

أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية .

دراسة حالة شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى

**The effect of organizational communication on motivating employees of economic enterprise.**

**Study of Egyptian company of Electric Cables -El-Suwaidi. Ain Defla-**

زنيبي فريدة<sup>1</sup>، غيدة فلة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذة محاضرة أ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة،

الجزائر، zeninifarida@yahoo.fr

<sup>2</sup> أستاذة محاضرة أ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة،

الجزائر، fghida@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/7/1

تاريخ القبول: 2020/3/4

تاريخ الاستلام: 2020/1/30

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال التنظيمي السائد بشركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بعين الدفلى، وتحديد طبيعة العلاقة بين أشكال الاتصال السائدة والتحفيز. ولتحقيق هذه الغاية صممنا استبياناً وبعد التحقق من صحته قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية متكونة من 32 عاملاً. وقد أسفرت نتائج الدراسة على انتشار شكل الاتصال النازل بالشركة، كما خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتحفيز. كلمات مفتاحية: اتصال التنظيمي، تحفيز، عاملين، مؤسسة اقتصادية .

تصنيف JEL: M12 : M54.

**Abstract:** this study aimed to identify the reality of organizational communication in the Egyptian company of Electric Cables -El-Suwaidi- in Ain Defla, and to determine the nature of the relationship between the different forms of communication and motivation.

For this, we designed a questionnaire and -after validating it- we distributed it to a random sample of 32 employees.

The results of the study concluded the spread of the form of downward communication in the company, and also there is a significant relationship between organizational communication and motivation.

**Keywords:** organizational communication; motivation; employees ; economic enterprise.

**Jel Classification Codes:** M12 ; M54 .

المؤلف المرسل: غيدة فلة، الإيميل: [fghida@yahoo.fr](mailto:fghida@yahoo.fr)

#### 1. مقدمة:

يعتبر موضوع الإتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي حظيت بالدراسة الدائمة والاهتمام الكبير من قبل العلماء وكذا المؤسسات على حد سواء ، ونظرا للانفتاح الذي يكسبه التنظيم وكذا مرونة تدفق الإتصالات بين أعضاء المنظمة في جميع المستويات التنظيمية المختلفة ، الأمر الذي يجعلها من بين عوامل الكفاءة التنظيمية وعليه يمكن اعتبار الاتصال التنظيمي القلب النابض في المنظمة

والهدف العام منه هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة .

فالإتصال التنظيمي عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تساعد على تحقيق الفهم المتبادل بينهم ، ومن خلاله يتم انجاز الأعمال ، كما يمكن خلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد مما يترتب عليه ان تصبح تلك الأعمال متكاملة ، كما يترتب عليها توحيد الجهود المختلفة للأفراد داخل المنظمة والتأثير في سلوكياتهم وذلك بغية تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، فمهمة إدارة المنظمة تتمثل في اتخاذ القرارات بناء على مختلف الاستشارات والمعلومات المتوفرة من مختلف المصادر وإصدار التوجيهات إلى الجهات المعنية بتنفيذها

والتعرف على رد فعل المنفذين والعراقيل التي تواجههم ، كل هذا يمثل أساس عملية الاتصال التنظيمي ، ونشاط المنظمة كله يؤدي بالإتصالات وبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود . من جهة ثانية يلعب التحفيز دور مهم في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة ، لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الأفراد وكيفية استخدامها لإطلاق طاقاتهم نحو الانجاز والأداء الناجع ونحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، فالمورد البشري يعتبر من أهم موارد المنظمة كونه المحرك

الأساسي لكل نشاطات المنظمة وهو أضحى يمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المنظمات فهو الذي يصنع التفوق والفارق ، ولهذا يجب الاهتمام به وتوفير الظروف الملائمة لعمله وتحفيزه لمساعدته على استثمار قدراته وإمكانياته في تحقيق أهداف المنظمة .

