80% من المبحوثين يرون أنه يتم تشجيع المبادرات المشتركة والمشاريع المشتركة بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة. بينما يعتقد 20% منهم عكس ذلك. تشير النتائج إلى أن هناك نسبة عالية من المبحوثين يرون أن المؤسسة تشجع المبادرات المشتركة والمشاريع المشتركة بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة. هذا يُظهر وجود روح التعاون والتفاعل داخل المؤسسة التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

الجدول رقم 27: آراء المبحوثين حول توفر المؤسسة فرصًا للعمال للتعرف على وظائف ومهام الأقسام الأخرى



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	%100

التعليق:

الجدول رقم 27 يبين آراء المبحوثين حول توفر المؤسسة فرصًا للعمال للتعرف على وظائف ومهام الأقسام الأخرى

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

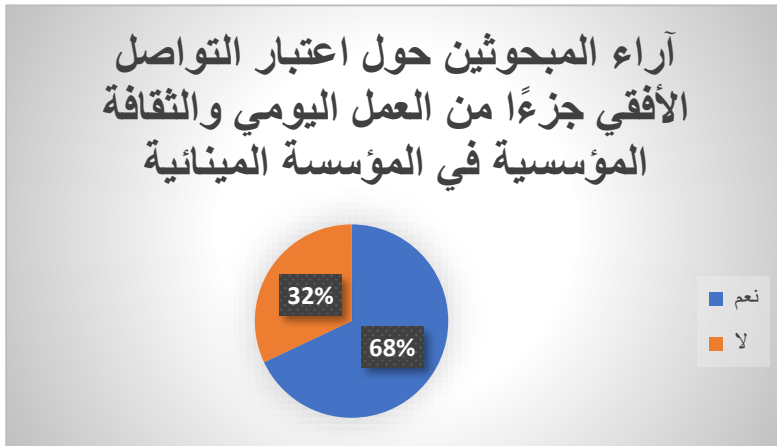
1. نعم %74 :

2. لا %26 :

يُظهر الجدول أن 74% من المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر فرصًا للعمال للتعرف على وظائف ومهام الأقسام الأخرى، في حين يعتقد 26% منهم عكس ذلك.

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر فرصًا للتعرف على وظائف ومهام الأقسام الأخرى. هذا يعكس التزام المؤسسة بتعزيز الشفافية وتمكين الموظفين من فهم عمليات ووظائف الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يمكنهم من الاستفادة من فرص التعلم والتطوير المهني.

الجدول رقم 28: آراء المبحوثين حول اعتبار التواصل الأفقي جزءًا من العمل اليومي والثقافة المؤسسية في المؤسسة المينائية



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	%100

التعليق:

الجدول رقم 28 يبين آراء المبحوثين حول اعتبار التواصل الأفقي جزءًا من العمل اليومي والثقافة المؤسسية في المؤسسة المينائية

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم %68 :

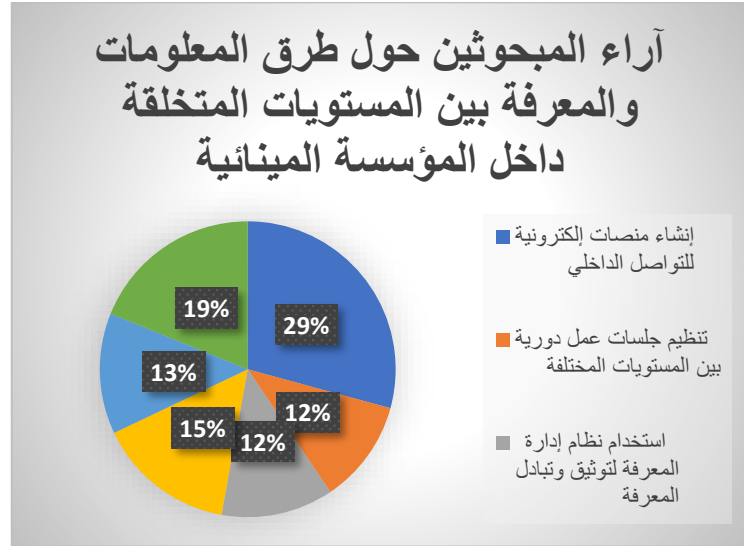
2. لا %32 :

يُظهر الجدول أن 68% من المبحوثين يرون أن التواصل الأفقي جزءًا من العمل اليومي والثقافة المؤسسية في المؤسسة المينائية، بينما يعتقد 32% منهم عكس ذلك.

