

أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية  
-دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية-

**The impact of internal communication patterns on the motivation level of human resources in a service organization, -A case study of a sample of the staff of the National Institute in vocational training for the management of Blida-**

أم الخير ميلودي<sup>1\*</sup>، نرجس فريوه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدية 2، (الجزائر).

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدية 2، (الجزائر).

تاريخ الاستلام: 2019/10/01؛ تاريخ المراجعة: 2019/10/30؛ تاريخ القبول: 2019/11/18

**ملخص :** هدفت الدراسة الى ابراز أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية -دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية-، بلغت عينة الدراسة 30 موظفا، وتم التوصل الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدي الاتصال الافقي والاتصال الصاعد على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني بالبلدية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدي الاتصال النازل على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأنماط الاتصال الداخلي وتطويره لزيادة مستوى دافعية الموارد البشرية لحسين الاداء الكلي للمؤسسة مستقبلا.

**الكلمات المفتاح :** اتصال داخلي ؛ اتصال الافقي ؛ اتصال نازل ؛ اتصال صاعد ؛ دافعية.

**تصنيف JEL :** M12 ؛ M54

**Abstract:** The study aimed at highlighting the effect of internal communication patterns at the level of motivation of human resources in a service organization - the study of the case of a sample of the staff of the National Institute in the vocational training for the management of Blida - the sample of the study was 30 employees and there was a significant statistical effect at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ). After the horizontal Communication and the upward Communication at the level of motivation of the human resource at the National Institute for Vocational Training for Fluorescent Management, there was no statistically significant effect at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the dimension of the downward Communication at the level of motivation of the human resource at the National Institute of Vocational Training For management The study recommended the need to pay attention to the types of internal communication and develop it to increase the level of motivation of human resources to improve the overall performance of the organization in the future.

**Keywords:** internal communication; Horizontal Communication; Downward Communication ; Upward Communication ; motivation.

**Jel Classification Codes :** M12 ; M54

\* Corresponding author, e-mail: [omiloudi76@gmail.com](mailto:omiloudi76@gmail.com)

## I- تمهيد :

لقد أصبح دور الاتصال الداخلي في الوقت الراهن أكثر تعقيداً فلم يعد أداة لنقل المعلومات من التسلسل الهرمي إلى جميع الموظفين، بل أصبح تحدي الاتصال الحقيقي هو في كيفية دمج الموارد البشرية للمؤسسة و جعلهم شريك حقيقي و فعال، فهدف المنظمات الحديثة هو حث الموارد البشرية على المشاركة في مشاريع مؤسستهم و تحفيزهم على مضاعفة المجهودات ، فالاتصال الداخلي أصبح عنصراً ضرورياً في عملية تسيير المؤسسة، إذ أنه الرابط و حلقة الوصل بين الشركاء الاجتماعيين في المؤسسة، حيث أن مدراء المؤسسات لا يستطيعون القيام بمهامهم و قيادة مواردهم البشرية في غياب الاتصال.

إن كيفية توظيف الاتصال لخلق الدوافع والرفع من مستواها يشكل تحدياً حقيقياً أمام مدراء المؤسسات لتوجيه سلوك الافراد نحو الرفع من الاداء وتأدية الاعمال والانشطة والوظائف بكفاءة عالية، وعليه تم القيام بهذه الدراسة بتبيان أثر أنماط الاتصال الداخلي (الاتصال الافقي، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل) على مستوى دافعية الموارد البشرية في مؤسسة خدمية من خلال دراسة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية.

### - الاشكالية الرئيسية:

ما أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية الموارد البشرية في المعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية؟  
ولتوضيح الإشكالية الرئيسية نقوم بطرح الاسئلة التالية:

- ما أثر الاتصال الافقي على مستوى دافعية الموارد البشرية في المعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية؟
- ما أثر الاتصال الصاعد على مستوى دافعية الموارد البشرية في المعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية؟
- ما أثر الاتصال النازل على مستوى دافعية الموارد البشرية في المعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية؟

- الفرضيات: على ضوء الإشكالية المطروحة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

#### ■ الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنماط للاتصال الداخلي على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية.

#### ■ الفرضيات الفرعية:

- $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الافقي على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية؛
- $H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الصاعد على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية؛
- $H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال النازل على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية.

-أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في إظهار أهمية الاتصال الداخلي في نجاح المنظمات الحديثة، وذلك من خلال إسهام أنماط الاتصال الداخلي في التأثير على مستوى دافعية المورد البشري في المؤسسات الخدمية لتقديم خدمات تنافسية لزبائنها، وتبرز الأهمية كذلك من خلال التأكيد على الأخذ بالتدابير اللازمة وإجراءات تحسين الاتصال الداخلي بأنماطه الثلاثة الافقي، الصاعد، والنازل في رسم سياستها المستقبلية.

-أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أنماط الاتصال الداخلي ومستوى الدافعية للمورد البشري واتجاهها بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير؛
- محاولة الوقوف على أنماط الاتصال الداخلي بالمؤسسة وتأثيرها على مستوى دافعية مواردها البشرية؛

■ الخروج ببعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد صناع القرار في دعم أنماط الاتصال الداخلي لزيادة دافعية الموارد البشرية لتحسين الاداء الكلي للمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير.

-منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي في المحور النظري من أجل وصف المفاهيم النظرية الأساسية لكل من الاتصال الداخلي والدافعية، والمنهج التحليلي في المحور الثاني حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي بالاعتماد على تحليل الارتباط و الانحدار، إذ تم جمع البيانات لأغراض الدراسة من خلال تصميم استبيان تضمن المتغير المستقل والتابع .

- الدراسات السابقة:

■ دراسة (بشرى مزيان، 2012)، رسالة ماجستير غير منشورة، بعنوان: العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الاساتذة

تطرت الباحثة في دراستها الى العلاقة بين أساليب القيادة التربوية وأنماط الاتصال لدى المدارس الثانوية من وجهة نظر الاساتذة بمدينة تلمسان، قامت الباحثة بتوزيع استبيانين على عينة مكونة من 152 أستاذ الاول لقياس أساليب القيادة والثاني لقياس أنماط الاتصال، توصلت الباحثة الى عدة نتائج من بينها وجود علاقة بين أساليب القيادة التربوية وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة تلمسان من وجهة نظر الاساتذة، كما توصلت الى عدم وجود اختلاف في علاقة أساليب القيادة التربوية بأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية في مدينة تلمسان من وجهة نظر الاساتذة حسب جنسهم وخبرتهم التدريسية، ومن بين التوصيات الدراسة التي توصلت اليها الباحثة، وضع برامج تدريبية للمدراء الجدد لتعريفهم بالعملية التربوية، جعل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات مفتوحة وإتاحة الاتصال بين مدراء المدارس والاساتذة لتطبيق مفهوم الاتصال التفاعلي على أرض الواقع.