#### 1.1 إشكالية الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة تحديد شكل الإتصال السائد المستخدم في شركة السويدي للكابلات، وأيضا تشخيص نظام الحوافز المعمول به، ثم تحديد أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين. فجاءت إشكالية البحث كالآتي:  
ما هي العلاقة التأثيرية بين الإتصال التنظيمي تحفيز العاملين بشركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بعين الدفلى؟

والتي انبثقت منها الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) < \alpha$  بين أشكال الاتصال التنظيمي وأهداف الشركة؟
- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي بأشكاله الناظر، الصاعد، الأفقي على تحفيز العاملين بالشركة؟.

#### 2.1 فرضية الدراسة:

تم وضع فرضية أساسية لهذه الدراسة وهي :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05) < \alpha$  بين الاتصال التنظيمي والتحفيز بشركة السويدي للكابلات.

#### 3.1 أهمية الدراسة:

هذا الموضوع جدير بالاهتمام انطلاقا من أهميته التي تنبع من أهمية الموضوع الذي تعالجه فهي تسلط الضوء على مفاهيم ينبغي على المنظمة أن تدرك أهميتها ، فالاتجاه الحالي في تسيير المنظمات يركز على كل ما له علاقة بتحسين الأداء فيما يخص الموارد البشرية ، ويعد موضوع التحفيز مهما باعتبار إن التحفيز الافراد يدفعهم إلى الأداء الجيد للمهام الموكلة لهم ، وكون الإتصال التنظيمي في المنظمة مرتبط مباشرة بهذا المجال فيستحق البحث ، فعملية الاتصال تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمة حيث انه أداء للتفاعل والمشاركة وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين وهذا بدوره يساعد

المنظمات على إحداث التأثير في سلوكيات الأفراد في المنظمات ، و ذلك بإثارة دوافعهم لتقديم أفضل ما عندهم وتحسين أدائهم.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في شركة السويدي للكابلات؛
- إبراز أهمية التحفيز و الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى التعرف على أنواعها ؛
- كيفية مساهمة الإتصال التنظيمي في تحفيز العاملين و ذلك قصد تحقيق أهداف المنظمة ؛
- الخروج بتوصيات من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال في الشركة مما يؤدي إلى تحفيز العاملين فيها وتحسين أدائهم.

5.1 منهجية الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهذا ملائمة لطبيعة البحث.

6.1 الدراسات السابقة:

- دراسة صلاح يوسف الأشقر ، 2012، مدى فاعلية الإتصال في إدارة الأزمات. (دراسة ميدانية بوزارة الداخلية والأمن الوطني) قطاع غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الاسلامية، فلسطين .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنواع الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة،بالإضافة إلى التعرف إلى الوسائل المستخدمة في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة. التعرف إلى معوقات الإتصال الفعال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة. وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

\* هناك مستوى فاعلية جيد في الإتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني .

\* من أهم أنواع الإتصالات المستخدمة في إدارة الأزمة هي الاتصالات الرسمية .

\* من ابرز أساليب الإتصال المستخدمة في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني هي الأسلوب الشفهي .

\* من أكثر الوسائل المستخدمة في الإتصالات الأزمة بوزارة الداخلية هي الهاتف المحمول .

\* من أهم المعوقات التي تقف دون فاعلية الإتصال في إدارة الأزمة بالوزارة كانت عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات الاتصال الحديثة.

- دراسة ليازيد وهيبية ، 2013-2014، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان .  
هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم الحوافز بنوعها التي يوفرها المجمع الصناعي وكذا أهم العيوب ، تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعها وفقا لأهميتها ، معرفة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتها . توصلت الدراسة الى :  
\* أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي قد تدفع العاملين للعمل ؛  
\* الحوافز المعنوية حظيت باهمية اقل من لدى العاملين بالمجمع هناك تأثير ذو دلالة احصائية وعند مستوى 0.05 للحوافز في الاستقرار الوظيفي .
- دراسة الهام ، مريم يحيوي ، 2007، دور الاتصال في تحفيز العمال في المؤسسة التكوينية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة باتنة .  
هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الاتصال و التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة ، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و توصلت الدراسة إلى :  
\* اعتماد الإدارة بشكل كبير على الاجتماعات كوسيلة اتصالية مباشرة الإتصال التعليمات .  
أكدت الدراسة أن تبادل المعلومات بين الأفراد له دور في توطيد علاقات العمل كحافز معنوي.
- دراسة ذهبية ، سبتي ، 2014-2015، مساهمة الاتصال في تحفيز العاملين-دراسة حالة الديوان الوطني للتسيير العقاري بولاية البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة .  
تناولت الدراسة موضوع مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين تم إجراء دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية البويرة.  
وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في هذه المنظمة. وتم اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي فيها مما يؤدي إلى تحفيز العاملين فيها وتحسين أدائهم.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