يشير هذا التحليل إلى أن معظم المبحوثين يرون أهمية التواصل الأفقي كجزء لا يتجزأ من العمل اليومي والثقافة المؤسسية في المؤسسة المينائية. يُعتبر هذا مؤشرًا إيجابيًا على وجود بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل بين مختلف الأقسام والمستويات داخل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز الشفافية وبناء ثقافة من التفاعل والتعاون.

الجدول رقم 29: آراء المبحوثين حول طرق المعلومات والمعرفة بين المستويات المتخلقة داخل المؤسسة المينائية

الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
إنشاء منصات إلكترونية للتواصل الداخلي	31	29%
تنظيم جلسات عمل دورية بين المستويات المختلفة	12	12%
استخدام نظام إدارة المعرفة لتوثيق وتبادل المعرفة	13	12%
تنظيم ورش عمل وندوات لتبادل المعرفة والخبرات	16	15%
تعيين موظفين مسؤولين عن نقل المعرفة بين المستويات	14	13%
إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمعلومات والمعلومات	20	19%
المجموع	106	%100



التعليق:

الجدول رقم 29 يبين آراء المبحوثين حول طرق المعلومات والمعرفة بين المستويات المتخلقة داخل المؤسسة المينائية

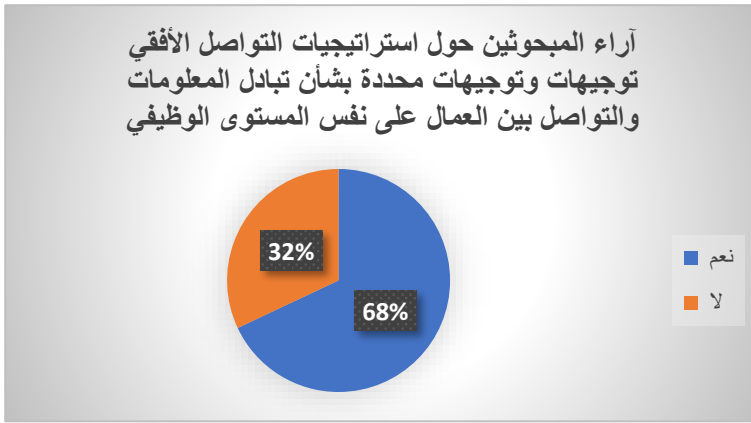
بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمعرفة والمعلومات 19% :
2. إنشاء منصات إلكترونية للتواصل الداخلي 29% :
3. تنظيم ورش عمل وندوات لتبادل المعرفة والخبرات 15% :
4. تنظيم جلسات عمل دورية بين المستويات المختلفة 12% :
5. تعيين موظفين مسؤولين عن نقل المعرفة بين المستويات 13% :
6. استخدام نظام إدارة المعرفة لتوثيق وتبادل المعرفة 12% :

تُظهر النتائج أن النسب الأعلى للمبحوثين يرغبون في إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمعرفة والمعلومات (19%) وإنشاء منصات إلكترونية للتواصل الداخلي (29%). في حين أن النسب الأقل تفضيلاً كانت لتنظيم ورش عمل وندوات لتبادل المعرفة والخبرات (15%) وتنظيم جلسات عمل دورية بين المستويات المختلفة (12%).

يظهر هذا التحليل أن هناك طلبًا عاليًا لإنشاء منصات إلكترونية للتواصل الداخلي وقواعد بيانات مركزية للمعرفة والمعلومات، مما يعكس الحاجة الملحة لتحسين الوصول إلى المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة. على الجانب الآخر، يُظهر الاهتمام الأقل بتنظيم الورش والندوات وجلسات العمل، أن هناك حاجة لتعزيز المبادرات التفاعلية والتواصل الفعال بين المستويات المختلفة في المؤسسة.

**الجدول رقم 30 : آراء المبحوثين حول استراتيجيات التواصل الأفقي وتوجيهات محددة بشأن تبادل المعلومات والتواصل بين العمال على نفس المستوى الوظيفي**



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%

التعليق:

الجدول رقم 30 يبين آراء المبحوثين حول استراتيجيات التواصل الأفقي

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

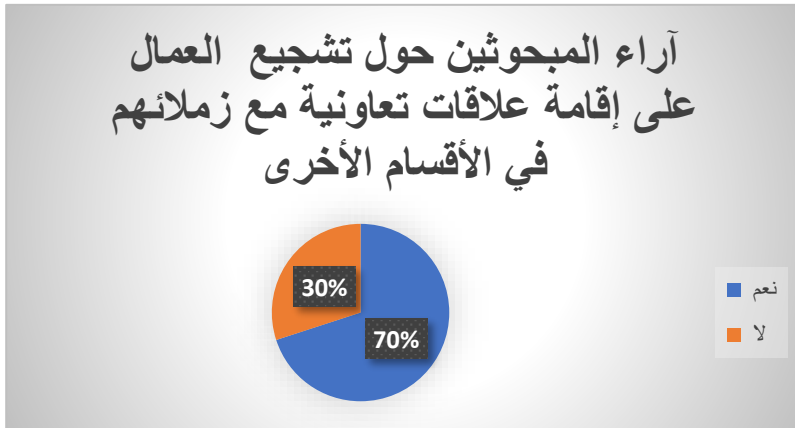
1. نعم 68% :