■ دراسة (يعقوب المسوس، 2016)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، بعنوان: تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي(دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة)

هدفت الدراسة الى تقويم ثلاثة متغيرات الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية، الثقافة التنظيمية وعلاقة ذلك بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وزعت الباحثة ثلاثة استبيانات مختلفة على عينة تتكون من 1218 مفردة، توصلت الدراسة الى وجود تأثيرات معنوية مختلفة للتقويمات للمتغيرات الثلاثة السابقة الذكر على التوجه نحو الإدارة بالجودة الشاملة في بعض الجامعات الجزائرية، توصلت الدراسة الى ثلاثة اقتراحات في شكل نماذج تقويم للأساتذة والإداريين والطلبة تخدم التوجه نحو تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

■ دراسة (shonubi,A.O, akintaro,A.A)، مقال منشور، بعنوان: The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance

من بين أهداف هذه الورقة البحثية هو تحديد تأثير الاتصال الفعال على الأداء التنظيمي، تناولت الدراسة سلسلة من الاعمال و الدراسات التجريبية للاتصال والأداء التنظيمي، حيث توصلت الى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود علاقة تبادلية بين الاتصال والكفاءة والأداء التنظيمي، ومن بين التوصيات التي أوصى بها الباحث ضرورة توضيح الأفكار قبل محاولة نقل المعلومات، دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة، تحديد الاهداف الأساسية من الاتصالات، وضع برنامج لتخطيط الاتصالات كم يجب أن تكون المشاورات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، تشجيع مختلف المصالح الادارية على الاستماع الجيد للرسائل كما يجب أن يصاحب الاتصالات في كل الاتجاهات اجراءات رقابية.

1.1- الاتصال الداخلي :

- تعريف الاتصال الداخلي:

عرف الاتصال الداخلي اهتماما كبيرا من طرف المنظمات الكبيرة والصغيرة خاصة بعد سنة 1982 وذلك بالالتزام بإبلاغ الموظفين بمحتوى المنظمة والاجراءات اللازمة لتحسين ظروف العمل<sup>1</sup>، ومن بين تعاريف الاتصال الداخلي نجد:

- التعريف الأول: يمكن تعريف الاتصالات الداخلية بأنها جميع إجراءات الاتصال لموظفي المؤسسة، باستخدام وسائل الإعلام مثل مجلات المؤسسة، لوحات الإعلانات، رسائل الموظفين، أو المؤتمرات عن بُعد، و أيضاً المواقع الإلكترونية والمدونات والشبكات الاجتماعية، حيث أصبح التواصل الداخلي الآن بمثابة أداة الالتزام الداخلي بقيم المؤسسات<sup>2</sup>؛
  - التعريف الثاني: يشير "Thierry Libaert" الى أن الاتصال الداخلي جزء أساسي من عملية المناجمت و نشاط أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي و بالتالي هو في خدمة تسيير المؤسسة<sup>3</sup>؛
  - التعريف الثالث: هو نشاط رسمي وغير رسمي في آن واحد، ونشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الافراد في الجماعات وتأثرهم بها وبخصائصها السلبية والايجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة، لذا فإن عملية التغيير تنطلق من بناء استراتيجية للاتصال داخل المنظمة<sup>4</sup>؛
  - التعريف الرابع: يعني الاتصال الداخلي للمؤسسة تحديد الأهداف التي ترمي المؤسسة إلى تحقيقها ثم حشد الموارد المادية و المالية و البشرية اللازمة التي تساعد على تلبية احتياجات الموظفين<sup>5</sup>؛
  - التعريف الخامس: يشير " Thiéry, Jacques " الى تغير دور وظيفة الاتصال الداخلي في المؤسسة حيث أنها غيرت من اتجاهها الوظيفي إلى اتجاه أكثر تشغيلى ، حيث زاد مدير الاتصالات من صلاحياته ، خاصة في إدارة المخاطر أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>6</sup>.
- ومنه يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو العصب الرئيسي الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بالمعلومات والافكار والاداء والمقترحات فهو يقوم على التفاعل الاجتماعي بين الموظفين والمنظمة، وله القدرة الكافية في مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات.

#### - أهداف الاتصال الداخلي:

- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير السلوك لدى الافراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة<sup>7</sup>؛
- يهدف إلى إعادة نشاط المؤسسة و تنميته وتحسين المدة الزمنية الخاصة بالإبداع و التطوير، تحسين نوعية الإنتاج<sup>8</sup>؛
- يعتبر الاتصال الداخلي سند قوي لسياسات الموارد البشرية و ممارساتها و بالتالي عليه أن يكون مرتبط بتطوير وظيفة الموارد البشرية<sup>9</sup>.

#### -التقنيات الحديثة للاتصال الداخلي:

- المؤتمرات عن بعد و المؤتمرات المرئية : تعتبر المؤتمرات عن بعد وسيلة حديثة تستخدم في الاتصال الإلكتروني بين أثلاث أشخاص أو أكثر في أماكن مختلفة بحيث تمتد تحويلات المعلومات بين هؤلاء الأشخاص عبر المسافات الطويلة التي تفصلهم دون الحاجة إلى التواجد جنباً إلى جنب في مكان واحد و تختلف هذه المؤتمرات من حيث أهدافها و أشكالها من أقل حجماً إلى تلك الضخمة التي تتطلب تبادلاً لبيانات و معلومات كثيفة بين المجتمعين<sup>10</sup> ؛
- شبكة الإنترنت: حيث تعد شبكة الإنترنت النقلة النوعية القصوى في عالم الاتصالات الحديثة، فهي توفر المحتوى المقروء والمشاهد والمسموع، والاتصال الحي والمباشر، وكافة التطبيقات التي تتواءم معها، حيث قربت هذه التقنية الهائلة بين الادارة العليا والموظفين<sup>11</sup>؛
- الانترانت intranet : هي عبارة عن شبكة انترنت خاصة بالمؤسسة، تعتمد تكنولوجيايات الانترنت، تكون مخصصة لأعضاء المؤسسة فقط، كالصفحات أو الرسائل الالكترونية ومحركات البحث<sup>12</sup>.