## 1.2 تعريف الاتصال التنظيمي:

ص37 يعرف الإتصال التنظيمي على أنه « كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم والجماعات والأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي » ؛ ( بسمة بن بركة، 2015، ص63 )

ويعرف أيضا على أنه «الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي (الداخليين والخارجيين)» ( بن فرج الله يونس وآخرون، 2014، ص17 ).  
كما يعرف على أنه « وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها» ( بوعطيط جلال الدين، 2009، ص37 ) ؛  
ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تقديم تعريف عام للإتصال التنظيمي على أنه « عملية تنظيمية داخل المؤسسة ، من أجل تسهيل تدفق المعلومات والبيانات والأفكار في المؤسسة ».  
2.2 أهمية الاتصال التنظيمي:

تكمن أهمية الإتصال التنظيمي في ما يلي:

- توضيح التغيرات و التعديلات و الانجازات و تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات و استقصاء ردود الفعل (أحمد ماهر، 2004، ص31) ؛
- يكون الاتصال في التنظيم في إتصالات دائمة مع غيره من الأفراد حيث يكون اتصال مع الرؤساء والعملاء و الزملاء (جمال الدين عاشوري، 2015، ص23) ؛
- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية و اجتماعية و نفسية داخل المنظمة ( بسمة بن بركة، 2015، ص-ض68-69 ) ؛
- يلعب دورا في تعزيز العلاقات الاجتماعية و كذلك المهنية و تبادل الثقة و التعاون و الاحترام بين العمال (أحمد ماهر، 2004، ص31) ؛

## 3.2 مفهوم التحفيز:

تختلف وجهات النظر حول تعريف التحفيز و مفهومها ، من بين هذه التعريفات نجد :  
التحفيز عبارة عن « توافر المنافع و الحوافز الكافية لجذب الفرد ، التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع» (علاء خليل محمد العكش، 2007، ص9) ؛  
كما يعرف التحفيز على أنه « تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات» (بلجة حميد، 2014، ص4) ؛

ويعرّف أيضا على أنه « ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعهم و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الانجاز والأداء في المنظمة » (بوكرش بسمة، 2012، ص148)؛  
ومن خلال التعاريف السابقة للتحفيز يمكن أن نستنتج بأن التحفيز هو «عملية تأثير في سلوكيات الموظفين من خلال توجيههم لاستخدام مجموعة من الحوافز بهدف استمراره في تحقيق أداء عالي للمؤسسة» .

#### 4.2 أهمية التحفيز:

تكمن أهمية التحفيز في النقاط التالية (سنان الموسوي، 2006، ص230):

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات الموظفين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ؛
- تحسين الوضع المادي، النفسي والاجتماعي للموظف وربط مصالحه بمصالح المنظمة ؛
- تعمل نظم التحفيز على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل .

#### 5.2 علاقة الاتصال التنظيمي بالتحفيز .

يتفاعل الأفراد في المنظمة كرؤساء والمرؤوسين وزملاء وفقا لمزيج من القيم والاتجاهات الشخصية والدوافع والسلوكيات ، ويعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبني عليه جميع صور التفاعلات الاجتماعية فهو ابرز الأبنية المشكلة للبناء الاجتماعي للمنظمة له علاقة بتحفيز العاملين .  
فعملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحفيز العمال وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة ، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وقرارات المنظمة كما تؤثر الاتصالات على رغبة العاملين في العمل وتلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى الأداء ، فحصول الفرد على المعلومات الكافية عن عمله تبرز قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة .

وفي وجود اتصالات جيدة يمكن للعامل التعبير عن وجهة نظره و تفاصيل أرائه إلى رؤسائه مما يبرئ له فرصة الحصول على كل ما يلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل ، وتحرص الإدارة الحديثة على الاتصال الفعال بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد لكي تقيم معهم جسرا من الثقة المتبادلة .

وتبرز أهمية الاتصالات التنظيمية في تحفيز العاملين من خلال النقاط التالية :

- اعتماد الإدارة على الاجتماعات كشكل من أشكال الاتصالات الرسمية الشفهية لإيصال تعليماتها إلى العمال ، فالعمال الذين يحضرون هذه الاجتماعات يشعرون بالاهتمام الذي

توليه الإدارة لهم ويشعرون أيضا بمدى أهميتهم في المنظمة) إلهام يحيواوي، وآخرون ،  
2007 ، ص 194 ) ؛

● فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين للاستماع إلى شكاويهم وانتقاداتهم واقتراحاتهم لها دور كبير في تحفيز العامل على العمل بجد ، فالاتصال لا يكون في اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس بإصدار الأوامر أو انساب المعلومات في اتجاه واحد بل يجب على الرئيس ان يسمع إلى مشاكل مرؤوسيه و مشاعرهم و أفكارهم حتى يتمكن من استخدام الطرق الصحيحة في التوجيه والإرشاد و حتى يتمكن من تحفيز العمال على الأداء الجيد في عملهم. فوجود شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية لنقل المعلومات والاطلاع على مجريات الأمور و تذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل و تفهم حاجاته و متطلباته و هذا ما يجعل كل فرد في منظمته بان له دورا هاما و فعالا و هذا يحفزه على العمل ، غير أن عدم إتباع ذلك أو تجاهله يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الحيوية و النشاط و هنا يؤثر تنفيذ الأوامر و يجعلها آلية

ومجردة من أي نوع من المشاعر أو الرغبة في العمل ((بهاب محمود عايش ، 2009، ص53)؛

● يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين و حسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على العاملين و تحفزهم على العمل ، و يتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة و خلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس و مرؤوسيه ، والعدالة في معاملتهم و بث روح الفريق فيما بينهم واطلاعهم على مدى تقدمهم و وسائل دعم هذا التقدم ، و لا شك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم<sup>1</sup> ، كما أن الرئيس من خلال اتصاله بمرؤوسيه يعمل على التنسيق بين أطراف العمل و توجيه الجميع للمسير باتجاه تحقيق أهداف المنظمة

وتحفيزهم وحثهم على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية ، و ذلك من خلال تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق و تمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية

بين

الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق ، و هذا يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين و شرح أهداف المنظمة

لهم

وتذكيرهم باستمرار لشد همهم وتحفيزهم على العمل والتعاون (نعيم إبراهيم الطاهر، 2011،

ص243)؛

- تعزيز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام و شرح طريقة أداء العمل للمرؤوس وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة ، وكيف يمكن تحسين أدائهم .
- إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك يستثير الدافعية ( محمد قاسم القريوتي ، ، 2006، ص199)؛
- هناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز لتحفيز العاملين وحثهم على توظيف مهاراتهم وقدراتهم يأتي من بينها التحفيز عن طريق المشاركة ، حيث تعرف المشاركة في مجال تطبيقها الإداري بأنها دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم ، و تحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الممكنة لمشاكلهم ، وتتبع أهمية المشاركة وخاصة في اتخاذ القرارات كعامل تحفيز من خلال ما تتضمنه من أساليب متعددة من شأنها أن تساعد على تحسين أداء العاملين ، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرهم وتأهيلهم للعمل (زيد منير عوي ، 2008، ص 287) ؛
- لا شك أن علاقات العامل بزملائه تلعب دورا هاما في مدى تعلقه واندماجه وتحفيزه في عمله ، فالمنظمات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة توفر فرص الصداقة و تعاون فيما بينهم ، مما يؤدي إلى رفع روح التعاون بين جميع العاملين فضلا عن تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين والمنظمة (إيهاب محمود عايش، 2009، ص33) ؛
- يعتبر الاعتراف بجهود العاملين ذو أهمية كبيرة و هو حافزا مهما لهم لبذل العاملين جهود إضافية ، و يكون تقدير جهود العاملين من خلال توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في تحقيقهم لأهدافها . (ثامر البكري، 2006، ص53) .