2. لا 32% :

يظهر الجدول أن 68% من المبحوثين يؤيدون وجود توجيهات وتوجيهات محددة بشأن تبادل المعلومات والتواصل بين العمال على نفس المستوى الوظيفي. بينما يعارض 32% من المبحوثين هذه الاستراتيجيات.

تشير النتائج إلى أن هناك غالبية كبيرة من المبحوثين يرون أهمية وجود توجيهات وتوجيهات محددة لتبادل المعلومات والتواصل بين العمال على نفس المستوى الوظيفي. يمكن أن يسهم هذا في تعزيز التعاون وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة من خلال تحسين تدفق المعلومات وتبادلها بين العاملين في نفس المستوى الوظيفي.

الجدول رقم 31 : آراء المبحوثين حول تشجيع العمال على إقامة علاقات تعاونية مع زملائهم في الأقسام الأخرى



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

التعليق:

الجدول رقم 31: آراء المبحوثين حول تشجيع العمال على إقامة علاقات تعاونية مع زملائهم في الأقسام الأخرى

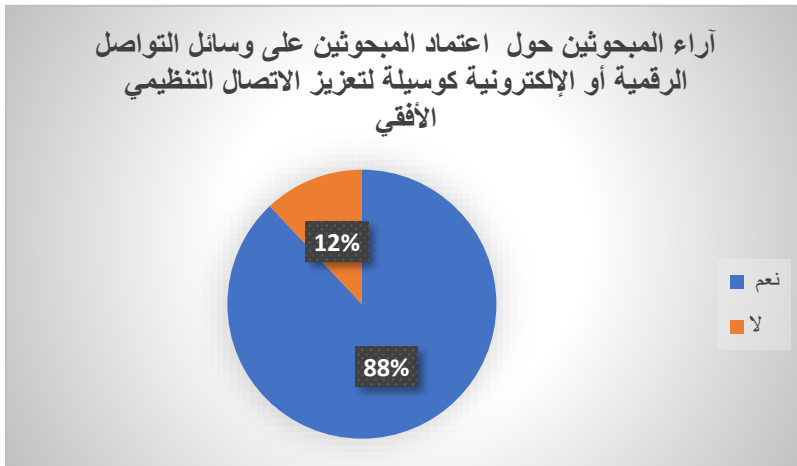
بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم 70% :

2. لا 30% :

يوضح الجدول أن 70% من المبحوثين يؤيدون تشجيع العمال على إقامة علاقات تعاونية مع زملائهم في الأقسام الأخرى. في حين أن 30% من المبحوثين لا يؤيدون هذا الاقتراح. تشير النتائج إلى أن هناك غالبية كبيرة من المبحوثين يرون أهمية تشجيع العمال على بناء علاقات تعاونية مع زملائهم في الأقسام الأخرى. يمكن أن تسهم هذه العلاقات في تحسين التواصل وتعزيز التعاون داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز روح الفريق الواحد.

الجدول رقم 32 : آراء المبحوثين حول اعتماد المبحوثين على وسائل التواصل الرقمية أو الإلكترونية كوسيلة لتعزيز الاتصال التنظيمي الأفقي



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

التعليق:

الجدول رقم 32 يبين آراء المبحوثين حول اعتماد وسائل التواصل الرقمية لتعزيز الاتصال التنظيمي الأفقي

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

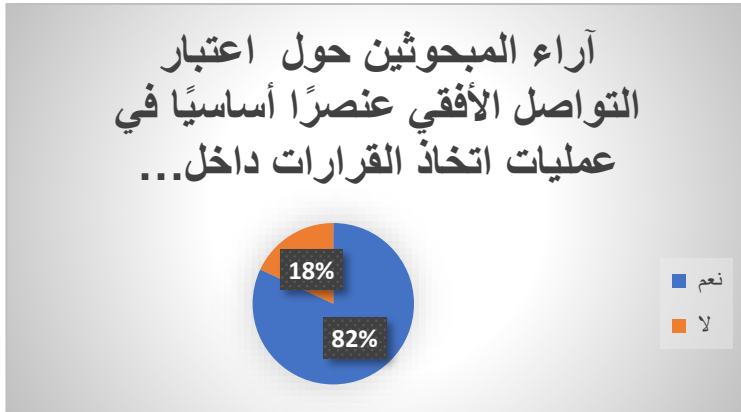
1. نعم 88% :

2. لا 12% :

يظهر الجدول أن 88% من المبحوثين يعتقدون في أهمية اعتماد وسائل التواصل الرقمية كوسيلة لتعزيز الاتصال التنظيمي الأفقي. في المقابل، يعتقد 12% فقط من المبحوثين أن هذه الوسائل ليست ذات أهمية.