#### - أبعاد الاتصال الداخلي: يمكن تحديد أبعاد الاتصال الداخلي كما ورد في الجدول(01) فما يلي:

- **الاتصال مع الرؤساء(الصاعد):** يتمثل في الحصول على المعلومات المستخلصة من المستويات الدنيا في المنظمة الى الادارة العليا وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الانجاز المحقق، لمعرفة ما تحقق من أهداف و المعوقات التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفوي أو كتابي(تقارير) لمختلف مجالات العمل في المنظمة<sup>13</sup>؛
- **الاتصال مع المرؤوسين (النازل):** تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتبرز أهميته في أنه الوسيلة الاساسية التي يتم من خلالها نقل الاوامر والمعلومات والتوجيهات وتوصيل القرارات إلى المرؤوسين<sup>14</sup>؛

■ **الاتصال مع الزملاء (الافقي):** يتم الاتصال في هذا النوع بين مستويات الادارة المتماثلة (بين إدارات أو أقسام أو وحدات إدارية متشابهة)، إن التعامل أفقياً على نفس المستوى يتيح فرصة التفاعل والتكامل الجماعي مع التحرر من بعض القيود التي ترتبط بالاتصال الصاعد والنازل، ويمكن استخدام عدة وسائل في هذا النوع، الاجتماعات ، اللقاءات المباشرة، الهاتف والمذكرات المكتوبة، التقارير... الخ<sup>15</sup>.

تعتبر القدرة على إقامة علاقات طيبة و قوية و مفيدة من القدرات المطلوبة في كل بيئات التفاعل الإنساني ،و خاصة في بيئة العمل، و ذلك لأن نجاح المنظمات كما يشير "هنري وينجر"، لا يعتمد على الأداء الفردي للعاملين فقط بل على مقدرتهم على بناء علاقات عمل قوية وفعالة وحسن إدارتها<sup>16</sup>.

## I.2- مفهوم الدافعية :

-تعريفها: توجد عدة تعاريف للدافعية منها:

- تعريف 1: هو المحرك الأساسي الذي يدفع المورد البشري لتحقيق و إرضاء رغباته و تحقيق كل ما يطلب منه<sup>17</sup>؛
- تعريف 2: مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان، ويجعله يسلك سلوكاً معيناً، لتحقيق الهدف<sup>18</sup>؛
- تعريف 3: الهدف الرئيسي من تحقيق دافعية قوية للموارد البشرية في المؤسسة هو الحصول على مشاركة هذه الأخيرة، وتعظيم حظوظ المؤسسة في تحقيق الأهداف.. ومنه المشاركة هي الشرط المنطقي للدافعية<sup>19</sup>؛
- تعريف 4: هي حافز داخلي يوجه السلوك نحو بعض الغايات، وتعمل الدافعية على مساعدة الافراد على التغلب على العقبات وعلى حالة الكسل والقصور، وقد تعمل القوى الخارجية على التأثير في السلوك لكن القوى الداخلية هي التي تعمل على دفع السلوك وتحفيزه<sup>20</sup>؛
- تعريف 5: هي تشجيع للأفراد وتحفيزهم واستنهاض همهم لدفعهم للعمل أكثر وحسب إصرارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاءة<sup>21</sup>.

ومنه يمكن القول أن التحفيز يعرف بالوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للمورد البشري، وعليه فإن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، إنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة، ألا وهو إيجاد الحفز الكافي لديهم، حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز، فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني تنبع من داخل الفرد لإشباع حاجة معينة.

-نظريات الدافعية: هناك عدة نظريات مفسرة للدافعية نذكر منها:

### ■ نظرية سلم الحاجات (Abraham Maslow) :

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935 ، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات وهي: الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تأكيد الذات، والفكرة الأساسية لها أن الفرد تظهر له حاجات بالترتيب ، وبالتدرج فكلما أتم تلبية حاجة تظهر حاجة تليها<sup>22</sup>؛

### ■ نظرية الدافع للإنجاز (Mc Clelland)

إن الحاجة إلى الإنجاز هي عبارة عن قدرة الفرد على الأداء الجيد والقدرة على التفوق على الآخرين دون اللجوء الى مساعدة خارجية، كما عرف الدافعية علي أنها عبارة عن رغبة في الأداء الجيد والنجاح في وضعية تنافسية، لكن مصدر الدافع هو استعداد في الشخصية يكتسب أثناء الطفولة المبكرة، والمهم بالنسبة لهذه النظرية هو مراعاة الجانب الانفعالي في تفسير الدافعية للعمل فهي تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعرفي بحيث تحدد الدافع انطلاقاً من التوقعات التي يضعها الشخص نحو القيام بعمل ما وفي نفس الوقت تكون تلك التوقعات نتيجة للتجارب الانفعالية السابقة لديه، فاذا توقع العامل نتائج ارتبطت بتجارب انفعالية سالبة فسوف يكون دافع الإنجاز ضعيف ، أما إذا كانت توقعاته نحو العمل والنجاح والمنافسة مرتبطة بانفعالات ايجابية حدثت له في الماضي فدافعيته للإنجاز ستكون مرتفعة ، ومن هنا تبرز أهمية العوامل الانفعالية في إثارة الدافعية<sup>23</sup>؛

### ▪ نظرية وضع الاهداف (Eduim Alocke) :

تفترض هذه النظرية أن أهداف الفرد ورغباته ونواياه الواعية تشكل مصدرا رئيسيا للدافعية، وهي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد وتوجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق أو الغاية المنشودة، وحتى تحقيق الاهداف دافعية عالية وتؤدي الى أداء أفضل، يجب أن تتوفر الخصائص التالية:

- ✓ أن تكون الأهداف محددة بوضوح.
- ✓ أن تكون الأهداف صعبة طموحة، ولكن قابلة للتحقيق.
- ✓ تلقي الفرد تغذية راجعة عن الاهداف.
- وضع الاهداف يعتمد على ثلاثة عوامل على العلاقة بين الاهداف والاداء وهذه العوامل:
- ✓ التزام الفرد بالأهداف.
- ✓ اعتقاد الفرد بأنه قادر على تحقيق الاهداف.
- ✓ الثقافة.<sup>24</sup>

### ▪ نظرية التوقع (Victor vroom)

تشير هذه النظرية أن الرغبة أو الميل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستسببه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، ومعنى آخر يذهب فرووم إلى أن الدافعية هي نتائج لرغبة الانسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده، إن الدافعية تعني قوة الدافع لعمل ما، وقوة الرغبة تعني شدة الرغبة انسان في شيء ما والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الانسان على الشيء من خلال عمل(سلوك) معين<sup>25</sup>؛

### ▪ نظرية العاملين(Fredrik Hertzberg)

قام "هرزبرغ" بتصنيف الحاجات الدافعية الى عاملين، أطلق على العامل الاول عامل الصحة وعلى العامل الثاني بعامل التحفيز، يقصد بعامل الصحة مجموعة العناصر التي إذا توفرت بالكيفية الملائمة فإن ذلك يؤدي الى رضا المرؤوسين لكن لا يؤدي الى تحفيزهم، أما في حالة عدم الصحة أي إذا لم تتوفر هذه العناصر بالكيفية المناسبة ذلك يؤدي الى تدميرهم وعدم رضاهم ومن بين هذه العناصر، ضمان العمل والمراتب وظروف العمل... الخ<sup>26</sup>.