### 3.الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية .  
دراسة حالة شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين بشركة السويدي للكابلات، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية -ولاية عين الدفلى-، والبالغ عددهم 150 عامل، أين تم اختيار وبطريقة عشوائية 32 عامل من بينهم 24 ذكور و 08 إناث، والجدول التالي يوضح خصائص هذه الصفات الديمغرافية والوظيفية.

الجدول 1: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	24	75.0%
	أنثى	8	25.0%
السن	من 20 إلى 30 سنة	10	31.3%
	من 30 إلى 40 سنة	15	54.9%
	من 40 إلى 50 سنة	5	15.5%
	من 50 سنة فما فوق	2	6.3%
	ثانوي او اقل	11	34.4%
	جامعي	18	56.3%
المستوى التعليمي	ما بعد التدرج	3	9.4%
	اقل من 5 سنوات	10	34.4%
	من 5 الى 10 سنوات	07	21.9%
	من 10 الى 15 سنوات	08	25%
	من 15 سنة فما فوق	07	21.9%
الخبرة المهنية /الأقدمية/	من 5 الى 10 سنوات	07	21.9%
	من 10 الى 15 سنوات	08	25%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور 24 بنسبة تمثيل بلغت 75% بينما بلغ عدد الإناث 08 بنسبة تمثيل بلغت 25%، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين لطبيعة وظائف الشركة التي تحتاج إلى جهد عضلي .
- الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بلغت نسبتها 31.1% بمجموع 10 فردا بينما الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بلغت نسبتها 46.9% بمجموع 15 فردا، فما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة تعتبر عينة شبابية وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يقومون به و تمتعهم باللياقة البدنية والذهنية ، ثم تأتي الفئة العمرية من 50 فأكثر كأدنى نسبة ب 6.3% .

- نسبة افراد العينة من فئة ثانوي او اقل البالغ عددهم 11 فرد بنسبة تقدر ب 34.4% ، و تاتي فئة جامعي و البالغ عددهم 18 فرد بنسبة تقدر ب 56.3% ، و فئة ما بعد التدرج البالغ عددهم 3 بنسبة 9.4% ، وهذا يدل على استثمار الشركة للكفاءات الجامعية .
- أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات البالغ عددهم 10 فرد بنسبة 34.4%، و هذا يدل على المؤسسة تعتمد على فئة الشباب .

### 2.3 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تم تصميمه وتقسيمه إلى محورين أساسيين وهما: محور يتضمن الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية). ومحور يتضمن أثر الاتصال التنظيمي بأشكاله على تحفيز العاملين، وقد تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

### 3.3 التحليل والمعالجة الإحصائية للنتائج:

تم تفرغ بيانات الاستبيان الصالحة والمستوفية لغايات البحث في الحاسب الآلي بغرض تحليلها وتفسيرها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23. وذلك لإيجاد النسب والمقاييس الإحصائية الضرورية للدراسة.

1.3.3 عرض وتحليل نتائج الإتصال التنظيمي:

من النتائج المبينة في الجدول الموالي نلاحظ أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة كبيرة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.52 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ريكارت الثلاثي وهو ما يدل على استجابات افراد العينة حول العبارات الدالة على الاتصال النازل، وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي.