يشير التحليل إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون أن استخدام وسائل التواصل الرقمية يلعب دورًا هامًا في تعزيز الاتصال التنظيمي الأفقي. يمكن أن تسهم هذه الوسائل في تحسين التواصل بين الأقسام وتعزيز التعاون الأفقي، مما يسهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

الجدول رقم 33 : آراء المبحوثين حول اعتبار التواصل الأفقي عنصرًا أساسيًا في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المينائية



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	41	68.88%
لا	09	31.11%
المجموع	50	100%

التعليق:

الجدول رقم 33 يبين آراء المبحوثين حول اعتبار التواصل الأفقي عنصرًا أساسيًا في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المينائية بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

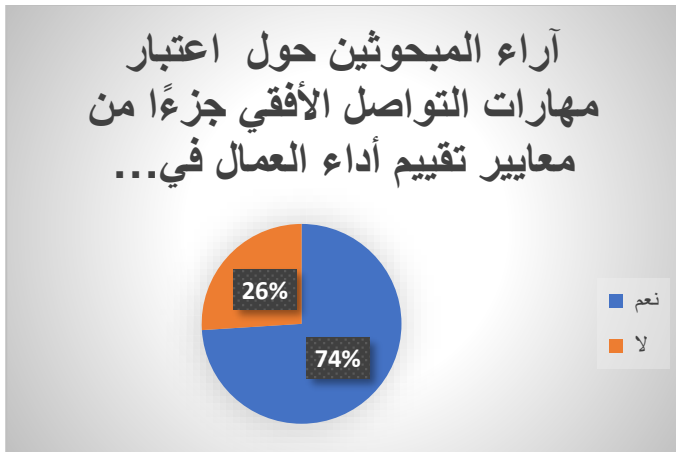
1. نعم 68.88% :

2. لا 31.11% :

يظهر الجدول أن 68.88% من المبحوثين يرون أن التواصل الأفقي هو عنصر أساسي في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المينائية. بينما يعتقد 31.11% أن التواصل الأفقي ليس عنصراً أساسياً في هذه العمليات.

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون أهمية بالغة للتواصل الأفقي في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. يمكن أن يسهم هذا التواصل في تحسين فعالية القرارات وتعزيز الشفافية والثقة بين أفراد المؤسسة.

**الجدول رقم 34 : آراء المبحوثين حول اعتبار مهارات التواصل الأفقي جزءاً من معايير تقييم أداء العمال في المؤسسة المينائية**



الإجابات	التكرار المطلق	النسبة %
نعم	37	68.88%
لا	13	31.11%
المجموع	50	100%

**التعليق:**

الجدول رقم 34 يبين آراء المبحوثين حول اعتبار مهارات التواصل الأفقي جزءاً من معايير تقييم أداء العمال في المؤسسة المينائية

بناءً على النسب المئوية المقدمة في الجدول:

1. نعم 68.88% :

2. لا 31.11% :

يظهر الجدول أن 68.88% من المبحوثين يرون أن مهارات التواصل الأفقي يجب أن تُعتبر جزءًا من معايير تقييم أداء العمال في المؤسسة المينائية. بينما يعتقد 31.11% أن هذه المهارات لا يجب أن تُعتبر جزءًا من تلك المعايير.

تشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين تؤيد اعتبار مهارات التواصل الأفقي جزءًا من معايير تقييم أداء العمال في المؤسسة المينائية. يمكن أن يسهم ذلك في تعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد على جميع المستويات وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

## 2- النتائج العامة للدراسة:

تظهر النتائج أن:

- يظهر أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي النازل في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها عندما توفر المؤسسة قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام، وتقدم التقدير والاعتراف للعمال المبدعين، وتبنى استراتيجيات لمتابعة استجابة الإدارة لملاحظات العمال، يتحفز العمال على تحقيق الأداء المتميز والمشاركة الفعّالة في تحسين العمليات بالتالي، يمكن القول إن الاتصال التنظيمي النازل يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز دافعية الإنجاز وتعزز التفاعل والتعاون بين العمال في المؤسسة المينائية.

