

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

الاتصال التنظيمي والدافعية لدى العمال في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

شيهب عادل

إعداد الطالب:

بصيص ياسين

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: بودريوة فوزية رئيسا

الأستاذ: شيهب عادل مشرفا ومقررا

الأستاذ: كعواش رؤوف مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

شكر ودرجات

أشكر الله عز وجل أن أنعم عليّ بنعمة العلم ووفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.
أتقدم بشكري وعرفاني لأستاذنا الفاضل " شيب عادل " لما منحني من جهد
ووقت وإرشادات وتوجيهات وصبره عليّ طيلة إنجازي هذه المذكرة.
كما أتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل الدراسة
لما قدموه من مجهود، وأخص بالذكر أساتذة قسم علم الاجتماع.
و في الأخير أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ملخص الدراسة:

أولاً: باللغة العربية.

تدور الدراسة الراهنة حول موضوع تناوله الكثير من العلماء والباحثين في اختصاصات مختلفة من إدارة وتنظيم وحتى علم الاجتماع العلاقات العامة، فالاتصال يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها ونشاطها.

وهذا الموضوع في غاية الأهمية كون النتائج المترتبة على عملية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة من شأنها تحقيق الأهداف والغايات المسطرة، وتحفيز العمال وتؤثر على دافعيتهم.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في زيادة دافعية العمال في المؤسسة، إذ انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي : هل يساهم الاتصال التنظيمي بكل أشكاله بالمؤسسة من زيادة دافعية العمال في العمل؟

وقد حاول الباحث التعرف عمى دقائق الأمور التفصيلية لهذا الموضوع من خلال طرح التساؤلات

الفرعية التالية:

- هل يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل؟

- هل يساهم الاتصال التنظيمي الهابط في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل؟

- هل يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل؟

و تتضح الإجابة على التساؤلات السابقة من خلال إثبات أو نفي الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يساهم الاتصال التنظيمي بكل أشكاله بالمؤسسة في زيادة دافعية العمال في العمل.

الفرضيات الفرعية الأولى: يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم الاتصال التنظيمي الهابط في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل.

وحتى يتم اختبار هذه الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة الخزف الصحي -الميلية- معتمدين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات الوصفية للموضوع مستخدما في ذلك أدوات جمع البيانات والتي تتمثل أساسا في الملاحظة والمقابلة وأهم أداة هي الاستمارة التي وزعت على عينة مكونة من 38 عامل.

و يمكن تقديم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة بشكل مختصر في النقاط التالية:

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة في الأغلب على الاتصال الشفوي.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بإشراك العمال والأخذ بأرائهم والعمل بها حتى أنها تلجأ إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص العمل.

- يساهم الاتصال التنظيمي النازل في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي.

- يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي.

- يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي.

و قد خلصت الدراسة إلى تحقق الفرضية الرئيسية الموسومة بـ:

يساهم الاتصال التنظيمي بكل أشكاله بالمؤسسة في زيادة دافعية العمال في العمل.

Abstract of Study:

The current study revolves about a subject they talked by many scholars and researchers in different disciplines from administration, organization and even public relations sociology. Communication is the mainstay of the administrative process in its various dimensions and It's necessity for all different types of organizations.

This study is very important because the implication results of the organizational communication process in the institution, will achieve the goals and objectives established, and motivate employees and affect their motivation. From this point of view, this study tries to know the contribution of organizational communication to increasing motivation of workers in the institution. This study put the following questions:

The main question: Does the forms organizational communication contribute to increasing motivation of employees to work?

The sub questions:

- Does the upward organizational communication contribute to increasing motivation of employees in Ceramic establishment to work?
- Does the Downlight Organizational communication contribute to increasing motivation of employees in Ceramic establishment to work?
- Does the Horizontal organizational communication contribute to increasing motivation of employees in Ceramic establishment to work?

The study adopted the descriptive analytical approach. In addition, adopted also to the questionnaire as a main tools for collecting descriptive data and information about the subject.

The study found the following results:

- The institution relies mostly on oral communication.

- The organization involves employees in the decision making process, even in matters related to work.
- The upward organizational communication contribute to increasing motivation of employees in Ceramic establishment to work.
- The Downlight Organizational communication contribute to increasing motivation of employees in Ceramic establishment to work.
- The Horizontal organizational communication contribute to increasing motivation of employees in Ceramic establishment to work.

Finally the study concluded the verify of main hypothesis:

Organizational communication in all its forms contributes to increasing motivation of employees to work.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
14	تمهيد:
15	أولاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
15	ثانياً: أهداف دراسة الموضوع.....
16	ثالثاً: أهمية دراسة الموضوع.....
16	رابعاً: تحديد الإشكالية.....
18	خامساً: فرضيات الدراسة.....
19	سادساً: مفاهيم الدراسة.....
27	سابعاً: الدراسات السابقة.....
36	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
38	تمهيد.....
39	أولاً: خصائص الاتصال التنظيمي.....
40	ثانياً: عناصر الاتصال التنظيمي.....
43	ثالثاً: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.....
47	رابعاً: وظائف الاتصال التنظيمي.....
50	خامساً: أنواع وأنماط الاتصال التنظيمي.....

57	سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي.....
61	سابعا: معوقات الاتصال التنظيمي.....
63	ثامنا: نظريات الاتصال.....
67	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الدافعية لدى العمال.	
69	تمهيد.....
70	أولا: أنواع الدوافع.....
74	ثانيا: خصائص الدافعية.....
75	ثالثا: وظائف الدافعية.....
77	رابعا: أهمية الدافعية.....
78	خامسا: نموذج الدافعية.....
81	سادسا: قواعد تنمية الدافعية لدى العمال.....
84	سابعا: مشاكل فهم عملية الدافعية وعوامل ضعفها لدى العمال.....
86	ثامنا: نظريات الدافعية.....
95	خلاصة الفصل.....
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
98	تمهيد.....
99	أولا: مجالات الدراسة.....
101	ثانيا: منهج الدراسة.....
102	ثالثا: أدوات جمع البيانات.....
106	رابعا: عينة الدراسة.....
107	خامسا: أساليب معالجة البيانات.....
108	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة	
110	تمهيد:.....
111	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة.....
139	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
150	ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
152	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الأهداف.....
153	خامساً: النتيجة العامة للدراسة.....
155	سادساً: التوصيات والاقتراحات.....
156	خلاصة الفصل.....
ج	الخاتمة.....
160	قائمة المراجع.....
	الملاحق.

فهرس الأشكال
والجدول

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
43	شكل يوضح عناصر العملية الاتصالية.	-1
47	شكل يوضح أهداف الاتصال التنظيمي.	-2
51	شكل يوضح اتجاه الاتصال الهابط.	-3
52	شكل يوضح اتجاه الاتصال الصاعد.	-4
53	شكل يوضح اتجاه الاتصال الأفقي.	-5
55	شكل يوضح نمط الاتصال شكل العجلة.	-6
55	شكل يوضح نمط الاتصال شكل الدائرة	-7
56	شكل يوضح نمط الاتصال شكل السلسلة	-8
56	شكل يوضح نمط الاتصال شكل المتكامل المتشابه	-9
71	شكل يوضح أنواع الدوافع من حيث النشأة.	-10
73	شكل يوضح أنواع الدوافع الايجابية والسلبية	-11
76	شكل يوضح مراحل الدافعية	-12
79	شكل يوضح نموذج الدافعية.	-13
88	شكل يوضح هرم ماسلو لتدرج الحاجات.	-14
91	شكل يوضح نظرية العاملين.	-15
92	شكل يوضح المقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ونظرية العاملين.	-16

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	جدول يوضح وظائف الاتصال التنظيمي عند سكوت وميتشل	-1
60	جدول يوضح الفرق بين وسائل الاتصال	-2
111	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.	-3
112	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	-4
113	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.	-5
114	جدول يبين كيفية اتصال الإدارة بالعمال.	-6
115	جدول يبين سبب اتصال الإدارة بالعمال.	-7
116	جدول يبين تلقي المبحوثين النصائح والتوجيهات من قبل المشرف المباشر.	-8
116	جدول يبين قيام المشرف بتذكير المبحوثين لإنجاز المهام.	-9
117	جدول يبين تلقي المبحوثين الشكر والثناء من قبل المسؤولين.	-10
117	جدول يبين اعتراف الإدارة بمجهود العمال.	-11
118	جدول يبين امتياز العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال.	-12
119	جدول يبين أسباب اتصال العمال بالإدارة.	-13
120	جدول يبين لجوء الإدارة لطلب رأي العمال حول مسائل تخص العمل.	-14
121	جدول يبين تقديم المبحوثين اقتراحات للرئيس المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية.	-15
122	جدول يبين اهتمام الإدارة بشكاوي العمال.	-16
122	جدول يبين بمن يتصل المبحوثين في حالة مواجهتهم مشكلة أو استشارة في أمر معين.	-17
123	جدول يبين تبادل المبحوثين المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائهم.	-18
124	جدول يبين اتصال العمال بزملائهم.	-19
125	جدول يبين طبيعة العلاقة السائدة بين المبحوثين.	-20

126	جدول يبين امتياز المبحوثين بالجدية والحرص أثناء إنجاز العمل.	-21
127	جدول يبين تردد المبحوثين في القيام بالأعمال الصعبة.	-22
128	جدول يبين رغبة المبحوثين في التحدي والتنافس عند إنجاز العمل	-23
128	جدول يبين نوع الأعمال التي يفضلها المبحوثين.	-24
129	جدول يبين مستوى الجهد الذي يبذله المبحوثين في عملهم.	-25
130	جدول يبين شعور المبحوثين بالرضا والاستقرار.	-26
131	جدول يبين نقاش المبحوثين مع زملائهم بهدف تحسين الإنتاج.	-27
131	جدول يبين اهتمام الإدارة باقتراحات المبحوثين المتعلقة بأداء عملهم والزيادة من الطموح والعزم لديهم.	-28
132	جدول يبين تفكير المبحوثين في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال فترة العمل.	-29
133	جدول يبين بحث المبحوثين عن طرق لإنجاز العمل مع نوع من التميز والتفوق.	-30
133	جدول يبين شعور المبحوثين بالراحة النفسية مع فريق عملهم.	-31
134	جدول يبين تحمل المبحوثين مسؤولية العمل.	-32
135	جدول يبين المكافآت التي يتوقع المبحوثين الحصول عليها هي الأجر فقط.	-33
136	جدول يبين منح المؤسسة الصلاحية لإتخاذ القرار في بعض المواقف.	-34
137	جدول يبين تحفيز الإدارة للمبحوثين لتحقيق تنظيم فعال.	-35
141	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب مدى تأثير تلقي النصائح والتوجيهات من قبل المسؤولين ومستوى الجهد المبذول في العمل.	-36
142	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب تلقي الشكر والثناء من قبل المسؤولين وشعورهم بالرضا والاستقرار في العمل.	-37
145	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب تقديمهم اقتراحات للرئيس المباشر وزيادة الطموح والعزم لديهم.	-38

146	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات الخاصة بالعمل والشعور بالراحة النفسية مع فريق العمل.	-39
148	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة العلاقة السائدة بين المبحوثين والرغبة في التحدي والتنافس عند انجاز العمل.	-40
149	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب النقاش بينهم من بهدف تحسين الإنتاج وبحثهم عن طرق لانجاز العمل مع نوع من التميز والتفوق.	-41



الاتصال كان وسيظل ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع من حوله، فلا يمكن تصور مجتمع إنساني قائم دون نظام للاتصال فالإنسان في علاقة اجتماعية دائمة مع الآخرين، ولهذا يعتبر الاتصال شرطا من شروط بقائه واستمراره وهو عملية تخللت كل نواحي الحياة وقطاعات المجتمع. وباعتبار المؤسسة مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية تجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وهي كما المجتمع الكبير لا تخلو من الاتصال، وهو ما يعرف بالاتصال التنظيمي وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال التنظيمي هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسات خصوصا الصناعية منها، فالالاتصال التنظيمي يعد شريان المنظمة النابض، الذي يمكنها من تحقق أهدافها من خلال وجود شبكة اتصالات خاصة بها تنتقل من خلالها المعلومات بين العمال سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، ويتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين العمال في نفس المستوى من جهة، وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى، ولا شك أن المؤسسات الفعالة تحرص على التحكم في عملية الاتصال، باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج وذلك بتوجيهه والتحكم فيه من أجل تجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص في المعلومات، فالدور الذي يقوم به أو يلعبه الاتصال التنظيمي لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتفهموها ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والاتجاهات وردود أفعال العمال، ومن هنا ينبغي على العامل أن ينظر للاتصال على أنه حق أساسي يمكنه من طرح مشاكله على مسئوليته وتقديم مطالبه المشروعة ومقترحاته، ومن جهة أخرى يساعد الاتصال التنظيمي على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العمال والعمل للحد منها أو علاجها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشري فيها فهو يعتبر أثمن وأعلى الموارد المتاحة، والعنصر الفعال القادر على تحريك العملية الإنتاجية والتأثير على كفاءة المؤسسة، لذا وجب عليها دراسة سلوكه وكيفية التأثير فيه بالشكل الذي يزيد من أدائه ورغبته ودفاعيته، وهذا لا يكون بالجانب المادي فقط، ذلك أن الإنسان بحاجة إلى الجانب المعنوي أيضا، فالجانب المادي وحده لا يكفي لشعور الفرد بالارتياح والاستقرار في العمل.

من هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة لتحاول إبراز مساهمة الاتصال في زيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة، ومن أجل تحقيق هذا المسعى قام الدراسة الراهنة بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي في الميلية والوقوف على جوانب هذا الموضوع، وقد قسمت إلى إطارين:

الإطار النظري: والذي يأتي بعد المقدمة، والتي تمثل تقديماً للموضوع المدروس، ويضم هذا الإطار ثلاث فصول، حمل **الفصل الأول** عنوان بالإطار المفاهيمي حيث تم تناول أسباب اختيار الموضوع، والأهداف التي تهدف الدراسة إلى تحقيقها، وأهمية هذا الموضوع، كذلك تناول إشكالية الدراسة التي يعتبر تحديدها من أهم الخطوات التي تبلور موضوع الدراسة، فضلاً عن تحديد فرضيات الدراسة والمفاهيم التي تتعلق بالمتغير المستقل والمتغير التابع مع إعطاء كل مفهوم تعريف إجرائي خاص به، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، أما **الفصل الثاني** المعنون بالاتصال التنظيمي فقد تم تناوله من خلال عدة عناصر حيث تم التطرق إلى خصائص الاتصال التنظيمي وعناصره، وإلى أهمية وأهداف ووظائف الاتصال التنظيمي، وذكر أنواع وأنماط وسائل الاتصال التنظيمي والإشارة إلى أهم معوقات الاتصال التنظيمي وأخيراً نظريات الاتصال التنظيمي، وتناول **الفصل الثالث** المعنون بالدافعية لدى العمال ثم تعداد بعض أنواع الدوافع، والتطرق إلى خصائص الدافعية ووظائفها، وإلى أهمية الدافعية وذكر نموذج الدافعية وقواعد تنمية الدافعية لدى العمال وتعداد مشاكل فهم عملية الدافعية وعوامل ضعفها لدى العمال وأخيراً نظريات الدافعية.

وبعد التطرق إلى هذه الفصول النظرية ربطتها الدراسة الحالية بفصلين تطبيقيين الممثلين للجانب الميداني للدراسة، حيث أن **الفصل الرابع** موسوم بالإجراءات المنهجية للدراسة، المتمثلة في مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات ثم مجتمع الدراسة، فضلاً عن أسلوب التحليل الكمي والكيفي، أما **الفصل الخامس** والأخير جاء تكملة لما تم التطرق إليه في الفصول السابقة حيث تناول عرض وتحليل وتفسير للبيانات الميدانية للفرضية الفرعية الأولى والثانية الثالثة للحصول على نتائج تم تحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة، كذلك مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء الأهداف، للوصول إلى نتائج عامة للدراسة.

الخطيب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: تحديد الإشكالية.

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشكل الإطار النظري في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها وذلك بالنظر للأهمية القصوى التي تكتسبها هذه المرحلة فسر النجاح في البحث عادة ما يكمن في انتقاء سؤال جيد وموضوع بحث جيد.

ومن هذا المنطلق سنعالج هذا الموضوع من حيث أسباب اختيار الموضوع وأهداف نعمل على الوصول إليها وتحديد الإشكالية، وبضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث والانتقاء بعرض الدراسات السابقة التي تتشابه وموضوع الدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

مما لاشك فيه أن البحث في أي مشكلة لا يأتي عبثاً، وإنما هو محصلة تفاعل جملة من الأسباب والدوافع الذاتية والموضوعية، التي تسمح للباحث باختيار موضوع بعينه قصد دراسته والخوض فيه. وقد وقع اختيارنا لموضوع الاتصال التنظيمي والدافعية لدى العمال في المؤسسة نتيجة لتوفر مجموعة من الأسباب والمبررات المتمثلة في:

1- أسباب متعلقة بالباحث:

باعتبار أن موضوع تخرج الباحث ليسانس كان حول " الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " لاحظ الباحث من خلال احتكاكه بالعمال إحباطهم وكلامهم المتشائم والعديد من المظاهر التي توحى بضعف الدافعية لديهم رغم الحوافز المادية التي يتلقاها العمال، كما لاحظ أيضاً وجود فجوة كبيرة في العملية الاتصالية بين العمال والرؤساء، هذا ما جعل الباحث يختار موضوع الدراسة الحالي للبحث والتعمق أكثر في موضوع الاتصال التنظيمي والدافعية لدى العمال.

2- أسباب متعلقة بالموضوع:

وجود قصور في فهم عملية الاتصال لدى الكثير من المؤسسات الجزائرية، كون الاتصال لا يقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب والهدف المحدد فحسب، بل يمتد أبعد من ذلك بكثير فهو وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق وتشكيل العلاقات الطيبة بين العمال ليؤثر حتى في دافعية العمال، كما يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم الاستراتيجيات التي تؤثر على سلوك العامل في إطار التنظيم والأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم، ومن الأسباب أيضاً كون هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي تناولت الجانب النفسي والتنظيمي للعمال وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين في المنظمة من خلال عملي الاتصال وسلوك العاملين (الدافعية لدى العمال) في الإطار التنظيمي.

ثانياً: أهداف الدراسة:

من المؤكد أن لكل دراسة علمية هدف أو مجموعة أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال بحثه، وبحثنا هذا له مجموعة أهداف مقسمة على النحو التالي:

1- أهداف وصفية:

- التعرف على الاتصال السائد في المؤسسة.
- التعرف على مستويات الدافعية لدى عمال مؤسسة موضوع الدراسة.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الدراسة بموضوع الاتصال.

2- أهداف تفسيرية:

- الكشف عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي المساعد في زيادة الدافعية لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي.
- الكشف عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي الهابط في زيادة الدافعية لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي.
- الكشف عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي الأفقي في زيادة الدافعية لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي.

3- أهداف تنبؤية:

- الوصول من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج وإعطاء توصيات واقتراحات قد تستفيد منها إدارة المؤسسة لزيادة الدافعية لدى عمالها.
- محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف في إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة وطرق تحسينها.

ثالثا: أهمية الدراسة:

إن الدراسة الراهنة تستسقي أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فالاتصال يعتبر مفتاح الإدارة في تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، ويزداد البحث بروزا في أنه يتناول موضوع الدافعية التي أصبح الاهتمام بها من طرف المديرين والمسؤولين حتمية فرضتها الآليات الجديدة للفكر الاقتصادي الحديث في تسيير المؤسسات، باعتبار أن الدافعية هي مصدر للأداء العالي عند العمال مما يعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة.

رابعا: الإشكالية:

موضوع الدافعية كان ولا يزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاج عالي من خلال إثارة الدافعية وتنشيطها بمختلف الطرق والأساليب، فهناك من ركز على تقديم الحوافز المادية من أجل إثارة الدافعية لدى العمال وزيادة الإنتاجية، ومن أشهر من تبنى هذا الأسلوب نجد فريديريك تايلور الذي اعتبر الإنسان كائن اقتصادي يحرك دوافعه العائد المادي فقط لكن هذا الأسلوب في تحفيز العمال أصبح غير فعال، فقد نجد عامل يتقاضى أجر مرتفع لكن دافعيته للعمل منخفضة، لأن العمال لا يكون تركيزهم دائما على الجانب المادي فقط، بل أصبحوا يتطلعون إلى

أشياء إنسانية أخرى فهم بشر وليسوا آلات وهذا ما ذهب إليه التون مايو الذي ركز على إشباع الرغبات الإنسانية كوسيلة لزيادة الدافعية بالإضافة إلى الحاجات الاقتصادية.

فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه يحتاج إلى إشباع حاجات اجتماعية ونفسية لتحريك سلوكه وزيادة دافعيته نحو العمل، ويكون إشباع هذه الحاجات من خلال العملية الاتصالية التي تحدث بين المسؤولين والعمال أو بين العامل وزملائه.

فالاتصال هنا يمكن تعريفه بأنه عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة، خبرة، مهارة أو أي موضوع اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة، وينطبق هذا التعريف أيضا على الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي الذي يعتبر بمثابة شريان المؤسسة، فهو يرتبط بكل العمليات التي تحدث داخلها، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والآراء والاقتراحات عبر الأقسام والأجزاء المختلفة للمؤسسة.

وللاتصال التنظيمي عدة اتجاهات يسير فيها وهي الاتصال النازل (الهابط) يكون من الرؤساء إلى المرؤوسين، وهناك الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) ويوجد أيضا الاتصال الأفقي، وكل أشكال هذه الاتصالات تحدث عبر وسائل اتصالية إما وسائل شفوية (مثل المقابلات الشخصية، الاجتماعات، المكالمات الهاتفية) أو وسائل كتابية (مثل الإعلانات، التقارير، صندوق الاقتراحات)

وبناءً على ذلك فإن السؤال المباشر ليس هل الإدارة تستخدم الاتصال؟ لأن الاتصال جزء طبيعي من الوظائف الإدارية وإنما السؤال الأهم هو هل الإدارة تستخدم الاتصال بطريقة جيدة وفعالة أم بطريقة سيئة؟ وبعبارة أخرى إن الاتصال نفسه لا يمكن تجنبه في الوظيفة الإدارية وإنما الاتصال الفعال هو الذي يجب توفيره، لأن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسة فهو يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، وبصفة عامة التأثير في سلوكهم.

وتشير الدراسات في هذا السياق أن هناك مؤسسات بفضل تبنيها لأساليب اتصال مفتوحة وديمقراطية اكتسبت قدرة فائقة على تجنيد عمالها وحثهم على العمل والتأثير في دافعيته من خلال التعرف على حاجاتهم وإشباعها وتحفيزهم معنويا، وكل هذا عن طريق الاتصال، وتعد النظريات السلوكية من النظريات التي تؤيد هذا الطرح والتي تنطلق من سؤال ما الذي يثير السلوك؟

فعند معرفة ما يثير العامل يسهل معرفة كيفية إثارة دافعية العمال للعمل، وللتوضيح نذكر ما ذهب إليه ابراهام ماسلو الذي يرى أن للبشر حاجات تؤثر على سلوكهم قسمها إلى خمس مستويات، كلما تم

تلبية حاجة تظهر حاجة تليها، ولكي يستفيد المديرون من هذه النظرية يجب التعرف على تلك الحاجات غير المشبعة لأنها تعمل كدافع للسلوك وتقديم الحوافز اللازمة التي تشبع هذه الحاجات وكل هذا يكون عن طريق الاتصال.

ومن خلال كل هذا يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في طرح السؤال الرئيسي التالي:

- هل يساهم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة في زيادة دافعية العمال في العمل؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية:

- هل يساهم الاتصال التنظيمي النازل في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل؟
- هل يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل؟
- هل يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل؟

خامسا: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

يساهم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة في زيادة دافعية العمال في العمل.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم الاتصال التنظيمي النازل في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف

الصحي في العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف

الصحي في العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف

الصحي في العمل.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

1. مفاهيم إرتكازية: وهي المفاهيم الواردة في موضوع الدراسة ممثلة في المتغير المستقل والمتغير

التابع وبعض المتغيرات الوسيطة وهي:

1- الاتصال:

لغة: كلمة اتصال مشتقة من كلمة وصل ويعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاه إليه.¹

ويعرف مفهوم اتصال Communication بأنه انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل.²

من خلال التعريف السابق يتضح أنه لكي يكون الاتصال فعال يجب أن يكون المعنى لدى المرسل

والمستقبل هو نفسه.

ويعرف الاتصال بأنه تبادل المعاني عن طريق وسائل متعددة بين طرفين بغض النظر عن سلبية

أو ايجابية العلاقة بين الطرفين بشرط أن تكون هذه المعلومات مفهوم.³

يشير الاتصال في هذا التعريف إلى أنه يحدث بغض النظر عن العلاقة بين الطرفين سواء كانت

علاقة جيدة أو سيئة فالاتصال يحدث بشرط أن تكون المعلومات مفهومة المعنى.

أما كارل هوفلاند فيعرف الاتصال بأنه العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة

تأتي على شكل رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة.⁴

نفهم من هذا التعريف أن أغلب العمليات الاتصالية تكون عن طريق رموز لغوية من أجل تعديل

سلوك ما لدى مستقبل الرسالة.

أما عند علماء النفس والإدارة فيعرفون الاتصال على أنه عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب

الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر.⁵

¹ ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2007، ص 235.

² محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار الجامعة المعرفية، الإسكندرية، 2006، ص 65.

³ خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء، عمان، 2010، ص 32.

⁴ بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة، الأردن، 2015، ص 24.

⁵ أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 23.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على السلوك اللفظي والمكتوب فقط وأهمل الاتصال عن طريق الرموز والإشارات... الخ

ويعرف الاتصال أيضا بأنه عملية ديناميكية يقوم بها شخص ما (أو أشخاص) بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات إلى الآخرين لتحقيق هدف ما، عن طريق الرموز لتحقيق استجابة ما في ظروف أو سياق بيئة اتصالية بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.¹

نفهم من هذا التعريف أن الاتصال عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها فرد أو عدة أفراد لتحقيق هدف معين عن طريق الرموز، ويشير التعريف أيضا إلى أن الرسالة يمكن أن تتعرض لتشويش.

أما المفاهيم الحديثة للاتصال فلنخصها في أن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز وهو المشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف كما في حال الاختلاف.²

حسب هذا التعريف فإن المعاني توجد في أذهان الناس الذين ينتجون هذه الرموز والاتصال ينبغي أن ينظر إليه على أنه اختيار رموز من المحتمل أن تستثير المعاني لدى المتلقي ليكون نفس الفهم والمعنى لدى المرسل والمستقبل.

وعليه يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال معلومات جديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء بتغيير هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة عن طريق رموز شفوية لغوية أو كتابية أو عن طريق الرموز والإشارات.

2- الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية العمال والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.³

يشير هذا التعريف إلى كون الاتصال التنظيمي عبارة عن أداة تشارك في تسيير الأفراد والتأثير في دافعيتهم كما يركز على الاتصال في شكل لوائح الإعلانات.

¹ محمد جهاد جمل، دلال هالات: مهارات الاتصال الإنساني، دار الكتب الجامعية، الإمارات العربية المتحدة، 2008، ص 20.

² فضيل دليو وآخرون: الاتصالات في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003، ص 9.

³ خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، 2002، ص 116.

كما أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال لأنه نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

يلاحظ من هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي يلعب دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أما فابي بلونان **Fabi Blandin** و لخضر سكيو **Lakhder Sekiou** فيعرفانه بأنه عملية تقوم على تبادل المعلومات بين فردين أو عدة أفراد عن طريق استعمال رموز تتمثل في حركات أو كلمات أو جمل تجعل المعلومات الرسمية أو غير الرسمية المحمولة من المرسل إلى المستقبل مفهومة.² يشير هذا التعريف إلى أنه هناك نوعان من الاتصال هما الاتصال رسمي، والاتصال غير الرسمي.

ويعرفه إبراهيم أبو عقوب على أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وكما هو معروف فهو إما اتصال رسمي (صاعد، هابط، أفقي) أو غير رسمي.³

في هذا التعريف يعتبر الاتصال التنظيمي من أساليب تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال سواء كانت اتصال رسمي في مختلف الاتجاهات أو غير رسمي.

وعليه فالالاتصال التنظيمي هو عملية تتم في المؤسسة من خلال شبكة من الاتصالات يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعمال بعضهم ببعض عبر قنوات رسمية بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأوامر وأفكار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة، أو التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة.

3- الدافعية:

هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في إعطاء تعريف للدافعية فكل باحث يعرفها حسب وجهة نظره، وقد انقسمت آراء العلماء إلى اتجاهين: هما اتجاه محدود و اتجاه توسعي، ومن أمثلة الاتجاه

¹ بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص 35.

² Sekion lakhdar et fabi blandin: **gestion des ressources humaine**, université de Montréal, 1993, p42

³ فضيل دليو: الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 16.

المحدود ما ذهب إليه كل من براون **Brown** وفابر **Farber** فيقصران وظيفة الدافعية على إثارة السلوك أو بعث السلوك في حين يتولى التعلم وظيفته توجيه وتنظيم السلوك .

أما الاتجاه الثاني فالعكس من ذلك فنجد بعض الكتاب من أمثال **يونج Young** يرى أن تعبير الدافعية ينصرف عن كافة أنواع السلوك فهو يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك في نفس الوقت.¹ وهناك من يعرف الدافعية أنها مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها تحريك وتوجيه والمحافظة على السلوك البشري في الوصول إلى هدف معين.² وفقاً لهذا التعريف فإن للدافعية ثلاث مكونات أساسية هي تحريك السلوك، توجيه السلوك والمحافظة على السلوك.

أما **Beach** فيعرف الدافعية بأنها الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو ضعفه، والدافعية هي الباعث الرئيسي لأفعال الناس.³ الدافعية يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية وخارجية عند الفرد تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين.⁴

وفقاً لهذا التعريف فإن الدافعية هي محصلة تفاعل بين عوامل داخلية (متعلقة بالفرد نفسه) وعوامل خارجية.

وهناك من عرّف الدافعية على أنها القوى الداخلية التي تدفع الإنسان إلى أن يقوم بالحركة، فهي محركات داخلية أو قوى كامنة يحس بها الإنسان وتدفعه إلى أن يسلك باتجاه إشباع حاجاته لتخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات.⁵ يشير هذا التعريف إلى أن الدافعية قوى داخلية تنشأ لوجود نقص في إشباع حاجات لدى الفرد، فالدافعية تدفعه ليسلك سلوكاً للتخفيف من حالات التوتر.

¹ على السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، د سنة، ص 108.

² علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص 103.

³ رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 33.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، عمان، 2008، ص 384.

⁵ نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، عمان، 2010، ص 202.

أما **Rudolf Steiner** وهو فيلسوف اجتماعي نمساوي فيرى أن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان الذي يحرك وينشط السلوك ثم يوجه ذلك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهدافه.¹ أما من وجهة نظر سيكولوجية فالدافعية تمثل القوى التي تتجز عنها سلوكيات موجهة نحو هدف، فالقوى تساعد على المحافظة على هذه السلوكيات حتى بلوغ الهدف.² في هذا المعنى الدافعية تعطي الطاقة اللازمة للعامل للتحرك، وتعطي الطاقة للمحافظة على السلوك حتى بلوغ هدفه.

أما في مجال إدارة الأعمال فالدافعية هي استمالة الفرد للإتيان بسلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق هدفا رسمته إدارة المنظمة.³ وعليه فالدافعية هي مثيرات داخلية تثير سلوك العامل وتوجهه وتجعله مستمر ليسلك أنماط معينة من السلوك بهدف إشباع حاجة ماثرة (أو نقص معين) داخله وتحقيق أهدافه.

II. مفاهيم ثانوية: وهي المفاهيم ذات العلاقة المباشرة بالمتغيرات الارتكازية سابقة الذكر، بحيث تسمح للباحث بوضع متغيرات الدراسة في سياق النظري والامبريقي الذي يخدم موضوع الدراسة:

1- المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

➤ الدافع:

الدافع Motive هو حالة داخلية تشحن (تولد شحنة) تحرك وتقود وتوجه السلوك نحو الهدف، هذه القوة المحركة هي دافع.⁴

ويعرف الدافع أنه قوة محركة وموجهة لسلوك الكائن الحي فهو يحفز هذا السلوك ويثيره ويوجهه إلى غاية معينة، ودوافع الإنسان كثيرة منها ما هو فطري وما هو مكتسب.⁵

¹ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2005، ص 42.

² عماد لعلاوي: الدافعية في المنظمات بين الماضي والحاضر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة عنابة، العدد 39، جوان 2013، ص 331.

³ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2010، ص 91.

⁴ سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، ط3، 2007، ص 344.

⁵ سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار الحامد، عمان، 2013، ص 79.

كما يعرف الدافع على أنه العملية التي تتضمن الشدة والاتجاه والإصرار في الجهد باتجاه تحقيق الهدف.¹

ويعرف الدافع أيضا بأنه حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري أو مكتسب شعوري أو لا شعوري، عضوي أو نفسي أو اجتماعي يثير السلوك ويوجهه ويوصله لغاية ما.² وهناك من عرف الدافع بأنه حالة من النشاط والتحفيز الناتج عن وجود أسباب قوية تهدف إلى تخفيف التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجات معينة.³ وعليه يمكن صياغة المفهوم الإجرائي التالي: **الدافع** هو قوة داخلية محركة لسلوك الفرد وتوجهه إلى غاية ما وتحقيق رغباته.

➤ الحاجة:

توجد عدة تعريفات نذكر منها:

الحاجة هي حالة أو موقف يطلب فيه شيء ضروري أو مرغوب.⁴ الحاجة هي الشعور بالنقص أو العوز بسبب التغيرات الداخلية الجسمية أو النفسية أو الاجتماعية.⁵ وتعرف الحاجة أيضا بأنها التوتر والاضطراب الناتج عن وجود تفاوت بين مستويات الإشباع الذي يرغب أو يأمل الفرد في تحقيقه وبين مستوى الإشباع الفردي في تحقيقه وبين مستوى الإشباع الفعلي الذي يحصل عليه الفرد.⁶

كما تعرّف الحاجة بأنها انعكاس لحالة نقص والافتقار تقترن بنوع من التوتر والقلق لا يلبث أن يزول متى قضيت أو أشبعت الحاجة وزال النقص، سواء كان نقص مادي أو معنوي، داخلي أو خارجي.⁷ وعليه يمكن صياغة المفهوم الإجرائي التالي: **الحاجة** هي نوع من النقص أو الافتقار يشعر به الفرد، سواء كان هذا النقص يأخذ شكل حاجة بيولوجية أو نفسية أو اجتماعية، مما يدفع للقيام بسلوك معين قصد إشباع وإزالة النقص وتحقيق التوازن.

