

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة -

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية

دراسة حالة - مطاحن الأوراس - باتنة

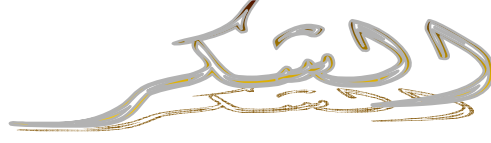
بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير
فرع: تنظيم الموارد البشرية.

تحت إشراف :
الدكتور : مرازقة عيسى

من إعداد الطالبة :
فرحاتي لويذة

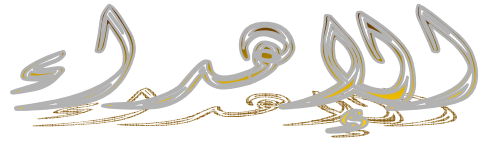
الجامعة الأصلية		الرتبة العلمية	الأستاذ
جامعة باتنة	رئيسا	أ.ب. العالي	أ.د. علي رحال
جامعة باتنة	مقررا	أ.محاضر	د. عيسى مرازقة
جامعة بسكرة	عضوا	أ.محاضر	د. عبد الناصر موسي
جامعة باتنة	عضوا	أ.محاضر	د. إيمان بن زيان

السنة الجامعية: 2008/2007



الشكر لله العلي القدير، وإنه ليسعدني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف
الدكتور: **عيسى مرازقة** الذي لم يخل علي بالنصيحة القيمة والإرشاد المتواصلين، حتى بلغت
المذكرة شكلها النهائي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي الدكتورة: **بن زيان إيمان** على مساعدتها لي.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ: **دردور عبد الفتاح** على مساعدته القيمة لنا، كما أتقدم بجزيل
الشكر إلى عمال المكتبة الجامعية للكلية على تعاونهم معنا وأخص بالذكر السيد: **رحابي**
سمير وسمرة على مساعدتهم المعتبرة.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي ومسؤولي وحدة مطاحن الأوراس على تعاونهم معنا
لإنجاز الجانب الميداني للمذكرة.
وأقدم بالشكر لكل من شارك من بعيد أو قريب لمساعدتي في إنجاز المذكرة.



إلى من يعجز اللسان عن شكرها وحياتي فردوس بوجودها...

إلى أغلى امرأة وأحلى امرأة أهواها...

إلى ريان القلب ورحاب السماء إلى من هي في القلب تقيم وعلى عرشه تبقى وهي بالذهب والفضة مرسومة فيه...

(أمي الغالية)

إلى من نحت في الأخلاق ...

إلى قرّة عيني...

إلى الغائب الحاضر في قلبي دائما ...

إلى روح أبي الغالي (رحمه الله)

إلى أقرب الأقارب ورود ورياحين الأهل أختي (سهيلة، سارة، سميرة، عمر، فيصل، نور الدين)

إلى جميع صديقاتي.

إلى كل من يعرف لـويـزة.

مقدمة

مقدمة:

عرفت المنظمات تغييرات عديدة، أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث ارتبطت بها ارتباطا كبيرا بعد أن اكتست أهمية كبيرة، وقدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وأصبحت المنظمات تقيم على مدى استعمال هذه التكنولوجيا، وعلى هذا الأساس يعد الاتصال التنظيمي عملية أساسية، وحيوية، ومستمرة طوال حياة المنظمة، بل هو حياتها و بدونه تنهار وتفلس، حيث باتت تدرك أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق لتحسين الصورة أمام المنافسين، بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي، كما يلعب دورا هاما في تفعيل الأداء الجماعي للعمل، وبالتالي التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد حيث أكدت **د. منال طلعت محمود** بأنه: « من خلال الاتصال يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أنه أداة لإحداث التغيير في السلوك البشري»⁽¹⁾.

وهذا التأثير يتمثل في حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، والتي من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين، وتحفيزهم على الأداء الجيد للمهام الموكلة إليهم، حيث أكدت الدراسات التي قام بها روبرت سلتنسال « بأن القائم على عملية الاتصال بين الإدارة و العاملين والذي يعتبر حلقة الوصل بينهما، هو صانع الإنتاجية والروح المعنوية بما يمتلكه من قدرة على التأثير في العاملين، وحفزهم الجيد»⁽²⁾.

بالتالي وجب التركيز على أهمية الاتصالات في تشكيل العلاقات الإنسانية واعتبارها عامل مؤثر في اتجاهات الأفراد، و آرائهم، و نظرتهم إلى العمل والإدارة، و بالتالي في حفزهم ومن هنا سنولي أهمية للحوافز بصفة عامة، والمعنوية منها بصفة خاصة حتى نعرف إلى أي مدى يمكن اعتبار الاتصال الرسمي حافز معنوي للأفراد؟

أولا: إشكالية الدراسة:

في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت المنظمات تقيم على أساس مستوى استعمال هاته التكنولوجيا، حيث يعتبر البعض بأن مستوى التطور للمجتمعات وخاصة المنظمات مرتبط بمستوى الاتصال فيها، فهو من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات، واستمرارها، لأنه من بين العوامل التي تسح للمنظمة بتفعيل أداء العاملين، و مشاركتهم في تحقيق المهام الموكلة لهم، وهذا التفعيل للأداء يستوجب حوافز معينة منها المعنوية.

1- بن نوار صالح، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، عن فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال، 2003، ص 83.

2- يوسف عنصر، الاتصال في المؤسسة، نفس المرجع، ص 124.

وعلى اعتبار أن الاتصال غير الرسمي من العوامل المؤثرة في أداء المنظمة إلا أن الاتصال الرسمي يأخذ الحيز الأكبر من حيث الأهمية، هذا من جهة ومن جهة أخرى الاتصال الرسمي تختلف مستوياته من اتصال بين الرؤساء، وآخر بين العاملين، ومع المحيط، وبين الرؤساء والعاملين ركزنا على النوع الأخير منها، محاولين الإجابة عن التساؤل التالي:

ماهي العلاقة بين الاتصالات الرسمية والحوافز المعنوية؟

وتتدرج ضمن هذا التساؤل مجموعة تساؤلات فرعية هي:

1. هل تبادل المعلومات المختلفة بين الرئيس والعاملين تزيد من إحساسهم بالأهمية؟
2. هل يمكن اعتبار الاتصال الفعال حافز معنوي للأفراد؟

ثانياً: مبررات الدراسة:

من بين الأسباب التي دعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ما يلي:

1. الاهتمام الأكاديمي المتزايد في مجال البحث بموضوع الاتصال، خاصة لإبراز التطورات الحديثة المتعلقة أساساً بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.
2. اهتمام المنظمات بالتكنولوجيا، وإغفالها الجانب الإنساني المهم المتعلق بها وهو المورد البشري.
3. الدور الحديث للاتصال في بناء العلاقات الإنسانية، و تفعيلها مما يحفز الأفراد للعمل الإيجابي.
4. إدراك العلاقة السببية بين التحفيز ونظام الاتصال بالنسبة للمسير.
5. عدم اهتمام المنظمات بنوعية الحوافز المقدمة للأفراد، وما نتج عنه من جمود في الابتكارات، و التطوير لأساليب العمل، زيادة على انخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات دوران العمل، و النزاعات العمالية.
6. تسليط الضوء على بعض النظريات الإدارية التي تطرقت إلى التحفيز، وضرورة استرشاد المدراء في المنظمات بأفكارها حتى يتمكنوا من فهم سلوك ودوافع الأفراد.
7. أهمية الحوافز المعنوية في دفع الأفراد، كما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية من خلال النظر إلى الفرد على أنه مخلوق اجتماعي.
8. أهمية موضوع الحوافز من جهة، وكونه غير وارد في المنظمة الجزائرية بالشكل الذي يبينه كفرصة أو وسيلة ناجحة لتحقيق مستقبل أفضل من جهة ثانية.

9. توضيح بعض النظريات الإدارية في التحفيز، ومدى علاقتها بسلوكيات الاتصالات في المنظمة.

10. دراسة الاتصال كظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الإنساني ودوافعه، ومحفزات الدوافع.

11. تتمثل أهم أسباب ضعف اقتصاديات الدول النامية حالياً، حسب مختلف التحاليل الاقتصادية الحديثة في ضعف مستوى إنتاجية الموارد البشرية، ويكمن السبب في ذلك بالتأكيد في عدم تجنيد، وتحفيز هذه الموارد من جهة، وغياب الاتصال مع الأفراد من جهة أخرى.

12. تبيان أهمية الاتصال ودوره الفعال في زيادة فرص البقاء للمنظمة، والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة بها.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

إن لكل دراسة مجموعة من الفرضيات تنطلق منها، ليحاول الباحث أن يثبت هل هي صحيحة أم خاطئة، وذلك أثناء طرحه للموضوع محل الدراسة. نفس الشيء ينطبق على الدراسة التي بين أيدينا، إذ رأينا أن هناك فرضيات مهمة سنحاول الانطلاق منها، لنصل في النهاية إلى معرفة مدى ما تحمله من صحة أو خطأ، وهي فرضيات لها كل الصلة بالموضوع وهي كالتالي:

1. ممارسة الاتصال بفعالية تؤدي إلى إحساس العامل بالأهمية.

2. الحوافز المعنوية مهمة لدى العامل.

3. الاتصال الرسمي الفعال حافز معنوي للأفراد.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانباً حساساً داخل التنظيم، فالإتصال له دور أساسي في كل جماعة أو تنظيم، من تسهيل حياة الأفراد والجماعات بفضل ما له من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات، ومن هذا المنظور التطوري اعتبر الإتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع، وتنظيم مختلف الأنشطة، فكان الإتصال التنظيمي أحد أهم المجالات التي تُعنى بها المنظمات العصرية على اختلاف تخصصاتها في عمليات التفاعل، وبناء العلاقات داخل المنظمة ذاتها، أو في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

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

أما فيما يخص الحوافز فهي ذات أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المختلفة التي يتطلع إليها العامل والمنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي فإن أي تطور أو زيادة في الأداء في العمل، يرتبط بالدرجة الأولى بمعطيات إنسانية أولا وهي الحوافز المعنوية، وعلى حسن اتصال الأفراد العاملين بالإدارة من جهة، واتصالهم ببعضهم البعض من جهة أخرى وهذا ثانيا، لأن العنصر البشري يعتبر محور التنمية والتطور في كل المجالات وبالتالي فضرورة الاهتمام به يعتبر من مواضيع البحث الدائمة والمتجددة عبر كل الأزمنة.

خامسا: أهداف الدراسة:

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

1. محاولة جمع مادة علمية كافية حول الموضوع.
 2. الكشف عن جوهر العلاقة بين الحوافز المعنوية والاتصال، ومدى تأثير هذا الأخير وكونه حافزا في حد ذاته.
- والأهداف العملية هي:

1. التطرق إلى مدى تأثير الاتصال في العلاقات الإنسانية بين الإداريين.
2. نحاول التطرق إلى أهمية الحوافز المعنوية التي تقدم داخل المؤسسة الجزائرية، وكيف يكون الاتصال حافزا معنويا من جهة ويسمح بالتعرف على الحاجات الفعلية للأفراد والحوافز المعنوية التي تبلي هذه الاحتياطات من جهة ثانية.
3. الاجتهاد في التوصل إلى الآليات و الوسائل التي من خلالها نستطيع تطوير و تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال تحسين عملية الاتصال و نظام الحوافز.

سادسا: منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث و التحقق من فرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقمنا بنقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول نتناول فيه الاتصال الرسمي، مفاهيم حول ماهية الاتصال وأهميته والتطور التاريخي لنظرية الاتصال، نماذج وشبكات الاتصال، قنواته ووسائله، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ومقومات الاتصال الفعال التي تجعل منه حافز معنوي للأفراد، ثم نتطرق إلى الفصل الثاني لنتعرف عن الحوافز المعنوية، ومفاهيم أساسية حول السلوك و الدافعية، ومفهوم الحوافز وأهميتها، ثم نظريات الدافعية وأشكال الحوافز وبعدها نتطرق بشيء من التفصيل للحوافز المعنوية، وإلى أهميتها، أشكالها ونظرياتها.

ليأتي بعدها الفصل الثالث و يضم الجزء التطبيقي الذي سيكون انعكاس لما تم تناوله في الجزء النظري بإتباع دراسة حالة مطاحن الأوراس _ باتنة _

الفصل الأول

الاتصال الرسمي في المؤسسة

مقدمة:

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم، وتحقيق العمل الجماعي، وهو الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات، الأفكار، الاتجاهات، المشاعر، الإحساسات، والانطباعات بين الأفراد، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم ببعضهم ببعض، وخاصة الاتصال الرسمي الذي يمكن للمنظمة الاعتماد عليه للحصول على ميزة اتصالية تكون بالنسبة لها كميزة تنافسية ضمن المحيط الذي تتواجد فيه.

محاولة لفهم هذه العلمية المهمة سنتناول في هذا الفصل ما يتعلق بها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال.

المبحث الثاني: الاتصال الرسمي، أساليبه، قنواته، شبكاته.

المبحث الثالث: معوقات الاتصال الرسمي و مهاراته.

المبحث الرابع: تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

المبحث الخامس: مقومات الاتصال الفعال.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال.

محاولة للإحاطة بجوانب الاتصال التنظيمي، نحاول تقديم بعض المفاهيم المتعلقة به، أنواعه، أهمية، وظائفه، عناصر العملية الاتصالية ونماذجها وخطواتها، كما نوضح تطور الاتصال عبر التاريخ والنظريات المفسرة له.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال، عملية الاتصال، مهام الاتصال.

أولاً: مفهوم الاتصال:

قبل التطرق إلى مفهوم الاتصال، لا بد من تعريف المعلومة وذكر خصائصها مع الإشارة إلى أهميتها.

I- تعريف المعلومة وخصائصها:

- هي: « إخبار وإفادة تنتقل معرفة ما، أو علم وموضوع معين، كما أنها عملية تؤدي إلى فهم أمثل للمحيط⁽¹⁾ ».
- وهي: « بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستعمالها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال من يستقبلها⁽²⁾ ».
- إذن قد تكون المعلومة في شكل أرقام، كلمات، رموز وهي المادة الخام لنظام المعلومات، حيث يقوم هذا الأخير بتشغيلها لتحويلها على منتج تام وهو المعلومة.
- ولها مجموعة خصائص هي:
- حامل للعمليات التفسيرية: فإذا اعتبرنا أن النظام هو مجموعة النشاطات والقرارات المتوافقة والمتسلسلة منطقياً، للوصول إلى نتيجة مرجوة في كل مرحلة هناك معلومات مخزنة، معالجة ومنشورة.
- وسيلة للتواصل في التنظيم: التشغيل الجيد للمنظمة يولد حاجة لبث المعلومة، للتحكم وتطوير قاعدة المعطيات.
- حامل للمعارف الشخصية (الفردية): المعرفة نتاج لنماذج معرفية، حيث تسمح المعلومة للحصول على معارف ومعالجتها.
- أداة ربط بالمحيط: يحتوي كل منتج، أو خدمة على معلومات تكون أداة ربط للمؤسسة بمحيطها.

II- تعريف الاتصال:

كلمة الاتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis وبالانجليزية Common، وبالفرنسية Commun أي عام ومشترك⁽¹⁾ أي أنه اشترك مع الغير سواء كان شخصاً أو مجموعة أشخاص، في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات⁽²⁾.

وفي اللغة العربية لفظ اتصال : من فعل اتصل يتصل اتصالاً الشيء بالشيء أي التصق به، ويأخذ معنى عام وهو: نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وغيرها بين الأفراد، ويكون عادة عن طريق اللغة.

وقد أعطيت له مجموعة من التعاريف الاصطلاحية، نذكر منها ما يلي:

1- REUZEAU M., Economie d'entreprise, Ed ESKA , Paris ,1993, p 71.

²- صونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، ط2، 2001، ص 38.

- عرفه **بيرلو D. Berlo** « الاتصال هو العملية التي يتم لها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من شخص لآخر»⁽³⁾.
- « مجموع العمليات الفيزيائية والنفسانية، التي من خلالها تقوم (تحدث) عملية تبادل وتمرير معلومة من شخص يسمى الباعث إلى شخص يسمى المستقبل، وذلك لتحقيق أهداف معينة»⁽⁴⁾.
- كما تعرف **جمعية إدارة الأعمال الأمريكية** الاتصال بأنه: « أي سلوك ينتج عند تبادل المعنى»⁽⁵⁾.
- عرفه **روس R.Ross** على أنه: « عملية تتطوي على فرز واختيار الرموز بطريقة ما، تساعد المستمع (المستقبل) في حدود إطاره الفكري على تفهم، وإعادة تكوين المعاني المحتواة في الإطار الفكري، لمزاولة الاتصال (المرسل)»⁽⁶⁾.
- عرفه **هونكز Hawkins وبرستون Preston** بأنه « العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة الرسائل، لتحقيق الأهداف التنظيمية»⁽⁷⁾.
- وهو: « إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله كافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب

الوجهة المطلوبة»⁽¹⁾.

- عرفه **ليلكو Lillico** « وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار، لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار»⁽²⁾.

بالتالي يمكن أن نعطي تعريف شامل للاتصال وهو: تتدفق المعلومات، والتعليمات، والتوجيهات، والأوامر، والقرارات، من جهة الإدارة على المرءوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم، في صور تقارير، أبحاث، مذكرات، اقتراحات، وشكاوي وغيرها، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه.

إن الاتصال وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار، والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات.

ثانيا: عملية الاتصال:

هي « الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات، وتعديل السلوك وقيادة وتوجيه الأفراد»⁽³⁾.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحة، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط 4، 2000، ص 26.

² - أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 3، 1999، ص 14.

³ - عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2002، ص 54.

- Reuzeau M., Op. cit, p 73.4

⁵، ⁶ - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سرفيس، القاهرة، ط 2، 2000، ص 26.

⁷ - محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف - دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2006، ص 285.

¹ - محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف - دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2006، ص 285.

2- HENRIET B.; BONEU F., Audit de la communication interne, Edition d'organisation, Paris, 2^{ème} ed, 1990, p 210.

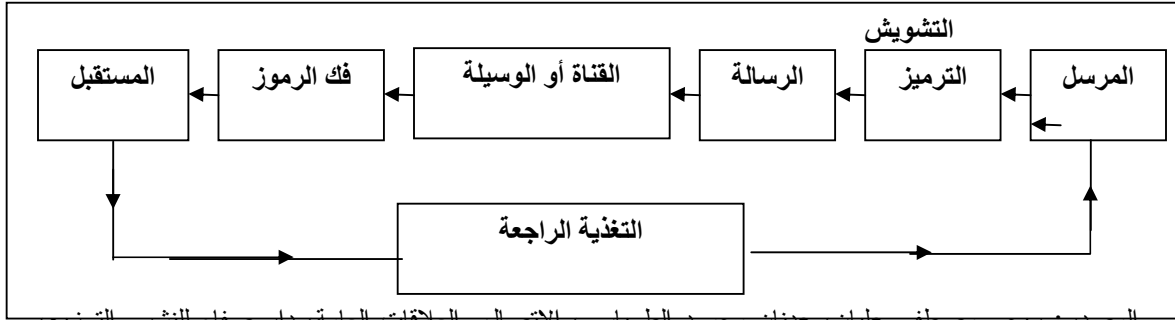
³ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 161.

⁴ - حسين محمد خير الدين، الإعلان، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 1، 2000، ص 45.

هدفها الأساسي إذن « محاولة التأثير على اتجاهات الأفراد، ويتأتى هذا عن طريق تغيير الحالة الذهنية للفرد الذي توجه إليه عملية الاتصال»⁽⁴⁾.

تتطلب عملية الاتصال لكي تكتمل، عددا من العناصر الأساسية والمترابطة، والتي بدونها لا يمكن لها أن تتم بشكل فعال ومؤثر، وهذه العناصر تظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (10): عناصر عملية الاتصال



فيما يلي شرح لهذه العناصر:

أ- المرسل: هو العنصر الأول في عملية الاتصال ويسمى أحيانا المصدر، وهو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في توصيلها إلى المستقبل .

هو « الذي يحاول نقل معنى أو قصد ما إلى شخص آخر، ويستخدم الرموز والكلمات والصور والإشارات»⁽¹⁾. ويجب أن يمتاز بـ⁽²⁾:

- القدرة اللغوية سواء في سرد المعلومات وإسماعها للمستقبل، أو في كتابتها إليه.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر، الأفكار والمعلومات المراد إرسالها.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة، الخبرة والتجارب العملية.

ب- الرسالة:

هي الخطاب الذي يحاول المرسل تبليغه للمستقبل، وهو صلب العملية بأكملها، ويتركز الاتصال على ثلاث خطوات رئيسية مرتبطة ارتباطا وثيقا ومباشرة بالرسالة وهي⁽³⁾:

- الترميز: وهي العملية التي يقوم بها المرسل، وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة، أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل واضح.

1- موفق حديد محمد ، الإدارة -المبادئ والنظريات والوظائف - الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 218 .

2- ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، مرجع سابق ، ص 46 .

3- نفس المرجع ، ص 50 .

4- REUZEAU M., Op. Cit , p 74.

- **بث الرسالة :** وهي العملية التي يقوم بها المرسل، وتعني إرسال الرسالة الاتصالية إلى المستقبل (فرد أو جماعة).
- **استقبال الرسالة :** وهي العملية التي تتم في عقل المستقبل وتتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها. يجب أن تتصف هذه الرسالة بـ(4):
- وضوح العبارات المستعملة أو الحركات، المصدقية والترابط المنطقي، شمولية الخطاب خلوها من الأخطاء والتكرار غير المبرر، وأن لا تكون طويلة ومملة وتوفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- **قناة الاتصال:** ونقصد بها كل الأدوات الحاملة للخطاب، مثل الهاتف، أو الوثيقة أو الرسائل الالكترونية.
- **المستقبل:** لا يخلو أي اتصال من وجود طرف يستلم الخطاب أو الرسالة، وهو المستهدف من الاتصال، سواء كان رئيسا أو مرمؤسا وهو مثل المرسل يقع تحت تأثير الباعث إلى حد ما، ويكون الاتصال فعالا إذا ما استطاع المستقبل الاحتفاظ بأكبر نسبة من الخطاب المستلم صحيح المعنى حتى يترجم المعلومة المتضمنة ترجمة عملية بدون أخطاء أو تحريف.
- **التغذية الراجعة (العكسية):** هي عبارة عن الرد الذي يتلقاه الباعث عن رسالته، ويترجم مدى فهم المستقبل لرسالة، كما يعتبر أداة لتقويم الخطابات اللاحقة وتصحيحها(1).
- **التشويش والمؤثرات الأخرى:** وهو مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل، أو قناة الاتصال، أو المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية.
- من بين الأسباب المؤدية إلى حدوث التشويش(2)، استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة، الفهم الخاطئ للمعاني، ويمكن التقليل من حدة هذا التشويش بتحديد معاني ألفاظ الرسالة بدقة حتى لا يساء فهمها.
- مما سبق نستنتج أنه من الضروري توافر الانسجام بين طرفي عملية الاتصال، وأهمية تحقيق التفاهم بين طرفيها، حتى نضمن إنسانية المعلومات التي تتضمنها الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل بطريقة صحيحة.

III- خطوات عملية الاتصال:

تتعدد مراحل عملية الاتصال، وتتوزع هذه المراحل بين المرسل والمستقبل ونبدأ بالمرسل حيث أنه: « يحدد هدفه من الاتصال، ثم يختار الفكرة، ثم يختار وسيلة التعبير ويرسل رسالته»(3).

أ- المراحل التي يقوم بها المرسل:

- **تحديد هدف الاتصال:** لا يتصل أحد إلا لهدف أو حاجة، وقد يكون الحصول على شيء أو التعبير عن رأي أو شعور ... الخ.
- **اختيار الفكرة:** يحتاج المرسل لتحديد الفكرة موضوع الاتصال، والتي سيطرحها على المستقبل، والمرسل الناجح هو الذي يقيم مجموع أفكاره، ويختار الأنسب.
- **اختيار وسيلة التعبير أو قناة الاتصال :** من المهم اختيار وسيلة أو وسيط نقل الرسالة، بما يتناسب وطبيعة الرسالة المنقولة، وكذا ما يتناسب وطبيعة أو شخصية المستقبل.

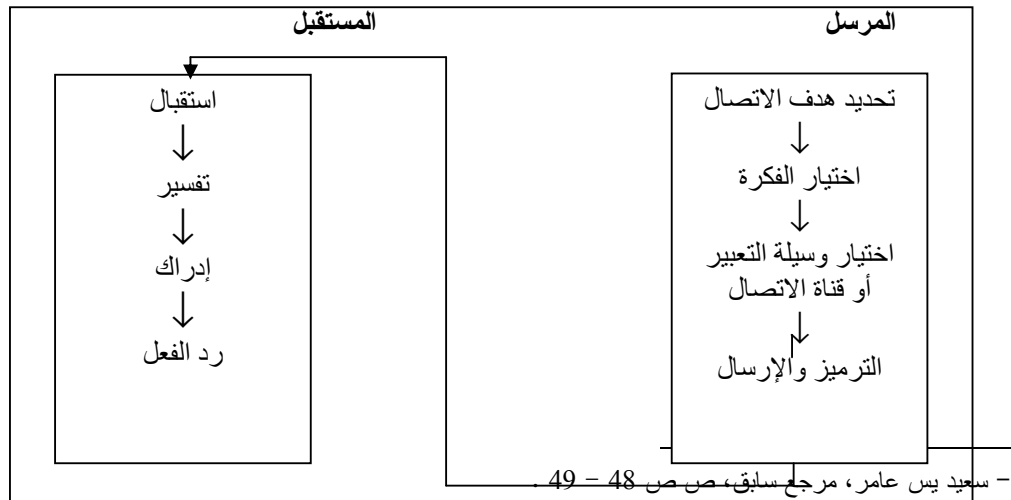
¹⁻ DICHTER E, Communication et Motivation, Berti editions, Tipasa, 1991, 1^{er} ed, p 128.

²⁻ مصطفى ربحي عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، مرجع سابق ، ص 64 .

³⁻ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - مرجع سابق، ص 333.

- ترميز الرسالة والإرسال: يجري هنا ترميز الرسالة أي تنظيم الأفكار في الرسالة، هذه الرموز قد تكون كلمات أو إشارات أو حركات ... الخ. وبعد الترميز، تأتي المرحلة الأخيرة وهي الإرسال والذي يتمثل في القيام بالسلوك أو الفعل الناقل للمعنى.
- ثم نعود للمستقبل والمراحل التي يقوم بها وهي ⁽¹⁾: يستقبل، يفسر أو يفك الرموز، يدرك المعنى، ثم يقوم برد الفعل.
- ب- المراحل التي يقوم بها المستقبل:
- الاستقبال: يتلقى الرسالة بالحواس، فإذا كانت مكتوبة استقبلتها العين، وإذا كانت منطوقة استقبلتها الأذن، أو بالعين والأذن معاً، ثم ترسل الحواس ما استقبلته عبر الأعصاب إلى مركز الإدراك بالمخ.
- التفسير أو فك الرموز: هنا يقوم المستقبل بتفسير الرسالة التي تلقاها، فهو يسعى إلى تحويلها وترجمتها إلى معنى مفيد يدركه، وهنا تظهر معوقات للاتصال، لأنه (المستقبل) سوف يفسر ما يتلقاه وفقاً لحاجاته ودوافعه.
- رد الفعل: عندما يدرك المستقبل معنى الرسالة سواء كان إدراكاً صحيحاً أو خاطئاً سوف يتصرف ويتحرك، وهذا هو رد الفعل الذي يكون في شكل معلومات أو معاني مرتدة للمرسل.
- الشكل الموالي يوضح خطوات عملية الاتصال بالنسبة للمستقبل والمرسل معاً.

شكل رقم (11) : مراحل الإرسال والاستقبال في عملية الاتصال



¹ - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص ص 48 - 49.

المصدر : أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - مرجع سابق ، ص 336 .

ثالثا: مهام الاتصال:

للاتصال مهام رئيسية هي⁽¹⁾:

- **مهمة إعلامية:** حيث أن التدفق المستمر للمعلومات في المنظمة يحسن أداء العاملين.
- **مهمة انضباطية:** حيث أن المعلومات المتدفقة في شكل تعليمات وقدرات وإرشادات، توضح الأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه في ضوء إستراتيجيتها وأهدافها.
- **مهمة إقناعية:** حيث أن المعلومات تهدف إلى إقناع العمال.
- **مهمة تكاملية:** الاتصال تعبير عن ممارسات مختلفة يتفاعل فيها الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي.

المطلب الثاني: تطور نظرية الاتصال ونماذجه.

يقصد بنظرية الاتصال، ذلك الإطار العلمي الذي يربط أجزاء وأطراف الاتصال ويفسر العمليات الأساسية في ذلك الاتصال، وسنوضح تطور نظرية الاتصالات في الفكر الإداري، ومن ثم نحدد الوضع الحالي لها.

أولا: تطور نظرية الاتصال في الفكر الإداري⁽¹⁾:

هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي، وهي: النظرية الكلاسيكية، النظرية الموقفية ونظرية المعلومات، ونبدأ بمساهمة النظرية الكلاسيكية.

I- النظرية الكلاسيكية (التقليدية):

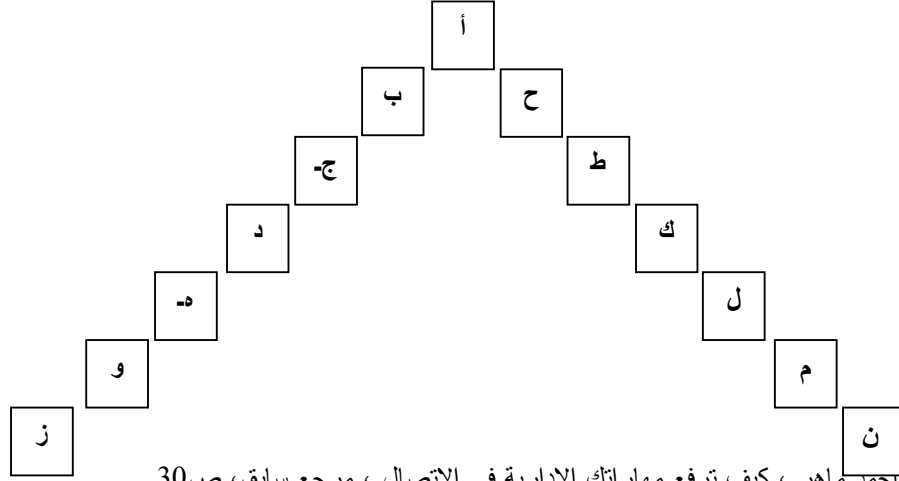
نجد أنها مساهمة محدودة فمدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة البيروقراطية لم تتحدثا عن الاتصالات إلا باعتبارها أسلوبا للاتصالات من أعلى إلى أسفل، وبغرض توجيه الرؤوسين، ولتحديد طريقة الأداء.

يقدم **هنري فايول Henry Fayol** رائد مدرسة العملية الإدارية، مساهمة مهمة، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمي فتبعاً للشكل الموالي، يوضح **فايول** نظرية بأنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ)، (د)، (ج) (ب)، (أ) ثم ينزل إلى الأشخاص والمناصب (ح)، (ط)، (ك)، (ل)، (م)، وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتاً طويلاً، وإجراءات معقدة، ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، وعليه يقترح **فايول** أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر (Oang plank) بين كل من الشخصية (و)، (م)

- BARTOLI A., communication et organisation, Editions d'organisation, Paris, 1994, p 110.1

ولقد كان مفهوم الجسر رائدا في وقته، وذلك لأنه اقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.

شكل رقم (12): مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية



المصدر: أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، مرجع سابق، ص30.

كتقييم لها، يمكن القول بأن مساهمتها محدودة، حيث اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات، دون الأخذ بعين الاعتبار أساليب الاتصال ومعوقاته...

II - نظرية العلاقات الإنسانية:

أثبتت أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، وقد انقلب مفهوم الاتصالات فيها من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل إلى كونه: وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وسيلة لإقناعهم بأدبيتهم، ووسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه.

III - النظرية الحديثة:

قدمت العديد من المساهمات، نذكر منها مساهمة ليكرت **Rensis likert** الذي قدم مفهومه لحلقة الوصل **Linking pin** ويركز مفهومها على أن كثيرا من العالمين يلعبون دورين في أعمالهم: الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر.

وعلى هذا يكون الفرد حلقة وصل بين المجموعتين، ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى، وأخرى لأسفل وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنه أن يثري تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة.

IV - نظرية النظم:

تتنظر إلى المنظمات على أنها نظام اجتماعي، يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية، ودوافع مشتركة بين الأفراد، فتري أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية ترى هذه النظرية أن:

- الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.
- الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، عملاء، موردين، ومساهمين وغيرها.
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل، على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزاءه وأفراده.
- تختلف وسيلة حسب الظروف أي (أطراف الاتصال، موضوع الاتصال وغيرها).

V- النظرية الموقفية:

هي امتداد لنظرية النظم حيث تقدم تأكيداً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال، وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، ويمكن للنظام والأفراد تقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك، أي لو أحسن استخدام الاتصالات.

VI- نظرية المعلومات:

تقدم بعض المساهمات في نظرية الاتصالات، فهي ترى أن الاتصال عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، وعرضها، على هذا فإن هناك اهتماماً خاصاً بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث أو تقارير ...) إلى رموز معينة مثل تلك المستخدمة في المكتبات، كما تهتم بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع.

ثانياً: نماذج الاتصال:

سنقدم بعض المحاولات لوضع نظريات تشرح الواقع العملي للاتصالات. أول هذه النظريات والنماذج، نموذج أرسطو للاتصال حيث يعتبره نشاط شفوي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها وهو يتكون من: المتحدث، القضية، الكلام، المستمع.

I- نموذج لازويل Lasswel⁽¹⁾ 1948:

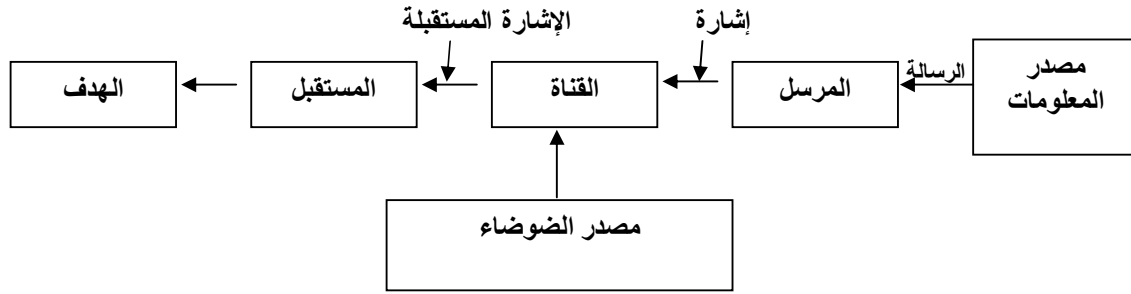
- لخص فيه عملية الاتصال في نموذج يتكون من: المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل، التأثير.
- ثم أضاف برادوك إلى نموذج لازويل عنصرين من عناصر عملية الاتصال وهما:
- تحت أي ظرف يتم إرسال الرسالة.
- ما هو هدف المتصل من قوله شيئاً أي (من إرسال الرسالة) ومع أنهما مهمان، ولكنه أهمل ردة الفعل تماماً كما مثل لازويل.

II- نموذج شانون وويفر channon and weaver (1949):

قدما نموذجاً للاتصال مكوناً من : مصدر المعلومات، المرسل، القناة أو الوسيلة، المستقبل، الهدف، مصدر الضوضاء.

¹ - حسن عماد مكوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط 4، 2004، ص 38 .

شكل رقم (13): نموذج شانون وويفر



المصدر: ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 72.

نلاحظ أن هذا النموذج أضاف مصطلح الضوضاء ليرمز على أي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها على هدفها.

III- نموذج وليبور شرانم 1954 Shramm:

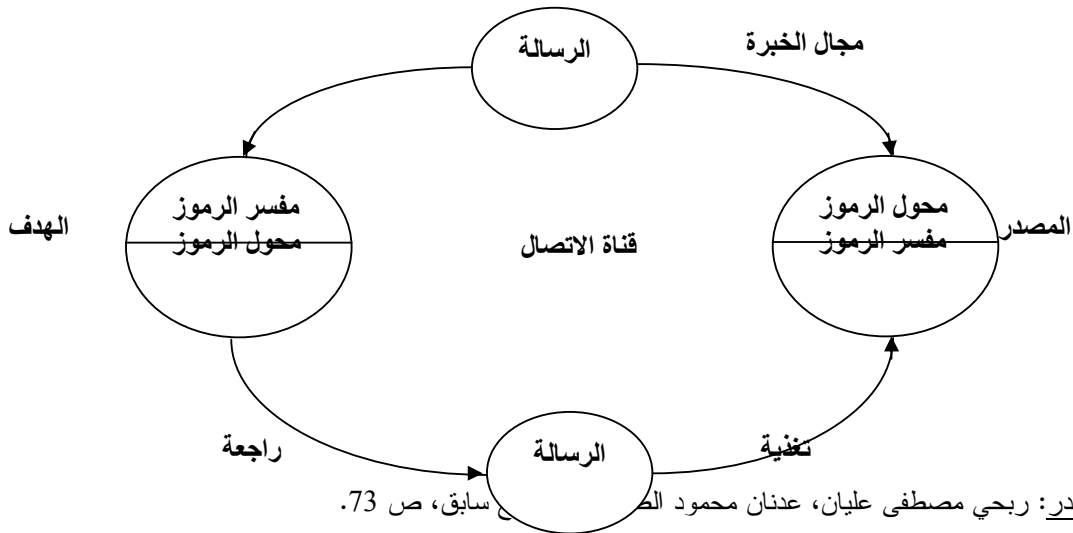
ركز على أن كل فرد لديه إطار من المراجع التي يستخدمها في تحديد المعاني للإرشادات المستقبلية من أي فرد آخر، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي يرتبط بالظروف والمتغيرات المحيطة بكل فرد، ودرجة التعليم، والقدرة، وأضاف مفهوم مجال الخبرة، الذي اعتبره ضروري ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر.

كما قد وصل إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة وثقافة مشتركة، فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا.

تتلخص عناصر نموذج في:

المصدر أو المرز، المستقبل أو محلل الرمز، لمستقبل أو محلل الرمز، الإشارة، الهدف، مجال الخبرة أو الإطار المرجعي.

شكل رقم (14): نموذج شرانم



المصدر: ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 73.

IV- نموذج جيربني: 1956 Gerbner:

أضاف عناصر مهمة ولكنه أغفل التشويش وهو كالتالي:

شخص ما ← يرى حدثا ← يستجيب ← في موقف ما ← ببعض الرسائل ← لتوفير مادة متاحة ← بشكل ما ← وفي سياق ما ← ينقل مضمونا ، له بعض النتائج.

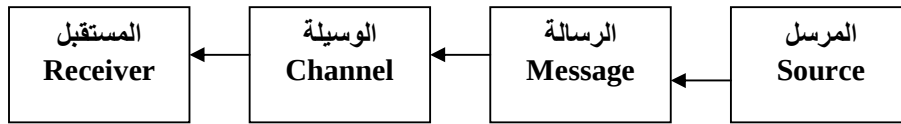
V- نموذج دانس 1957:

نشر فرانك دانس، نموذجه في عملية الاتصال ورأى أن الاتصال عملية تحويلية معقدة، واهتم بالبعد الزمني موضحا أن أي عملية اتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بعملية الاتصال⁽¹⁾.

VI- نموذج بيرلو 1965:

قدم نموذجا مختصرا يعرف باسم (SMCR) ويضم أربعة عناصر هي: المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل، ويرى أننا نتصل كبشر لكي ننثر في الآخرين، ولا يوجد اتصال بدون هدف، ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحا ومحددا، والشكل الموالي يوضح النموذج.