- هناك علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي الصاعد في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها. عندما يكون هناك تشجيع للعمال على تقديم التقارير حول المشاكل والتحديات التي يواجهونها في أداء مهامهم اليومية، وعندما يتم توفير ردود فعل فورية وملموسة على الملاحظات والمقترحات، يشعر العمال بأهمية وجدية إدارتهم في التعامل مع قضاياهم ومساعدتهم في حل المشاكل. هذا بدوره يعزز شعورهم بالانتماء والمشاركة في تحسين العمليات وبالتالي يعزز دافعيتهم لتحقيق الإنجاز في العمل.

- ظهر أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي الأفقي في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها. عندما يكون هناك تشجيع على توفير قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة، وعندما يتم تبني ثقافة من التفاعل والتعاون بين المستويات المختلفة، يشعر العمال بأن هناك توجيهات محددة وتوجيهات لتبادل المعلومات والتواصل بينهم وبين زملائهم في نفس المستوى الوظيفي. هذا التفاعل الأفقي يعزز الثقة والتفاعل بين العمال، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم لتحقيق الإنجاز في العمل وتعزيز روح الفريق والمشاركة.
- هناك نسبة عالية من المبحوثين يدعمون أهمية الاتصال التنظيمي الأفقي والرأي العام بوجه عام بين الموظفين في المؤسسة المينائية.
- يبدو أن العديد من العاملين يرون أن الاتصال الفعال والتواصل المستمر بين مختلف المستويات والأقسام يسهم في تعزيز الفهم المشترك والتعاون واتخاذ القرارات.
- يرون أنه يجب تشجيع المبادرات والمشاركة في عمليات التطوير والتدريب، بالإضافة إلى تعزيز العلاقات التعاونية بين مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

# الختامة

### 3- خاتمة

بناءً على النتائج التي تم عرضها، يمكن التأكيد على أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي في مؤسسة الميناء بسكيكدة ودافعية الإنجاز لدى العمال من خلال توفير قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة، وتبني ثقافة التفاعل والتعاون بين المستويات المختلفة، يمكن تحفيز العمال للمشاركة والتفاعل بشكل أفضل في مختلف جوانب العمل حيث يعزز الاتصال التنظيمي الأفقي روح الفريق والمشاركة، مما يزيد من مستوى الرضا والتحفيز لديهم ويعزز دافعيتهم لتحقيق الأهداف المؤسسية إذًا، يعد الاتصال التنظيمي عنصرًا أساسيًا في تعزيز دافعية الإنجاز لدى العمال في مؤسسة الميناء بسكيكدة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

### 4- توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تعزيز هذه العلاقة وتحسين أداء العمال والتي تتمثل في:

1. تعزيز ثقافة الاتصال التنظيمي: يجب على إدارة المؤسسة المينائية تعزيز ثقافة الاتصال المفتوح والشفاف داخل المؤسسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تهدف إلى تعزيز مهارات الاتصال والتواصل بين مختلف الأقسام والمستويات.

2. تشجيع التفاعل الأفقي: ينبغي تشجيع التفاعل والتعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة لتبادل المعرفة والخبرات. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء منصات رقمية للتواصل والتعاون وتنظيم اجتماعات دورية بين الأقسام.
3. تقديم التقدير والاعتراف: يجب على الإدارة تقديم التقدير والاعتراف للعمال الذين يظهرون أداءً متميزاً في التواصل التنظيمي وتحفيزهم على المزيد من الإنجاز.
4. تحسين البنية التحتية للاتصال: يجب الاستثمار في تطوير البنية التحتية للاتصال داخل المؤسسة، بما في ذلك تحديث تقنيات الاتصال وتوفير منصات رقمية متطورة لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات.
5. تحفيز المشاركة وتبادل الأفكار: ينبغي تشجيع العمال على تقديم الملاحظات والمقترحات لتحسين عمليات الاتصال التنظيمي وتشجيعهم على المشاركة في إيجاد الحلول الفعالة.

#### 5- الآفاق المستقبلية للدراسة:

- تقدم الدراسة إمكانيات مستقبلية واعدة للبحث والتطوير في مجال الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى العمال في المؤسسات الاقتصادية، وخاصة في سياق المؤسسة المينائية بسكيكدة:
1. دراسة مقارنة: يمكن إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مينائية مختلفة لفهم العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز، وكذلك لتحليل أفضل الممارسات والتوجهات.
  2. استخدام التكنولوجيا: يمكن استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين عمليات الاتصال التنظيمي وتعزيز دافعية الإنجاز لدى العمال.