¹ ماجدة العطية: سلوك المنظمات (سلوك الأفراد والجماعات)، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 112.

² عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 182.

³ مجدى عزيز إبراهيم: مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، 2009، ص 581.

⁴ صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 42.

⁵ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا، الإسكندرية، د سنة، ص 162.

⁶ محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 85.

⁷ فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار زهران، الأردن، 2013، ص 57.

➤ الحافز:

يعرف الحافز بأنه مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.¹

الحوافز هي خارجية وليست داخلية، تؤثر في الدوافع الداخلية للإنسان وتنبهها وتستثيرها وتحركها، قد تكون شيئاً (طعام، شراب...) وقد تكون شخصاً أو سلوكاً أو موقفاً خارجياً.²

وهي مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك.³

ويعرف الحافز أيضاً بأنه الأسلوب أو السياسة التي تهيؤها الإدارة لتشبع حاجات ورغبات العاملين وتحرك دوافعهم وعلى ذلك فإن الحوافز تؤثر على إنجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية.⁴

وعليه يمكن صياغة المفهوم الإجرائي التالي: **الحافز** هو عبارة عن نشاطات تقوم بها المؤسسة قصد تحقيق وإشباع حاجات أو رغبات العمال، أي تحقيق ما يطمحون إليه من خلال العمل وهذا لحثهم على السلوك المتميز وتحقيق أهدافها وتحرير طاقاتهم ورغبتهم في العمل.

2- مفهوم العمال:

يعرفه **احمد زكي بدوي** بأنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر، مهام كان نوعه، في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه.⁵

وعليه يمكن تعريف **العمال** بأنهم الأفراد الذين يعملون بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل على اختلاف مناصبهم التي يشغلونها ويعملون تحت إشراف وتوجيه هيئة إدارية معينة، ويبدلون جهد عضلي أو فكري مقابل الحصول على الامتيازات المادية والمعنوية.

¹ عبد الأمير عبد الكاظم: تأثير التنظيم الفندقية في تنمية الدافعية والحوافز للموارد البشرية، مجلة كلية الدراسات الإنسانية الجامعية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 3، 2013، ص 172.

² عثمان عمر بن عمار: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص 139.

³ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 301.

⁴ بسمة بوكروش: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، عنابة، 2012، ص 8.

⁵ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 239.

3- مفهوم المؤسسة:

لقد تعددت تعريفات المؤسسة نظرا لتعدد أنشطتها وهيكلها وكذلك أهدافها، فقد عرفها جاك لوبستين **J. Lebesten** بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل.¹

نفهم أن المؤسسة تأخذ الشكل الاقتصادي وفي نفس الوقت هي فضاء للتفاعل الاجتماعي بين العمال.

كما عرفها فرانسوا بيروا بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج السلع.²

يتضح من هذا التعريف أن المؤسسة لها عناصر أساسية هي الأشخاص والأموال من أجل تحقيق هدفها وهو إنتاج السلع.

وتعرف المؤسسة أيضا بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه.³

وعليه يمكن تعريف المؤسسة بأنها بناء تنظيمي تتميز بطابعها الرسمي، تقوم على أساس نشاط يقوم به عدد من الأشخاص بغية تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقا وذلك وفقا لنظام تقسيم العمل وهيكل السلطة تحددها القواعد والتعليمات الرسمية، حيث تتجمع فيها وتنسق عوامل الإنتاج المادية والبشرية من أجل الإنتاج.

¹ يوسف سعدون: علم الاجتماع (دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية)، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، د سنة، ص7.

² سلطان بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، فيفري 2004، ص 29.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص106.

سابعاً: الدراسات السابقة.

عندما يفكر الباحث في القيام بأية دراسة أو بحث كثيراً من المرات ما يدرك أن هناك من سبقه إلى تلك الدراسة، فكل عمل علمي ما هو إلا حلقة متصلة ضمن محاولات كثيرة، تلك الجهود تتجلى في شكل دراسات سابقة، هذه الأخيرة تشكل أهمية كبرى لأي باحث، فهي تساعد على بلورة مشكلة الدراسة التي يفكر فيها وتحديد أبعادها، وتزوده بالكثير من الأفكار والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها في إجراءاته للدراسة، كما أنها تثير انتباهه إلى الجوانب والنقائص المهملة في دراسته.

وفي دراستنا هذه - وحسب إطلاعنا - فإنه لا توجد دراسة تعالج مباشرة فحوى موضوع دراستنا، المتعلق بالبحث في الاتصال التنظيمي والدفاعية لدى العمال في المؤسسة، لكن سنحاول في هذا العنصر أن نعرض أهم الدراسات السابقة التي تطرقت في بعض جزئياتها إلى موضوعنا.

الدراسة الأولى:

دراسة زرطال لطيفة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير بالميلية ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل لسنة 2015-2016.

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ونوع الاتصال المعتمد في المؤسسة ميدان الدراسة وعلاقته بأداء موظفيها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من 579 موظف، وقد اعتمد الباحث في اختياره لعينة الدراسة على العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد أفرادها 76 موظف وذلك بنسبة 13% من حجم مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث ببناء استمارة لجمع البيانات مكونة من 45 سؤال موزعة على خمسة محاور.

انطلقت الباحثة من سؤال رئيسي مفاده:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية

الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية؟

تفسرها أربع تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية

الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية؟
 - هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية؟
 - هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية؟
- اعتمدت على فرضيات الدراسة التي مفادها:**

- توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين الاتصال النازل الفعال وزيادة كفاءة الموظفين، وهذا ما يعكس الاعتماد الكبير للمؤسسة العمومية الإستشفائية وذلك من خلال استثمار وتوظيف وسائله (المشرف المباشر، الإعلانات...) وإجراءاته (التعليمات، الأوامر) المختلفة بشك فعال وصحيح يمكنها من الدفع بأداء موظفيها.
- وجود علاقة طردية بين الاتصال الصاعد الفعال وزيادة فعالية أداء الموظفين ولكن بشكل نسبي وضعيف، بحيث أقر المبحوثين اعتماد المؤسسة على بعض مقومات أخرى، فلا يوجد إشراك فعال وإيجابي لآراء الموظفين بل على العكس من هذا كون هذا الإشراك من خلال تنفيذ الأوامر والتوجيهات فقط.
- وجود علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي الفعال ونوعية الجهد المبذول حيث أكد أفراد العينة وجود علاقات رسمية، والتي تكونت نتيجة التقاهم، والتي تنشأ بشكل تلقائي اجتماعي يجعلهم أكثر

رغبة في الانضمام إلى مثل هذه الجماعات، من أجل إشباع رغباتهم المختلفة والتي عجز التنظيم الرسمي إشباعها، ويكون ذلك بشكل يعزز شعورهم بالراحة والاستقرار وبالتالي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم مما يحقق التقديم الأمثل للخدمة وذلك بالموصفات المطلوبة.

- ومن النتائج التي توصلت إليها الباحثة يتضح وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي (نازل، صاعد، أفقي) وغير الرسمي وبين زيادة أداء الموظفين بأبعاده المختلفة (الكفاءة، الفعالية، الدافعية، نوعية الجهد المبذول)، وهذا ما وقفت عليه الباحثة من خلال الدراسة الميدانية، والتي سعى من خلالها التأكد من الفرضية البحثية التي انطلق منها، وعليه فالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير تعتمد بشكل فعال وناجح على الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي للدفع بمواردها البشرية إلى الاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أداء متميز.¹

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير **الاتصال التنظيمي**، وقد تم الاستفادة منها في التحديد الجيد والدقيق لمؤشرات الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى الاستفادة منها خلال بناء أسئلة الاستمارة خصوصاً فيما يتعلق بالفرضية الثالثة في دراستنا لأنها كانت قريبة من الفرضية الثالثة في الدراسة السابقة، ليبقى الاختلاف في طريقة اختيار العينة، وفي ميدان الدراسة فالدراسة السابقة كان ميدان دراستها مؤسسة خدماتية.

الدراسة الثانية:

دراسة **طبيش ميلود بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة**، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص الاتصال في المنظمات بجامعة قاصدي مرباح -ورقلة لسنة 2010-2011.

هدفت الدراسة إلى معرفة مكانة وتشخيص وتحليل الاتصال داخل المؤسسة والتعرف على عملية الاتصال داخل المؤسسة وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي من خلال الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عنها من التعاون والترابط والانسجام بين جماعة العمل.

¹ لطيفة زرطال: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين**، شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015 - 2016.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على أداة الملاحظة لملاحظة مدى تفاعل العاملين داخل المؤسسة إذاعة سطيح الجهوية إضافة إلى استمارة المقابلة نتيجة لصغر حجم التنظيم في مؤسسة الدراسة، أما عينة الدراسة فشملت مجتمع البحث بأكمله والذي بلغ 43 عامل.

انطلق الباحث من السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة إذاعة سطيح الجهوية؟
تدرج ثلاث أسئلة جزئية:

- ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين؟
- هل الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟
- ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟

أما فرضيات الدراسة تضمنت:

فرضية رئيسية عامة:

- هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين في المؤسسة.

تدرج تحتها فرضيات فرعية آتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يعمل الاتصال بالمؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية: الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بديناميكية جماعة العمل بالمؤسسة.

أهم النتائج:

- الاتصال التنظيمي يعمل دائما على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة وهذا ما يفسر وجود اتصالات فعالة وقوية داخل المؤسسة تساعد العاملين على التعاون والتماسك مع بعضهم في وحدة متكاملة مما يجعل عملية التفاعل الاجتماعي عملية مستمرة ومتواصلة بين الأفراد.
- أن الاتصالات التي تتم داخل أقسام العمل تترك انطبعا لدى العامل بالأهمية مقارنة بزملائه مما يؤدي إلى تنمية المهارة والثقافة الاجتماعية اللازمة لدى الفرد على تبني سلوك سليم اتجاه زملائه مما ينتج عنه التفاعل داخل المنشأة، والذي يعمل على تعميق الثقة وتقوية العلاقات التضامنية كل ذلك يولد الدافعية للعمل.

- أن الاتصالات داخل المنشأة بحاجة إلى إعادة تقييم ومراجعة من قبل الإدارة قصد تفعيل الاتصال الرسمي وفتح قنوات جديدة تعمل على التقليل من الدور السلبي الذي يتغلغل في الوسط العمالي مما يمكن العاملين لهم القدرة على التعبير عن السعادة والأحزان والمخاوف من الآخرين دون حرج أو خوف.
- أن الاتصالات التي تجري داخل التنظيم تعمل على بعث روح المنافسة بين العاملين وكل ذلك يعمل على التطور والسير الحسن للمؤسسة، مما يمكنها من استغلال الطاقات البشرية التي تملكها أحسن استغلال ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال وضوح خطوط الاتصال داخل التنظيم.
- وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال داخل المؤسسة الذي يجعل العامل يستمتع مع من يقابله من زملائه وهو ما يعكس التوجه الداخلي للإدارة التي تهتم بتنمية وتطور العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وهو ما يطلق عليه الهيكل المرن.
- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصالات التي تتم بين فريق العمل مما يشجعهم على بذل مجهودات معتبرة قصد تحقيق ما تصبو إليه أهداف المؤسسة، وبروح معنوية عالية.¹

من خلال ربط هذه الدراسة الاتصال التنظيمي بالتفاعل الاجتماعي فقد تشاركت مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال واعتماده كمتغير مستقل في كل من الدراستين، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة لبناء الإشكالية إضافة إلى الاستفادة من الإجراءات المنهجية وكذلك المعالجة النظرية للمتغير المستقل، وتم الاستفادة من النتائج المتوصل إليها خلال هذه الدراسة السابقة خصوصا فيما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي والروح المعنوية لدى العمال.

الدراسة الثالثة:

هي دراسة بعنوان " أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة " وهي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع جيجل - للطالبة " مارس هناء " من جامعة قسنطينة وذلك لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العملي والسلوك التنظيمي لسنة 2007 - 2008.

¹ ميلود طيبش: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص الاتصال في المنظمات بجامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010-2011.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز فرع جيجل، وذلك من خلال معرفة تأثير الاتصال التنظيمي على انخفاض دافعية الانجاز عند العمال وكذلك معرفة مدى تأثيره على زيادة نسبة دافعية انجازهم، ومن خلال معرفة المتغير المستقل الاتصال وتأثيره على المتغير التابع المتمثل في دافعية الانجاز.

ولقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت الباحثة بأدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة والاستبيان، أما عينة الدراسة شملت كل عمال مؤسسة سونلغاز فرع جيجل من الإطارات والمنفذين أي أخذ كل العينة التي تتمثل في 228 فردا منهم 51 إطار و 177 عامل متحكم، إلا أن الباحثة تعاملت مع 186 فردا وباقي الأفراد تم استبعادهم لأسباب تمثلت في عدم إجابتهم على الاستبيان المقدم لهم وأخرى استبيانات غير صالحة للدراسة، فتعاملت الباحثة مع 51 إطار و 135 عامل تحكم.

انطلقت الباحثة من السؤال الرئيسي: ما هو أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية لدى الأفراد؟

انبثق عنه سؤالين فرعيين:

- هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي إلى انخفاض في دافعية الانجاز لدى الأفراد ؟

- هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد إلى ارتفاع نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد؟

وجاءت الفرضيات الرئيسية التالية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفيدي وإطارات هذه المؤسسة

الفرضيات الجزئية:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الرسمي وانخفاض نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفيدي وإطارات هذه المؤسسة.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الرسمي وارتفاع نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفيدي وإطارات هذه المؤسسة.

أهم النتائج:

- أن الاتصال الرسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم إلا أن هناك عائق خلق نقطة إيجابية تمثلت في فتح المناقشة بين أفراد العينة التي أكدت أن المناقشة كانت لهدف تحسين العمل.

- كما توصلت إلى أن الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء فرع جيجل يؤدي إلى الرفع من نسبة دافعية الإنتاج لدى عمال هذه المؤسسة ويرجع السبب في الرفع من نسبة هذا الدفع إلى طبيعة العمل التي تفرض على العمال نسبة مرتفعة من دافعية الانجاز.
- أما السبب في إنقاص نسبة دافعية الانجاز لدى أفراد العينة فتمثل في طول الخط الإداري وليس الاتصال التنظيمي الرسمي للمؤسسة.¹

تعتبر هذه الدراسة التي أجرتها الباحثة مارس هناء قريبة إلى حد كبير من موضوع الدراسة الحالية لأنها تناولت الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز، وقد تم الاستفادة منها في بناء وتحديد الإشكالية وإعطاء الباحث أفكار مكنته من الإلمام أكثر بالموضوع إضافة إلى استخراج وتحديد أبعاد ومؤشرات الاتصال التنظيمي ضف إلى ذلك يمكن اعتبارها بمثابة تراث نظري مكننا من إثراء الفصل المتعلق بالاتصال التنظيمي كذلك فيما يخص المنهج المعتمد وأدوات الدراسة فقد تم الاسترشاد بها وتم الاستفادة منها، ليبقى الاختلاف في طريقة معالجة الظاهرة المدروسة.

الدراسة الرابعة:

دراسة صوشي كمال بعنوان مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية سنة 2006-2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف أكثر على الجانب التشريعي الذي ينظم سير علاقة العمل بين العمال وأرباب العمل، والكشف عن حجم المشكلات التي يمكن أن يخلقها عدم الاستقرار المهني للعمال علي مستوى أدائهم وإقبالهم للعمل، كما سعت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن طبيعة توظيف المؤسسة لحاجة العمال للاستقرار المهني من خلال ربط تحقيق أهدافها بتحقيق هدف

¹ هناء مارس: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال، شهادة الماجستير في علم النفس العملي والسلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2007 - 2008.

العمال للاستقرار، والكشف عن طبيعة التغيرات التي من الممكن أن تطبع سلوك الأفراد العاملين بنظام العقود إزاء إقبالهم على تحقيق أهدافهم المتعلقة بالعمل ومدى إشباعهم لحاجاتهم المختلفة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملائمة وقدرة على كشف الأسباب وتحديد الأثر الناتج عنها في حدوث مختلف أنماط الظواهر الخاصة بالسلوك الإنساني، اعتمد على المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة قصدية، حيث كان عدد أفرادها 74 فردا يعملون كلهم بنظام التعاقد، وهي تمثل المجتمع الإحصائي ككل أي بنسبة 100%.

انطلق الباحث من السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير نظام العمل بالعقود على دافعية العمال بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية ؟

الفرضية العامة: يؤثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال.

الفرضيتان الإجرائيتان:

- الفرضية الإجرائية الأولى: يؤثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال إيجابا.

- الفرضية الإجرائية الثانية: يؤثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال سلبا

أهم النتائج:

- نظام العمل بالعقود لا يؤثر إيجابا على دافعية العمال.

- إن نظام العمل بالعقود يؤثر سلبا على دافعية العمال وهذا يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها فأغلبية أفراد العينة وبنسبة 80 % عبروا عن رأيهم الذي يؤكد الأثر السلبي لنظام العمل بالعقود على دافعيتهم وهذا ما عكسته النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة والتي مالت للإجابة بنعم على جميع بنود هذا

المحور، وقد برز هذا الأثر السلبي من خلال الأبعاد التالية :

- أن نظام العمل بالعقود باعتباره الشكل المنظم لعلاقة العمل التي تربطهم بالمؤسسة، والتي تميزهم عن باقي العمال، لا يمنح التحفيز اللازم الذي يثير دوافعهم المختلفة وينشط السلوك الطبيعي الذي يتجه نحو تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل بالقدر الذي يسببه من حرمان للفرص التي تتيح الحصول على أجر كافي ومكافآت وعلاوات تعطى على حساب الجهد المبذول.

- أن نظام العمل بالعقود يثير سلوكيات تتصف أكثر بكونها تهدف إلى تجنب الفشل في تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل (المحافظة على منصب العمل) وتجنب العقاب والسلوك غير المرغوب فيه (جنب التوبيخ والذم) من طرف المسؤولين في المؤسسة، وذلك بالحرص على المداومة في العمل والسعي إلى كسب ود المسؤولين والإدارة والسعي للمحافظة على حجم الجهد المبذول وإنجاز المهام كما هو مطلوب، وإن أمكن اعتبار هذا السلوك المثار سلوكا تكيفا ومن ناحية أخرى فإن غالبية أفراد العينة عبروا من خلال تأكيدهم على أن نظام العمل بالعقود يثير فيهم السلوك الذي يهدف إلى تجنب وضعيات ما أكثر من كونه مثيرا ومحفزا على إظهار السلوك الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف، وهذا يؤكد بأن نظام العمل بالعقود يشكل ضغطا على هؤلاء العمال لكونه يقوي من ظهور العناصر المنفرة في مقابل العناصر الجاذبة التي يمكن أن يمنحها لهم وغياب هذا العنصر يفسر طابع إزالة الصراع الذي يتصف به سلوك هؤلاء العمال.

- أن نظام العمل بالعقود يمكن وصفه بمثابة الموقف الاستثنائي، لأن الأصل في العمل هو الديمومة كما يؤكد تشريع العمل الجزائري، وانطلاقا من هذه الميزة الجوهرية، فإنه من المؤكد أن تتأثر مختلف أشكال سلوك العمال بما يفرضه هذا النظام في العمل من تغيرات على وضعية العمل ككل.¹

نجد هذه الدراسة السابقة تدرس جانب من جوانب دراستنا وهو الدافعية لدى العمال وهو العنصر المهم في دراستنا، ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة استقدنا منها في العديد من جوانب دراستنا، فساعدتنا كثيرا من الناحية النظرية في جمع وترتيب المعلومات المتعلقة بفصل الدافعية، واستقدنا أيضا من نتائج الدراسة في تكوين صورة أوضح عن الدافعية لدى العمال وما يؤثر فيها.

¹ صوشي كمال: مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

خلاصة الفصل:

يعد الفصل الأول بمثابة نافذة نطل منها على الموضوع، حيث تمكنا من خلال الإجراءات التي قمنا بها ضمن المجال المفاهيمي من التوصل إلى رؤية أوضح حول موضوع البحث الراهن وذلك من خلال تحديد إشكالية البحث تحديدا دقيقا وفرضياته، بالإضافة إلى مبررات اختيار الموضوع وإبراز أهمية وأهداف الدراسة، وكذا المفاهيم الأساسية التي تحتويها دراستنا وصولا إلى الدراسات السابقة التي زودتنا بأفكار إضافية عن موضوع الاتصال وكذلك موضوع الدافعية فتمكنا من التعرف على المناهج التي تم توظيفها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، مما فتح المجال أمامنا لمواصلة هذه الدراسة للإجابة على تساؤلاتنا والتحقق من فرضياتها.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي.

تمهيد:

- أولاً: خصائص الاتصال التنظيمي.
- ثانياً: عناصر الاتصال التنظيمي.
- ثالثاً: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
- رابعاً: وظائف الاتصال التنظيمي.
- خامساً: أنواع وأنماط الاتصال التنظيمي.
- سادساً: وسائل الاتصال التنظيمي.
- سابعاً: معوقات الاتصال التنظيمي.
- ثامناً: نظريات الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمام الدارسين والباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، خاصة في المجال المؤسسي نظرا لما له من دور فعال في تنظيم وضبط العلاقات بين الإدارة والعمال وتحسين أدائهم والتأثير في دافعيتهم في المؤسسة خصوصا المؤسسة الاقتصادية. وعليه سيتطرق الباحث في هذا الفصل إلى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات، من خلال التطرق إلى خصائص الاتصال التنظيمي وعناصره، أهميته وأهدافه، أنواعه وأنماطه، وسائله وبعض النظريات المفسرة له، بالإضافة إلى عرض بعض المعوقات التي يمكن أن تحول دون نجاح عملية الاتصال داخل المنظمة.

أولاً: خصائص الاتصال التنظيمي:

- تكون الاتصالات فعالة في حالة تركها آثاراً ايجابية عند المستقبل وتقبلها منه وتجاوبها معه، وحتى يكون نظام الاتصال جيداً وأكثر فائدة للمؤسسة عليها أن توفر له عدداً من الشروط الضرورية منها:
 - ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق وحركة المعلومات في كل اتجاه.
 - ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.
 - ضرورة وجود الثقة والالتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمال، ودعم النظام من طرف الإدارة العليا.
 - حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال، وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.
 - توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال.
 - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.
 - عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.¹

وهناك من وضع خصائص وشروط أخرى للاتصال التنظيمي الناجح وهي:

- الوضوح: وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحتمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.
- سلامة الوسيلة: أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.
- الملائمة: أن تكون عملية الاتصال ملائمة من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث التنفيذ.²
- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.
- الإيجاز: ويعني الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة واللف والدوران حول الموضوع.

¹ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004، ص ص84، 85.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008، ص176.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصالات.
- بناء وتطوير علاقات إنسانية جيدة بين العمال.
- تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.¹
- الإصغاء الجيد من قبل المستقبل خصوصا إصغاء الرئيس للمرؤوسين لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد المرؤوس قوله.²

ثانيا: عناصر الاتصال التنظيمي:

لقد وضع "هالولد لاسويل" منذ حوالي ستين عاما صيغة سؤال محوري، يضم عناصر عملية الاتصال يلخصها من وجهة نظر تحليلية مفاده (من) يقول (ماذا) (لمن) و (كيف) و (ماذا)، وإذا حاولنا تحليل هذا السؤال المحوري نجد أننا أمام عناصر الاتصال ومهما تنوعت عمليات الاتصال وتعددت أساليبها فإنها لا تتم إلا إذا توفرت لها جميع هذه العناصر وهي:³

- 1- من (المرسل)
- 2- ماذا (الرسالة)
- 3- لمن (المستقبل)
- 4- كيف (القناة أو الوسيلة)
- 5- لماذا (تحليل الآثار والنتائج لعملية الاتصال)

1- المرسل:

وهو مصدر الاتصال ومصدر المعلومات، قد يكون رئيس، مرؤوس، زميل... الخ والمرسل يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الاتصال، وهو منطقة البداية في عملية الاتصال.⁴

¹ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، 2006، ص ص288، 289.

² نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2007، ص 403.

³ السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 44.

⁴ صديق محمد عفيفي و أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط10، 2003، ص 442.

ويعتبر المرسل هو المسؤول عن إعداد وتوجيه الرسالة التي يحتاجها من يتعامل معه من الأفراد والجماعات ومن أجل إنجاز عملية الاتصال يتطلب من المرسل توافر بعض الشروط الهامة التي تساعده في ذلك يمكن إدراجها فيما يلي:

- أن يكون الهدف واضحاً لا لبس فيه بالنسبة للمرسل.
- أن يكون ملماً بأنواع قنوات الاتصال المرتبطة بعمله.
- أن يكون متمكناً من مادة الرسالة (المادة العلمية).
- أن يكون على دراية بخصائص من يتعامل معهم أو من يوجه إليهم رسالته (المستقبل).
- أن يكون قادراً على إدراك مدى تأثير رسالته على المستقبل.

2- الرسالة:

هي الركن الثاني من عملية الاتصال وأهم عناصره فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم نقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.¹

ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- دقة بناء وإخراج الرسالة: اختيار الألفاظ المؤثرة نفسياً في المستقبل واستخدام العبارات الفعالة في الجمهور المستقبل للرسالة.
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي المسموع، وحتى المكتوب.
- الابتعاد عن التكرار غير المبرر للمعلومات.
- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.²

¹ أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 177.

² علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2006، ص 34، 35.

3- الوسيلة (القناة):

على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على المستقبل لها، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فهناك المنطوق أو الشفهي مثل المقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والهاتف والندوات والمؤتمرات وهناك الاتصالات المكتوبة مثل المذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح وإجراءات العمل.¹

4- المستقبل:

هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة (قد يكون عامل، موظف، رئيس .. الخ) ويتأثر الشخص المستقبل للرسالة في تفهمه لها بثقافته ومعلوماته وخبراته السابقة في التنظيم.²

5- التغذية الرجعية:

وهي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل رداً على رسالة المرسل، ويظهر الرجوع في أنساق حركية أو لفظية كأن يقول المستقبل نعم، هذا صحيح أو يهز رأسه علامة على الموافقة.³ ففتح قناة للرد يفتح مجالاً لاستجابة المتلقي وهذا يُمكن المتصل من أن يقرر إذا كانت الرسالة قد تم استلامها وهل أدت الغرض المقصود،⁴ وتتمثل هذه التغذية في تحليل الآثار والنتائج والتأكد من تحقيق الهدف وإتمام عملية الاتصال.⁵

- بالإضافة إلى عناصر الاتصال الخمسة المذكورة سابقاً هناك من يضيف عنصراً سادساً لعملية الاتصال وهو عنصر التشويش.

التشويش: هو كافة العناصر التي تتداخل وتؤثر على عملية الاتصال بتحريف المعنى أو عدم وضوحه أو عدم وصول الرسالة أصلاً، ويأخذ أشكالاً متعددة بالنسبة للمرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل والهدف ويؤثر وجودها في نجاح العملية الاتصالية، ففي أي عملية اتصالية يمكن أن يحدث تدخل ما،

¹ أحمد عبد الرؤوف درويش: مشكلات البحث العلمي في العالم العربي (دراسة في سوسيولوجيا التنظيم)، دار الوفاء للنداء، الإسكندرية، 2013، ص194.

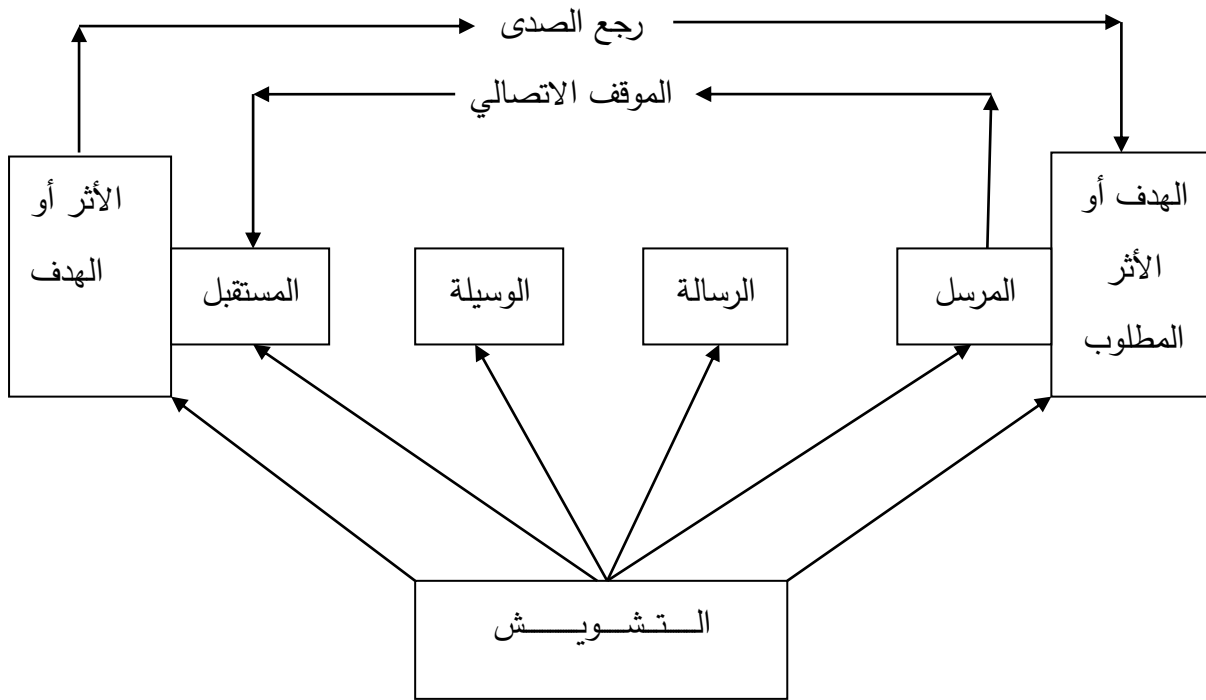
² Chantal Bussenault et Mantine prétime : **Economie et gestion de l'entreprise** , librairie Vuibert paris , 1995 , p130

³ خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص22.
⁴ عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2007، ص148.

⁵ هالة منصور: الاتصال الفعال (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص30.

يعيق أو يؤثر سلباً على عملية الاتصال، ففي حالة الاتصال المواجه يمكن الحديث عن عناصر التدخل مثل أن يتلعثم المتحدث أو أن يخفت صوته بحيث لا يستطيع السامع أن يفهمه أو وجود خلل في الوسيلة المستعملة مثل هذه الحالات يمكن أن نسميها حالات تشويش على عملية الاتصال.¹

والشكل رقم(01) يوضح عناصر العملية الاتصالية:



المصدر: محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص54

ثالثاً: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

1. أهمية الاتصال التنظيمي:

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأية صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في أي مؤسسة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المؤسسة، ولذلك فهي تعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، إذ بدون الاتصالات تموت أو تتوقف الحركة الدائبة للمؤسسة.²

¹ محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 58.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2007، ص 203.

ويعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المؤسسة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية، لذلك تبرز أهمية الاتصال التنظيمي في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهوده، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته.

ولذلك تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات، فهو عملية حيوية وأساسية لكل منظمة ، ويمكن توضيح أهمية الاتصال التنظيمي في الجوانب التالية:

- فهم العاملين لطبيعة العمل: حيث يساهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.
- الإحاطة بمشاكل العمال: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى، وبالتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسن أداء العاملين في المنظمة.
- تنمية العلاقات الإنسانية: يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.
- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يجعلهم يعملون بشكل جماعي ما يضمن التنسيق بينهم.
- وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها: حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.¹
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة.²
- إذن فإننا نستطيع القول أن الاتصال التنظيمي نشاط توجيهي إذ يُمكن الإدارة من الاتصال بالعمال وتسيير نشاطاتهم كما أنه إطار تنظيمي لبلورة الأفكار، ووسيلة لإقناع العمال، كما يساهم في الإبداع، فهو إذن نشاط تحفيزي، ولكون الاتصال يسير في كامل الهياكل التنظيمية، ويساهم في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والعملية، فهو إذن نشاط تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه.³

II. أهداف الاتصال التنظيمي:

- للاتصال عدة أهداف لعل من أهمها تنمية الاتجاهات اللازمة لإثارة الدافعية والتعاون وتحقيق الإشباع المهني، ولهذا الهدف أهمية حيث تدل الشواهد على أن مشكلات العمل ترتبط بالاتجاهات أكثر من ارتباطها بالمهارات المهنية أو المعرفية الخاصة بالعمل.⁴
- أما الأهداف الأخرى فهي كالتالي:

أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الاتصال الدور الأهم في هذه العملية فلاتخاذ أي قرار يحتاج الإداريين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

أهداف تعليمية:

- اكتساب العامل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تنميته يكون من خلال الاتصال.

¹ سهيلة برقية: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 24، جوان 2016، ص 218.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 204.

³ جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 40.

⁴ سيد عبد الحميد موسى: العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية، مصر، 1986، ص 221.

➤ تبصير وتوعية العمال بأمرهم تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

➤ إكساب العامل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم جديدة.¹

هدف ترفيحي:

➤ ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو البهجة والسرور والاستمتاع للتقليل من التوتر والتخلص من ضغوط العمل.