شكل رقم (15) : نموذج بيرلو للاتصال

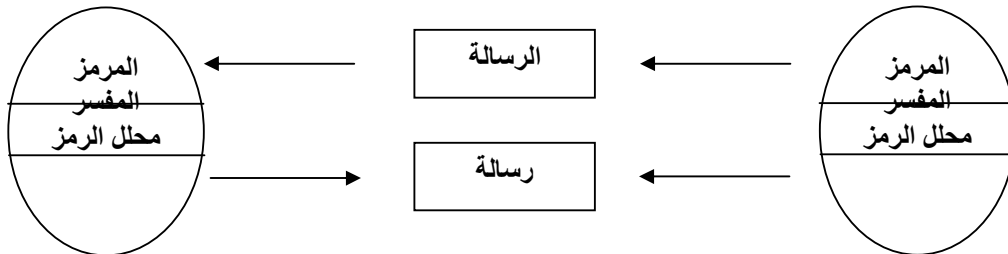


المصدر : ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، مرجع سابق ، ص 73 .

VII- نموذج أوسجود "Osgood":

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعلية تكاملية يقوم فيها المرسل بثلاثة أدوار (مرمز، مفسر، ومحلل للرمز)، وكذلك يقوم المستقبل بنفس الأدوار الثلاثة السابقة والنموذج كالتالي:

شكل رقم (16): نموذج بيرلو للاتصال

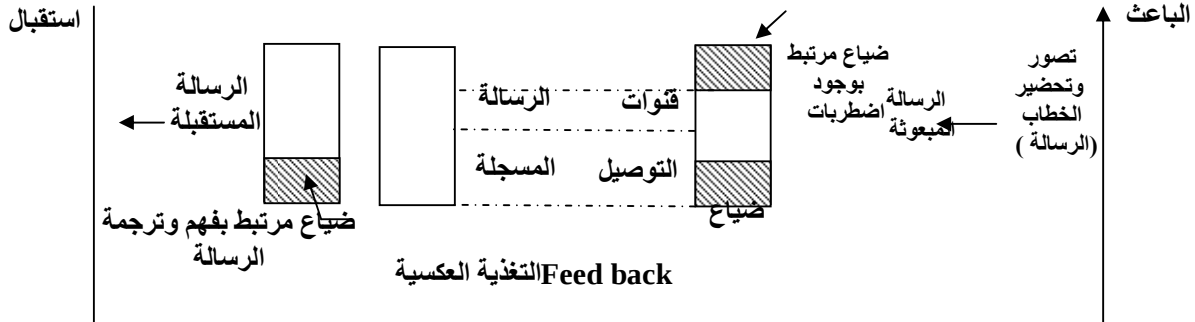


المصدر : ربحي مصطفى عليان، عدنان الطوباسي، مرجع سابق ، ص 75 .

نستنتج مما سبق أن هناك عناصر أساسية لعملية الاتصال وذكرت من خلال النماذج السابقة، ولكن ليست كلها مع بعض، لذلك نقول بأنه حتى يكون هناك نموذج متكامل يجب على الأقل توفر: المصدر، هدف بالاتصال، الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل، التأثير، رده الفعل أو التغذية العكسية. فيما يلي الشكل الموضح لنموذج " الشكل العام لعملية الاتصال "

¹ - سعيد يس عامر، مرجع سابق ، ص 37 .

شكل رقم (17): نموذج بيرلو للاتصال



المصدر : Reuzeau M, op. cit, p73

المطلب الثالث: أهمية الاتصال، أهدافه، وأنواعه.

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهمية عملية الاتصال، أهدافها، وأنواع الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

أولاً: أهمية الاتصال:

يقضي المديرون معظم وقتهم في الاتصالات، بما يعادل 78 % من وقتهم الكلي، وقد أخذ الاتصال دوراً بارزاً وأهمية بالغة في الوقت الحالي، « إذ أصبح بمثابة الدم عبر الشرايين، وبدون الاتصالات تموت المنظمة»⁽¹⁾.

تعمل الاتصالات الفاعلة على تقوية المنظمات من خلال تشجيع العلاقات وتعزيز السلوك، الذي يركز على الأهداف وتنمية الثقة بين الأفراد الذين يعملون مع بعض، « لذلك يمكن القول أن الاتصالات هي جوهر القيادة»⁽²⁾.

هي تعني الاتصالات لأفراد المنظمة ما يقومون بعمله من أجل وضع الخطط وتنفيذها، وتنظم الجهود وتنسيق النشاطات، ورقابة التقدم في المنظمة.

كما تسمح الاتصالات بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وإيصال الأفكار حول معدلات الأداء المتوقعة، ويحددون السلطات ويوزعون الموارد.

« كما يرسخ الاتصال التنسيق بين الوظائف، والأفراد، ويغرس مبدأ المشاركة لدى العمال»⁽³⁾.

إن أهمية الاتصال أمر لا يقبل الخلاف، لأنه مهما كانت صورة الاتصال رسمية أو غير رسمية، فهو مصدر للمعلومات، والأفكار، والخطط، والتعليمات، والمشاعر والآراء عبر أجزاء المنظمة والأطراف العاملة في إطارها.

2^{ème} ed, 2000, p 71. 1- Mucchielli A., Communication interne et management de crise, Edition d'organisation, Paris,

2- موفق حديد محمد ، مرجع سابق ، ص 217 .

3- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 53 .

4- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 123.

ثانيا: أهداف الاتصال:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد، والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، ونعني به الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة، وفيما يلي استعراض لأهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري⁽⁴⁾:

- 1- الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات والقرارات بشكل تفصيلي.
- 2- التوجيه للموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله.
- 3- التوزيع للمهام على الموظفين.
- 4- المتابعة لمدى تقديم العمل.
- 5- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
- 6- التصحيح لأخطاء الموظفين.
- 7- التقدير لأعمال الموظفين والاعتراف بمجهوداتهم، وكفاءتهم في العمل، وتشجيعهم على الاستمرار في زيادة مجهوداتهم.
- 8- التفاوض مع الزملاء حول أمور العمل.
- 9- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.
- 10- « التهيئة بمناخ تنظيمي جيد لتحقيق الرضا في العمل، ورفع الروح المعنوية واتخاذ القرارات اللازمة »⁽¹⁾.
- 11- « وسيلة حفز للعمال »⁽²⁾.

ثالثا: أنواع الاتصال التنظيمي:

تتعلق الاتصالات التنظيمية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة، وكيف يستخدم المديرون المعلومات في نشاط المنظمة، وتوصف الاتصالات الداخلية بالاتصالات الإدارية وسنقدم فيما يلي أنواع الاتصالات الإدارية وهي:

I- الاتصالات الرسمية:

«هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي»⁽³⁾ وتنقسم إلى أربعة أنواع رئيسية هي⁽⁴⁾.

أ- الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة على الوجه التالي:

- الاتصالات النازلة : وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومروؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتبرز أهميته في أنه الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، والأوامر، والتوجيهات، وتوصيل القرارات إلى المروؤوسين.

- PUJEOL M.D., Ressources humaines, la boîte d'outils de l'entrepreneur-, éditions d'organisation, 1 Paris, 2000, p 178.

- D'ETRIE P.; BROYER C., La communication interne au service du management, édition liaison 2 Paris, 2001, p 47.

- BARTOLI A., op. cit, p 255.3

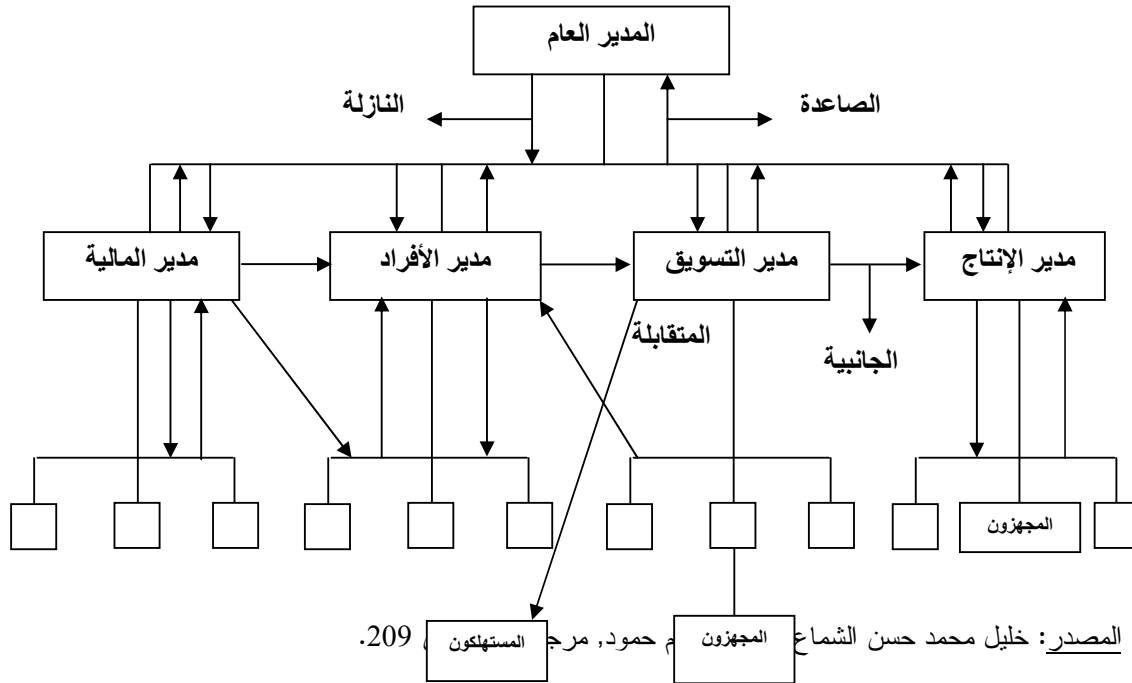
4- موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص ص 221 - 223 .

- **الاتصالات الصاعدة:** وتتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، وهي لا تحقق الهدف المطلوب منها إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير.
- ب- **الاتصالات الأفقية أو الجانبية:** وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة إلى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة وإلى تعزيز هذه الاتصالات.
- ج- **الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** وتشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة.
- د- **الاتصالات الخارجية:** وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف خارج المنظمة مثل: المستهلكين، العملاء، الموردين... الخ وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة، والاستثمار الأفضل للموارد.

II- الاتصالات غير الرسمية⁽¹⁾:

هي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات، وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية. يوضح الشكل التالي مختلف أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة.

الشكل رقم (18): أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة.



¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 510 .

« الاتصالات غير الرسمية تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذا للاتصال داخل هيكل التنظيم الرسمي»⁽¹⁾.

سنركز في دراستنا هذه على الاتصالات الرسمية داخل المنظمة.

المبحث الثاني: الاتصال الرسمي, أساليبه, قنواته وشبكاته.

سنحاول التطرق إلى أساليب الاتصال الرسمي، وقنواته، كما نعرض شبكاته المختلفة.

المطلب الأول: أساليب الاتصال الرسمي:

هي تلك الأدوات الحاملة للخطابات، وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار لأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني، من أهم هذه الأساليب:

أولاً: الاتصالات المكتوبة⁽¹⁾:

هذا يعني ضرورة تدوين الرسائل في صور مادة مكتوبة، وأهم ما يميز هذا الأسلوب:

- 1- أنه يحقق شرط الوضوح، فالمادة المكتوبة هي من أكثر مواد الاتصال تحديداً.
- 2- أنه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات، وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى.
- 3- أنه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتكرار لها في حالات الفشل.

ثانياً: الاتصالات الشفوية⁽²⁾:

هي التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو غير المباشرة، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى، لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح للمستقبل أن يراقب ملامح وجه المرسل أو نبرات صوته، مما يساعده على فهم أبعاد الرسالة، ويسمح لكل طرف من التأكد من درجة فهم الطرف الآخر للرسالة.

ثالثاً: الاتصالات غير اللفظية (الحركية)⁽³⁾:

يتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم، أو ما يعرف بلغة الجسد، التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة الحركات وتعبيرات الوجه والإيماءات وحركات اليدين والعيون وغيرها، لكن حتى تتجح هذه الاتصالات لا بد أن تكون الحركات ذات معان مألوفة ومتداولة كالابتسامة....

لذا نستنتج أنه لكل أسلوب مزاياه الخاصة به والمهم أن تختار المنظمة توليفة مناسبة تشمل الأنواع الثلاثة لتستفيد من مزايا كل نوع.

¹ - نفس المرجع، ص 511.

¹ D'ALMEIDA N.; LIBAERT T., La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris, 2^{ème} ed, 2000, p 32 .

- Ibid, p 62.2

³ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 165.

المطلب الثاني: قنوات الاتصال الرسمي:

نعني بقنوات الاتصال تلك الممارسات التي توصف بأنها اتصال أو عملية اتصال، وهي كل الأدوات التي على أساسها تقوم عملية الاتصال⁽¹⁾ وسنتطرق إلى قنواتها:

أولاً: قنوات الاتصال الشفهي:

منها ما يلي:

- التعليمات والأوامر: تزاوّل عملية الاتصال في بعض المنظمات، من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات، في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.
- الاستشارة: قد تواجه المنظمة بعض المعوقات، مما يدفعها إلى الاستعانة ببعض الأخصائيين ذوي الخبرة في حل هذه المشكلات، وقد تستخدم هذه الاستشارة كوسيلة لتبادل المعلومات.
- المقابلات: ويقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات، وتعتبر وسيلة اتصال وجها لوجه.
- الاجتماعات والمؤتمرات: يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات، ويتاح فيها للجميع فرصة المشاركة والتعبير عن آرائهم.
- اللجان: مثلها مثل الاجتماعات واللقاءات، وتختلف من حيث المهام والعدد، باختلاف المهام المسندة لها، وينتهي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.
- الندوات: يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر، حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي.
- البرامج التدريبية: وتهدف إلى تنمية مواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية، بما يعود بالنفع على المتدرب والمنظمة، وتستخدم كوسيلة اتصال حيث يقوم المدرب بالإرسال والمتدرب بالاستقبال.
- الخطاب والتقديم: قد تنشأ الحاجة بداخل المنظمات إلى إلقاء خطبة أو تقديم عرض خاص بموضوع معين، ويكون هدف الخطاب إما إقناع العمال بسلوك معين، أو شرح أمور متعلقة بالعمل.
- الهاتف: وله أهمية بالغة في الاتصال حيث يسهل الاتصال غير المباشر بين المرسل والمستقبل.

ثانياً: قنوات الاتصال المكتوب:

هذه القنوات لعدم توافر إمكانية الاتصال الشفهي، وقدرة العقل البشري على التذكر، ضيق وقت المسؤولين للتعامل وجها لوجه مع العاملين، وصعوبة نقل الرسالة بصورة شفوية وغيرها من الأسباب، وأهم هذه القنوات ما يلي⁽¹⁾:

- التعليمات والأوامر: قد تكون التعليمات والأوامر في صورة شفوية، وكما أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا، كمرجع يسهل الرجوع إليه عند الضرورة.
- لوحة الإعلانات والنشرات: وتوضع تحت نظر العمال، كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات، أو أخبار، أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين، ونشر الأخبار التحفيزية والمعلومات الخاصة بالأمن وضبط الجودة... الخ.

- مجالات المنظمة: وهي قد تصدر عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، لتغطي الكثير من الموضوعات الإعلامية والاجتماعية التي تهتم العاملين، أو مجالات تصدر عن المنظمة، تركز على أخبار المنظمة بالذات، أو بالعمال، مثل طلب وظائف جديدة...الخ.
- الرسائل الخاصة: سواء من رئيس مجلس الإدارة أو من أحد المدراء إلى العمال الجدد لكي يرحب بهم، وقد تتضمن الرسالة ملخصا عن سياسة المنظمة، والمسؤولية التي تنتظر العمال الجدد.
- بيان الأجور والرواتب: تحرص المنظمات على استغلال فرصة دفع الأجور والرواتب لتنتقل إلى العاملين بعض الرسائل والمعلومات في صورة بيان مكتوب على ورقة، وترفقه بشيك الأجر، ويجب الحرص على عدم إساءة استخدام هذه القناة بطريقة روتينية.
- الأدلة والكتيبات: تلجأ المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهمهم من حيث السياسة العامة للمنظمة، وحقوق العامل، وواجباته، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي. هو وسيلة فعالة للاتصال، إذ يمكن من خلق تفهم كامل وتقدير من طرف العامل لما تقدمه له المنظمة.
- أرفف المعلومات، والمتداولات باليد: تكون هذه الأرفف ملحقة بمكتب الاستعلامات أو مكتب الاستقبال، وتمتلى بالعديد من المطبوعات التي تعكس أنواع المعلومات ذات العلاقة بطبيعة نشاط المنظمة، والخدمات التي تؤديها، وتوجد داخل المنظمة متداولات باليد قد تعكس الكثير من المعلومات حول الأنشطة الاجتماعية، الرياضة...الخ.
- التقارير السنوية: وتصدر مرة واحد في السنة، حيث يتم فيها التعرف على ما تم إنجازه مقارنة بما تم التخطيط له، وتهدف إلى الربط بين أهداف الفرد والمنظمة مما يخلف رضا وظيفي لدى العاملين.
- مطبوعات النقابات: تقوم النقابات بتمثيل العمال أمام إدارة المنظمة، وينعكس ذلك من خلال مطبوعات تبين السياسات والخدمات، والأنشطة التي تزاو لها النقابة كممثلة للعمال.
- نظم الاقتراحات والشكاوى: تقوم فكرة نظام الاقتراحات كقناة اتصالية على تدفق الآراء والأفكار الجديدة من أسفل إلى أعلى، وبالتالي فهي قناة اتصال رأسي صاعد.
- حيث تقوم الإدارة العليا باستلام الأفكار والاقتراحات، وترتبط هذه الأفكار بحوافز مادية أو معنوية أو كليهما، حسب أهمية الاقتراح. ويشعر العاملون من خلال هذا النظام بأهمية دورهم في المنظمة، وإحساسهم بالمشاركة، أما نظام الشكاوى فهو يهدف إلى إتاحة الفرصة للعاملين لعرض شكاوهم على الإدارة العليا.
- حصر الاتجاهات: تجري المنظمات أحيانا استقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة، التي يمكن من خلال الإجابة عليها التعرف على اتجاهات العاملين واستعدادهم للعمل.
- التقارير: تخدم التقارير سواء الشفهية أو الكتابية أغراضا اتصالية، حيث يتم تبادل المعاني، والأفكار، والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير.

ثالثا: قنوات الاتصال الأخرى⁽¹⁾:

لقد استعرضنا وسائل الاتصال الشفهي والمكتوب، ولكن هناك وسائل اتصال أخرى تصويرية نستعرض بعضها فيما يلي:

¹ - WESTPHALEN M. H., Communication, Dunod, Paris, 3^{ème} ed, 2001, p 1060.

- الملصقات: توجد بمعظم المنظمات لوحات تلتصق عليها الصور، والرسومات لنقل أفكار معينة، أو معلومات خاصة بالمنظمة إلى العاملين، ويسهل على العاملين غير الملمين بالقراءة استقبال الرسائل المقصودة من هذه الصور، وعادة ما ترتبط هذه الملصقات بشروط الأمن الصناعي وضبط الجودة، وتكون وسيلة فعالة إذا تم وضعها في المكان المناسب.
 - الخرائط: وتستخدم كوسيلة اتصال في نقل المعاني، والمفاهيم للعمال مثل توضيح نوعية العلاقات بين الوحدات الإدارية المختلفة، وخطوط الاتصال الرسمي على مستوى المنظمة...الخ.
 - العرض السمعي البصري: مثل الأفلام، فيديو المؤسسة...الخ، حيث تعتبر وسائل تدعم الاتصال داخل المنظمة، فهي تضمن تحويل جيد للمعلومات باتجاه المتلقي، وسهولة الفهم، تخزين هذه المعلومات، حيث تنتقل على المستقنا، سهولة ووضوح⁽¹⁾.
 - المحاضرة المرئية: وتسمح هذه التقنية بخلق جو لقاء بين عدة الأشخاص متباعدين، غير أن التكلفة تجعل هذه الوسائل المتميزة حكرا على المنظمات الكبيرة⁽²⁾.
 - الشبكة الداخلية: أو الانترنت intranet وباستعمال تقنيات شبكة الانترنت l'intranet مثل محرركات البحث والبريد الإلكتروني، حيث تسمح هذه الشبكة بتبادل البريد، ونشر التقارير، والدخول إلى قاعدة المعطيات، وبالقيام بعملية الاتصال دون عرقلة السلم الوظيفي مما يجعل عملية الاتصال أكثر سطحية⁽³⁾.
- بالتالي وحسب ما تم طرحه من وسائل الاتصال الرسمي سواء الشفهي أو المكتوب أو التصويري، فمن الأفضل للمنظمة أن تختار توليفة مناسبة وتضم أحسن الوسائل وأكثرها دقة في عملية الاتصال، حتى تؤدي هذه الأخيرة المغزى والهدف الذي وقعت لأجله.

المطلب الثالث: شبكات الاتصال الرسمي:

- إن الاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات، وإنما تتخذ أشكالا أكثر تعقيدا تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد وهذا ما يسمى بشبكات الاتصال.
- الشبكة تعد الهيكل الذي تنتقل من خلاله المعلومات عبر الأطراف المتعددة في التنظيم، أو أنها: «الترتيب المخطط لمجموعة صغيرة من الأفراد الذين يسمح لهم بتبادل المعلومات في نمط محدد»⁽⁴⁾ والشبكة هي «تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات»⁽⁵⁾.
- لشبكات الاتصال أشكال مختلفة تستعرض فيما يلي أهمها، مع توضيحها بمخططات تفصيلية⁽⁶⁾.

1- WESTPHALEN M. H., Op. cit, p1060.

2- D'ALMEIDA N.; LIBAERT T., Op. Cit, p 54.

3- JEAN F.S., Comprendre la bourse sur internet, éditions d'organisation, Paris, 2000, p 23.

- WATZLAWICK P., la communication – état des savoirs – wordonnateur, sciences humaines 4 éditions, Auxerre, 1998, p 19.

5- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 77.

6- نفس المرجع، ص ص 79 - 82.

أولاً: شبكة السلسلة:

هي قراءة عميقة للاتصالات الرأسية الهابطة، توضح تدرجها، يشير أعلاها على المرسل ويشير آخرها إلى ملقئ الرسالة أو المستقبل، إذن المعلومة هنا تنتقل في اتجاه واحد عمودي عبر عدد من الأفراد.

شكل رقم (19) : الشبكة السلسلة

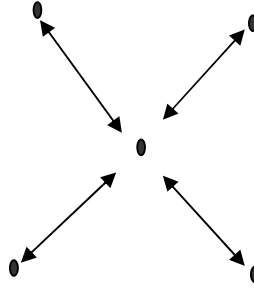


المصدر: ربحي مصطفى عليان، الطوباسي، مرجع سابق، ص 80.

ثانياً: شبكة العجلة:

في هذه الشبكة يوضح أحد الأعضاء في نقطة المركز، ثم يوضع أربعة أعضاء أو أكثر حول المركز الذي يمثل القائد، وهذا النوع يمثل المركزية الشديدة، حيث لا يستطيع الأعضاء الاتصال بعضهم البعض فقط، والذي يمثل مركز الاتصالات داخل الجماعة.

شكل رقم (20): الشبكة العجلة

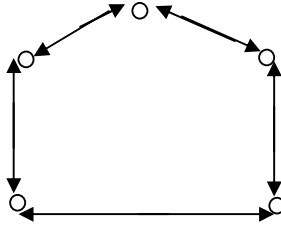


المصدر: ربحي مصطفى عليان الطوباسي، مرجع سابق، ص 82.

ثالثاً: شبكة الدائرة:

تتمثل ميزتها الرئيسية في أنها تسمح لشخصين أو أكثر بالتواصل معا دون اشتراك القائد معهما، مما يوفر الوقت، وهذا النوع من الشبكات يميل إلى اللامركزية فيستطيع أي فرد فيها الاتصال بالعضوين المجاورين له.

شكل رقم (21) الشبكة الدائرية .

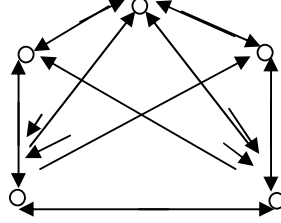


المصدر: المرجع السابق، ص 82.

رابعاً: الشبكة كاملة الترابط أو النجمة:

هذه الشبكة تضم مجموعة أفراد يمكن لكل واحد منهم الاتصال مباشرة بكل عضو آخر في المجموعة، وهي تمثل اللامركزية الشديدة، كما أنها يمكن أن تمثل شبكات الاتصال غير الرسمية، حيث يتم الاتصال بين مستويات مختلفة بصورة مباشرة وبدون المرور بأشخاص معينين

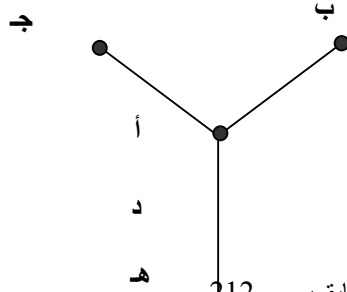
شكل رقم (22) الشبكة كاملة الترابط أو النجمة .



المصدر: المرجع السابق، ص 82.

خامسا: الشبكة على شكل الحرف: **y** ⁽¹⁾

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها بطرفين مساعدين، وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره. شكل رقم (23): الشبكة على شكل حرف **Y**.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 212.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن الشبكات المركزية لها فاعلية كبيرة في حل المشكلات الروتينية اليومية، التي تعتمد على جمع البيانات، أما الشبكات اللامركزية والتي تمثلها الشبكة النجمة والدائرية فهي تفيد في مواجهة المشكلات الطارئة غير الروتينية، بحيث تتحقق إمكانية الاتصال المباشر بين كل أعضاء المجموعة، ودرجة أكبر من الحرية في التعبير عن الآراء ووجهات النظر.

إذن بهذا نكون قد تطرقنا في هذا المبحث إلى أساليب الاتصال الرسمي وقنواته، وشبكاته المختلفة، ومثلما يؤدي أي خلل في الجهاز العصبي إلى صعوبة مرور السيالة العصبية، فكذلك المنظمة عندما تواجه معوقات تحد من فعالية الاتصال، تجعل منها عرضه لاضطرابات خطيرة، لذلك سنحاول التعرف على معوقات الاتصال الرسمي، ومهاراته المختلفة، ونتعرف على مفاتيح الاتصال الفعال.

المبحث الثالث: معوقات الاتصال الرسمي و مهاراته.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الصعوبات التي ترتبط بعملية الاتصال الرسمي داخل المنظمة، وتجعل منها عملية صعبة، كما نطرح بعض مهارات الاتصال، والمفاتيح المؤدية إلى اتصال رسمي فعال.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 212 .

المطلب الأول: معوقات الاتصال الرسمي وسبل التغلب عليها.

إذا كانت عملية الاتصال تزاوّل بقصد تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات من خلال قنوات معينة بين طرفي الاتصال، فإن أي تشويه في معني أو قصد الرسالة سوف يؤدي إلى مشاكل تؤثر على العمل والعاملين، وهو ما يعرف بمعوقات الاتصال وهي كالتالي⁽¹⁾:

أولاً: معوقات الاتصال.

I- معوقات في المرسل:

تتحصّر الأخطاء التي تقع فيها المرسل فيما يلي:

- المرسل لا يدري أو يأخذ في الحسبان أن دوافعه تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- يعتقد المرسل أن سلوكه موضوعي دائماً.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً، ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء فهم وإدراك المرسل للمعلومات التي يرسلها، واختلاف فهم وإدراك الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- قيم ومعتقدات المرسل، وميوله، واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات التي لديه، وتؤثر في المعلومات والرسالة التي يرسلها.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة والحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
- التحيز الشخصي لطبيعية الأمور والأحداث.

II- معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة، وشكل ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات، أو ترميزها، أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها ما يلي:

- « مشكلة اللغة، ويقصد بها أن تتم كتابة الرسالة أو ترميزها بلغة لا يفهمها الطرف المستقبل، وفي هذه الحالة لا يمكنه التفاعل مع الرسالة والاستجابة لها، أو أن تتم كتابة الرسالة وترميزها بواسطة مفاهيم ومصطلحات غير دقيقة»⁽¹⁾.
- « عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة عن مضمون الرسالة.
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد أو الإشارات»⁽²⁾.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- مرجع سابق، ص 346.

¹ - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 267.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- ص 247.

³ - نفس المرجع، ص 248.

III- معوقات في وسيلة الاتصال:

- تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المستقبل، في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، ومن أهم معوقات وسيلة الاتصال ما يلي⁽³⁾:
- 1- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
 - 2- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
 - 3- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
 - 4- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
 - 5- تعدد قنوات الاتصال، لأنه كلما زادت القنوات كلما زادت نسبة التشويش في الرسالة.

IV- معوقات في المستقبل:

يقع المستقبل في الخطأ عن استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، والأخطاء التي يقع فيها المرسل هي نفسها التي يقع فيها المستقبل، « إضافة إلى ذلك فهم المستقبل الكلمات بمعانٍ مختلفة⁽¹⁾ ».

V- معوقات في بيئة الاتصال: وهي:

- 1- « أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة، أو الأهداف المشتركة بينهما.
- 2- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر.
- 3- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- 4- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه، أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
- 5- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- 6- عدم توفير معلومات مؤكدة عن مدى التقدم في الاتصال⁽²⁾.
- 7- « الضوضاء مثل الأصوات المختلفة، وعدم وضوح الصوت، وعدم وضوح القراءة... وكل ما يدخل على عملية الاتصال، ولم يكن له حاجة هو عائق.
- 8- كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي سوف تؤدي إلى فقدان المعلومات الكثير من قيمتها أثناء النزول أو الصعود.
- 9- عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم، فكلما زاد عددهم كلما قل وقت الاتصال واختصاره إلى أدنى حد ممكن، مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال، ومن ثم إلى سوء الانجاز.
- 10- كثرة تغير المديرين يؤدي إلى تغير في أساليب الاتصال باستمرار مما يستوجب استجابة مع كل أسلوب في كل مرة⁽³⁾.
- 11- « مدى تجانس جماعات العاملين، لأن التوافق في الثقافة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي

1- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص166.

2- نفس المرجع، ص167.

3- محمد حسن زويلف، سليمان اللوزي، عادل الكركي، إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين، عمان، ط 1، 1994، ص120.

للأفراد يؤدي إلى سهولة الاتصال والعكس صحيح»⁽¹⁾.

ثانياً: سبل التغلب على معوقات الاتصال:

يمكن التغلب على معظم معوقات الاتصال ويمكن تحديد مدخلين ضمن إستراتيجية التغلب عليها. أما الأول فهو يتمثل في التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلاً، وأما الثاني فهو تطوير تقنيات التعامل مع كل معوق منها على حدى وهذه بعض سبل التغلب عليها كما يلي⁽²⁾:

أ- فهم المستقبل: يجب أن نفهم من نحدثه أولاً، ثم نصيغ رسالتنا بما يتناسب مع مستواه الثقافي والتعليمي، وخصائصه النفسية، ويجب على المديرين أن يتفاعلوا ويتعاطفوا مع العاملين أثناء الاتصال لأن هذا يحفزهم للعمل.

ب- الاتصال بحسم وثقة: يخلق الكثير من الناس بأنفسهم عوائق لاتصالهم بالآخرين، حينما يعبرون عن أفكارهم بصورة سلبية وغير مباشرة، بدلا من الاتصال بوضوح وبدون خوف.

ج- جعل الاتصال في اتجاهين: إذا ناقش المرسل المستقبل وأتاح له فرصة توضيح وجهة نظره، يقلل هذا من سوء الفهم وبالتالي تسهيل عملية الاتصال.

د- تبسيط اللغة: وانتقاء كلمات واضحة ومحدودة.

هـ- ضرورة وجود التغذية العكسية: للتأكد من فهم الرسالة أو عدمه من طرف المستقبل.

و- التحكم في العواطف: لا بد من تأجيل الاتصال في حالات الانفعال، لأنه سيؤثر على طريقة فهم الرسالة أو إرسالها.

ي- تعزيز مهارة الإنصات: لكي نضمن الاستيعاب الصحيح للمعلومات.

المطلب الثاني: مهارات الاتصال الرسمي:

ليس ثمة شك في أن إتمام عملية الاتصال يحتاج إلى مجموعة من المهارات، لأنه دونها يفقد الاتصال فاعليته، وأهم هذه المهارات ما يلي⁽³⁾:

أولاً: مهارة الكتابة:

الكتابة ليست مجرد وضع كلمات على أسطر، بل هي فن في غاية الأهمية، وتحتاج إلى مقومات حتى تكون مادة اتصالية ناجحة، لذلك يجب توفر مجموعة شروط هي:

- المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف بصورة واضحة.
- المادة المكتوبة واضحة المعاني والمفاهيم المستعملة حتى لأشياء فهمها، وحتى لا تتعدد تفسيراتها.
- التسلسل المنهجي والمنطقي في فقرات المادة المكتوبة.
- المادة المكتوبة بعيدة عن التكرار، واستعمال ألفاظ لا حاجة لها.
- إبراز ما هو مهم، وإبراز النقاط الأساسية في الرسالة.

1، 2 أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - مرجع سابق، ص 375.
- BARTOLI A., op. cit, p 262.3

- مراعاة مستوى من كتبت له الرسالة، والأسلوب المتبع في ذلك، حيث تختلف الكتابة للمرؤوسين في المستويات الدنيا عنها في المستويات العليا.

ثانيا: مهارة القراءة:

قد تفقد الكتابة معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها...الخ، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن مهارة القراءة ولعل أبرز ما يميز هذه المهارة:

- ارتباط القارئ بهدف المادة المكتوبة، ولا يحيد عنه طوال تعامله معه.
- قدرة القارئ على التمييز بين الأفكار الأساسية والفرعية، والتركيز على ما هو رئيسي بالدرجة الأولى.
- قدرة التمييز بين ما هو في إطار الموضوع وما هو خارجه، والعمل على إهمال ما هو غير مهم.
- التزام القارئ بالموضوعية، حيث لا يترك لأرائه الشخصية دورا في الحكم على المادة المكتوبة.
- محاولة القارئ الارتفاع إلى مستوى المادة المكتوبة، إذا كانت ذات مستوى أعلى من مستواه.

ثالثا: مهارة المحادثة:

لا تقل مهارة المحادثة أهمية عن مهارة الكتابة، وحتى تكون المحادثة عملية مثمرة وفعالة يجب توافر

المهارات التالية:

- أن يتجنب المتحدث الخوض في أي موضوع لا يعرفه، أو لا يمتلك المعلومات الكافية حوله.
- التركيز على جوهر الموضوع.
- مراعاة المتحدث أنه يتحدث بسرعة عادية بحيث يمكن للمستمعين متابعة بوضوح.
- الحرص على وضوح مفرداته ودقتها.
- حرص المتحدث وهو يسعى للرد على جهات نظر الآخرين، أن يبدي احترامه لها حتى ولو كانت متعارضة مع وجهه نظره.
- تركيز المتحدث على ما هو جديد من أفكار وآراء، وأن لا يكثر من الكلام غير المفيد.

رابعا: مهارة الإنصات:

من الضروري هنا أن نوضح بأن الإنصات يتضمن الاستماع مع التركيز والاهتمام، أما الاستماع قد يكون

مجاملة للآخرين، ويجب مراعاة المهارات التالية في الإنصات:

- تنمية القدرة على احترام ما يقوله الآخرون، وذلك مهما كانت وجهات نظرهم تبدو مختلفة.
- تنمية القدرة على معرفة أين نقاط الانتقاء مع وجهة نظرك، وأين نقاط الاختلاف وطريقة التعامل معها.
- تنمية القدرة على معرفة أين نقاط الانتقاء مع وجهة نظرك، وأين نقاط الاختلاف وطريقة التعامل معها.
- الحرص على عدم مقاطعة المتحدث وهو يتناول أية فكرة من أفكاره إلا بعد الانتهاء منها.
- الحرص على إبراز ملامح الاهتمام والجدية أثناء متابعة الحديث.

إذن ما يمن الوصول إليه، هو ضرورة زيادة فعالية الاتصال من خلال الاهتمام بالرسالة، وتحسين

قدرة المرسل على الكتابة الصحيحة، ونفس الشيء بالنسبة للمستقبل فيما يخص فهم هذه الرسالة، وبهذا التكامل نصل إلى عملية اتصالية صحيحة إلى حد مقبول.

المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة: (NTIC)

شهد العالم تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار الانترنت والرقمنة، وتغير لغة المنافسة العالمية وغيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على منظمات الأعمال...
كانسجام مع هذه التغيرات تحاول المنظمات المتقدمة أن تتساير مع هذه التكنولوجيا التي أصبحت تلعب دوراً هاماً في عمليات المعرفة وعملية الاتصال داخل المنظمة، ومن منطلق أن هذه التكنولوجيا تخدم عملية الاتصال التي تحدثنا عنها في المباحث السابقة سيكون في هذا المبحث تسليط الضوء على هذه التكنولوجيا وما يتعلق بها.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

سنحاول معرفة مفهوم نظم المعلومات، مفهوم هذه التكنولوجيا وتصنيف لأنظمة المعلومات داخل المنظمة.
أولاً: مفهوم نظم المعلومات: Information Systems « هي النظام الذي يقوم بجمع المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وتحليلها، ونشرها من أجل تحقيق هدف معين»⁽¹⁾.
« هي المدخلات التي يتكون بدوره من البيانات، والتعليمات التي يتم معالجتها من خلال افراد، او حواسيب، وتحويلها إلى مخرجات للنظام كنتائج تقدم إلى المستخدم على شكل تقارير، إجراءات، وحلول... ويمتاز النظام بالتغذية العكسية وذلك لضبطه، أو مراقبته.

ثانياً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة:

هي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات، وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات، وتحديثها، واسترجاعها، وتوصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، والتي أثبت محدوديتها، وعجزها عن إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب بخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيق نظام المعلومات⁽¹⁾.
يقصد بتكنولوجيا المعلومات « مجموعة من الأفراد، والبيانات والإجراءات، والمكونات المادية، والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة»⁽²⁾.

1- TURBAN E ; MCLEAN E ; WETHERBE J , Information technology management, Ed Jhon Willy and Sons, INC, Paris,1999, p 16.

1- محمد الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2005، ص 152 .
2 - SZYMANSHI R. A ; SZYMANSHI D P.; PULSHEN D. M., Computer and informations systems, Ed prentice 1995, p 580. Hall, Paris,

3- MUCCHIELLI A., Editions Paris, crise, communication interne et management de - 2^{ème} ed, 2000, p 19. d'organisation,

4- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية-مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2005، ص 15.
5 - LAUDON K.C.; LAUDON J. P., management information systems -managing the digital firm 9^{ème} ed, 2004, p 420. person-, Pearson éducation, Paris,

هو بذلك يركز على المكونات الأساسية، وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات وبنفس الاتجاه يذهب **Turban** إلى تعريفها بأنها: « الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات التي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى»⁽³⁾.

أما **الزغبى وآخرون** فقد عرفها بأنها: « مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة، ومعالجتها، وتخزينها، واسترجاعها، وطباعتها، ونقلها بشكل إلكتروني سواء كانت بشكل نص، أو صوت، أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب»⁽⁴⁾.

ويعبر عنها **laudon** بأنها: « المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات، والبيانات، وتقنيات الخزن»⁽⁵⁾. تعرف تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة بأنها: « جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل، وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية، ووسائل الاتصال، وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشبكة في الاتصالات»⁽¹⁾.

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات، والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات، والمعلومات و تخزينها ومعالجتها واسترجاعها، باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية والبصرية والنصية).

ثالثاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تتأثر كفاءة وفاعلية نظام المعلومات بطبيعة المكونات التكنولوجية المستخدمة، والقدرة على إدارتها وتشغيلها ... وتتضمن بشكل عام خمسة مكونات أساسية هي:

I- المكونات المادية (الأجهزة) *The Hardware*

وتتضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) والمستخدم في إدخال، ومعالجة، وإخراج البيانات، والمعلومات وتتكون من:

أ- وحدات الإدخال: input units هي حلقة الوصل بين الحاسوب والمستخدم، وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي على وحدة المعالجة المركزية، وتتكون من وسائل الإدخال المباشرة مثل لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الصوت، الفأرة، قارئ الحروف الضوئي، ... وغيرها⁽²⁾.

ب- وحدة المعالجة المركزية: وتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب، التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلية لتوليد المخرجات المطلوبة، والتي تتكون من وحدة الحساب والمنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية.

ج- وحدة الإخراج : Output units تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدات المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة، وأهم هذه الوسائل الشائعة: الشاشة المرئية، الطابعة، الأشكال البيانية، المصغرات العلمية والمخرجات الصوتية.

1- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2002، ص 253.

2- الطائي، مرجع سابق، ص ص 152 - 169.

د- وحدة الذاكرة الثانوية: (المساعدة) **Auxiliary/ beching storage** وتستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة، بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية، ومن أهم الوسائط الشائعة: الأشرطة المغناطيسية، والأقراص المغناطيسية.

II- البرمجيات: *The software*

هي عبارة عن جميع مجموعات التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات، والتي يمكن تصنيفها إلى⁽¹⁾:
أ- نظام البرمجيات: مثل برامج نظام التشغيل، والذي يدير ويساند عمليات نظام الحاسوب.
ب- تطبيقات البرمجيات: وهي عبارة عن البرامج التي تقوم المعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي (بواسطة المستخدم النهائي) مثل: برنامج التخزين، برنامج الرواتب.

III- الاتصالات: *communications*

يرتبط مفهوم الاتصالات في الوقت الحاضر بوسائل نقل الاتصالات الحديثة، المتطورة، وظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم، ويتضمن مفهوم الاتصالات شبكات الاتصالات، والمحطات، ومعالجة الاتصالات، وبعض الأجهزة المتصلة ببعضها البعض بواسطة وسائل اتصالات متعددة، والبنية التحتية للاتصالات ويعرفها **السالمي والدباغ** بأنها: « هي التركيبة التي تشمل التسهيلات للتقنيات، والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة، والبرمجيات، والكوادر المتخصصة، ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة. وتشمل الاتصالات الأجهزة، والمعدات مثل: خطوط الهاتف، الكابلات، الأقمار الصناعية للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، أجهزة ربط الشبكات، وتعد الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)، إحدى شبكات الاتصال العالمية»⁽²⁾.

IV- **البيانات: Data** تشير إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل أي معنى معين، وتخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين، بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها»⁽³⁾.

يمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال أهمها⁽¹⁾:

- البيانات العددية الهجائية: والتي تتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية.
- البيانات النصية: والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية.
- البيانات البيانية: الصور والأشكال البيانية وما شابهها.
- البيانات الصوتية: كصوت الإنسان.

1- O'BRIEN J. A., Introduction to information systems, MC Grow. Hill, Irwin, 2^{ème} ed, 2003, p 10.

2- علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2001، ص 35.

3- SCHFLEN; SOIGMAN; WATZLAWICK, La nouvelle communication, Edition le point, Paris, 2^{ème} édition, 1991, p 19.

V- الأفراد:

هم الأشخاص الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين، متخصصين، ومستخدمين نهائيين للنظام، و يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في إدارة وتشغيل نظم المعلومات والاتصالات⁽²⁾ ويمكن تصنيفه إلى:

- أ- المتخصصون: « من محلي ومصممي النظم، البرمجيون، متخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تقنيات الاتصالات، وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام»⁽³⁾.
- ب- الإداريون: « يشارك في إدارة النظام: مسؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات (محاسبون، رجال بيع، مهندسون، مدراء ومستهلكون)»⁽⁴⁾.

المطلب الثاني: تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

إن الوسائل الحديثة في مجال الاتصال تخدم جانبين: الأول هو أن الموظفين داخل المنظمة سيتوفر لديهم كل المعلومات المتعلقة بعملهم وفي الوقت المناسب، أما الجانب الثاني: هو أن الحوار داخل المنظمة، أو الاتصال التنظيمي سيتم بشكل راقى جدا وصحيح. وهذه التقنيات على مستوى المنظمة هي⁽⁵⁾:

أولاً: الجريدة الالكترونية: le journal électronique

وهي تكون على شكل تقنيتين: الأولى وكأنها لوحة معلومات، توضع خصيصا لنشر الرسائل داخل المنظمة، والتقنية الثانية هي: الفيديو تيكس vidéotex وهي وسيلة لعرض الكلمات، والأرقام، والصور، والرموز على شاشة متلفزة، وتخزين، واسترجاع كل ذلك. تهدف هذه التقنية إلى سرعة نقل المعلومات، وتوفير الجهد والتكلفة في ذلك، وتحتاج لتطبيق هذه التقنية شاشة كمبيوتر لعرض المعلومات المختلفة، سواء كانت معلومات عامة، أو خاصة بالعمل.

ثانياً: وكالة المعلومات: l'agence d'information

تشبه وكالة الصحافة، وتكتسي أهمية بالغة في تحسين، وسرعة المعلومات داخل المنظمة، حيث يتم نشر مقالات صحفية خاصة بالمنظمة، حيث يحصل العاملون على المعلومات من الداخل، وتكون هذه المقالات على الشبكة الخاصة بالمنظمة، وتحتاج هذه التقنية إلى أجهزة متطورة وأفراد مؤهلين.

ثالثاً: الاتصالات الالكترونية: les communications électroniques

تشمل هذه الاتصالات ما يلي:

أ- شبكة الانترنت: intranet

1- نجم عبد الله الحميدي وآخرون ، نظم المعلومات الإدارية -مدخل معاصر- دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2005، ص 24 .

2- الطائي، مرجع سابق، ص 141.

- O'BRINE, Op. Cit, p 11.3

4- الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص 23.

5. D'ALMEIDA N.; LIBAERT T., Op. Cit, pp 54 - 57.

استمدت فكرتها من الانترنت، تلك الشبكة الضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر العالم، التي تستخدمها كل الدول وتعرف بشبكة الشبكات، وتجعل المشترك قادر على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات، أما الانترنت فهي تعتبر بنك معلومات داخلي، فهي كالانترنت ولكنها فقط على مستوى داخلي، حيث أن المتعاملين على مستواها هم العاملون في المنظمة.

II- الرسائل الالكترونية: *les messages électroniques*

هي تمثل رسائل بسيطة بين مختلف العاملين في المنظمة، وتكون هذه الرسائل الالكترونية مكتوبة على الشبكة، ولكنها تمتاز بالجمل القصيرة ذات المعنى المباشر. إن مجمل هذه الاتصالات الالكترونية تعتبر حتمية وضرورة فرضتها التطورات الحاصلة في المجال الاتصالات، كما أنها تعبر عن نشاط حوار بين الإنسان والآلة يمتاز بسرعة تحويل المعلومات. أخيراً يمكن أن نستنتج بأن هذه التقنيات الحديثة تسهل عملية الاتصال الداخلي، وتجعل منه سريعاً، وأكثر دقة، على الرغم من أن كثرة التعامل بهذه الوسائل قد يؤدي إلى جوانب سلبية عديدة ستكون محور المطلب التالي، حيث سنتطرق إلى آثار هذه التكنولوجيا سواء الإيجابية أو السلبية.

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، مميزاتها، أهدافها وآثارها.

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة دروا كبيراً في تحديث إدارة الأعمال، ولها مجموعة مميزات وأهداف وآثار نحاول التطرق لها في هذا المطلب. أولاً: **مميزات التكنولوجيا والاتصالات الحديثة أو أهميتها.** لهذه التكنولوجيا أهمية بالغة شهدتها نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين وهي كالتالي:

- القدرة على نقل المعلومات من وسيط لآخر مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- القدرة على استخدام وسائل اتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال بمعنى الانتقال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة.
- اللامهيرية أي أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي⁽¹⁾.
- الانتقال من الاعتماد على الثورة المادية الاعتماد على الثورة الفكرية.
- التدفق السريع والكثيف للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته.

1- فلاح كاظم المحنة، العولمة والجدل الدائر حولها، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2002، ص 259 .

2- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2002، ص 150.

3- JAKOBIAK F., L'intelligence économique, Editions d'organisations, Paris, 2^{ème} ed, 2001, p 193.

- السماح بظهور أنماط إنتاجية واستهلاكية جديدة، حيث أصبح الإنتاج يعتمد على كثرة المعلومات، والابتكار، والتجديد بدل التكرار في العملية الإنتاجية.
 - « المساعدة في زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
 - المساعدة في توفير الوقت خاصة للإدارات العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
 - المساعدة على تقليص حجم التنظيمات الإدارية»⁽²⁾.
- هذه باختصار أهم مميزات التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال، التي اكتسبتها من خلال تعميق المكثف للثورة العملية والتكنولوجية في جوانبها المتعددة، وأهمها المعلوماتية ودورها المتزايد في المجالات المختلفة، « حيث يعود الدور الكبير في النهضة التي عرفتها الدول الأكثر تطورا إلى هذه التكنولوجيا الجديدة»⁽³⁾.

ثانيا: أهداف التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات.

تهدف هذه التكنولوجيا إلى مجموعة أمور محددة تناولها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة.
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة يدعم اتخاذ القرار.
- تعزيز الشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.
- تقديم خدمات أفضل للموظفين مما تعكس إيجابيا على وظيفة الاتصال داخل المنظمة.
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

ثالثا: آثار التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات.

لقد أحدثت هذه التكنولوجيا أثر كبير، وتغييرات عميقة المستويات خاصة فيما يتعلق بتنظيم المؤسسات وطرق الإنتاج، وكذا الموارد البشرية ويمكن تحديد هذه الآثار فيما يلي⁽²⁾:

I- الآثار الإيجابية:

- لكل تكنولوجيا آثار إيجابية تنتج عن حسن استخدامها، ويعم نفعها على الجميع وفي العديد من المجالات، ومن الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما يلي:
- مساعدة الشركات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية، والتقليل من النفقات مع تقديم طرق، وهياكل تنظيمية جديدة لتصميم المنظمات.

1- إبراهيم بختي، (8 - 9 مارس 2005)، " صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء " المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص 317 .

2- بن سعيد محمد، لحمر عباس (12 - 13 نوفمبر 2005) "تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية"، عن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة.

- التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة، لوجود شبكة اتصالات وسيطة بين الشركات، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف النقل والإقامة....
- أما على مستوى المنظمة في تحقق:
- تنمية قدرات من خلال اكتساب المعلومات الهادفة، وأخذ قرارات أحسن.
- إن استخدامها بفاعلية يمكن المنظمة من تحقيق فرص تمكنها من سهولة الاتصال بموظفيها الإلكترونيين للمنظمة، زيادة على ذلك سرعة الاتصال بين جميع المستويات الإدارية.
- ينتج عنها إنتاجية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأنه سيصاحبها استثمار في استراتيجيات وأعمال جديدة.

II- الآثار السلبية:

على الرغم من أن هذه التكنولوجيا تساهم في رفع مستوى الأداء، وكذا الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية مع التقليل الإجراءات الدورية، وتنظيمها تنظيمًا دقيقًا، إلا أنه تبقى هناك سلبيات واضحة متمثلة في غياب روح الإنسانية في العلاقات بين أفراد المنظمة، حيث تصبح هذه العلاقات أقل إنسانية تمامًا كعلاقة الطبيب بالمريض أثناء الجراحة عن بعد، عدا أنها ستساهم في فقد الكثيرين لمناصب عملهم، لأن التكنولوجيا ستأتي مكانهم.

المبحث الخامس: مقومات الاتصال الرسمي الفعال:

أوردنا حتى الآن جوانب مختلفة عن موضوع الاتصال، وسنحاول في هذا المبحث دراسة جانب آخر لم نتطرق إليه بعد وهو مجموعة نقاط تجعل الاتصال أكثر فاعلية داخل المنظمات.

نبدأ بما ذهب إليه الباحث **عبد الغفور يونس** في كتابه " **نظريات التنظيم والإدارة** " حيث يقول أن « هناك على الأقل إجرائين لهما صفة العمومية لتقييم فاعلية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول مدى الجودة التي يمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، كما يشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية، كما أثبتت الدراسات أنه كلما انخفض عدد الرابط التنظيمية بين مراكز القرارات، كلما زادت فاعلية الاتصال في التنظيم»⁽¹⁾

بالإضافة إلى ضرورة تخفيض عدد الروابط التنظيمية داخل المنظمات بغية زيادة فاعلية الاتصال، يمكن إضافة جوانب أخرى من شأنها زيادة هذه الفاعلية، لعل من أهمها ما يلي:

المطلب 1: الجانب اللغوي والثقافي والاجتماعي.

أولاً: الجانب اللغوي: لأن اللغة قد تمثل عائقاً للاتصال، يتعين توفر شروط معينة في اللغة المستخدمة في الاتصال وهي:

1- انتقاء كلمات واضحة، محددة، ومنظمة في جمل تصاغ بحيث تجعل الرسالة واضحة، ومفهومة.

¹ - صالح بن نوار، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 74-75.

- 2- بساطة اللغة وفهمها من قبل الجميع، وتناسبها مع صفات المستقبل وقدراته، خبراته، مهاراته، بحيث لا نتصل بغير اللغة التي يجيدها.
- 3- دقة اللغة المستخدمة، وعدم حملها لأكثر من معنى.
- 4- الأفراد المشاركون في الاتصال مدربون على استخدام اللغة في التعبير، وفي كتابة التقارير.
- 5- تنمية مهارات الحديث، و أن يحسن الطرفين فن الإصغاء.
- 6- أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا، حتى يتسنى للمستقبل فهم موضوعها بدقة.
- 7- تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة بالرسالة، عن طريق استخدام مؤشرات تعكس المعنى المطلوب سواء تم ذلك عن طريق اختيار كلمات بذاتها، أو تعبيرات معينة، أو أرقام، أو إحصائيات، أو غير ذلك من المؤشرات.
- 8 - « يجب أن تكون العبارات المكتوبة أو أسلوب التخاطب من الفاعلية والدقة، بحيث تجذب الانتباه الكامل للشخص الموجه إليه الرسالة»⁽¹⁾.

ثانيا: الجانب الثقافي الاجتماعي

- 1- مراعاة الأعراف والعادات السائدة في المجتمع، فعندما تتعدد وتختلف ثقافات الأفراد في المنظمات، تختلف تفسيراتهم لما يتلقونه من رسائل ومن ثم تزيد فرص حدوث معوقات للاتصال. فما تعنيه كلمة أو حركة جسم لشخص ينتمي لثقافة معينة، قد يختلف بالنسبة لمن ينتمي إلى ثقافة غيرها، وبالتالي ضرورة تكيف وتعديل أسلوب الاتصال ليتوافق مع ثقافة المستقبل.
- 2- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصال.
- 3- مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.
- 4- ضرورة فهم من توجه له الرسالة، ففهمك للمستقبل هو إستراتيجية تساعد على التغلب على معوقات الاتصال معه، فعليك أن تدرك مدى كونه مرهقا أو محملا بمعلومات فوق طاقته، أو أنه ليس محفزا بقدر كاف لسمع منك ويفسر رسالتك.

المطلب 2: الجانب الإنساني والتنظيمي.

أولاً: الجانب الإنساني:⁽²⁾ من خصائص الاتصال الفعال فيه، ضرورة الالتزام بما يلي:

- 1-توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال.
- 2-مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- 3-التشجيع للآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- 4-ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة ونرفع من معنوياتهم.
- 5-عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون تمييز.
- 6-الخصال الحميدة والسمات الجيدة لكل من الرئيس ومعاونيه.

¹ - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط1، 2001، ص 347.

² - بن نوار صالح، نفس المرجع، ص ص 74 - 75.

- 7- التعاطف مع الآخرين، أي القدرة على رؤية الأشياء كما يراها الطرف الآخر، أو أن تضع نفسك مكانه.
- 8- التلاؤم بين الأفعال والاتصالات.
- 9- « معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل »⁽¹⁾.
- 10- توخي الموضوعية والحقيقة والابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
- 11- أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة والإبداع وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عندهم.
- 12- أن يحترم المدير شخصية المرسل إليه أيا كان مركزه في التنظيم.

ثانيا: الجانب التنظيمي: ويشمل ما يلي:

- 1- الاعتماد على الاتصال ذو الجانبين (صاعد، نازل) نظر لفعاليته، وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
- 2- الاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات، والمواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
- 3- تجنب المركزية المفرطة لأنها تعوق عملية الاتصال، وانسياب المعلومات، والبيانات بشكل دوري.
- 4- المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.
- 5- التخطيط الجيد للاتصالات، فكلما حلنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليليا كافيا كلما زادت وضوحا، وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحساب أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال⁽²⁾.
- 6- « التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات⁽³⁾ فهناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الاتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال.
- 7- طلب معلومات مرتدة من المستقبل في صيغة لفظية للتأكد من مدى فهم الرسالة»⁽¹⁾

المطلب الثالث: الجانب التكنولوجي: إن الاتصال الفعال لا يمكنه أن يتغاضى عن الاستفادة من التكنولوجيا، لذلك يجب:

- 1- اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال، وحسن الاستفادة منها.
 - 2- مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولا بأول على وسائل وأساليب الاتصال.
 - 3- الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.
 - 4- الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح، وشرح المعلومات، ونقلها كوسيلة للاتصالات.
- إضافة إلى ما سبق يمكننا في الأخير التعرض لأهمية المدير في تحسين الاتصال داخل المنظمة وطرح مجموعة اقتراحات لعل أهمهما ما يلي :⁽²⁾

1- لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 235.
 2، 3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 250.
 3- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 379.
 2- بن نوار صالح، مرجع سابق، ص 100-102.

- 1- نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح، بمعنى أنها ليست مغلقة على نفسها كما إنها ليست ملكا لشخص واحد بعينه، وإنما هي ملك لكل شخص يفيدها ويساهم في تطوير وتحقيق جميع أهدافها، ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت للمدير روح الاستماع وقبول الرأي الآخر مع الحفاظ على البناء منه.
 - 2- عدم تمسك المدير بالمعني الرسمي الجاف للسلطة من منطلق أنها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة، بل بتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع في المرؤوسين، وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن العمل القائم على الإقناع يتميز المميزات أفضل من العمل القائم على الضغط وسوء استخدام مفهوم السلطة.
 - 3- عدم إغفال المدير أهمية الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي، حتى يتم تحقيق الأهداف المشتركة.
 - 4- يجب على المدير اكتساب المهارات الإنسانية المتعلقة بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل مع غيره من أعضاء التنظيم، كذا اكتساب مهارات فنية خاصة بالعمل وأخرى تنظيمية وإدارية تدور الإدارية الأخرى وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات مواكبة التغير الديناميكي.
 - 5- القول المناسب في الوقت المناسب، حتى يكسب ود الآخرين ومصادقيتهم.
 - 6- على المدير الفعال أن يكون قادرا على الإصغاء الجيد والهادف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الاتصال
 - 7- الابتعاد بشكل كلي عن استخدام الألفاظ غير اللائقة أثناء العمل تحت أي وضع كان.
- هذه إذن بعض التوجيهات وليس كلها، وتعتبر اتجاه وقائي نحو اتصالات أكثر فعالية وذلك اعتقادا منا بأن الاتصال هو جزء من السلوك البشري المستحيل التنبؤ بأبعاده ومقاصده، ولا يوجد نظام اتصال مثالي، ولكنها محاولات للوصول إلى اتصالات أكثر فعالية.

خلاصة الفصل الأول:

رأينا كيف أن الاتصالات الفعالة هي حياة أي منظمة، وبدونها يشعر الأفراد أنهم وحيدون ومهمشون، فهي عملية تساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة، حيث أشارت الدراسات إلى أن الاتصالات السيئة، من المحتمل أن تكون من أكثر العوامل المؤدية للصراع بين الأفراد، وذلك لأن الأفراد ينفقون ما يقارب 70 % من ساعات عملهم في الاتصال - الكتابة، القراءة، التحدث، الإصغاء- فقد يكون من المعقول الاستنتاج بأن من بين القوى المعرقلة لأداء الجماعة هي انعدام الاتصال الفعال.

ولا يمكن لأي جماعة الاستمرار في الوجود بدون اتصال، ونقل المعاني بين أعضائها، ولا يمكن توصيل الأفكار بين شخص وآخر دون ذلك.

إذن عندما يضمن الاتصال كلا من نقل وفهم المعاني يمكننا القول أنه اتصال مثالي، وفعال، أو على الأقل مقبول إلى حد كبير بين أفراد المنظمة، في هذه الحالة هل سيؤثر هذا على أداء الأفراد وعلى دافعيتهم؟.

لهذا سنتناول في الفصل الثاني موضوع الدافعية والحوافز في المنظمة، لنعرف هل يؤدي الاتصال الفعال إلى تحفيز الأفراد ورفع دافعيتهم أم لا؟.

الفصل الثاني

الحوافز المعنوية في المؤسسة

مقدمة:

علمنا مما سبق أن الاتصال بصفة عامة، والاتصال الرسمي بصفة خاصة، يعد من العوامل الأساسية التي تلعب دورا هاما في تفعيل، و بناء الأداء الجماعي، وتحقيق ميزة اتصالية للمنظمة، حيث يسمح الاتصال بتوجيه سلوك الفرد إلى الوجهة التي تريدها المنظمة، وطالما أن الدافعية هي التي تختص بتفسير أسباب هذا السلوك سنحاول في هذا الفصل تقديم عرض تفصيلي لدوافع العمل، والحوافز المقدمة، وخاصة المعنوية منها وذلك وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول السلوك، الحاجات والتحفيز.

المبحث الثاني: نظريات الدافعية.

المبحث الثالث: أشكال وأنواع الحوافز.

المبحث الرابع: الحوافز المعنوية، أهميتها، أشكالها، ونظرياتها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول السلوك، الحاجات، والدافعية:

يتجه هذا المبحث إلى سرد بعض المفاهيم الأساسية والمتعلقة بالسلوك، الحاجات والدافعية، بغية معرفتها أكثر والتمكن من هذه المصطلحات.

المطلب الأول: مفاهيم حول السلوك، الحاجات والدوافع وأهميتها:

أولاً: مفاهيم حول السلوك:

يعيش الإنسان ضمن محيط ثقافي واجتماعي معين، ويتحرك ضمن جماعات محددة، وكل منها يعمل من بعيد أو قريب، على التأثير في حركته. حيث أثبتت الدراسات النفسية الحديثة أن حركة الإنسان في الواقع، هي استجابة لأكثر من عنصر متفاعل في نفس الوقت.

والدراسات المتخصصة في مجال استجابة الإنسان، والعلوم السلوكية تناولت سلوك الإنسان كفرد أو ضمن جماعة.

لذلك سنحاول التعرض إلى تعريف السلوك، خصائصه، مكوناته، أنماطه، وأخيراً دوره في التنظيم.

I- تعريف السلوك:

« يقصد بالسلوك Behaviour بوجه عام، الاستجابات الحركية والغدية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو عن الغدد الموجودة في جسمه، أو الأفعال والحركات العضلية أو الغدية»⁽¹⁾.

فحسب هذا التعريف، السلوك الإنساني يعبر عن مختلف حركات الإنسان الظاهرية، وكذلك مختلف الأنشطة الباطنية مثل التفكير والإدراك وغيرها.

يمكن القول أن كل من الجانب الفطري أو المكتسب لدى الفرد يتفاعل فيه، ويؤثر أحدهما في الثاني، وينتج عن ذلك سلوك أو تصرف معين، وهذا السلوك لا ينشأ من الفراغ، بل ينشأ من تفاعل خصائص شخصيته والموقف الذي يعايشه.

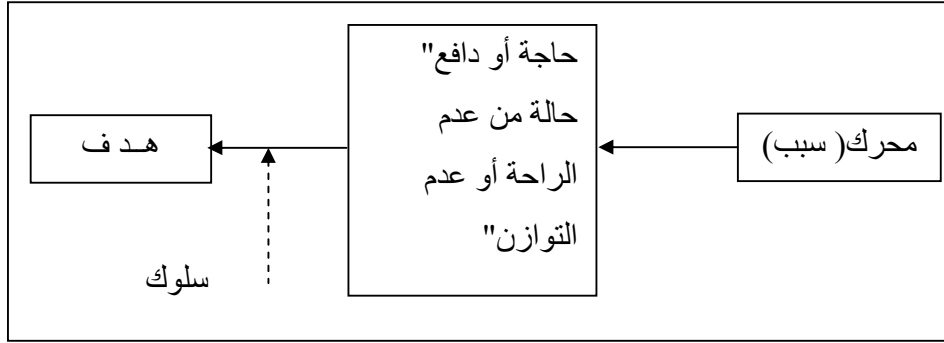
- كما عرفه إبراهيم الغمري بأنه: « مجموعة التصرفات، والتعبيرات الخارجية، والداخلية التي يسعى الفرد لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجوده، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله»⁽²⁾.

إذن يمكن اعتبار السلوك، نتيجة لتفاعل الفرد مع الموقف الذي يعايشه، وقد حدد إبراهيم الغمري النموذج الأساسي للسلوك في الشكل التالي:

1- عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003، ص160.

2- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار المعارف المصرية، مصر، ط2، 1990، ص 19.

شكل رقم (1): النموذج الأساسي للسلوك.

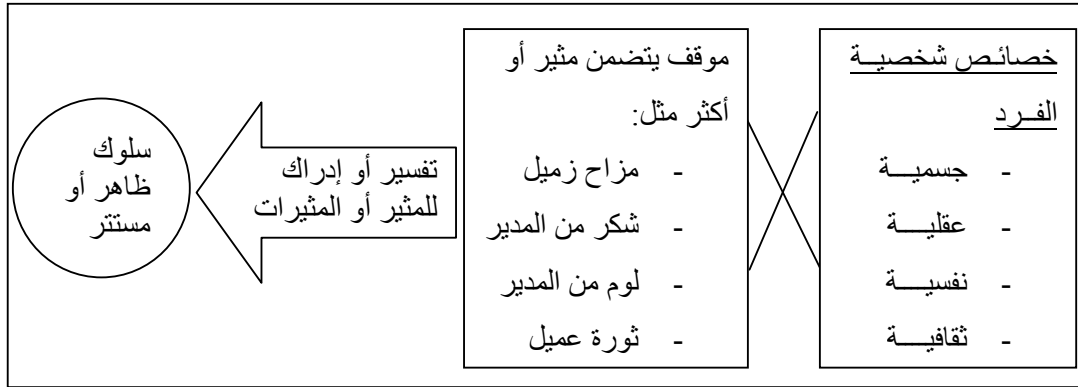


المصدر: إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار المعارف المصرية، مصر، ط2، 1990 ص189.

يوضح هذا النموذج أن السلوك يتسبب في حدوث تغيير في ظروف الفرد، سواء الذاتية أو المحيطة به، ويترتب عن ذلك اختلال في التوازن أي تولد حاجات غير مشبعة، فيدعو ذلك الفرد لإتباع سلوك معين، كي يعود إلى توازنه وهو هدف سلوكه.

كما نورد الشكل رقم (2) الذي يوضح أكثر مصادر ومحددات السلوك.

شكل رقم (2): مصادر ومحددات السلوك.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2000، ص139.

II- خصائص السلوك :

- يتميز السلوك بمجموعة من الخصائص، كما أوضحها ناصر دادي عدون وهي⁽¹⁾:
- يأتي السلوك استجابة لسبب أو مثير لتحقيق هدف معين...
 - بالإضافة إلى وجود سبب، فهناك تولد لحالة داخلية للفرد نفسية أو جسمية، مثيره لسلوكه تحركه وتوجهه وهي الدافع. وسلوك الإنسان يوجه من أجل تحقيق هدف معين.
 - كما أن سلوك أو نشاط إنساني يتغير في صورته تجاه نفس السبب، بتغير الظروف والمواقف والأهداف، فهو يختلف حسب المحيط الذي يوجد فيه الإنسان، والزمن، الإمكانات النفسية أو الجسدية له.
 - إذا كان هناك اختلاف في السلوك بين الأفراد نتيجة لاختلاف خصائص شخصيتهم، إذا يمكن أن تحصل نفس الاستجابة لموقف من أفراد مختلفين والعكس أمر وارد، أما في حالة وجود الأفراد في جماعة، فإن سلوكهم سوف يتخذ اتجاهها آخر لأن كل فرد سيؤثر في الآخر ويتأثر به، وبالتالي تكون درجة هذا التأثير على السلوك متوقفة على قوة مركزه داخل المجموعة وقوة شخصيته فيها.
 - إلا أن هذا التأثير بين المجموعة والفرد يتأثر أيضا بخصائص المجموعة كأفراد، وبالضغوط التي يمكن أن تحدثها محصلة تلك الخصائص ضمن المجموعة على الفرد، ومدى قدرة هذا الأخير على مواجهتها.

III- مكونات السلوك:

- لدراسة وتفسير ظاهرة سلوكية لدى الإنسان، يتعين على الباحث البحث عن العوامل التي تدفع إلى صدور ذلك السلوك، وهذه العوامل داخلية وخارجية وهي⁽²⁾:
- أ- العوامل الداخلية: وهي تلك القوى الموجودة في ذات الفرد، سواء كانت وراثية أو مكتسبة، والتي تؤثر على سلوكه وهي:
- عامل الذكاء، فالإنسان يختلف لديه الذكاء بمختلف أشكاله، سواء كقدرة على التفكير، أو القدرة على استرجاع المعلومات، أو القدرة على التحليل المنطقي، وبالتالي استعمال كل منها في مواجهة المشاكل التي يصادفها في حياته.

1- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 2004، صص 59-61.

2- نفس المرجع، صص 61 - 63.

■ أما العامل الثاني الذي يلعب دوراً مهماً في السلوك، هو مجموعة الغرائز، التي تعتبر كقوى حيوية تدفع بالإنسان، للقيام ببعض التصرفات الفطرية للمحافظة على بقائه، وهي تتميز بوجودها في غالبية أفراد البشرية، مثل غريزة البحث عن الطعام ...

وتتدخل عناصر أخرى داخلية مثل القيم والشخصية في تحديد السلوك و توجيهه.

■ أما العوامل الفيزيولوجية فهي مرتبطة بمكونات الإنسان التي تظهر الحركة أو رد الفعل، أو السلوك، وهي مختلف الأعضاء المستقبلية للأحاسيس، والمؤثرات الخارجية والداخلية، والجهاز العصبي ومنه فالبنية الجسمية وتكوينها يتدخل بشكل كبير في تحديد نوع السلوك والهدف الذي يسعى إليه الفرد.

ب- العوامل الخارجية: هذا النوع من العوامل يشمل مجموعتين، إحداهما تمثل الظروف والعلاقات المباشرة التي يوجد داخلها الفرد في الأسرة، أو المؤسسة مع زملائه، وعلاقته مع مستويات الإدارة في المؤسسة، فمحيط العمل المباشر وظروفه المادية، كلها ذات أثر بالغ في درجة أداء العامل في المؤسسة.

أما المحيط غير المباشر فيشمل مختلف مكونات البيئة الإقتصادية والثقافية والاقتصادية، هذه الجوانب لها آثار في سلوكيات واتجاهات الأفراد.

هكذا فمكونات السلوك الداخلية والخارجية تعمل على توجيه نشاطات، وحركات الفرد والجماعة داخل المنظمات.

IV - أنماط السلوك :

يواجه الفرد في المنظمات مدخلات، وكاستجابة لهذه المؤثرات ينشأ سلوكه والذي يمكن تحديد أنماطه بما يأتي⁽¹⁾:

أ- السلوك الظاهري أو (المحسوس): ويمثل هذا النمط من السلوك صوراً من التصرفات الظاهرية المحسوسة التي يمكن ملاحظتها بشكل واضح كالحركات الجسمية، أو التغيرات الشكلية التي ترسم على الوجه.

ب- السلوك المستتر أو (الضمني): ويمثل هذا النمط السلوك الباطني أو الذهني الذي لا يمكن ملاحظته بصورة ظاهرة، مثل أنشطة استقبال المعلومات وتحليلها فكرياً وذهنياً ... الخ.

مهما كان النمط السلوكي الذي يتخذه الفرد، سواء ظاهري أو مستتر، فإنه يمثل استجابة لمؤثرات البيئة.

1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، صص 120-121.

V- دور السلوك في التنظيم:

إن السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم، يمثل المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه، ويمارس هذا السلوك تأثيراً مزدوجاً على العمل التنظيمي: « قد يعمل على تحريك الطاقات المتاحة وإسباغ الحيوية ودفع الحياة في السياسات، والخطط والبرامج، والالتزام بما يحقق الأهداف التنظيمية، أي يعمل في اتجاهات إيجابية محابية للإنجاز والفعالية. وقد يعمل السلوك الإنساني من ناحية أخرى، في اتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية وبطرق وأساليب معوقة للأنشطة، مما يؤدي إلى إفشال التنظيم والانحراف به عن غاياته المقصودة»⁽¹⁾.

ثانياً: مفاهيم حول الحاجات، الدوافع وأهميتها:

I- مفاهيم حول الحاجات:

أ- طبيعة الحاجات: إن السلوك الإنسان يكون محكوم بهدف محدد، يسعى الفرد إلى تحقيقه، ويكون هذا السلوك مرتبط بدوافع باطنية أو ظاهرية تتحكم باتجاه حركته.

فبقدر ما يكون المدير ناجحاً في فهم هذه الدوافع، والحاجات الحقيقية التي يسعى رؤوسه إلى إشباعها، بقدر ما يتمكن من النجاح في تعامله معهم، « فالحاجات عادة تولد نوعاً من التوتر، يدفع الفرد باتجاه إحداث سلوك معين للتقليل من حدة هذا التوتر»⁽²⁾.

قد عرفها نييل رسلان بأنها « لفظ يستخدم للإعراب بصفة عامة، عما يفتقر إليه الكائن الحي للحفاظ على حياته كالحاجة إلى الطعام والنوم»⁽³⁾.

كما يعتقد الدكتور محي الدين أحمد حسين أن الحاجة تستخدم « للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين، وغالباً ما تأخذ هذه الحالة شكلاً فيزيولوجياً»⁽⁴⁾.

يمكن أن نعرف الحاجة من خلال ما سبق بأنها الشعور بالنقص والعوز لشيء معين، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية.

ب- تصنيف الحاجات: في الواقع توجد عدة تصنيفات للحاجات، وأحد هذه التصنيفات الشائعة والمقبولة التي قدمها ماسلو Maslow، وهو عالم نفسي أعد نظريته حول الدافعية، فقد قسم

1- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص172.

2-WEISS D., Les Relations de travail, Dunod, Paris, 4^{ème} ed,1990, p252.

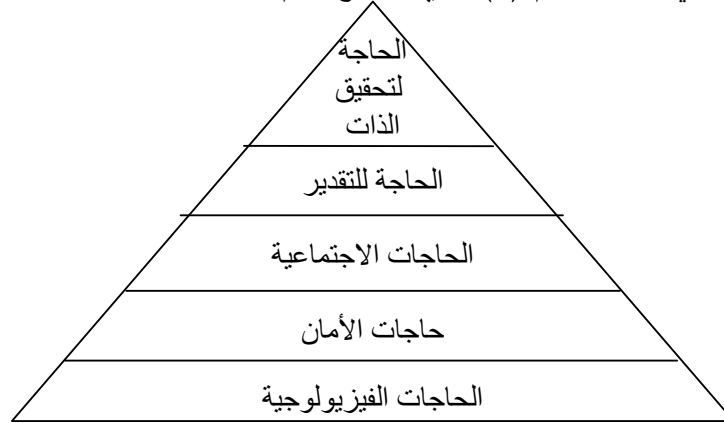
3- نييل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، دار النهضة، القاهرة، ط2، 1990، ص20.

4- محي الدين أحمد حسين، دراسات في الدافعية و الدوافع، دار المعارف، القاهرة، ط2، 1995، ص9.

الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات هي⁽¹⁾: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمن والأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات.

- **الحاجات الفيزيولوجية**: وتتضمن الحاجة إلى الطعام، والماء، والهواء، والنوم... الخ. وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة توازن.
- **الحاجة للأمن والأمان**: تشتمل على حاجة الفرد للأمن والأمان، سواء من الناحية البدنية أو النفسية، أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية، فمثلا معظم العمال يرغبون في العمل الذي يحقق الأمن والاستقرار الوظيفي.
- **الحاجات الاجتماعية**: تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وجذب الاهتمام أهم حاجات هذا النوع، حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد، بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها.
- **الحاجة إلى التقدير والاحترام**: تتضمن هذه المجموعة الرغبة في احترام الذات، من ناحية المقدرة والإنجاز، الدقة والإخلاص، الكفاءة، الثقة في كل من حوله والاستقلالية وحرية التصرف، وأيضا الرغبة في احتلال مركز مرموق والاحترام.
- **الحاجة لتحقيق الذات**: بمعنى أن يكون له اسم معروف، وأن يفعل شيئا يدر عليه، ويحقق له ما كان يأمل فيه.

وفيما يلي: الشكل رقم (3) الذي يوضح هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، ط8، 2003، ص142.

سنعرض لهذه النظرية بالتفصيل في المبحث الثاني.

II- مفاهيم حول الدوافع وأهميتها:

ما الذي يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه ؟ لقد تردد هذا السؤال كثيرا في دراسات علم النفس، وليس من شك أن الإدارة في اهتمامها بالتعرف على مسببات السلوك الإنساني، وصولا إلى التنبؤ به والسيطرة عليه، تستشعر اهتماما أساسيا في تحليل دوافع السلوك، والعوامل المحددة له. حيث من أكثر المفاهيم شيوعا في مجال الدراسات السلوكية، هو مفهوم الدافع، وقد استخدم كوسيلة لتفسير ما يجري داخل الإنسان. وكانت البداية في استخدام تعبير "الدافع" على أنه التفسير الوحيد للسلوك.

أ- مفهوم الدافع والدافعية: الدوافع هي:

- « ترجمة للحاجات والرغبات غير المشبعة، أو ناقصة الإشباع، وهي تمثل قوة داخلية، محركة، دافعة للفرد، تؤثر على تفكيره، وإدراكه، ثم سلوكه لتوجيهه صوب الهدف الذي يشبع الحاجة»⁽¹⁾.
- الدوافع « تعتبر القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه، وتنسق تصرفات الفرد، وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به»⁽²⁾.
- أما دوافع العمل فهي: « القوى أو العوامل المحركة التي تدفع من داخل الإنسان، وتثير فيه الرغبة في العمل فهي تدفعه من الداخل»⁽³⁾.
- الدافعية هي « مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد، و التي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة»⁽⁴⁾.
- هي أيضا « الاسم العامل الذي يعبر عن حقيقة أن السلوك الإنساني يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلي»⁽⁵⁾.
- يمكن تعريفها أيضا بأنها: « حالة داخلية أو استعداد داخلي، فطري أو مكتسب، شعوري أو لا شعوري، عضوي أو اجتماعي أو نفسي، يثير السلوك، ذهنيا كان أو حركيا، و يوصله

1- BARRAUD J.; KITTEL F.; MOUL M., La fonction ressources humaines, dunod, Paris, 2000, p155.

2- محمد رسلان الجيوسي، و جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، دار الميسرة، عمان، ط1، 2000، ص 149.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2000، ص143.

4- رواية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص109.

5- علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط2، 2000، ص189.