3. التحقيق في عوامل النجاح: يمكن إجراء دراسات أعمق لفهم العوامل التي تؤثر في نجاح استراتيجيات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على دافعية الإنجاز، بما في ذلك دور القيادة وثقافة المؤسسة.
4. تطوير النماذج النظرية: يمكن تطوير نماذج نظرية تفسر علاقة الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز بشكل أكثر عمقاً وتطبيقها على سياقات مؤسساتية مختلفة.
5. تطبيق النتائج على الواقع: يمكن تحويل النتائج البحثية إلى توجيهات عملية واقتراحات للممارسة في المؤسسات المينائية، وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية وخطط عمل تستهدف تعزيز الاتصال التنظيمي ودافعية الإنجاز.

# قائمة المصادر والمراجع

## ❖ المراجع العربية:

### أولاً: الكتب

- 1- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 04-2016، ص08.
- 2- د. مرتضى البشير الأمين، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص90.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2003، ص340—341.
- 4- د. بشار حزي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص15.
- 5- ناصر قاسيمي، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية 2016، ص10.
- 6- د. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص53.
- 7- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية، عمان الأردن، 2009، ص103-104.

### ثانياً: الدوريات (المقالات العلمية)

- 8- برقية سهيلة، أساليب الإتصال التنظيمي ودور ها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2016، ص2017.
- 9- فاطمة دريدي - أمال زرقاوي، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2021، ص 138-139.
- 10- دبي رابح، وآخرون، القيادة الإدارية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة 2، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 01، 2021، ص192.

- 11- عنابي إيمان، تحليل عوامل استثارة دافعية الانجاز لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 07 ، العدد 03، 2022، ص417.
- 12- عبد الرزاق سرحان حسين الجميلي، اثر استخدام التعلم المدمج في اكتساب مفاهيم التاريخية ودافعية الانجاز لدى الطلاب الخامس الادبي، العدد الرابعة والتسعون، مجلة ديبالي للبحوث الانسانية، 2022، ص220.
- 13- هاجر بوتيقار، واقع دافعية الإنجاز للعمل لدى العاملين بالمؤسسات الوطنية تبعا لمجموعة من العوامل الشخصية والمتغيرات الديمغرافية مجلة التنظيم وللعمل المجلد 9، العدد2، 2021، ص، ص، 77، 78.
- 14- هبة محمد الحسن سالم، علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط، مستوى الطموح، التحصيل الدراسي، المجلة العربية لتطوير .
- ثالثا: الرسائل الجامعية**
- 1- رسائل الماجستير:**
- 15- بن زاوي إبراهيم، واقع الإتصال التنظيمي في ظل إزدواجية اللغة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة 2017، 1-2018، ص107.
- 16- برقية سهيلة، أساليب الإتصال التنظيمي وإنعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021-2022، ص38.
- 17 - مارس هناء، أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص27.
- 18- مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرار ات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2008، ص17-18.
- 19- رماش صبرينة، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الإجتماع، قسنطينة، الجزائر، ص139-140.
- 20- شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص52.

- 21- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص52-53.
- 22- بن داود العربي، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2001، ص164.
- 23- بن زاوي إبراهيم، واقع الإتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة لخضر، باتنة 1، 2017-2018، ص108-109.
- 24- جمال الدين عاشوري، الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم إجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015، ص36.
- 25- وفاء حنيفر، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004-2005، ص25.
- 26- خالصة بنت علي بن عبد الله الشندوي، تأكد الذات ودافعية الإنجاز لدى المشرفين التربويين بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمان، 2014، ص82.
- 27- خشعي عمر المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال شركة الإسمنت، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاجتماعية، 2020، ص82.
- 28- دريسي عبد الكريم، دراسة دافعية الإنجاز بيت المجالين الرياضي والدراسي لدى تلاميذ الثانوية الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2020، ص60.
- 29- رضا فايز الداية، الصدمة النفسية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى طواقم الدفاع المدني بعد الحرب عام 2014، رسالة ماجستير، جامعة غزة فلسطين، 2016، ص33.
- 30- حليلة أمزال، الذكاء الوجداني وعلاقته بالعافية للإنجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، 2017، ص92.

- 31- ميروح عبد الوهاب، دافعية الإنجاز لدى المشرفين وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال، رسالة ماجستير، كلية علوم الطبيعية والحياة، جامعة سوق أهراس، 2011، ص 84.
- 32- دحماني فاطمة، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند موظفي مديرية أملاك الدولة بمنطقة تامنغست، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2015، ص 94.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



السنة الثانية ماستر تخصص اتصال تنظيمي

## استمارة استبيان

أخذت(ي المبحوث(ة).

تحية طيبة وبعد....