أهداف اجتماعية:

➤ حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والعمال ببعضهم البعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بينهم.²

وهناك من أشار إلى أهداف أخرى للاتصال التنظيمي وهي:

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون بينهما.
- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
- زيادة القبول للأدوار التنظيمية.
- توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية.
- التأثير في السلوك.
- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية والمحافظة على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.³

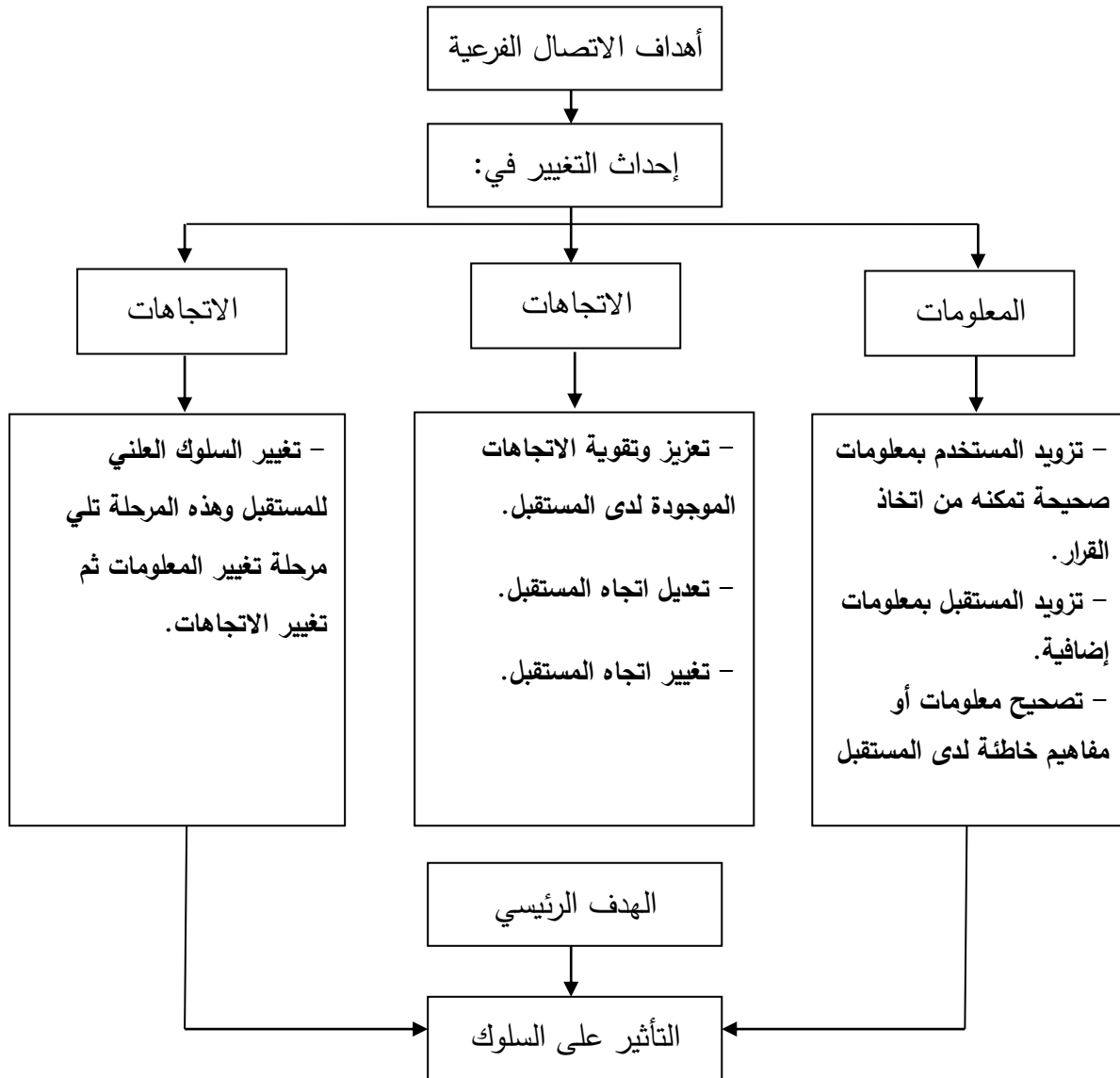
¹ ياسين محجر: تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسدي مراح، ورقلة، الجزائر، العدد 7، جانفي 2012، ص 4.

² مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة الإعلامية، لبنان، 2006، ص 29.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 163.

وهكذا يمكن التعبير عما سبق بضمون آخر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02): يوضح أهداف الاتصال:



المصدر: محمد الصيرفي: العلاقات العامة (من منظور إداري)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،

2005، ص 120.

رابعاً: وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد بوظيفة الاتصال التنظيمي مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك سنقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة:

➤ **وظيفة الإنتاج:** إن الاتصال هو الذي يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب الغياب والنقاعس عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية.¹

➤ **وظيفة التنظيم:** يلعب الاتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم فمن خلاله يتم توزيع المهام والمسؤوليات وتحسين العمل واتخاذ القرارات ودعم التفاعل بين العمال في المؤسسة.²

➤ **وظيفة الإبداع:** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل التنظيمات، نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير (التجديد) لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن (كالروتين، التقنيين كميزات لأداء العمل) ستقف أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت تتطلب بدل جهد إضافي، وترتبط وظيفة الإبداع في الاتصال التنظيمي في بعدين رئيسيين هما:

- تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمقترحات والمخططات ومن هنا يتضح أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يسمح بالإبداع من خلال توفيره لفضاء طرح للأفكار الجديدة والإبداعات.³

➤ **وظيفة الصيانة:** للاتصال دور هام في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن وذلك من خلال تدعيم التفاعلات بين العمال، وتقوية بعض القيم التنظيمية لديهم والتي تؤثر كثيرا على سير المؤسسة وأيضا من خلال حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس فوجود نسق اتصال فعال ومحكم داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تزويد العمال بالأمن وروح الانتماء، والتقدير وهذا من خلال رسائل الشكر والمدح التي توجهها الإدارة للعمال.⁴

¹ عبد الرحمن عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 18.

² محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 309.

³ Octave Gelenier: **stratégie de l'entreprise et motivation de hommes et techniques**, librairie Vuibert paris , 1984, p294

⁴ T.peters, R.waterman: **le prix de l'excellence, les secrets des meilleurs entreprise-ed**, inter édition, paris 1983, p207

وفي نفس السياق قام كل من **ويليام سكوت William Scott** و**ميتشيل Mitchul** بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي يؤديها الاتصال داخل المنظمة وحدد أربع أغراض رئيسية هي:

أ- الانفعالات (الجانب العاطفي):

تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد (عمال)، ويدخل في أغلب ما يتبادلونه وما يتناقلون من جوانب عاطفية أو انفعالية، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين تأخذ عوامل دافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال سواء رسمي أو غير رسمي، يستطيع العاملون التعبير عن إحباطهم وقناعتهم للإدارة ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوب في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك عن طريق الاتصال يستطيع الفرد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن عمله والأدوار التي يقومون بها وحل الصراع بين الأفراد والجماعات.¹

ب- الدافعية :

الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال التنظيمي هي تحفيز وتوجيه وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة، باعتبار هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك العاملين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء.²

ت- المعلومات:

إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية (الدافعية) يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية وتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، فالالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.³

ث- الرقابة: وأخيراً هناك ارتباط وثيق للاتصال والبنية التنظيمية وفي الواقع تحاول المنظمات دائماً

التحكم في نشاط الأفراد من خلال استخدام قنوات للاتصال فالخرائط التنظيمية مثلاً تمثل قنوات

للاتصال الرسمي في المنظمة تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.⁴

¹ محمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل، الأردن، ط3، 2006، ص 287.

² علي عياصرة وآخرون: مرجع سابق، ص 29.

³ محمد قاسم القربوتي: مرجع سابق، ص 288.

⁴ علي عياصرة وآخرون: مرجع سابق، ص 30.

والجدول رقم (01) يوضح وظائف الاتصال التنظيمي عند سكوت وميتشل سابقة الذكر:

الوظيفة (الغرض)	التوجه	الأهداف	مجال التفكير الفطري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	➤ زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.	- الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار.
الدافعية	التأثير	➤ الالتزام بالأهداف التنظيمية.	- النفوذ والسلطة والمواكبة والتعزيز وتعديل السلوك.
المعلومات	تقني	➤ توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.	- اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات.
الرقابة	البيئة	➤ توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية.	- التصميم التنظيمي.

المصدر: بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص 420.

خامسا: أنواع وأنماط الاتصال التنظيمي:

1. أنواع الاتصال التنظيمي:

توجد عدة أنواع للاتصالات في المؤسسة، سوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات وهما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

1- الاتصال الرسمي:

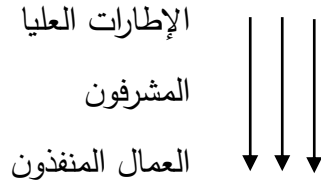
يتم هذا الاتصال عبر شبكات وقنوات اتصال محددة سلفا وموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسميا، ويوضح الاتصال الرسمي خطوط السلطة الموضحة في التنظيم الإداري، وتتميز الاتصالات الرسمية بالدقة وبصحة المعلومات التي تنقل عن طريقه، كما يتميز بوضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي يسهل تتبعه ومعرفة آثاره ونتائجه.¹

¹ قوي بوحنية: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 47.

يمكن للاتصال الرسمي أن يأخذ ثلاث أشكال هي:

أ- الاتصال النازل (الهابط):

وهي الأكثر شيوعا وانتشارا، وتكون صادرة من المديرين والمسؤولين والمشرفين إلى أفراد المستويات الدنيا من السلم الإداري للتنظيم، وتهدف الاتصالات الهابطة خاصة إلى نقل الأوامر والتوجيهات والإرشادات، والشكل رقم (03): يوضح اتجاه الاتصال الهابط.¹



وقد حدد " كاتز و كاهن ken end katz " أغراض الاتصال الهابط فيما يلي:

- توفر التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهم وعقلنة المهمة.
- توفر المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.
- تمد المرؤوسين التغذية الراجعة عن أدائهم.
- تقدم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.²

وتتم عادة بالعديد من الصيغ مثل: الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، المكالمات الهاتفية، المنشورات... الخ وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة، ومن مزايا هذه الاتصالات أنها تساعد العاملين في معرفة الطريقة الصحيحة لإدارة المهام الموكلة إليهم، ورغم هذه المزايا إلا أنه يوجد عيوب لهذا النوع من الاتصالات تتجلى في:

- الانتقال عبر مستويات تنظيمية متدرجة يؤدي إلى إضافات أو اختزال للمعلومة مما يؤدي إلى إبعادها عن المعنى الحقيقي، ولمعالجة هذه المشاكل يتوجب على المسؤولين بإيضاح التوجيهات والتعليمات الموجهة للعمال وتهيئتهم نفسيا لتقبل هذه التوجيهات.
- كثرة الأوامر وتعارضها وعدم وضوحها.
- الاعتماد على وسيلة اتصال تقليدية أو معقدة مما يجعل الاستخدام غير واضح.³

¹ بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص 37.

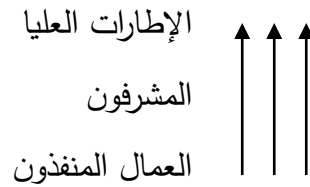
² المرجع نفسه، ص 37.

³ صباح الحميد علي، غازي فرحات أبو زيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار حامد، عمان، 2007، ص 59.

ب- الاتصال الصاعد :

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية إلى الإدارات في المستويات العليا لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.

و الشكل رقم (04): يوضح اتجاه الاتصال الصاعد.¹



إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات، وقد أكد الكتاب الأوائل في الإدارة أمثال "شستر بارنارد" و"ماري باركر فوليت" على أهمية الاتصالات الصاعدة بل أكدوا أن القيادة تتمثل في رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعياً، وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية أو خشية غضبهم، وهو أمر يجعل سير القيادة من أسفل إلى أعلى وليس من أعلى إلى أسفل.

ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة، وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم، وأيضاً من خلال صناديق الاقتراحات والشكاوي التي توفرها كثير من المؤسسات.²

ومع هذه الأهمية فثمة مشكلات تعترض طريق هذا النوع من الاتصال نذكر منها:³

- عدم توافر وسائل مناسبة في أنظمة الاتصال المتبعة داخل التنظيم، وعدم الاستفادة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المتعددة المتنوعة.

¹ بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص 38.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق، عمان، ط4، 2003، ص ص 219، 220.

³ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري (مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية)، دار الفكر، عمان، 2007، ص 269.

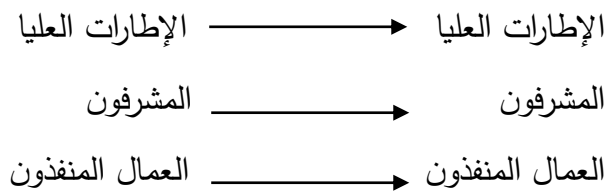
- حدوث الالتباس في الوعي بموضوع الرسالة بتأثير طول المسافة على خط الاتصال لتعدد المستويات (البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين).
- الاتساع في نطاق الوحدات التابعة للتنظيم وتعددتها وانتشار القطاعات والفروع.
- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق.
- الرسالة العنكبوتية، وهي التي تتكدس بأكثر من موضوع واحد أو معلومة واحدة مما يعوق تحليلها والاتهام بدراسة محتواها ومن ثم انتشارها واستخدامها والاستفادة منها.

ج_الاتصال الأفقي:

وهي الاتصالات الجانبية التي تحدث بين العمال والجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية، خصوصاً إذا ما ركز على تنسيق العمل وتبادل المعلومات وحل المشاكل، والإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العمال.¹

وفي معظم الأحيان تكون ترتيبات الاتصال الأفقي لا علاقة لها بتصميم الإدارات، فعندما يتصل رئيس الحسابات مع رئيس التسويق أو عامل تنفيذي مع عامل تنفيذي آخر تكون حركة الاتصالات أفقية.²

و الشكل رقم (05): يوضح اتجاه الاتصال الأفقي.³



¹ بلال خلف سكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 55.

² عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 2007، ص 153.

³ بوفلجة غياث: مرجع سابق، ص 38.

2- الاتصال غير الرسمي:

تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات، وتلعب الجماعات غير الرسمية دوراً هاماً في عملية الاتصال غير الرسمي فهي تعد بمثابة أداة اتصالية تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة.¹

فالاتصال غير الرسمي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي، بل ينشأ عادة تلقائياً نتيجة لروابط أو مصالح معينة، ولتحقيق أهداف محددة ويمكن حصر أهم أسباب وجود الاتصال غير الرسمي في النقاط التالية:

- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجالاً لإشباع هذه الحاجات.
 - الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة.
 - توافق أهداف العاملين بأهداف الجماعات غير الرسمية.²
- إضافة إلى ذلك فإن الاتصال غير الرسمي يتسم ببعض الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:
- عدم وضوح وتحديد قنوات الاتصال غير الرسمي بصفة عامة.
 - عدم الاستمرارية نظراً للتغيرات التي تطرأ على أعضاء جماعات العمل غير الرسمية بين لحظة وأخرى.
 - المزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية وبين متطلبات العمل.
 - عدم الدقة في تقصي الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي.
 - غياب نظام مكتوب للاتصال غير الرسمي، بمعنى أنه لا توجد مفاهيم ثابتة ومكتوبة لمساعدة الأفراد على إنجاز الأهداف.³

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 84.

² دليلة بركان: تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر، ديسمبر، 2011، ص 217.

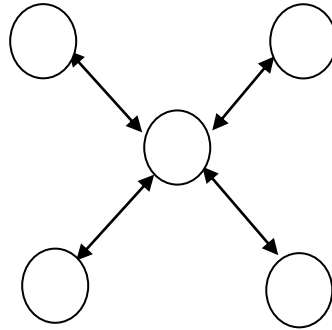
³ سعيد عيمر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايدسيفيس لاستشارات التطوير الإداري، ط2، القاهرة، 2000، ص 114.

II. أنماط الاتصال التنظيمي

بعد التطرق لأنواع الاتصال يجب الإشارة هنا إلى أن الاتصالات تأخذ عدة أنماط جميعها تقريبا تستند إلى الأنماط الأربعة التالية:

نمط الاتصال الأول: شكل العجلة

شكل رقم (06): يوضح نمط الاتصال شكل العجلة:

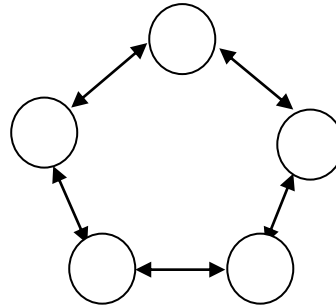


المصدر: أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص34

هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.¹

نمط الاتصال الثاني: شكل الدائرة

شكل رقم (07): يوضح نمط الاتصال شكل الدائرة:



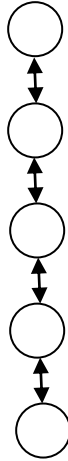
المصدر: أحمد محمد المصري: مرجع سابق، ص34

¹ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 376.

هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.¹

نمط الاتصال الثالث: شكل السلسلة

شكل رقم (08): يوضح نمط الاتصال شكل السلسلة:

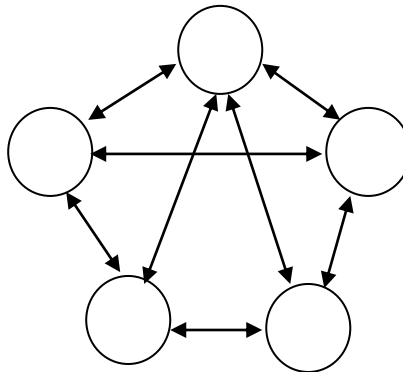


المصدر: أحمد محمد المصري: مرجع سابق، ص 34

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بعامل آخر (أو بعاملين) إلا إذا كان أحد العمال الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في الوسط (منتصف السلسلة) يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.²

النمط الرابع: شكل المتكامل المتشابك

شكل رقم (09): يوضح نمط الاتصال شكل المتكامل المتشابك:



المصدر: أحمد محمد المصري: مرجع سابق، ص 34.

¹ المرجع نفسه، ص 376.

² المرجع نفسه، ص 377.

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي عامل فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.¹

سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي:

تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في نجاح الاتصال فإذا تم استخدام وسيلة غير مناسبة سيحدث خلل في عملية الاتصال، أو قد لا تصل الرسالة إلى المستقبل المستهدف، ومن بين الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في الاتصال هناك الاتصال الشخصي والاتصال عن طريق الهاتف، والكمبيوتر (البريد الإلكتروني) الرسائل البريدية، لوحات الإعلانات، المؤتمرات... الخ.²

ويمكن تصنيف هذه الوسائل إلى: وسائل كتابية، وسائل شفوية، وسائل غير لفظية، ووسائل الكترونية، وسنذكر فيما يلي كل وسيلة على حدة:

1- وسائل اتصال كتابية:

في أغلب الأحيان تلجأ الإدارة إلى الاتصالات المكتوبة نظرا لحرصها على احترام الإجراءات الرسمية في الاتصال، ونظرا لحرصها على تبليغ الرسالة بنفس المضمون إلى كل أعضاء المنظمة ونظرا لرغبتها في الاحتفاظ بها في أرشيف المنظمة ليتم استرجاعها في حالة الحاجة إليها مثل المتابعة والمراجعة والرقابة.

وإذا كان الاتصال الرسمي يلزم العاملين بكل ما هو مكتوب ويتميز بالدقة في احترام تنفيذ الأوامر والتعليمات ويضمن عدم النسيان والتجاهل ويضمن المتابعة الدقيقة، فإنه من جهة أخرى أداة للضغط على العاملين خاصة في حالة حرصها على الاحترام الدقيق لحرفية تطبيق القوانين.³ ومن أهم الوسائل الكتابية نذكر ما يلي:

➤ **لوحة الإعلانات:** تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولأخبار العاملين وبالأوامر العاجلة والهامة والتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.⁴

¹ المرجع نفسه، ص 377.

² صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، 2009، ص 88.

³ ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 19.

⁴ أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 52.

➤ **المذكرات:** وعادة ما تنقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح وتقدم معلومات جديدة وكثيرة.

➤ **التقارير:** قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أو تكون غير موجهة فتوضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد.

➤ **رسائل الموظفين:** يقوم مسؤول المنظمة أو المصلحة بمراسلة العامل بطريقة فردية في شكل رسائل رسمية عليها ختم المسؤول، تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات أو حلول أو إجراءات أو إمكانية الترقية أو التسريح أو استشارة حول قضية معينة.¹

➤ **صناديق الاقتراحات:**

يمكن التعرف على رغبات العاملين من خلال وضع صناديق خاصة في أماكن معينة ويدعى

العاملين لوضع مقترحاتهم وآرائهم وتعليقاتهم وأفكارهم وكذلك شكواهم.²

➤ **مطبوعات المؤسسة:**

تأخذ أشكال عديدة مثل: المجلات، النشرات، الموجز المصور المطبوع، الدوريات، الأدلة الإرشادية، الكتيبات المطبوعة... الخ.³

2- وسائل اتصال شفوية:

أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل، بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل

إيصالها إلى المستقبل، ومن بين هذه الوسائل الشفهية ما يلي:⁴

➤ **المقابلات الشخصية:**

هناك مقابلات فردية وهناك جماعية التي يتم عقدها مع أكثر من عامل واحد، يمكن أن تكون مقابلة

مقننة أي تكون الأسئلة فيها محددة مسبقاً أو تكون غير مقننة والتي يترك فيها الحرية الكاملة للقائم

بالمقابلة والشخص الآخر في الحديث في نطاق الهدف منها.

¹ حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد، دار الحامد، عمان، 2009، ص 20.

² شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 151.

³ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص ص 45، 46.

⁴ ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007، ص 249.

➤ الاجتماعات:

تنظم الاجتماعات بصفة دورية من أجل إيصال معلومات مرجعية أو مناقشتها بالإضافة إلى تلك المعلومات الدقيقة وغير الدقيقة المتعلقة بمشكلة ما.

➤ البرامج التدريبية:

وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.

➤ الندوات:

حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، وتسمح هذه الوسيلة بتعزيز ثقة عمال المؤسسة وموظفيها بالإدارة.

➤ اللجان:

وهي شكل متخصص من جماعات العمل وتعد بصفة رسمية لتناول موضوعات متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ قرارات فردية.

3- وسائل اتصال غير لفظية (حركية)

تتمثل في إحياءات الجسم وتعبير الوجه وكل شيء لا يستخدم الكلمات في إرسال المعلومات وتتمثل في:

➤ الملامح المادية:

تتمثل في الملامح الجسمية للفرد مثل نوع البنية، الطول، الحجم، الملابس وغيرها من الملامح التي تلعب دورا هاما في الاتصال.

➤ حركات وإيماءات الجسم:

مثل الاتكاء للأمام والخلف وإشارات الأصابع واليدين وغيرها من الحركات المتعلقة بالجسم.¹

➤ تعابير الوجه ولغة العيون:

يعتبر الوجه أكثر أجزاء الجسم وضوحا وتعبيرا عن العواطف والمشاعر وأكثرها في نقل المعاني، منها الابتسامة التي تشير إلى الصداقة، بينما العبوس وتقطيب الحاجبين يشير إلى الغضب وعدم الرضا، وحركات العيون التي تلعب دور مهم في عملية الاتصال.²

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، عمان، 2004، ص 267.

² مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة، دار الحامد، عمان، 2015، ص 74.

والجدول رقم (02) يوضح الفرق بين وسائل الاتصال الثلاثة السابقة الذكر:

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال البدني (الحركي)
<ul style="list-style-type: none"> - يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. - يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. - يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين. مثل: التقارير، المذكرات، المنشورات، الشكاوي، جريدة العمال وجرائد الحائط. 	<ul style="list-style-type: none"> - يقوي روح التعاون والصدقة. - يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور. - يشجع على تبادل الأسئلة . - يمتاز بسرعة عملية تبادل الأفكار والاتصال. مثل: المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية ، اللجان والاجتماعات، المحاضرات والمؤتمرات. 	<ul style="list-style-type: none"> - يوضح ردود الفعل العكسية - مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. - له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية. مثل: الإيماءات، حركات الوجه ، السكوت، السلام باليد، الابتسامة.

المصدر: بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2010، ص374

4- وسائل اتصال الكترونية:

يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

- البريد الالكتروني: يعتبر الأكثر شيوعا في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع العاملين والرؤساء التواصل فيما بينهم وتبادل المعلومات، من مزايا هذه الوسيلة سرعة الحصول على المعلومة في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة.
- الانترنت: هو نظام لربط الحواسيب داخل المنظمة يعمل بطريقة مشابهة لعمل الانترنت، الفرق بينهما أن الانترنت يحافظ على سرية المعلومات داخل المؤسسة فعمال المؤسسة فقط يستطيعون الاطلاع على المعلومات.¹

¹ إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، 2011، ص ص 557،558.

➤ وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة وسائل إلكترونية تسمح بالتواصل بين المرؤوس والرئيس أو بين العمال فيما بينهم داخل التنظيم وذلك من خلال شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة مثل الفيسبوك facebook ، والسكايب skype.... الخ

سابعا: معوقات الاتصال التنظيمي:

هي أهم العوامل التي تقف عائقا أمام فعالية الاتصال التنظيمي، وهي تؤدي أحيانا إلى حدوث فجوة بين المعنى المقصود والمعنى المدرك وهو ما يعني انخفاض فعاليته.¹

وحين نتمتع في المعوقات التي تحول دون تحديد الاتصال الفعال يمكن أن نحصرها في المعلومات التالية:

1- المعوقات الشخصية:²

- تتعلق بالمرسل والمستقبل، ومن بين هذه المعوقات نجد: تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.
- الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل، فالعامل يميل غالبا إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واتجاهاته واعتقاداته.
- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل، فالمرؤوس يميل غالبا إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جدا وغير دقيقة.
- مصداقية المرسل، وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.
- عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.
- ضغط الوقت، فمثلا لا يتسع وقت المدير (الرئيس) للاتصال مع كل عامل، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطرق والاتصال مباشرة بمستوى إدارة أعلى متجاوزا رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم.
- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها.

¹ راجح العايب: الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 29، جوان 2008، ص 180.

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 287.

2- معوقات اللغة:¹

استخدام لغة غير واضحة أو غامضة، أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها، وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقاً أمام وصول الرسالة إلى المستقبل، وتعتبر اللغة الأجنبية واختلاف اللهجات واختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقاً كبيراً ومن مشكلات اللغة أيضاً عدم القدرة على التعبير وعدم القدرة على الكتابة أو القراءة أو التحدث عند أحد أطراف عملية الاتصال.

3- معوقات الوسيلة:²

يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- عدم مناسبة الوسيلة للرسالة.
- وجود تشويش.
- عدم إتقان المرسل استخدام الوسيلة.
- عدم كفاءة الوسيلة.
- استخدام وسيلة قديمة.
- استخدام الوسيلة بشكل غير مناسب للمستلم.

4- معوقات تنظيمية:³

تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى وضوح الاختصاص والصلاحيات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال.
- التخصص الذي قد يكون عائقاً في الاتصال حيث أن الاختصاص غالباً ما يستخدم لغة معينة وخاصة.
- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها.
- التداخل بين الاختصاصات كالاتشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداء.

¹ ريجي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 272.

² نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2008، ص 101.

³ خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 133، 134.

- عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات وتصنيفها وتوزيعها.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف.

5- معوقات بيئة الاتصال: يقصد بها المشكلات التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل داخل بيئة الاتصال مثل المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية، أو عدم التقاهم والاندماج بين العمال.¹

6- معوقات في الإصغاء: حيث كثير من العمال لا يصغون جيدا، فقد يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث.²

وهناك من يحدد معوقات أخرى، نلخصها في النقاط التالية:

- أحد أطراف الاتصال لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهم.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة.
- أحد أطراف الاتصال لا يفهم الفائدة التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال لا يفهم العواقب التي ستصيبه من سوء الاتصال.³

ثامنا: نظريات الاتصال التنظيمي:

1- نظرية التفاعلية الرمزية:

ظهرت هذه النظرية في أعمال "جورج هيربرت" حيث تهتم هذه النظرية بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وتركز بشكل مباشر على الاتصال ومن خلال هذا المدخل نجد "بلوم" يضيف شكلا جوهريا لهذه النظرية من خلال نقطتين أساسيتين:

¹ فائزة رويم: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول معاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، د سنة، ص 288.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 175.

³ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط8، 2002، ص 362.

- أولية الاتصال: تقترض أن الذات تعتبر سابقة على عملية الاتصال، بحيث يمكن شرح الاتصال من خلال هذه العملية، وعلى العكس من ذلك فإن الذات قد تتسبب في حدوث العملية الاجتماعية، وأيضاً تتسبب في الاتصال.

- انعكاس الفعل الاتصالي: وهي قدرة الإنسان على التحدث مع نفسه من وجهة نظر الآخرين، وفي نتيجتها أو حصيلتها فإن الشخص يعطي هذه المحادثة شكلاً ويصيغها المجتمع بدلاً من أن يقوم المجتمع بتشكيلها وهكذا فإن الاتصال يعتبر عملية خلاقة بمعنى أن نتيجته هي نفسها نتاج للفعل نفسه الذي يعد فريداً من نوعه ولا يمكن التنبؤ به.

ومن هذا المنطلق نجد أن نظرية التفاعل الرمزي تهتم بطبيعة اللغة والرموز في شرح عملية الاتصال في إطارها الاجتماعي، حيث تتحدد الاستجابات من خلال نظام الرموز والمعاني الذي يبنيه العامل للأشياء والأشخاص والمواقف، وبالتالي نجد أن العمال يرسمون صوراً للواقع من خلال نظام خاص للرموز والمعاني يكتسبه الفرد في العمليات الاتصالية المتعددة خلال حياته.¹

ويرى "غي روشيه" أن الرموز تؤدي وظيفتين: وظيفة الاتصال، ووظيفة المشاركة وهما في الحقيقة وظيفتين متداخلتين لا تتفصلان لأن لا معنى ولا جدوى من الاتصال بدون مشاركة فكرية ووجدانية واجتماعية بين طرفي العملية الاتصالية في أي تنظيم أو بيئة تحتضنه وعليه فإن الرموز تقيد من خلال هذه الوظيفة التي تؤديها في تسليط الضوء على نظام الاتصال في المؤسسة من خلال العمليات والأدوار التي يقوم بها الفرد وتؤديها الفئات الداخلة ضمن جمهور الاتصال الداخلي للمؤسسة في الجزائر.²

2- نظرية التعلم:

وهي إحدى نظريات علم النفس التي تبحث في عملية التعلم وكيفية حدوثها والشروط الواجب توافرها لكي يحدث التعلم، ولهذه النظرية علاقة قوية بنظريات الاتصال الإنساني، الذي يحدث فيه تعلم وتعليم في الوقت ذاته الذي يحدث بأنواع متعددة، ومن خلاله يمكن أن يتوفر لدينا شكل أساسي من نظريات الاتصال، وعليه فإن العلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة تعمل على توفير الوضع الأساسي والمناسب لكل من عملية التعلم وعملية الاتصال والمتتبع هنا إما أن يكون شيئاً مادياً أو طبيعياً أو حادثاً

¹ أحمد بخوش: الاتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص ص 95-96.

² عبد الرحمن عزي: الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الأمة، الجزائر، 1995، ص ص 51، 52.

معينا حصل في البيئة والذي له القدرة على التأثير في عضو الإدراك أو الإحساس الذي يوجد لدى الكائن الحي الإنساني¹

ونظرية التعلم مبنية على الفرضيات التالية:

- أن الناس يدخلون في العلاقات الاتصالية نتيجة لموقف التوتر أو تجربة التوتر داخل البيئة التي يشتركون فيها.

- أن الموقف الاتصالي يمكن تفسيره على أنه الموقف الذي يتم فيه إشباع احتياجات المشاركين بطريقة محسوبة وتنشأ أو تبرز أهمية الموقف الاتصالي من احتياجات المشاركين من ناحية ومن ناحية النسق الكبير الواسع الذي يعتبرونه جزءا منه من ناحية أخرى.

- أن العلاقة بين المشاركين تعتبر علاقة وظيفية وآلية، وهذا يعني أن هذه العلاقة ذات فائدة من ناحية، ولا يمكن تجنبها من ناحية أخرى، فالمرسل يرتبط بالمستقبل بعلاقة رسائية من أجل التوصل إلى استجابات وتأثيرات مقصودة ومخططة ويمكن التنبؤ بها أو توقعها.²

3- نظرية التبادل:

تساهم هذه النظرية في تعزيز حالة الاتصال والتواصل مع أفراد المجتمع ومحاولة توظيف الاتصال الفعال لخدمة أهداف المجتمع وطموحات أبنائه فالنظرية تلعب دورا أساسيا في بلورة أهداف محددة للتنظيم الاجتماعي بغية الارتقاء بطموحات المجتمع وتشرط هذه النظرية أن يدرك المنظم الاجتماعي أنه يجب أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات والأفراد.

ومن فروض هذه النظرية:

- الأفراد يسلكون الطريقة التي تحقق لهم المنفعة.
- كل حدث ذو قيمة توجد به متغيرات قيمية تتزايد أو تتناقص حسب الحاجة.
- المنفعة والاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع أثناء عملية التبادل.

¹ بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 127.

² مي العبد الله: مرجع سابق، ص ص 44، 42.

4- نظرية المعلومات:

تقوم هذه النظرية على اعتبار الاتصال بمثابة عملية تستهدف معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان والتي تعتمد على ما يقوم به من أفعال أثناء قيامه بعملية الاتصال، وفي مثل هذا الوضع فإن الاهتمام الأول الذي يبديه الإنسان يكون في التحري عن المعلومات ومعرفة كميتها التي وردت في أية رسالة ترسل، ثم القيام بقياس هذه المعلومات التي تلعب دوراً مهماً أو تساعد في إضعاف ما هو مجهول والتقليل من عملية التشجيع وذلك في الوصول في نهاية المطاف إلى خفض درجة الغموض أو عدم الثقة التي تكون لدى أطراف عملية الاتصال.¹

ويعتبر الاتصال عملية لمعالجة المعلومات يقوم بها الإنسان وفي هذه الحال فإن الاهتمام الأول يكمن في القياس الكمي لأي رسالة، وتعتبر هذه النظرية أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة يمكن خفض درجة الغموض فيها وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة المطلوبة لحل المشكلة، هذه الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يُمكن من استخدام هذه النظرية وتحليل عملية الاتصال، ونظرية المعلومات على هذا الأساس ليست نموذجاً أو نظرية للسلوك الاتصالي ولكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل أو صياغة النماذج لدراسة عمليات الاتصال.²

¹ بشيرالعلاق: مرجع سابق، ص ص 127-128.

² ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 53.

خلاصة الفصل

من خلال كل ما قدم في هذا الفصل حول الاتصال التنظيمي فقد برزت أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة، حيث يجب النظر إلى عملية الاتصال بالمؤسسة على أنها أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة تنفيذ العمال لأعمالهم، بل يجب النظر إليه على أنه وسيلة هامة لتحسين وتطوير أداء العمال وزيادة دافعيتهم للعمل.

الفصل الثالث: الدافعية لدى العمال

تمهيد:

أولاً: أنواع الدوافع.

ثانياً: خصائص الدافعية.

ثالثاً: وظائف الدافعية.

رابعاً: أهمية الدافعية

خامساً: نموذج الدافعية.