الجدول 02: النتائج الإحصائية للاتصال التنظيمي النازل.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة ) التكرار ، النسبة المؤوية			العبارة	الرقم
				موافق	محايد	غير موافق		
7	محايد	0.884	2.16	10	7	15	القرارات النازلة تكون كلها على	1
				%31.3	%21.9	%46.9		

أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية .  
دراسة حالة شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى

شكل أوامر							
2	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أداك لعملك	13	11	8	2.16	0.808	محايد
		%40.6	%34.4	%25			
3	التزام العمال بمواقيت العمل يساعده على إتمام مهامه	27	2	3	2.75	0.622	موافق
		%84.4	%6.3	%9.4			
4	تنفيذ العمال للأوامر و التعليمات المهنية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة	24	5	3	2.66	0.653	موافق
		%87.5	15.6%	%9.4			
5	اللغة المستعملة تسهل للعمال تنفيذ المهام الموكلة إليهم	28	1	3	2.78	0.608	موافق
		87.5%	%3.1	%9.4			
6	الرد على استفسارات العمال يمكنهم من إدراك أدوارهم في العمل	26	3	3	2.72	0.634	موافق
		%81.3	%9.4	%9.4			
7	زيارة المدير إلى مكان العمل يؤدي إلى رفع الأداء	20	5	7	2.41	0.837	موافق
		%62.5	%15.6	%21.9			
	المؤشرات الإحصائية للفرع الأول كوحدة واحدة				2.52	0.72	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

ومن نتائج الجدول 03 نلاحظ أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق ،وبالنظر إلى المتوسط الحسابي

أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية .  
دراسة حالة شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى

2.67 فهو يعبر من الفئة الثانية من سلم ريكارت الثلاثي وهو ما يدل على استجابات افراد العينة حول العبارات الدالة على الاتصال الصاعد .

الجدول 03: درجة استجابة أفراد العينة للاتصال الصاعد

3	موافق	0.397	2.81	-	6	26	اخذ اقتراح العامل بعين الاعتبار يجعله راض عن عمله	الاتصال الصاعد	8	
				-	18.8	81.3				
7	محايد	0.851	2.28	8	7	17	رفع تقارير ايجابية عن العامل يؤدي الى ترقيته			9
				25	21.9	53.1				
6	موافق	0.46	2.38	6	8	18	رفع تقارير سلبية عن العامل يؤدي الى تاخره عن العمل			10
				18.8	25	56.3				
1	موافق	0.592	2.94	-	02	30	تكفل بحل مشاكل العمال يجعلهم يواظبون على العمل			11
				-	6.3	93.8				
5	موافق	0.36	2.69	2	6	24	الموافقة على مقابلة العمال يؤدي الى شعورهم بالارتياح			12
				6.3	18.8	75				
2	موافق	0.336	2.88	-	4	28	رد العمال على استفسارات المهنية يحسن علاقات العمل			13
					12.5	87.5				
4	موافق	0.568	2.75	2	4	28	سهولة اتصال العمال بالادارة يدفعهم الى الاستقرار في العمل			14
				6.3	12.5	81.3				
	موافق	0.51	2.67				المؤشرات الإحصائية للفرع الثاني كوحدة واحدة			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

أما عن نتائج الاتصال الأفقي فالجدول الموالي يبيّن أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق .وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.83 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الثلاثي وهو ما يدل على استجابات افراد العينة حول العبارات الدالة على الاتصال الافقي .

الجدول 04: درجة استجابة أفراد العينة للاتصال الأفقي

1	موافق	0.0177	2.97	-	1	31	تعاون العمال فيما بينهم يجعلهم فريق عمل واحد	الاتصال الأفقي	15
				-	3.1	96.9			
5	موافق	0.634	2.72	3	3	26	تبادل المعلومات المهنية بين اقسام المؤسسة		16
				9.4	9.4	81.04			
4	موافق	0.491	2.78	1	5	26	يساهم في زيادة اندماج العمال مع بعضهم البعض		17
				3.1	15.6	81.3			
3	موافق	0.397	2.81	-	6	26	السماح بتبادل الخبرات يؤدي الى رفع مستوى اداء العمال		18
				-	18.8	81.3			
2	موافق	0.390	2.91	1	1	30	التنسيق بين اقسام المؤسسة يؤدي الى تحقيق اهدافها		19
				3.1	3.1	93.8			
موافق		0.38	2.838	المؤشرات الإحصائية للفرع الثالث كوحدة واحدة					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