يرجى تفضلكم بقراءة الاستبيان والإجابة على فقراته المتعلقة بموضوع الدراسة المعنونة بـ " الاتصال التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية"- دراسة على عينة من عمال المؤسسة المينائية سكيكدة- دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي، علما أن إجاباتكم ستستعمل لأغراض علمية محضة - راجيين تعاونكم معنا من أجل تحقيق الغاية المرجوة من هذه الدراسة مع وافر الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

-د. بضياف سهيلة

من إعداد الطالبة:

- ليزيدي خولة

- مراحي حنان

السنة الجامعية: 2024/2023

## محور البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: من 20 إلى 30  من 31 إلى 40  من 41 فما فوق

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

صفة الوظيفة: إطار  أعوان التحكم  أعوان التنفيذ

الاقدمية: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 سنة فما فوق

الرجاء وضع علامة × في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك

المحور الأول: العلاقة بين الاتصال التنظيمي النازل في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز

لدى عمالها

- هل هناك توجيهات واضحة ومفهومة بين الإدارة والموظفين بشأن الأهداف والمهام؟

نعم  لا

- هل توفر المؤسسة قنوات اتصال فعّالة للموظفين لطرح الأسئلة وتقديم الملاحظات؟

نعم  لا

- هل يتم نشر المعلومات بشكل شفاف ومنتظم داخل المؤسسة؟

نعم  لا

- هل توجد ثقافة من التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين؟

نعم  لا

- هل يتم توفير التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهارات ودافعية الموظفين؟

نعم  لا

- كيف يتم توجيه الرسائل والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الطبقات الإدارية الأدنى في المؤسسة المينائية؟

توفير جلسات اجتماعية دورية بين الإدارة العليا والطبقات الإدارية الأدنى

استخدام البريد الإلكتروني والرسائل الداخلية كوسيلة لتوجيه الرسائل والتوجيهات

عقد اجتماعات شهرية أو أسبوعية لتوجيه الرسائل الهامة ومناقشة الأولويات

استخدام النشرات الداخلية والمواد التوجيهية لتوجيه الرسائل والتوجيهات

تعيين مسؤولين لتوجيه الرسائل والتوجيهات في كل قسم أو وحدة

إجراء اجتماعات فردية بين المديرين والموظفين لتوجيه الرسائل والتوجيهات الشخصية

- كيف يتم توزيع المعلومات والتحديثات داخل المؤسسة من قبل الإدارة العليا؟

إرسال رسائل البريد الإلكتروني الدورية لجميع الموظفين تتضمن التحديثات والمعلومات

الهامة

نشر تقارير شهرية أو أسبوعية تحتوي على المعلومات الحالية والتحديثات من الإدارة

العليا

استخدام لوحات الإعلانات الرقمية في الأماكن العامة داخل المؤسسة لعرض التحديثات

والمعلومات

تعيين مسؤولي الاتصال الداخلي لنشر المعلومات والتحديثات والتأكد من وصولها لجميع

الموظفين

- هل تتضمن الاتصالات النازلة رؤية واضحة للأهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة المينائية؟

نعم  لا

- هل تتم توجيهات الإدارة العليا بطريقة مفهومة وسلسة للموظفين في الطبقات الأدنى؟

نعم  لا

- هل هناك آليات لتتبع وتقييم فهم الموظفين للرسائل النازلة؟

نعم  لا

- هل تُعطى الأولوية لتوجيهات الإدارة العليا بشكل واضح وفوري؟

نعم  لا

وكيف يؤثر ذلك على استجابة العمال ودفاعيتهم لتنفيذ تلك التوجيهات؟  
المحور الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي الصاعد في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها

- هل تُعتبر الاتصالات الصاعدة جزءاً من ثقافة المؤسسة المينائية؟

نعم  لا

- هل توجد آليات محددة لتحفيز العمال على تقديم آرائهم وأفكارهم بشأن تطوير وتحسين العمليات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم كيف يتم جمع وتقديم الملاحظات والمقترحات من العمال في الميناء لتحسين العمليات؟

إنشاء صندوق الاقتراحات

عقد اجتماعات دورية للمشاركة

## تعيين مسؤولي الجودة والتحسين المستمر

- هل يتم تشجيع العمال على تقديم تقارير عن المشاكل والتحديات التي يواجهونها في أداء مهامهم اليومية؟

نعم  لا

- هل يتم تقديم ردود فعل فورية وملموسة على الملاحظات والمقترحات التي يقدمها العمال؟

نعم  لا

هل يتم تقديم التقدير والاعتراف للعمال الذين يظهرون أداءً متميزًا أو يبتكرون حلولًا جديدة؟ وكيف يؤثر ذلك على دافعيتهم للمضي قدمًا وتحقيق النجاحات؟