سادساً: قواعد تنمية الدافعية لدى العمال.

سابعاً: مشاكل فهم عملية الدافعية وعوامل ضعفها لدى العمال.

ثامناً: نظريات الدافعية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تتبادر إلى أذهاننا عدة أسئلة حول دراسة السلوك الإنساني خصوصا في المؤسسات، وذلك من أجل معرفة العلاقات بين هذا السلوك والعوامل الداخلية والخارجية التي يعتقد أنها هي السبب في ظهوره، والأسئلة التي تطرح نفسها هي: ما الذي يسبب ظهور السلوك؟ لماذا يسلك العامل الطريقة التي يسلكها؟ وما الذي يجعل العامل يبذل جهدا والقيام بما وُكِّل إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة؟ وما الذي يجعل عامل آخر لا يملك الرغبة والحماس لإنجاز العمل؟ يمكن إرجاع ذلك كله إلى بديهية تقول: أن كل سلوك وراءه دافع، بمعنى أن كل سلوك وراءه دافعية معينة تجعله يظهر بطريقة ما، ولهذا فموضوع الدافعية كان ولا يزال يشغل اهتمام العلماء والباحثين في كل الميادين، وقد اتخذت الدافعية مكانتها بشكل كبير عندما يتم الحديث عن العامل الناجح وغير الناجح في عمله فأصبحت المنظمات تتكلم عن الدافعية كعنصر ضروري لتنشيط المخرجات لدى من الممكن أن يختلف شخصان في أسباب تباين قدراتهم في النجاح في العمل وتأتي الدافعية ضمن الأسباب الرئيسية لهذا التباين والاختلاف.

لذلك أتى هذا الفصل تحت عنوان الدافعية لدى العمال، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على الدافعية والإلمام بمختلف جوانبها، والتعرف على أنواع الدوافع التي تحرك العامل، والتطرق إلى خصائصها ووظائفها وأهميتها، إضافة إلى نموذج الدافعية وتعدد أهم مشاكل فهم عملية الدافعية وعوامل ضعفها ونذكر قواعد تنمية الدافعية لدى العمال، كذلك سنتطرق إلى بعض النظريات التي تناولت موضوع الدافعية.

أولاً: أنواع الدوافع:

كان الاعتقاد السائد أن مصدر أنواع السلوك المختلفة، مسبب واحد إلى حين ظهور محاولات لتصنيف الدوافع، كمدخل لتفسير السلوك في الثلاثينات، ومنها تقسيمات عالم النفس الأمريكي هانري موراي للدوافع في مؤلفه الضخم "اكتشافات في الشخصية" ثم تلتها التقسيمات الثنائية، من فطرية ومكتسبة، إلى إيجابية وسلبية، ثم فعالة وساكنة، ودوافع رشيدة وعاطفية، وأخيراً دوافع خاصة وعامة، وتميز هذا المدخل باقتصاره على التأملات الفردية والتفكير الذاتي، وافتقاره للبحوث والدراسات التطبيقية والميدانية وعدم الاكتراث للعوامل الأخرى المشتركة مع الدافعية في تحديد السلوك.¹

وهنا يمكن توضيح أنواع الدوافع وفق التقسيمات التالية:

1- من حيث النشأة والتكوين:

أ- **الدوافع الأولية:** يطلق أحياناً على هذه الدوافع اسم الدوافع الفيزيولوجية وهي الحاجات الفردية المادية المتمثلة في الطعام والشراب والمسكن والملبس... الخ،² كما يطلق عليها أحياناً اسم الدوافع السيكلوجية وتتمثل في الحاجات المعنوية للأفراد كحاجة إلى الشعور بالاحترام والحاجات الاجتماعية التي من شأنها أن تسبب له الشعور بالسعادة والارتياح، ويقسم علماء النفس الدوافع الأولية إلى دوافع إيجابية مثل الجوع، العطش دوافع سلبية مثل الشعور بالألم والخوف، دوافع الحفاظ على البقاء وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر وإنجاب الأطفال.³

ب- **الدوافع العامة:** وهي الدوافع التي تقع في مرحلة وسط بين الدوافع الأولية والدوافع الثانوية وهي لا تستند إلى الجانب الفسيولوجي للإنسان بل تدفع العامل للفهم والسعي نحو الجديد وتحقيق التقدم من أجل إثراء وإغناء الإمكانيات السلوكية ومن أمثلة تلك الدوافع دافع حب الاستطلاع والتطوع والنشاط، ترتبط بدرجة أقوى بالسلوك التنظيمي.⁴

¹ محمد بالرابح: الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 134.

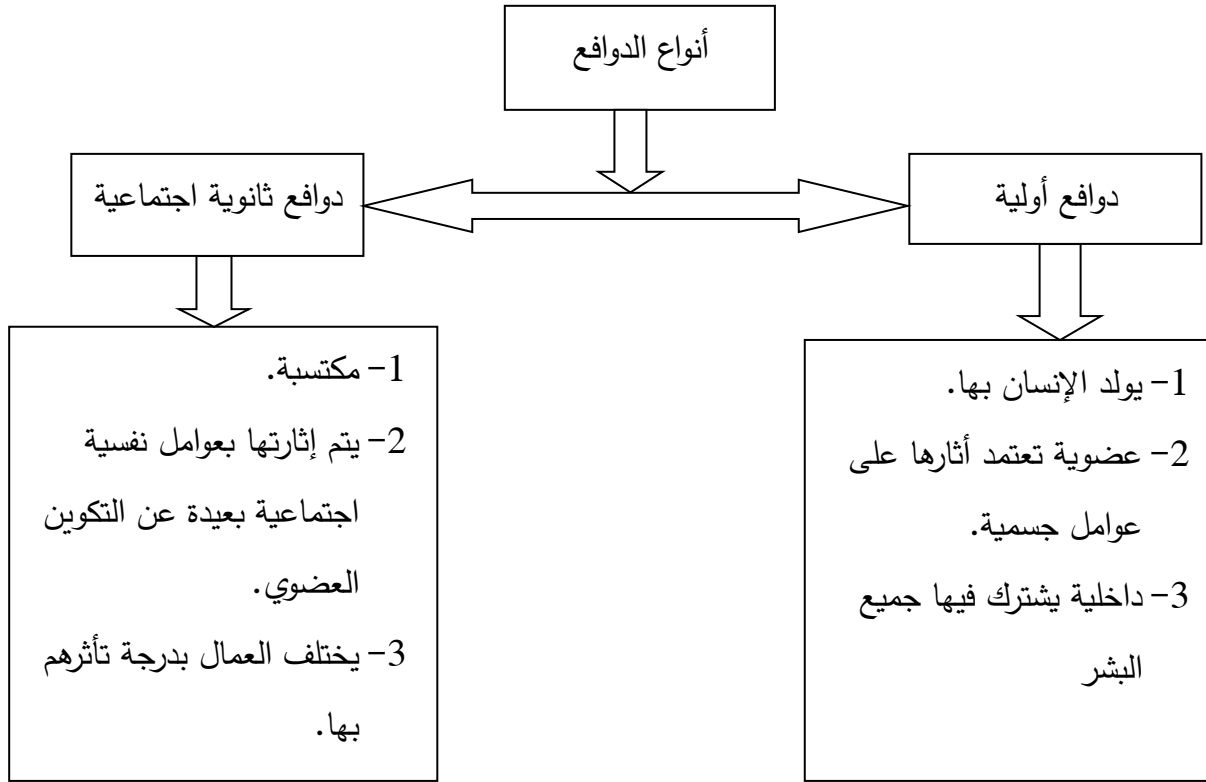
² غالب محمد الشخي: أساسيات علم النفس، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 148.

³ أحمد محمد عبد الخالق: علم النفس أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 301.

⁴ محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لنديا، الإسكندرية، 2007، ص 244.

ج- الدوافع الثانوية: وهي دوافع مكتسبة ترتبط بمفاهيم التعلم ولاسيما مبدأ التدعيم ومن أهم هذه الدوافع دافع القوة والسلطة ودافع الانتماء ودافع الأمن ودافع المركز الاجتماعي وهذه الدوافع لها أثر غير محدود على السلوك الإنساني بصفة عامة وعلى السلوك التنظيمي بصفة خاصة.¹

والشكل رقم (10): يوضح أنواع الدوافع من حيث النشأة :



المصدر: محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 245

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص ص 279، 280.

2- من حيث درجة الإحساس والتحكم:

أ- دوافع شعورية: يقصد بها تلك الدوافع التي يدرك العامل وجودها وطبيعتها ويمكنه أن يجد الصلة بينها وبين السلوك الصادر عنها ومن أمثلتها العواطف.

ب- دوافع لاشعورية: يقصد بها تلك التي لا يدرك العامل وجودها وبالتالي لا يستطيع تحديد الصلة بينها وبين سلوكه ومن أمثلتها العقد النفسية.¹

أما علماء النفس المعنيين بالإدارة فيهتمون بالدوافع ذات الصلة بالعمل، وعلى هذا الأساس تم تقسيم أنواع الدوافع التي تحرك الإنسان لأداء أي عمل والذي يمكن تحديدها في:

➤ دوافع الخوف: يعتبر دافع الخوف من أقدم الدوافع التي كانت تستخدم في السابق حيث يتمثل ذلك الدافع كمن يعمل عمل شاق ولا يستطيع أن يتخلف عنه خوفاً من صاحب العمل أو التنظيمات العامة للشركة التي تنص على الحضور في الوقت المحدد والذي سوف ينتج عن عدم حضوره إلى معاقبته.

➤ دوافع اقتصادية: تمثل هذه الدوافع بحاجة العامل مثلاً إلى المال والذي يستطيع من خلاله إشباع الكثير من حاجاته.

➤ دوافع الطمع: وهذه الدوافع تشبه الدوافع السابقة إلا أنها لا تقصد الطمع المذموم فقط ولكن القصد منها العمل رغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي كهدف أساسي فقط.

➤ دوافع ذاتية: تمثل الدوافع الذاتية بأن العامل في المنظمة يعمل بجدية ويتمتع بولاء عالي ويخلص لها ويتفانى في عمله بدافع الحب للمنظمة والرضا عن العمل والإيمان به أو حب الظهور وذلك مثل رؤساء الأندية والجمعيات.²

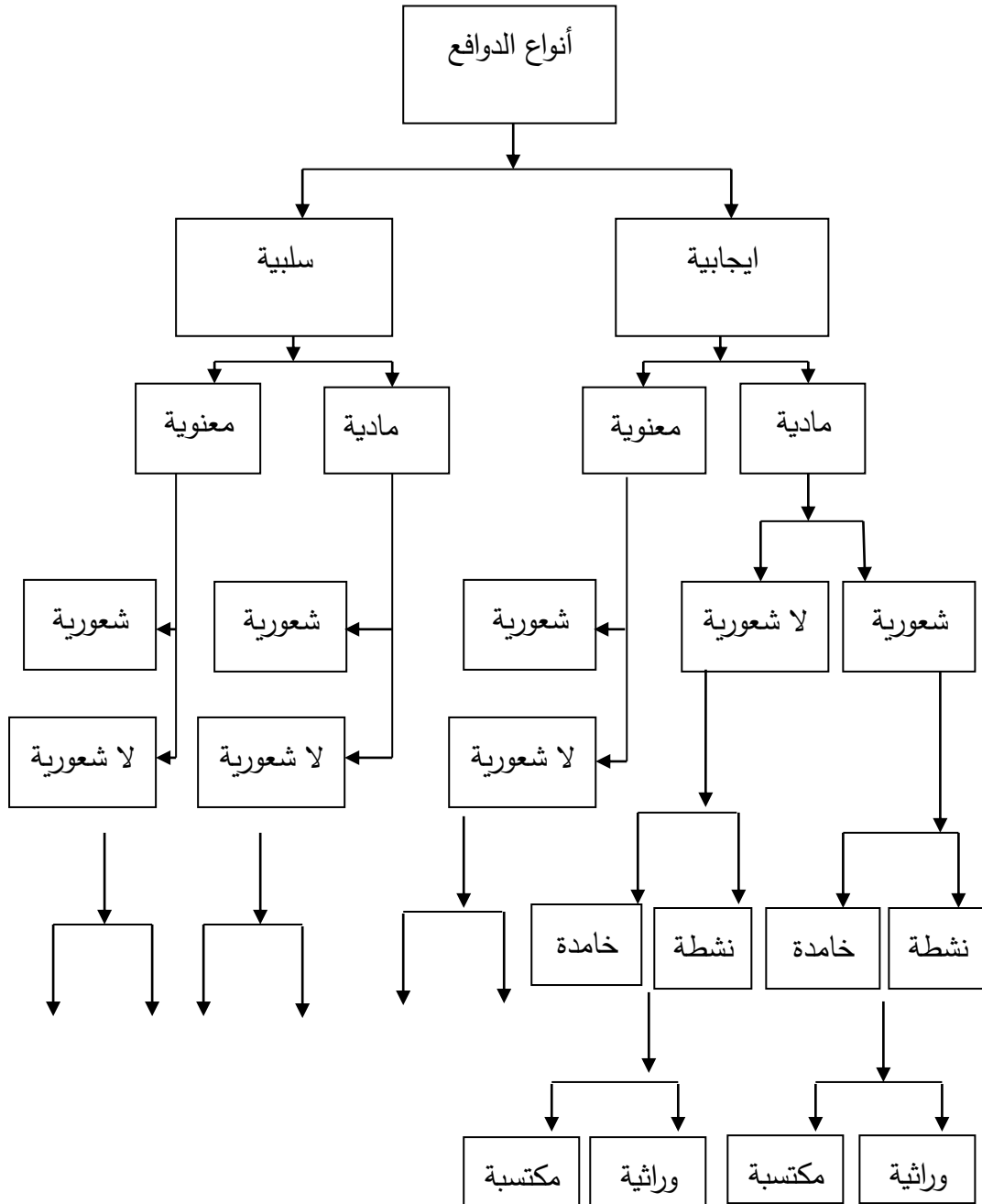
➤ دوافع اجتماعية: ومن الدوافع الاجتماعية الدافع نحو القبول الاجتماعي والدافع نحو السيطرة والمكانة الاجتماعية والاحترام... الخ.³

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 246.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 368، 369.

³ عبد الرحمن محمد عيسوي: مرجع سابق، ص 184.

وكل التقسيمات لأنواع الدوافع التي تم ذكرها سابقا، يمكن تقسيمها إلى نوعين هما: دوافع ايجابية ودوافع سلبية، والشكل رقم(11): يوضح أنواع الدوافع الايجابية والسلبية :



المصدر: فتحي أحمد دياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء، عمان،

2013، ص 84.

ثانياً: خصائص الدافعية:

تتميز الدافعية بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- 1- الدافعية عملية معتمدة وذلك للدواعي التالية:
 - لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه استنباطاً، ومن هنا فإنه إذا رأينا إنساناً يبذل جهداً متميزاً في العمل فليس معنى هذا دافعه لذلك قوي، فقد يكون هناك أسباب أخرى كـرغبته في الهروب من البيت أو رغبته في إنجاز مهامه ليستطيع أخذ إجازة.
 - للإنسان حاجات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً.
 - يشبع العمال حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيداً.
 - إن إشباع حاجة ما للعامل قد يؤدي إلى زيادة في قوة تلك الحاجة وليس إطفائها.
 - من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيراً ما تكون مجموع دوافع وحاجات.¹
- 2- الدافعية تكتسب من الخبرات التراكمية للفرد، مما يؤكد أهمية الثواب والعقاب في بناء وتعديل وإلغاء السلوك.²
- 3- الدافعية ظاهرة متفردة ومتميزة لأن الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند العامل، وما دام كل فرد يمتلك خصائص تميزه عن الآخرين فإن الدافعية ظاهرة متفردة.
- 4- إنها متعددة الأبعاد فهناك عاملان أساسيان لأي دافع هما مثيرات السلوك أي الأشياء أو المنبهات التي تنشط سلوك العامل، والقوى الموجهة الداخلية التي تجعل العامل يختار ذلك السلوك الذي يرغب فيه.³
- 5- الدوافع قد تكون حالة جسمية كالجوع والعطش، أو حالة نفسية كالرغبة في التفوق أو الشعور بالواجب، وقد تكون حالة مؤقتة أو حالة دائمة ثابتة نسبياً كحب الاستطلاع والدافع الاجتماعي.⁴

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 386.

² الخوالدة أحمد ناصر، يحي إسماعيل عيد: مراعاة مبادئ الفروق الفردية، دار وائل، عمان، 2005، ص 20.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 368.

⁴ أحمد عزت راجح: أصول علم النفس، دار الكتاب العربي، القاهرة، ط7، 1968، ص 64.

6- الدوافع الإنسانية متغيرة وحاجات الإنسان تتغير وتتطور وهي ليست جامدة وثابتة وذلك كجزء من التغيير لدى الإنسان.¹

7- الدافعية عملية مستقلة لكن يوجد تكامل بينها وبين باقي العمليات العقلية المعرفية وغير المعرفية وحالات وسمات الشخصية الأخرى.²

ثالثاً: وظائف الدافعية:

تقوم الدافعية بالعديد من الوظائف من بينها:

➤ الوظيفة التفسيرية وهي الوظيفة الأساسية للدافعية، فمن خلالها يتم تفسير السلوكيات بمختلف أنواعها الصادرة عن العامل.

➤ تساعد في تعديل سلوكيات العمال من خلال التحكم في دوافعهم للوصول إلى السلوك المطلوب.

➤ وظيفة الطاقة والنشاط حيث تقوم بإطلاق الطاقة واستثارة النشاط من خلال تعاون المفاتيح الخارجية (كالجوائز، الثناء، اللوم...الخ) مع المفاتيح الداخلية (كالأهداف، الرغبات، الاهتمامات...الخ) في تحريك السلوك وتدفعه نحو تحقيق أهداف معينة.

➤ توجيه سلوك الإنسان نحو وجهة معينة دون أخرى ونحو تحقيق الأهداف المنشودة بمعنى أن الدوافع تعمل على توجيه وتركيز انتباه العامل نحو مواقف معينة وتعمل على تشتيت انتباه العامل عن مواقف أخرى، كما أن الدوافع تملي على العامل أن يستجيب لمواقف معينة ولا يستجيب لمواقف أخرى.³

➤ المحافظة على استمرارية السلوك أي أن السلوك يبقى مستمرا ونشطا مادامت الحاجة قائمة ولم يتم إشباعها، فمما لا شك فيه أن الدافع الذي أثار السلوك ووجهه لن يتوقف عن ذلك الفعل حتى يتحقق الهدف الذي يزيل التوتر ويعيد التوازن.⁴

➤ الدافعية تؤخر ظهور التعب وتحول دون الملل، وبذلك تزيد من يقظة العامل وقدرته على حصر انتباهه ومقاومة التشتت.⁵

¹ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004، ص 541.

² مصطفى نجيب شوش: الإدارة الحديثة (مفاهيم وظائف وتطبيقات)، دار الفرقان، عمان، 1993، ص 640.

³ محمد محمود بني يونس: سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة، عمان، ط4، 2015، ص 25.

⁴ فيصل عباس: الشخصية في ضوء التحليل النفسي، دار المسيرة، بيروت، 1987، ص 67.

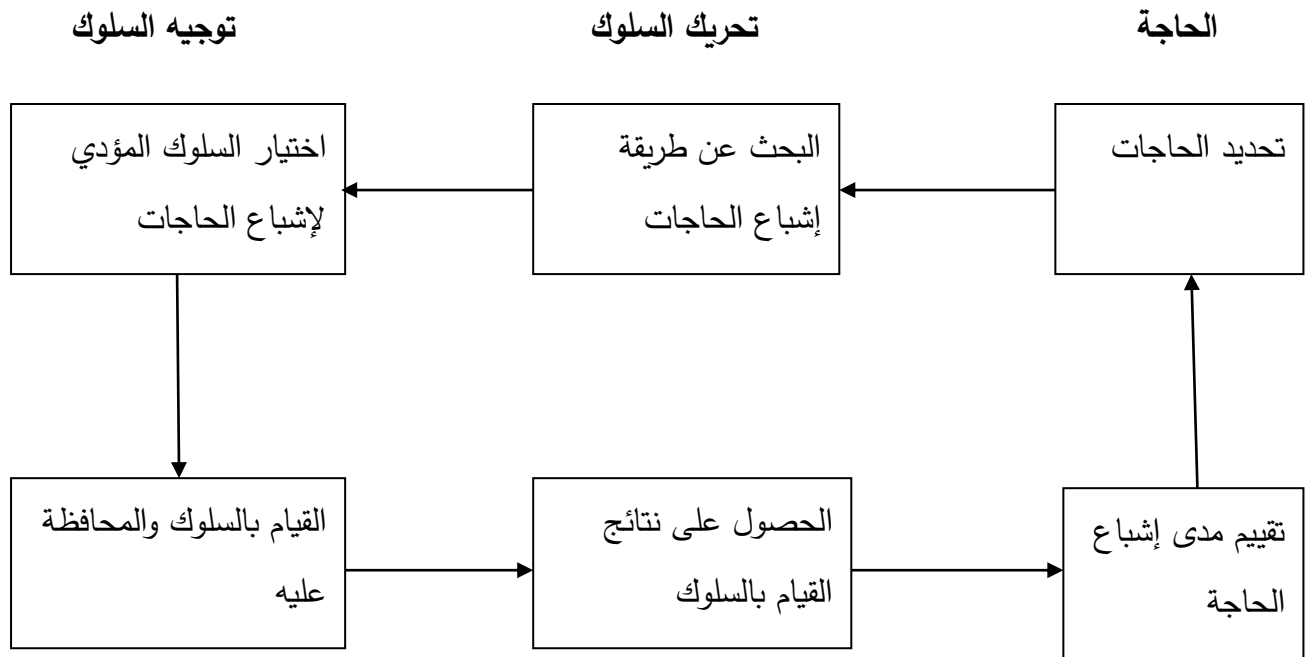
⁵ شفيق رضوان: السلوكية والإرادة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، ط2، 2002، ص 25.

- تنشيط التوقعات المتصلة بتحقيق الأهداف أو إشباعها حيث توجد علاقة بين مفاتيح الدافعية ونواتج الاستجابة المتوقعة والقيمة المادية والمعنوية أيضا عن هذا الدافع أي ينطبق عليها قانون :
الدافعية = القيمة × التوقع.¹

ومما سبق يمكن القول أن للدافعية ثلاث وظائف أساسية هي:

- توليد السلوك: فالدافعية هي المحرك الداخلي للسلوك الذي يقوم به العامل.
- توجيه السلوك: فوجود الدافعية للقيام بسلوك معين لدى العامل تجعله عن عمد يحدد الهدف الذي يوجه إليه هذا السلوك.
- المحافظة على السلوك: يؤدي وجود الدافعية لدى العامل إلى إصراره على القيام بالسلوك والمحافظة عليه حتى يتم الوصول إلى الأهداف.²

وفي هذا السياق يمكن الإشارة لمراحل الدافعية، وذلك في الشكل رقم(12): الذي يوضح مراحل الدافعية:



المصدر: علي عبد الهادي مسلم وآخرون: مرجع سابق، ص 103

¹ محمد محمود بن يوسف: مرجع سابق، ص 25.

² علي عبد الهادي مسلم وآخرون: مرجع سابق، ص 103.

رابعاً: أهمية الدافعية :

من أولى مهام المدير أن يحفز العمال داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وبمعنى هذا حثهم على العمل الجاد وتشجيعهم للحضور للعمل مبكراً والإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية ولكن الدافعية ليست هي المحدد الوحيد، بل هناك أيضاً قدرة العامل والظروف التي يعمل بها ويمكن وضع العلاقة السابقة في الصورة التالية: الأداء = الدافعية × القدرات × البيئة.

فللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لا بد أن يكون لدى العامل الرغبة في القيام بأداء العمل (الدافعية) وأن يكون قادراً على القيام به ويكون لديه المواد والمعدات اللازمة، وأي نقص في المجالات الثلاثة السابقة ستؤثر سلباً في الأداء، ومنه فالدافعية لها أهمية بالغة في عملية الأداء.¹

كما أن الدافعية تؤثر على نوعية التوقعات التي يحملها العمال تبعاً لأفعالهم ونشاطاتهم وبالتالي فإنها تؤثر على مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم، والتوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل التي كان العامل قد تعرض لها.²

وتبرز أهمية الدافعية أيضاً في كونها تؤدي إلى اكتساب الخبرات والمعرفة وتطوير السلوك وترقيته لأن العامل في سعيه لإشباع الدافع فإنه ينوع أساليبه وسلوكه وبالتالي يؤدي ذلك إلى اكتساب خبرات ومعارف جديدة تعمل على تطوير السلوك الحالي، وأيضاً تعد وسيلة تعلم العامل كيفية التوافق والتأقلم مع النفس ومع البيئة لأن تحقيق دافع وإشباع موضوعه يؤدي إلى إزالة القلق والتوتر مما يؤدي إلى التوافق.³ ويمكن اختصار أهمية الدافعية في النقاط التالية:

➤ إن العمال الذين لديهم دافعية للعمل سيبحثون باستمرار عن الطرق المثلى لأداء العمل، فعندما يبحث العمال والموظفون بحماس عن الطرق المثلى لأداء عمل معين فإنهم عادة ما يفلحون في ذلك.

¹ راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، مصر، 2004، ص ص 109، 110.

² علاونة شفيق: علم النفس العام، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 205.

³ فوزي محمد جبل: محاضرات في علم النفس العام، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، دس، ص 133.

➤ إن العمال الذين لديهم دافعية عالية للعمل في العادة يركزون اهتمامهم على النوعية والجودة وهذا صحيح سواء تكلمنا عن المدير العام الذي يقضي وقتا إضافيا في جمع المعلومات ويحاول تحليلها والغرض من ذلك تحضير التقرير الدوري عن المنظمة وشؤونها والتركيز على جميع الجوانب أو تكلمنا على العمال التنفيذيين الذين يسعون لتحقيق أفضل ما لديهم، وكل هذا حتما سيؤثر على الجودة والنوعية.

➤ العمال الذين لديهم دافعية غالبا ما ينتجون أكثر من زملائهم والبرهان على ذلك يكمن في المنظمات اليابانية، فإنتاجية عمال المنظمات اليابانية تعود إلى العديد من الأمور، لكن مستويات الدوافع لديهم عالية ولا جدل في ذلك، ومادامت الإنتاجية العالية تعد هي الأخرى عنصرا مهما في الإنتاجية الرئيسية لجميع المنظمات دون استثناء، ومادامت الدوافع تعد هي الأخرى عنصرا مهما في الإنتاجية العالية فإن من الضروري جدا على المديرين أن يركزوا على اهتمامهم على المستويات المختلفة لدوافع عمالهم والعمل على رفع دافعتهم للعمل.¹

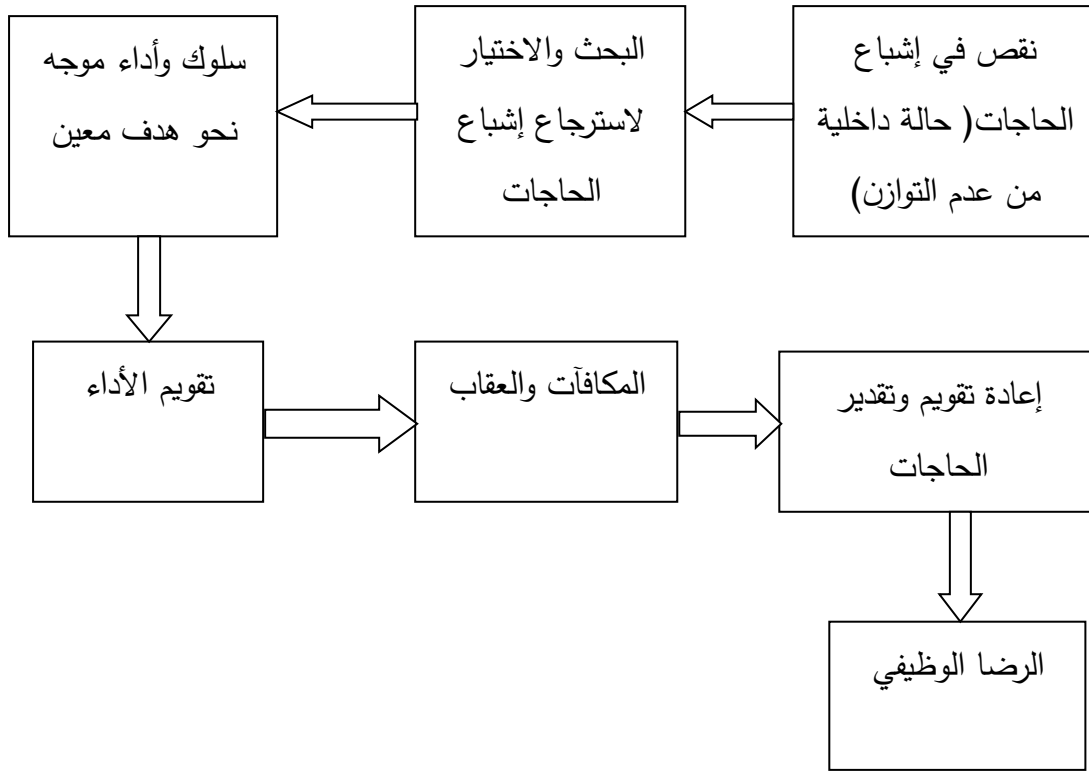
خامسا: نموذج الدافعية:

يعبر عن النموذج بأنه بناء لمجموعة من المتغيرات، وتحديد علاقاتها المتداخلة، ويتم تصميمه ليمثل نظاما كليا أو جزء منه.

سنستعرض فيما يلي نموذج الدافعية الذي يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع والأهداف والحوافز، وتتمثل الخطوة الأولى في تطوير نموذج الدافعية في إيجاد علاقة لهذه المتغيرات في إطار عمل متتابع أو متوال كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ سامي محسن الختاتنة: مرجع سابق، ص 81.

الشكل رقم(13): نموذج الدافعية:



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر،

2001، ص90

يعرض هذا النموذج الدافعية كعملية متعددة الخطوات، هذه الخطوات متمثلة في:

أولاً: تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أي التوتر) داخل العامل الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.

ثانياً: يبحث العامل ويختار إستراتيجية لإشباع تلك الحاجات.

ثالثاً: ينشغل العامل في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل ما لتحقيق الإستراتيجية المختارة، وتتدخل القدرة وهي خاصية فردية هامة بين اختيار السلوك والسلوك الفعلي، وذلك لوجود احتمال بأن يكون للعمال- أو قد لا يكون لهم -الخلفية اللازمة (أي القدرة أو المهارات أو التجربة أو الأساس المعرفة) لتحقيق هدف مختار محدد.

رابعاً: يجرى تقويم للأداء بواسطة العامل (أو آخرين) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف، وعادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور بالاعتزاز بالعمل من قبل العامل نفسه، أما السلوك

الموجه نحو إشباع حاجة مالية مثل (علاوة الجدار) من جهة أخرى، فيتم تقويمه بواسطة شخص آخر (المشرف مثلا).

خامسا: تمنح المكافآت والجزاءات، اعتمادا على نوع تقويم الأداء وأخيرا يقوم العامل بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجات فهناك حالة توازن أو رضا فيما يتعلق بتلك الحاجات المعنية، أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع يتم تكرار دورة الدافعية وربما اختبار سلوك مغاير.¹

يشير هذا العنصر إلى نموذج الدافعية في وصف عملية الدافعية وهو يقوم على عدة عوامل أساسية مثل الحاجة، الجهد، القدرة، والرضا، تظهر أهميتها فيما يربط بينها من علاقات تأثير ينتج في الأخير سلوك معين في إطار ما يسمى عملية الدافعية، ويقوم هذا النموذج على افتراض وجود حاجة ما لدى العامل وفي ظل ما يضعه هذا العامل من أهداف يريد تحقيقها لإشباع هذه الحاجة يتدخل عامل الجهد الذي يستطيع هذا العامل بذله من أجل تحقيق هذا الهدف والذي يتأثر بمتغيرات شخصية لدى العامل ومتغيرات تنظيمية يحددها التنظيم، ويتم تحويل هذا الجهد إلى أداء فعلي عن طريق وسيط آخر هو القدرة على أداء العمل المطلوب، بعدها يتم تقديم الحافز (المكافآت أو العقاب) على أساس مستوى الأداء الموجود والذي يؤدي بدوره إلى إشباع الحاجة أو إنهاء حالة عدم التوازن والتوتر الموجودة لدى العامل والذي بدوره يؤدي إلى الرضا، وبذلك يصبح الرضا جزءاً لا يتجزأ من عملية الدافعية لأنه ينطوي على إشباع حاجة مكتسبة من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وحوافز مرتبطة بها.

وفي النهاية فإن الطبيعة الدائرية والديناميكية للدافعية تنتج عن الخبرة السابقة والتعلم، وعند اكتمال هذه الحلقة يقوم العامل بتقدير مدى إشباع هذا السلوك للحاجة الأصلية وفي ظل هذا التقويم الذاتي يبحث هذا العامل ويختار أنماط سلوكية محددة، فيقوم إما بتعديل الهدف وإعادة المحاولة مرة أخرى، أو الانصراف والتوقف نهائياً عن سلك ذلك السلوك، لكن هذا لا يعني أن العامل فقد السلوك المدفوع، بل أن الطبيعة الدائرية للدافعية تبقى مستمرة، فإذا تمكن من إشباع حاجة ما، سوف تظهر حاجات أخرى تنتظر الإشباع من خلال حلقة دافعية أخرى.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص ص91،92.

سادسا: قواعد تنمية الدافعية لدى العمال:

عند طرح السؤال التالي: كيف نرفع مستويات الدافعية لدى العمال لأداء أعمالهم؟ نستطيع أن نجيب على هذا السؤال بعدة أشكال وأجوبة لأنه هناك عدة أساليب يمكن من خلالها أن نرفع مستويات دافعية العمال لأداء أعمالهم.¹

فيمكن أن نرفع مستويات دافعية العمال بأن نتعرف على الدوافع القوية لديهم (التي تمثل حاجات بسيطة) بأن نرجع إشباع هذه الحاجات متوقفا على قيامهم بسلوك الأداء المطلوب، وللتوضيح لنقل أن عامل ما لديه دافع قوي مثلا الحاجة إلى تقدير الآخرين، في هذه الحالة نقوم بإعطائه حوافز مشبعة لهذه الدوافع كاختياره موظفا مثاليا أو مدحه أمام الآخرين.²

عند معرفة الإدارة بدوافع العمال تستطيع أن تنمي الدافعية لديهم، وذلك بإتباع قواعد سنذكرها فيما يلي:

1- المديح والثناء والتقدير: من المهم أن يكون هناك تقدير واحترام للعامل الذي يحسن الأداء، ويجب أن يحتفظ بالمديح والثناء للخطة الحقيقية التي يجب أن يوجه العامل ذلك، فإذا ما تم استخدام هذا التعبير كثيرا بدون مناسبة فقد يفقد مغزاه الفعلي حيث يجب أن يستخدم بطريقة تزيد من الإنتاج وإذا كان هذا المديح أو الثناء يستحقه من يوجه إليه، فيجب أن يصاحبه شكل من أشكال التقدير الملموس مثل زيادة في الأجر.