**3-1 نموذج الدراسة :** لتوضيح أبعاد الدراسة وعناصر المشكلة المرتبطة بها تم وضع نموذج الدراسة(أنظر الشكل (01)) لتحديد المتغير المستقل والتابع كالتالي:

**- المتغير المستقل:** يتعلق بقياس أنماط الاتصال الداخلي بأبعاده الثلاثة بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، وتنقسم إلى ثلاث محاور فرعية :

- المحور الأول : يتضمن بعد الاتصال الافقي و يشمل على العبارات من 01 الى 05؛
- المحور الثاني : يتضمن بعد الاتصال الصاعد و يشمل على العبارات من 06 الى 09؛
- المحور الثالث : يتضمن بعد الاتصال النازل و يشمل على العبارات من 10 الى 19؛
- المتغير التابع : يتعلق بقياس الدافعية ويتكون من 23 عبارة.

## II - الطريقة والأدوات :

**II-1 مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين والموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، والبالغ عددهم 140، تم اختيار عينة غير عشوائية لعدم توفر اطار المعاينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بلغت (48) عامل بنسبة 34.28% من مجتمع الدراسة، تم استرجاع (30) استبانة بنسبة 62.5%.

**II-2 أدوات الدراسة:** لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة والذي تضمن مجموعة من العبارات التي تتطلب من أفراد العينة الإجابة عنها وفقاً لمحاوَر التالفة:

**-المحور الاول:** خصص للمعلومات الديمغرافية (السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، صفة التوظيف).

**-المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل أنماط الاتصال الداخلي والذي بدوره ينقسم الى ثلاثة أقسام:

- القسم الاول : الاتصال الافقي ويتشكل من 05 عبارات؛
- القسم الثاني: الاتصال الصاعد ويتشكل من 04 عبارات؛
- -القسم الثالث: الاتصال النزول والذي يتشكل من 10 عبارات.

**-المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع ويتشكل من 23 عبارة تتعلق بالمتغيرات، حب العمل، الشعور بالانتماء، الثقة والتحفيز، وقد تم استخدام سلم لكارت الخماسي في عبارات المحور الثاني والمحور الثالث وذلك بأخذ المتوسطات المرجحة، غير موافق بشدة [01 – 1.8]، غير موافق [1.8 – 2.6]، محايد [2.6 – 3.4]، موافق [3.4 – 4.2]، موافق بشدة [4.2 – 5].

**II 3- الاساليب الاحصائية المستخدمة:** تم الاعتماد على برنامج حزمة التحليل الاحصائي (SPSS) في عملية تفرغ البيانات و التحليل الإحصائي لها، و اختبار فرضيات الدراسة حيث اتم استعمال الأساليب الإحصائية التالفة : استخدام معامل (Cronbach 's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة، التكرارات النسبية والنسب المتوية من أجل عرض خصائص العينة، استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة، لاختبار الفرضيات تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد.

**II-4 الصدق الظاهري للاستبيان:** للتأكد من مدى ملائمة عبارات الاستبيان لموضوع الدراسة سواء من الناحية اللغوية أو المضمون قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المتخصصين في هذا المجال وتم الاخذ برأيهم واجراء التعديلات المناسبة.

**II-5 صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال الاعتماد على مقياس بيرسون Pearson من أجل حساب درجة الارتباط لكل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور وعناصره التي تنتمي اليه وهذا بالنسبة للمتغير المستقل والمتغير التابع، و الجدول رقم (02) يوضح ذلك وبما أن المعاملات لفقرات المحاور جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ومعاملات الارتباط جاءت من متوسطة الى قوية ، مما يدل ذلك على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

**II-6 ثبات أداة الدراسة :** لقياس مدى ثبات الأداة تم استخدام معامل (Cronbach 's Alpha) ، كما هو ظاهر في الجدول رقم (03) بلغ معدلات مرتفعة في كل المحاور، و هذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية و تجانس داخلي (ثبات الأداة) ومنه إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغيرات المدروسة و تعميم نتائج الاستبانة على كل المجتمع.

### III- النتائج ومناقشتها :

**III-1 وصف خصائص العينة:** حسب بيانات الجدول (04) نلاحظ أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور وذلك بنسبة 66.7% للإناث مقابل 33.3% للذكور وهذا قد يرجع الى طبيعة نشاط المؤسسة، وأغلبية مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة وذلك بنسبة 73.3% ، وبلغت نسبة الجامعيين منهم 66.7% وهي أعلى نسبة مقارنة بالمستويات الأخرى قد يرجع ذلك الى طبيعة احتياجات التوظيف في المؤسسة، كما نلاحظ أن أغلب العمال خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات وذلك بنسبة 60% و قد يرجع السبب تراجع العمل في السنوات الأخيرة، كما يشكل أغلبية مفردات العينة موظفون دائمون بنسبة 80% ثم المؤقتون بنسبة 20% وهذا قد يكون طبيعي في المؤسسة حفاظا على استقرار اليد العاملة.

**III-2 تحليل نتائج المتغير المستقل والمتغير التابع:** تم تحليل النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي من أوساط حسابية و انحرافات معيارية من أجل تحليل عبارات كل من المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

- تحليل أنماط الاتصال الداخلي: في الجدول رقم (05) تم تحليل اجابات مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية:

■ **الاتصال الأفقي:** تراوحت إجابات مفردات العينة بين الحياد و الموافقة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.134) وقدر الانحراف المعياري بـ (1.561) ، تم تسجيل أكبر متوسط حسابي في الفقرة(05) بمقدار (3.60) ، و انحراف معياري قدر بـ (1.380) وهذا يدل على استخدام اللقاءات والصدقات كأداة اتصال بين الزملاء في العمل، في حين تم تسجيل أقل متوسط حسابي في الفقرة(02) بمقدار(2.87) و انحراف معياري قدر بـ (1.570) و هذا يدل على أن أغلبية مفردات العينة يستشير بعضهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار لكن بدرجة متوسطة؛