### 2.3.3 عرض وتحليل نتائج التحفيز:

من نتائج الجدول التالي يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي قد بلغ 2.60 بأهمية نسبية عالية و جاءت النتائج كالتالي : كان المتوسط الحسابي للعبارات ما بين (2.56 و 2.89) اي استجابة افراد العينة للعبارات ، وهذا يدل على رضا المرؤوسين على الحوافز المقدمة  
الجدول 05: النتائج الإحصائية حول التحفيز.

أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية .  
دراسة حالة شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى

الترتيب	درجة استجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة افراد العينة ( التكرار ، التسبة المئوية )			العبارة	الترتيب
				غير موافق	محايد	موافق		
20	محايد	0.91	1.94	14	6	12	الطريقة التي تمنح بها الترقية في مؤسستكم تخضع لمعايير واضحة .	20
				43.6	18.8	37.4		
1	موافق	0.89	2.89	11	7	14	شروط منح العلاوات للعاملين المتميزين في عملهم تخضع لمعايير واضحة	21
				34.4	21.9	43.8		
12	موافق	0.85	2.68	8	7	17	عند عقد اجتماع يفتح لك مجال بالمشاركة في اتخاذ القرارات	22
				25	21.9	53.1		
2	موافق	0.878	2.88	11	8	13	تولى مؤسستك اهتماما كبيرا لآراء و المقترحات الجديدة	23
				34	25	40.6		
13	موافق	0.761	2.67	5	7	20	جو العمل في مؤسستك يسوده روح التعاون و التفاهم	24
				15.6	21.9	62.5		
11	موافق	0.707	2.69	4	4	24	توجد ثقة متبادلة بينك و بين و بين رئيسك المباشر	25
				12.6	12.5	75		
10	موافق	0.660	2.69	3	6	23	يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات و السلطات	26
				9.4	18.8	71.9		
3	موافق	0.892	2.86	3	7	13	تهتم مؤسستك بتكوينك من اجل تطوير قدراتك في العمل	27
				9.4	21.9	34.4		
18	محايد	0.792	2.22	11	11	14	تلقي عبارات المدح و الثناء عند قيامك بعملك بشكل جيد	28
				40.6	34.4	40.8		
6	موافق	0.568	2.75	7	4	26	توجد علاقة طيبة بينك و بين رئيسك و زملائك في العمل	29
				21.9	12.5	81.3		
5	موافق	0.893	2.76	10	6	16	تسود الموضوعية و عدم	30

أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية .  
دراسة حالة شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى

				31.3	18.8	50	التحيز في معاملة العمال في مؤسستكم	
7	موافق	0.671	2.73	3	9	20	يتم توجيهك في حالة ارتكابك اخطاء اثناء تاديتك لعملك	31
				62.5	18.1	9.4		
19	محايد	0.914	2.06	12	6	14	تجمع الادارة بالعمال لحل مشاكل العامل وشكواهم	32
				37.5	18.8	43.8		
4	موافق	0.535	2.81	2	2	28	الاشراف الجيد و العلاقة الطيبة مع رؤوسك تزيد من دافعيته على العمل	33
				6.3	6.3	87		
14	موافق	0.602	2.66	2	7	23	تطبيق العقوبة على الزملاء في العمل في العمل ينهك الى تجنب الوقوع في نفس الخطأ	34
				6.3	21.9	71.9		
17	محايد	0.906	2.22	10	5	17	فتح قنوات الاتصال بينك و بين الادارة لاستماع لشكاوي العمال يزيد من تحفيزك للعمل	35
				31	15	53.1		
15	محايد	0.716	2.56	4	6	22	القرارات التي تأخذ من المرؤسين لها دافعية في تحفيزك	36
				12.5	18.8	68.8		
9	موافق	0.444	2.69	3	4	25	اسلوب الاتصال المتبع في المؤسسة يؤثر على تحفيزك	37
				9.4	25	65.6		
16	محايد	0.669	2.56	3	8	21	انتشار الاشاعات يؤثر على رضى العامل على عمله	38
				3	25	65.6		
8	موافق	0.716	2.69	4	10	18	حضورك في الاجتماعات الرسمية يزيد من تحفيزك للعمل	39
				12.5	31.3	56		