2- المنافسة: يجب استخدام المنافسة كحافز للحث على السلوك المرغوب، حيث يمكن أن يتنافس العامل مع ذاته، ومع الزملاء، أو الجماعة تتنافس مع أعضاء جماعة أخرى، فالمنافسة الذاتية أو الشخصية عندما يحاول العامل أن يحسن من مستوى أدائه، فسوف يحس العامل بالرضا عن ذلك، وتنافس العمال فيما بينهم أو الجماعات له ميزة كحافز للحفاظ على النواتج والحاجات وتنمية الاتجاهات وكذلك الإنتاج، ويمكن دفع المنافسة من خلال استخدام الخرائط والرسوم ويجب ألا تستخدم هذه الخرائط والرسوم المعبرة عن الإنتاج كوسائل للعقاب بل تستخدم للتحفيز وزيادة الدافعية.³

¹ عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 206.

² محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 205.

³ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 387.

- 3- التعرف على الفروق بين العمال: فكل عامل يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة، فالتحفيز الفعال يتطلب فهم هذه الحاجات وتنوعها التي تجعله يبذل جهوداً مميزة.¹
- 4- الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- 5- التغذية المرتدة: يسعى معظم العمال إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم وإشباعاً لرغباتهم في حب الاستطلاع، وتوفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء لتوقع المكافآت.²
- 6- تقديم الحوافز المادية: تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل العامل وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه، ويأخذ هذا النوع من الحوافز صورا كثيرة منها المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح، الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر.³
- كما يمكن إعطاء الحوافز على مستوى الجماعات (الحوافز هنا لا تقتصر على المادية فقط) وذلك من أجل تنمية روح المشاركة والتعاون فالحوافز الجماعية تؤدي إلى تكافل الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح هذه المشاركة لأفراد الجماعة بتقليل حدة الصراع وذلك من أجل الهدف المشترك بينهم وهو الحصول على الحوافز التي تقدمها الإدارة عند القيام بالعمل الجماعي.⁴
- 7- تقديم الحافز فور تحقيق الأداء الجيد: فقد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو أنه لم يتوافق معه في الفترة الزمنية نفسها فقد يقل حماس العامل وتقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي لأن المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة.⁵
- 8- إغناء العمل والاستقلالية: يقصد بإغناء العمل زيادة حرية العامل في اختيار النشاطات، وبموجب هذا الأسلوب تحاول الإدارة خلق إحساس مرتفع لدى العمال بالتحدي والأهمية في إنجاز الأعمال، كما

¹ أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 178.

² زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2011، ص 142.

³ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 77.

⁴ زاهر عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 142.

⁵ سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص 262.

أن إعطاء درجة من الحرية في تخطيط أعمال وتحديد الإجراءات المطلوبة لإنجاز عمل ما يزيد من دافعية العمال.¹

9- الأمن والاستقرار في العمل: حيث يأمل معظم العمال الشعور بالأمن والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والضغوط المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات... الخ، فهم يهتمون كثيرا بعامل الأمن والأمان وعند شعور العامل بنوع من الأمان فإنه يشعر أيضا بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية ويحفزه ذلك على العمل.²

10- تصميم الوظيفة من أجل الدافعية: إن تصميم الوظيفة هو تطبيق لنظريات الدافعية في هيكل العمل لتحسين الإنتاجية ولتحقيق الإشباع المطلوب والاتجاهات المطروحة في هذا الخصوص تتعرض لـ: تبسيط الوظيفة، التدوير الوظيفي، تكبير الوظيفة، الإثارة الوظيفية. وفيما يلي شرح مبسط لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة:

أ- تبسيط الوظيفة: وذلك من خلال تخفيض عدد المهام التي يقوم بها العامل ويعتمد التبسيط الوظيفي على المبادئ التي أرسنها الإدارة العلمية والهندسة الصناعية.

ب- التدوير الوظيفي: ويعني تصميم الوظيفة بالشكل والنظام الذي يسمح بتحريك العامل من عمل لأخرى، مثلا عامل في مصنع سيارات يمكن أن يعمل أسبوع في أبواب السيارات وأسبوع في العجلات وأسبوع في الجهة الخلفية للسيارات وهكذا.

ج- تكبير الوظيفة: هو تصميم للوظيفة الذي يتكون من سلسلة متحدة من المهام تتم من خلالها مهمة واحدة، مثل أن يقوم عامل بتجميع ماكينة رفع الماء كاملة بدلا من قيامه بجزء منها فقط، وهذا ما يوفر للعامل التنوع والتحدى.

د- الثراء الوظيفي: بمعنى إنجازات كثيرة ذات مستوى عال من العمل ويتضمن المسؤولية الوظيفية وتوفير فرص النمو والتقدم والإنجاز وإمكانية اتخاذ قرارات تحدد كيفية القيام بالعمل.³

11- تحديد أهداف المرؤوسين(العمال): تقوم نظرية تحديد الهدف لزيادة دافعية العمال ببساطة شديدة على أن من لديه هدف يكون متحمسا ومدفوعا لتحقيقه، وعلى الإدارة أن تتصل بالعمال لتوضيح الأهداف، وللقيام بذلك هناك نصائح على الإدارة أن تطبقها وهي:

¹ إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، ص ص 4، 24243.

² عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 53.

³ سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية)، دار العشري، مصر، 2005، ص ص 64، 63.

- توضيح أهداف العمل إلى العمال وشرح هذه الأهداف في شكل عملي يحدد ما هو مطلوب منهم.
- يجب توضيح أهمية الهدف للمنظمة وللعمال معا.
- أن تكون الأهداف صعبة نسبيا وأن تكون ممكنة التحقيق وذلك ببذل جهد أكبر نسبيا.
- تحدد الهدف بشكل يقبل القياس (الدقة، السرعة، الجودة... الخ)
- إشراك العمال في تحديد أو مناقشة الأهداف.
- تقديم معلومات من طرف المشرف بصورة مستمرة عن مدى التقدم في إنجاز وتحقيق الأهداف
- فإن ذلك يرفع من حماس ودافعية العمال.¹

سابعا: مشاكل فهم عملية الدافعية وعوامل ضعفها لدى العمال:

1. مشاكل فهم عملية الدافعية:

كثيرا ما يصعب الاستدلال على الدوافع خلف سلوك ملاحظ معين فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية ولذلك قد يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان لكي يراه الناس.²

ويمكن حصر أهم المشاكل والصعوبات في الاستدلال على الدوافع من خلال ملاحظة السلوك في

النقاط التالية:

- 1- السلوك الموجه نحو هدف لا يؤدي بالضرورة إلى إشباع حاجة، حيث أن الكثير من التقاطعات تجعل من الصعب تخفيض حالة التوتر وعدم التوازن الداخلي لدى العامل.
 - 2- إن إشباع حاجة معينة قد يؤدي إلى زيادة في إلحاح تلك الحاجة.
 - 3- يختلف العمال في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم بسبب تعدد الطرق التي يمكن استخدامها.³
 - 4- صعوبة الاستدلال على الدافع و"يلخصها" هيجارد "و"انكينسون" في خمس أسباب:
- تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.

¹ أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، مرجع سابق، ص 481.

² ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 27

³ مريم عثمان: الدافعية وعلاقتها بالتغير التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 42، ديسمبر 2014، ص

- تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
- يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى ومن فرد لآخر.
- قد تتخذ الدوافع أشكالاً مضللة.
- قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.¹

II. عوامل ضعف الدافعية:

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى إحباط العمال ومن ثم قلة وجود الدافعية لديهم، فمن ذلك قيل عن بعض أرباب الإدارة عشرة طرق أو عوامل تحبط العمال وتضعف دافعيتهم وهي:

- **عدم الاستقرار:** يسبب للعامل ضغط نفسي فهو دائم التفكير في مستقبله الوظيفي.
- **الإذلال وسوء المعاملة:** سوء معاملة الرؤساء للمرؤوسين وذلك من خلال توجيه كلمات تهين كرامة العامل أو تنقص من قيمته، هذا ما يسبب للعمال الإحباط ونقص في دافعيتهم.
- **الآمال الكاذبة:** عند إخلاف المؤسسة لوعودها (خصوصاً الوعود المتعلقة بتقديم الحوافز) سيفقد العامل ثقته فيها، وبذلك يفقد العامل الولاء للمؤسسة.
- **الروتين:** تصميم العمل يلعب دور في دافعية العمال، فغالباً الوظائف البسيطة التي لا تتطلب مهارات عالية تسبب للعمال الروتين والشعور بالملل، لأنه طوال اليوم يقوم بنفس العمل البسيط.
- **ضعف نواتج العمل:** دائماً العمال يرغبون في معرفة النتائج التي حققوها، هذا يشبع فيهم الحاجة للإنجاز وبذلك ترتفع الدافعية لديهم، أما إن كانت نواتج العمل ضعيف فستضعف دافعيتهم.
- **الأهداف المتعارضة:** خصوصاً في حالة وجود أكثر من مشرف يوجه تعليمات مختلفة للعمال هذا ما يجعل لبس وغموض في فهم الأهداف المسطرة.
- **كثرة توجيه اللوم:** إما من قبل الرؤساء للمرؤوسين، أو بين العمال فيما بينهم (فرق العمل)، فكثرة تبادل الاتهامات واللوم يسبب للعامل ضعف في الدافعية.
- **المحاباة:** سيفقد العامل الرغبة والحماس للعمل والإبداع لأنه يعلم أنه لن يحصل على حوافز (المكافآت، الترقية، التدريب... الخ) في حالة منحها عن طريق المحاباة، أما إن كانت تمنح بطرق عادلة هذا سيرفع من دافعية العمال للحصول على هذه الحوافز.

¹ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 122.

➤ الرواتب غير المجزية: من أهم أسباب ضعف دافعية العمال هو عدم تناسب الأجر الممنوح للعامل مع الجهد الذي يبذله.¹

ثامنا: نظريات الدافعية:

تعددت النظريات التي جاء بها العلماء والباحثون في مجال الدافعية، وذلك حسب نظرتهم للإنسان وللسلوك الإنساني وباختلاف مبادئ المدارس السلوكية التي ينتمون إليها وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

1- نظرية العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو Elton Mayo":

نظر "مايو" إلى الإنسان على أنه كائن اجتماعي وأن سلوك العامل لا يحفزه العائد المادي فقط، ولكن الحاجات الاجتماعية (الانتماء للجماعة وشعوره بأنه عضو فيها وأن الجماعة تسانده وتؤازره) تقوم بتحفيزه وزيادة دافعيته.²

فقام "مايو" وفريقه ببحث ودراسة في شركة وسترن الكتريك **western Elektrik company** بمصنع هارثورن **hawthorne** في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت دراسات التون مايو وزملاءه من خلال تجاربهم الميدانية إلى ما يلي:³

➤ أن كمية العمل التي يؤديها العمال لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية.

➤ أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاه من حيث الإنتاجية.

➤ أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما باعتبارهم أعضاء في جماعات (جماعة العمل)

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 370.

² شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، الأردن، 1998، ص 287.

³ لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، دسنة، ص 81، 83.

- أن صبغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العمال بالصيغة الرسمية (السلطة الرسمية)، دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعيا بطبعه، وبذلك التأكيد على دور الاتصال في التأثير على دافعية العمال.
- أن الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية العمال، فحاجات العامل ليست كلها مادية.
- أكد مايو على وجود علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والأداء، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد زادت دافعيته ومن ثم زاد أدائه وإنتاجيته، وبذلك التأكيد على دور المشاركة في رفع الروح المعنوية.

وبذلك يمكن تحديد أهم إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر التنظيمي بتوسيع مجال اهتماماته بأن أصبح ينظر إلى:

- التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها.
- أثر الجماعات غير رسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل وخارج العمل.
- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقة التفاعل بينها.
- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها المتبادل والمشارك على إنتاجية العمل.

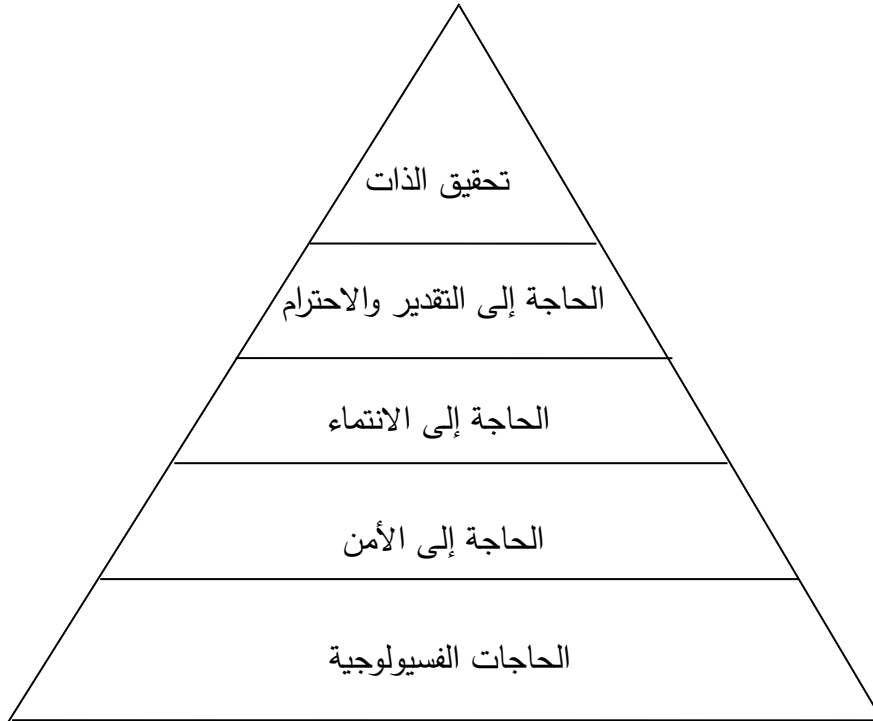
2- نظرية الحاجات لـ ابراهام ماسلو Abraham Maslow

طور ماسلو نظرية الدافعية اعتمادا على مفهوم الحاجة، فحاول الإجابة على السؤال التالي: ما الذي يحفز العامل ليقوم بالشيء؟، عن طريق تعرضه لمختلف الحاجات الشخصية وتعتبر هذه الحاجات كمصدر للدافعية.

ويرى ماسلو أن كل عامل في مجال العمل يأتي باهتماماته، اتجاهاته وحاجاته الخاصة في مجال العمل، ويرى أن للحاجات أسبقية معينة، فعندما تشبع الحاجات الأساسية الأولية يبحث العامل عن إشباع الحاجات الأعلى وإذا لم تشبع الحاجات الأساسية فإنها تطالب بأسبقية معينة مما يؤدي إلى تأجيل إشباع الحاجات العليا.¹

¹ صديق محمد عفيفي وآخرون: مرجع سابق، ص 348.

وقد قام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها على شكل هرم يبدأ بقاعدة وينتهي بقمة، والشكل رقم (14): يوضح هرم ماسلو لتدرج الحاجات:



المصدر: عبد الباربي إبراهيم درة وآخرون: مرجع سابق، ص 391

وفيما يلي دراسة مختصرة لتلك الحاجات وتأثيرها في سلوك العاملين في المنظمات:¹

1- الحاجات الفسيولوجية: يرتبط إشباع الحاجات الفسيولوجية بالمال بشكل مباشر وذلك من خلال منح الأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.

2- حاجات الأمن: هي حاجات مشتركة بين غالبية العمال فالكل لديه الرغبة في أن يظل بعيدا عن المخاطر والحوادث وعدم الاستقرار الاقتصادي، لذلك نلاحظ أن كثيرا من المؤسسات تهتم بتوفير ظروف العمل الملائمة والوظيفة الدائمة والتأمينات المختلفة.

3- حاجات الانتماء: العامل كائن اجتماعي بطبعه، لذلك يفضل أن يكون مع الآخرين ويتفاعل معهم في مختلف المواقف حيث يشعر بالانتماء والقبول الاجتماعي، ويمكن إشباع هذه الحاجات بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين، تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن العامل من الاتصال.

¹ صديق محمد عفيفي وآخرون: مرجع سابق، ص 352، 348.

4- حاجات التقدير: يحتاج العامل أن يشعر في قرارة نفسه بأن له قيمة وأن يشعر أن الآخرين يرونه كذلك فهي حاجة غير مادية يمكن تحقيقها في المؤسسة من خلال الاعتراف بإنجازات العمال، وإشراك العمال في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة.

5- حاجات تحقيق الذات: تقع في رأس الهرم وتعني أن يصبح العامل على الوجه الذي ينبغيه لنفسه وهذه الحاجة أقل وضوحاً من غيرها لأن معظم العمال لا يرتبطون بها كثيراً، تشبع هذه الحاجة في المؤسسة من خلال ترقية المؤسسة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى عمال تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية العالية، تمكين العمال من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على تحقيق استغلال مهاراتهم.

وفي التقييم العام لأفكار النظرية نلاحظ أنها توفر إطاراً عمومياً مبسطاً ومفيداً لفهم تدرج قوة الدوافع عند معظم العمال، إلا أنها لا تصلح لفهم قوة دوافع كل العمال في كل المواقف، ويمكن اختصار الانتقادات الموجهة للنظرية في النقاط التالية:¹

- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض العمال قد يختلفون مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات.
- قد يصر بعض العمال على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلاف لما تفرضه النظرية.
- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها افترضت أن هناك إشباع.
- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الأدنى، وفي الواقع فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

رغم هذه الانتقادات الموجهة للنظرية إلا أنها لا تزال تعطينا إطاراً تقريبياً معقولاً لنوعية الحاجات المختلفة التي يمكننا استخدامها في قياس اختلافات العمال في درجة إلحاح هذه الحاجات ودرجة الإشباع الذي حققوه في كل حاجة.

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 134.

3- نظرية العاملين لـ فريديريك هيرزبيرغ Herzberg Frederik:

قدم فريديريك هيرزبيرغ تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسته الاستطلاعية عن طريق المقابلات شملت 200 مهندس ومحاسب، وقد استخدم هيرزبيرغ إجابات المقابلات لأسئلة مثل: هل يمكنك أن تصف بالتفصيل حالتك عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك؟ وهل يمكنك أن تصف بالتفصيل شعورك بعدم الرضا بوظيفتك؟

هذا الإجراء نتج عنه تطوير عاملين متميزين هما: المشبعات وغير المشبعات (عوامل الرضا وعدم الرضا)، والتطبيق الأول للنظرية توصل إلى ناتجين متخصصين هما:¹

- 1- هناك شروط خارجية للعمل والتي تسبب عدم الإشباع بين العمال عندما تغيب، وعند توفرها فإنها ليست بالضرورة تشكل دافعية لدى العمال، وهناك من يسميها بالعوامل الصحية أو الوقائية وتشمل: الأمن الوظيفي - الراتب - ظروف العمل - نوعية الإشراف الفني - المزايا الإضافية - المركز - إجراءات الجماعة - نوع العلاقات التقنية - نوع العلاقات الإنسانية المتبادلة.
 - 2- هناك مجموعة من الشروط داخل العمل تعمل حين وجودها لبناء مستوى أفضل من الدافعية، وبالتالي تحقق أداء أفضل، وتسمى المشبعات أو العوامل الدافعة وتتضمن: الانجاز - الإشراف - التقدير - المسؤولية - النمو والتطور الذاتي - الاعتراف - التقدم في الوظيفة.
- ويمكن توضيح نظرية العاملين في الشكل التالي:

¹ محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص 61، 62.

شكل رقم (15): يوضح نظرية العاملين:

مستوى عالي من الرضا	منطقة الرضا	المحفزات	المحفزات تؤثر على مستوى الرضا
		<ul style="list-style-type: none"> - الانجاز. - التميز. - المسؤولية. - العمل ذاته. - النمو الشخصي 	
لا رضا، ولا عدم الرضا	منطقة عدم الرضا	العوامل الصحية	العوامل والعادات الصحية تؤثر على مستوى الرضا
		<ul style="list-style-type: none"> - ظروف العمل. - الأجر. - سياسة المنظمة. - العلاقات التبادلية. 	
مستوى مرتفع من عدم الرضا			

المصدر: سيد محمد جاد رب: مرجع سابق، ص 44

إن التطبيق الجيد والواضح لنظرية العاملين هو أن وجود وتوفير العوامل الصحية الجيدة سوف يخلص العاملين من حالات عدم الرضا وأن التميز والتحدي ووجود فرص الترقية للأشخاص سيولد لديهم دافعية عالية، وهذا هو دور المديرين فيجب عليهم إزالة العوامل المحيطة أي عوامل عدم الرضا ثم بعد ذلك يستخدمون محفزات وتحقيق مستويات عالية من الدافعية.

وكما هو متوقع فقد وردت نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة لنظرية العاملين إذ وجهت عدة انتقادات

لهذه النظرية نوضحها فيما يلي:

➤ قد يسبب عامل الشعور بالرضا في إحدى العينات فيما يسبب شعورا بعدم الرضا في عينة أخرى.

➤ الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون نتاجا لعمر العامل ومستواه في التنظيم.

➤ العمال قد يخلطون ما بين سياسة الشركة وأسلوب الإشراف مع قدرتهم الخاصة في الأداء، كعوامل مسببة للشعور بالرضا أو عدم الرضا.

➤ تعجز النظرية أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين العمال، ويفترض هيرزبرغ أساسا أن العمال يتمثلون في استجاباتهم لبيئة العمل.¹

والملاحظ هنا أن هيرزبرغ قام بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين فقط، تقابل فيهما العوامل الصحية (عوامل الرضا) المستويات الدنيا عند ماسلو مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن، وحاجات الانتماء، أما عوامل الرضا عند هيرزبرغ فتقابل المستويات العليا للحاجات عند ماسلو وهي العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتي تدفع العمال إلى الأداء، المتمثلة في حاجات تقدير الذات والحاجات التي تحقق الذات،²

والشكل رقم (16): يوضح مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ونظرية العاملين:

نظرية ماسلو	نظرية هيرزبرغ
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة - الاعتراف - الإنجاز - النمو الوظيفي - المسؤولية - العمل نفسه - التقدم - المركز.
الحاجة إلى التقدير	العوامل الصحية سياسة المنظمة - علاقة المشرف بالعمال - طبيعة الإشراف - العلاقات بين العمال - ظروف العمل - الأجر.
الحاجة إلى الانتماء	
الحاجة إلى الأمن	
الحاجات الفسيولوجية	

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ مارجع سابق، ص142

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص108،109.

² عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد15، جوان2011، ص142.

4- نظرية البقاء، الانتماء، التطور لـ كلايتن ألدرفر Clayton Alderfer :

قدم ألدرفر نظريته في الحاجات الثلاث والتي تعتبر تعديلا لنظرية ماسلو وتعرف في مجال علم النفس بنظرية E R G وهو اختصار للأحرف الأولى للمسميات التي تتضمنها النظرية، وبيانها كالتالي:

أ- **حاجات البقاء والوجود Existence needs** ورمزها E ، هذه الحاجات تتضمن الحاجات الفيزيولوجية الأساسية والحاجة إلى الأمن والمأوى والسلامة والأجور والعمل.

ب- **حاجات الانتماء Relatedness needs** ورمزها R ، تتضمن الحاجات إلى إقامة علاقات مع الآخرين سواء كانت علاقات إيجابية اجتماعية أو علاقات شخصية ومجال هذه العلاقات الزملاء في العمل، الرؤساء، المرؤوسين، الأصدقاء.

ج- **حاجات النمو Growth needs** ورمزها G ، تتصل بالرغبة في تنمية شخصية العامل وتطويرها وكذلك تنمية قدراته ومواهبه وذلك يرتبط بتحقيق الذات.¹

وتقابل حاجات البقاء في المحيط التنظيمي الأجر والمزايا المادية والظروف المادية للعمل، في حين تقابل حاجات الانتماء في البيئة التنظيمية كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل في حين تقابل حاجات النمو كل الحاجات التي تتضمن جهود العامل الموجهة نحو تحقيق التطور الذاتي أو الإبداع الوظيفي.

تقوم هذه النظرية على ثلاث فرضيات أساسية هي:²

1- كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها فمثلا كلما قلت درجة

إشباع حاجات البقاء في الوظيفة (الراتب مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة.

2- كلما تم إشباع حاجات في المستويات الدنيا اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا

(أي اشتداد الرغبة) فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (الأجر مثلا)، اشتدت الرغبة في

حاجات الانتماء.

3- كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات

الدنيا (أي الإحباط أو الفشل في إشباع الحاجة) فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجة

التطور (مثل الوظيفة التي تتحدى القدرات) تتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء.

¹ محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، عمان، 2010، ص ص266، 267.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص112.

وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية بالنسبة لنظرية ماسلو هو عدم تأكيد ألدرفر على ضرورة التزام المدير وهو بصدد تحفيز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات عند ماسلو، إذ يمكن للعامل أن يشعر بالحاجة لإشباع أكثر من حاجة في آن واحد وإن فشل في تحقيق حاجة عليا قد يؤدي إلى زيادة الرغبة في إشباع الحاجات الأدنى منها، ولا شك أن هذه النظرية تتفق مع الإقرار بالفروق الفردية بين العمال بسبب عوامل عدة مثل مستوى التعليم والخلفية الاجتماعية ونمط الثقافة... الخ.¹

أما بالنسبة للمديرين فتقدم أسلوبا عمليا أكثر واقعية للدافعية أكثر مما تقدمه نظرية ماسلو وهيرزبرغ كما أنها تساعد على فهم السلوك البشري في المنظمات بصورة أوضح وذلك لشمولها على عنصري (الرضا، التقدم) و(الإحباط، النكوص).

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 61.

خلاصة الفصل:

إن أداء العمال والسعي إلى تحسينه وتطويره من خلال البحث عن أساليب وطرق لزيادة والرفع من دافعية العمال أصبح ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة، باعتبار الدافعية وسيلة لتحقيق ورفع كفاءة العمال وإنتاجية المؤسسة، فعلى المؤسسات مهما كان نوعها عليها أن تدفع بعمالها إلى أعلى مستوى دافعيتهن من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية لديهم مع العائد المادي طبعاً، لكي تتحصل على مستوى عال من الأداء والتحدى لبلوغ أهدافها التنظيمية، وبلوغ قمة التحدي لدى العامل حتى يصل إلى درجة الإبداع والابتكار وإثبات ذاته وتحقيقها، والاستفادة من هذا العامل في أرقى وأسمى درجات إبداعه.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: عينة الدراسة.

خامساً: أساليب تحليل البيانات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تم التعرض إلى الجانب النظري في الفصول السابقة لهذه الدراسة، سنتطرق الباحث في هذا الفصل إلى عرض الخطوات الميدانية لهذه الدراسة، وذلك لما يكتسبه الجانب الميداني للبحث من أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية، ذلك أن قيمة البحث وفائدته لا تكمل ولا تصبح ذات نفع في تجميع التراث النظري حول موضوع البحث فقط، بل يجب ربطه بالجانب الميداني لاستقصاء الحقائق ودراسة متغيرات الموضوع.

ولتحقيق هذا لا بد أن يستخدم مجموعة من التقنيات والأساليب والتي تختلف باختلاف طبيعة الموضوع المراد التقصي عنه، والتي تشمل في هذا الفصل مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزماني) إضافة إلى المنهج المستخدم وعينة الدراسة وطريقة اختيارها وأدوات جمع البيانات وكذلك أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة:

لكل دراسة علمية في مجال العلوم الاجتماعية ثلاث مجالات يجب تحديدها حتى تكتمل صورة البحث ميدانياً، وهي تمثل فيما يلي:

1- المجال الجغرافي (أو المكاني)

انطلقت أشغال إنجاز مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل سنة 1969م وامتدت إلى نهاية 1974م ، ولقد تكفلت بذلك شركات ألمانية، فرنسية وجزائرية، غير أنها لم تشرع في إنجاز القطع الخزفية إلا سنة 1975، إلى أن تحولت يوم 23 أكتوبر 1982م إلى وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي للشرق (ECE) إلى جانب وحدات أخرى هي وحدة ابن زياد-قسنطينة-، وحدة وادي العثمانية-ميلة-، وحدة العاشور-الجزائر-، وحدة أميزور-بجاية، وذلك في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت كذلك على الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) وفي يوم 19 أبريل 1998م وفي إطار إصلاحات إعادة الهيكلة المالية التي عرفتها مؤسسة الخزف الصحي بالشرق (ECE) تحولت وحدة الخزف الصحي بالميلية إلى شركة مساهمة حيث استقلت نهائياً بشخصيتها القانونية وبذمتها المالية والاقتصادية تحت تسميتها الحالية (شركة الخزف الصحي بالميلية -SCS SPA) كشركة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (ECE) حيث قدر رأس المال الاجتماعي للشركة حالياً بـ: 208.000.000 دج أما موضوعها فيتمثل في إنتاج وتسويق منتجات الخزف الصحي التي تتوافق مع المعايير الجزائرية والأوروبية، وقد احتلت في السنوات الأخيرة المرتبة الأولى على المستوى الوطني في مجالات الكمية والتنوعية والجودة، حيث تبلغ طاقة إنتاجها 4400 طن سنوياً، كما تقوم الوحدة باستيراد المادة الأولية من الداخل والخارج والمهمة الرئيسية لها هي إنتاج الخزف الصحي وقد تحصلت هذه الشركة بفضل مجهودها الكبير على شهادة (I.S.O) أي شهادة تسيير الجودة سنة 2005.

تتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر بـ12 هكتار من بينها 9 هكتارات مغطاة و3 هكتارات غير مغطاة، حيث تقدر دائرة الإنتاج بـ3000م² وباقي المساحة للمنشآت الأخرى كالإدارة والمطعم، حيث تحتل موقعا استراتيجيا يسهل عليها التعامل مع عملائها.

وتقع شركة الخزف الصحي في منطقة سهلية بالجنوب الشرقي لمدينة الميلية بالقرب من شبكة الطرق الوطنية، أما السكة الحديدية فهي موجودة بالقرب من الخط الرابط بين جيجل وقسنطينة مرورا

بسكيدة، أما بالنسبة للنقل البحري والجوي فهي تبعد حوالي 45 كلم عن ميناء جن جن والذي يعتبر أهم الموانئ على المستوى الإفريقي وهو الطريق المهم للشركة، حيث من خلاله تقوم باستيراد احتياجاتها المختلفة من خارج الوطن وكذلك تبعد حوالي 50 كلم من مطار فرحات عباس.

2- المجال البشري:

ويقصد به العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية وقد بلغ عدد العمال بشركة الخزف الصحي بالميلية 414 عامل، والجدول التالي يوضح توزيع العمال داخل الشركة.

الفئات المهنية	الإطارات	المهرون	العمال التنفيذيون	المتعاقدون	مجموع
العدد	29	62	268	55	414

3- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني للدراسة، الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية والتي تكمل الجانب النظري حيث استغرقت الدراسة وقتا معتبرا وهذا قصد الإلمام بكل جوانب الموضوع حيث مرت بمراحل قسمناها كالتالي:

أ- المرحلة الأولى (الاستطلاعية):

إن زيارتنا لهذه المؤسسة مرت عبر فترات متقطعة، حيث كانت بدايتها يوم 26 فيفري 2017 وذلك بطلب تصريح من مدير المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، أما الزيارة الثانية فكانت يوم 12 أفريل 2017 حيث تم تحديد أحد المسؤولين (مسؤول التكوين) للإشراف على الباحث، وتم تحديد موعد من أجل الاستطلاع داخل المؤسسة.

أما الزيارة الثالثة فكانت يوم 16 أفريل 2017 ، حيث قمنا باستكشاف ميدان الدراسة في مختلف الوحدات الصناعية ومختلف الورشات وقمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة، ومنحنا بعض الوثائق مثل تاريخ المؤسسة والهيكل التنظيمي.

ب- المرحلة الثانية (مرحلة الاستبيان):

في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات وتبسيط ما تضمنته من أسئلة، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة البحث من قبل المشرف شخصيا يوم 19

أفريل 2017 وفي نفس اليوم تم إجراء مقابلات مع بعض العمال، وقد دامت هذه المرحلة 8 أيام، وكانت الزيادة الأخيرة لاستعادة الاستثمارات من المبحوثين في 27 أفريل 2017.

ثانياً: منهج الدراسة:

إن صدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس يرتبط ارتباطاً قوياً بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة بحثه، بحيث إذا كان المنهج علمياً كانت النتائج المتحصل عليها دقيقة، ويقصد بالمنهج الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد الفعلية حتى نصل إلى نتيجة معلومة.¹

وتتوقف عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة على طبيعة الموضوع المدروس، إذ يؤكد المهتمون بمنهج البحث أن الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج الذي يتبعه في الدراسة وإنما طبيعة الظاهرة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبوا إليها الباحث، كل هذه العوامل مجتمعة تفرض على الباحث الأخذ بمنهج دون سواه.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الاتصال والدافعية لدى العمال.

والمنهج الوصفي وهو نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الزاهنة دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة ودراسة كمية توضح حجمها ومتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.²

وقد اخترنا هذا المنهج لعدة اعتبارات، واستندنا منه في دراستنا الحالية بعدة لأوجه منها:

- مكننا من تحديد خصائص ظاهرة الاتصال و كذا وصف طبيعة الدافعية لدى العمال.
- المنهج الوصفي التحليلي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا وذلك لما نريده من وصف نوع العلاقة بين الاتصال والدافعية لدى العمال.
- سمح هذا المنهج لنا بالاستعانة بمختلف الأدوات لجمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على معلومات حقيقية ومفصلة عن

¹ كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص96.

² جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائية)، دار الثقافة، ط4، عمان، 2011، ص 172.

الاتصال التنظيمي ودافعية العمال، هذه المعلومات موجودة في أرض الواقع (مؤسسة الخزف الصحي).