كما يسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية، فمن الدوافع ما هو فطري وما هو مكتسب، ثم ما هو شعوري و ما هو لا شعوري⁽¹⁾.

فالدافع الفطري يمتاز بأنه عام ومشترك بين جميع أفراد النوع، مثل دافع الجوع، كما يمتاز بظهوره منذ الميلاد، أو في سن مبكرة. بينما الدوافع المكتسبة عكس ذلك، ومنها العواطف والميول، وتنشأ بحكم تأثير المجتمع على سلوك الفرد.

بالتالي يمكن أن نعرف الدافع بأنه حاجة تدفع الإنسان إلى إشباعها، ويشعر بأهميتها، ويدرك إمكانية تحقيقها.

ب- تصنيفات أو تقسيمات الدوافع: لا بد من تصنيف للدوافع و تقسيمها، حتى يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة المشاهدة، إذا لا يمكن أن تنشأ كل أشكال السلوك بفعل دافع واحد، ومن بين هذه التقسيمات، ما قدمه عالم النفس *موري Murray* وتحتوي على دوافع مثل⁽²⁾: دوافع الجوع، دوافع الجنس، دوافع الحب، دوافع الفضول. كذلك قدمت تقسيمات أخرى للدوافع كالآتي:

الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة، أو دوافع إيجابية وأخرى سلبية، وهناك من أعطى تقسيمات أخرى للدوافع، من منطلق أن الدوافع هي حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، إذ تمثل هذه الحاجات قوى دافعة تؤثر على تفسير السلوك الذي يقوم به الفرد. ومنه يمكن تقسيم هذه الدوافع إلى عدة فئات أساسية وهي⁽³⁾:

- دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان: والحاجات الأساسية للفرد هي التي لا غنى للفرد عن إشباعها، حتى يبقى على قيد الحياة، مثال ذلك الحاجة إلى الأكل والشرب وغيرها، وقد اعتقد *فرويد* أن السلوك الإنساني يتم بفعل قوة دافعة هي المحافظة على حياة الفرد ونوعه.
- دوافع متعلقة بالحاجات النفسية للإنسان: الحاجات النفسية تتعلق برغبة الفرد في إنجاز وتحقيق النتائج، والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق، فقد نجد شخصا يتصف بالطموح و يتميز بقوة دافعة تحركه في اتجاه العمل من أجل تحقيق ذلك، في حين أن شخص آخر لا يمتاز بذلك.

1- عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس و الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003، ص182.

2- GUERREW S.; BARRAUD D.V., L'étude de la mobilisation des salariés, Edition d'organisation, Paris, 2001, p 200.

3-Ibide, p201.

- دوافع تتعلق بحاجات الإنسان الاجتماعية: تنمو لدى الفرد حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها بإتباع أنماط معينة للسلوك. مثل الرغبة في مساعدة الآخرين، الحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير، كل هذه الحاجات تخلق في الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك في اتجاهات محددة.
- دوافع تتعلق بحاجة الإنسان إلى تأكيد الذات: هذه المجموعة من الدوافع، ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه، وهذه الحاجات غير المشبعة تعمل على تحريك السلوك في تناسب عكسي مع درجة إشباعها، حيث تؤدي الحاجة غير المشبعة إلى تحريك السلوك.

ج- علاقة الدافعية بالسلوك: هناك مجموعة من الاعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار، عند دراسة الدافعية وهي كالآتي:

- إن درجة الدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه، فتؤدي هذه المثيرات إلى شيء من الحماس وتنشيط السلوك.
- إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه، في اتجاه محدد، وهذا الاتجاه قد يكون هدفاً، أو جهة معينة، أو حافز، أو اختيار بديل من بدائل السلوك.
- إن درجة إشباع الحاجة، أو تحقيق الهدف، قد تؤدي بالسلوك مرة أخرى، إما إلى تكراره أو تثبيته، أو تغييره أو تحوله إلى سلوك هادف آخر.

عليه فإننا يمكن أن نقول أن هذه الدافعية تحدد أساساً من ثلاث منطلقات⁽¹⁾:

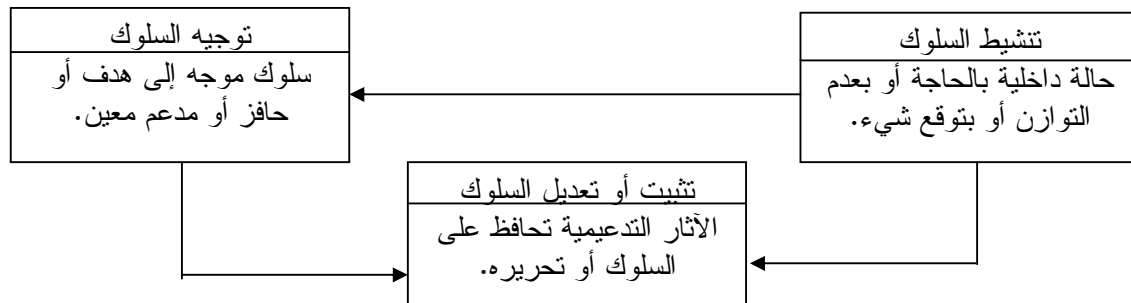
- تنشيط السلوك.

- توجيه السلوك.

- تثبيث أو تعديل السلوك.

فيما يلي الشكل (4) الذي يوضح العلاقة بين المكونات الثلاثة.

شكل رقم (4): مكونات الدافعية



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - مرجع سابق، ص 136.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، الإسكندرية، ط8، 2003، ص 136.

يوضح هذا الشكل، العلاقة بين المكونات الثلاثة، التي تقول بأن وجود حالة خارجية من المثيرات، قد تتسبب في نشأة وظهور سلوك جديد أو حالة داخلية للفرد، بالحاجة إلى شيء معين، أو بالتوقع أو عدم التوازن، تؤدي إلى تنشيط السلوك، وهذا السلوك الذي تم تنشيطه، سيكون موجهاً إلى هدف معين، أو حافز معين، أو بديل محدد من بدائل السلوك. ثم يلي ذلك المرحلة الثالثة، والتي يقوم الفرد فيها بالتفكير والنظر في حصيلة الخبرة الماضية، والتي يقوم الفرد فيها بالتفكير والنظر في حصيلة الخبرة الماضية، والتي ستؤثر فيما بعد، إما على تثبيت والمحافظة على السلوك، الذي تم التوصل إليه، أو تحويله إلى سلوك موجه إلى هدف آخر.

هذه الحالة الأخيرة قد تؤدي إلى مجموعة من ردود الفعل داخل الفرد وداخل البيئة المحيطة، وهذه الردود ستؤدي إلى تنشيط السلوك مرة أخرى في وجهة أو هدف أو حافز معين، وهكذا تتوالى حلقات السلسلة مرة أخرى .

د- العلاقة بين الحاجة ، الدافع والسلوك: عندما تتولد لدى الفرد حاجة معينة، فإنه يعبر عنها بدافع معين، و بهذا الخصوص يشير **كيث ديفيز** إلى أن « الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد، لذلك فهي شخصية وداخلية، في حين الحوافز من جانب آخر تكون خارجة عن الفرد ذاته، فهي تمثل عوامل مؤثرة خارجية موجودة في بيئة الفرد»⁽¹⁾.

فمثلاً عند ما تقوم الإدارة بمنح العاملين حوافز معينة، فإنها تقوم بإثارة دوافعهم بطريقة إيجابية بهدف خلق الشعور لديهم بالتقدير والرغبة في أداء العمل.

فالحاجات إذن تؤثر على سلوك الفرد من خلال رغبته في إشباع هذه الحاجات، فمثلاً عندما يشعر الإنسان بالجوع، فإنه يكون بحاجة إلى تناول الطعام، وهذه الحاجة تخلق لدى الفرد، دافعا للبحث عن الطعام، لغرض إشباع هذه الحاجة، وهذا الدافع يؤدي بالإنسان إلى التصرف بسلوك معين نحو هدف محدد، وهو هدف إشباع حاجته إلى الطعام، فالسلوك يكون متمثلاً بالبحث عن الطعام، أو إعداده، أو أي تصرف آخر ضمن إشباع هذه الحاجة.

الشكل رقم (5) يمثل العلاقة بين الحاجات، والدوافع والسلوك.

شكل (5): مخطط يوضح العلاقة بين الحاجة و الدافع و السلوك.



المصدر: صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة ، طرابلس، ط2 ، 1994 ، ص294 .

¹ - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط2، 1994، ص293.

هـ- أهمية الدوافع:

حددت الدكتورة **سهيلة محمد عباس** أهمية الدوافع في النقاط التالية⁽¹⁾:

- نظرا لكون الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الفرد، لذا فإن تشخيصها يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها المادية أو المعنوية.
 - تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والإدارة.
 - تساعد الدوافع الايجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد و المجموعات داخل المنظمة.
 - تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الايجابية.
 - يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
 - يعد تشخيص الدافع ذا أهمية كبيرة للمنظمة، وذلك في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع و تنميتها.
- إذن يمكن القول أن للدوافع أهمية بالغة في مجال العمل، إذ تسمح باستغلال كل الطاقات التي لدى الأفراد، ويسهل تحديد هذه الدوافع على المنظمة معرفة ما يريده الأفراد، وما هو مناسب لهم فيما يخص البرامج التدريبية وأنظمة التحفيز المعتمدة من طرف المنظمة.
- المطلب الثاني: التحفيز، مفهومه، والتطور التاريخي له.**

أولا: التحفيز والمفاهيم المتعلقة به:

I- معنى التحفيز والحوافز:

- أعطيت تعاريف عديدة للحوافز من بينها تعريف **علي السلمي** حيث يرى أنه
- « مجموعة العوامل التي تعمل على إدارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته »⁽²⁾.
 - بينما **عاطف عبيد** يرى أنها « تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر »⁽³⁾.
 - الحوافز هي تلك السياسية أو الخطة التي تشبع الحاجة أو الرغبة لدى الإنسان »⁽⁴⁾.

¹- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي -دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص167.

²- حامد الحرفة و آخرون، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، المجلد الأول، بيروت، لبنان، ط4، 1990، ص12.

³- نفس المرجع، ص12.

⁴- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد- منهج تحليلي- ج1، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط4، 1999، ص288.

- وقد عرفها شارل ارجرز « هي مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين، بغرض إثارة الرغبة لديهم والاستمرار في العمل بكفاءة»⁽¹⁾.
 - « هي العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحرك قدراتهم الإنسانية، كما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم، وأهدافهم، ورغباتهم»⁽²⁾.
 - « مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته، ورغباته المادية والمعنوية، أو هي: مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية، وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه»⁽³⁾.
 - يعرف ديموك Dimock الحوافز على أنها « العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم»⁽⁴⁾.
 - هي أيضا « أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أداءهم كما ونوعا أو إحداهما »⁽⁵⁾.
 - يأتي المسير كوسيط وبعملية فنية يجعل من هذه الحوافز وسائلًا يقود بها أفراد منظمتهم لتحقيق أهداف موحدة، فالحديث يتجه إلى التحفيز والذي يجرنا إلى دراسة سلوك الفرد، فالفرد المحفز بالتأكيد فرد أحسن أداء، وكنتيجة لذلك سيحصل على مكافأة تعتبر تلبية لحاجاته ، وكما يرى O.Donnel و Koontz: « هو عملية اختيار العوامل التي تجعل الفرد يرى الفعل بالإيجاب»⁽⁶⁾.
- بالتالي يمكن القول بأن التحفيز هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع، والرغبات، والحاجات والتمنيات لدى المرؤوسين، لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة، وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء.

II- أهمية التحفيز:

إن أهمية وضع و تطبيق نظم كفاءة للحوافز تتجلى في الجوانب الايجابية التالية:⁽⁷⁾

1- LOUART P., Gestion des ressources humaines, Edition Eyrolles, Paris, 1991, p 30.

2- نبيل رسلان، مرجع سابق، ص 20.

3- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 255.

4، 5- صالح عودة سعيد، إدارة الافراد، مرجع سابق، ص 289.

6- KOONTZ H.C.; DONNEL O., Management- principes et méthodes de gestion, edition. Mc Graw Hill, Quebec, 4^{ème} éd , 1980, p463.

7- صالح عودة سعيد، إدارة الافراد، مرجع سابق، ص ص 290-291.

- تحقق نظم الحوافز الكفوة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، بشرط الاختيار الصحيح والدقيق للحافز.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين، وطاقاتهم، واستخدامها أفضل استخدام. حيث يؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وتقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة مع دفع الأفراد باتجاه الابتكار، وتطوير أساليب عمل حديثة.
- تتحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز.

III- أبعاد التحفيز:

- تبرز أبعاد التحفيز محددات السلوك، الذي يهدف المسيرين إلى جعله محفزا، ويمكن تصنيفها إلى نوعين: أبعاد شخصية وأخرى بيئية.
- أ- البعد الشخصي (الذاتي): كون العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد ذاتها مسئلة بجانب مهم من شخصيته، ومفهوم الشخصية متشعب جدا، ونظرياته كثيرة، فيمكن النظر إليها على أنها منبه واستجابة⁽¹⁾، فمن جهة هي منبه كما عرفها **May** « الشخصية هي ما يجعل الفرد فعلا أو مؤثرا في الآخرين »⁽²⁾. واستجابة من جهة أخرى كما يعرفها **F.Allport** « الشخصية هي استجابات الفرد المميزة ردا على المنبهات الاجتماعية، وأسلوب توافقه مع المظاهر الاجتماعية لبيئته »⁽³⁾.
- في حين يرى **Stonger** أن « الشخصية هي ذلك التنظيم الداخلي للأجهزة الإدراكية والمعرفية والانفعالية والدافعية للفرد، والذي يحدد استجابته الفريدة لبيئته »⁽⁴⁾ بمعنى « أنها فطرية ومكتسبة أو محددة بالوراثة والمحيط »⁽⁵⁾.

1- عبد الحليم محمود السيد و آخرون، علم النفس العام، مكتبة غريب، القاهرة، ط3، 1990، ص420.

2- نفس المرجع، ص 420.

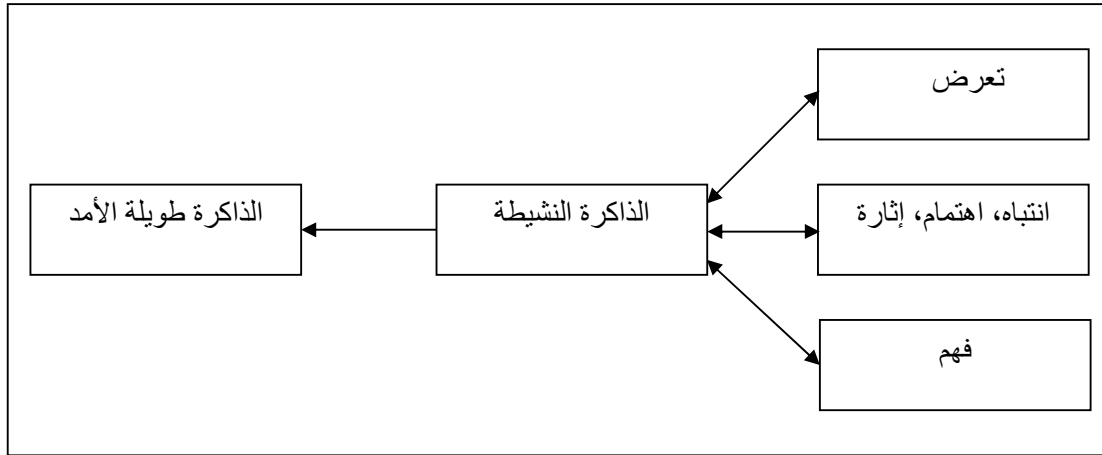
3، 4- نفس المرجع، ص501.

5- BERGERON J.L. et autres, la gestion mederne théorie et cas, Goetin Morin, Canada ,4^{eme} ed, 1983, p45.

هذا يعني وجود جزء غريزي مثل أن يكون الفرد اجتماعي، وجزء آخر عن طريق التعلم من المحيط. فالفرد يسلك بوعي من حاجاته وإدراكه للمحيط سلوكا معيناً، يسعى من خلاله إلى الحفاظ على توازن شخصيته.

نستطيع الآن تحليل اختلاف إدراك الأفراد لنفس الحافز بنفس الدرجة، لأن الشخص ليس آلة تصوير فهو يتعرف، ويفسر، ثم يفهم، ثم يقيم المعلومة التي تلقاها عن طريق حواسه، ونظام الإدراك هذا يمكن شرحه بالنموذج التالي:

شكل رقم (6): نظام الإدراك



المصدر: Forster D., Mastering Marketing, Mac Millan press, LTD, 1982, p120.

فإذا كان الفرد يتلقى معلومات من الخارج عن طريق التعرض، فينبه الذاكرة النشطة والتي تمثل في غالب الأمر (شخصية فطرية)، مع الاستعانة بالذاكرة طويلة الأمد (شخصية مكتسبة)، هاتان مع بعضهما تهتمان بالمثير فيثار الدافع (الحاجة) ومن ثم تأتي مرحلة الفهم تمهيدا لترجمتها إلى سلوك.

ب- البعد البيئي⁽¹⁾ بعد أن يدرك الفرد المعلومة الخارجية ويحاول ترجمتها إلى سلوك، تظهر عوامل تؤثر على هذا السلوك، خارجة عن إدارة الفرد. أي تتعلق بالمحيط الخارجي له، سواء في المنظمة أو خارجها، وقد يتوصل الفرد إلى إشباع حاجاته بطريقة يرفضها المجتمع أو الجماعة، إذ أنه يتعامل مع جماعة يربطها تماسك جماعي، ولهم أهداف وحاجات مثل الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة.

¹ - مهدي حسن زويلف، علم النفس الإداري و محددات السلوك الإداري، المؤسسة الصحفية الأردنية، الأردن، ط2، 1990، ص44.

إذن لا يستجيب الفرد للبيئة كما هو عليه الواقع، بل كما يتداوله وكما يشعر به في إطار ميوله، ودوافعه، واتجاهاته في إطار اتجاهات وميول جماعة العمل.

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التحفيز:

تطورت نظرية التحفيز عبر الزمن، ونتعرض لذلك من خلال مدارس التفسير الكبرى.

I- مدرسة الإدارة العلمية⁽¹⁾:

لقد أطلق على مدخل الدافعية الإدارية الذي تم تطويره نتيجة أعمال فريدريك تايلور مصطلح «الإدارة العلمية»، وقد تناول مدخل تايلور للدافعية دراسة وتصميم العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل.

حيث صدر له عام 1911 كتاب بعنوان «مبادئ أو مناهج الإدارة العلمية» وقد احتوى خلاصة تجاربه أثناء عمله في المصنع، حيث «تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، ولم يكن هناك دراسة لطرق العمل أو أدواته، وأن العمال يكلفون اعتباطاً بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها، ولا رغبة لهم فيها، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمل، وتوفير الوسائل العلمية لإدارة العمل، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل»⁽²⁾ ويقوم إطار منهج تايلور على عدد من الحثيات حول الفرد في محيط العمل وهي:

- أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا قاموا بالعمل بسرعة، تستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.
- من مسؤولية الإدارة، توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء أعمالهم.
- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور، أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة، والذي يعني «أن العامل يحصل على أجره طبقاً لعدد القطع أو كمية الإنتاج التي

1- نفس المرجع ، ص55.

2- على الشرقاوي، العملية الإدارية- وظائف المديرين- دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط2، 2002، ص59.

يحققها في نهاية اليوم»⁽¹⁾.

■ إذن انصبت تجارب **تايلور** حول إيجاد حل لمشكلة تباطؤ العمال المتعمد، أي جعل وقت العامل وقتاً إنتاجياً، وحول وضع معايير للأداء على أساس دراسة الزمن والحركة، ونظام الأجر بالقطعة، ويهدف من خلاله إلى كيفية تحفيز العمال، حيث أكد للعمال أنهم « إذا عملوا بسرعة فإنهم يحصلون على أجور أعلى، لأنهم يساهمون في زيادة إنتاجية المؤسسة»⁽²⁾ إلا أن أهم ما يؤخذ على أفكار **تايلور**:

■ على الرغم أن **تايلور** قد نجح في استخدام طرق وإجراءات منظمة، وتوفير حوافز اقتصادية للإنتاجية العالية، معتمداً في ذلك على قوة الحاجات الاقتصادية للعامل، إلا أنه فشل في فهم استخدام الحاجات السلوكية الكبرى للعامل. حيث كشف علم النفس أن الإنسان لا يدفعه إلى العمل وزيادة الإنتاجية، الحاجات الاقتصادية وحدها، بل تلعب الحاجات السيكولوجية دوراً هاماً في ذلك، هذا بالإضافة إلى أن العوامل النفسية هي التي تساعد على تكيف العامل مع عمله.

■ لقد جعل **تايلور** أقصى إنتاج لأكفاً عامل، هو الإنتاج النموذجي الذي يجب أن يصل إليه جميع العمال، وهذا فيه نوع من الظلم لأن هناك فروق فردية بين الأفراد.

■ لا شك أن استخدام الحافز الاقتصادي، كان له دور في زيادة إنتاجية العامل، ولكن ليس على المدى البعيد، لأن العامل سوف يتعرض لنوع من التعب والإرهاق الجسمي، مما يؤثر سلباً على إنتاجية.

ولكن رغم هذه المآخذ، إلا أن **تايلور** يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية، وواضع أسسها، وفتح بذلك المجال للدراسات والبحوث التي ساعدت فيما بعد في إرساء علم الإدارة، والتواصل إلى مبادئ أكثر عمومية، وأوسع نطاقاً في التطبيق مثل: **هنري جانت** و**فرنك جيلبرت**، و**ليليان جيلبرت** وغيرهم.

II- مدرسة العلاقات الإنسانية:

توجهت بصفة خاصة لدراسة القدرات النفسية والذهنية للعامل، التي تجاهلها رواد الحركة العلمية، حيث ترى أن الأفراد لديهم احتياجاتهم الخاصة ودوافعهم، والتي يأتون بها إلى مواقع العمل. وأبرز روادها هو **إلتون مايو Elton Mayo**، إذ قام في 1932 بأبحاثه الشهيرة والتي أعطى فيها الاهتمام للظروف التي تحيط بالعامل، والتي في نظره لها تأثير سلبي على نفسيته،

1- علي شريف، محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 1998، ص37.

2- BERGERON P.G., la gestion mederne théorie et cas, op cit, p76.

فدرس مثلا الجوانب المادية مثل الإضاءة و الأجور وفترات الراحة وعدد ساعات العمل اليومية، وقام بقياس أثرها على الإنتاجية، « وكننتيجة لأبحاثه بينت ملاحظته أن أمور أخرى تؤثر على إنتاجية العمال غير الظروف المادية كتكوين تنظيمات غير رسمية»⁽¹⁾ كما تم اكتشاف عيوب عديدة في أسلوب الإدارة العلمية، وعلى وجه التحديد هناك عيبان ظاهران هما:

- النظر إلى كل العاملين على أساس أنهم كسالى، ويحتاجون إلى الإشراف الدقيق والمستمر، ولا يتم حفزهم إلا بالمال.
- يدفع العاملون لأداء أعمالهم بواسطة عوامل أخرى غير المال، مثل صفة التحدي في الوظيفة واحتمالات التطور والنمو الذاتي.
- لقد تطور التسليم بالفرد والجماعة وظروف العمل كعوامل مؤثرة في مستوى دافعية العامل إلى ما يعرف بحركة العلاقات الإنسانية، والتي تميزت بمجموعة من القواعد هي⁽²⁾:
- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكثر من التحدي لقدرات العاملين، ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
- العمال في مؤسستهم يكون ولائهم للتنظيم غير الرسمي أكثر من ولائهم للتنظيم الرسمي، حتى ولو أدى ذلك لتضحيات مادية مثل (خصم من الأجر أو حرمان من الحوافز المادية).
- رغم أهمية مدرسة العلاقات الإنسانية واهتمامها بالعنصر البشري إلا أن هناك عددا من الانتقادات التي وجهت إليها ومنها:
- يرى بعض النقاد أن العلاقات الإنسانية لم تقدم أساسا يمكن أن تقوم عليه نظرية في الإنسان والمنظمات، حيث ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد بين جوانب التنظيم المتعدد وهو العنصر البشري، وقد صورت الجماعات الاجتماعية التي يتكون منها التنظيم متمائلة ومتحدة الهدف والغاية، إلا أن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد مصالح مشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من ناحية، إلا أن هناك أوجه للاختلاف والتناقض بينها.
- ركزت على دراسة التنظيم غير الرسمي وأغلقت أهمية التنظيم الرسمي، ولم تبين أثر التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

1- BARRAUD J.; KITTEL F.; MOUL M., op. cit, p115.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2001، ص94.

- « ركزت على الحوافز والمكافآت المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها. وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك في تنظيمات العمل»⁽¹⁾.

III- المدرسة السلوكية:

اهتم أصحاب هذه المدرسة بالمتغيرات التي أغفلتها المدارس السابقة في تفسير السلوك الإداري، بمعنى وجود قوى دافعة أخرى تحرك سلوك الأفراد لزيادة الإنتاجية، تتمثل في الدوافع الأساسية التي توجه الإنسان للعمل وتحرك سلوكه في العمل، ولم تنسب هذه المدرسة لأشخاص معينين لأن مجالها كان واسع وبذلك تعدد هؤلاء وتعددت نظرياتهم مثل: نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونموذج مكلياند وغيرهم.

يرى أصحابها أيضا أن المظاهر الفردية والاجتماعية يمكن أن تكون محدداً لسلوك العاملين، كما يمكن أن تكون نتيجة له، على سبيل المثال، فإن سلوك الأداء هو محصلة للعديد من المتغيرات مثل: الدافعية والقدرة والعوائد التي يحصل عليها العاملون نتيجة للأداء المرتفع، تؤثر سلباً أو إيجاباً في دافعتهم المستقبلية، ومن ثم أدائهم المستقبل للعمل.

في الأخير يمكن القول بأن المدرسة السلوكية لها أفكار هامة فيما يتعلق بسلوك الأفراد في أماكن العمل، ورغم أهمية هذه الأفكار، إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية، ومزال العلماء السلوكيون يحاولون في الوقت الحاضر الوصول إلى فهم أفضل وأكثر شمولاً للسلوك الإنساني في المنظمات. وعموماً فإن هذه المدرسة رغم أهميتها، إلا أنها لم تقدم نظرية متكاملة لعلم الإدارة.

المطلب الثالث: أساليب التحفيز ومقومات نظام التحفيز السليم:

أولاً: أساليب التحفيز:

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج، دفع كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة والتي تقوم على زيادة مشاركة المرووس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها، وسنقوم بشرح هذه الأساليب⁽²⁾.

1- أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة و التنظيم - المفاهيم، الوظائف، العمليات - الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 2001، ص ص 99-100.

2- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص ص 247-252.

I- أسلوب توسيع العمل:

يتضمن هذا الأسلوب، إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري، بدلا من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، لأن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل، ويقضي على الملل والروتين فيه، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال.

II- أسلوب إثراء العمل:

يقصد به إعطاء العاملين فرصا أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة مستوى أدائه.

III- أسلوب العمل المرن:

يسمح هذا الأسلوب باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الحضور للعمل خلال ساعات معينة وتركه خلال ساعات معينة، لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي، خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلا ثماني ساعات يوميا. ومن فوائد هذا الأسلوب، أنه يسمح بجدولة أوقات دوائمه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل، كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

IV- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:

يتضمن هذا الأسلوب، السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلا) خلال عدد أيام أقل، مثل أربعة أيام بدلا من خمسة، وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والأعمال الشخصية. وقد نتج عن استخدام هذا الأسلوب، زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين، وتقليل معدلات دوران العمل والغياب، وفي المقابل أدى في بعض الحالات إلى تعب العامل وإرهاق، مما أدى إلى جودة أقل في المنتجات و في خدمة الزبائن .

V- أسلوب مجموعات الجودة:

هي عبارة عن مجموعة صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار، خلال وقت العمل في المنظمة، لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكية الإنتاج، وقد اعتبر هذا الأسلوب فعلا في تحفيز العاملين.

VI- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة، فهو يعتبر أسلوباً من أساليب التحفيز، وفي نفس الوقت أسلوباً من أساليب تقييم الأداء، وهو يهدف إلى زيادة تحفيز الأفراد، من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. وهذا يعني مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات، وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دراكر **Peter Drucker** في الخمسينات « وقد نتج عنها تحسين مشاركة المرؤوس في المنظمة، وتحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المنظمة، وتخفيض القلق وعدم الراحة الناتج عن عدم معرفة موقف الرئيس تجاهه»⁽¹⁾.

بالإضافة إلى تحسين طرق الاتصال، وسنقوم بشرح مفصل لهذا الأسلوب عند التطرق إلى نظريات الحوافز المعنوية.

VII- تأهيل العاملين:

يتضمن توجيه وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المنشأة، من حيث أهدافها، سياساتها، طبيعة العمل بها، التعرف على الزملاء... الخ وهذه المرحلة تتضمن جولاتاً لمختلف أقسام المنشأة للتعريف عليها، لخلق جو عمل طبيعي للأفراد الجدد، بشكل يشعرهم أنهم جزء من المنظمة. كما يتضمن هذا الأسلوب، التدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل أو خارجه، ولا يقتصر هذا الأسلوب على العاملين الجدد، بل يتعداه إلى اكتساب العاملين القدامى مهارات جديدة. وهذه عملية مستمرة في المنظمات، خاصة الكبيرة منها، وعادة ما توكل إلى وحدة متخصصة في التنظيم الإداري.

VIII- أساليب أخرى في التحفيز:

إضافة إلى النظريات والأساليب السابقة في التحفيز، هناك أساليب أخرى منها الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق القيام بـ:

- مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنظمة.
- وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وأفكاره.
- وضع نظام فعال لحل الشكاوى والنزاعات داخل المنظمة.
- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه.

- توفير فرص الاتصال السليم بالمشروع بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف وأغراض العاملين، ومشاكلهم، لأن كفاية طرق ووسائل الاتصال في المشروع يتيح للعاملين أن ينفقوا على حقيقة ما يجري في المنظمة.

ثانيا: مقومات نظام التحفيز السليم:

هناك سؤال مهم يطرح نفسه وهو: ما الذي يجب أن تفعله المنظمات لجعل نظم التحفيز بها أكثر فعالية؟ وللإجابة عليه سوف نركز على قضيتين أساسيتين وهما: متى تستخدم هذه النظم؟ وكيف يمكن تنفيذها؟

I- متى تستخدم نظم التحفيز:

تستخدم في الحالات التالية⁽¹⁾:

- وجود علاقة واضحة بين ما يبذله الفرد من جهد وما يحققه من إنتاج سواء من حيث الكم أو الكيف.
- إذا كان العمل نمطيا و تقل فيه فرص حدوث الأعطال.
- في حالة الاهتمام بحجم الإنتاج أكثر من الاهتمام بجودته.

II- كيف يمكن تنفيذ نظم التحفيز:

يتم تنفيذ نظم الحوافز على النحو التالي⁽²⁾:

- ربط الحافز باستراتيجيته المنظمة، عليها أن تعرف كيف يمكن استخدام الحافز في تنفيذ استراتيجية المنظمة وفي تحقيق أهداف النشاط بها.
- عليها أن تتأكد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد والعائد، فالفرد يجب أن يشير بان ما حصل عليه من عائد يتناسب مع ما بذله من جهد، وفي نفس الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير المطلوبة، مع ضرورة توفير المنظمة له كل ما يلزمه من معدات وبرامج تدريبية.
- أن يكون النظام مفهوما ويسهل حسابه من قبل العاملين، أي يستطيع العامل أن يحسب وبسهولة العائد الذي سيحصل عليه في حالة تحقيق معدلات الأداء المعيارية.

1- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، ط2، 2004، ص443.

2- نفس المرجع، ص ص 443 - 444 .

- وضع معايير عادلة، ونشعر العامل بالعدالة، بحيث يجب ألا تكون أقل من اللازم أو أعلى من اللازم، وان تضمن نسبة نجاح تتراوح ما بين 60 % و 70 % ويشترط في الهدف أن يكون محددا.
 - النظر إلى المعيار الموضوع على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين، فلا يجب تخفيض الحافز الذي سبق وأن اتفق عليه الطرفان في حالة تحقيق المعيار.
 - توفير الدعم والتأييد للنظام، وبصفة خاصة من أعضاء جماعة العمل، حتى لا تحدث معوقات أثناء التنفيذ.
 - وجود نظام جيد للقياس، فهناك بعض أنواع الحوافز التي تستدعي ضرورة وجود نظام واضح للقياس مثل: عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.
 - أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.
- لكن على الرغم من ذلك، لماذا تفشل نظم التحفيز؟
- لقد كان بعض الخبراء قلقين بشأن فشل بعض أنواع الحوافز المختلفة وكانت الأسباب هي:
- إن العمال يركزون فقط على ما يمنح الحافز لأجله، فإذا تعلق بالكمية المنتجة تم التركيز عليها، دون وضع اعتبار لمستوى الجودة.
 - الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار Herzberg إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثيره، لذلك يرى ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية.
 - إن المكافأة قد تمزق العلاقات بين الأفراد، ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق المصلحة الخاصة.
 - التركيز على الحوافز المادية فقط، دون المعنوية سوف يؤدي إلى تقليل درجة ولاء العاملين للمنظمة.
 - قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق الهدف، وبالتالي أي تغيير يعني صعوبة تحقيق الهدف.

المبحث الثاني: نظريات الدافعية:

لقد وضعت عدة نظريات إدارية بشكل أو بآخر موضوع الحوافز، وعلى المدراء في منظمات الأعمال أن يسترشدوا بالآراء والأفكار التي تطرحها هذه النظريات، لكي يتمكنوا من فهم سلوك ودوافع الأفراد العاملين، ومعرفة الجوانب التي تحقق التحفيز المناسب لجهودهم. قد تم تصنيف هذه النظريات إلى مجموعتين هما: نظريات المحتوى ونظريات النسق.

المطلب الأول: نظريات المحتوى للدافعية:

تركز هذه النظريات على السؤال التالي: ما الذي يثير أو يحرك أو يطلق السلوك؟ لقد توافرت الإجابات عن هذا السؤال من قبل مجموعة من منظري الدافعية المختلفين، وهذا من خلال النظريات التالية:

I- نظرية ماسلو للحاجات: Maslow

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات وهي: الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات. « والفكرة الأساسية لها أن الفرد تظهر له حاجات بالترتيب، وبالتدرج فكلما أتم تلبية حاجة تظهر حاجة تليها»⁽¹⁾.

حيث تقوم هذه النظرية على ثلاثة افتراضات أساسية هي⁽²⁾:

- للبشر حاجات تؤثر على سلوكهم، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر على السلوك.
 - ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها، أو تتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية مثل الطعام وتنتهي بالمركمة مثل: الذات والإنجاز.
 - يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم، أو من الحاجات الأساسية إلى المركة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة.
- فبمجرد إشباع الحاجات الفيزيولوجية (الأساسية) يتم الانتقال إلى إشباع حاجات الأمان وهكذا كتنقيح لهذه النظريات، يمكن أن نلاحظ بأنها تقدم إطارا مبسطا ومفيدا لفهم تدرج الدوافع، ويمكن

¹⁻ BERGERON P.G., la gestion moderne théorie et cas, op. cit, p190.

²⁻ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط2، 2002، ص99.

إيجاز الانتقادات الموجهة لها فيما يلي⁽¹⁾:

- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، في حين أن هناك من يختلف مع النظرية في ترتيبها للحاجات، فمثلاً الفنان والمبدع قد يبدأ هرمه من الحاجة إلى تحقيق الذات وليس الحاجة الفيزيولوجية.
- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال من حاجة إلى حاجة أعلى، مع العلم أن درجة الإشباع تختلف بين الأفراد، فقد تكون نسبة تلبية الحاجة الفيزيولوجية 50 % مرضية للبعض، وغير مرضية الآخر.
- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور الانتهاء من إشباع الحاجة التي قبلها، ولكن في الواقع نقوم بإشباع عدة حاجات في نفس الوقت.
- « ويحتاج التطبيق الإداري لهذه النظرية، التعرف بواسطة المدير أو المنظمة على تلك الحاجات غير المشبعة، لأنها تعمل كدافع للسلوك، لذلك وجب على الإدارة استغلال الفرصة لتوجيه ذلك السلوك لصالح الإدارة، وأيضاً من خلال تقديم الحوافز التي تشبع هذه الحاجات»⁽²⁾.

II - نظرية ألدفر للبقاء والالتزام و التطور: (Alderfer (ERG

- تعد هذه النظرية تطويراً لنظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلاً من خمس، هذه المجموعات هي⁽³⁾:
- حاجات الوجود (الانتماء) (E) Existence.
 - حاجات الانتماء (R) Relatedness.
 - حاجات النمو (التطور) (G) Growth.
- حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة للتقدير، أما الحاجة للنمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنها ماسلو.
- تقدم نظرية ألدفر ثلاثة فروض أساسية⁽⁴⁾:
- كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها، فمثلاً كلما قلت درجة الإشباع لحاجات البقاء في الوظيفة (الراتب مثلاً) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجات.

1، 2- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط3، 2000، ص 260.

3- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص 170.

4- <http://www.easytraining.com/motivation.htm>.

- كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا (أي اشتداد الرغبة)، فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل كالأجر مثلاً، على سبيل المثال، اشتدت الرغبة في حاجات الانتماء كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد.
- كلما قلت درجة إشباع المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا (أي الإحباط أو الفشل في إشباع الحاجة)، فمثلاً كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور مثل الوظيفة التي تتحدى القدرات، نتج رغبة إلى إشباع حاجات الانتماء مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصية.

III- نظرية هرزبرغ (نظرية العاملين): Herzberg Two-factor theory

طور هرزبرغ في أواخر الخمسينات، نظرية العامل المزدوج، حيث رأى أن هناك مجموعتان من العوامل، الأولى أسمائها: العوامل الصحية أو الواقية والثانية أسمائها العوامل الدافعة. حيث نشرت نتائج هذه النظرية في مؤلفه "The motivation to work" عام 1959. لقد تناولت دراسته العديد من الأفراد وفي مستويات مختلفة، بغية التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضا، وقد تمخضت الدراسة، عن وجود العاملين السابقين اللذين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد هما⁽¹⁾:

- أ- العوامل الوقائية : وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تمنع مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تحقق الرضا بذاتها. تتمثل هذه العوامل في: ظروف العمل، الرواتب والأجور، سياسات المنظمة، العلاقة بالمشرفين والرؤساء، المكانة الاجتماعية، وهي تمنع الدوافع السلبية في العمل، وهي بمثابة أمان.
 - ب- العوامل الدافعة : وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة من الرضا، لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وهي تتمثل في عوامل التقدم الترقية، المسؤولية، التقدير، والشعور بالإنجاز والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفية نفسها، ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد.
- تعرضت هذه النظرية إلى النقد، حيث أن المنهجية التي أتبعها هرزبرغ أشارت إلى وجود نقاط ضعف فيها، لأن الباحثين توصلوا إلى نتائج مختلفة عندما اتبعوا منهجيات مختلفة. وتساءل النقاد عما إذا كان من الممكن تعميم نتائج عينة محدودة على مجموعات عمالية مختلفة، زيادة على ذلك كان التركيز على الرضا وليس على الدافعية الفعلية للموظف.

كما هو واضح الدافعية ترتبط عادة بالسلوك الموجه لهدف معين، بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.

أخيرا « وربما يكون الأهم، تعجز النظرية ذات العاملين أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأفراد»⁽¹⁾ وعلى الرغم من كل الانتقادات، تعين علينا أن لا نقلل من قيمة النظرية أو أثرها، فقد قدمت أفاق تطويرية جديدة إلى الفكر الإداري، وأتاحت الفرصة إلى بروز دراسات لاحقة انصبحت على تحديد درجات الرضا وأثاره في دوافع العمل.