■ **الاتصال الصاعد:** أخذت إجابات مفردات العينة الحياد حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.85) الانحراف المعياري بـ (1.483) وهو أقل من بعد الاتصال الافقي وهذا يدل على ضعف الاتصالات الصاعدة، تم تسجيل أكبر متوسط حسابي في الفقرتين(07) و(09) بمقدار (2.93) ، و انحراف معياري قدر بـ (1.799) و(1.331) على التوالي، نلاحظ تشتت ضعيف بالنسبة للفقرة(09) وهذا يدل على مشاركة المرؤوسين الرئيس في عملية التخطيط التي تتم بالمؤسسة وإبداء المرؤوسين لمقترحاتهم للرئيس لحل مشكلات العمل بدرجة متوسطة، ، في حين تم تسجيل أقل متوسط حسابي في الفقرة(06) بمقدار(2.67)، و انحراف معياري قدر بـ (1.470) و هذا يدل على أن أغلبية مفردات العينة تتخذ موقف الحياد تجاه مشاركة المرؤوسين الرئيس مباشرة في اتخاذ قرار يهم المؤسسة ربما لنقص هذا النوع من الاتصال في المؤسسة؛

■ **الاتصال النازل:** تراوحت إجابات مفردات العينة بين الحياد و الموافقة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.20) والانحراف المعياري قدر بـ (1.419) وهو أكبر من الاتصالات الافقية والنازلة ، كما تم تسجيل أكبر متوسط حسابي في الفقرة (14) بمقدار (4.07) و انحراف معياري قدر بـ (0.691) وهذا يدل على أن هناك دعوات لحضور حفلات تكريمية للموظفين لما لها من أهمية كبيرة في خلق شعور طيب لدى الموظفين و بالتالي زيادة دافعيتهم نحو العمل، في حين تم تسجيل أقل متوسط حسابي في الفقرة(19) بمقدار(2.40) و انحراف معياري قدر بـ (1.567) و هذا يدل على أن أغلبية مفردات العينة تتخذ موقف الحياد نحو أسلوب الاتصال الحديث (أنترنت، مواقع التواصل الاجتماعي..إخ) الاتصال مع الموظفين ربما يرجع ذلك الى نقص استعمال هذه الاساليب في المؤسسة.

- تحليل مستوى الدافعية: في الجدول (06) تم تحليل اجابات مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية:

■ **حب العمل:** تراوحت إجابات مفردات العينة بين الحياد و الموافقة تماما حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.22) والانحراف المعياري قدر بـ (1.446) ، كما تم تسجيل أكبر متوسط حسابي في الفقرة (06) بمقدار (4.27) وانحراف معياري قدر بـ (0.944) وهذا يؤكد حرص مفردات العينة على أن يكون العمل في مقدمة اهتمامهم و بالتالي حبهم لعملهم ، في حين تم تسجيل أقل متوسط حسابي في الفقرة(03) بمقدار(2.47) و انحراف معياري قدر بـ (1.655) و هذا يدل على أن أغلبية مفردات العينة تتخذ موقف الحياد نحو تميز جو العمل بروح التعاون وحب التضامن والسبب في ذلك يرجع الى نقص الاتصالات بين مختلف المستويات الادارية التي تحت على مثل هذه القيم؛

■ **الشعر بالانتماء:** تراوحت إجابات مفردات العينة بين الحياد و الموافقة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.24) والانحراف المعياري قدر بـ (1.399) ، كما تم تسجيل أكبر متوسط حسابي في الفقرة (11) بمقدار (4.13) وانحراف معياري قدر بـ (0.973) وهذا يؤكد شعور مفردات العينة بالمسؤولية الشيء الذي يدفعهم للعمل بجد وبالتالى شعورهم بالانتماء ، في حين تم تسجيل أقل متوسط حسابي



في الفقرة (12) بمقدار (2.47) و انحراف معياري قدر بـ (1.613) و هذا يدل على أن أغلبية مفردات العينة تتخذ موقف الحياد نحو التركيز على أهداف المؤسسة دون الاكتراث بأهدافهم الشخصية والسبب يرجع الى نقص الخوافز؛

■ **الثقة:** تراوحت إجابات مفردات العينة بين الحياد و الموافقة تماما حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.45) والانحراف المعياري قدر بـ (1.384) ، كما تم تسجيل أكبر متوسط حسابي في الفقرة (18) بمقدار (4.40) وانحراف معياري قدر بـ (0.724) باتجاه موافق تماما وهذا يؤكد شعور مفردات العينة بالثقة بأنفسهم أثناء قيامهم بأعمالهم، في حين تم تسجيل أقل متوسط حسابي في الفقرة (15) بمقدار (2.80) و انحراف معياري قدر بـ (1.669) و هذا يدل على أن أغلبية مفردات العينة تتخذ موقف الحياد حول وجود ثقة بين المرؤوسين والرئيس؛

■ **التحفيز:** تراوحت إجابات مفردات العينة بين الحياد و الموافقة تماما حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.30) والانحراف المعياري قدر بـ (1.435) ، كما تم تسجيل أكبر متوسط حسابي في الفقرة (21) بمقدار (4.27) و انحراف معياري قدر بـ (0.944) وهذا يؤكد رغبة مفردات العينة في الحصول على تحفيزات مادية تتمثل في الزيادة في رواتبهم الشيء الذي يزيد من دافعيتهم نحو العمل ، في حين تم تسجيل أقل متوسط حسابي في الفقرة (22) بمقدار (2.60) و انحراف معياري قدر بـ (1.221) و هذا يدل على أن أغلبية مفردات العينة تتخذ موقف الحياد نحو خضوع الطريقة التي تمنح بها الترقية في المؤسسة لمعايير واضحة.

### III-3 اختبار الفرضيات وتفسيرها

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، ومن خلال الجدول رقم (07) نسجل بلوغ معامل التحديد مقدار (0.73)، و هذا ما يعني أن 73% من التغير في مستوى الدافعية مصدره هو التغير في متغيرات الاتصال الداخلي، ومنه يمكن القول بأن للمتغيرات المستقلة قدرة تفسيرية جيدة، في حين بلغ معامل الارتباط (0.855) وهو ارتباط قوي جدا مما يعني أن هناك ارتباط فيما بين متغيرات الاتصال الداخلي ومستوى الدافعية للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

#### - اختبار الفرضية الرئيسية:

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنماط للاتصال الداخلي على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية.

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن اختبار المعنوية الإجمالي للنموذج ( $SIG = 0.000$ ) هي أصغر من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والقائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية.