موافق	0.74	2.60	المؤشرات الإحصائية للمحور الثاني كوحدة واحدة
-------	------	------	--

#### 4.3 مناقشة الفرضية:

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة. ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

المتوسط الحسابي:  $\bar{x}$  ، الوسط الحسابي:  $u$  ، الانحراف المعياري للعينة:  $s$  ، حجم العينة:  $n$   
\* اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$  .

- الفرضية الصفرية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\leq (\alpha)$  بين الإصطال التنظيمي وتحفيز العاملين في شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية.

- الفرضية البديلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\leq (\alpha)$  بين الإصطال التنظيمي وتحفيز العاملين في شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية.

الجدول 06: جدول اختبار الفرضيات

#### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
y	-8.209-	32	.000	-60921-	-7606-	-4579-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة  $Sig(\alpha)$  إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\ll (\alpha)$  بين الإتصال التنظيمي وتحفيز العاملين في شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية.

#### 4. خاتمة:

أصبح الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي والتحفيز أمرا ضروريا وخيارا استراتيجيا لنجاح المنظمة وضمان بقاءها.

وعليه نصل إلى أن تحفيز العمال مرتبط بتوفير نظام فعال للاتصال يساعد الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق العمل على توجيه سلوكياتهم وإثارة دوافعهم ، و بالتالي العمل على تحفيزهم

وتسهيل فهم المرؤوسين لأهداف و سياسات رئيسهم ،اي تحفيز العمال هو عبارة عن فهم دوافع الأفراد الأساسية التي بالإمكان تحفيزها و توفير الاتصالات التي توفر الحافز لإشباع هذه الحاجات .  
ومنه يمكن اقتراح بعض التوصيات :

- الاهتمام بالاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله لاسيما الاتصال الصاعد وذلك قصد معرفة احتياجات و تطلعات الأفراد و تقليل اعتمادهم على الاتصالات غير الرسمية وهذا ما يجعل المعلومات تتحرك في المنظمة في جميع اتجاهاتها ؛

- تحسين نظام الاتصال وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال و استخدامها من أجل تسهيل الاتصالات و نجاحها ؛

- تفعيل نظام الحوافز على أسس و معايير معينة تتضمن التميز في الأداء؛

- التحلي بثقافة التشجيع والتحفيز من خلال رفع معنويات الأفراد .

#### 5. قائمة المراجع:

- احمد ماهر، (2004)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، دار الجامعة للنشر، مصر.  
- سنان الموسوي، (2006)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن.

- نعيم إبراهيم الطاهر، (2011)، تنمية الموارد البشرية ،عالم الكتب الحديث ، الأردن.

- محمد قاسم القريوتي ،(2006)، مبادئ الإدارة ، نظريات و العمليات و الوظائف دار وائل ، الأردن .
- زيد منير عبوي،(2008) ، التخطيط و التطوير الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن .
- ثامر بكري ،(2006) ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط 6 ، دار الحامد ، الأردن .
- إيهاب محمود عايش ،(2008-2009)، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين .
- بوكرش بسمة ،(2011-2012) ، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و علوم الاجتماعية جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر .
- بوعطيط جلال الدين،(2008-2009)،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة، الجزائر .
- جمال الدين عاشوري ،(2014-2015) ، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف (2) ، الجزائر .
- علاء خليل محمد العكش،(2007)، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
- باجة حميد ، (2013-2014) ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة، الجزائر .
- بسمة بن بركة ، (2014-2015)، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم التجارية ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- بن فرج الله يونس و آخرون ،(2013-2014) ، دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ليسانس ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر .
- الهام يحيوي ، وآخرون ،(2007)، دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باتنة ، الجزائر، المجلد 8، العدد 17 ، 185-200 .