- كما يمكننا هذا المنهج بإعطاء تفسيرات توضح الأسباب وراء تلك الظواهر، وذلك بالاستعانة بالأرقام الإحصائية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

هي مجموع الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث الذي تمكنه من جمع المعلومات.¹

تعتبر وسائل جمع المعلومات حجر الزاوية في عملية البحث العلمي، وقد تعدد هذه الوسائل حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول المشكلة المدروسة التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي على ضوئها تقوم الدراسة الميدانية، ومن أهم الأدوات المستعملة في دراستنا نجد ما يلي:

أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة هامة لجمع البيانات، ويعرفها محمد طلعت عيسى على أنها الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن تعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها، وهي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها.²

وقد استخدمنا هذه الأداة من خلال قيامنا بملاحظة بسيطة مباشرة أثناء زيارتنا المتكررة للمؤسسة، ومن بين أهم الملاحظات التي صادفناها في المؤسسة، الوقوف على الوضع الذي يسود المؤسسة من الناحية الفيزيائية وظروف العمل (الحرارة، الإنارة، الضوضاء... الخ) واكتشاف مجال الدراسة ومعرفة مختلف أقسام المؤسسة، وملاحظة بعض مظاهر والوسائل المستعملة في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

¹ أحمد بن مرسللي: **مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 202.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، عمي محمد البدوي: **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000

ب- المقابلة:

وهي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، وتعرف على أنها: إحدى وسائل جمع البيانات من مصدرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقاً من أسباب ومحققاً لغايات وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.¹

و اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقابلة الحرة (غير مقننة) لتمييزها بالمرونة، حيث يترك فيها الحرية للمبحوث للتعبير عن آراءه وأفكاره بحرية كاملة حتى لا يحس بأنه مقيد، وأجرينا مقابلات حرة مع بعض المسؤولين في المؤسسة مثل رئيس دائرة تسيير الموارد البشرية، رئيس دائرة الإنتاج ومع مسؤول التكوين الذي أشرف على الباحث داخل المؤسسة كما كانت هناك مقابلات مع بعض العمال، وتم خلال هذه المقابلات إجراء حوارات ومناقشات حول عدة أمور منها: العملية الاتصالية في المؤسسة، والأساليب المتبعة في زيادة دافعية العمال، والحديث عن نظام الحوافز والاتصال، والتي سيستفيد منها الباحث خلال عملية تحليل البيانات في الفصل الخامس من هذه الدراسة.

ج- الاستمارة:

الاستمارة هي الوسيلة الأكثر لجوءاً إليها لسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، ولأنها تمكن من تقليل التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها، وأنها أفضل أداة لقياس متغيرات ومؤشرات البحث، فهي أداة مهمة تحتوي على نوعين من الأسئلة المغلقة والمفتوحة تم تحديدها، بناءً على فروض نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على دراسة مؤشراتنا، وتعرف الاستمارة بأنها: مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات وآراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث.²

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 171.

² محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، عمان، 1999، ص 63.

وقد قسمت استمارة بحثنا إلى ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية التي لها علاقة بموضوع الدراسة وشملت على ثلاث أسئلة

حول : السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة.

المحور الثاني: تناول الاتصال التنظيمي باعتباره المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث يشمل هذا

المحور على 15 سؤالاً.

أما المحور الثالث فتناول المتغير التابع المتمثل في الدافعية لدى العمال، حيث يشمل هذا المحور

15 سؤالاً.

➤ صدق الاستمارة:

بغية تأكد الباحث من صدق أداة دراسته قام بالاعتماد على ما يسمى الصدق الظاهري، الذي يقوم على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يطبق عليهم، والذي يتجلى في وضوح البنود ومدى علاقتها بالبعد والخاصية التي يقيسها الاختبار، وغالبا ما يقرر ذلك مجموعة من الخبراء والمختصين في الميدان الذي يفترض أن ينتمي إليه ويطبق فيه المقياس.

وتحقيقا للصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بعرض استمارة بحثه على عدد من المحكمين،¹ وهم أساتذة في ميدان العلوم الاجتماعية من جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، حيث قدموا مجموعة من الملاحظات حول وضوح أسئلة الاستمارة ومدى ملائمة عباراتها، وفي ضوء الانتقادات، والاقتراحات، والملاحظات، المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين، تم إجراء التعديلات المناسبة على الاستمارة وحذف العبارات الغير واضحة وإعادة صياغة الأسئلة التي تحتاج إلى الصياغة، ومن بين الملاحظات التي تم تقديمها وأفادت في زيادة قيمة الاستمارة وتعزيز أهميتها نورد ما يلي:

¹ الأساتذة المحكمين هم:

رؤوف كعواش، أستاذ محاضر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
يزيد عباسي، أستاذ محاضر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

السؤال رقم (4) من المحور الثاني فقد قام الباحث بزيادة اقتراح، وذلك حسب توجيهات الأساتذة

المحكمين فقد كان السؤال كالتالي:

- كيف تتصل الإدارة بك؟

المسؤول المباشر الإعلانات

الاجتماعات الهاتف

وأصبح كما يلي:

المسؤول المباشر الإعلانات

الاجتماعات الهاتف

البريد الإلكتروني

كذلك تم تعديل اقتراحات السؤال رقم (10) من المحور الثاني، فقد كانت اقتراحات السؤال

كالتالي:

- بما تمتاز العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال؟

جيدة حسنة سيئة

ليتم تعديلها كالتالي:

- بما تمتاز العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال؟

حسنة مقبولة سيئة

وتم إعادة صياغة السؤال رقم (18) بشكل ابسط يساعد المبحوث على فهمه وقد كان كالتالي:

- هل علاقتك بزمالك يسودها جو من: التعاون الاحترام التوتر

وأصبح كما يلي:

- ما طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل؟

تعاونية عادية متوترة

كذلك تم تغيير السؤال رقم (23) من المحور الثالث، حيث كان كالتالي:

- هل تبذل جهد متميز في العمال؟ نعم لا

ليصبح كالتالي:

- ما مستوى الجهد الذي تبذله في عملك؟

متميز متوسط ضعيف

كذلك تم تعديل اقتراحات السؤال رقم (30) من المحور الثالث، فقد كانت اقتراحات السؤال

كالتالي:

- هل تتحمل مسؤولية العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

*. في حالة الإجابة بـ نعم ، طبيعة هذه المسؤولية تتمثل في:

الحضور في الوقت المحدد الانضباط في العمل الالتزام بالمهام المسندة

أخرى

تذكر.....

ليتم تعديل اقتراحات السؤال كما يلي:

- هل تتحمل مسؤولية العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

*. في حالة الإجابة بـ نعم ، طبيعة هذه المسؤولية تتمثل في:

الالتزام بالدقة في العمل الانضباط والجدية في العمل الالتزام بالمهام المسندة

أخرى

تذكر.....

رابعاً: عينة الدراسة:

تعتبر العينة أحد شروط البحث العلمي للتأكد من صدق الفروض، كما أنها تسمح بالوصول في حالات كثيرة إلى المعلومات المراد معرفتها وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹

وبما أن دراستنا تركز على دافعية العمال داخل المؤسسة، فمجتمع بحثنا يركز على العمال التنفيذيون فقط دون حسابان المستويات التنظيمية الأخرى، ولذلك فقد اقتضت بنا الضرورة إلى اختيار العينة العشوائية، وقد تم اختار عينة بنسبة 15 % من مجتمع الدراسة البالغ عدده 268 عامل وعليه سيكون عدد أفراد العينة هو 40 عامل يتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

¹ محمد عبيدات وآخرون: مرجع سابق، ص 80.

$$40 = \frac{268 * 15}{100}$$

وقد تم توزيع 40 استمارة لكن تم إقصاء استمارتين بسبب عدم إجابة المبحوثين عن عدد كبير من أسئلة الاستمارة وبذلك أصبح العدد النهائي للعينة 38 عامل.

➤ يجب الإشارة إلى أن كل أفراد العينة هم ذكور، وذلك لطبيعة العمل الممارس.

خامسا: أساليب معالجة البيانات (أساليب التحليل)

تعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي، فهي خطوة عملية يقوم بها الباحث انطلاقا من تفرغ البيانات المتوصل إليها عن طريق الأدوات المستخدمة في بحثه، وعلى هذا الأساس وبعد الانتهاء من الدراسة الميدانية قمنا باستخراج المعطيات التي تضمنتها أدوات جمع البيانات في الاستمارة بغية تحليلها بشكل موضوعي عن طريق التحليل الكمي والكيفي.

1- الأسلوب الكمي:

هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث. وقد تم استخدام χ^2 من أجل حساب العلاقة الارتباطية بين متغيرات كل فرضية واستخدامه كدليل إحصائي لإثبات أو نفي صحة الفرضيات.

2- الأسلوب الكيفي:

والذي يعنى بتحليل البيانات وتفسيرها، أي عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية، واكتشاف العلاقات بينها، ومحاولة ربطها بالإطار النظري الذي انطلقنا منه لمعرفة مدى تحقق بعض الأفكار ومستوى صدقها بالنسبة لموضوع الدراسة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التعرض إلى مجالات الدراسة في مستوياتها الثلاثة (الجغرافي، البشري والزمني) وتحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، أيضا تم اختيار بعض من أدوات جمع البيانات والمعلومات وقد تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة ، وتم تحديد أساليب معالجة البيانات.

وبعد إتمام هذا الفصل الموسوم بمجالات الدراسة والإجراءات المنهجية، نكون قد مهدنا الطريق للمرور إلى الفصل الثاني للدراسة في شقها الميداني والمعنون بعرض وتحليل وتفسير النتائج.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الأهداف.

خامساً: النتيجة العامة للدراسة.

سادساً: التوصيات والاقتراحات

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد مرحلة تفرغ وتحليل البيانات ثم استخلاص النتائج من المراحل الأساسية في البحث العلمي وهذا لأهمية البيانات المتحصل عليها وعلاقتها بمشكلة البحث وأهدافه وفرضياته، فالدراسة الميدانية هي الجزء الأكثر أهمية في البحث العلمي، لذلك سنتناول في هذا الفصل من الدراسة عرض البيانات التي قمنا بجمعها ميدانيا في جداول إحصائية وتحليلها وتفسيرها، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات، كما سنقوم بمناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء الأهداف، كما سنتناول النتيجة العامة للدراسة بناءً على المعلومات التي توصلنا إليها بالاستناد إلى الجانب الميداني للدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة.

1- المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
28.95 %	11	من 25 إلى أقل من 35 سنة
55.26 %	21	من 35 إلى أقل من 45 سنة
15.79 %	06	من 45 سنة فما فوق
100 %	38	المجموع

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة وذلك بنسبة 55.26 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة ناضجة وقوية وقادرة على تحمل المسؤولية، لتأتي نسبة 28.95 % الممثلة لفئة المبحوثين الذين ينحصر عمرهم من 25 إلى أقل من 35 سنة هذه الفئة تدل على أن المؤسسة تتمتع بطاقة جيدة ونشطة قادرة على تحمل أعباء العمل الشاقة، ونلاحظ نسبة 15.79 % التي تمثل المبحوثين الذين تجاوز عمرهم 45 سنة فما فوق.

كل هذا يدل أن أغلبية عمال مؤسسة الخزف الصحي في سن يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة وكذا تحمل الأعمال الشاقة التي تتطلبها المؤسسة، بمعنى أن اليد العاملة في مصنع الخزف الصحي تتسم ببعض الخصائص الفيزيولوجية، كالقوة البدنية والنضج والقدرة على الاحتمال وكذا الوعي وتحمل المسؤولية.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10.53 %	04	ابتدائي
23.68 %	09	متوسط
60.53 %	23	ثانوي
05.26 %	02	جامعي
100 %	38	المجموع

الملاحظ أن كل أفراد عينة البحث هم من المتعلمين على اختلاف مستوياتهم التعليمية فلا يوجد بينهم من هو بدون مستوى، فقد تبين من خلال المعطيات الكمية في الجدول أن ما نسبته 60.53 % من المبحوثين هم ذو مستوى ثانوي وهي الفئة الغالبة وهذا يعود إلى طبيعة العمل المادي الذي يقومون به في مؤسسة الخزف الصحي الذي يتطلب درجة معينة من المعرفة والتكوين والحاجة إلى الجهد البدني أكثر منه على الجهد الفكري، وهذا ما يبرر أيضا النسبة 23.68 % التي تمثل ذوي المستوى المتوسط، أما عن العمال الذين لهم مستوى ابتدائي فقدرت نسبتهم بـ 10.53 % وهي نسبة ضئيلة نوعا ما ورغم أن مستواهم ليس عالي إلا أنهم لديهم خبرة طويلة في العمل وهم بذلك يغطون نقص التعليم العالي، لتأتي في الأخير نسبة 05.26 % الممثلة للمستوى الجامعي.

فالمستوى التعليمي مهم في العملية الاتصالية، فإذا كان العامل يتمتع بمستوى تعليمي لا بأس به ثانوي أو متوسط فإن ذلك يؤدي به إلى فهم الرسائل الإدارية بسرعة، وفي المقابل يسهل على الإداريين التعامل مع انشغالات العمال.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
18.42 %	07	اقل من 05 سنوات
21.05 %	08	من 05 إلى اقل من 10 سنوات
36.85 %	14	من 10 إلى اقل من 15 سنة
18.42 %	07	من 15 إلى اقل من 20 سنة
05.26 %	02	من 20 سنة فما فوق
100 %	38	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أنّ ما نسبته 36.85 % من المبحوثين لهم أقدمية في مؤسسة الخزف الصحي من 10 إلى 15 سنة، ثم تليها نسبة 21.05 % التي تمثل الفئة التي أقدمتها من 05 إلى 10 سنوات، أما نسبة 18.42 % فتمثل المبحوثين الذين أمضوا فترة من 15 إلى 20 سنة، هذه النسبة متساوية مع نسبة المبحوثين الذين أمضوا أقل من 5 سنوات، لتأتي في الأخير نسبة 5.26 % من المبحوثين أمضوا أكثر من 20 سنة في مؤسسة الخزف الصحي.

كل هذه النسب تدل على أن العمال بالمؤسسة لديهم أقدمية معتبرة، هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في تمكين العامل من معرفة ما يجري داخل المؤسسة من اتصالات وإدراك سليم للعلاقات الإنسانية داخل الهيكل التنظيمي وتشكيل علاقات طيبة مع الإدارة ومع المشرف ومع زملائه في العمل، كذلك الأقدمية تسمح باكتساب الخبرة، والعمل براحة وفعالية والقدرة على معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل، وكلما كانت مدة العمل أطول، كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاما وآراء أكثر دقة عن العملية الاتصالية في المؤسسة هذا ما يفيدنا أكثر في دراستنا هذه.

2- المحور الثاني: يتضمن عبارات الاتصال التنظيمي.

الجدول رقم (06): يبين كيفية اتصال الإدارة بالعمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
55.26 %	21	المسؤول المباشر
05.26 %	02	الإعلانات
21.06 %	08	الاجتماعات
18.42 %	07	الهاتف
100%	38	المجموع

أكدت إجابات الباحثين أن أكثر وسائل اتصال الإدارة بالعمال استعمالاً متمركزة في المسؤول المباشر وذلك بنسبة قدرت بـ 55.26 %، تليها نسبة 21.06 % المعبرة عن الاجتماعات ثم الهاتف بنسبة 18.42 %، وأخيراً الاتصال عن طريق الإعلانات بنسبة 5.26 %، في حين انعدم من أجاب أن المؤسسة تعتمد على البريد الإلكتروني.

الملاحظ من خلال الجدول أن الإدارة تستعمل بالدرجة الأولى الاتصال الشفوي للاتصال بالعمال وبالأخص بواسطة المشرف المباشر، وهذا راجع لسهولة وسرعة الاتصال الشفهي، فالمعلومة أو الأوامر أو الرسالة الاتصالية بصفة عامة المتدفقة من أعلى إلى أسفل (من المسؤول إلى العامل) تكون الشفوية أسرع من الكتابية وهذا ما رأيناه في الجانب النظري، كما أن هذه الوسيلة تكون الأفضل نظراً لما تتصف به من مميزات خاصة عملية وفعالة وملائمة أكثر لطبيعة عمل المؤسسة، وأنها تقضي على الفهم الجزئي للرسائل المكتوبة، أي أنها تتجاوز المصطلحات الصعبة.

ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، فالاجتماعات تستخدم عند العمال الذين يتطلب عملهم النقاش والحوار، والهاتف أتى في المرتبة الثالثة وذلك بسبب كبر حجم المؤسسة وتباعده ورشاتها عن الإدارة، كما أن الإعلانات تستخدم لإيصال التعليمات أو القوانين الجديدة التي للعمال وهذا ما أخبرنا به مسؤول التكون من خلال مقابلة معه.

الجدول رقم (07): يبين سبب اتصال الإدارة بالعمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
50 %	19	تقديم قرارات وأوامر
36.84 %	14	تقديم معلومات
13.16 %	05	إشراك العمال في أمر معين
100 %	38	المجموع

يتبين من خلال قراءتنا للبيانات المسجلة في الجدول أن أهم سبب لاتصال الإدارة بالعمال هو تقديم تقارير وأوامر وذلك بنسبة 50 % لأن طبيعة العمل وطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال تحتم ذلك، وذلك من أجل التسيير الجيد واستمرارية العمل وفق الخطط المسطرة مسبقا وتحقيق الأهداف المرجوة وتوزيع المهام، تليها نسبة 36.84 % التي تمثل تقديم معلومات للعمال كسبب لاتصال الإدارة بالعمال، وأخيرا يأتي إشراك العمال في أمر معين بنسبة قدرت بـ 13.16 % وهذا يدل على أن الإدارة تقوم أحيانا بإشراك العمال في اتخاذ القرار وطلب رأيهم في بعض القضايا وهذا ما أشار إليه مسؤول التكون خلال مقابلة معه، في حين انعدام اتصال الإدارة بالعمال من أجل تحفيزهم وتشجيعهم وهذا لا يعني أن الإدارة لا تقوم بتحفيز وتشجيع العمال، هذا ما سنلمسه في إجابة المبحوثين أنفسهم على الأسئلة القادمة، وسبب عدم اختيار هذا الخيار هنا وهو أن المبحوثين قاموا باختيار السبب الأكثر بروزا وتكرارا لاتصال الإدارة بالعمال.

الجدول رقم (08): يبين تلقي المبحوثين النصائح والتوجيهات من قبل المشرف المباشر.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
89.47 %	34	نعم
10.53 %	04	لا
100 %	38	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 89.47 % قد أدلوا بأن المشرف المباشر يقوم بتوجيه نصائح وتوجيهات لهم ويدل ذلك على أن هناك حرص من قبل المؤسسة على إعانة ومساعدة العمال من أجل إنجازهم العمل بالطرق المناسبة وعلى أحسن وجه، في حين هناك مبحوثين قالوا أهم لا يتلقون النصائح والتوجيهات وقدرت نسبتهم بـ 10.53 % وهي نسبة صغيرة جدا ويعود السبب إلى أن لديهم خبرة تجاوزت 15 سنة مما جعلهم يحيطون بكل صغيرة وكبيرة حول عملهم ولا ينتظرون النصائح من أحد.

الجدول رقم (09): يبين قيام المشرف بتذكير المبحوثين لإنجاز المهام.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65.79 %	25	نعم
34.21 %	13	لا
100 %	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 65.79 % من المبحوثين أكدوا تلقيهم التذكير من قبل المشرف المباشر لإنجاز مهامهم وهذا يدل على وجود رقابة دورية من قبل المؤسسة على سير العمل ولتقادي التأخير أو الوصول إلى عقاب محتمل للعمال جراء تأخر في إنجاز العمل يقوم المشرف بتذكير العمال لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد هذا ما أكدته مقابلة مع رئيس دائرة الإنتاج، وفي المقابل من ذلك نجد بعض المبحوثين أقروا بعدم تلقيهم التذكير لإنجاز أعمالهم وقدرت نسبتهم بـ 34.21 % وهم العمال

الذين يعملون على الآلات فهم لا ينتظرون التذكير لإنجاز عملهم فعملهم يفرض عليهم الالتزام بالوقت المحدد.

الجدول رقم (10): يبين تلقي المبحوثين الشكر والثناء من قبل المسؤولين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
63.16 %	24	نعم
36.84 %	14	لا
100 %	38	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة معتبرة من المبحوثين أقرروا أنهم يتلقون الشكر والثناء من قبل المسؤولين وقد بلغت نسبتهم 63.16 % ومعنى ذلك أنه يوجد تواصل دائم وودي بين الرؤساء والعمال ويبرز أيضا طغيان الجانب الإنساني على العلاقات القائمة في المؤسسة لأن العامل في الأخير كائن اجتماعي لا بد من الاهتمام بجانبه الاجتماعي وإعطائه أهمية، بينما تشير نسبة 36.84 % من إجابات المبحوثين فنيهم تلقي الشكر والثناء من قبل المسؤولين، ورغم أنها لا تعتبر نسبة كبيرة إلا أنها نسبة معتبرة باعتبارها تشير إلى نوع من الاختلال في العملية الاتصالية ووجود فرق في معاملة العمال.

الجدول رقم (11): يبين اعتراف الإدارة بمجهود العمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
63.16 %	24	نعم
36.84 %	14	لا
100 %	38	المجموع

من أرقام الجدول يلاحظ أن ما نسبته 63.16 % من المبحوثين أكدوا أنهم يحسوا بأن الإدارة تعترف بمجهودهم وهي نفس نسبة المبحوثين الذين أقرروا أنهم يتلقون الشكر والثناء وهذا دليل على أن المؤسسة تستغل عنصر إستراتيجي وفعال من أجل تحفيزه العمال معنويا فكما أشرنا في الجانب النظري

أنه من قواعد تنمية الدافعية لدى العمال الاعتراف بما ينجزه العامل، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 36.84 % فتمثل المبحوثين الذين قالوا أنهم لا يحسوا بأن الإدارة تعترف بمجهودهم.

الجدول رقم (12): يبين امتياز العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31.58 %	12	حسنة
68.42 %	26	مقبولة
/	/	سيئة
100%	38	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 68.42 % من المبحوثين يقيمون العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال بأنها مقبولة، في حين أن نسبة 31.58 % من المبحوثين أكدوا أن العملية الاتصالية حسنة، هذا ما يعني أن تقييم العملية الاتصال بين الإدارة والعمال تتراوح من مقبولة إلى حسنة مما يؤكد فعالية الاتصال وفعالية الإشراف وديمقراطية السلطة وعلى عدم وجود عوائق تقف أمام العملية الاتصالية، هذا ما يبرر انعدام نسبة الإذلال برداءة الاتصال.

الجدول رقم (13): يبين أسباب اتصال العمال بالإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
43.48 %	20	تقديم تقارير العمل
06.52 %	03	طلب تفسير وتوضيحات
43.48 %	20	تقديم شكاوي واحتجاجات
06.52 %	03	تقديم ملاحظات واقتراحات
100%	* 46	المجموع

* بلغ مجموع التكرارات (46) نظرا لإجابة بعض المبحوثين على أكثر من احتمال.

يتضح من خلال المعطيات الكمية المعروضة في الجدول أعلاه والمتعلق بأسباب اتصال العمال بالإدارة أن نسبة 43.48 % من المبحوثين يتصلون بالإدارة من أجل تقديم تقارير العمل، وتساوت هذه النسبة مع نسبة المبحوثين الذين قالوا أنهم يتصلون بالإدارة من أجل تقديم شكاوي واحتجاجات 43.48 %، ومنه يمكن استخلاص أن مضمون الاتصال الصاعد يتشكل في مجمله من تقارير العمل وهي عبارة عن عرض حال سير العمل وتكون يومية أو أسبوعية يعدها المنفذون لتقديمها للمسؤولين، والشكاوي والاحتجاجات التي تدل على وجود بعض المشاكل اليومية التي يعاني منها العاملين داخل المؤسسة أثناء أداء العمل، أما فيما يخص طلب التفسيرات والتوضيحات تشكل جزءا صغيرا من اتصالاتهم مع الإدارة بنسبة لا تتعدى 6.52 % لأن المشرف المباشر أصلا يقوم بتقديم نصائح لهم وهذا ما لمسناه من خلال الجدول سابق الذكر رقم (06) ويعود السبب أيضا أن العمال يتناقشون شفويا مع المشرف المباشر عند إبلاغهم بالمهام والأوامر والمعلومات وهذه إحدى مزايا الاتصال الشفهي والمتمثلة في سرعة التغذية الرجعية، وتبقى الملاحظات والاقتراحات هي أيضا شبه منعدمة بنسبة 6.52 % ذلك أن أغلبية المبحوثين ذو مستوى تعليمي ثانوي ومتوسط وقليل فيهم من يفكر بتقديم اقتراحات للإدارة وهذا لا يعني أنهم لا يقدمون اقتراحات بل بالعكس فعدد معتبر من العمال يقدم اقتراحات لكن يقدمها للمشرف المباشر والتي تخص طرق وأساليب العمل وهذا ما سنلاحظه في الجدول القادم رقم (15).

الجدول رقم (14): يبين لجوء الإدارة لطلب رأي العمال حول مسائل تخص العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
68.42 %	26	نعم
31.58 %	12	لا
100 %	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 68.42 % من المبحوثين أكدوا أن الإدارة تلجأ إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم وهذا يعني أن إدارة مؤسسة الخزف الصحي تهتم برأي عمالها وتؤمن بدورهم في تحسين طرق وأساليب العمل وتثق في خبرتهم وأفكارهم، هذا حتما سيخلق إحساس لدى العمال بأهميتهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة، أما باقي المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 31.58 %

فقد نفوا طلب الإدارة رأيهم حول مسائل تخص العمل فهم يرون بأن ما يصلهم من الإدارة ينحصر في الأوامر والتعليمات والمعلومات فقط.

الجدول رقم (15): يبين تقديم المبحوثين اقتراحات للرئيس المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة احتمالات	
% 76.32	29	% 41.38	12	عمل بها	نعم
		% 51.72	15	أخذها بعين الاعتبار	
		% 06.90	02	تجاهلها	
		%100	29	المجموع	
% 23.68	09	لا			
%100	38	المجموع			

يتضح من أرقام الجدول أنّ ما نسبته 76.32% من المبحوثين يقرون أنهم يقدمون اقتراحات فيما يتعلق بمشكلة عملية للمشرفين الذين يتعاملون مع هذه الاقتراحات بنوع من الايجابية، سواء من خلال العمل بها وذلك بنسبة 41.38% أو أخذها بعين الاعتبار وذلك بنسبة 51.72% إلا أن ما نسبته 6.90% قالوا أن اقتراحاتهم محلها التجاهل من قبل المسؤولين، وفي المقابل من ذلك نجد نسبة المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحات لرئيسهم المباشر فقد بلغت 23.68% .

وعليه فالعمال في مؤسسة الخزف الصحي يؤمنون بأن اقتراحاتهم ستلقى من يستمع لها والعمل بها، هذا حتما سيعزز ثقتهم في أنفسهم وقدراتهم ويولد فيهم الشعور بأنهم مهمون في المؤسسة، وتدل النسب أيضا أن العملية الاتصالية في الاتجاه الصاعد هي عملية فعالة.

الجدول رقم (16): يبين اهتمام الإدارة بشكاوي العمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
81.58 %	31	نعم
18.42 %	07	لا
100%	38	المجموع

يؤكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 81.58 % أن إدارة مؤسسة الخزف الصحي تهتم بشكاوي العمال خاصة فيما يتعلق بتجهيزات العمل وتهيئة ظروف العمل...الخ، لكن تلبية مثل هذه الشكاوي لا يكون دفعة واحدة وتأخذ الإدارة وقتا معينا للاهتمام بهذه الشكاوي هذا ما أكده رئيس دائرة تسيير الموارد البشرية خلال مقابلة أجريت معه، وعلى النقيض من ذلك يرى بعض المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 18.42 % بأن اهتمام الإدارة يقتصر على انجاز العمل في الوقت المحدد فقط.

ومنه يمكن القول أن إدارة مؤسسة الخزف الصحي تعطي أهمية لطاقتها البشرية وتهتم بالشكاوي التي يتقدم بها وأنها تحرص على تحفيز العمال معنويا من خلال الاستماع والاهتمام بمشاكل وانشغالات عمالها.

الجدول رقم (17): يبين بمن يتصل المبحوثين في حالة مواجهتهم مشكلة أو استشارة في أمر معين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
55.26 %	21	المشرف المباشر
26.32 %	10	الإدارة
18.42 %	07	الزملاء
100%	38	المجموع

إن بيانات الجدول أعلاه جاءت موضحة أن الجهات الأكثر لجوءًا إليها من قبل المبحوثين في حال مواجهتهم مشكلة أو استشارة في أمر معين هي المشرف المباشر بنسبة قدرت بـ 55.26 % لتليها

النسبة 26.32 % والتي تمثل المبحوثين الذين يلجئون للإدارة، أما لجوء المبحوثين زملائهم فقد قدرت نسبة الإجابات بـ 18.42 %.

وما يفسر هذه الشواهد الكمية هو اعتماد العمال في المؤسسة على القنوات الرسمية (المشرف المباشر، الإدارة) لأجل تحقيق الفهم المتبادل للمعلومات مما يقلل إمكانية تسلل الشائعات والتأويلات التي من شأنها أن تعيق العمل، وتدل هذه النسب أيضا على فعالية وقوة الاتصال الصاعد في المؤسسة، في حين يلجأ البعض إلى زملائهم لمناقشة بعض أمور العمل خاصة ذوي الخبرة العالية.

الجدول (18): يبين تبادل المبحوثين المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائهم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
92.11 %	35	نعم
07.89 %	03	لا
100 %	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائهم وذلك بنسبة 92.11 % وهذا راجع إلى نوع العمل الممارس داخل الورشات الذي يتطلب وجود قنوات اتصال تساعد على تدفق المعلومات بين الزملاء ما يؤدي إلى التعاون بين أعضاء التنظيم لإنجاح أداءه بصورة سلسة وتسهيل سير العمل، لتبقى نسبة صغيرة قدرت بـ 7.89 % التي تمثل المبحوثين الذين اقرؤا أنهم لا يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائهم ويعود السبب في أنه لا يوجد اتصال بينهم وبين زملائهم بسبب ضجيج الآلات وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي.

الجدول (19): يبين اتصال العمال بزملائهم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة	
% 89.47	34			احتمالات	نعم
		% 53.66	22	نوع العمل يفرض ذلك	
		/	/	لأنك بحاجة للحديث معه	
		% 46.34	19	لنتناقش معه حول كيفية العمل	
		/	/	لسؤال عن أحواله الشخصية	
		%100	* 41	المجموع الجزئي	
% 10.53	04	/	/	لأنه ممنوع	لا
		% 25	01	لأنك لا تريد	
		% 75	03	بسبب ضجيج الآلات	
		/	/	أخرى	
		%100	04	المجموع الجزئي	
%100	38	المجموع			

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ النسبة الطاغية من المبحوثين يؤكدون على وجود اتصال مع زملائهم في العمل وذلك بنسبة 89.47 % وهذا يبين عمق العلاقات بينهم والتجاوب الموجود بينهم في أطر مختلفة، وبالنظر إلى طبيعة الاتصال القائم يتبين أنّ الاتصال في إطار العمل يمثل 50.66 % فنوع العمل يفرض وجود اتصال بين المبحوثين، يليه النقاش حول كيفية العمل بنسبة 46.34 % في حين انعدام من أجاب أنه يتصل بزميله لسؤال عن الأحوال الشخصية أو بسبب الحاجة للحديث معه، وهذا يبين أن الاتصال بين العمال يأخذ صورته الرسمية من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء ووجهات النظر التي تنصب كلها في سياق واحد وهو مصلحة المؤسسة، أيضا أكدت مقابلة مع مسؤول التكوين أن العلاقة بين العمال علاقة طيبة يسودها الود والاحترام في إطار العمل.

* بلغ مجموع التكرارات (41) نظرا لإجابة بعض المبحوثين على أكثر من احتمال.

وفي المقابل من ذلك هناك نسبة 10.53 % من المبحوثين عبروا أنهم لا يتصلون بزملائهم ويعود السبب في ذلك إلى ضجيج الآلات فكما لاحظ الباحث من خلال الجولة الاستطلاعية داخل المؤسسة وجود ضجيج عالي في بعض الورشات التي تعمل كعنصر تشويش وعائق في وجه عملية الاتصال في المؤسسة، في حين وجود حالة واحدة قال فيها المبحوث أنه لا يتصل بزملائه لأنه لا يريد ذلك وهذا قد يعود لطبعه الانطوائي.

الجدول (20): يبين طبيعة العلاقة السائدة بين المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 47.37	18	تعاونية
% 34.21	13	عادية
% 18.42	07	متوتر
% 100	38	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه أن علاقات المبحوثين ببعضهم البعض تتسم بكونها علاقة تعاونية وذلك بنسبة 47.37 %، في حين قيمها البعض بأنها عادية وذلك بنسبة 34.21 %، وما يفسر ذلك هو أن علاقة المبحوثين مع بعضهم البعض في أغلبها تكون موجهة لتحقيق المصلحة الجماعية كما أكد ذلك الجدول السابق رقم (19)، كما أنه من خلال المقابلة الشخصية مع بعض العمال أكدوا أنه قلما يكون هناك صراع ومشاحنات بين العمال إلا بعض المنافسة البسيطة التي تهدف إلى الارتقاء في السلم الوظيفي ما يخلق نوع من التوتر بين المتنافسين على الترقية مع مراعاة عدم أذية الزملاء وهذا ما يفسر النسبة 18.42 % التي تمثل نسبة المبحوثين الذين قيموا علاقتهم مع زملائهم بأنها متوترة.

3- المحور الثالث: يتضمن الدافعية لدى العمال.

الجدول (21): يبين امتياز المبحوثين بالجدية والحرص أثناء إنجاز العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة احتمالات	
%100	38	%26.32	10	الإحساس بالمسؤولية والضمير في العمل	نعم
		%18.42	07	لأنني أتبع كل القوانين ولكي أتجنب الوقوع في الخطأ	
		%18.42	07	لإتقان العمل وانجازه بدقة لنيل الترقية	
		%15.79	06	لإنجاز العمل في الوقت المحدد	
		%21.05	08	نوع العمل يفرض أن أمتاز بالحرص	
		%100	38	المجموع الجزئي	
		%00	00	/	
%100	38	المجموع			

نلاحظ من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه أن كل المبحوثين أكدوا أنهم يتميزون بالجدية والحرص أثناء إنجازهم العمل وقد اختلفت الدوافع لذلك فقد عبر ما نسبته 26.32 % من المبحوثين أنهم يمتازون بالجدية والحرص في عملهم لإحساسهم بالمسؤولية والضمير في العمل، هذه الفئة من المبحوثين يمتازون بدافعية مرتفعة، في حين أن 21.05 % قالوا أن السبب هو أن نوع العمل يفرض عليهم أن يكونوا حريصين فالعمال الذين يعملون على الآلات يتحتم عليهم الحرص لأن أصغر خطأ يكلف المؤسسة خسائر، لتأتي نسبة 18.42 % لتعبر عن المبحوثين الذين أرجعوا جدبتهم وحرصهم لأنهم يتبعون القوانين ولتجنب الوقوع في الخطأ، وقد تساوت هذه النسبة مع نسبة المبحوثين الذين عبروا

بأن السبب هو أنهم يطمعون في الترقية، لتأتي أصغر نسبة بـ 15.79 % لتعبر عن المبحوثين الذين قالوا أن إنجاز العمل في الوقت المحدد هو سبب جدبتهم وحرصهم في العمل.