#### - اختبار الفرضيات الفرعية: لاختبار الفرضيات الفرعية نستعين بالنتائج الملخصة في الجدول (09):

##### ■ الفرضية الفرعية الأولى:

**H<sub>0</sub> 1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الافقي على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للاتصال الافقي تساوي ( $SIG = 0.000$ ) وهي أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال الافقي على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، وهذا نتيجة لحاجة المورد البشري في نفس المستوى الاداري الى التنسيق والتنظيم مع بعضهم البعض والتعاون والتشاور في اتخاذ القرار.

#### ■ الفرضية الفرعية الثانية:

$H_02$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الصاعد على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للاتصال الصاعد تساوي ( $SIG = 0.012$ ) (وهي أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الاتصال الصاعد على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، وهذا نتيجة لتوافق المورد البشري مع هذا النوع من الاتصالات لإيصال مقترحاتهم لحل مشكلات العمل والمشاركة في اتخاذ قراراتهم المؤسسة.

#### ■ الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_03$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال النازل على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للاتصال النازل تساوي ( $SIG = 0.756$ ) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الاتصال النازل على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية وهذا نتيجة لعدم رضا المورد البشري على الاتصالات النازلة في شكل أوامر وقرارات فهي لا تحفزهم ولا تزيد من مستوى دافعتهم.

#### IV- الخلاصة :

توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى أن الاتصال الداخلي وسيلة فعالة لنقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل الشخصي من مستوى إلى آخر، فبواسطته تنتقل الخطط والاهداف والقرارات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الادارية الدنيا، كما أنه يمثل الدعاية الرئيسية لارتباط الافراد ببعضهم بعض من خلال تفاعلهم فيما بينهم ، كما أن سوء الاتصال بين الموارد البشرية للمؤسسة يؤدي حتما الى سوء العلاقات بينهم ما يؤثر سلبا على مستوى دافعتهم نحو عملهم و بالتالي ينقص الاداء الكلي للمؤسسة، ومنه على المؤسسات الناجحة أن تسعى دوما لتحقيق اتصال فعال يؤدي الى تحسين مستوى دافعية مواردها البشرية، ومن أهم النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها ما يلي:

- اتجاه متوسط للموارد البشرية بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية لأنماط الاتصال الداخلي ككل؛
- اتجاه متوسط للموارد البشرية بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية للاتصال الافقي ؛
- اتجاه متوسط للموارد البشرية بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية للاتصال الصاعد ؛
- اتجاه متوسط للموارد البشرية بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية للاتصال النازل ؛
- مستوى دافعية قريب من الجيد للموارد البشرية بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية.

#### -الاقتراحات و التوصيات:

- دعم الاتصالات الافقية ، بحث الموظفين في نفس المستويات على التعاون والتضامن ، وتنمية روح المبادرة لديهم للمشاركة في عملية التخطيط و حل مشكلات العمل؛
- وضع قنوات للاتصال الصاعد، كوضع دفتر لتسجيل شكاوي الموظفين، ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بتحقيق أهداف المؤسسة، والاستماع لمقترحاتهم من أجل التنظيم والتنسيق بين الوظائف؛
- ادخال أساليب حديثة في الاتصالات النازلة كالأترنتيت و وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل وصول المعلومات للموظفين واعلامهم بالقرارات في الوقت المناسب؛
- توفير جو مناسب للعمل يسوده التعاون والتضامن لزيادة حب الموظفين لعملهم؛

- تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين للتركيز أكثر نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل بالاستماع اليهم واحترامهم وتقييمهم ومكافئتهم؛
- رفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بتشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم؛
- تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا ووضع معايير للترقية تكون واضحة وتنال قبولهم ورضاهم.

- ملاحق :

الجدول(01): أمثلة عن الاتصالات المختلفة داخل المنظمة

| الاتصالات مع الرؤساء                                       | الاتصالات مع الزملاء                                       | الاتصالات مع المرؤوسين           |
|--|--|----------------------------------|
| 1- تزويد الرؤساء بما يطلبه المرؤوس الرد على رسالة الرئيس . | 1-تنسيق الأعمال و الجهودات معهم                            | 1-إصدار أوامر و تعليمات          |
| 2-إخبار الرؤساء بما تم تنفيذه و مدى تقدم العمل .           | 2-لتقديم لمساعدة و العون في حل مشكلة معينة.                | 2-لإقناعهم بطرق عمل جديدة        |
| 3-طلب المعاونة في حل مشكلة معينة                           | 3-لتزويدهم بمعلومات تساعدهم في أداء أعمالهم و تحسين أدائهم | 3-لتقييم الأداء                  |
| 4-تقديم مجموعة من الأفكار لتطوير العمل و الأداء            | 4-للتعرف عليهم كأفراد                                      | 4- لمكافئتهم ، عقابهم ، تأنيبهم، |
| 5- طلب توضيح تعليماتهم و أوامره                            |  | 5-لتوضيح التعليمات و الأوامر     |
|  |  | 6-للتعرف عليهم كأفراد.           |

المصدر : مدحت أبو نصر( 2009)، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، ص61.

الجدول(02): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

| المحاور                      | عدد الفقرات | الارتباط | مستوى المعنوية |
|------------------------------|-------------|----------|----------------|
| القسم الأول: الاتصال الأفقي  | 05          | **0.77   | 0.000          |
| القسم الثاني: الاتصال الصاعد | 04          | **0.54   | 0.000          |
| القسم الثالث: الاتصال النازل | 10          | **0.60   | 0.000          |
| المحور الثالث: الدافعية      | 23          | **0.71   | 0.000          |

\*\*توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر : (من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 22)

الجدول(03): اختبار ثبات أداة الدراسة

| الثبات                         | عدد الفقرات | معامل الثبات (ألفا كرونباخ) |
|--------------------------------|-------------|-----------------------------|
| الثبات الكلي                   | 42          | 0.96                        |
| المحور الثاني: الاتصال الداخلي | 19          | 0.91                        |
| المحور الثالث: الدافعية        | 23          | 0.95                        |

المصدر : (من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 22)

الجدول(04): وصف أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديمغرافية

| النسبة(%) | التكرار | الفئة          |               |
|-----------|---------|----------------|---------------|
| 33.3      | 10      | ذكر            | الجنس         |
| 66.7      | 20      | أنثى           |               |
| 20        | 6       | أقل من 30 سنة  | السن          |
| 73.3      | 22      | 30-40 سنة      |               |
| 6.7       | 2       | أكثر من 40 سنة |               |
| 33.3      | 10      | ثانوي          | المؤهل العلمي |
| 66.7      | 20      | جامعي          |               |
| 13.3      | 4       | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة  |
| 60        | 18      | 5-10 سنوات     |               |
| 26.7      | 8       | أكثر من 10 سنة |               |
| 80        | 24      | دائم           | صنف التوظيف   |
| 20        | 6       | مؤقت           |               |