IV- نظرية ما كلياند للإنجاز نظرية الحاجات المكتسبة لـ McClelland

وضع ما كلياند McClelland ومساعدوه نظرية للدافعية، ذهبوا فيها إلى أن « الحاجات ليست موروثة في البشر ولا هي متماثلة لديهم، وأن الحاجات تكسب أو تتعلم خلال حياة الناس، وأن بعض الناس يكونون أكثر توجهها لإشباع حاجات معينة دون غيرها»⁽²⁾.

قد ركز ما كلياند ومساعدوه على ثلاثة حاجات أو دوافع هي:

أ- دافع الإنجاز: يمثل الرغبة في الإجابة والامتنياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد، والأفراد الذين يتصفون بدافع إنجاز قوي، يميلون إلى أن يسلكوا السلوك التالي⁽³⁾:

■ في اختيارهم للمهام التي يمارسونها: يفضلون المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج

إنجازهم فيها، عن تلك التي لا توفر لهم مثل هذه المعلومات، كما يفضلون المهام المتوسطة الصعوبة، والتي توفر لهم قدرا كبيرا من الاستقلال والمسؤولية الشخصية.

■ في قيامهم بالمهام التي تثير دافع الإنجاز لديهم: يبذلون جهدا كبيرا في محاولة إنجاز وتحقيق

أهداف، ويثابرون في محاولاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة.

■ في تأثير النجاح أو الفشل عليهم: يشعرون بالسعادة والرضا عن مجرد تحقيق نتائج إنجاز

ناجحة، بصرف النظر عن أي فوائد خارجية، كحصولهم مثلا على مكافأة على النجاح الذي

حققوه.

« والأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز يسعون دائما إلى بلوغ النجاح، ولتفادي حالات الفشل، كما يحددون لأنفسهم أهدافا معتدلة بين الصعوبة والسهولة، وهم يفضلون تحمل المسؤولية في إنجاز المهمات»⁽⁴⁾.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص110.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - مرجع سابق، ص156.

3- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2000، ص263.

4- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، مرجع سابق، ص279.

ب- دافع الانتماء : ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزء من جماعة من الناس، أو من وحدة اجتماعية، « والأفراد الذين يحتاجون للانتماء لدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يجعلهم ويودهم الآخرون، وهم باستمرار مهتمون بوجود علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين »⁽¹⁾.

ج- دافع النفوذ : إن مصدر هذا الدافع، هو حاجة الفرد إلى السيطرة على ما حوله من أحداث وأشياء وأشخاص، فالفرد هنا يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله، وينبغي أن لا نتسرع في تكوين انطباع سلبي عن هذا الدافع لمجرد تعلقه بالسلطة، ونلاحظ أن حدا أدنى من هذا الدافع مطلوب لشاغل أي وظيفة إدارية، « فبدون حد أدنى من الحاجة إلى السيطرة والنفوذ، يتخلف الفرد عن توجيه الأفراد من حوله، وعن اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات، وعن التدخل لحسم الأمور »⁽²⁾.

لذلك نجد أن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق القوة والنفوذ يهتمون كثيرا بممارستها تجاه الآخرين، كما يتسمون بالإصرار والقدرة على فرض الرأي.

V- نظرية الإغراء ribution theory أو نظرية التقييم الإدراكي

في نهايات عام 1960 اقترح أحد الباحثين، أن إدخال المكافآت الخارجية مثل الأجر مقابل الجهد المبذول في العمل، الذي كان ينظر إليه سابقا على أنه مكافأة داخلية (جهود العمل) بسبب المتعة المرتبطة بمحتوى العمل نفسه، تؤدي إلى تقليص المستوى الكلي للدافعية. هذا الافتراض الذي أصبح يطلق عليه مصطلح نظرية التقييم الإدراكي، و الذي تمت العديد من البحوث بشأنه.

« تاريخيا افترض المنظرون في الدافع أن الدافع الداخلي، مثل الإنجاز، المسؤولية والكفاءة، كلها عوامل مستقلة عن الدوافع الخارجية مثل الأجر العالي، وظروف العمل الجيدة »⁽³⁾. أي بمعنى آخر حينما تمنح المكافآت لشخص ما، نتيجة لإنجازه عملا ممتعا، فإنها تؤدي إلى انخفاض الرغبة الداخلية في العمل ذاته.

ما سبب ظهور هذه النتيجة؟ التفسير الشائع لذلك هو أن الفرد يشعر بفقدان السيطرة على سلوكه، مما يؤدي إلى تقليص دافعه الداخلي السابق. فمثلا إذا كنت تقرأ قصة في الأسبوع، و ذلك لأن أستاذ اللغة العربية كان يطلب ذلك، فهنا سبب سلوكك هو مصدر خارجي، و لكن بعد انتهاء الدراسة، إذا ما وجدت نفسك مستمرا في قراءة القصة في الأسبوع، فإن رغبتك الطبيعية هي القول « يجب أن

1- www.Gulfids.com.

2- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 269.

3- ماجدة العطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد و الجماعة- دار الشروق، القاهرة، ط1، 2003، ص 122.

أستمتع بقراءة القصص بسبب أنني مازلت أقرأ قصة في الأسبوع « وكما هو معروف، حتى تكون المكافأة الخارجية، عامل دافع وفعال فإنها يجب أن تكون مشروطة بأداء الفرد، و لكن النظرية تفترض أن ذلك يؤدي إلى تقليل الإشباع الذاتي الذي يحققه الفرد نتيجة لقيامه بالعمل، لأن ذلك سوف يؤدي إلى استبدال المحفزات الداخلية بمحفزات خارجية وهذا صحيح.

قد انتقدت هذه النظرية، وبشكل خاص المنهجية التي استخدمتها في إجراء تلك الدراسات، وفي تفسير النتائج « بالرغم من قلة الأبحاث في مجال تطبيق هذه النظرية في مجال الدافعية، إلا أن هناك مؤشرات بأن محاولة تحفيز الأفراد الذين يحبون عملهم (محفرين داخليا) من خلال مكافآت (حوافز خارجية) يؤدي إلى تخفيض حبهم لعملهم»⁽¹⁾.

المطلب الثاني: نظريات النسق للدافعية:

تركز نظريات النسق على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري، وسنعرضها، موضحين أنها تختلف عن بعضها في عدة أوجه، إلا أن العامل المشترك فيما بينها يتمثل في أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة، أو غرضا هو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه.

أولا: نظرية التوقع: Expectancy theory وتشمل نظريتين هما:

I- نظرية فروم: Vroom

طور فروم نظريته في الدافعية، مفترضا أن دافع الفرد لأن يسلك أو يتطور بأسلوب محدد وفي وقت معين، يتوقف على ما حدده من هدف أو (عائد)، و إدراكه أن تصرفه سيؤدي لتحقيق ما استهدفه.

بمعنى آخر « أن الجهد الذي يقرر الفرد بذله ، متوقف على إدراكه لأهمية العائد أو الحافز المطلوب، وتوقعه بأن الجهد الذي سيبدله سيؤدي للحصول على هذا العائد أو الحافز، عندئذ سيفضل أن يبذل هذا الجهد، أي أن الدافع على السلوك يجيء محصلة لعنصرين هما: التوقع والتفضيل»⁽²⁾.

الدافع = التوقع x التفضيل.

استفهام الذي يترتب على ذلك هو: على أي أساس يتم هذا الاختيار؟ أي كيف يقوم الفرد بالمفاضلة بين البدائل؟ و هذا ما سوف نجيب عليه من خلال توضيح خصائص هذه النظرية.

1- رواية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص140.

2- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 272.

أ- خصائص النظرية⁽¹⁾:

- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، و أن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به عوائده.
- إن دافعية الفرد لأداء معين هي محصلة للآتي: العوائد التي يود الحصول عليها، وشعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك وتوقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.
- تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير شخصية و ليست قياس موضوعي، فما يشعر به الشخص ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة، يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر.
- تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين، سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن العناصر الثلاثة الموجودة في النقطة الثانية وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر.

ب- عناصر نظرية التوقع⁽²⁾:

- *جاذبية العوائد*: وهي تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها، مثل الترقية والأجر والحوافز والتقدير وتحقيق الذات وغيرها، وقيم هذه العوائد قد تختلف من فرد إلى آخر.
 - *الوسيلة*: وهو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه (مثل كونه أداء علي) وإمكانية الحصول على حوافز معينة. فمثلا قد يعتقد فرد أن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز أجزرية عالية.
 - *التوقع*: هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سيبدله، وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود والنشاط، وهنا يكون التقدير شخصي، فقد يشعر البعض بأن مجهوده ونشاطه يضيع سدى، وبالتالي فإن العلاقة بين هذين العاملين تكون حقيقية، أما إذا شعر الفرد بأن مجهوده سيؤدي بطبيعة الحال إلى أداء مرتفع، فهنا تكون العلاقة قوية بين هذين العاملين.
- خضعت نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات والأبحاث للتأكد من صحتها، وقد أيدت العديد من هذه الدراسات أجزاء مختلفة منها، وقد وجد فعلا أن التوقع والمنفعة (الجاذبية) ترتبط

¹ KOONTZ H.C.; DONNEL O., op. cit, p472.

2- رواية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص134.

بالجهد والأداء، كما أيدت الأبحاث اعتقاد النظرية، بأن الأفراد لن يرتبطوا أو يحفزوا للقيام بعمل ما إلا إذا⁽¹⁾:

- قيموا المكافأة المتوقعة.
 - اعتقدوا بأن جهدهم سيؤدي إلى الأداء.
 - اعتقدوا أيضا أن أدائهم سيحقق لهم مكافآت مرغوبة.
- ولكن مع هذا فهي نظرية تتميز بالتعقيد، مما يصعب اختبارها، فهي تقتقد إلى الصدق التجريبي، وأيضا فإن الأفراد نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك، كما توقعت نظرية التوقع.

كنتيجة لصعوبة وتعقد نظرية التوقع، فإن من الصعب تطبيقها مباشرة في مجال العمل، فيحتاج المدير إلى تحديد المكافآت التي يريدها الأفراد، والمكافآت التي تمثل قيمة بالنسبة للأفراد، و أيضا يحتاج إلى قياس التوقعات المختلفة، و أخيرا تكييف العلاقات لخلق الدافعية.

II- نظرية بورتر و لولر: Porter and lawler

تعد نظرية بورتر و لولر توسيعا وإكمالا لنظرية التوقع، وقد أشارا إلى أن الجهد (وهو قوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما⁽²⁾:

قيمة المكافآت والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، واحتمال حصوله على المكافأة بالفعل، وتتأثر الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي، فلو عرف الفرد أن بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي، فإنه يستطيع ولدرجة أكبر، تخمين الجهد المطلوب، وتقدير احتمال الحصول على المكافأة.

إن أهم فرضية تنطلق منها هذه النظرية أن العوائد تسبب الرضا، وأن هذه العوائد هي نتيجة الإنتاجية المرتفعة إما لمستوى الإنجاز أو الأداء بمعنى⁽³⁾.

أن الإنجاز يؤدي إلى العوائد تسبب الرضا عن العمل.

يفرق بورتر بين العوائد الذاتية والعوائد الخارجية، فأما الأولى فتتمثل في الشعور بالإنجاز وإشباعه للحاجات العليا وهذه يمنحها الفرد لنفسه، والثانية تمنحها المنظمة له لقاء إشباع حاجاته الدنيا، وهي الأجر، الترقية والأمان... وتضيف هذه النظرية عنصر آخر يرتبط ارتباطا غير مباشر بالإنتاجية هو مدى اعتقاد الفرد لعدالة العوائد.

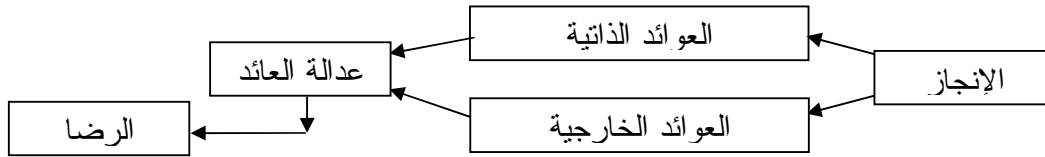
1- نفس المرجع، ص134.

2- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص 283.

3- BARRAUD J.; KITTEL F.; MOUL M, op. cit, p120.

على الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه، فإنه يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة، وليست مجرد سبب ونتيجة، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة) وفيما يلي عرض لنموذج بورتر ولولر في التحفيز:

شكل رقم (7): نموذج بورتر و لولر في التحفيز.



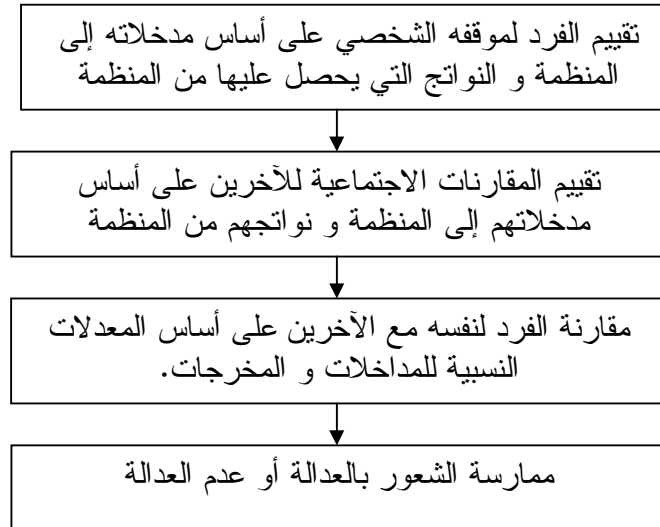
المصدر: BARRAUD J.; KITTEL F.; MOUL M., op. cit, p115.

ثانيا: نظرية العدالة: لآدمز Adams

تقوم نظرية العدالة لآدمز، على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة، وتعرف النظرية: « العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين»⁽¹⁾.

يوضح الشكل الموالي عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وهي عملية تتكون من أربعة خطوات:

شكل رقم (8) : تشكيل إدراكات العدالة



المصدر: رواية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق ، ص127

- يقيم الفرد طريقة معاملة المنظمة له.
 - يقيم الفرد كيفية معاملة المنظمة لمجموعة مقارنة، ويمكن أن تكون هذه المجموعة الأخرى المقارنة فرد في جماعة العمل، أو فرد آخر من المنظمة، أو قد يكونوا أفراد آخرين موجودين في أماكن متفرقة عبر المنظمة.
 - بعد تقييم معاملة الفرد نفسه ومعاملة الآخرين، يقوم الفرد بمقارنة موقفه بموقف الآخرين.
 - كنتيجة للمقارنة السابقة، يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.
- وقد وصف آدمز عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، حيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمنظمة، مثل: التعليم، الخبرة، الجهد والولاء، أما النواتج فهي تمثل ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية.
- لكن لماذا يحس العامل بعدم العدالة؟
- قال آدمز أن هناك عدة طرق يستخدمها الفرد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، ومنها⁽¹⁾:
- تغيير مداخلاتهم مثلا لا يبذل جهد كبير.
 - تغيير مخرجاتهم (مثل الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات وبنوعية أقل).
 - ترك المجال مثل الاستقالة من العمل.
- تقييم نظرية العدالة:**
- خضعت نظرية العدالة لآدمز إلى كثير من البحث والدراسة، وقد ركزت معظم هذه الدراسات على جانب ضيق فقط من جوانب النظرية وهو الأجور. وقد وفرت نظرية العدالة أو الإنصاف، على الأقل ثلاثة مؤشرات للمديرين ليضعوها في الاعتبار⁽²⁾:
- التركيز على المكافآت العادلة للموظفين.
 - أن القرار المتعلق بالإنصاف لا يتخذ شكل شخصي، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.
 - قد يأخذ رد فعل الأفراد تجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة، فقد يتضمن السلوك المدفوع لتخفيف حالة عدم اللامساواة تغييرات في المدخلات والنتائج.

1- ماجدة العطية، مرجع سابق، ص128.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 126.

ثالثا: نظرية تحديد الهدف: Edion lock

في هذه النظرية يرى روادها و من أشهرهم إدوين لوك **Edion Lock** أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية⁽¹⁾:

- إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء لتحقيق هذه الطموحات.
 - إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية، ورغباتها وعواطفه من ناحية أخرى.
 - إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما تكون الأهداف محددة، مقبولة، ذات نفع وفائدة للفرد، صعبة لأنها ستؤدي إلى بذل أقصى جهد وأخيرا أن تكون قابلة للقياس.
- يستطيع المدير أو المشرف أن يطبق هذه النظرية، عندما يقوم بوضع الأهداف الخاصة بالعمل بالاتفاق مع مرؤوسيه. فإذا استطاع أن يقوم بهذا فقد نجح في التفاوض مع مرؤوسيه في وضع الأهداف بشكل محدد، وعليه أن يقنعهم بقبول هذه الأهداف، وأن تكون هذه الأهداف وتحقيقها نافع ومفيد للأفراد، وتكون هذه الأهداف صعبة بالقدر الذي تكون به متحدىة لقدرات المرؤوسين فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعة لسلوك المرؤوسين إلى أداء الأعمال.
- تشبه نظرية تحديد الهدف نظرية الإدارة بالأهداف، لأن أسلوب الإدارة بالأهداف هو التطبيق العملي والفعلي لنظرية تحديد الهدف، فوفقا لنظام الإدارة بالأهداف، يتم تحديد الأهداف وفقا لإمكانيات المنظمة، وبمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيق هذه الأهداف، ثم يحدد خطط و برامج لتنفيذ هذه الأهداف، كما تحدد طرق قياس نتائج تحقيق الأهداف، ثم يتم وضع نظام للحوافز على أساس الاستحقاق، أي أن كل فرد يحصل على الحوافز وفقا لما حققه من أداء، ويسمح هذا النظام بتعريف الفرد لنتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي وقع فيها الفرد، حتى يعالجها في المستقبل.
- سيكون هناك شرح مفصل لأسلوب الإدارة بالأهداف في نظريات الحوافز المعنوية.

رابعاً: نظرية تعديل السلوك: التدعيم أو التعزيز: Skinner

يرى سكينر « أن الحوافز يحددها المحيط الخارجي، ومحور هذه النظرية أنه يكفي أن يكون الدافع الخارجي في البداية قوي ليحدث التجاوب وتتحقق النتيجة المنتظرة»⁽¹⁾. ويرى أيضاً بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية، ويشترط Skinner لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي⁽²⁾:

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
 - تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
 - جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
 - اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
 - عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
 - اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.
- تقوم نظرية التدعيم على مفاهيم التعلم، أي أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة حصوله أو عدم حصوله على الحوافز.
- هناك على الأقل أربعة أنواع للتعزيز بالنسبة للمديرين لإجراء تعديل في دافعية العامل وهي: التعزيز الإيجابي، العقاب، التعزيز السلبي أو تعلم التجنب والإنهاء.
- سوف نوضحها بنوع من التفصيل كالآتي⁽³⁾.

أ- التعزيز الإيجابي:

يزيد تطبيق هذا النوع من التعزيز لاستجابة أو سلوك محدد من احتمال تكرار نمط السلوك المعين من قبل الفرد، فعلى سبيل المثال يعهد إلى أحد المهندسين مهمة تصميم معدات جديدة (مثير)، ويبدل هذا المهندس قدراً كبيراً من الجهد لإنجاز المشروع في موعده (استجابة) يراجع الرئيس المباشر العمل ولا يكتفي فقط بالثناء على المهندس لعمله، بل يوصي مثلاً بزيادة في مرتبه لأدائه المتفوق (تعزيز إيجابي).

1- و. جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1999، ص 217.

2- خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 262.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 128-129.

ب- العقاب:

يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك، أو استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد، ومثلما يقوي التعزيز الإيجابي سلوكا بعينه، يضعف العقاب ذلك السلوك.

ج- التعزيز السلبي أو التجنب:

هو نوع من أنواع التعزيز الذي يستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب، كما هو الحال مع التعزيز الإيجابي، وعندما يمنع نوع معين من أنواع التعزيز حدوث مثير غير مرغوب فيه يطلق عليه مصطلح: تعلم التجنب.

د- الإنهاء أو التوقف:

بينما يستخدم التعزيز الإيجابي، وتعلم التجنب لتقوية الاستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، من الممكن استخدام العقاب والإنهاء كأساليب للتعزيز، للتقليل من أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه، فالإنهاء أو التوقف هو يحدث التعزيز الإيجابي عن استجابة أو سلوك كان مقبولا في السابق، وباستمرار عدم التعزيز لفترة من الزمن، ستختفي الاستجابة أو السلوك تلقائيا في النهاية. إن الهدف من كل أنواع التعزيز الأربعة، تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة، ينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب، ويعتمد ذلك على حاجات المنظمة والسلوك الحالي السائد لدى الأفراد فيها.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية في أنها لا تهتم بإرادة الفرد، وإنما تعمل على أساس أن السلوك الدافعي يفرض على الفرد، وأنها لا تهتم بالحاجات الدافعية للفرد بقدر ما تهتم بالحوافز الخارجية، كذا الحال يشير البعض إلى أن هذه النظرية اعتمدت على تجارب يصعب تطبيقها في الواقع العملي للمنظمات.

« وبالرغم من هذه الانتقادات إلا أن تطبيقاتها العلمية سهلة وواضحة وممكنة، فمثلا لا بد من قيام المنظمة بربط أنظمة الحوافز والأجور بالأداء، كذا الحال لا بد من إعطاء المدعمات والحوافز بصورة فورية، وأيضا لا بد من الاستخدام المثالي لكل من الحوافز الإيجابية والسلبية بالصورة السليمة، واستخدامها وإدارتها بالأسلوب المناسب حتى يمكن أخذ تأثير قوي على اكتساب أو إطفاء السلوك، وأيضا لا بد من استخدام التدعيم بالشكل المناسب»⁽¹⁾.

خامسا: النظرية المعدلة:

تركز النظرية المعدلة لـ ليكرت على أهمية توفر قدر كاف من الدافعية في شتى أجزاء التنظيم، وذلك لإمكان تحقيق الأهداف المقررة.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - مرجع سابق، ص ص 153-154.

لكي يتوفر هذا القدر الكافي من الدافعية لابد من الالتجاء إلى العوامل والقواعد الأكثر فاعلية في إنتاج الدافع، والإنجاز، ولذلك فإن النظرية المعدلة تدعو إلى أن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية مبنية على أساس يؤكد و يدعم الدافع إلى العمل.

تتقسم العوامل الدافعة للعمل إلى⁽¹⁾:

- عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.
- عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم.
- عوامل تتعلق بالدوافع إلى الأمان والضمان.
- عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار.

من خلال الدراسات التي قام بها ليكرت وزملاؤه في جامعة متشيجان أمكن التوصل إلى مفهوم أساسي يشكل الإطار النظري العام للنظرية المعدلة هو⁽²⁾:

إن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية و مرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد و التي يحصلون منها على شعور بأهميتهم و قيمتهم الشخصية. كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية.

المبحث الثالث: أشكال وأنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز، وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، وسنتناول ثلاثة تقسيمات وهي الأكثر شيوعا وتتناول من طرف الكتاب.

كل واحد منها يتناول الحوافز من جانب معين ووفق أساس محدد للتقييم، وهذه الأسس هي كالتالي: حسب الهدف من الحافز، أو من حيث جاذبيتها، وحسب نوع الحافز ذاته (أو من حيث شكلها) أيضا حسب المشمولين بالحافز أي من حيث من تنطبق عليهم الحوافز. فيما يلي شرح لهذه الأسس.

1- على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط2، 2001، ص150.

2- نفس المرجع، ص151.

المطلب الأول: أشكال الحوافز من حيث من تنطبق عليهم

الحوافز قد تشمل فردا واحدا، أو قد تشمل مجموعة أفراد، أو تمنح لجميع الأفراد العاملين في المنظمة وتنقسم إلى:

أولاً: الحوافز الفردية:

بالرغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز الفردية، إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى، فهي حوافز تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ككل، ومن أهم مزايا هذا النوع أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، على العكس من هذا، فإن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة، كما يشوب هذا النوع مشاكل منها أنها تؤدي إلى المنافسة بين الأفراد مما قد يسبب بعض النتائج السلبية، كما أن الفرد يلجأ إلى تحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهله للحصول على المكافأة وهذا قد يكون على حساب جودة الإنتاج.

ومن بين الحوافز الفردية نذكر ما يلي⁽¹⁾:

I- خطط معدل القطعة:

تعد من أقدم وأسهل خطط الحوافز وأكثرها شيوعاً، وفي ظل هذه الخطط يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقاً لكل وحدة ينتجها الفرد.

بمعنى آخر، فإن أجر الفرد يتحدد بهذه الصورة: عدد الوحدات المنتجة مضروباً في معدل الدفع للوحدة، وقد تم تنمية أشكال متعددة من خطط معدل القطعة الثابت، حيث اقترح فريدريك تايلور، خطة لمعدل أجر القطعة المتغير، ووفق لخطة تايلور، فإنه يتم دفع معدل واحد لكل الوحدات أو القطع المنتجة المقبولة إلى أن يصل إلى معيار الكمية المحددة من الوحدات بعد ذلك يطبق معدل أعلى للدفع عن كل القطع أو الوحدات المنتجة، إذا تعدى إنتاج الفرد هذا المعيار، أو الكمية المحددة.

II- خطة تعتمد على الوفرة في الوقت:

تعطي خطط الحوافز المبنية على أساس الوفرة في الوقت، الفرصة للحصول على علاوة إذا ما قام الفرد بإنتاج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت قبل الوقت المعياري أو المحدد، وهناك ثلاثة أنواع من هذه الخطط وهي⁽²⁾:

أ- خطة ها لسي: يستخدم نظام هالسي على أساس تحديد أجر أساسي لساعة العمل دون مراعاة كمية الإنتاج المحققة، ويحدد كذلك زمن معياري لإنتاج الوحدة الواحدة أو لإنجاز عملية معينة من

1- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية- الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2003-2004، ص309.

2- صالح عودة، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص343-347.

عمليات الإنتاج، فإذا أتم العامل عمله خلال الزمن المعياري فإنه لا يستحق حافزاً، أما إذا أتم عمله خلال وقت أقل من الوقت المعياري فإنه يستحق الحافز.

ب- خطة روان: يتشابه هذا النظام مع نظام هالسي وذلك فيما يتعلق بتقدير الزمن المعياري المطلوب لإنتاج وحدة واحدة، وكذلك فيما يتعلق بمنح مكافأة للأفراد الذين يحققون وفرات في الوقت، إلا أن هذا النظام يختلف عن سابقه في تحديد مقدار الحافز، حيث يعطي حافز للفرد بما يعادل كامل الوقت الموفر، وليس بما يعادل نسبة معينة منه.

ج- خطة ببيو: وفق هذا النظام يتم تحديد أزمنة قياسية (معيارية) للعمليات الإنتاجية، وذلك من خلال إجراء دراسات للوقت والحركة، ويضمن الفرد حصوله على أجر زمني وفق هذا النظام، والفرد الكفاء والذي ينجز العمل بوقت أقل من الوقت القياسي فإنه يحصل على حافز يعادل 75% من أجر الوقت الموفر.

III- خطط على أساس العمولات:

ويطبق هذا النوع على مندوبي البيع أو مندوبي التأمين، وبالرغم من تنوع هذه الخطط إلا أن كلها يعتمد على حجم المبيعات ولو بصورة جزئية، وتتميز خطط الحوافز على أساس العمولة، بأنها تربط مباشرة بين الأداء والمكافآت، فرجل البيع إذا لم ينجح في عمله لن يحصل على العمولة، لكن من الناحية الأخرى، فإن من أهم عيوب هذا النوع هو أنه قد يوجد بعض العوامل الخارجية التي لا يستطيع الفرد التحكم فيها، والتي قد تؤثر على مستوى مبيعاته، مثل: التغير التكنولوجي، أنواق المستهلكين... إلخ.

IV- خطط الأداء طويلة الأجل:

تسمى هذه الخطط بالمشاركة في الأداء أو خطط الوحدة، وتقوم هذه الخطط، بمكافأة المديرين التنفيذيين في المستويات العليا، بمنحهم بعض وحدات الأداء الفعلي للمنظمة خلال هذه الفترة والتي تتراوح عادة ما بين 3 و5 سنوات. إن طريقة التحفيز الفردي تمتاز بأنها حافز لزيادة إنتاجية العامل، كما أنها تساعد على الابتكار والإبداع وتقديم الاقتراحات.

ثانياً: الحوافز الجماعية⁽¹⁾:

عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي، ووفقاً للحوافز الجماعية تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء الجماعة ككل.

قد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

لكن يشوبها عيب أساسي هو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة، أيضا قد يؤثر حجم ومدى تماسك الجماعة على هذه العلاقة، وعادة كلما صغر حجم الجماعة كلما زاد تماسكها، وكلما زاد إدراك أفرادها للعلاقة بين أدائهم وأداء الجماعة، أما العيب الأخير فهو زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة.

أما أشكال وصور الحوافز الجماعية سواء كانت مادية أو معنوية نذكر منها مثلا: مشاركة العمال في الإدارة والإرباح، فالحوافز الجماعية تؤدي إلى التخلي عن الرقابة، وبذلك تسمح للجميع أن يبحثوا عن أفضل الطرق لزيادة الإنتاج وبالتالي الحصول على المكافأة، كما أنها تعطي اهتماما أكبر بالفرد وحاجاته النفسية والاجتماعية، وتشجع التعاون بين الأفراد، وتحاول أن تجد هدفا مشتركا يعمل الجميع داخل المصنع على تحقيقه.

ثالثا: الحوافز التنظيمية:

يعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية على أداء المنظمة ككل، ووفقا لهذه الخطط فإن المكافأة عادة ما تعتمد على مرتب الفرد. وتعتمد معظمها على خلق علاقات التعاون بين الأفراد على جميع المستويات، ومن أهم خطط هذه الحوافز⁽¹⁾:

I- خطة لينكولن: Lincoln

تنادي بتقديم علاوة نهاية السنة للأفراد، وتعتمد العلاوة على أرباح المنظمة، بحيث كلما زاد إنتاج المنظمة كلما تسنى للمنظمة زيادة الجزء المستخدم لتمويل هذه العلاوات.

II- خطط المشاركة في الأرباح:

تقوم بتقسيم نسبة ثابتة من صافي الأرباح على الأفراد، و تختلف هذه النسبة من منظمة إلى أخرى، وتعد نسبة 20 % أو 30 % نسبة شائعة في الدول المتقدمة، وقد يعطي لكل الأفراد نفس المقدار أو تعطي الأرباح على أساس الأقدمية.

III- خطط ملكية الأفراد لأسهم المنظمة:

يتم من خلالها تقديم المنظمة الفرصة للأفراد لشراء أسهمها بسعر محددو لفترة زمنية محددة، وتعتمد هذه الخطة على كل من : طول مدة خدمة الفرد، و المرتب و أرباح المنظمة. تدفع هذه الخطة الأفراد إلى الاهتمام بزيادة نجاح المنظمة، وزيادة معدلات نموها، ولكنها لا تؤثر كحافز عندما تنخفض قيمة هذه الأسهم فلا يبقى النظر إليها على أساس أنها حافز مهم.

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية- مرجع سابق، ص 315.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن أهم أمر هنا هو: وصول هذه الخطط للأفراد، و نظرهم إليها على أنها عادلة، ولا بد من شرحها للعمال حتى تزيد ثقتهم في المنظمة و بالتالي فعالية أكبر لهذه الخطط.

المطلب الثاني: أشكال الحوافز حسب نوع الحافز ذاته (من حيث شكله):

تقسم إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، و تنقسم الحوافز المادية بدورها إلى: حوافز مادية مباشرة و حوافز مادية غير مباشرة.

أولاً: الحوافز المادية:

I- الحوافز المادية المباشرة:

تتمثل هذه الحوافز في:

أ- الأجر: وهو أكثر حوافز العمل المادية شيوعاً، فكلما كان مرتفعاً كلما كان مغرياً وجذاباً، بمعنى أن العامل يسعى إلى تقديم أقصى ما عنده للحصول عليه. يمكن أن نعرف الأجر الحافزي بأنه « الصيغة أو الرابطة بين أجور العاملين أو عدد العمال وبين إنتاجهم »⁽¹⁾.

حسب J.P.Lorriaux توجد خمسة أشكال للأجور⁽²⁾:

- أجر بالفترة الزمنية: حيث يعتمد على الوقت الذي يقضيه العامل في الإنجاز.
- الأجر بالقطعة: فالعامل يحاول إنجاز أكبر مردود ممكن، لأنه يتناسب طردياً مع أجره.
- الأجر بالمكافأة: يحاول إيجاد توليفة بين الأجر بالوقت والأجر بالقطعة يجعل الأجر له جزئيين (ثابت و متغير).
- الأجر بالفريق: وهي أجور جماعية تعتمد على المردود الجماعي الذي يحققه فريق العمل وهذا يشجع روح الجماعة.
- ملحقات الأجور: ويضاف إلى الأجور مكافآت وتعويضات، هدفها مشاركة العمال في المكاسب المحققة.

يجب أن يوفر الأجر قياساً ملموساً وعادلاً لجهد الفرد في العمل، حتى يؤدي ذلك إلى إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- العلاوات الدورية: العلاوة الدورية هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل، و تعامله مع الزملاء والرؤساء أو العملاء على مستوى جيد أو ممتاز، وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء.

1- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية لعلوم الإدارة، سوريا، ط4، 1999، ص22.

2- LORRIAUX J.P., Economie de l'entreprise, Dunod, Paris, 4^{ème} ed, 1999, p87.

ج- البدلات: تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف في تسميتها، وإن كانت في معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة العمل، والمفروض أن البدل يصرف للفرد تعويض عن جهد غير عادي وظروف غير عادية تتواجد بشكل متلازم مع أداء العمل، فجهود العامل في المنجم يختلف عن جهد الفرد العامل في المكتب وهكذا.

د- حوافز الإنتاج: يتضمن هيكل الحوافز، حافز يسمى حافز الإنتاج، يصرف إما على أساس يومي أو شهري، وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما.

هـ- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: و تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلا في استمرار العمل بعد ساعات العمل المقررة نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة.

و- المكافآت عن اقتراحات العاملين: يعد تقبل الإدارة للاقتراحات المفيدة و الفعالة التي يقدمها العاملون، والاهتمام بها ومكافأتهم أحد الصور الفعالة لحفزهم ورفع معنوياتهم، حيث تمنح مكافآت تشجيعية لمن يقدم أفكار ناجحة من أجل تحسين طرق العمل، أو رفع كفاءة الأداء أو خفض تكاليف الإنتاج.

II - الحوافز المادية غير المباشرة:

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعمالات مثل: التغذية، المواصلات، الإسكان، التثقيف والتعليم، الترويح والرياضة، خدمات مالية، خدمات طبية، دور الحضانة للموظفات وخدمات شرائية.

تعد هذه الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين وأهمها⁽¹⁾:

- **التغذية:** يقصد بذلك تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات، إما مجانا أو بمقابل رمزي.
- **الإسكان:** أصبحت هذه الخدمة أكثر أهمية في الوقت الحاضر، حيث تقوم المنظمات ببناء مساكن لموظفيها، أو تقديم تسهيلات للحصول على مساكن.
- **المواصلات:** اتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لنقل عمالها حفاظا على طاقاتهم و جهدهم، والحد من ظاهرة التأخر في الحضور إلى المنظمة.
- **التثقيف والتعليم:** يعد تعليم وتثقيف الموظفين أحد مسؤوليات الإدارة حيث تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية مثل إقامة فصول لمحو الأمية، وتشجيع العمال على استكمال دراساتهم المتوسطة أو العالية، بدفع مصروف الدراسة لهم، ومنحهم إجازات أيام الامتحانات ومكافآت في حالات النجاح.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - مرجع سابق، ص 171.

- **الترويج والرياضة:** تكتسب هذه الأنشطة أهمية بالغة خاصة لإسهامها في تخفيف التوتر العصبي الناتج عن العمل، وتكوين الشخصية المتزنة، وتقوم بعض المنظمات بإنشاء نواد رياضية، وتنظيم رحلات، وإنشاء فرق مسرحية، وكل ذلك لصالح عمالها.
- **الخدمات المالية:** حيث تقدم المنظمات لعمالها مساعدات في أوقات الضرورة، مثل حالات المرض أو الوفاة أو الانتقال إلى مسكن جديد.
- **الخدمات الطبية:** المقصود بها تقديم الرعاية الطبية للعاملين وأسرتهم سواء في وحدة تابعة للمنظمة، أو مكان آخر، وتشمل هذه الخدمات كلا من الكشف الطبي وإتاحة الأدوية المطلوبة وغيرها.
- **دور الحضانة للموظفات:** وهي دور لرعاية الأطفال - لبعض الوقت - في حالة غياب أمهاتهم عن المنزل في العمل، وقد تخصص أحد قاعات المبنى كدار حضانة على أن تتناوب الموظفات القيام بدور المشرفات.
- **مميزات شرائية:** و تمثل نسب الخصم التي تمنحها المنظمة للعاملين بها عند شرائهم لسلعها أو خدماتها التي تنتجها، كأن ترفع نسب الفائدة لموظفيها إذا كانت بنوك، أو مؤسسات مالية، كماتضمن المميزات ولاء العاملين للمنظمة.

ثانيا: الحوافز المعنوية:

تختلف وجهات النظر فيما يخص فاعلية الحوافز المادية أو فاعلية الحوافز المعنوية أكثر، والأمر الواقع أن الاقتصادي يرى أن الحافز المادي أهم من الحافز المعنوي، أما عالم النفس فيرى العكس تماما، وكل منهما يستند على استقصاءات أجراها على عينة من العاملين. قد يبدو التناقض واضحا، لكن لا بأس أن نقول أن كليهما على حق لأن حاجات الإنسان ليست جامدة وتتطور وتختلف وهي ظرفية.

نحاول التطرق إلى بعض الحوافز المعنوية ونكتفي هنا بذكرها، ونترك شرحها المفصل إلى المبحث المالي. أهم هذه الحوافز هي: ضمان العمل واستقراره، المشاركة في الإدارة، التوافق الاجتماعي، الترقية، نظم الاقتراحات، أسلوب الإشراف والقيادة، جماعة العمل المنسجمة، العلاقة بين الزملاء، الشعور بالرضا الناتج عن تقدير العمل الكفء وغيرها من الحوافز الأخرى.

المطلب الثالث: أشكال الحوافز حسب الهدف من الحافز: (من حيث جاذبيتها)

تنقسم الحوافز وفق هذا المعيار إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

أولاً: الحوافز الإيجابية:

هي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين، عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي⁽¹⁾. يمكن أن نعتبر كل الحوافز التي تحدثنا عنها سابقاً حوافز إيجابية أي ذات تأثير إيجابي، وخاصة إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد، ونظراً لإشباع هذه الحوافز لحاجات العمال فإنها تصبح ذات تأثير إيجابي وفعال، من ثم تؤدي إلى الارتياح والرضا، فالناس ينجذبون إلى أوجه نشاط معين يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويتعدون عن السلبية منها، ولكي تكون الحوافز إيجابية ينبغي البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو المناسب للعمل السليم دون أي معوقات، كما يرى **عبد الغفار حنفي** أهم الحوافز الإيجابية هي⁽²⁾: الحوافز النقدية، الأمن والاستقرار الوظيفي، الثناء والمديح والتقدير، المنافسة، المعرفة والإبلاغ بالنتائج، المشاركة.