الجدول رقم (22): يبين تردد المبحوثين في القيام بالأعمال الصعبة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة احتمالات	
% 57.89	22	% 77.27	17	لا تمتلك قدرات تمكّنك من ذلك	نعم
		% 22.73	05	لا تريد بدل جهد كبير في العمل	
		/	/	أخرى	
		%100	22	المجموع	
% 42.11	16	لا			
%100	38	المجموع			

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه تبين أن أكثر من نصف المبحوثين عبروا أنهم يترددون في القيام بالأعمال الصعبة وذلك بنسبة 57.89 % ويعود السبب في ذلك لعدم امتلاكهم قدرات تمكنهم من ذلك وهذا بنسبة 77.27 % فالعمل داخل الورشات يتطلب جهد عضلي كبير وفي بعض الأحيان يتردد في القيام بالأعمال الشاقة التي تتطلب قدرات جسمية عالية، في حين ارجع مبحوثين آخرين السبب إلى أنهم لا يريدون بدل جهد كبير في العمل هذا ما تمثله النسبة 19.05 %، ويمكن وصف هذه الفئة الصغيرة بأن دافعتهم للعمل منخفضة.

وفي المقابل من ذلك نجد أن نسبة 44.74 % من المبحوثين عبروا بأنهم لا يترددون في القيام بالأعمال الصعبة وهم عمال لديهم دوافع تحركهم، وإذا تمعنا النظر هنا سنلاحظ أن نسبتهم متقاربة جدا مع نسبة المبحوثين الذين أجابوا في الجدول السابق رقم (21) الذي يبين امتياز المبحوثين بالجدية والحرص أثناء إنجاز العمل وأرجعوا السبب في ذلك إلى الإحساس بالمسؤولية والضمير في العمل ولإتقان العمل وانجازه بدقة لنيل الترقية، وهم عمال يمكن تصنيفهم بأنهم يمتلكون دافعية مرتفعة.

الجدول رقم (23): يبين رغبة المبحوثين في التحدي والتنافس عند إنجاز العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
81.58 %	31	نعم
18.42 %	07	لا
100 %	38	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 81.58 % من المبحوثين لديهم رغبة في التحدي والتنافس عند إنجاز العمل، وقد أكدت مقابلة مع رئيس دائرة تسيير الموارد البشرية أن التنافس بين العمال يكون ظرفي ومزاجي هدفه المصلحة الشخصية للعمال والمتمثلة في الترقية أو الحوافز والمكافآت، في حين أن 18.42 % من المبحوثين ليس لديهم رغبة في التحدي والتنافس وذلك نظرا لعمرهم الكبير حيث أنهم لا يطمحون للترقية ولا لإثبات أنفسهم بل ينتظرون وصولهم لسن التقاعد ليرتاحوا من أعباء العمل.

الجدول رقم (24): يبين نوع الأعمال التي يفضلها المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
52.63 %	20	أعمال تتطلب المبادرة الفردية
47.37 %	18	أعمال تتطلب المبادرة الجماعية
/	/	أخرى
100 %	38	المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن ما نسبته 52.63 % من المبحوثين يفضلون الأعمال التي تتطلب المبادرة الفردية ويرجع السبب في ميولهم للعمل الفردي لطبيعة المنصب المشغول والذي لا يتطلب بدوره وجود أكثر من شخص للقيام بهامه وهذا ما قد لاحظته الباحث خلال الجولة الاستطلاعية في مؤسسة الخزف الصحي، وقد يرجع السبب أيضا للميول النفسي للمبحوثين في العمل بشكل فردي، وفي المقابل من ذلك أتت النسبة 47.37 % لتمثل المبحوثين الذين يفضلون الأعمال التي تتطلب المبادرة الجماعية ومن خلال المقابلة الشخصية مع بعض العمال أكدوا أن العمل بروح الفريق يساهم

في السرعة في إنجاز العمل في حين يرى البعض الآخر أنه يساعد على اكتساب معلومات جديدة ويتيح للعامل تبادل الخبرات والمدرجات المهنية والاستفادة من ذوي الأقدمية في العمل.

هنا يمكن إعطاء ملاحظة عامة حول مؤسسة الخزف الصحي وهي أن تقسيمها للعمل وتصميمها للوظائف لا يشجع على العمل الجماعي، وبذلك فوتت على نفسها الاستفادة من هذا المتغير، فقد أثبتت جدارته (العمل الجماعي) من حيث إكساب العامل شعور بالارتياح في أداء العمل وما للجماعات المهنية من أهمية في تنظيم وتسيير المهام، هذا ما قد برهنت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي أدخلت تغييرات على الظروف المحيطة بالعمل منها العمل في إطار جماعة وقد اثبت هذا فعاليته في أرض الواقع.

الجدول رقم (25): يبين مستوى الجهد الذي يبذله المبحوثين في عملهم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
47.37 %	18	متميز
52.63 %	20	متوسط
/	/	ضعيف
100 %	38	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن 52.63 % من المبحوثين يبذلون جهد متوسط خلال انجازهم لأعمالهم، تليها نسبة 47.37 % تمثل المبحوثين الذين عبروا أنهم يبذلون جهد متميز في عملهم، في حين انعدام من أجاب أنه يبذل جهد ضعيف أثناء إنجاز عمله، ويمكن تفسير هذه النتائج بنتائج الجدول رقم (22)، فالملاحظ أن النسب الموضحة في الجدول أعلاه تتقارب جدا مع نتائج الجدول رقم (22) الذي يبين تردد المبحوثين في القيام بالأعمال الصعبة فتردد المبحوثين في القيام بالأعمال الصعبة يدفعهم لبذل جهد متوسط أما الذين يبذلون جهد متميز فنجدهم لا يترددون في القيام بالأعمال الصعبة، ومن خلال الجدول أعلاه والجدول رقم (22) يمكننا القول أن المبحوثين على درجة عالية من الوعي والصدق أثناء إجابتهم على الاستمارة وعدم تناقض إجاباتهم.

الجدول رقم (26): يبين شعور المبحوثين بالرضا والاستقرار.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
----------------	---------	--------

		الاحتمالات
34	% 89.47	نعم
04	% 10.53	لا
38	%100	المجموع

من خلال نتائج الجدول المتعلق بشعور المبحوثين بالرضا والاستقرار صرح أغلبية المبحوثين بنسبة 89.47% بأنهم يشعرون بالرضا والاستقرار، في حين عبر ما نسبته 10.53% من المبحوثين بالنقيض من ذلك وأنهم لا يشعرون بالرضا والاستقرار.

من خلال هذه المعطيات يتبين أن عمال مؤسسة الخزف الصحي راضيين ويتميزون بالاستقرار في عملهم والسبب في ذلك قد أشار إليه مسؤول التكوين عند المقابلة التي أجريت معه، فخلال تبادل أطراف الحديث معه صرح أن المؤسسة تمر بمرحلة تغيير تمس تقريبا كل جوانب المؤسسة، حيث تم إعادة تأهيل وسائل الإنتاج وإدخال تقنيات جديدة سهلت عليهم عملهم وذلك تماشيا مع التطورات الصناعية الحاصلة في مجال صناعة، هذا ما جعلهم راضين عن العمال ويشعرون بالاستقرار، وكل هذا من أجل محافظة المؤسسة على مركزها المتقدم وطنيا والعمل على التقدم والتطور أكثر.

ومنه يمكن ربط كل هذا بنظرية فريديريك هيرزبرغ بحيث أن مؤسسة الخزف الصحي تعمل على توفير العوامل الوقائية التي تخلص العاملين من حالات عدم الرضا وذلك من خلال التغييرات التي أحدثتها ولا تزال تعمل على إحداثها وبذلك تضمن المؤسسة عدم شعور عمالها بعدم الرضا والاستقرار، ثم تأتي الخطوة الثانية في النظرية وهي توفير العوامل الدافعة من خلال استخدام محفزات لتحقيق مستويات عالية من الدافعية.

الجدول رقم(27): يبين نقاش المبحوثين مع زملائهم بهدف تحسين الإنتاج.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
89.47 %	34	نعم
10.53 %	04	لا
100 %	38	المجموع

جاءت الأرقام في الجدول أعلاه موضحة أن ما نسبته 89.47 % من المبحوثين يؤكدون وجود نقاش فيما بينهم بهدف تحسين الإنتاج وهو رأي الأغلبية، ويتم ذلك على مستوى كل جماعة وفريق عمل من أجل تحسين الإنتاج وتحقيق الأهداف المسطرة، هذا النقاش يكون في صورته الرسمية (اجتماع على مستوى المصلحة أو الورشة) وغير الرسمية من خلال اللجوء إلى إقامة علاقات اجتماعية كالصداقة مما يجعل هدفهم واحد وبالتالي التعاون لتحقيقه وخصوصا في حالة ممارسة أعمال تتطلب العمل الجماعي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 10.53 % فقد نفت وجود مثل هذه النقاشات ويعود السبب في ذلك أن عملهم يمتاز بنوع من الثبات والروتين (التعامل مع الآلات) فلا مجال لنقاش حول تحسين الإنتاج.

الجدول رقم (28): يبين اهتمام الإدارة باقتراحات المبحوثين المتعلقة بأداء عملهم والزيادة من الطموح والعزم لديهم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
92.11 %	35	نعم
07.89 %	03	لا
100 %	38	المجموع

من خلال تكميم البيانات المجمع من ميدان الدراسة والواردة في الجدول أعلاه والتي تبين ما إذا كان اهتمام الإدارة باقتراحات المبحوثين المتعلقة بأداء العمل يزيد من الطموح والعزم لديهم فقد جاءت أغلبية إجاباتهم بالموافقة وذلك بنسبة 92.11 % وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم باقتراحات العمال والجدول أعلاه يؤكد ذلك بالإضافة إلى الجدول رقم (15) وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تنمية

شخصية العامل وتطويرها وتشجيعه على الإبداع أكثر وإشعاره بأنه ذو أهمية داخل المؤسسة، وبهذا تقوم بإشباع حاجات النمو لديه (كما يدعوها كلايتن ألدرفر في نظريته التي تطرقنا لها في الجانب النظري) هذا ما يخلق لدى العامل شعوره بتحقيق الذات وجعله يبذل جهد أكبر والسعي لتحمل مسؤوليات أعلى، في حين عبر ما نسبته 7.89 % من المبحوثين أن الطموح والعزم لديهم لا يزيد عند اهتمام الإدارة باقتراحاتهم والسبب في ذلك هو التباين في نوع الاقتراحات التي يقدمها العمال فمنها ما هو ملائم ومنطقي ومنها ما لا يخدم مصالح المؤسسة فلا تعمل بها.

الجدول رقم(29):يبين تفكير المبحوثين في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال فترة العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
89.47 %	34	نعم
10.53 %	04	لا
100%	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أكدوا بأنهم يفكرون في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال فترة العمل وهذا بنسبة 89.47 % ويعود السبب في ذلك أن أغلب المبحوثين لديهم خبرة وأقدمية في المؤسسة ما جعلهم يحيطون بكل تفاصيل العمل لذلك عند مواجهتهم مشكلة ما يبادرون إلى التفكير لحلها لكسب الوقت وعدم توقف العملية الإنتاجية، وفي المقابل من ذلك عبر ما نسبته 10.53 % فقط من المبحوثين أنهم لا يفكرون بالحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم بل يتوجهون إلى المسؤول المباشر أو إلى الإدارة لإيجاد حلول لهذه المشاكل.

الجدول رقم (30): يبين بحث المبحوثين عن طرق لإنجاز العمل مع نوع من التميز والتفوق.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
----------------	---------	--------

		الاحتمالات
25	% 65.79	نعم
13	% 34.21	لا
38	%100	المجموع

جاءت الأرقام في الجدول أعلاه موضحة أن ما نسبته 65.79 % من المبحوثين يبحثون عن طرق لإنجاز أعمالهم مع نوع من التميز والتفوق وذلك من أجل الحصول على ترقية وأيضا شعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم ومؤسستهم، لتبقي النسبة 34.21 % تمثل المبحوثين الذين قالوا أنهم لا يبحثون عن طرق لإنجاز عملهم مع نوع من التميز والتفوق وذلك نظرا لأن عملهم روتيني وثابت.

جدول رقم (31) يبين شعور المبحوثين بالراحة النفسية مع فريق عملهم.

		العينة	الاحتمالات
30	% 78.95	نعم	
08	% 21.05	لا	
38	%100	المجموع	

يؤكد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 78.95 % بأنهم يشعرون بالراحة النفسية مع فريق عملهم، هذا يعني أن الجو بينهم سيكون خالي من المشاحنات والصراعات التي تعرقل سير العمل، كما أن الراحة النفسية ستجعل العامل يبذل جهد أكبر ويعطيه طاقة إضافية لإنجاز عمله هذا ما قد أكده التون مايو من خلال التجارب التي قام بها فقد توصل إلى أن كمية العمل التي يؤديها العمال لا تتحدد تبعا لطاقتهم الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقتهم الاجتماعية، والراحة النفسية مع فريق العمل من أهم هذه الطاقات الاجتماعية، في حين صرح ما نسبته 21.05 % من المبحوثين أنهم لا يشعرون بالراحة النفسية مع فريق عملهم الحالي.

والملاحظ هنا أن النسب الموضحة أعلاه تكاد تكون نفسها الموجودة في الجدول رقم (20) الذي

يبين تقييم المبحوثين لعلاقتهم بزملائهم في العمل.

لجدول رقم (32): يبين تحمل المبحوثين مسؤولية العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة	
% 86.84	33			احتمالات	نعم
		% 30.30	10	الالتزام بالدقة في العمل	
		% 57.58	19	الانضباط والجدية في العمل	
		% 12.12	04	الالتزام بالمهام المسندة	
		%100	33	المجموع الجزئي	
% 13.16	05	لا			
%100	38	المجموع			

بالنظر إلى أرقام الجدول يتبين أنّ ما نسبته 86.84 % من المبحوثين يقرون ويؤكدون تحمّلهم لمسؤولية العمل باختلاف فهمهم لطبيعة المسؤولية في العمل، وهذا يدل على أن أغلبهم يتمتع بدافعية مرتفعة، فتحمل المسؤولية يدل على ارتفاع دافعية العامل هذا ما قد جاء في الفصل النظري (الفصل الثالث)، فالبعض يرى أن تحمل المسؤولية يعني الانضباط والجدية في العمل بنسبة 57.58 % وآخرون يحصرونها في الالتزام بالدقة في العمل بنسبة 30.30 %، في حين نسبة 12.12 % يرون أنّها تعني الالتزام بالمهام المسندة.

أما ما تبقى من المبحوثين ونسبتهم 13.16 % فقد قالوا أنهم لا يتحملون مسؤولية عملهم وهذا يدل على عدم فهم لطبيعة السؤال أو أن يتمتعون بمستوى منخفض من الدافعية.

الجدول رقم (33): يبين المكافآت التي يتوقع المبحوثين الحصول عليها هي الأجر فقط.

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة المئوية
نعم				12	% 31.58
لا	احتمالات	العينة		التكرار	النسبة المئوية
		التقدير والاحترام من قبل الإدارة		11	% 35.48
		الترقية		15	% 48.39
		الشكر والثناء		05	% 16.13
		المجموع الجزئي		* 31	%100
المجموع			38	%100	

جاءت الأرقام في الجدول أعلاه موضحة أن ما نسبته 68.42 % من المبحوثين قالوا أن المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها لا تنحصر في الأجر فقط، بل يتوقعون الحصول على الترقية وذلك بنسبة 48.39 % في حين بعض المبحوثين ينتظرون الحصول على التقدير والاحترام من قبل الإدارة وذلك بنسبة 35.48 % لتبقى فئة من المبحوثين قالوا أنهم ينتظرون الحصول على الشكر والثناء بالإضافة إلى العائد المادي طبعاً وقدرت نسبتهم بـ 16.13 %، وكل هذه النسب سابقة الذكر تؤكد أن عمال مؤسسة الخزف الصحي لا ينظرون لأنفسهم كآلات يحركها العائد المادي فقط كما كان شائع قديماً عند فكر الإدارة العلمية لـ فريديريك تايلور بل هم على يقين أنهم بشر يستحقون الحصول على حوافز ومكافآت معنوية تتماشى مع طبيعتهم البشرية كالتقدير والاحترام والشكر.. الخ، وكل هذا يمكن للمؤسسة تحقيقه عن طريق الاستغلال الأمثل للعملية الاتصال في المؤسسة، أما النسبة 31.56 % فتمثل المبحوثين الذين أقرروا أنهم يتوقعون الحصول على الأجر فقط مقابل العمل الذي يقومون به.

الجدول رقم (34): يبين منح المؤسسة الصلاحية لاتخاذ القرار في بعض المواقف.

* بلغ مجموع التكرارات (31) نظراً لإجابة بعض المبحوثين على أكثر من احتمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة		الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	
% 71.05	27	% 48.57	17	سرعة في أداء العمل
		% 22.86	08	المرونة في العمل
		% 28.57	10	يرفع من معنوياتك
		%100	* 35	المجموع الجزئي
% 28.95	11	لا		
%100	38	المجموع		

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ أغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي يؤكدون أنّ المؤسسة تمنحهم صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف وذلك بنسبة 71.05 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب اتخاذ قرار فوري أثناء العمل وعموماً هذه القرارات تكون بسيطة تدور حول طرق وأساليب العمل ويتحمل العامل مسؤولية هذا القرار، أما المشاكل والمواقف المعقدة فالعمال يتصلون في أغلب الأحيان بالمسئول المباشر هذا ما قد رأيناه من خلال الجدول رقم(17)، وقد أكدوا أنّ ذلك يساعدهم في إنجاز العمل بسرعة أكبر هذا ما عبرت عنه النسبة 48.57 %، في حين يساعد منح المؤسسة للمبجوثين إمكانية اتخاذ القرار في رفع معنويات العمال وهذا بنسبة 28.57 %، مما يشعرهم بأنهم مهمين في المؤسسة والشعور بالانتماء إليها، أما نسبة 22.86 % من المبجوثين قالوا أنّ منح المؤسسة اتخاذ القرار في بعض الأحيان يجعل عملهم أكثر مرونة، وفي المقابل فإنّ نسبة 28.95 % يقرون أنّ المؤسسة لا تمنحهم صلاحية في اتخاذ القرار في بعض المواقف لأنه في الغالب ما تكون مهامهم محدّدة وواضحة.

* بلغ مجموع التكرارات (35) نظراً لإجابة بعض المبجوثين على أكثر من احتمال.

الجدول رقم (35): يبين تحفيز الإدارة للمبحوثين لتحقيق تنظيم فعال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة			احتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة	
76.32%	29	35.90%	14	منشورات فيها عبارات تحفيزية	نعم
		12.82%	05	الاتصال بك والتعرف على حاجاتك	
		51.28%	20	اجتماعات تفتح لك المجال لتقديم اقتراحاتك	
		100%	39*	المجموع الجزئي	
23.68%	09	36.36%	04	لأن الإدارة لا تهتم بموضوع التحفيز	لا
		36.36%	04	بسبب الضغوط المهنية الملقة على عاتق الإدارة	
		27.28%	03	عدم اهتمام المستويات العليا بأهمية الجوانب الإنسانية للعمال	
		100%	11**	المجموع الجزئي	
100%	38	المجموع			

تشير المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 76.32 % من المبحوثين أكدوا أن إدارة مؤسسة الخزف الصحي تعمل على تحفيزهم بمختلف الأساليب لتحقيق تنظيم فعال، فقد صرحت فئة من هذه النسبة أن التحفيز يكون عن طريق اجتماعات تفتح لهم المجال لتقديم اقتراحات وذلك بنسبة 51.28 % وهذا يؤكد أن المؤسسة تهتم بالاتصال الصاعد وأنها تستعمل هذا الأخير من أجل تحفيزهم،

* بلغ مجموع التكرارات (39) نظرا لإجابة بعض المبحوثين على أكثر من احتمال.
 ** بلغ مجموع التكرارات (11) نظرا لإجابة بعض المبحوثين على أكثر من احتمال.

فكما قد أشرنا في الفصل الثالث (المتعلق بالدافعية لدى العمال) من هذه الدراسة وبالتحديد عند الحديث عن نظرية تدرج الحاجات لـ ماسلو الذي يرى أن العامل يحتاج أن يشعر في قرارة نفسه بأن له قيمة وأن يشعر أن الآخرين يرونه كذلك (حاجات التقدير)، فهي حاجات غير مادية يمكن تحقيقها في المؤسسة عن طريق الاتصال بهم وفتح المجال أمامهم لتقديم اقتراحات وطلب رأيهم حول مسائل تخص العمل وهذا ما أكدته أيضا نسب الجدول رقم (14)، أما الفئة الثانية فقد ربطت عملية التحفيز بالمنشورات التي تنشرها المؤسسة في مختلف أرجاء المؤسسة والتي تحمل عبارات تحفيزية وعلى سبيل المثال على هذه المنشورات والتي قد شاهدناها معلقة في لوحة الإعلانات في مدخل الورشات خلال الجولة الاستطلاعية في المؤسسة منشورات توضح مدى سير العمل والانجازات التي قد تم تحقيقها والفضل يعود لعمالها والجهود العالية التي يبذلونها، وهذا ما يعطي طاقة إيجابية للعمال وكما قد سبق وتطرقتنا إلى هذه النقطة في الفصل النظري فقد رأينا أنه من قواعد تنمية الدافعية لدى العمال تقديم معلومات من طرف المشرف بصورة مستمرة عن مدى التقدم في إنجاز وتحقيق الأهداف فإن ذلك يرفع من حماس ودافعية العمال، أما الفئة الثالثة فقد اختارت الاتصال بهم والتعرف على حاجاتهم كمحفز لهم وذلك بنسبة 12.82 % وهي نسبة ضعيفة بالنسبة للأساليب الأخرى في التحفيز إلا أنها تبقى مهمة فالتعرف على حاجات العمال وتلبيتها (إشباعها) هذا حتما ويولد فيهم الولاء للمؤسسة ويزيد من دافعتهم للعمل. وفي المقابل من كل ذلك هناك 23.26 % من المبحوثين يرون أن إدارة مؤسسة الخزف الصحي لا تهتم بعملية تحفيزهم لتحقيق تنظيم فعال، وقد ارجعوا السبب في ذلك إلى أن الإدارة لا تهتم بموضوع التحفيز بنسبة 36.36 %، وهي نفس نسبة الذين قالوا أنه بسبب الضغوط المهنية الملقاة على عاتق الإدارة، لتأتي أصغر نسبة والمقدرة بـ 27.28 % لتمثل المبحوثين الذين ربطوا عدم اهتمام الإدارة بعملية التحفيز بعدم اهتمام المستويات العليا بأهمية الجوانب الإنسانية للعمال، والملاحظ هنا أن نسبة المبحوثين الذين قالوا أن الإدارة لا تحفزهم تتقارب نوعا ما مع نسب الجدول رقم (33) الذي يبين المكافآت التي ينتظرها المبحوثين مع العائد المادي (الأجر) ولهذا يمكن القول أن المبحوثين هم من لا يهتم بعملية التحفيز المعنوي وأن همهم الأكبر هو العائد المادي فقط.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد التحليل الكمي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة، وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من خلال التحليل التفصيلي لبيانات الجداول السابقة، يحاول الباحث الآن مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة بغية إثباتها أو نفيها، وهي كالتالي:

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى، والتي مفادها: يساهم الاتصال التنظيمي النازل في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل، تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة ما يلي:

من خلال بيانات الجدول رقم (06) يتضح أن الوسيلة الأساسية المعتمدة داخل المؤسسة لاتصال الإدارة بالعمال وبشكل كبير هي المشرف المباشر وذلك بنسبة 78,75%، وهذا ما يعكس الطابع الرسمي للعملية الاتصالية والذي يكون بطريقة مباشرة وجها لوجه وبشكل يؤكد إتباع الأسلوب الشفوي في الاتصال داخل المؤسسة أكثر من الأسلوب الكتابي، ولهذا حتى وإن كان في أغلب الأحيان الاتصال من أجل تقديم قرارات وأوامر وذلك بنسبة 50 % كما رأينا في الجدول رقم (07) إلا أن استعمال الاتصال الشفوي يجعل العلاقة بين الإدارة والعمال لا تكون علاقة جافة صارمة مبنية على إعطاء أوامر وتنفيذها فقط بل يتولد عن الاتصال الشفوي علاقات إنسانية تكون فيها إمكانية السؤال والحصول على جواب وتوضيح وتبادل للأفكار أي وجود رجوع الصدى (التغذية الرجعية) عن الاتصال النازل.

الجدولين رقم (08) و(09) يثبتان أن المؤسسة تستعمل الاتصال النازل من أجل تقديم نصائح وتوجيهات بنسبة ب 89.47 % وتذكير العمال لإنجاز أعمالهم بنسبة 65.79 %، وهذا من أجل الحرص على السير الحسن للعمل وبلوغ الأهداف المسطرة في الوقت المحدد دون أخطاء ودون تأخير، ومن جراء تقديم هذه النصائح والتوجيهات والحرص على تذكير العمال لإنجاز عملهم سيولد ذلك جدية وحرص لدى العمال، وبالنظر إلى الجدول رقم (21) نجد أن 100% من المبحوثين يمتازون بالجدية والحرص في عملهم، ومن نتائج جدية وحرص العمال في عملهم سيكون مستوى جهدهم المبذول متميز أو متوسط كأقل تقدير، وبالنظر إلى الجدول رقم (25) نجد أن كل المبحوثين يتراوح مستوى جهدهم المبذول من متوسط إلى متميز، وبذلك ويمكن القول أن العمال يمتازون بدافعية مرتفعة نظراً لمستوى الجهد المبذول وجديتهم وحرصهم أثناء إنجاز العمل.

كما نجد أن الإدارة والمسؤولين يستعملون الاتصال النازل من أجل شكر العمال والثناء عليهم بنسبة 63.16 % وهذا ما رأيناه في الجدول رقم (10)، حيث يكون الشكر والثناء بمثابة حافز معنوي للعمال من أجل العمل بجد أكثر لأن ذلك سيشعرهم بأنهم مهمون وذو قيمة داخل المؤسسة وأن المسؤولين والإدارة تقدرهم وتحترمهم، والذليل على أهمية الشكر والثناء بالنسبة للعمال نجد أنهم ينتظرونه من المؤسسة بالإضافة إلى العائد المادي وهو ما رأيناه في الجدول رقم (33) حيث أن معظم العمال ينتظرون من المؤسسة أن تشكرهم وتحترمهم وتقدرهم بالإضافة إلى الحصول على الأجر.

أما بالنسبة لاعتراف المؤسسة بمجهود العمال المبذول كوسيلة لزيادة دافعيتهم فقد وضح الجدول رقم (11) أن المؤسسة تعترف بمجهود العمال وذلك بنسبة 63.16 % ودورهم المهم والرئيسي في نجاح المؤسسة وبذلك فالمؤسسة تعتبر العامل شريك في المؤسسة ولا تنظر إليه على أنه آلة وعلى هذا الأساس ستعطيه حقوقه كعامل وكنسان، وهو ما يعكس النسب الموجبة للجدول رقم (26) حيث عبر ما نسبته 89.47 % من العمال أنهم يشعرون بالرضا والاستقرار في عملهم، هذا يؤثر حتما على أدائهم بشكل مباشر ويساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة ويعتبر ذلك مؤشر قوي على عدم وجود دافعية منخفضة لدى العمال وان المؤسسة توفر ما سماها فريديريك هيرزبرغ العوامل الصحية.

أما بخصوص تقييم العمال للعملية الاتصالية في الاتجاه الهابط فقد بين الجدول رقم (12) أن الاتصال النازل يمتاز بأنه اتصال مقبول أو أنه حسن وانعدام من قيمه بأنه سيئ وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم كثيرا بهذا الشكل من أشكال الاتصال لأهميته في تسيير وتنظيم المؤسسة والتأثير في مواردها البشرية ويخلق شعور لديهم لتحمل مسؤولية العمل الذي يقومون به بنسبة 86.84 % بحيث أن طبيعة هذه المسؤولية تتمثل في الانضباط والجدية في العمل بنسبة 57.58 % هذا ما أكدته الجدول رقم (32).

وعليه فالفرضية الفرعية الأولى القائلة: يساهم الاتصال التنظيمي النازل في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل هي فرضية محققة، وهذا ما أكدته حساب العلاقة الارتباطية كاس² والتي جاءت كما هو موضح في الجدولين التاليين رقم (36) و(37).

الجدول رقم (36): يمثل توزيع المبحوثين حسب مدى تأثير تلقي النصائح والتوجيهات من قبل المسؤولين ومستوى الجهد المبذول في العمل.

كا ² المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05	كا ² المحسوبة	المجموع	مستوى الجهد المبذول في العمل			تلقي النصائح والتوجيهات
			ضعيف	متوسط	متميز	
5.99	10.3	34	fo = 00	fo = 09	fo = 27	نعم
			fe = 00	fe =9.84	fe =24.15	
		04	fo = 00	fo = 04	fo = 00	لا
			fe = 00	fe =1.15	fe =2.84	
		38	00	11	27	المجموع

➤ fo = التكرار المشاهد

➤ fe = التكرار المتوقع = مجموع الصف × مجموع العمود

المجموع الكلي

➤ درجة الحرية = Di = (k-1) (c-1)

حيث أن : عدد الأعمدة = k

عدد الصفوف = c

➤ كا² = $\frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$

التكرار المتوقع

كا² = 10.3 .

كا² مجدولة = 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 .

وبما أن كا² المحسوبة (10.3) أكبر من كا² المجدولة (5.99) هذا يعني وجود دلالة إحصائية

بين الاتصال النازل وزيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة.

الجدول رقم (37): يمثل توزيع المبحوثين حسب تلقي الشكر والثناء من قبل المسؤولين وشعورهم بالرضا والاستقرار في العمل.

ك ² المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05	ك ² المحسوبة	المجموع	الشعور بالرضا والاستقرار في العمال		تلقي الشكر والثناء من قبل المسؤولين
			لا	نعم	
3.84	7.66	24	fo = 00	fo = 24	نعم
			fe = 2.52	fe = 21.47	
		14	fo = 04	fo = 10	لا
			fe = 1.47	fe = 12.52	
38	04	34	المجموع		

➤ التكرار المشاهد = fo

➤ التكرار المتوقع = fe = $\frac{\text{مجموع الصف} \times \text{مجموع العمود}}$

المجموع الكلي

➤ درجة الحرية = Di = (c-1) (k-1)

حيث أن : عدد الأعمدة = k

عدد الصفوف = c

➤ ك² = $\frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$

التكرار المتوقع

ك² = 7.66

ك² مجدولة = 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 .

وبما أن ك² المحسوبة (7.66) أكبر من ك² المجدولة (3.84) هذا يعني وجود دلالة إحصائية

بين الاتصال النازل وزيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية، والتي مفادها: يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل، تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة ما يلي:

أن أسباب اتصال العمال بالإدارة في الغالب من أجل تقديم تقارير العمل وذلك بنسبة 43.48% وبذلك تضمن الإدارة الاطلاع على مدى سير العمل وهو ما رأيناه في الجدول رقم (13)، والنسبة السابقة هي نفسها من أجل تقديم شكاوي واحتجاجات حيث تستقبل هذه الشكاوي والاحتجاجات بالاهتمام من طرف الإدارة وذلك بنسبة 81.58% وهي نسبة كبيرة رأيناها في الجدول رقم (16)، وتدل هذه النسبة المرتفعة على أن المؤسسة تتبنى سياسة الباب المفتوح وتحرص على العمل لحل أي مشكل أو أي احتجاج لدى العمال، وبذلك تضمن القضاء على أي توتر قد يتغلغل في أجواء العمل بسبب تفاقم هذه الشكاوي وعدم الاهتمام بها، فمؤسسة الخزف الصحي تهتم بطاقمها من الموارد البشري وتهتم برأيهم ولذلك نجد أنها تلجأ إلى عمالها لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم وذلك بنسبة 68.42% وهذا ما رأيناه في الجدول رقم (14) لأنها تؤمن بقدرات عمالها من جهة ومن جهة أخرى هذا يحث العمال على التفكير المتواصل في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال فترة عملهم وكما رأينا في الجدول رقم (29) فإن ما نسبته 89.47% من العمال يفكرون في حلول لمختلف المشاكل التي تواجههم خلال فترة عملهم.

كما نجد أن 76.32% من المبحوثين يقرّون أنهم يقدمون اقتراحات فيما يتعلق بمشكلة عملية للمشرفين الذين يتعاملون مع هذه الاقتراحات بنوع من الايجابية من خلال العمل بها بنسبة 41.38%، وهذا يؤكد مرة أخرى أن المؤسسة تهتم وتؤمن بقدرات عمالها، وهذا الاهتمام باقتراحات العمال حتما سيزيد من الطموح والعزم لديهم وهو ما أكدته نسبة الأغلبية بـ 92.11% من الجدول رقم (28)، فمؤسسة الخزف الصحي تستعمل الإصغاء والعمل باقتراحات العمال من أجل تحفيزهم وزيادة دافعتهم وهذا ما تؤكدته النسبة 51.28% من الجدول (35) حيث أن المؤسسة تفتح المجال من أجل تقديم العمال اقتراحات وذلك خلال الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة.

ومن خلال الجدول رقم (22) نجد أن أكثر من نصف المبحوثين عبروا أنهم يترددون في القيام بالأعمال الصعبة وذلك بنسبة 57.89% ويعود السبب في ذلك لعدم امتلاكهم قدرات تمكنهم من ذلك

وهذا بنسبة 77.27% إما قدرات جسمية أو فكرية وهذا لا يعني أن دافعيتهم للعمل منخفضة بل بالنظر إلى العديد من الجداول أن مستوى الدافعية مرتفع، يمكن تفسير سبب عدم اختيارهم للأعمال الصعبة هو أن عملهم أصلاً يمتاز بنوع من الصعوبة.