المصدر: (من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 22)

الجدول(05): التحليل الاحصائي الوصفي لأنماط الاتصال الداخلي

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  | رقم العبارة |
|--------|-------------------|-----------------|---|-------------|
| محايد  | 1.613             | 3.13            | هناك اتصال دائم بين مختلف المصالح الادارية في نفس المستوى لضمان التنسيق | 01          |
| محايد  | 1.570             | 2.87            | يستشير الزملاء بعضهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.                    | 02          |
| محايد  | 1.486             | 3.00            | يساهم الاتصال في تنظيم المهام بين المكاتب والمصالح في نفس المستوى.      | 03          |
| محايد  | 1.760             | 3.07            | جو العمل يسوده روح التعاون و المساعدة بين أعضاء فريق العمل الذي تنتمي   | 04          |
| موافق  | 1.380             | 3.60            | تستخدم اللقاءات والصدقات كأداة اتصال بينك وبين زملائك في العمل.         | 05          |
| محايد  | 1.561             | 3.134           | الاتصال الافقي  |             |
| محايد  | 1.470             | 2.67            | يشارك المرؤوسين الرئيس مباشرة في اتخاذ قرار يهم المؤسسة.                | 06          |
| محايد  | 1.799             | 2.93            | يشارك المرؤوسين الرئيس في عملية التخطيط التي تتم بمؤسستكم.              | 07          |
| محايد  | 1.332             | 2.87            | يستخدم نظام الشكاوى في الاتصال بمؤسستكم.                                | 08          |
| محايد  | 1.331             | 2.93            | ييدي المرؤوسين مقترحاتهم للرئيس لحل مشكلات العمل.                       | 09          |
| محايد  | 1.483             | 2.85            | الاتصال الصاعد  |             |
| محايد  | 1.570             | 3.13            | تستعمل التقارير كوسيلة رقابة و اتصال تساعد على توجيه الموظفين بالمؤسسة. | 10          |
| محايد  | 1.461             | 3.07            | مساعدة الادارة العاملين في حل المشكلات في العمل.                        | 11          |
| محايد  | 1.470             | 3.33            | تستخدم الاجتماعات كوسيلة اتصال و تبادل الافكار والمعلومات بينك وبين     | 12          |
| محايد  | 1.400             | 2.80            | تستخدم الاوامر والتعليمات الكتابية بكثرة في الاتصال داخل المؤسسة.       | 13          |
| موافق  | 0.691             | 4.07            | هناك دعوات لحضور حفلات تكريمية للموظفين.                                | 14          |
| محايد  | 1.773             | 2.60            | قواعد و لوائح المؤسسة للعمل و متطلباته واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.    | 15          |
| محايد  | 1.422             | 3.67            | تستخدم لوحة الاعلانات كوسيلة اتصال داخل المؤسسة.                        | 16          |
| محايد  | 1.213             | 3.33            | يستخدم الهاتف لتبادل المعلومات مع الموظفين.                             | 17          |
| موافق  | 1.628             | 3.60            | تستخدم أجهزة الفاكس للتواصل مع الموظفين.                                | 18          |
| محايد  | 1.567             | 2.40            | يستخدم أسلوب الاتصال الحديث( أنترنت، مواقع التواصل الاجتماعي..إخ)       | 19          |
| محايد  | 1.419             | 3.20            | الاتصال النازل  |             |
| محايد  | 1.487             | 3.06            | أنماط الاتصال الداخلي   |             |

المصدر: (من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS22)

الجدول(06): التحليل الاحصائي الوصفي لمستوى الدافعية

| رقم العبارة      | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة      |
|------------------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| 01               | تشعر بحب لعملك وارتياح وانت تؤدي وظيفتك.                           | 3.07            | 1.639             | محايد       |
| 02               | تحب طريقة معاملة رئيسك للعمل.                                      | 2.73            | 1.596             | محايد       |
| 03               | جو العمل في مؤسستك يسوده روح تعاون وحب التضامن.                    | 2.47            | 1.655             | محايد       |
| 04               | تحب القيام بأي عمل غير متوقع منك مهما كلفك ذلك من جهد.             | 2.80            | 1.495             | محايد       |
| 05               | تشعر بأنك مثابر و مجتهد في أداء عملك.                              | 4.13            | 1.383             | موافق       |
| 06               | تحرص دوما أن يكون العمل في مقدمة اهتمامك.                          | 4.27            | 0.944             | موافق تماما |
| 07               | تتجنب غالبا القيام بمهام و المسؤوليات الصعبة في عملك.              | 3.07            | 1.413             | محايد       |
| حب العمل         |  |                 |                   |             |
| 08               | تبذل جهدا كبير من أجل تحقيق أهداف مؤسستك.                          | 3.73            | 1.363             | موافق       |
| 09               | يعاملك رئيسك بإهتمام و احترام أثناء تأدية مهامك.                   | 2.93            | 1.799             | محايد       |
| 10               | يزعجك عدم انضباط الاخرين أثناء أوقات العمل.                        | 3.33            | 1.028             | محايد       |
| 11               | شعورك بالمسؤولية يدفعك للعمل بجد.                                  | 4.13            | 0.973             | موافق       |
| 12               | التركيز على أهداف المؤسسة دون الاكتراث بأهدافك.                    | 2.47            | 1.613             | محايد       |
| 13               | تسعى دائما الى ادخال تعديلات مهمة لصالح العمل.                     | 3.33            | 1.269             | محايد       |
| 14               | تتاح لك الفرصة لإبداء رأيك.  | 2.80            | 1.750             | محايد       |
| الشعور بالانتماء |  |                 |                   |             |
| 15               | هناك ثقة متبادلة بينك وبين رئيسك.                                  | 2.80            | 1.669             | محايد       |
| 16               | هناك ثقة متبادل بينك وبين زملائك في العمل.                         | 3.53            | 1.383             | موافق       |
| 17               | ثقة المدير تجعلك دوما تسعى لتحقيق الافضل في العمل.                 | 3.07            | 1.760             | محايد       |
| 18               | تثق بنفسك أثناء القيام بواجباتك في العمل.                          | 4.40            | 0.724             | موافق تماما |
| الثقة            |  |                 |                   |             |
| 19               | عند تلقيك عبارات المدح والثناء من رئيسك قمت بتحسين أدائك في العمل. | 3.67            | 1.729             | موافق       |
| 20               | تفهم المدير لاحتياجاتك بفكر للعمل.                                 | 3.33            | 1.688             | محايد       |
| 21               | زيادة في الاجر تدفعك لبذل مجهود أكبر في العمل.                     | 4.27            | 0.944             | موافق تماما |
| 22               | الطريقة التي تمنح بها الترقية في مؤسستك تخضع لمعايير واضحة.        | 2.60            | 1.221             | محايد       |
| 23               | يعمل مديرك على تشجيع روح التعاون في المؤسسة.                       | 2.73            | 1.596             | محايد       |
| التحفيز          |  |                 |                   |             |
| مستوى الدافعية   |  |                 |                   |             |
|                  |  | 3.302           | 1.435             | محايد       |
|                  |  | 3.302           | 1.416             | محايد       |