- **الحوافز النقدية:** وتتمثل في الأجر وجميع ملحقاته وقد تم شرحها في الحوافز المادية.
- **الأمن والاستقرار الوظيفي:** حيث يأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، وهم في حاجة ماسة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر العمل وحوادثه، وماذا يفعلون عند بلوغ سن التقاعد، لذلك يعتبر الأمن والأمان حافز قوي لمزيد من المشاركة في العمل لإنجاز أهداف المنظمة.
- **المديح و الثناء و التقدير:** من المهم أن يكون هناك تقدير واحترام للفرد الذي يحسن أدائه، وأن تلجأ المنظمة إلى المديح في الوقت المناسب وإلا فقد معناه الحقيقي.
- **المنافسة:** يجب أن تستخدم كحافز للحث على السلوك المرغوب، حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته، ومع زملائه، لأن المنافسة تجعله يحس بالرضا، والأمن، وتنمية الاتجاهات والإنتاج.
- **المعرفة بالنتائج أي بالأثر الناتج عن الأداء:** وهي تصلح كباعث على تحسين الأداء، ويسهل ذلك في تعلم وتفهم العمل.

1- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 312.

2- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 463.

▪ **المشاركة:** تعتبر من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الإنتاج، وتحقيق نوع من الرضا عن العمل، وتؤدي إلى تقليل درجة المقاومة ضد التغيير.

ثانيا: الحوافز السلبية:

هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حاليا، مثل التهديد باستقطاع جزء من الأجر في حالة عدم انتظار الدوام أو في حالة عدم تحقيق مستويات الأداء المحددة، أو التهديد بالفصل من العمل أو تنزيل الفرد إلى درجة وظيفية أدنى...الخ.

تدخل ضمن هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تطبقها منظمات الأعمال، بهدف رفع كفاءة أداء الأفراد فيها وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه الحوافز السلبية إلى تمادي الأفراد العاملين في التقصير، وتأثر مستويات أداء العاملين الجيدين سلبيا عندما يشعرون بأن اندفاعهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتيادي لا يجعلهم متميزين عن المقصرين لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة وغير الكفؤة.

كما يمكن في الأخير أن نشير إلى أن هناك من قسم الحوافز إلى حوافز مباشرة وغير مباشرة وهي كالتالي⁽¹⁾.

أ- الحوافز المباشرة: وهي التي تشجع العمال على سرعة الإنتاج ودقة الأداء في العمل وهي ثلاثة أنواع:

- الحوافز المادية: مثل مكافآت الإنتاج.
- الحوافز المعنوية: وقد تكلمنا عنها: الترقية، التقدير... وغيرها.
- الحوافز العينية: وهي تمثل كل المزايا العينية التي يحصل عليها العامل مجانيا مثل: العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية والرياضية وغيرها.

ب- الحوافز غير المباشرة: تعتبر كل العوامل التي تؤثر على العاملين بشكل غير مباشر، وتؤدي إلى تحفيزهم على العمل حوافز غير مباشرة مثل: الجو المناسب للعمل، وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وغيرها.

المبحث الرابع: الحوافز المعنوية، نظرياتها، أشكالها، وأهميتها.

الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، فلا يكفي أبداً أن تشبع الحاجات المادية فقط، بل يتطلب الأمر استقرار وفعالية الفرد، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية وبشكل متكامل.

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى نظريات الحوافز المعنوية، وأشكالها، وأهميتها.

المطلب الأول: نظريات الحوافز المعنوية:

لقد وضعت عدة نظريات إدارية بشكل أو بآخر موضوع الحوافز على المديرين في منظمات الأعمال، وما عليهم إلا أن يسترشدوا بالآراء، والأفكار التي تطرحها هذه النظريات، لكي يتمكنوا من فهم سلوك ودوافع الأفراد، ومعرفة الجوانب التي تحقق التحفيز المناسب لجهودهم، بما يضمن توجيه هذه الجهود لمصلحة المنظمة.

نظراً لأهمية هذه النظريات سنتناولها، وقد تصدرتها نظرية الإدارة بالأهداف ثم نظرية الإدارة اليابانية، ثم نظرية التحفيز الانجازي وأخيراً نظرية العلاقات الإنسانية.

أولاً: نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه النظرية التطبيق العملي لنظرية تحديد الهدف، وقد اعتمدت أسلوب الإدارة بالمشاركة والديمقراطية وحسن العلاقات بين المدير والمنفذين على أساس مشاركة الموظفين في أخذ القرار، ما أمكن ذلك من زيادة حوافزهم من خلال إشراكهم في الأمور الإدارية مما يؤدي إلى رفع كفاءة أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين، حيث يتفق الطرفان على الهدف ونتائجه المتوقعة التي يلتزم بها الفرد.

يقيم المدير الإيجابيات والسلبيات، ويجري لقاء لتقييم مدى الالتزام بالأهداف ومن ثمة تشخيص أسباب العراقيل وطرق علاجها.

هذه النظرية جاءت بإيجابيات منها تحسين علاقة الاتصال، والفهم، وتحقيق العدالة⁽¹⁾.

هنالك مجموعة عوامل تساهم في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف منها⁽²⁾:

دعم والتزام ومشاركة الإدارة العليا أمر ضروري للاستفادة من برنامج الإدارة بالأهداف، ويجب أن يتكامل برنامج الإدارة بالأهداف مع النشاطات الإدارية اليومية، كما يجب التركيز على الأهداف التي تعود بالفائدة على المنظمة والمدير، كما يجب أن تخصص كل الموارد للأعمال الأولية

1- سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004، ص 351.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 137-138.

المتعلقة بالتشخيص والتدريب، وأخيرا يجب ألا ينتج عن هذا النظام قدر كبير من المذكرات والتقارير وخلافها.

ثانيا: نظرية الإدارة اليابانية:

تعتبر من النظريات الحديثة التي اعتمدت أسلوب المشاركة والديموقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة.

يعتبر مفهوم المشاركة مستمد من المجتمع الياباني وثقافته، حيث أن الاحترام الكبير لرب الأسرة وطاعة أوامره واجبة لأنه المسؤول عنهم، ويشاركهم في اتخاذ القرار، وقد انعكس هذا على العمل داخل المنظمات، حيث يعتبر المدراء والموظفون كأ أسرة واحدة مما انعكس على كفاءة أدائهم، وإخلاصهم لمنظماتهم⁽¹⁾.

ثالثا: نظرية التحفيز الانجازي: لـ ماك ليلاند

لقد تم التطرق إليها في نظريات التحفيز، ولا بأس هنا أن نضيف بعض الأمور المتعلقة بهذه النظرية.

ركز ماك ليلاند على ثلاث حاجات وهي: الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء. وإذا نظرنا إليها من منظار الحافز الانجازي نجد أن⁽²⁾:

- الدافع للإنجاز مهم جدا بالنسبة لأصحاب المشاريع، ولكل أولئك الذين يعتمدون على مجهوداتهم الشخصية فقط من أجل النجاح.
- القوة مهمة بالنسبة للمسير باعتباره مسؤولا عن توجيه وتطوير قدرات مرؤوسيه.
- الحاجة للانتماء مهمة بالنسبة للأشخاص الموظفين العاديين من غير أصحاب المناصب التسييرية خاصة.

ما يمكن قوله بالنسبة لهذه النظرية أن هذه الحاجات الثلاث تكون شدتها بحسب الأحوال والظروف المحيطة بالفرد، وكسب مكانة مهمة في سلم السلطة، وكسب مكانته ودوره في المنظمة، ففي الحين الذي يكون فيه بعض الموظفين في أشد الحاجة للانتماء فإن البعض من المشرفين قد يكونون بحاجة ماسة إلى السلطة وغير ذلك.

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشاط، قالمة، ط1، 2004، ص157.

2- محمد رفيق الطيب، مدخل تسيير-أساسيات، وظائف وتقنيات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1997، ص60.

رابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية:

من أبرز المساهمات التي أدت إلى بلورة هذه النظرية أبحاث وتجارب إلتون مايو في مصانع هاوثورن وجاءت تكملة للشجرة التي حدثت نتيجة تطبيق الإدارة العلمية، وقد ركزت على ما يلي⁽¹⁾:

- ركزت على إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية، فقد أثبتت أن هناك حاجات غير اقتصادية يرغب الفرد في إشباعها إلى جانب الحاجات الاقتصادية.
- أكدت على ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل، وإعطاء الفرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات.
- تؤكد أن الحوافز غير المادية أو المعنوية تلعب دوراً هاماً في الدافعية، والروح المعنوية المؤدية لرفع الإنتاجية، وذلك عكس النظرية العلمية التي ترى أن الأجر والمكافآت المادية هي الحافز الوحيد للعمل.
- كشفت عن أهمية الجماعات في تحديد السلوك.
- اكتشف مايو ، بأن الحافز المادي ليس الحافز الوحيد الذي يستجيب له العمال، ووضح أن إنتاج العامل مرتبط بإنتاج زملائه.

إذن ترى هذه النظرية ضرورة الاهتمام بالفرد، والتركيز على ضرورة خلق أجواء التعاون، والتفاهم، والانسجام بين الموظفين والإدارة. وهذا يتطلب من الإدارة جهود لمعرفة رغبات الأفراد، ودوافع سلوكهم، ومشاكلهم، والعمل على حلها.

المطلب الثاني: أشكال الحوافز المعنوية:

هي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل.

أهم هذه الحوافز المعنوية هي:

أولاً : ضمان العمل و استقراره:

« إن أسلوب العمل مدى الحياة يعتبر أحد الأساليب الفعالة في المؤسسات اليابانية، من جهة للقضاء على عدم الاستقرار لدى العامل، ومن جهة أخرى المحافظة على العناصر الكفوة⁽²⁾. تستخدم كذلك المنافسة بين العمال بغرض الحصول على مراكز عليا من خلال المباريات بينهم في بذل مجهود أعلى و طاقات قصوى في العمل، وهذا يعطي فرصاً أكثر لذوي الأسبقية في

1- LORRIAUX J.P., op. cit, p78.

2- MEYER J., Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2^{ème} ed, 1990, p242.

العمل، وعلى المدى الطويل تكون الفرص أكثر للوصول إلى المراكز العليا لأن المدير في اليابان يكون دائماً من داخل المنظمة. ومنه فإن ضمان منصب العمل يجعل العامل مطمئناً، ومستعد لبذل جهود أعلى للبقاء في منصبه، أو الترقية إلى مناصب أعلى.

ثانياً: المشاركة في الإدارة:

تختلف أشكال مشاركة العمال في الإدارة، فقد تكون بصورة جماعية أو فردية، ومن أهم الأساليب الجماعية نظام حلقات النوعية حيث طبق لأول مرة في اليابان، وأثبت فعاليته في تحفيز الأفراد ورفع إنتاجيتهم، وهدف هذا النظام تحسين النوعية، والتخفيض من الإنتاج المعيب، وتخفيض التكاليف.

فما هي حلقات النوعية؟ حسب J.Meyer « هي مجموعة صغيرة من العمال متطوعين في نفس المكان، يلتقون في فترات منتظمة تحت قيادة المشرف المباشر لهم، ومهمتهم التعرف وتحليل مشاكل الإنتاج والنوعية وظروف العمل، ومن ثم فهم مكلفين بوضع حلول ومتابعة نتائجها»⁽¹⁾. عندما ينجحون في مقترحاتهم، تمنحهم المنظمة مكافآت تشجيعية تكون بمثابة دعم لهم لمواصلة البحث للمشاكل التي تواجههم.

لا بد أن التغيير الذي تسببوا فيه، يزيدهم ثقة وإصرار، حيث خرجوا من إطار اعتبارهم مجرد منفذين، لأنهم ساهموا بشكل أو بآخر في تقرير مصير المنظمة، كما أن عضوية العمال في مجلس الإدارة له تأثير كبير على سلوك الأفراد خاصة أن ممثلي العمال من أهم وسائل الاتصال بين الإدارة و العمال.

إن لهذه المشاركة بالغ الأثر على نفسية ومعنويات العمال لأنها سوف تؤدي به إلى الشعور بالأهمية.

ثالثاً: التوافق الاجتماعي:

إن ظروف العمل لها تأثير مباشر على رفع معنويات العمال، و بالتالي رفع كفاءاتهم الإنتاجية، هذا الأسلوب ليس جديد ويرجع الفضل فيه للعالم "إلتون مايو" حيث أكد ضرورة الاهتمام بجماعات العمل غير الرسمية، لأن إشباع حاجات التنظيم غير الرسمي وتحقيق أهدافه يؤدي تلقائياً إلى تحقيق أهداف الجماعة (التنظيم) الرسمية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، فالفرد لا ينظر إليه من خلال مفهوم « الرجل الاقتصادي فقط الذي سعى للحصول على أعلى عائد مادي، بل يجب

¹ MEYER J., Op. cit, p 242.

النظر إليه من خلال الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية، حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية»⁽¹⁾.

رابعاً: الترقية:

تعتبر حافز معنوي جذاب بالنسبة للأفراد الذين يأملون في المناصب العليا، والذين يتصفون بحب السلطة، وحب المسؤولية، لأن في ذلك إشباعاً لحاجاتهم المتمثلة في حب الذات، وتحقيق الذات، ويمكن أيضاً اعتبار الترقية حافز مادي عند النظر إلى الترقية على أنها منصب أعلى يقابله ارتفاع في الأجر، لكن شعور الفرد بأهميته، وحاجاته لإثبات وجودة تفوق حاجاته المادية، فالفرد لا يهتم أن يرافق الترقية عائد مادي بقدر ما يرافقها اتساع في النفوذ والسلطة.

خامساً: نظم الاقتراحات:

تختلف هذه الأخيرة عن المشاركة في الإدارة، بل هي تخص الاقتراحات الفردية للعمال مساهمة منهم في تحسين العملية الإنتاجية، من المتوقع أن لا تتضمن جميع المقترحات فوائد معينة لكن من المؤكد أن بعضها مفيد، ويمكن تطبيقه عملياً، بحيث يأخذها الفنيون إلى مخابرتهم لوضعها تحت الاختبار للتأكد من صلاحيتها و تطويرها.

وفي بعض المنظمات يوجد نظام خاص بالاستماع إلى مقترحات العمال، والاستفادة منها، وإذا كانت جيدة يستفيد أصحاب الاقتراح من مكافأة، وجوائز تقديرية للأفكار الجيدة، أما الأفكار الأخرى تقدم شروحات لعدم منفعتها.

وأحسن طريقة لتشجيع الابتكارات والإبداعات لدى الفرد هي تركه يعمل من منطلق الإبداع، أي كما يرى هو طريقة العمل منطلقاً من رغبته الخاصة ولا يعمل كما يقال له.

سادساً: أسلوب الإشراف والقيادة:

تعرف القيادة على أنها « فن استمالة الأفراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك »⁽²⁾.

كما يمكن تعريفها على أنها « عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف »⁽³⁾ وتختلف أشكال القيادة بين قيادة مهمة وبيروقراطية... الخ وإتباع أي شكل له تأشيرة الخاص على سلوك الفرد، ومن ثم كفاءاتهم الإنتاجية.

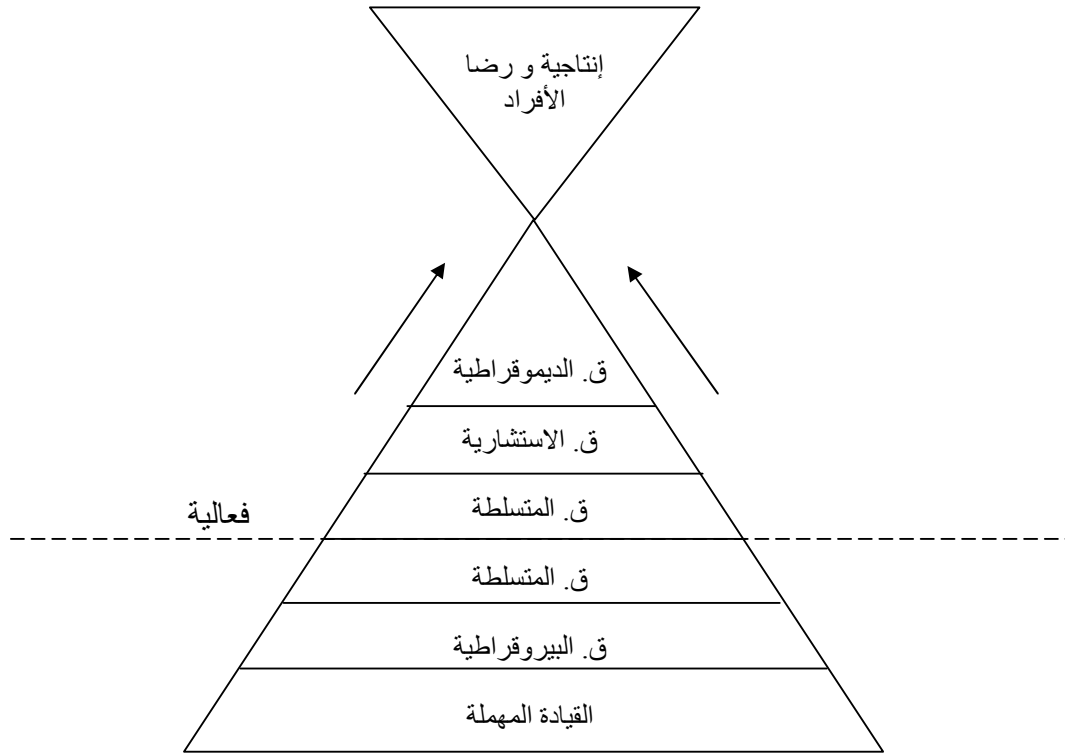
1- BARRAUD J.; KITTEL F.; MOUL M., op. cit, p120.

2- نادر أبو شيخة، الكفاية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، مطابع الدستور التجارية، الأردن، ط4، 1999، ص71.

3- نعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة و التراث العربي الإسلامي، مطابع الدستور التجارية، الأردن، ط3، 1998، ص11.

نوضح نموذج La Flamme في القيادة:

شكل رقم (9): نموذج تدرج أساليب القيادة



المصدر: LA FLAMME M., 1981, management, approche systémique, goetin, canada, 2^{ème} ed, p 312
وعلى جميع المديرين أن يسعوا و يكافحوا ليصبحوا قادة أكفاء، وعلى القادة أن يضعوا أهدافا تمنحهم القوة، وتكون واضحة ومحددة، ومقنعة وجذابة، بالإضافة إلى صفات شخصية خارجية مرتبطة بالعلاقات الإنسانية، وإذا اجتمعت هذه الصفات معا، أدى هنا إلى تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم.

سابعاً: العمل المناسب:

« والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع قدراته ومهارته وميوله واهتماماته، وطموحاته، ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف أو الموظفة على الأداء الفعال»⁽¹⁾، فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركاً أو دافعاً ذاتياً يدفعه ويوجهه للأداء المثمر.

ثامنا: التصميم المحفز للعمل:

المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل- في حد ذاته - محفزا للفرد على الأداء الفعال، ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه: درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء، درجة التنوع، متطلبات الأداء من حيث السلطة والمسؤولية.

تاسعا: الشعور بالرضى الناتج عن تقدير العمل الكفاء:

يعمل الأفراد أساسا للحصول على دخل، ولكن الكثير منهم يهدفون إلى تكوين مركز أدبي لهم بين زملائهم للحصول على تقدير الإدارة لهم، وهو ما يجعلهم يتفانون في القيام بأعمالهم، و يجب من ناحية أخرى أن تقدر الإدارة العمل الكفاء ولا تكون سياستها مبنية على التغاضي عن العمل الجيد، والبحث فقط عن الأخطاء، بل يجب عقاب المقصرين والمهملين في أداء الأعمال⁽¹⁾.

عاشر: التقدير والثناء للأداء الكفاء:

عملية الأداء للفرد والثناء عليه أمام الآخرين أحد المحفزات الهامة، التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة لاستنهاض همم الموظفين، وحسب دراسة أجريت على طلبة المدارس العليا ثبت أن الثناء العالي وسيلة هامة لخلق الدافع لهم على بذل جهد كبير، وتحقيق نتائج أكبر.

الحادي عشر: تحديد المسؤولية بدقة:

التنظيم الدقيق للأعمال في المنظمة هو الذي سعى إلى تحديد مسؤوليات كل فرد بدقة، ولأجل ذلك تحدد أهداف موضوعية وواقعية يسعى الأفراد إلى بلوغها، حيث يتحفز الأفراد على بلوغها، وتحقيقها، وإثبات كفاءتهم، وقدرتهم للحصول على تقييم إيجابي من رؤسائهم، بحيث أن تحديد المسؤولية يجب أن يكون واضحا ودقيقا لأن هذا التحديد الدقيق يجعل الفرد أكثر تحفيزا على تحسين و زيادة أدائه⁽²⁾.

الثاني عشر: المنافسة:

تبقى المنافسة تشمل محفزات أخرى لإشباع حاجات تحقيق الذات، وهي تعتبر حافزا مهما لدفع الأفراد على تقديم ما لديهم من طاقات لتحقيق الفوز والتفوق، وهي كذلك تؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية وتترك أثارا سلبية في نفس الخاسر، فهي سلاح ذو حدين و بذلك على الإدارة أن تراعي هذه الناحية، وأن تقلل من الآثار السلبية الناتجة عنها بحيث لا تجعلها تؤثر على العلاقات الإنسانية بين الموظفين في المنظمة⁽³⁾.

1- نفس المرجع، ص 26.

2- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 314.

3- نفس المرجع ، ص ص 290-291.

يمكن أن نستنتج في الأخير، أن الحوافز المعنوية تتعدد و تنتوع حسب وظائف التنظيم، كذلك العلاقات الإنسانية، و نمط التسيير في التنظيم.

المطلب الثالث: أهمية الحوافز المعنوية:

إن للحوافز بصفة عامة، والمعنوية منها بصفة خاصة أهمية بالغة، وتأثير فعال في أداء الأفراد الموظفين بشرط أن إستخداما حسنا وبالوقت المناسب دون إفراط، ويمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- « تحقق نظم الحوافز الكفوة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فاختيار الحافز المعنوي المناسب يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم في تجبير قدرات العاملين وطاقتهم، واستخدامها أفضل استخدام، و يؤدي هذا إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- تحسين الوضع النفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- تتحقق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين، وهذا يؤدي بدوره إلى حل الكثير من المشاكل التي تواجه المنظمة مثل المعدلات العالية لدوران العمل، والنزاعات العمالية.. الخ»⁽¹⁾.
- تحسين ظروف العمل و خلق الجو المناسب للعمل يؤدي إلى التفاعل البناء بدل التنافس الهدام لاسيما كما قلنا سابقا، أن الحوافز تشجع المواهب، وتحسن من القدرات الفردية للعامل، وتتمى مهاراته، ذلك يشعره بأهميته وبالتالي يترجم كل هذا بأداء أكثر مردودية إضافة إلى تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة.
- إن الحوافز المعنوية من أهم المتغيرات المستقلة الدافعة بانعكاساتها وبالعلاقاتها الايجابية على كفاءة الأداء ثم على النشاط التنظيمي كافة.
- الحوافز المعنوية تكشف عن دوافع الفرد التي توجهه من أجل استخدام طاقاته، رغبة في تقدير المجتمع له.
- إن توافر الجو المناسب للعمل، وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين، وخلق نوع من التفاهم المشترك، كل ذلك له أثر غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، واعتبار ذلك من طرق الحفز غير المباشرة. لكي يؤدي الموظفون عملهم في جو من الاستقرار والطمأنينة.

1- BERGERON J.L. et autre, les aspects humains de l'organisation, Goetin Morin, Canada, 1982, p 82.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد دراستنا لكل من الاتصال والحوافز، تبين لنا أنه لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الفعال بين الأفراد داخل المنظمة، فهو بمثابة حياة أي تنظيم، « فبدون الاتصالات الجيدة تتولد لدى الأفراد فكرة التهميش... لأنها عملية تساعد على التماسك مع بعضهم البعض »⁽¹⁾.

حيث يسمح نظام الاتصال الجيد، بقيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم، ولهذا وجب على المنظمة الرشيدة تهيئة وسائل اتصال جيدة، وتحاول إطلاع العمال بالقرارات والاقتراحات، ساعتها يشعرون بالانتماء للمنظمة، وتصبح اتجاهاتهم إيجابية تجاه العمل، لأن هذا الاتصال الفعال بهم، وتشجيعهم عليه في كل الحالات، وفي كل الظروف جعل منه حافز معنوي ومهم على الاستمرار في العمل بكل جدية.

بالتالي يجب أن تضمن عملية الاتصال النقل والفهم السليم للمعاني، حتى نستطيع القول بأن الاتصال كان فعالاً، أو على الأقل مقبول إلى حد كبير لدى أفراد المنظمة، أي اعتباره حافز معنوي مهم للأفراد.

فهل يمكن فعلاً أن تجعل المنظمة من الاتصال الفعال حافز معنوي للأفراد؟ هذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي.

¹ -صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 227.

الفصل الثالث

دراسة حالة مطاحن الأوراس

—باتنة—

تكتمل قيمة البحث العلمي بعد ملامسته للواقع، وذلك باعتباره السبيل الرئيسي لقياس درجة صحة وتطابق المعلومات النظرية بالميدان، حيث لا ينبغي أن نقف عن جمع البيانات فحسب بل يجب تفريغ هذه الأخيرة في جداول إحصائية رقمية، وفقا لطرق علمية لتوضيح المعلومات المأخوذة من العينة وترجمة النتائج المتوصل إليها وفق مؤشرات الدراسة، والتحقق من التساؤلات.

من خلال هذا الفصل سنتعرض إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، الأدوات المنهجية للدراسة، ثم نتعرض لتحليل وتفسير البيانات وأخيرا توضيح النتائج التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

لا بد هنا من تسليط الضوء على المؤسسة محل الدراسة، سواء من الجانب التاريخي والقانوني، أو من حيث التعريف بها.

المطلب الأول: الجانب التاريخي والقانوني.

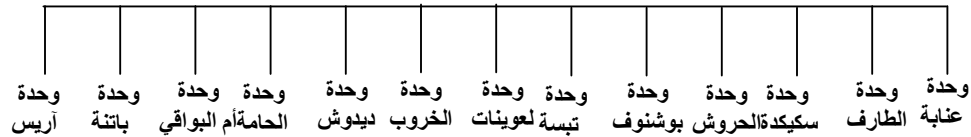
إن مؤسسة الرياض ERIAD حاليا، أسست وفق المرسوم رقم 65-89 المؤرخ في 25 مارس 1965 المعدل والمكمل بالمرسوم 68-69 المؤرخ في 26 أبريل عام 1968، والتي كانت تشرف على تسيير الوحدات الإنتاجية عبر مختلف التراب الوطني وفق التسيير المركزي إلى غاية 1982، أين تمت هيكلتها وبالتالي انفصلت عنها الوحدات التي كانت تابعة لها والتي تضم حاليا 93 وحدة إنتاجية تابعة لخمسة مؤسسات جهوية موزعة عبر التراب الوطني كما يلي:

- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها سطيف.
- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها تيارت.
- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها سيدي بلعباس.
- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها الجزائر.
- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها قسنطينة.

بما أن وحدة باتنة موضوع الدراسة، تابعة لمؤسسة قسنطينة فإن هذه المؤسسة تنفرع إلى عدة وحدات إنتاجية واقتصادية يمكن توضيحها حسب المخطط التالي:

مؤسسة الرياض (الأم) قسنطينة

شكل رقم 24 : مخطط المؤسسة الأم



المصدر : وثائق الوحدة .

تقوم وحدة باتنة، بإنتاج السميد، والدقيق وأعلاف الحيوان.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة موضوع الدراسة.

وحدة الرياض باتنة أو مطاحن الأوراس، تحمل اسم الشهيد شبشوب الصادق، تتربع هذه الوحدة على مساحة قدرها 4400 م²، وتقع شمال المدينة بين الطريق الوطني الرابط بين قسنطينة وباتنة قرب محطة القطار، وهي مجاورة للديوان الوطني المهني الجزائري للحبوب الجافة (O. A. I. C) ويعد هذا الموقع استراتيجي وذلك للتموين للمادة الأولية.

قد بدأ في إنجاز هذه الوحدة وذلك ضمن المخطط الخاص بالأوراس سنة 1969 وانتهى سنة 1973.

قد ساهم في إنجاز هذه الوحدة كل من:

- شركة ENGINEERING / PERLIS (البلجيكية).

- شركة الهندسة المدنية (SONATIBA) الجزائرية.

- EQUIPEMENT MIGA الألمانية.

تقدر مصاريف الإنجاز: 34.210.000 دج.

بداية العملية الإنتاجية:

▪ الفترة التجريبية للدقيق 1973/07/20.

▪ الفترة التجريبية الأولى للسميد 1973/09/13.

▪ فترة التشغيل النهائية:

- الدقيق: 1973/07/26.

- السميد: 1973/09/20.

قد مرت وحدة باتنة بمرحلتين يمكن إيرادهما فيما يلي:

أ- المرحلة الأولى: وتمتد من سنة 1973 إلى غاية 1982 حيث كانت الوحدة تابعة للتسيير المركزي (الجزائر العاصمة) تحت تسمية سمباك الشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد والعجين الغذائي والكسكس.

ب- المرحلة الثانية: تمتد من سنة 1982 إلى غاية يومنا هذا، وفق التحولات الاقتصادية التي عرفت البلاد آنذاك، تم إعادة هيكلة المؤسسات وبموجبها انتقلت الوحدة من التسيير المركزي إلى التسيير الجهوي (قسنطينة) تحت تسمية E. R. I. A. D مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها.

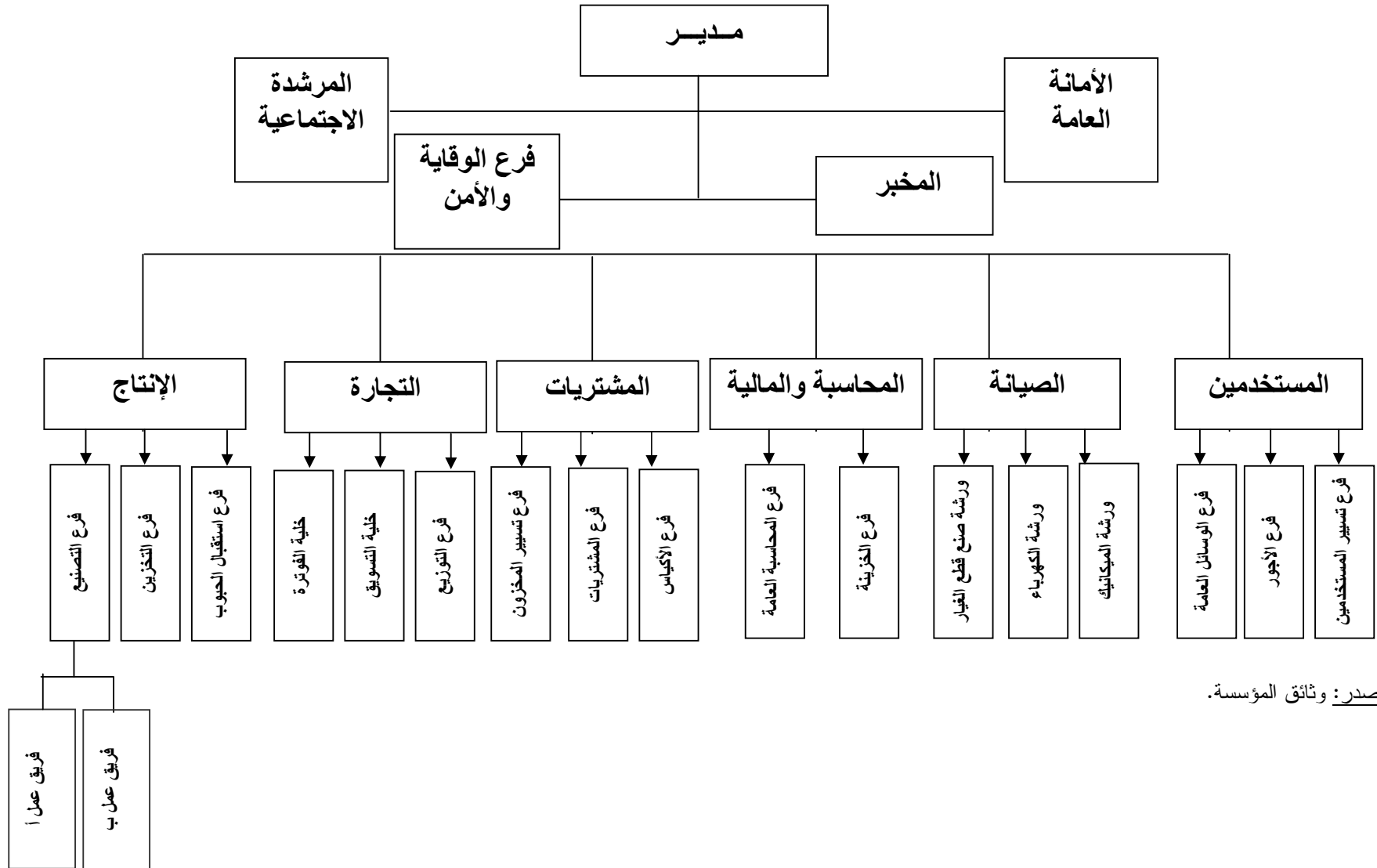
تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 2000 قنطار كل 24 ساعة عمل متمثلة في ثلاث أنواع من المنتجات وهي فريضة عادية وأخرى ممتازة وسميد، بالإضافة على المنتجات هناك منتج آخر متمثل في النخالة حيث تعتبره الوحدة من الفضلات.

تعتمد وحدة باتنة في تمويل نشاطها على المساهمات التي تحصل عليها من المؤسسة الأم (الإدارة العامة بقسنطينة) وتتوفر الوحدة على موارد بشرية تتمثل في العمال المنتجين والتقنيين، منهم 37 عمال إنتاج دائمين، و 47 عامل إنتاج متعاقد، أما التقنيين فيمثلون 58 أعوان التحكم، و 10 إطارات.

أما بالنسبة للموارد المادية فإن الوحدة تمتلك جملة من الأصول المادية التي تمكنها من القيام بالمهام التي أوكلت إليها، وتتمثل هذه الموارد في الأراضي التي تبلغ مساحتها 4400 م² ومباني وأدوات ومعدات وتجهيزات مكتب وموارد تعبئة وتغليف قابلة للاسترجاع ومنشآت، وعملية التمويل لهذه الوحدة بالمواد الأولية يتم عن طريق الديوان الوطني للحبوب الجافة (O. A. I. C) الكائن بباتنة وعين مليلة.

فيما يلي الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

شكل رقم(25): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة.

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

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة.

من المعلوم أن موضوعات العلوم الاجتماعية متعددة ومتنوعة، وهذا يستدعي استخدام طرق وأساليب تتناسب معها، وعليه فإن اختيار المنهج يرتبط ارتباطاً وثيقاً لموضوع البحث المراد دراسته، والمنهج كما هو معلوم هو « الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث»⁽¹⁾.

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

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

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

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

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

أولاً: الملاحظة:

تعد الملاحظة من الأدوات المهمة، ومن الوسائل الضرورية المستخدمة بجمع البيانات والمعلومات في العلوم الاجتماعية، لأنها أداة يمكن من خلالها وصف الظاهرة المراد دراستها بدقة عن طريق الحواس، ولأهمية هذه الأداة اعتبرها البعض « أكثر التقنيات صعوبة، لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على التحليل»⁽¹⁾.

¹ - محمد شفيق ، البحث العلمي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط 1 ، 1998 ، ص 86 .

¹ - فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطابع دار البعث، قسنطينة، 1999، ص 187.

لها أصناف متعددة أكثرها شيوعاً، الملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة وتعتبر البسيطة من أكثر الأدوات شيوعاً في الدراسات الوصفية، لأنها تعين الباحث وتعطيه صورة كلية عن المجتمع المبحوث، أما الملاحظة بالمشاركة « فهي التي يجريها الباحث أثناء مشاركته لمن يدرسه في الأنشطة التي يقومون بها»⁽²⁾.

لقد استخدمنا في دراستنا هذه، الملاحظة البسيطة على أساس أنها تعين في التعرف على الجوانب المتعلقة بعملية الاتصال والتحفيز، ويمكن أن نلخص أهم فوائد الملاحظة في هذه الدراسة في النقاط التالية:

- هذه الأداة مكنتنا من ملاحظة أساليب الاتصال المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة، سواء كانت كتابية أو شفوية، حيث تم الإطلاع على لوحة الإعلانات وموقعها، وما تضمنته من معلومات، وتعليمات، وأوامر، ورسائل إدارية....

- مكنتنا الملاحظة من التعرف على بعض قنوات الاتصال، كالهاتف، ومدى صلاحيتها لعملية الاتصال.

ثانياً: المقابلة:

تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع البيانات حول موضوع معين، وتعرف بأنها « تفاعل يتم بين فردين في موقف المواجهة، يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر (المبحوث)، والتي تدور حول خبراته أو آرائه ومعتقداته، وتكون ذات صلة بالظاهرة محل الدراسة»⁽³⁾. والمقابلة أنواع هي:

أ- **المقابلة الموجهة:** وهي التي تتم باستخدام قائمة باستخدام قائمة استقصاء نمطية، توجه إلى جميع مفردات العينة المبحوثة، وتعرف أيضاً بالمقابلة النمطية.

ب- **المقابلة المتعمقة:** وهي التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة الرئيسية، أين يقوم الباحث بإثارة تلك الأسئلة ومناقشتها مع المبحوث، وتصلح في الحالات القليلة العدد.

ج- **المقابلة الجماعية:** وتتم بين مقابل واحد وعدد من المبحوثين مقابلة واحدة، والباحث يدير النقاش حول موضوع ما.

قد تم استعمال هذه الأداة مع بعض العمال أثناء عملية ملأ الاستمارات، كما تم استعمالها مع مدير المؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية عندما قمنا بالاستفسار عن معلومات أو وثائق حول العمل في الوحدة، طريقة الاتصال بالعمال، الحوافز المقدمة للعمال...الخ.

ثالثاً: الاستمارة:

هي من أهم الأدوات المنهجية، أو هي « الإجراء الأكثر تجزئة لمرحلة البحث العلمي الميداني، وتستعمل لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد »⁽¹⁾، خاصة إذا كان أفراد العينة أميين.

تكون أسئلة الاستمارة منصبة حول معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع مفردات مجتمع الدراسة حول موضوع معين، واستمارة هذه الدراسة جملة أسئلة، تم تبويبها فكانت في البداية أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية، يتم

، قسنطينة، ط 2، 2006، ص 113. CIRTA COPY-2 علي غريب، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة

3- المرجع السابق، ص 119.

1- نفس المرجع، ص 121.

بواسطتها توضيح الخصائص الثقافية والمهنية لأفراد العينة، ثم أسئلة تتعلق بأهم مؤشرات الدراسة في محورين رئيسيين:

- بيانات تتعلق بعملية الاتصال، وفيها حاولنا إبراز أهم المؤشرات المتعلقة بهذه العملية.
- بيانات متعلقة بعملية التحفيز، وحاولنا فيها إبراز مجمل ما يتعلق بهذه العملية في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: السجلات والوثائق:

ساعدتنا السجلات والوثائق بفضل مساعدات الإدارة من التعرف على تاريخ المؤسسة محل الدراسة، والجانب القانوني لها، وأهم المراحل التي مرت بها إلى غاية اليوم، كما تم إمداد الباحثة بإحصائيات تتعلق بعدد عمال المصنع، إضافة إلى ذلك مخطط يعيننا على التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة إلى أبسط عامل فيها.

هذه مجمل أهم الأدوات المنهجية المستخدمة من طرف الباحثة، التي كانت وسيلة من خلالها تم استجماع كثير من المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

المطلب الثالث: اختيار العينة وخصائصها.

سنحاول في هذا المطلب توضيح الكيفية التي تم بها اختيار العينة، وبعض الخصائص التي يتميز بها أفراد العينة.