منح شهادات تقدير وجوائز

إعلان عن الإنجازات في النشرات الداخلية

تنظيم فعاليات احتفالية لتكريم

تقديم حوافز مالية

هل تتم متابعة استجابة الإدارة لملاحظات العمال وتطبيق التغييرات اللازمة؟

نعم  لا

هل تُشجع المبادرات العمالية والمشاركة في عمليات التطوير والتدريب؟

نعم  لا

المحور الثالث: العلاقة بين الاتصال التنظيمي الأفقية في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز

لدى عمالها

- هل توفر المؤسسة قنوات فعّالة للتواصل والتعاون بين الأقسام والأقسام المختلفة؟  
نعم  لا

- هل تتبنى المؤسسة ثقافة من التفاعل والتعاون بين المستويات المختلفة؟  
نعم  لا

- هل تُشجع المبادرات المشتركة والمشاريع المشتركة بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة؟  
نعم  لا

- هل توفر المؤسسة فرصًا للعمال للتعرف على وظائف ومهام الأقسام الأخرى؟  
نعم  لا

- هل يُعتبر التواصل الأفقي جزءًا من العمل اليومي والثقافة المؤسسية في المؤسسة المينائية؟  
نعم  لا

- كيف يتم تبادل المعلومات والمعرفة بين المستويات المتخلقة داخل المؤسسة المينائية؟  
إنشاء منصات إلكترونية للتواصل الداخلي

تنظيم جلسات عمل دورية بين المستويات المختلفة

استخدام نظام إدارة المعرفة لتوثيق وتبادل المعرفة

تنظيم ورش عمل وندوات لتبادل المعرفة والخبرات

تعيين موظفين مسؤولين عن نقل المعرفة بين المستويات

إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمعرفة والمعلومات

- هل تتضمن استراتيجيات التواصل الأفقي توجيهات وتوجيهات محددة بشأن تبادل المعلومات والتواصل بين العمال على نفس المستوى الوظيفي؟

نعم  لا

- هل يُشجع العمال على إقامة علاقات تعاونية مع زملائهم في الأقسام الأخرى؟  
نعم  لا
- هل تُعتمد وسائل التواصل الرقمية أو الإلكترونية كوسيلة لتعزيز الاتصال التنظيمي الأفقي؟  
نعم  لا
- هل يُعتبر التواصل الأفقي عنصراً أساسياً في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المينائية؟  
نعم  لا
- هل تُعتبر مهارات التواصل الأفقي جزءاً من معايير تقييم أداء العمال في المؤسسة المينائية؟  
نعم  لا

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي و اشكاله الثلاثة : صاعد ، نازل ، أفقي بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة الميناء بولاية سكيكدة ،إستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، مع حجم عينة يبلغ 50 فردا ثم جمع البيانات من خلال إستبيان وتحليلها بإستخدام برنامج الإحصاء SPSS،وأظهرت النتائج أن -هناك علاقة إيجابية بين الإتصال التنظيمي النازل في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها.

1. -هناك علاقة إيجابية بين الإتصال التنظيمي الصاعد في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها .

-هناك علاقة إيجابية بين الإتصال التنظيمي الأفقي في المؤسسة المينائية ودافعية الإنجاز لدى عمالها .

-هناك نسبة عالية من المبحوثين يدعمون أهمية الإتصال التنظيمي الأفقي والرأي العام بوجه عام بين الموظفين في المؤسسة المينائية.

- الإتصال الفعال والتواصل المستمر بين مختلف المستويات والأقسام يسهم في تعزيز الفهم المشترك والتعاون واتخاذ القرارات .

- يجب تشجيع المبادرات والمشاركة في عمليات التطوير والتدريب.

### Study Summary:

**This study aimed to uncover the nature of the relationship between organizational communication and its three forms—downward, upward, and horizontal—on achievement motivation among workers at the Skikda Port Authority. A descriptive methodology was employed with a sample size of 50 individuals. Data was collected through a questionnaire and analyzed using the statistical software SPSS.**

**The results revealed that: - There is a positive relationship between downward organizational communication in the port authority and achievement motivation among its workers.**

**- There is a positive relationship between upward organizational communication in the port authority and achievement motivation among its workers.**

**- There is a positive relationship between horizontal organizational communication in the port authority and achievement motivation among its workers.**

- A high percentage of respondents support the importance of horizontal organizational communication and the general opinion among employees in the field.
- Effective communication and continuous interaction between different levels and departments contribute to enhancing mutual understanding, cooperation, and decision-making.
- Initiatives and participation in development and training processes should be encouraged.