المصدر: (من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 22)

الجدول(07): معامل التحديد

| معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التصحيح | الخطأ المعياري |
|----------------|---------------|---------------|----------------|
| 0.855          | 0.73          | 0.721         | 0.555          |

المصدر: (من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 22)

الجدول(08): تحليل التباين Anova

| المعنوية SIG | معامل فيشر F | متوسطات المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات |
|--------------|--------------|------------------|--------------|----------------|
| 0.000        | 75.895       | 23.374           | 1            | 23.374         |
| --           | --           | 0.308            | 28           | 8.623          |
| --           | --           | --               | 29           | 31.997         |

المصدر: (من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 22)

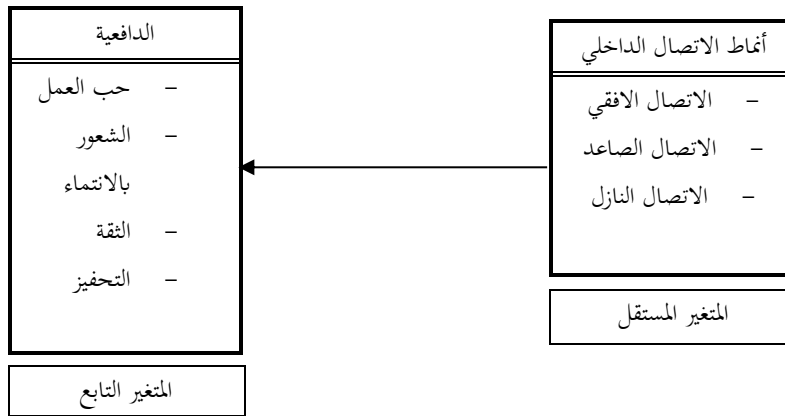
الجدول(08): معاملات خط الانحدار المتعدد

| COEFFICIENTS <sub>A</sub> |                               |        |              |        |       |
|---------------------------|-------------------------------|--------|--------------|--------|-------|
| Modèle                    | Coefficients non standardisés |        | Coefficients | T      | Sig.  |
|                           | B                             | Erreur | Bêta         |        |       |
| الاتصال الافقي            | 1.182                         | 0.277  | --           | 4.269  | 0.000 |
| الاتصال الصاعد            | 1.071                         | 0.396  | --           | 2.706  | 0.012 |
| الاتصال النازل            | -0.204                        | 0.648  | --           | -0.315 | 0.756 |

a. Variable dépendante : مستوى الدافعية

المصدر: (من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 22)

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

### - الإحالات والمراجع :

- 1 D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry (2007), " **La communication interne de l'entreprise**", édition 5, paris : Dunod, p p. 9 -10.
- 2 Décaudin Jean Marc, Marcqus Igalens (2017), " **la communication interne stratégie et techniques**", 4ème éditions, Paris: Dunod, p 01.
- 3 Thiéry Lébreat, (2017), " **le plan de la communication interne : définir et organiser votre stratégie de communication** ", 5ème édition , Paris: Dunod, p 02.

- 4 ناصر قاسمي (2016)، الاتصال في المؤسسة دراسة تطبيقية ونظرية، الطبعة الثانية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص. 15-16.
- 5 Valérie Perruchot Garcia, (2016) , "dynamiser sa communication interne ",4<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, P 02.
- 6 Thierry Lébareat, Jacque Suart,(2019), "pilotez votre communication : évaluation ,indicateurs et tableaux de bord ", Paris : Dunod, p 03.
- 7 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي (2007)، الإدارة والاعمال، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص.191.
- 8 Detchessahar (2003)," l'avènement de l'entreprise communicationnelle", Revue française de gestion, n°142, p65.
- 9 Bencheman Faycel, Bouglet Johan (2008)," Management", Paris : Lextenso édition, p 291.
- 10 قادري محمد (2010)، الاتصال الداخلي في المؤسسة: بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجزائر: جامعة تلمسان، ص. 150.
- 11 وسائل الاتصال، <https://mawdoo3.com>، (تاريخ الزيارة 2019/10/30)
- 12 حورية بلعويديات (2008)، استخدام وسائل تكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، الجزائر: جامعة قسنطينة، ص.97.
- 13 محمد سلطان حمو (2015)، الاتصالات الادارية، عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، ص.17.
- 14 لويزة فرحاتي (2008)، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية-دراسة حالة مطاحن الاوراس باتنة-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص.23.
- 15 بشرى مزبان (2012)، العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدرءاء المدارس الثانوية من وجهة نظر الاساتذة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة السانبا، وهران، ص.97.
- 16 مدحت أبونصر (2009)، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، ص.63.
- 17 بيرس يورك (2003)، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة، لبنان: ترجمة الشركة العالمية المصرية للنشر، مكتبة لبنان ناشرون، ص. 173.
- 18 الدافعية والتحفيز، <https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content.pdf> (تاريخ الزيارة 2019/07/12).
- 19 Michael Aguilar (2016)," L'art de motiver", 2eme édition, paris : Dunod, p 54.
- 20 نائر أحمد عباري (2008)، الدافعية: النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة، ص. 16-17.
- 21 أحمد لبيبات، سعد طبري، محمد الأمين (2013)، الاقتصاد والمجتمع، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ص.57.
- 22 لويزة فرحاتي (2008)، مرجع سبق ذكره، ص.70.
- 23 يعقوب المسوس (2016)، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي) دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة وهران2، ص.77.
- 24 حسين حريم (2006)، مبادئ الادارة الحديثة - النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة-، الاردن: دار ومكتبة الحامد، ص. 256-257.
- 25 علي عباس (2004)، أساسيات علم الادارة، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص.176.
- 26 أحمد لبيبات، سعد طبري، محمد الأمين (2013)، مرجع سبق ذكره، ص.59.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

أم الخير ميلودي ، نرجس فريوة (2019)، أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية، دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، مجلة الباحث، المجلد 19(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مبراح ورقلة، ص. 497-511.