لما كانت مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، كان لزاماً على الباحثة أن تقوم بها فقد حرصت على اختيار عينتها حتى تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً. بما أن مفردات الدراسة غير متجانسة من حيث خصائصها المهنية، ومكونة من عمال دائمين ومتعاقدين، فقد قمنا باختيار عينة تضم جميع الموظفين الدائمين، وذلك لأن الموظف الدائم العمل في الوظيفة (أي غير متعاقد)، تتوفر لديه الرغبة في الاستمرار في المؤسسة، كما نجده حريص عليها لأنها تمثل مصدر العيش بالنسبة له ويكون عادة قد قضى فيها وقتاً طويلاً جداً عكس العامل المؤقت الذي يشكل عدم الاستقرار في الوظيفة لديه نوع من عدم الاهتمام بأمور المؤسسة ويعتبر نفسه غير معني بمشاكلها لأنه لا يضمن استمراره فيها، وبالتالي لن يكون جدياً في إمداد الباحثة بالمعلومات التي تريدها.

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتعلقة بعملية الاتصال.

سنحاول في هذا المبحث تفريغ وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، ثم نحلل ونناقش البيانات المتعلقة بعملية الاتصال.

المطلب الأول: تفريغ وتحليل البيانات الشخصية.

التي توضح خصائص أفراد العينة.

- جدول رقم (01) يبين جنس أفراد العينة:

الجنس	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
ذكور	37	100
إناث	00	00
المجموع	37	100

إن الملاحظ للجدول، يرى أن كل العمال هم ذكور، ولا توجد للإناث وهذا راجع لطبيعة العمل في الورشات الذي يتمثل في طحن الحبوب، وحمل الأكياس وغيرها من الأعمال التي هي بطبيعتها من اختصاص الرجال لذلك يعتبر أفراد كل العينة من الذكور.

– جدول رقم (2) يبين سن أفراد العينة:

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
30 – 21	5	% 13,51
40 – 31	15	% 40,55
50 – 41	10	% 27,03
60 – 51	7	% 18,91
المجموع	37	% 100

يوضح الجدول أعلاه الفئات العمومية للعينة المدروسة، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن أكبر نسبة من العمال تنحصر أعمارهم ما بين 31-40 والتي تمثل نسبة 40.55 % وتليها مباشرة فئة 41 – 50 بنسبة 27.03 %، وكلتا النسبتين تقترنان بفئتين عمريتين أكثر ما يميز أفرادها الخبرة في العمل.

– جدول رقم (03): يبين الحالة المدنية لأفراد العينة:

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	5	% 13,51
متزوج	30	% 81,08
أرمل	2	% 5,41
مطلق	—	—
المجموع	37	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة من المتزوجين يمثلون نسبة 81,08 %، في حين كانت نسبة العزاب 13,51 % ونلاحظ أيضا أن نسبة المطلقين تساوي الصفر، بينما نسبة الأرمال هي 5,41 %.

مما يدل على أن العمال الذين يعملون بالمؤسسة يتحملون مسؤولية إعالة الأسرة أكثر من العزاب، ويتركزون في الفئة العمرية ما بين 41 - 60، ولذلك تحاول هذه الفئة، المحافظة على مناصبها، على الرغم من المشاكل الموجودة في المؤسسة، فهم لا يريدون التخلي عنها لأنهم يعتبرونها جزء من حياتهم، إضافة إلى تدهور القدرة الشرائية للعمال، كلها أسباب مهمة للاحتفاظ بالمنصب وهذا على حد تعبير أغلب العمال عند قيامنا بعملية ملا الاستمارات.

- جدول رقم (04): يبين الموطن الأصلي لأفراد العينة:

الموطن الأصلي	التكرارات	النسبة المئوية
قرية	5	13,51 %
ريف	2	05,41 %
مدينة	30	81,08 %
المجموع	37	100 %

من خلال دراستنا الميدانية بمقر المؤسسة، وبناء على الجدول السابق نستنتج أن أفراد العينة الذين يقيمون في المدينة أين توجد المؤسسة يشكلون النسبة الأعلى 81,08 %، بينما المقيمون في القرية نسبة 13,51 % والريف نسبة 05,41 %، وهذا يعود إلى السياسة التي فتحت مناصب الشغل لكل الأفراد من أجل تحسين ظروف معيشتكم بينما يرجع ارتفاع نسبة الإقامة في المدينة إلى طبيعة العمل الذي يتطلب قرب العمال من المؤسسة لالتحاق بمناصبهم في الوقت المحدد ومن ثم الحفاظ على نظام المؤسسة، كما أن أغلب القاطنين في القرية هم من عمال المناوبة الليلية وذلك لتسهيل التنقل لهم وعدم تأخرهم عن العمل، ونفس الشيء للقاطنين في الريف، فالمؤسسة تراعي أن يكون ضمن الوقت المناسب لهم حتى لا يتأثر العمل بالغياب المسجل من طرفهم أو التأخير.

- جدول رقم (05): يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
أمي	10	27,02 %
ابتدائي	22	59,46 %
متوسط	3	8,11 %
ثانوي	2	5,41 %
جامعي	00	00 %
المجموع	37	100 %

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث في عمومها توقف عند المستوى الابتدائي وذلك بنسبة 59,46 %، ثم تلي هذه النسبة مباشرة نسبة 27,02 % الممثلة لفئة الأميين، في المقابل نجد أن النسبة المصاحبة للمستوى المتوسط ضئيلة ولا تتجاوز 8,11 %، والنسبة الممثلة للثانوي ضئيلة جدا ولا تتجاوز 5,41 %، بينما النسبة الممثلة للمستوى الجامعي معدومة.

هذا دليل على أن المستوى التعليمي لأفراد العينة متقارب نسبيا، ويعبر عن المستوى التعليمي المنخفض المقترن بتركيبة عمال المصنع، هذه التركيبة التي تحتاج إلى أسلوب خاص للاتصال بما يتناسب وخصائصها.

- جدول رقم (06): يبين أقدمية أفراد العينة:

النسبة المئوية	التكرارات	مدة العمل في المؤسسة
00 %	00	1 - 5 سنوات
10,81 %	04	6 - 10 سنوات
18,92 %	07	11 - 15 سنة
54,05 %	20	16 - 20 سنة
16,22 %	06	20 سنة فأكثر
100 %	37	المجموع

الشواهد الكمية المحتواة في هذا الجدول تشير إلى مدة عمل أفراد عينة الدراسة، وهي تعكس أقدمية عمال المؤسسة محل الدراسة، ومن خلالها يمكن أن نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت عبارة عن 54,05 % تشير إلى أن مدة الالتحاق لبعض عمال المؤسسة لا تتجاوز 20 سنة، كما أن النسبة الثانية 18,92 % وهي تمثل مدة عمل تتجاوز 11 سنة، وفي المرتبة الثالثة نجد 16,22 % التي تمثل نسبة العمال الذين تجاوزت فترة عملهم 20 سنة، وفي المقابل نجد أن النسبة المئوية تنعدم عند الفئة ما بين 1 سنة - 5 سنوات.

هذا دليل على أن غالبية أفراد العينة قد أمضوا مدة طويلة في المؤسسة مما يجعل هذا الفرد أكثر قدرة على أداء العمل، على الرغم من المستوى المنخفض في التعليم الذي بيناه سابقا، زيادة على ذلك تؤدي هذه الفترة الطويلة في المؤسسة إلى شعور العمال بالانتماء والملكية تجاه الإدارة، الأمر الذي يساعدهم على إنشاء وخلق اتصالات وعلاقات مهنية واجتماعية فيما بينهم.

- جدول رقم (07): يبين طريقة التحاق أفراد العينة بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	طريقة الالتحاق
13,51 %	05	مسابقة
10,81 %	04	وساطة
67,57 %	25	توظيف مباشر
08,11 %	03	أخرى
100 %	37	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة التحقوا بالعمل عن طريق التوظيف المباشر، وتمثلهم نسبة 67,57 %، ونسبة 13,51 % التحقوا عن طريق المسابقة أما الذين التحقوا عن طريق الوساطة وطرق أخرى فهم يمثلون على التوالي 10,81 % و 08,11 %.

هذا راجع إلى أن المؤسسة انتهجت طريقة التوظيف المباشر لأنها كانت بحاجة إلى الموظفين، وانتهجت طريقة المسابقة لما تكتسبه هذه الطريقة من شفافية، عدالة، وتكون نتيجتها وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتناسب مع قدراته إلى حد ما.

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بعملية الاتصال:

أولاً: بيانات حول الاتصال.

– جدول رقم (08): يبين هل هناك اتصال واسع بالإدارة:

الاحتمالات	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
لا	22	59,46 %
نعم	15	40,54 %
المجموع	37	100 %

من خلال الجدول نجد أن هناك من وضع بأن عمله لا يتطلب اتصالاً واسعاً مع الإدارة، لأن العلاقة بينه وبين الإدارة مجرد علاقة أوامر قد تصل بطرق بسيطة دون أن يحتاج الأمر إلى اتصال واسع، وهذا ما تعبر عنه النسبة 59,46 %، أما النسبة الأخرى التي توافق على أن العمل يحتاج إلى اتصال واسع تقدر بـ 40,54 % وهي نسبة معتبرة أيضاً.

– جدول رقم (09): يبين كيفية الاتصال بالرئيس:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مباشر	37	100 %
غير مباشر	—	—
المجموع	37	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العمال صرحوا بأن نظام الاتصال السائد في المؤسسة هو المباشر، وهذا توضحه نسبة 100 % وهذا راجع إلى انعدام الحواجز بين الرئيس المباشر والمرووسين التي من شأنها أن تعيق عملية الاتصال، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال.

– جدول رقم (10): يبين كيفية إبلاغ العمال بالتعليمات:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
اجتماع	02	5,41 %
مذكرات	10	27,03 %
المشرف	22	59,46 %
زملاء العمل	03	08,10 %
المجموع	37	100

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العمال صرحوا بأنه يتم إبلاغهم بالتعليمات عن طريق المشرف، حيث يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 59,46 % لكونه يشرح هذه التعليمات بصفة جيدة وسهلة ويقوم بتوصيلها دون خطأ فيها، أما النسبة الثانية فهي 27,03 % وهي التي تمثل العمال الذين صرحوا بأن التعليمات تصل إليهم عن طريق مذكرات كتابية توجد على لوحة الإعلانات الخاصة بالمؤسسة، حيث أكدوا أن وصول التعليمات عن طريق المذكرات أو إعلانها يصعب عليهم فهمها أحيانا، وهناك من أدلى بأن التعليمات تصلهم عن طريق زملاء العمل في الإدارة أو الأقسام الأخرى في المؤسسة بنسبة 08,10 %، أما النسبة الأقل وهي 5,41 % تمثل وصول التعليمات عن طريق الاجتماعات، حيث وضح معظم العمال تقريبا أن الاجتماعات غائبة تماما عن مجال الاتصال في المؤسسة، وهم يذكرون أكثر من مرتين على الأقل أقيمت فيها اجتماعات في المؤسسة، وكما قال أحدهم أن تلك المرات كانت لشرح أمور تخص الإدارة مثل قوانين خاصة بالعمل، وليست مرتبطة بانشغالات العمال وهذا على حد تعبير العمال، ولا ننسى هنا أن المؤسسة

محل الدراسة تابعة للقطاع العمومي ومن البديهي أن تكون الإدارة ملزمة بالقيام بعملها استنادا إلى لوائح وقوانين يكون مصدرها الإدارة العامة وعلى المدير التطبيق لها كما هي.

– جدول رقم (11): يمثل في حالة عدم فهم التعليمات بمن يتصل العمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الرئيس المباشر	30	81,08 %
الزملاء	05	13,51 %
لا تحاول الاستفسار	02	05,41 %
المجموع	37	100 %

نلاحظ بأن نسبة 81,08 % من مفردات العينة تصرح بأنه في حالة عدم فهمهم لتعليمات ما يتصلون بصفة مباشرة بالرئيس المباشر، باعتباره الشخص الوحيد الذي باستطاعته تقديم شروحات دقيقة عن سير العمل، ولأنه على دراية تامة بالشؤون العملية بالمؤسسة، فيما نجد أن نسبة 13,51 % تؤكد أنه في حالة عدم فهم تعليمات ما يتصلون بالزملاء لأنهم على دراية أكثر منهم بأمور العمل، أما نسبة 5,41 % فهم لا يعيرون أي أهمية لهذه التعليمات لذلك يكتفون بتطبيقها دون فهمها أو الاستفسار من أي أحد.

– جدول رقم (12): يبين شرح تعليمات العمل وكيفية في اجتماعات دورية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	—	—
لا	37	100 %
المجموع	37	100 %

من خلال النتيجة المتحصل عليها بعد التفريغ وهي نسبة 100 % كدليل لعدم إقامة اجتماعات دورية، وهذا يدل على شيء واحد هو عدم تفهم الرؤساء للعمال عند قيامهم بتقديم استفسارات تخص العمل، وإن قامت الإدارة باجتماع فهو لشرح أمر يخصها أو يخص العمل وليس لاستقبال الاستفسارات وتقديم التوضيح.

– جدول رقم (13): يبين نوع المعلومات التي تصل بسرعة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أوامر وتعليمات القمة	30	81,08 %
أمور تخص العمال	07	18,92 %
المجموع	37	100 %

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 81,08 % ترى أن نوع المعلومات التي تصل بسرعة هي أوامر وتعليمات القمة، باعتبارها أوامر صارمة وغاية في الدقة، وهي بحاجة إلى التنفيذ في الوقت المحدد، ثم تليها النسبة المقدرة بـ 18,92 % وهي تعليمات تخص العمال أي كل ما يتعلق بالعامل من قيام بالمهام، أو تسليط العقوبة نتيجة للمخالفة، أو إجابة عن استفسار قدمه العاملون أو ما شابه ذلك. أي أن الإدارة تضع في المرتبة الأولى مصلحتها ثم تأتي مصلحة العمال بعد ذلك.

– جدول رقم (14): يبين كيفية مناقشة الزملاء لأمور العمل فيما بينهم:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا	—	—
نعم	29	78,38 %
اتصال رسمي	08	21,62 %
اتصال غير رسمي	37	100 %
المجموع		

يبين الجدول أن نسبة 78,38 % من مفردات العينة تتصل مع بعضها لمناقشة أمور العمل عن طريق الاتصال الرسمي، وهذا يتم بواسطة نقل المعلومات والأوامر الصارمة من الرؤساء، وهذه الاتصالات عادة تخص أمور العمل وشكاوي العمال وانشغالاتهم، أما النسبة الثانية التي تساوي 21,62 % فهي تمثل اتصال غير رسمي بين العمال، حيث يلجؤون إلى إقامة علاقات اجتماعية، فالصداقة بين شخصين تهيئ ظروف للاتصال والحديث بينهما.

- جدول رقم (15): يبين نوع الاتصالات الغالبة في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	07	% 18,92
الاتصال النازل	20	% 54,05
الاتصال الأفقي	10	% 27,03
المجموع	37	% 100

يوضح الجدول أن نسبة 54,05 % من أفراد العينة أن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال النازل، والذي يتمثل في الاتصال الرئيس بمؤوسيه لإبلاغهم وبصفة رسمية بكل القرارات والأوامر التي تخص توجيه العامل نحو عمله، أما النسبة 27,03 % فهي تمثل الاتصال الأفقي الذي يتم عندما يحاول المروؤسون الاستفسار من زملائهم الذين هم في نفس المستوى عن الأمور العمل طالما أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة طيبة. أما النسبة 18,92 % فهي تعبر عن الاتصال الصاعد فهي أقل نسبة محققة، وهذا يدل على أن العمال لا يفضلون الاتصال بالإدارة إما لعدم تجاوبها مع شكاويهم، أو لمنع الإدارة لهم من القيام بذلك، وهذا حسب رأي العمال عند استجوابنا لهم.

- جدول رقم (16): يبين هل هناك علاقة بين العمال في نطاق العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا (عدم وجود علاقة)	04	% 10,81
نعم	09	% 24,32
تقارب السن	10	% 27,03
تشابه الوظيفة	12	% 32,43
تقارب مكان العمل	02	% 5,41
أخرى (نفس الظروف)		
المجموع	37	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأعلى وهي 89,19 % من مفردات العينة الذين صرحوا بأن الاتصال فيما بينهم أثناء العمل شيء ممكن وذلك لعدة أسباب: أولها تقارب مكان

العمل وتمثله النسبة 32,43 %، ثم تشابه الوظيفة بـ 27,03 %، ثم تقارب السن وتمثله النسبة 24,32 %، وأسباب أخرى مثل: نفس الظروف في العمل وخارجها وتمثلها نسبة 5,41 % أما النسبة التي لا تفضل الاتصال مع زملاء العمل فتمثل 10,81 %، حيث لا ترى هذه الفئة أية ضرورة لربط علاقة صداقة ومودة داخل العمل.

- جدول رقم (17): يبين الأسلوب الذي يتماشى والوظيفة ويفضله أفراد العينة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الشفافية	25	67,57 %
الكتابية	10	27,03 %
الاثنين معا	02	5,40 %
المجموع	37	100 %

يتضح من الجدول أن الأسلوب الذي يفضلته العمال هو الأسلوب الشفهي في الاتصال وذلك بنسبة 67,57 %، وكذلك لتسهيل فهمهم لما يبلغ لهم من معلومات وعدم فهم الرسالة فهما خاطئا، أما الأسلوب الكتابي فيفضله ما يقدر بـ 27,03 % وهؤلاء لا مشكلة لهم في اللغة التي تأتي بها الرسالة لأنهم قادرين على فهمها لمستواهم التعليمي المقبول إلى حد ما، أما النسبة التي تفضل الاثنين معا فهي تمثل 5,4 % وهي أقل نسبة محققة. ثانيا: بيانات متعلقة بالاتصال النازل:

- جدول رقم (18): يبين ما إذا كانت الإدارة تتصل بالعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا	15	40,55 %
نعم	18	48,64 %
أحيانا	04	10,81 %
المجموع	37	100 %

إن اتصال الإدارة بالعمال من الضروريات في التنظيمات الصناعية لأنه يحقق التفاعل والتعاون، هذا الجدول يعطينا نظرة عما إذا كانت الإدارة تتصل بعمال المؤسسة محل الدراسة، لكن الشواهد تشير إلى اختلاف الآراء حيث نجد أن النسبة الأعلى والتي تمثل

نسبة 48,64 % تشير أن الإدارة تتصل بالعمال، لكننا نجد في المقابل نسبة أخرى مقارنة بالنسبة الأولى تبين أن اتصال الإدارة بالعمال نسبي ولا يتم في كل الحالات، في حين أن 4 مفردات فقط تنفي اتصال الإدارة بالعمال وهذا راجع إلى نظرتهم المعارضة للإدارة وهذا ما لاحظناه ميدانيا.

- جدول رقم (19): يبين ما إذا كانت كل المعلومات المتعلقة بالعمل متاحة من طرف الإدارة للعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	07	18,92 %
لا	30	81,08 %
المجموع	37	100 %

إن انسياب المعلومات بالاتصالات الرسمية عبر مستويات المنظمة يعتبر أمرا مهما، لأنه يحقق الفهم المتبادل ويوحد الأهداف، كما أنه يسد أبواب الشائعات والتأويلات، ولكن الواقع داخل المؤسسة محل الدراسة يشير

إلى أن كثيرا من المعلومات غير متاحة للعمال، وهذا ما أكدته الدلائل الإحصائية، حيث أن نسبة 81,08 % وهي أعلى نسبة في الجدول تؤكد على أن الإدارة لا تقدم كل المعلومات للعمال حسب تعليقهم وتقتصر فقط على الأوامر والتعليمات الخاصة بأوقات العمل أو الخروج، لكن المعلومات الخاصة بالمؤسسة كتحديد أهدافها المستقبلية أو وضعيتها من ربح أو خسارة لا يقدم مما أدى إلى توسيع الهوة بين العمال والإدارة، كما ولد نظرة السخط التي يحملها العمال للإدارة لعدم توحيد أهدافهم.

- جدول رقم (20): يبين الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الكتابي	30	% 81,08
الشفهي	06	% 16,22
معا	01	% 2,70
المجموع	37	% 100

الجدول المبين أعلاه يعطينا نظرة عن الأساليب التي تستخدمها الإدارة عند الاتصال بالعمال، ولقد تباينت الآراء حول ذلك، واختلفت النسب، حيث نجد أن أكبر نسبة تشير إلى استخدام

الإدارة الأسلوب الكتابي بنسبة 81,08 %، في حين نجد أن 16,22 % فقط من العمال قد أكدت استخدام الإدارة الأسلوب الشفهي، أما النسبة الأخيرة 2,7 % فتجمع بين الأسلوبين وتبين أن الإدارة تستعين بالأسلوب الكتابي والشفهي معا، في حين أن هذا قد لا يتناسب والمستوى التعليمي للأفراد.

- جدول رقم (21): يبين الأسلوب الاتصالي الأكثر استخداما من الإدارة للاتصال بالعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الكتابي	37	% 100
الشفهي	00	00
المجموع	37	% 100

تشير المعطيات الكمية المتضمنة في هذا الجدول إلى أن النسبة الأعلى وهي 100 % تشير وتؤكد أن الأسلوب الأكثر استخداما من طرف الإدارة للاتصال بالعمال هو الأسلوب الكتابي، هذا الأسلوب الذي قد لا يتناسب دائما ومجتمع المصنع حيث الأمية وتدني المستوى التعليمي بين العمال، كما أن التعليمات الجانبية للعمال تشير إلى أن استخدام الأسلوب الشفهي من طرف الإدارة نادر جدا.

- جدول رقم (22): يبين ما إذا كان العامل يجد صعوبة في فهم ما يقدم إليه كتابيا من رسائل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	% 67,57

لا	09	% 24,32
أحيانا	03	% 8,11
المجموع	37	% 100

إن فهم الرسائل الإدارية الاتصالية تعد أولوية للوصول إلى اتصال ناجح وفعال، ونجد أن الدلائل الإحصائية التي يحملها هذا الجدول تعطي صورة واضحة عن طبيعة الأسلوب الذي تستعمله الإدارة للاتصال بالعمال، حيث نجد أن أكبر نسبة وتقدر بـ 67,57 % من العمال يجدون صعوبة في فهم ما يقدم إليهم كتابيا من طرف الإدارة أو يعلن عنه في لوحة الإعلانات، وهذا راجع لتدني المستوى التعليمي لأفراد العينة من جهة، أو لصعوبة لغة الرسالة من جهة أخرى، في حين

نجد أن ما يعادل 24,32 % لا يجدون صعوبة وهم ربما من الأفراد ذوي المستوى الثانوي، أما النسبة 8,11 % فهي تعتبر عن الأفراد الذين يجدون صعوبة أحيانا وليس دائما وهم عن الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط غالبا.

– جدول رقم (23): يبين وسائط الاتصالات التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المدير	00	00
المشرف	37	% 100
المجموع	37	% 100

إن الإدارة للاتصال بالعمال تستخدم مجموعة أساليب، قد تكون كتابية أو شفوية، كما أشرنا سابقا، لكنها في الآن نفسه قد تستخدم وسائط يمكن من خلالها توصيل وتبليغ الرسائل إلى العمال. الجدول الذي نحن بصدد تحليله يشير إلى ذلك، حيث أن ترجمة المعطيات الكمية تشير إلى أن أعلى نسبة مئوية وهي 100 % تبين أن المشرف على العمال هو الوسيلة الوحيدة المستخدمة للاتصال بالإدارة بالعمال، في حين نجد أن الاتصال المباشر بين العمال والمدير كان منعزلا، وقد يرجع هذا إلى المستوى التعليمي للعمال وهذا ما أكدته المعطيات الكمية، وهذا دليل على أن احتكاك العمال يكون دائما بممثل العمال أكثر منه مع المدير، وأيضا نجد أن الرسائل الإدارية سواء كانت مكتوبة أو شفوية، تمر في أغلبها على ممثل العمال بالنسبة للاتصالات الهابطة (النازلة).

– جدول رقم (24): يبين الأسلوب الاتصالي المفضل من طرف العمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الكتابي	05	% 13,51
الشفوي	30	% 81,08

الاثنين معا	02	% 5,41
المجموع	37	% 100

لقد تم في الجدول رقم (21) إثبات أن الأسلوب الاتصالي المستخدم هو الكتابي، لكننا في هذا الجدول بصدد توضيح الأسلوب الأكثر تفضيلاً من طرف العمال، وإذا نظرنا في الجدول، نجد أن النسبة الأكبر هي 81,08 % والمتعلقة بتفضيل العمال للأسلوب الشفهي، ثم تليها مباشرة

نسبة 13,51 % وهي بعيدة عن النسبة الأولى، والتي تشير إلى تفضيل العمال الأسلوب الشفهي، أما النسبة 5,41 % فهي قليلة جداً تمثل الأفراد الذين يفضلون الأسلوبين معا.

الفئة التي فضلت الأسلوب الشفهي علقت على ذلك وقالت أن السبب هو تفتيش الأمية، وسهولة للاستفسار والتوضيح، وفتح باب المناقشة والتعبير عن الآراء، والمعارضة إذا لم تقبل بعض تلك الإعلانات، ومجمل هذه التعليقات تدل على وعي العمال بضرورة وأهمية الأسلوب الشفهي لاتصال الإدارة بالعمال.

– جدول رقم (25): يبين ما إذا كانت الإدارة مقصرة في الاتصال بالعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	% 89,19
لا	04	% 10,81
المجموع	37	% 100

هذا الجدول يتيح لنا فرصة معرفة رأي العمال بالإدارة، وما إذا كانت مقصرة في اتصالها بالعمال، والنسبة الأكبر 89,19 % تقر بتقصير الإدارة، وهذا يظهر في عدم تقديمها لكل المعلومات المتعلقة بالعمل للعمال، والتي تجعل العامل على إطلاع بالمستجدات في وضعية المؤسسة.

– جدول رقم (26): يبين ما إذا كان العمال يفضلون زيادة اتصال الإدارة بالعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	% 75,67
لا	09	% 24,33
المجموع	37	% 100

إن الدلالات البيانية لهذا الجدول تشير بشكل واضح إلى أن العمال في غالبيتهم يفضلون أن تهتم الإدارة بالاتصال، وتكثر منه للإطلاع على المعلومات والمستجدات، وهذا ما أشارت إليه أكبر نسبة وهي 75,67 % التي تدل على أن 28 عامل يفضلون زيادة اتصال الإدارة بهم، في حين نجد أن نسبة 24,33 % هي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى لا تكثر بتلك الزيادة.

ثالثاً: بيانات خاصة بالاتصال الصاعد:

– جدول رقم (27): يبين اتصال العامل بالإدارة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	بسبب عدم اتصال العمال بالإدارة	التكرارات	النسبة %
نعم	07	18,92 %			
أحياناً	20	54,05 %			
لا	10	27,03 %	لأنك لست بحاجة للاتصال بها	10	100 %
			الإدارة لا تسمح لك بالاتصال	00	00
المجموع	37	100 %		10	100 %

تعرضنا في الجدول السابق للاتصال النازل وما يتعلق به من أبعاد، وفيما يلي سنتتبع الاتصال الصاعد في المؤسسة محل الدراسة. والجدول (27) يشير إلى اتصال العامل بالإدارة وسبب عدم اتصاله بها، وتشير الدلائل الإحصائية إلى أن أغلب مفردات العينة يتصلون أحياناً بالإدارة، وهذا ما تشير إليه نسبة 54,05 %، ثم نجد 27,03 % من العمال أشاروا إلى عدم اتصالهم بها ويرجع ذلك إلى أنهم ليسوا بحاجة إلى الاتصال بها، أما الذين يتصلون بها يمثلون نسبة 18,92 % من العينة - حسب تعليقهم - اتصالهم بالإدارة يتعلق بالأجور والعطل ولا تتعدى ذلك.

– جدول رقم (28): يبين الأسلوب الذي يستعمله العمال في اتصالهم بالإدارة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الأسلوب الشفوي	07	25,93 %
	01	3,70 %
الأسلوب الكتابي	15	55,56 %
	01	3,70 %
الأسلوبان	03	11,11 %
المجموع	27	100 %

يشير هذا الجدول إلى الأساليب التي يمكن للعامل من خلالها الاتصال بالإدارة في اتصالاته الصاعدة إن كانت موجودة، ولقد وجدنا في الجدول السابق أن 27 عاملاً قد أشاروا بأن اتصالهم بالإدارة سواء كان ذلك دائماً أو أحياناً، وهو ما يعبر عنه (20 + 7) مفردة، ولتتبع هذه المفردات في اتصالها الصاعد بالإدارة أردنا أن نعرف

الأساليب التي تستخدم في هذا الاتصال، في أسلوبين شائعين هما الأسلوب الشفهي والكتابي، وما يتضمنه كل أسلوب من وسائل للاتصال.

نجد إذا ما تفحصنا الجدول وبياناته أن أعلى نسبة وهي 55,56 % ترتبط بالأسلوب الكتابي وبالأخص بالطلبات، حيث أشارت 15 مفردة إلى أنهم يستعملون الطلبات كأسلوب للاتصال بالإدارة، ثم تليها مباشرة 25,93 % والتي ترتبط بالمقابلة، التي تندرج ضمن الأساليب الشفوية، هذه المقابلة - كما أوضح العمال - مقابلة تتم مع المشرفين أي رؤساء المصالح أو نائب المدير وفي الحالات الطارئة فقط ولا تتعدى ذلك.

كما نجد أن أعلى نسبة وهي (55,56 % + 3,70 % = 59,26 %) تمثل استعمال الأسلوب الكتابي، وهذا دليل على أن الأساليب الكتابية تغطي على استخدام الأساليب الشفوية للاتصال بالإدارة أو بالمستويات العليا فيه.

- جدول رقم (29): يبين ما إذا كان العامل يصادف صعوبات في حصوله على التوضيحات من الإدارة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	32,43 %
لا	25	67,57 %
المجموع	37	100 %

يحمل هذا الجدول شواهد كمية تشير إلى الصعوبة التي قد يجدها العمال في اتصالهم بالإدارة، خاصة أن هذا الاتصال يعبر عن حق العمال في الاطلاع والفهم إذا لم نتح لهم فرصة فهم الرسائل المقدمة إليهم.

تؤكد نسبة 67,57 % على أنه لا توجد صعوبة في الاستيضاح من الإدارة، حسب تعليقاتهم يؤكدون أن اتصالاتهم تتم مباشرة مع المشرف، ولا يمكنهم الاتصال بالمستويات العليا للإدارة كنائب مدير المصلحة أو المدير الفرعي أو غيرهم، ويمكن أن نضيف على أن طبيعة المعلومات المتاحة للعمال وسنوات الخبرة التي لديهم ولدت لدى الغالبية خبرة اتصالية تجعلهم في غنى عن الاستيضاح في كثير من الأحيان.

في المقابل نجد 32,43 % تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة لطلب التوضيحات، وهو ما يؤكد صعوبة الاتصالات الصاعدة وغياب التغذية العكسية.

- جدول رقم (30): يبين الجهة التي يتصل بها العامل بالاستفسار عن غموض الرسائل الإدارية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الزملاء	29	78,38 %
المشرف	08	21,62 %
أحد المسؤولين الإداريين	00	00
المدير	00	00
المجموع	37	100 %

لن يتحقق الهدف من الاتصال الإداري إذا لم يتحقق الفهم المتبادل بين العامل والإدارة، وقد يلجأ العامل إلى سبل مختلفة للاستفسار إذا صادفته صعوبة في فهم ما يقدم إليه. الجدول رقم (30) يتضمن بعض تلك الجهات التي نريد من خلالها معرفة الجهة التي تضم أكبر توجه للعمال، وللإجابة عن استفساراتهم.

نجد أن أكبر نسبة وهي 78,38 % تؤكد أن العامل في طلبه للتوضيح يتجه بالدرجة الأولى لزملائه أولاً، ثم المشرف بنسبة 21,62 %، لكن اتصال العمال بالإداريين أو بالمدير فهو منعدم، وهذا ما يشير إليه الجدول. هذا دليل على الاتصالات غير الرسمية كثيراً ما تكون لها أولويتها عند العمال من الاتصالات الرسمية، وهذا يؤكد لنا أن الاتصالات الرسمية إذا فقدت فعاليتها أنابت عنها الاتصالات غير الرسمية.

- جدول رقم (31): يبين مرور المشرف ليعرف ما إذا كانت هناك صعوبات تعيق العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	08	21,62 %
أحياناً	23	62,16 %
لا يمر	06	16,22 %
المجموع	37	100 %

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 62,16 % تجد أن المشرف يمر أحياناً ليعرف إذا كانت هناك صعوبات تعيق العمل، وهذا يدل على أن المشرف لا يقوم بذلك بشكل دوري. وهذا يدل على عدم اهتمام الإدارة بتوطيد العلاقة بين المشرف والعمال، غافلة في ذلك عن أهمية تحسين العلاقة بين المشرف والعمال، زيادة على ضرورة وجود اتصال مستمر بين هذين الطرفين.

أما النسبة الثانية فهي تمثل 21,62 % وتمثل الأفراد الذين أقروا بأن هناك اتصال دائم بين المشرف والعمال، ثم نسبة 16,22 % فتمثل الأفراد الذين أقروا بأن المشرف لا يمر تماماً لمعرفة صعوبات العمل.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بعملية الاتصال.

لقد حددنا لموضوع الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة فرضيات تتعلق بكل جانب من جوانب الموضوع، وما تتضمنه كل فرضية من أبعاد وفيما يلي سنتتبع الشواهد الكمية التي تم تحليلها سابقاً من خلال ما تضمنته الجداول كي نقف على مدى صدق فرضياتنا من الناحية الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، وللوصول إلى ذلك سنحاول مناقشة سائر ما توصلنا إليه من نتائج، وفي هذا المطلب سنناقش البيانات المتعلقة بعملية الاتصال، ولكن قبل ذلك نبدأ بمناقشة البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

أولاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة:

تعد البيانات الشخصية بمثابة الترجمة الواقعية لمجتمع البحث، والتي تعيننا على الربط بين المتغيرات المختلفة لموضوع الدراسة، فالسن والمستوى التعليمي ومدة الخدمة في المؤسسة وغيرها من متغيرات تمكنا من معرفة عينتنا بدقة وتحديد خصائصها، وأيضاً تمكنا من معرفة مجتمع المؤسسة بالتعرف على عينة منه، وفيما يلي سنقدم أهم المحاور المتعلقة لهذه البيانات بتحليلها للوقوف على أبعادها المختلفة:

العينة تتضمن جنس واحد فقط وهو الذكور، لأن طبيعة العمل تتطلب أن يقوم الذكور بهذا العمل في الورشات، والجنس كمتغير لا يؤثر فيما تبنيه من متغيرات في هذه الدراسة.

إضافة إلى أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 - 40 سنة، وهذا ما تمثله نسبة 40,55 %، وأقل ما يمكن قوله على هذه الفئة العمرية، أنها تقتصر بمرحلة يتميز فيها الأفراد بالنضج والحكمة والرشد والخبرة. كما أن أغلب أفراد العينة هم من المدينة، وذلك ما تعبر عنه نسبة 81,08 %، وهذا يسهل عليهم الالتحاق بالعمل في الوقت المناسب.

أضف إلى ذلك، أن ما يميز أفراد العينة أيضا هو تدني المستوى التعليمي، حيث يدور غالبية أفراد العينة في مجال المرحلة الابتدائية بنسبة 59,46 %، ناهيك عن انخفاض النسب في المستوى الثانوي وانعدامها في المرحلة الجامعية، بينما وجود نسبة معتبرة تقدر بـ 27,02 % من الأميين، انخفاض المستوى التعليمي يعد حقيقة تميز أفراد العينة، ولكن هذا لا ينفي خبرة العمال المقترنة بسنوات طويلة من العمل، والتي تترجمها نسبة 54,05 % حيث تؤكد أن غالبية العمال تتراوح مدة خدمتهم بين 16 - 20 سنة، بالإضافة إلى أن غالبية العمال يتجاوز مدة خدمتهم 6 سنوات كحد أدنى وهذا ما عبرت عنه النسبة 16,22 %، هذه الحقيقة هي ترجمة واضحة وجلية للأهمية التي تجعل العامل قادرا على أداء عمله، وأيضا انعكاس للألفة الكبيرة بينه وبين المؤسسة والتي من المفروض أن تعطي له الحق في إبداء الرأي والمشاركة في أمور تتعلق بالعمل.

مما سبق يتضح جليا أن للعينة مميزاتا وخصائصها المرتبطة بها، وأبرز ما يمكن استخلاصه من ذلك أن لأفراد العينة خاصية بارزة هي انخفاض المستوى التعليمي والذي يستدعي معاملة خاصة في توظيف عملية الاتصال مع العمال، من اختيار للوسائل واللغة والأسلوب، وهذا ما أسميناه الاتصال بفعالية مع العمال، والخاصية الثانية هي أنه على الرغم من الخبرة التي يكتسبها أغلب أفراد العينة إلا أنهم لا يشاركون في أي قرار، ولا يتم أخذ رأيهم فيما يهمهم، أو ما يتطلعون إليه من الإدارة من حوافز معنوية وهذا حسب تعبيرهم .

ثانيا: تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بعملية الاتصال:

للقوف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الرسمي والحوافز المعنوية، حصلنا على نتائج وبيانات متعلقة بعملية الاتصال، ويتبين لنا من تحليلها أن الاتصال من المفروض نظريا أن يكون له موضوع يشير بداية إلى الأوامر والتعليمات، وأيضا المعلومات المتعلقة بسير العمل ووضع المؤسسة، فانسحاب المعلومات بالاتصالات الرسمية يعتبر أمرا مهما يحقق الفهم المتبادل بين الإدارة والعمال، ويغلق أبواب الشائعات ويسد منافذ التأويل.

لذلك من المهم جدا أن يكون هناك اتصال واسع بين الإدارة والعمال، لكن ما أثبتته الشواهد الكمية ميدانيا يعطي صورة جلية عن عجز الاتصال الرسمي في التنظيم الصناعي محل الدراسة، حيث أن 59,46 % أكدوا أنه لا علاقة لهم بالإدارة سوى مجرد أوامر وتعليمات تتعلق بالنظام الداخلي لتحديد أوقات العمل، أو الخروج، أو تحديد كمية المنتج ولا تتعدى ذلك، مما جعل الكثير من العمال في أمس الحاجة إلى الإجابة عن كثير من التساؤلات المتعلقة مثلا بوضعية المؤسسة أو مستقبلها أو مصير العمال، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية الحالي.

كما صرح معظم العمال أن الاتصال السائد في المؤسسة هو المباشر، وذلك بنسبة 100 % وهذا راجع لانعدام الحواجز بين الرئيس المباشر (المشرف) والمرؤوسين.

أما فيما يخص طريقة إبلاغ العمال بالتعليمات فقد كانت النسبة الأعلى هي 59,46 % وتتعلق بالمشرف، حيث أكد العمال أن وصول المعلومات إليهم عن طريق المشرف تسمح لهم بالاستفسار والفهم الجيد لها عكس الطرق الأخرى مثل: المذكرات، الاجتماع ... الخ.

كما أكدوا أنه في حالة عدم فهم أية معلومات يتم الاتصال مباشرة بالمشرف، باعتباره على دراية بأمور العمل، وهو حلقة الوصل بين الإدارة والعمال، وهذا يدل على أن اتصال الإدارة المباشر بالعمال عن طريق المدير غير وارد تماما، كما أن الاجتماعات الدورية التي من المفروض أن يتم فيها شرح أمور العمل، والسياسات وتوجيهات المؤسسة غائبة بشكل كلي، حيث تمثل نسبة 100 % غياب أية اجتماعات لشرح أمور العمل الغامضة بالنسبة للعمال، وهذا يدل على عدم اهتمام الرؤساء بفهم قضايا العمال، أو انشغالهم وإن قامت الإدارة باجتماع فهو لصالحها وليس لصالح العمال وهذا ما قاله العمال أثناء عملية ملأ الاستمارات.

وتوضح البيانات المتحصل عليها أن المعلومات التي تصل إلى العمال وبسرعة، هي أوامر وتعليمات القمة بنسبة 81,08 %، على العكس تماما إذا كانت المعلومة تخص العمال.