ومن مظاهر اهتمام مؤسسة الخزف الصحي بزيادة الدافعية لدى العمال أنها تمنحهم صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف وذلك بنسبة 71.05% ورغم أنها قرارات بسيطة إلا أن لذلك أثر على دافعية العمال وعلى أدائهم فذلك يساعدهم في انجاز العمل بسرعة أكبر بنسبة 48.57% ويشعرهم بحرية أكبر وبأنهم غير مقيدين ومجبرين على انتظار قرارات الإدارة، أما في حالة عدم قدرتهم على اتخاذ القرار أو مواجهتهم مشكلة معينة فإنهم سيتصلون مباشرة بالمشرف المباشر وهو ما أكدته النسبة 55.26% من الجدول رقم (17) وهذا دليل على أن الاتصال الصاعد أكثر فعالية من الاتصال الأفقي عند حدوث مشاكل تواجه العمال أو عند البحث عن استشارة في أمر معين.

وعليه فالفرضية الفرعية الثانية القائلة: يساهم الاتصال التنظيمي النازل في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل هي فرضية محققة، وهذا ما أكده حساب العلاقة الارتباطية χ^2 والتي جاءت كما هو موضح في الجدولين التاليين رقم (38) و(39).

الجدول رقم (38): يمثل توزيع المبحوثين حسب تقديمهم اقتراحات للرئيس المباشر وزيادة الطموح والعزم لديهم.

المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05	المحسوبة كا ²	المجموع	التفكير في الحلول لمختلف المشاكل		تقديم اقتراحات للرئيس فيما يتعلق بمشكلة عملية
			لا	نعم	
3.84	10.47	29	fo =00	fo =29	نعم
			fe = 2.28	fe = 26.71	
		09	fo =03	fo =06	لا
			fe = 0.71	fe = 8.28	
		38	03	35	المجموع

➤ التكرار المشاهد = fo

➤ التكرار المتوقع = fe = $\frac{\text{مجموع الصف} \times \text{مجموع العمود}}{\text{المجموع الكلي}}$

المجموع الكلي

➤ درجة الحرية = Di = (c-1) (k-1)

حيث أن : عدد الأعمدة = k

عدد الصفوف = c

➤ كا² = $\frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$

التكرار المتوقع

كا² = 10.47

كا² مجدولة = 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 .

وبما أن كا² المحسوبة (10.47) أكبر من كا² المجدولة (3.84) هذا يعني وجود دلالة إحصائية

بين الاتصال الصاعد وزيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة.

الجدول رقم (39): يمثل توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات الخاصة بالعمل والشعور بالراحة النفسية مع فريق العمل.

المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05	المحسوبة كا ²	المجموع	الشعور بالراحة النفسية مع فريق العمل		تبادل المعلومات الخاصة بالعمل مع الزملاء
			لا	نعم	
3.84	4.06	35	fo = 06	fo = 29	نعم
			fe = 7.36	fe = 27.63	
		03	fo = 02	fo = 01	لا
			fe = 0.63	fe = 2.36	
		38	08	30	المجموع

➤ التكرار المشاهد = fo

➤ التكرار المتوقع = fe = $\frac{\text{مجموع الصف} \times \text{مجموع العمود}}{\text{المجموع الكلي}}$

المجموع الكلي

➤ درجة الحرية = Di = (c-1) (k-1)

حيث أن : عدد الأعمدة = k

عدد الصفوف = c

➤ كا² = $\frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$

التكرار المتوقع

كا² = 4.06

كا² مجدولة = 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 .

وبما أن كا² المحسوبة (4.06) أكبر من كا² المجدولة (3.84) هذا يعني وجود دلالة إحصائية بين

الاتصال الصاعد وزيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة، والتي مفادها: يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل، وقد تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة ما يلي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أغلبية المبحوثين يتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائهم وذلك بنسبة 92.11% مما يؤكد وجود اتصال أفقي منتشر في كل أرجاء المؤسسة، ذلك راجع إلى نوع العمل الممارس خصوصا داخل الورشات حيث يتطلب وجود قنوات اتصال أفقية تساعد على تدفق المعلومات بين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي مما يؤدي إلى التعاون وتسهيل سير العمل، ورغم أن ما نسبته 52.63% من المبحوثين يفضلون الأعمال التي تتطلب المبادرة الفردية، إلا أن ذلك لا يعني أنهم لا يفضلون الاتصال بزملائهم وذلك ما نلمسه من خلال الجدول رقم (19) فنسبة 89.47% من المبحوثين يتصلون بزملائهم في العمل، ومن خلال هذا الاتصال نتجت علاقة بينهم قيمها الكثير من المبحوثين بأنها علاقة تعاونية وذلك بنسبة 47.37% مما ولد لديهم الراحة النفسية هذا ما تمثله النسبة 78.95% من الجدول رقم (31) بحيث أن الراحة النفسية تعتبر هامة جدا في حياة العامل داخل المؤسسة وزيادة دافعيته للعمل من أجل الإبداع أكثر وسعيه من أجل التفكير الجدي لتحسين الإنتاج، ولتحقيق هذا التحسين في الإنتاج يلجأ العمال للنقاش مع بعضهم البعض وتبادل الأفكار وهو ما رأيناه في الجدول رقم (27) حيث أن ما نسبته 89.73% يؤكدون وجود نقاش فيما بينهم بهدف تحسين الإنتاج وهو رأي الأغلبية، وهذا النقاش سيولد بينهم التحدي والتنافس وهو ما عبر عليه ما نسبته 81.58% من المبحوثين في الجدول رقم (23) ومن جراء هذا التحدي والتنافس سيطمح العمال لإنجاز عملهم بنوع من التميز والتفوق وهو نفس الكلام الذي عبر عنه المبحوثين في الجدول رقم (30) حيث أن ما نسبته 65.79% من المبحوثين يبحثون عن طرق لإنجاز أعمالهم مع نوع من التميز والتفوق.

وعليه فالفرضية الفرعية الثالثة القائلة: يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في زيادة دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي في العمل هي فرضية محققة، وهذا ما أكدته حساب العلاقة الارتباطية χ^2 والتي جاءت كما هو موضح في الجدولين التاليين رقم (40) و(41).

الجدول رقم (40): يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة العلاقة السائدة بين المبحوثين

والرغبة في التحدي والتنافس عند انجاز العمل. سؤال 18 سؤال 21

ك ² المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05	ك ² المحسوبة	المجموع	رغبة المبحوثين في التحدي والتنافس		طبيعة العلاقة السائدة بين المبحوثين
			لا	نعم	
5.99	26.32	18	f _o = 00	f _o = 18	تعاونية
			f _e = 3.31	f _e = 14.68	
		13	f _o = 01	f _o = 12	عادية
			f _e = 2.39	f _e = 10.60	
		07	f _o = 06	f _o = 01	متوترة
			f _e = 1.28	f _e = 5.71	
		38	07	31	المجموع

➤ التكرار المشاهد = f_o

➤ التكرار المتوقع = f_e = مجموع الصف × مجموع العمود

المجموع الكلي

➤ درجة الحرية = Di = (c-1) (k-1)

حيث أن : عدد الأعمدة = k

عدد الصفوف = c

➤ ك² = (التكرار المشاهد - التكرار المتوقع)²

التكرار المتوقع

ك² = 26.32

ك² مجدولة = 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 .

وبما أن ك² المحسوبة (26.32) أكبر من ك² المجدولة (5.99) هذا يعني وجود دلالة إحصائية بين

الاتصال الأفقي وزيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة.

الجدول رقم (41): يمثل توزيع المبحوثين حسب النقاش بينهم من بهدف تحسين الإنتاج

وبحثهم عن طرق لانجاز العمل مع نوع من التميز والتفوق. سؤال 25 سؤال 28

ك ² المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05	ك ² المحسوبة	المجموع	البحت عن طرق لانجاز العمل مع نوع من التميز والتفوق		النقاش من اجل تحسين الإنتاج
			لا	نعم	
3.84	8.65	34	fo = 09	fo = 25	نعم
			fe = 11.63	fe = 22.36	
		04	fo = 04	fo = 00	لا
			fe = 1.36	fe = 2.63	
		38	13	25	المجموع

➤ التكرار المشاهد = fo

➤ التكرار المتوقع = fe = $\frac{\text{مجموع الصف} \times \text{مجموع العمود}}$

المجموع الكلي

➤ درجة الحرية = Di = (k-1) (c-1)

حيث أن : عدد الأعمدة = k

عدد الصفوف = c

➤ ك² = $\frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$

التكرار المتوقع

ك² = 8.65

ك² مجدولة = 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 .

وبما أن ك² المحسوبة (8.65) أكبر من ك² المجدولة (3.84) هذا يعني وجود دلالة إحصائية بين

الاتصال الأفقي وزيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة.

➤ النتيجة العامة للفرضيات.

باستعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاث يمكن استقراء ذلك ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، ويعتبر التحقق من صدق الفرضيات الفرعية تعبيراً عن صدق الفرضية العامة، وبما أن الفرضيات الثلاث قد تم التأكد من صدقها، وما أثبت ذلك أكثر النتائج المتحصل عليها من حساب كا²، وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة القائلة يساهم الاتصال التنظيمي بكل أشكاله بالمؤسسة في زيادة دافعية العمال في العمل قد تحققت إلى حد بعيد.

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

بعد التطرق في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية البحثية، ومختلف المقاربات النظرية والمقاربات الفكرية التي تناولت موضوع الاتصال والدافعية، وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على مساهمة الاتصال في زيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة، ومن خلال ما أوردهت الدراسات المشابهة في بيانات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه الدراسة، سيحاول الباحث مناقشة النتائج الحالية مع الدراسات السابقة.

أولى هذه الدراسات كانت دراسة **زرتال لطيفة** التي اهتمت بالاتصال التنظيمي، حيث كان موضوعها الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، توصلت الباحثة إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال المساعد الفعال وزيادة فعالية أداء الموظفين ولكن بشكل نسبي وضعيف، فلا يوجد إشراك فعال وإيجابي لآراء الموظفين بل على العكس من هذا كون هذا الإشراك من خلال تنفيذ الأوامر والتوجيهات فقط، وهذا ما لا يتوافق مع ما وصلت إليه الدراسة الحالية التي تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بإشراك العمال والأخذ بآرائهم والعمل بها حتى أنها تلجأ إليهم لطاب رأيهم حول مسائل تخص العمل.

ثاني الدراسات هي دراسة **طبيش ميلود** والتي اهتمت هي الأخرى بالاتصال التنظيمي، حيث تحمل عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، حيث توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن الاتصالات التي تتم داخل أقسام العمل تترك انطباعاً لدى العامل بالأهمية مقارنة بزملائه مما يؤدي إلى تنمية المهارة اللازمة لدى الفرد على تبني سلوك سليم اتجاه زملائه مما ينتج عنه التفاعل داخل المؤسسة، وأن الاتصالات التي تجري داخل التنظيم تعمل على بعث روح المنافسة

بين العاملين وكل ذلك يولد الدافعية للعمل، وهو تقريبا ما قد توصلت إليه الدراسة الحالية، أما عن النتائج التي توصل إليها الباحث **طبيش ميلود** والتي تختلف مع النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة هي أن الاتصالات داخل المنشأة محل الدراسة بحاجة إلى إعادة تقييم ومراجعة من قبل الإدارة قصد تفعيل الاتصال الرسمي وفتح قنوات جديدة تعمل على التقليل من الدور السلبي الذي يتغلغل في الوسط العمالي مما يمكن العاملين لهم القدرة على التعبير عن السعادة والأحزان والمخاوف من الآخرين دون حرج أو خوف، وهو ما لم نلمسه من خلال الدراسة الراهنة فالمؤسسة محل الدراسة نجد فيها أن الاتصال الرسمي دوره ايجابي فعال داخل المؤسسة يتيح للعمال التعبير عن كل انشغالاتهم وأرائهم أفكارهم بكل حرية.

أما ثالث الدراسات فكانت للباحثة **مارس هناء** والتي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز التي تعتبر جزء من الدافعية لدى العمال، حيث حملت الدراسة عنوان أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، وقد توصلت الباحثة إلى نتيجة هي أن السبب في إنقاص نسبة دافعية الانجاز لدى أفراد العينة فتمثل في طول الخط الإداري وليس الاتصال التنظيمي الرسمي للمؤسسة، وهو ما لم نجده في نتائج الدراسة الراهنة حيث أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيرا بالاتصال النازل الذي يعمل على زيادة الدافعية لدى العمال والدليل على ذلك نتائج الفرضية الأولى.

أما الدراسة الرابعة فكانت للباحث **صوشي كمال** والتي تناولت موضوع الدافعية، حيث حملت دراسته عنوان مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، إن نظام العمل بالعقود يؤثر سلبا على دافعية العمال، وأن العمال في المؤسسة محل الدراسة يمتازون بأن دافعتهم منخفضة لأنهم يعملون بنظام العمل بالعقود وبذلك لا يشعرون بالاستقرار في المؤسسة، وهي عكس ما توصلت إليه الدراسة الراهنة فمعظم عمال مؤسسة الخزف الصحي يمتازون بدافعية مرتفعة وهو ما أكدته النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الأهداف:

بناءً على النتائج المتحصل عليها من البحث الميداني والتي طرحها الباحث في ضوء فرضيات الدراسة يمكن القول أن الدراسة الراهنة أدت إلى تحقيق أهدافها بنسبة كبيرة جداً وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة والتي تتوافق مع الأهداف المحقق كالاتي:

➤ أن الاتصال السائد بشكل كبير في مؤسسة موضوع الدراسة هو الاتصال الشفهي وهو ما دلت عليه نتائج الجدول رقم (06)، وغالبا ما يكون اتجاه هذا الاتصال في الاتجاه النازل أو الصاعد، بينما الاتصال الذي يكون بين العمال (الاتصال الأفقي) أقل وجوداً من الاتصال النازل والصاعد ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل الممارس والطبيعة الفيزيائية للمؤسسة (كبر حجم المؤسسة وضجيج الآلات..الخ).

➤ ومن أهداف الدراسة أيضاً التعرف على مستوى الدافعية لدى عمال المؤسسة موضوع الدراسة، وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجانب الميداني وبالتحديد الجداول رقم (21) (23) (25) (26) (29) (30) نجد أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي يمتازون بمسويات عالية من الدافعية، فالعمال يمتازون بالجدية والحرص والتحدي والتنافس هذا ما أكدته نتائج الجدولين رقم (21) و(23)، كما أكد الجدول (25) أن عدد كبير من العمال يبذلون جهد متميز في عملهم، وأنهم يشعرون بالرضا والاستقرار هذا ما رأيناه في الجدول رقم (26)، ومن مظاهر ارتفاع دافعتهم الجدولين (29) و(30) حيث أن العمال يفكرون في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم وأنهم يبحثون عن طرق لانجاز العمل مع نوع من التميز والتفوق، أما نتائج الجدول رقم (32) فأكدت أن العمال يتحملون مسؤولية العمل الذي يقومون به، وكل هذه النتائج تعتبر مؤشرات عن وجود دافعية مرتفعة لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي.

➤ التعرف على مدى اهتمام مؤسسة موضوع الدراسة بالاتصال، وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها اتضح لنا أن مؤسسة الخزف الصحي تهتم كثيراً بموضوع الاتصال بجميع أنواعه وأشكاله، خصوصاً الاتصال النازل الذي أخرجته من الإطار المعتاد في المؤسسات والمتمثل في جعله وسيلة لإيصال القرارات والأوامر فقط بل استغلته بطريقة جيدة فتستخدمه كحافز معنوي من خلال تقديم الشكر والثناء للعمال والاعتراف بمجهودهم المبذول وتحفيزهم أيضاً من خلال وضع منشورات فيها عبارات تحفيزية، وكل هذا قد أكدته نتائج الجداول رقم (10) (11) (14) (35).

- ومن الأهداف التي تحققت أيضا الكشف أن الاتصال النازل يساهم في زيادة الدافعية لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي، وهو ما دلت عليه نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي تحققت بنسبة كبيرة.
- أيضا الكشف عن مدى مساهمة الاتصال الصاعد في زيادة الدافعية لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي، وهو ما دلت عليه نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي هي الأخرى قد تحققت.
- الكشف عن مدى مساهمة الاتصال الأفقي في زيادة الدافعية لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي، وهو ما دلت عليه نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي تحققت.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة وطرق تحسينها، وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها نجد أن إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة تمتاز بالقوة، فكل اتجاهات الاتصال تسير بشكل جيد دون وجود عراقيل تقف أمام العملية الاتصالية ما عدا وجود تشويش في الورش بسبب ضجيج الآلات وكبر حجم المؤسسة التي تقف عائق أمام الاتصال الأفقي وهذا ما أكده الجدول رقم (19).

خامسا: النتيجة العامة للدراسة.

- لقد سمحت لنا النتائج المتحصل عليها من ميدان الدراسة وبعد معالجتها وتحليلها من التوصل إلى مجموعة من النتائج حول موضوع الدراسة، والتي نوردتها كالتالي:
- من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان تبين أن الاتصال النازل والتمثل في: القرارات والأوامر، التعليمات، التذكير، النصائح، التوجيهات، الشكر والثناء والاعتراف بجهود العمال، كل ذلك يساهم في زيادة الدافعية لدى العمال، خصوصا الاعتراف بجهود العمال وتقديم عبارات الشكر والثناء لها أهمية كبيرة في رفع معنويات العاملين بما ينعكس على أداء العمال وسلوكياتهم ودافعيتهم، وأن وجود التشجيع والحوافز المعنوي من قبل الإدارة للعمال أمر أساسي ومهم داخل المؤسسة.
 - الاتصال الصاعد يزيد دافعية العمال وذلك من خلال الاستماع لانشغالات العمال والاهتمام بشكاويهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم والعمل على حلها وفتح المجال للعمال للتعبير عن آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم لأن ذلك يشعر العمال بأنهم ذو قيمة داخل المؤسسة وأن المؤسسة تهتم بهم وبحقوقهم وقدراتهم كبشر وليسوا كآلات، هذا يرفع معنوياتهم ويزيد لديهم الطموح والعزم وبذلك يتحسن أداؤهم ودافعيتهم.

- الإنسان كائن اجتماعي يبحث دائما عن التواصل مع غيره حتى وإن كان في إطار العمل، فالعمال يتصلون ببعضهم ويتبادلون المعلومات الخاصة بالعمل وفي هذا السياق يتبادلون النقاشات المختلفة من أجل تحسين الإنتاج ما يولد لديهم الرغبة في التحدي وذلك من خلال العمل بنوع من التميز والتفوق، بالإضافة إلى أن فريق العمل له دور كبير راحة العامل النفسية فإن كانت العلاقة بين العمال حسنة سيشعر العامل بالراحة، وبذلك توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الأفقي يزيد دافعية عمال مؤسسة الخزف الصحي.
- مؤسسة الخزف الصحي تهتم بإشراك العمال والأخذ بأرائهم والعمل بها حتى أنها تلجأ إليهم لطاب رأيهم حول مسائل تخص العمل.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة في الأغلب على الاتصال الشفوي.
- لشكلي الاتصال التنظيمي النازل والصاعد في المؤسسة دور أساسي في انسياب المعلومات بين الإدارة والعمال، ويساعد في تحسين العلاقة بين العمال والإدارة.
- المؤسسة محل الدراسة نجد فيها أن الاتصال الرسمي دوره ايجابي فعال داخل المؤسسة يتيح للعمال التعبير عن كل انشغالاتهم وأرائهم وأفكارهم بكل حرية.
- وبصورة عامة توّضح النتائج المتوصل إليها أنّ الاتصال بكل أشكاله (النازل، الصاعد، الأفقي) في المؤسسة يساهم في زيادة دافعية عمالها.

سادسا: التوصيات والاقتراحات.

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة يتوجب عليه تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات، وهذا حسب ما وقف عليه الباحث أثناء الدراسة الميدانية والتي يمكن أن يوجز هذه التوصيات في النقاط التالية:

- ضرورة فتح قسم العلاقات العامة في المؤسسة باعتباره قسم حيوي يقوم بوظائف متنوعة تساهم في نجاح المؤسسة، سواء على المستوى الداخلي (الاهتمام أكثر بطاقتها البشرية) أو على المستوى الخارجي.
- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والاستخدام الأوسع للإنترنت والشبكات الأخرى، وإنشاء شبكة تربط بين الأقسام المختلفة للمؤسسة.
- التكوين والتدريب الفعال والمستمر للعمال على الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال الحديثة.
- ضرورة العمل على تفعيل الاتصال الأفقي أكثر، وذلك من خلال إعادة تصميم الوظائف للتشجيع على العمل الجماعي أكثر.
- تحسين ظروف العمل المادية

أما الاقتراحات التي يقترحها الباحث فهي القيام بدراسات في المواضيع التالية:

- الاتصال غير الرسمي وعلاقة بدافعية العمال في المؤسسة.
- الاتصال ودوره في تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- وسائل الاتصال ومساهمتها في تحسين الأداء.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وبعد عرض وتحليل النتائج وتفسيرها تبين لنا أن الفرضيات الجزئية الثلاث للدراسة محققة وهذا بناءً على النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وبالتالي تحقق الفرضية العامة وعليه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يساهم في زيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة.



خاتمة:

حاولت هذه الدراسة تقديم تحليل سوسيولوجي لعملية الاتصال التنظيمي، باعتباره ظاهرة ضرورية وحتمية بأي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها، ولأن عملية الاتصال لها دور في كافة الأنشطة بالمؤسسة، وجب الاهتمام بها كعنصر فعال فهي تستهدف المعلومات والأفكار والسلوك والأداء وحتى زيادة دافعية العمال، هذه الأخيرة تعتبر من أهم السبل المؤدية إلى تحقيق أداء عال وراق داخل المؤسسة، فنجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية والاهتمام بهم وتلبية احتياجاتهم وإشباعها عن طريق حوافز معنوية وأهمها هو الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى الحوافز المادية.

وقد تم الاستناد إلى التراث النظري لدراسة هذا الموضوع دراسة علمية، ثم اللجوء إلى الميدان وهو مؤسسة الخزف الصحي لتقصي الحقائق وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة، ليتوصل الباحث في ختام هذا البحث المتواضع إلى الهدف الرئيسي الذي انطلق منه والذي يتمحور حول التعرف إن كان الاتصال التنظيمي يساهم في زيادة الدافعية لدى العمال في المؤسسة، وتأسيسا على المعطيات والمعلومات التي تناولناها في القسم النظري والبيانات والإحصائيات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية في مؤسسة الخزف الصحي أثبت أن الاتصال التنظيمي بكل أشكاله (النازل، الصاعد، الأفقي) يساهم في زيادة دافعية عمال المؤسسة.

وفي الأخير يأمل الباحث أن يكون قد ساهم مساهمة متواضعة بهذا البحث في إثراء هذا الموضوع وأن يكون تمهيدا لمواضيع أخرى أكثر توسعا وأكثر شمولية من هذه الدراسة، لتُغني البحث العلمي عامة وتُثري علم الاجتماع العلاقات العامة خاصة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1. الكتب:

1. إحسان دهب جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، عمان، 2011.
2. أحمد بخوش: الاتصال والعولمة، دار الفجر، الجزائر، 2008.
3. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
4. أحمد عبد الرؤوف درويش: مشكلات البحث العلمي في العالم العربي (دراسة في سوسيولوجيا التنظيم)، دار الوفاء للدنيا، الإسكندرية، 2013.
5. أحمد عزت راجح: أصول علم النفس، دار الكتاب العربي، القاهرة، ط7، 1968.
6. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
7. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط8، 2002.
8. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
9. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
10. أحمد محمد عبد الخالق: علم النفس أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
11. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء، القاهرة، 2001.
12. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2011.
13. بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة، الأردن، 2015.
14. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
15. بلال خلف السكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة، عمان، 2009.
16. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2009.
17. بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006.
18. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.

19. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2011.
20. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، 2006.
21. حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، عمان، 2004.
22. حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد، دار الحامد، عمان، 2009.
23. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
24. خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء، عمان، 2010.
25. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، 2002.
26. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2007.
27. الخوالدة أحمد ناصر، يحي إسماعيل عيد: مراعاة مبادئ الفروق الفردية، دار وائل، عمان 2005.
28. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
29. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
30. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
31. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007.
32. زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2011.
33. سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011.
34. سامي محسن الختاتنة: علم النفس الصناعي، دار الحامد، عمان، 2013.
35. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، ط3، 2007.
36. سعيد عيمر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايدسيرفيس لاستشارات التطوير الإداري، ط2، القاهرة، 2000.
37. السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
38. سيد عبد الحميد موسى: العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية، مصر، 1986.

39. سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية)، مطبعة العشري، مصر، 2005.
40. شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009.
41. شفيق حداد وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، الأردن، 1998.
42. شفيق رضوان: السلوكية والإرادة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، ط2، 2002.
43. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2010.
44. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، 2009.
45. صباح الحميد علي، غازي فرحات أبو زيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار حامد، عمان، 2007.
46. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2005.
47. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط10، 2003.
48. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
49. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
50. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007.
51. عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، 2007.
52. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، عمان، 2008.
53. عبد الرحمن عزي: الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الأمة، الجزائر، 1995.
54. عبد الرحمن عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
55. عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
56. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001.
57. عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

58. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
59. عبد الله محمد عبد الرحمن، عمي محمد البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
60. عثمان عمر بن عمار: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
61. علاونة شفيق: علم النفس العام، دار المسيرة، عمان، 2004.
62. على السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، د سنة.
63. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004 .
64. علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013.
65. علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2006.
66. غالب محمد الشخي: أساسيات علم النفس، دار المسيرة، عمان، 2013.
67. فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
68. فتحي أحمد دياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء، عمان، 2013.
69. فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار زهراء، الأردن، 2013.
70. فضيل دليو وآخرون: الاتصالات في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003.
71. فضيل دليو: الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر، القاهرة، 2003.
72. فوزي محمد جبل: محاضرات في علم النفس العام، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، دس.
73. فيصل عباس: الشخصية في ضوء التحليل النفسي، دار المسيرة، بيروت، 1987.
74. قوي بوحنية: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
75. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
76. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، دسنة.

77. ماجدة العطية: سلوك المنظمات (سلوك الأفراد والجماعات)، دار الشروق، الأردن، 2003.
78. مجدى عزيز إبراهيم: مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
79. محمد بالرايح: الدافعية الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
80. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
81. محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لنديا، الإسكندرية، 2007.
82. محمد جهاد جمل، دلال هالات: مهارات الاتصال الإنساني، دار الكتب الجامعية، الإمارات العربية المتحدة، 2008.
83. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا، الإسكندرية، د سنة.
84. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
85. محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
86. محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، عمان، 2010.
87. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار الجامعة المعرفية، الإسكندرية، 2006.
88. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
89. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، عمان، 1999.
90. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري (مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية)، دار الفكر، عمان، 2007.
91. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق، عمان، ط4، 2003.
92. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل، الأردن، ط3، 2006.
93. محمد محمود بني يونس: سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة، عمان، ط4، 2015.
94. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 2007.

95. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004.
96. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
97. مصطفى نجيب شاوش: الإدارة الحديثة (مفاهيم وظائف وتطبيقات)، دار الفرقان، عمان، 1993.
98. مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة، دار الحامد، عمان، 2015.
99. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008.
100. مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة الإعلامية، لبنان، 2006.
101. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، عمان، 2010.
102. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004.
103. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
104. نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2008.
105. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2007.
106. هالة منصور: الاتصال الفعال (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
107. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
108. يوسف سعدون: علم الاجتماع (دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية)، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، د سنة.

II. المعاجم

01. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

III. الرسائل والأطروحات العلمية:

01. بسمة بوكروش: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة، عنابة، 2012.

02. صوشي كمال: مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

03. لطيفة زرطال: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.

04. ميلود طيبش: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص الاتصال في المنظمات بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

05. هناء مارس: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال، شهادة ماجستير في علم النفس العملي والسلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2008.

IV. المجالات العلمية:

01. دليلة بركان: تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر، ديسمبر 2011.

02. رابح العايب: الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 29، جوان 2008.

03. سلطان بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، فيفري 2004.

04. عبد الأمير عبد الكاظم: تأثير التنظيم الفندقي في تنمية الدافعية والحوافز للموارد البشرية، مجلة كلية الدراسات الإنسانية الجامعية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 3، 2013.

05. عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد15، جوان2011.
06. عماد لعلاوي: الدافعية في المنظمات بين الماضي والحاضر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة عنابة، العدد 39، جوان 2013.
07. فائزة رويم: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول معاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، د سنة.
08. مريم عثمان: الدافعية وعلاقتها بالتغير التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد42، ديسمبر2014.
09. ياسين محجر: تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد7، جانفي 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

01. Chantal Bussenault et Mantine préline : **Economie et gestion de l'entreprise** , librairie Vuibert paris , 1995.
- 02.Octave Gelenier: **stratégie de l'entreprise et motivation de hommes et techniques**, librairie Vuibert paris , 1984.
03. Sekion lakhdar et fabi blandin: **gestion des ressources humaine**, université de Montréal, 1993.
04. T.peters, R.waterman: **le prix de l'excellence, les secrets des meilleurs entreprise-ed**, inter édition, paris 1983.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

الاتصال التنظيمي والدافعية لدى العمال في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علاقات عامة.

الأستاذ المشرف :

شيهب عادل

من إعداد الطالب :

بصيصل ياسين ✓

ملاحظة:

هذه الاستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في زيادة الدافعية لدى العمال، وإجاباتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي، وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبرة عن الحقيقة.

المطلوب منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجاباتكم.

❖ إن هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية: 2016 / 2017

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- السن:.....
- 2- المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
- 3- الأقدمية في المؤسسة:.....

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

- 4- كيف تتصل الإدارة بك ؟
- المسؤول المباشر - الإعلانات
- الاجتماعات - الهاتف
- البريد الالكتروني
- 5- هل الإدارة تتصل بالعمال من أجل:
- تقديم قرارات وأوامر - تقديم معلومات
- إشراك العمال في أمر معين - تحفيز وتشجيع العمال
- 6- هل تتلقى النصائح والتوجيهات من قبل المشرف المباشر؟. نعم لا
- 7- هل يقوم المشرف بتذكيرك لإنجاز المهام؟ نعم لا
- 8- هل تتلقى الشكر والثناء من قبل المسؤولين؟ نعم لا
- 9- هل تحس أن الإدارة تعترف بمجهودك؟ نعم لا
- 10- بما تمتاز العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال ؟
- حسنة مقبولة سيئة
- 11- ما هي أسباب اتصالك بالإدارة ؟
- تقديم تقارير العمل - طلب تفسير وتوضيحات
- تقديم شكاوي واحتجاجات - تقديم ملاحظات واقتراحات
- 12- هل تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟ نعم لا
- 13- هل سبق وأن قدمت اقتراح لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية؟ نعم لا
- *.في حالة الإجابة بـ نعم . كيف كان الرد : عمل بها - أخذها بعين الاعتبار - تجاهلها
- 14- هل تهتم الإدارة بشكاوي العمال ؟ نعم لا

15- في حالة مواجهتك لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فوراً ؟

المشرف المباشر الإدارة الزملاء

16- هل تتبادل المعلومات الخاصة بالعمل مع زملائك؟ نعم لا

17- هل يمكنك الاتصال بزملائك أثناء العمل؟ نعم لا

*. في حالة الإجابة ب نعم : تتصل لأن:

- نوع العمل يفرض ذلك - لأنك بحاجة للحديث معه

- لتتناقش معه حول كيفية العمل - للسؤال عن أحواله الشخصية

*. في حالة الإجابة ب لا:

- لأنه ممنوع - لأنك لا تريد - بسبب ضجيج الآلات

.....-أخرى تذكر

18- ما طبيعة العلاقة السائدة بينك وبين زملائك في العمل:

تعاونية عادية متوترة

المحور الثالث: الدافعية لدى العمال.

19- هل تمتاز بالجدية والحرص أثناء إنجاز عملك؟ نعم لا

*. مهما كانت الإجابة لماذا؟.....

20- هل تتردد في القيام بالأعمال الصعبة؟ نعم لا

*. إذا كانت الإجابة ب نعم، هل لأنك:

- لا تمتلك قدرات تمكنك من ذلك - لا تريد بذل جهد كبير في العمل

.....-أخرى تذكر

21- هل لديك رغبة في التحدي والتنافس عند إنجاز عملك؟ نعم لا

22- ما نوع الأعمال التي تفضلها؟

- أعمال تتطلب المبادرة الفردية - أعمال تتطلب المبادرة الجماعية

.....-أخرى

23- ما مستوى الجهد الذي تبذله في عملك؟ متميز متوسط ضعيف

24- هل تشعر بالرضا والاستقرار في عملك؟ نعم لا

25- هل هناك نقاش بينك وبين زملائك بهدف تحسين الإنتاج؟ نعم لا

26- هل اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك يزيد من الطموح والعزم لديك ؟ نعم لا

27- هل تفكر بالحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال فترة عملك ؟ نعم لا

28- هل تبحث دائما عن طريقة لانجاز العمل مع نوع من التميز والتفوق ؟ نعم لا

29- هل تشعر بالراحة النفسية مع فريق عملك ؟ نعم لا

30- هل تتحمل مسؤولية العمل الذي تقوم به ؟ نعم لا

*. في حالة الإجابة ب نعم، طبيعة هذه المسؤولية تتمثل في:

الالتزام بالدقة في العمل الانضباط و الجدية في العمل الالتزام بالمهام المسندة

أخرى تذكر

31- هل المكافأة التي تتوقع الحصول عليها من خلال انجازك للعمل هي الأجر فقط ؟ نعم لا

*. إذا كانت الإجابة ب لا : ما نوع المكافآت التي تتوقعها:

- التقدير والاحترام من قبل الإدارة - الترقية

- الشكر والثناء - أخرى تذكر

32- هل تمنحك المؤسسة الصلاحية في اتخاذ القرار في بعض المواقف؟ نعم لا

*. في حالة الإجابة ب نعم ، يدفعك ذلك إلى:

- سرعة في أداء العمل - المرونة في العمل

- يرفع من معنوياتك - الشعور بالرضا عن النفس وتحقيق الذات

33- هل تحفزك الإدارة على تحقيق تنظيم فعال ؟ نعم لا

*. في حالة الإجابة ب نعم : من خلال :

- منشورات فيها عبارات تحفيزية. - الاتصال بك والتعرف على حاجاتك

- اجتماعات تفتح لك المجال لتقديم اقتراحاتك.

*. في حالة الإجابة ب لا .في رأيك لماذا ؟

- لأن الإدارة لا تفكر بموضوع التحفيز - بسبب الضغوط المهنية الملقاة على عاتق الإدارة

- عدم اهتمام المستويات العليا بأهمية الجوانب الإنسانية للعمال.