كما بينت الدراسة أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والتي تمثل 78,38 % تتصل مع بعضها البعض عن طريق الاتصال الرسمي، وهذا يتم بواسطة نقل المعلومات والأوامر الصارمة من المؤسسة، وهذه الاتصالات عادة تخص أمور العمل، وشكاوي العمال، وانشغالهم.

كما تبين لنا أن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال النازل وهذا بنسبة 54,05 %، وهو يمثل اتصال الرئيس بمرؤوسيه، وهذا الانسياب للمعلومات عن طريق الاتصال الرسمي النازل يعتبر أمرا مهما يحقق الفهم المتبادل بين الإدارة والعمال، ويغلق أبواب الشائعات، في حين أن الاتصال الصاعد يمثل نسبة أقل بكثير تقدر بـ 18,92 % ومن هذا الاتصال الرسمي النازل يفضل العمال الأسلوب الشفهي بنسبة 67,57 %، وهذا لسهولة فهم ما يبلغ إليهم شفويا، ويقلل من الفهم الخاطئ للرسالة، في حين أن الأسلوب الكتابي تفضله نسبة قليلة تقدر بـ 27,03 %، وهذا نظرا لمستواهم التعليمي الذي يمكنهم من فهم الرسائل الكتابية.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن نسبة اتصال الإدارة بالعمال هي 48,64 %، في حين ترى نسبة 40,55 % أن الإدارة لا تتصل بهم نهائيا، وهذا ما لمسناه من الميدان لأن أغلب العمال صرحوا بأن الإدارة تتصل معهم فقط فيما يخص الأوامر أو التعليمات، ولا تحاول إطلاقا أن تقترب

منهم لتعرف ما يريده هؤلاء العمال، فالاتصال الذي تمارسه الإدارة في هذه الحالة هو اتصال لصالحها وليس لصالح العمال وهذا على حد تعبيرهم.

كما أشرنا سابقا فإن أغلب نسبة من العمال توضح أن المعلومات الخاصة بهم غير متاحة تماما بنسبة 81,08 %، وهذا لتقصير الإدارة الواضح في هذا الخصوص، وأن العمال يحالون الوصول إليها عن طريق غير رسمي، وبحكم التقارب الموجود بينهم سواء من حيث السن، أو تقارب مكان الإقامة، أو صداقات سابقة ... الخ.

للتعرف أكثر على ما يتعلق بالاتصالات النازلة من الإدارة إلى العمال ومدى تناسبها وخصائص مجتمع المؤسسة، تعرضت الدراسة إلى الأساليب التي تستخدمها الإدارة في اتصالها بالعمال، وكشفت البيانات على

أن الإدارة تستخدم الأسلوب الكتابي بنسبة 81,08 %، وهذا لا يتناسب في كل الحالات وتركيبية مجتمع البحث، خاصة لما يتضمنه من الخصائص الموضحة سابقا، ومنها انخفاض المستوى التعليمي، حيث كثيرا منهم يجدون صعوبة في فهم ما يبلغ إليهم كتابيا، حيث أكدوا أن أغلب أسلوب اتصالي معتمد من طرف الإدارة هو الكتابي، وهذا يؤثر على فعالية العملية الاتصالية، ويؤدي إلى عدم تحقيق الفهم المتبادل والمشارك بين طرفي العملية، خاصة أن نسبة 67,57 % تجد صعوبة في فهم ما يقدم إليه كتابيا من رسائل إدارية، وهو أمر لا يمكن أن تتخلى عنه الإدارة حتى مع انخفاض المستوى التعليمي للأفراد، لأن المؤسسة تابعة للقطاع العمومي وتتلقى أوامر كتابية من الإدارة العامة وتبلغها بدورها إلى العمال كما وصلت في شكلها الكتابي، في حين يفهمون ما يبلغ إليهم شفويا، وهو أسلوب يتناسب وخصائصهم التعليمية من جهة كما يسمح لهم بالاستفسار، وطلب التوضيح، والتعبير عن الرأي.

من جانب آخر كشفت الدراسة، على أن الإدارة تستخدم كواسطة للاتصال بالعمال المشرف الذي يعتبر المستوى الأدنى للنسق الإداري في حين نجد أن المدير يندم اتصاله مع العمال.

للتعرف على فعالية الاتصالات النازلة من وجهة نظر العمال، تم التساؤل عما إذا كانت الإدارة مقصرة في اتصالها بالعمال، وتبين أن نسبة 89,19 %، أي أغلب العمال قد أكدوا تقصير الإدارة في هذا الجانب، هذه النسبة تعد ترجمة جلية لعدم فعالية الاتصالات النازلة من وجهة نظر العمال، خاصة وأن الإدارة تحتكر كثيرا من المعلومات بمعزل عن العمال، ودون إشراكهم، هذا النقص في الاتصال جعل العمال يفضلون أن تهتم الإدارة بالاتصال النازل، وأيضا أكدت نسبة 75,67 % تفضيلها زيادة اتصال الإدارة بالعمال، ويرون فيه الشيء الإيجابي، حيث يرى العمال أن هذه الزيادة في الاتصالات ستؤدي إلى خلق التعاون، وتجعل العمال

في ارتباط دائم بالإدارة خاصة وبالمؤسسة عامة، أما نسبة 24,33 % ترى عدم وجود أي ضرورة لزيادة الاتصال مع الإدارة، لأنها ترى عدم جدوى الاتصالات، كما هي الآن في المؤسسة حتى ولو زادت لأنها تخدم الأغراض الشخصية وأغراض الإدارة، وأن ما تحويه خطوط الاتصال من معلومات روتينية لا جديد فيها تدور كلها في فلك واحد ألا وهي ضبط سلوك العمال، أو زيادة الإنتاج.

أما فيما يخص البيانات المتعلقة بالاتصال الصاعد، فقد أردنا معرفة ما إذا كان العامل يتصل بالإدارة، وتوصلنا من خلال النتائج إلى أن كثيرا من العمال يتصلون أحيانا بالإدارة، وذلك إذا كانوا بحاجة للاتصال بها، أما الأسلوب الذي يستخدمه أغلب العمال في هذا النوع من الاتصال فهو الأسلوب الكتابي، الذي يأخذ في غالبه شكل الطلبات وهذا أكدته نسبة 55,56 %.

في حين نجد أن الأسلوب الشفوي للاتصال بالإدارة قليل، وهو يتم مع المشرف أو نائب المدير في الحالات الطارئة فقط ولا يتعدى ذلك، ولا يمكننا هنا التغاضي عن أهمية الأسلوب الشفوي الذي يسمح للعامل بالمناقشة والتوضيح، خاصة وأنه أسلوب يتضمن المقابلات، أو ما يسمى بسياسة الباب المفتوح الذي يستخدمه عادة بعض القادة الإداريين.

كذلك تمكنت الدراسة - بعد التساؤل عما إذا كان العامل يتعرض أثناء طلبه للتوضيحات إلى صعوبات من طرف الإدارة - من الوصول إلى أن نسبة 67,57 % من العمال أكدت عدم وجود تلك الصعوبة، لأن اتصالهم مع المشرف مباشرة هو الذي يمكنهم من الحصول على تلك التوضيحات، لكن اتصالهم بالإدارة في مستوياتها العليا لطلب التوضيح غير ممكن.

من الضروري هنا أن نذكر بأن طبيعة المعلومات المتاحة للعمال والمتعلقة بالنظام الداخلي (أي تحديد ساعات العمل وفترات الراحة) وأيضاً تحديد كمية المنتج لا تستدعي طلب كثير من التوضيحات، أما فيما يتعلق بالمعلومات الأخرى التي تتعلق بالمؤسسة أو غيرها والتي تثير فضول كثير من العمال، لا يمكن للمشرف توضيحها لأنه يحتاج بدوره إلى توضيحات بشأنها، مع أنه جزء من الإدارة، وهذا ما يؤكد غياب التغذية العكسية التي تمكن الإدارة من فهم العمال، وتمكن العامل من طلب التوضيحات والاستفسارات.

من جهة أخرى تمكنت الدراسة من كشف أهم جهة يتوجه لها العامل لطلب التوضيحات فكان لزملاء العمل النصيب الأكبر في ذلك حيث أن نسبة 78,38 % تظهر بأن العامل يتجه لزملائه لطلب الاستفسار، وهذا دليل أكيد على تفشي الاتصالات غير الرسمية والتي تقوم مقام الاتصالات الرسمية، خاصة وأن الدلائل الإحصائية أكدت أن طلب العمال للتوضيح من المسؤولين الإداريين أو المدير منعدم.

كما أن المشرف الممثل الأهم للإدارة أمام العمال يمر أحيانا عليهم ليعرف ما إذا كانوا يواجهون أية صعوبات تعيق العمل، وهذا ما أكدته نسبة 62,16 % وهذا يدل على عدم اهتمام الإدارة بتوطيد العلاقة بين المشرف والعمال، وهذا يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي أن الاتصال لا يمارس بشكل صحيح وفعال داخل هذه المؤسسة مما أدى إلى إحساس العامل بعدم الأهمية والتهميش من طرف إدارته.

من خلال كل ما سبق حول الاتصال داخل هذه المؤسسة يمكن التوصل إلى مجموعة نتائج مهمة وهي:

- إن الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الاتصال بالعمال لا يتناسب وطبيعة العمال ومستواهم التعليمي، أي استخدام الأسلوب الكتابي.
- الإدارة لا تمد العمال بالمعلومات الكافية المتعلقة بالمؤسسة والتي تعين على توحيد الأهداف.
- هناك تفشي واضح للاتصالات غير الرسمية، التي قامت مقام الاتصالات الرسمية لطلب المعلومات، وذلك نظراً لإهمال الاتصال الرسمي مع العمال.
- الغياب الكلي لاتصال الإدارة المباشر مع العمال، سواء عن طريق المقابلات أو حتى اجتماعات دورية التي تأتي لصالح الإدارة وليس لصالح العمال.
- تعطى أهمية بالغة لإيصال المعلومات في وقتها، إذا تعلق الأمر بالتعليمات والأوامر، أما إذا تعلق بالعمال كبعض الاستفسارات أو الطلبات فالعكس هو الذي يكون.
- الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال النازل لأنه يخدم مصالح الإدارة في حين أن الاتصال الصاعد أقل نسبة، مما أدى إلى تفضيل العمال عدم الاتصال تماماً بالإدارة لأنهم أصبحوا يشعرون بعدم الأهمية الواضح تماماً من طريقة تعامل الإدارة معهم، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى وهي أن أية ممارسة للاتصال بين الرئيس والمرؤوس تنعكس على شعور العامل بالأهمية أو عدمه بشكل واضح.
- الإدارة مقصرة كل التقصير في عملية الاتصال، ولا تقوم بتوفير المعلومات التي يحتاجها العمال، مما يؤدي بهم إلى البحث عنها بطريقة غير رسمية.
- العمال يتصلون أحيانا بالإدارة وذلك في الحالات الضرورية فقط، وعن طريق الأسلوب الكتابي (الطلبات)، أما الأسلوب الشفوي الذي يسمح بالمناقشة والتوضيح فهو غائب تماماً إلا في الحالات الطارئة جداً.

- غياب التغذية العكسية بين العمال والإدارة.
- لا تهتم الإدارة بتوطيد العلاقة بين المشرف الذي يمثلها والعمال، فأهملت بذلك النتائج الإيجابية التي يجلبها الاتصال الفعال بينها وبين العمال.

بالتالي نصل إلى صدق الفرضية الأولى التي مفادها أن فعالية الاتصال أو عدمه تنعكس على شعور العمال بالأهمية أو عدمها، وفي الدراسة التي بين أيدينا توصلنا إلى أن: ممارسة العملية الاتصالية بشكل غير فعال وخاطئ تماما أدى إلى إحساس العمال بالتهميش وعدم الأهمية، وهذا واضح من خلال تعليقاتهم. وسينعكس على أدائهم بالدرجة الأولى، وروحهم المعنوية وحماستهم اتجاه العمل.

كما ولد نظرة العداء والسخط التي يبديها العامل اتجاه الإدارة، والتي ولدت عنه عدم الثقة بها، كما أن الإدارة بالنسبة للعمال تطبق النمط الديكتاتوري التسلطي المبني على الاتصال والاتجاه الواحد المتسم بالطابع الأمر.

المبحث الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتعلقة بعملية التحفيز:

المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعملية التحفيز:

- جدول رقم (32): يبين الارتياح في الوظيفة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	81,08 %
لا	07	18,92 %
المجموع	37	100 %

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 81,08 % ترى أن هناك ارتياح في الوظيفة، حيث علق بعض العمال أن الوظيفة مريحة لهم لأنهم لم يجدوا فرصة أخرى، ولأنهم إذا وجدوا أحسن منها فهم لن يتأخروا في ترك هذه الوظيفة، أما نسبة 18,92 % فهي ترى أن الوظيفة غير مريحة وذلك لكون علاقتهم مع الإدارة والمشرف متذبذبة.

- جدول رقم (33): يبين الشعور بالمسؤولية تجاه العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	100 %
لا	00	00 %
المجموع	37	100 %

نلاحظ من الجدول أن نسبة 100 % من العمال يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم لأنهم مكلفون بالقيام بهذا العمل على أكمل وجه، وأي خطأ أو تقصير يضر بالمؤسسة يعاقب عليه العام.

- جدول رقم (34): يبين مدى رضا العامل عن الحوافز المقدمة له في الوحدة (وهي مذكورة في الجداول من 45 إلى 54):

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	% 21,62
لا	29	% 78,38
المجموع	37	% 100

يبين الجدول وبشكل واضح أن نسبة 78,38 % من أفراد العينة صرحت بأنها غير راضية عن الحوافز المقدمة في المؤسسة، لأنها غير كافية وحتى إن وجدت فهي لا تلبي رغبات وحاجات العمال، والإدارة في نظرهم تهمل هذا الجانب أي الحوافز إهمال واضح، إذ يقول أحد العمال الذين لديهم فترة طويلة جدا من العمل في هذه المؤسسة أن آخر مرة تم فيها توزيع جزء من الأرباح عليه كان منذ سنوات عديدة جدا، أما نسبة 21,62 % فتصرح أنها راضية عن هذه الحوافز.

- جدول رقم (35): يبين تطلعات الموظفين عند إتيان العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الشكر والتقدير	20	% 54,06
الترقية	05	% 13,51
أخرى تذكر	12	% 32,43
المجموع	37	% 100

يبين الجدول أعلاه تطلعات العمال عند إتيانهم للعمل، فهنا نجد أكبر نسبة والتي تمثل 54,06 % ترى بأن إتيان العمل هو من أجل الحصول على الشكر والتقدير، ورضا المشرفين عنهم لاحتلال مراكز مرموقة في العمل، وترى نسبة 32,43 % من العمل أن إتيانهم للعمل يكون من أجل أهداف أخرى كالمحافظة على مناصبهم التي اعتادوا عليها، لأن العمل يمثل كل شيء بالنسبة لهم، وهم لا يملكون أي مصدر آخر للرزق، في حين نجد أن نسبة 13,51 % يتطلعون إلى الترقية لأنها في نظرهم تؤدي إلى تحسين أجورهم وكذا مركزهم الاجتماعي.

- جدول رقم (36): يبين هل الحوافز المعنوية تدفع الموظفين للعمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	% 75,68
لا	09	% 24,32
المجموع	37	% 100

نلاحظ أن نسبة 75,68 % ترى بأن الحوافز المعنوي تدفع العمال للعمل، وهم يرون أهمية هذه الحوافز أهمية بالغة لأنه حسب تعليقاته - المال ليس كل شيء، أحيانا نريد من يحسننا بأهميتنا وقيمتنا - حيث علق أحد العمال تعليقا أثار الانتباه قال فيه: لو كنت أجد الاحترام والاهتمام من رئيسي في العمل ومن المدير، أكون تحت أمره في كل ما يطلبه، ويقول إذا طلب مني القدوم إلى العمل على الثامنة، أقوم بالقدوم على الساعة السادسة صباحا، وقارن بين العمل في المؤسسة وبين عمله سابقا في شركة أجنبية، حيث أكد بأن اليوم الذي أنهت فيه الشركة الأجنبية عملها وغادرت فيه الجزائر، أحس وكأن أحد والديه أو أفراد أسرته سيفارقه.

نفهم من هذه التعليقات أن الأموال بالنسبة للعمال ليست دائما هي كل شيء، فهم يبحثون عن الاحترام والتقدير والاهتمام بهم، وبمشاكلهم لأن هذا يرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم للعمل أكثر.

أما نسبة 24,32 % فتري أنها ليست بحاجة إلى الاحترام والاهتمام بل تستغني عن هذا وتعوضه بالأموال.

- جدول رقم (37): يبين اهتمام الرئيس بمشاكل العامل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	% 48,65
لا	19	% 51,35
المجموع	37	% 100

يظهر من الجدول أن النسبة الأعلى تمثل 51,35 % وتؤكد أن الرئيس في العمل لا يهتم بمشاكل العمال، حيث علق بعض العمال بأنهم كبار في السن ولا يستطيعون حمل أكياس السميد الثقيلة ولطالما رفعوا مثل هذا الانشغال على الرئيس، ولكن ليس بيده حيلة، كما أضافوا أنهم طلبوا ممثلا للعمال ولكن لأنه لا يعجب الإدارة فلم توافق على اختياره - ويظهر جليا من هذه التعليقات أن العامل في المؤسسة يعامل معاملة الآلة ولا يهتم بمشاكله -.

أما النسبة الثانية وهي 48,65 % فتؤكد أن الرئيس يهتم بمشاكلهم، ولكنه لا حول ولا قوة له في حلها كما علق أحد أفراد العينة.

- جدول رقم (38): يمثل الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة:

	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	—	14	% 37,84
لا	الشعور بالتهميش واللامبالاة	15	% 40,54
	الشعور بالتعسف	08	% 21,62
المجموع		37	% 100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى تمثل 62,16 % وتبين أن أغلبية أفراد العينة لا تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة، والسبب يختلف من فئة إلى أخرى، حيث نجد أن نسبة 40,54 % ترى بأنها تشعر بالتهميش واللامبالاة، وبأنها لا تجد من يسمعها أو يهتم لأمرها لذلك فهم يعملون في هذه المؤسسة لأنها مصدر عيشهم الوحيد، ولوجدوا بديلا عنها لن يتأخروا في المغادرة.

أما نسبة 21,62 % فتشعر بالتعسف ضدها لذلك لا تشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة.

تصبح النسبة بذلك (40,54 % + 21,62 %) = 62,16 % لا تشعر بالانتماء للمؤسسة.

أما النسبة الثانية فتتمثل 37,84 % الفئة التي تشعر بالانتماء إلى المؤسسة.

يظهر جليا من هذه النتائج أن أغلب العمال لا يشعرون بالانتماء إلى هذه بقائهم فيها حتمية ضرورية نتيجة غلاء المعيشة وعدم توفر مناصب شغل بديلة.

– جدول رقم (39): يوضح هل تحقق الوظيفة الطموحات والأهداف للعمال:

الاحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية
نعم	—	14		% 37,84
لا	روتينية ومملة	23	07	% 18,92
	لم نحصل على أي امتيازات أو ترقية		16	% 43,24
المجموع		37		% 100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 37,84 % ترى أن الوظيفة تحقق له الطموحات والأهداف، وذلك لأن البعض منهم قد تحصل على ترقية واحدة في أول مساره المهني، وحسنت من المركز الاجتماعي له، وجعلته محل تقدير من الآخرين.

أما النسبة الأعلى وهي 62,16 % من مفردات العينة لا تحقق لها الوظيفة أهدافها الخاصة، كما أنها روتينية ومملة.

– جدول رقم (40): يبين المشاركة في اتخاذ القرارات:

الاحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية
نعم	—	00		% 00
لا	التأثير على العمل	التكرار	النسبة %	% 100
	نعم	30	% 81,08	
	لا	07	% 18,92	
المجموع		37		% 100

يبين الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة لا يتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، بل يكتفون بتنفيذ الأوامر كما تصدر لهم، وتوضح نسبة 81,08 % من العينة أن عدم مشاركتهم هذه، تؤثر على

عملهم، وتقلل من الروح المعنوية لديهم وتحسسهم بعدم أهميتهم على الإطلاق وهذا يعود سلبيًا على نشاطهم وكفاءتهم في الأداء.

أما نسبة 18,92 % فترى أن عدم مشاركتها في اتخاذ القرارات لا يؤثر على عملها، حيث أنه شيء عادي ولا أهمية له بالنسبة إليهم.

- جدول رقم (41): يبين تفضيل العمال البقاء في المؤسسة:

الاحتمالات		التكرارات	النسبة المئوية
لا		10	% 27,03
نعم	لأن الوظيفة مناسبة لك	02	% 05,40
	لأن أسلوب رئيسك في المصلحة يعجبك	08	% 21,62
	أخرى	17	% 45,95
المجموع		37	% 100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 27,03 % من أفراد العينة لا تفضل البقاء في المؤسسة، نظرا لكثرة المشاكل التي يواجهونها في المؤسسة، وشعورهم بالتهميش وعدم الانتماء. أما نسبة (5,40 % + 21,62 % + 45,95 %) = 72,97 % وهي تمثل الفئة التي ترغب البقاء في المؤسسة، حيث نجد أن نسبة 5,40 % تفضل ذلك لأن الوظيفة مناسبة لها، أما نسبة 21,62 % يعجبها أسلوب المشرف في العمل أما نسبة 45,95 % أرجعت السبب في أن هذه الوظيفة هي مصدر رزقها الوحيد، لذلك فهم لا يفضلون فكرة ترك المؤسسة فهم على علم بأنه لا توجد مناصب شغل خارجها.

- جدول رقم (42): يبين الشيء المفقود في المؤسسة ويتمنى العامل توفره:

الاحتمالات		التكرارات	النسبة المئوية
وسائل النقل		07	% 18,92
الاحترام والتقدير		10	% 27,03
الحوار والاتصال والاهتمام بهم		15	% 40,54
إشراك العمال في الأمور التي تخصهم		05	% 13,51
آخر		00	% 00
المجموع		37	% 100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 40,54 % تؤكد فقدان الحوار والاهتمام بالعمال وإهمال الاتصال بهم، بينما ترى نسبة 27,03 % غياب الاحترام والتقدير ما بين الإدارة والعمال، وأنها تعاملهم بطريقة حادة ولا تتعامل معهم وكأنهم بشر بل تعاملهم كآلة، ثم نسبة 18,92 % تؤكد غياب وسائل النقل التي تمكنهم من الالتحاق بعملهم في الوقت المحدد دون تأخر، وأخيرا نسبة 13,51 % ترى أن الشيء المفقود هو إشراك العمال في الأمور الخاصة بهم، حيث أكدوا أنهم لا يعرفون ما يتعلق بهم وبالمؤسسة التي ينتمون إليها وكأنهم غرباء عنها.

- جدول رقم (43): يبين الشيء المنتظر من طرف المؤسسة في المستقبل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاهتمام بالموظف	09	% 24,32
الحوار والاتصال معه	17	% 45,95
الترقية	06	% 16,22
المشاركة في القرارات	05	% 13,51
آخر	00	% 00
المجموع	37	% 100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 45,95 % تنتظر من المؤسسة الحوار والاتصال بها، حيث يلاحظ العمال أنهم مهمشون، ولا يجدون من يسأل عنهم أو يهتم لأمرهم أو يتحاور معهم، ثم نسبة 24,32 % تنتظر من المؤسسة الاهتمام بها، ثم 16,22 % تهتم لأمر الترقية وتطالب بها، أما 13,51 % فتريد من المؤسسة أن تشاركها في القرارات على الأقل المتعلقة بالعمال.

بالتالي يظهر جليا من الجدول أن هناك غياب واضح للاتصال بالعمال، والاهتمام بأمورهم ومشاركتهم في القرارات.

- الحوافز المعنوية التي تتبعها المؤسسة مع العمال:

- جدول رقم (44): يبين ضمان العمل واستقراره:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	% 100
لا	00	% 00
المجموع	37	% 100

يظهر من الجدول أن المؤسسة تضمن العمل واستقراره بالنسبة لجميع أفراد العينة بنسبة 100 %، وهو أول حافز معنوي مطبق في المؤسسة محل الدراسة.

- جدول رقم (45): يبين التوافق الاجتماعي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	% 89,19
لا	04	% 10,81
المجموع	37	% 100

نلاحظ أن التوافق الاجتماعي في المؤسسة موجود بنسبة 89,19 %، أما نسبة 10,81 % فتري أنه غير موجود.

- جدول رقم (46): تواجد الترقية كحافز معنوي للمؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	% 16,22
لا	31	% 83,78
المجموع	37	% 100

يظهر أن نسبة 83,78 % لم تستفد من الترقية طيلة مسارها المهني، وهذا يدل على أن الترقية كحافز معنوي مهم غائب وبشكل واضح في المؤسسة محل الدراسة، أما نسبة 16,22 % وهي تمثل ستة أفراد من العينة هم الذين استفادوا ولمرة واحدة من الترقية خلال مسارهم المهني.

- جدول رقم (47): يبين نظم الاقتراحات:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	% 00
لا	37	% 100
المجموع	37	% 100

يظهر من الجدول وبشكل واضح أن نسبة 100 % تمثل نفي العمال إلى أية مشاركة منهم في طرح اقتراحات تخص العمل، وذلك يؤكد ما سبق في الجداول السابقة من أن العمال لا يشاركون في الإدارة إطلاقاً، وهذا أكيد سيؤثر على معنوياتهم وعلى شعورهم بالأهمية، لأن هذا الإلغاء لمشاركتهم سيقلل من الروح المعنوية لديهم.

- جدول رقم (48): يبين استخدام أسلوب الإشراف والقيادة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	% 00

لا	37	% 100
المجموع	37	% 100

يظهر من الجدول أن نسبة 100 % لا يعجبها أسلوب القيادة والإشراف داخل المؤسسة، ويرى أفراد العينة أن هذا الأسلوب غير محفز على الإطلاق، لأنه لا يعتمد على المشاركة والحوار وحسن الاتصال بالعمال إن لم نقل انعدام الاتصال بهم.

– جدول رقم (49): يمثل العمل المناسب:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	% 54,05
لا	17	% 45,95
المجموع	37	% 100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 54,05 % تمثل الفئة التي ترى أن العمل الذي يمارسونه مناسب لهم، وهم أفراد يتميزون بالقوة الجسدية والعمر المناسب، أما نسبة 45,95 % فهي تمثل الأفراد الذين هم غير مرتاحون لأن العمل غير مناسب لهم، سواء بسبب صعوبة العمل وتقدمهم في السن، وأيضا نظرا لعدم توفر شروط العمل الصحي، حيث علق بعضهم أن صحتهم تدهورت من غبار الفريشة والسמיד مما أثر عليهم ولكن دون أن يهتم الإدارة بذلك.

– جدول رقم (50): يمثل هل الوظيفة ذات تصميم محفز للعمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	% 16,22
لا	31	% 83,78
المجموع	37	% 100

يظهر من الجدول أن نسبة 83,78 % تعبر عن التصميم غير المحفز للعمل، ولا يدفعهم إلى العمل بل هو روتيني، وممل، ولا تجديد فيه، ولم يسألوا يوما عما إذا كان يعجبهم أو لا يعجبهم، لذلك فالتصميم لم يتغير إطلاقا. أما نسبة 16,22 % فهي تمثل نسبة الأفراد الذين يرون أن تصميم العمل محفز لهم، وهي نسبة قليلة مقارنة بالسابقة.

– جدول رقم (51): يمثل مدى الشعور بالرضا الناتج عن تقدير العمل الكفاء:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	% 100

لا	00	% 00
المجموع	37	% 100

نلاحظ أن نسبة 100 % ترى أن هناك شعور رضا يتولد لديهم إذا ما قام رئيسهم في العمل بتقديرهم، أو الثناء عليهم نتيجة قيامهم بعملهم على أكمل وجه.

- جدول رقم (52): يبين هل هناك تقدير وثناء عند تقديم أداء كفاء:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	% 100
لا	00	% 00
المجموع	37	% 100

نلاحظ أن نسبة 100 % ترى أن الإدارة تتبع معها أسلوب التقدير والثناء للأداء الكفاء، وهذا يشجعهم ويرفع الروح المعنوية للعمل.

- جدول رقم (53): يبين هل المسؤولية محددة بدقة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	% 100
لا	00	% 00
المجموع	37	% 100

نلاحظ من الجدول أن كل أفراد العينة يتم تحديد المسؤولية لهم بدقة في العمل وهذا ما تعبر عنه نسبة 100 %.

- جدول رقم (54): يبين مدى وجود المنافسة في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	05	% 13,51
لا	32	% 86,49
المجموع	37	% 100

نلاحظ أن نسبة 86,49 % لا ترى أية منافسة في العمل الذي يقومون به، لأن كل واحد فيهم عنده العمل الذي يخصه دون الآخر، أما نسبة 13,51 % فتتمثل عدد الأفراد الذين يرون أن هناك منافسة في عملهم تشجعهم على تقديم أحسن ما لديهم.

- جدول رقم (55): يمثل أي الحوافز مفضلة لدى العمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المادية	15	% 40,54
المعنوية	22	% 59,46
المجموع	37	% 100

نلاحظ أن نسبة 59,46 % من أفراد العينة تمثل النسبة التي تفضل الحوافز المعنوية لأنها مفتقدة جدا في المؤسسة محل الدراسة، وهذا واضح في النتائج المستخلصة من الجداول 35-39 أما النسبة 40,54 % فتفضل الحوافز المادية.

- جدول رقم (56): يمثل الحافز المعنوي الأكثر أهمية في نظر العمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضمان العمل واستقراره	20	% 54,05
الترقية	07	% 18,92
نظم الاقتراحات	06	% 16,22
المشاركة في الإدارة	04	% 10,81
آخر	00	% 00
المجموع	37	% 100

نلاحظ من الجدول أن الحافز الأكثر أهمية في نظر العمال هو ضمان العمل واستقراره وهذا بنسبة 54,05 %، ثم تأتي الترقية في الدرجة الثانية بنسبة 18,92 %، ثم نظم الاقتراحات بنسبة 16,22 %، وفي الأخير المشاركة في الإدارة بنسبة 10,81 %.

يدل ذلك على أن العمال يفضلون ضمان العمل واستقراره كحافز مهم، ثم تأتي الترقية في المرتبة الثانية علما أن العمال أقروا بأنهم لم يستفيدوا إطلاقا من هذا الحافز إلا بعضهم ولمرة واحدة خلال كل حياتهم المهنية، ثم نظم الاقتراحات وبعدها المشاركة في الإدارة.

- جدول رقم (57) : يمثل الحوافز التي تستعملها الإدارة معك :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضمان العمل واستقراره	15	40,54 %
التقدير والثناء	08	21,62 %
التوافق الاجتماعي	06	16,22 %
تحديد المسؤولية بدقة	05	13,51 %
الترقية	03	08,11 %
آخر	00	00 %
المجموع	37	100 %

نلاحظ أن الحوافز التي تستخدمها الإدارة مع العمال هي: ضمان العمل واستقراره بنسبة 40,54 %، ثم الدرجة الثانية يأتي حافز التقدير والثناء بنسبة 21,62 %، ليأتي بعده حافز التوافق الاجتماعي بنسبة 16,22 %، بعد ذلك حافز تحديد المسؤولية بدقة بنسبة 13,51 % وأخيرا حافز الترقية بنسبة 8,11 % حيث علق العمال أنهم لم يستفيدوا من هذا الحافز إطلاقا إلى لبعضهم ولمرة واحدة، وهذا يدل على إهمال الإدارة للفائدة التي تعود على العمل إذا ما اهتمت بهذه الحوافز المعنوية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بعملية التحفيز:

توصلنا في المطلب السابق إلى عرض البيانات المتعلقة بعملية التحفيز من خلال عرضها في جداول، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال ذلك سنحاول في هذا المطلب مناقشتها للوقوف أكثر على فهم عملية التحفيز داخل المؤسسة محل الدراسة.

■ توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن النسبة الأكبر من العمال، مرتاحة في الوظيفة وهذا ما عبرت عنه نسبة 81,08 %، والسبب في ذلك ليس اهتمام الإدارة بهم وإنما لعدم توفر فرصة أحسن لديهم، وهذا مؤشر يدل على أن هناك قبول بالوظيفة ولكن عدم ارتياح فيها لأسباب عديدة منها: عدم الاتصال بهم أو إحساسهم بالأهمية كما سبق وتوضح ذلك من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بعملية الاتصال.

■ كما تم التوصل إلى أنه على الرغم من عدم تقبل العمال للوظيفة إلا أنهم مع ذلك يشعرون بالمسؤولية التامة تجاه العمل بنسبة 100 %، لأن أي تقصير منهم يؤدي إلى تعرضهم لعقوبات.

■ تم التأكد من حقيقة عدم رضا أفراد العينة عن الحوافز المقدمة لهم وذلك بنسبة 78,38 %، وذلك لأنها غير كافية، وحتى وإن وجدت فهي لا تلبي رغبات وحاجات العمال، وهذا إهمال واضح من طرف الإدارة.

- يتطلع العمال عند إبتقان العمل إلى الشكر والتقدير بنسبة 54,06 %، وإلى الترقية بنسبة 13,51 % أو المحافظة على مناصبهم التي هي مصدر رزقهم الوحيد.
- فيما يخص الحوافز المعنوية أكدت نسبة 75.68 % أنها مهمة جدا في العمل، وتدفع بالعمال إلى إعطاء أقصى ما عندهم من جهد، وهم يطالبون بالاحترام والتقدير فهذا يكفيهم لرفع الروح المعنوية لديهم وأكدوا بأن المال ليس هو كل شيء.
- أكدت نسبة 51,35 % أن الرئيس لا يهتم بمشاكل العمال، ولطالما رفعوا عدة انشغالات لرئيسهم في العمل ولكن دون اهتمام يذكر من الإدارة، فالمشرف حتى باهتمامه الشخصي لا يفيد ذلك العمال لأن الأمر في الأخير ليس بيده.
- توصلت الدراسة أيضا إلى أن العمال لا يشعرون بالانتماء إلى هذه المؤسسة بنسبة 62,16 % وذلك لعدة أسباب منها: الشعور بالتهميش واللامبالاة، والتعسف، وعدم الاتصال بهم زاد الأمور سوءاً بين الإدارة والعمال، وكنتيجة حتمية لما سبق يظهر جليا بأن هذه الوظيفة لا تحقق طموحات وأهداف العمال وذلك بنسبة 62,16 %.
- كما تم التوصل إلى أن 100 % من العمال يؤكدون أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات بأي شكل من الأشكال، بل ينفذون الأوامر التي تصدر عن الإدارة وهذا أثر على مشاركتهم في العمل، وقلل لديهم الروح المعنوية، ورفع من الشعور بعدم الأهمية في المؤسسة.
- ومع هذا السخط من العمال تجاه العمل أردنا أن نعرف هل يفضل العمال البقاء في المؤسسة، فوجدنا أن نسبة 72,97 % تفضل ذلك ولكن ليس لأن الوظيفة مريحة لهم وإنما يرجع ذلك لأنها تعتبر مصدر عيشهم الوحيد، ولا بديل ينتظرهم في الخارج سوى البطالة.
- لذلك طرحنا سؤال حول الشيء المفقود في المؤسسة ويتمنى العامل توفره فتوصلنا إلى أن أكثر شيء يتمنونه هو الحوار والاتصال معهم والاهتمام بهم بنسبة 40,54 %، ثم تأتي نسبة 27,03 % لتعبر عن الاحترام والتقدير، كما يتمنى العمال توفير وسائل النقل لهم بالإضافة إلى الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الأقل المتعلقة بالعمال.
- أما فيما يخص الحوافز المعنوية التي تتبعها المؤسسة مع العمال فتوصلنا إلى أن: المؤسسة تضمن العمل واستقراره لجميع أفراد العينة وهذا ما أكدته نسبة 100 %.
- أما الحافز المتعلق بالمشاركة في الإدارة فهو غائب بنسبة 100 % وهذا أثر بشكل كبير على معنويات العمال، وأدى إلى سخطهم على الإدارة وهذا يظهر بشكل واضح من خلال تعاملنا معهم.
- بالنسبة للتوافق الاجتماعي فيظهر أنه موجود بين العمال وهذا ما أكدته نسبة 89,19 %.
- أما الترقية فنسبة 83,78 % لم تستفد تماما من الترقية طيلة مسارها المهني، وهذا يدل على غياب هذا الحافز المعنوي الهام بالنسبة للعمال، والنسبة المتبقية أقرت بأنها استفادت منها مرة واحدة فقط.
- الحافز الآخر الغائب بشكل تام هو نظم الاقتراحات، حيث أكد جميع أفراد العينة أنه لا يطلب منهم أية اقتراحات، ولا تعطى أية أهمية لأرائهم حول العمل، وهذا الإلغاء الواضح لمشاركة العامل والتقليل من أهمية هذا الحافز أدى إلى روح معنوية منخفضة جدا أكيد ستؤثر على أدائه في العمل.

أما أسلوب الإشراف والقيادة كحافز غير مقبول تماماً، حيث أكد أفراد العينة أنه أسلوب ديكتاتوري أمر لا غير، ولا يعتمد على أية مشاركة أو حوار بين الإدارة والعمال، ولا يقوم على حسن الاتصال بالعمال، إن لم نقل أنه منعدم تمام بين كل الطرفين.

أما حافز العمل المناسب فقد أكدت الأغلبية أنه مناسب لها، والنسبة المتبقية ترى أنه عكس ذلك وهذا من الناحية الصحية لأن سنها أصبح لا يحتمل عمل شاق كالذي تؤديه.

كما توصلنا إلى أن تصميم العمل غير مرضي للعمال، بل يشعرهم بالروتين، ولا يهتم برأيهم فيما يخص تغيير شكل العمل حتى يدفعهم أكثر ويحفزهم على الأداء الجيد.

كما توصلت الدراسة إلى أن 100 % من أفراد العينة يشعرون بكل الرضا والارتياح عندما يقوم رئسهم بتقديرهم، أو الثناء عليهم إذا ما قاموا بعملهم على أكمل وجه.

- أكد العمال أن المسؤوليات محددة بدقة وهذا ما عبرت عنه النسبة 100 %.
- تعد أهم نتيجة توصلنا لها هي أن نسبة 59,46 % من أفراد العينة تفضل الحوافز المعنوية لأنها تفتقد لها، ولا ترى هذه الفئة أن المال هو كل ما يطمحون إليه، بل هم يطالبون بالحرية في التعبير، ومعاملتهم كأفراد وليس كآلات، وتعزيز الحوار والاتصال بهم وهذا يساوي عندهم الكثير.

- أكد العمال أن أهم حافز لديهم هو ضمان العمل واستقراره، الترقية، نظم الاقتراحات ثم المشاركة في الإدارة.

- توصلنا أخيراً إلى أن الإدارة لا تعطي أية أهمية لحافز الترقية والمشاركة في الإدارة، ولا تقوم بأي حوار معهم ولا تعبرهم أية أهمية.

يمكن أن نستخلص نتيجة مهمة وواضحة كإجابة عن التساؤل الثاني الذي طرحناه في الإشكالية حول: مدى اعتبار الاتصال الفعال حافز معنوي في حد ذاته، وهذا تأكدنا منه من خلال ما توصلنا إليه من بيانات، حيث لاحظنا غياب الاتصال بين الإدارة والعمال، في حين وجوده بين العمال فيما بينهم، فهم يفضلون أن تتصل الإدارة بهم وتعبرهم الأهمية أحسن من زيادة مالية تلغي إحساسهم بالأهمية والثقة بالنفس. إذن يمكن أن نحفز عمالنا تحفيز معنوي إيجابي إذا ما استمعنا لما يريدونه، وأطلعناهم على ما نريد لنحاول إيجاد منطقة مشتركة وواضحة ترفع الروح المعنوية والشعور بالأهمية لديهم، وهذا لن يتم إلا بممارسة اتصال رسمي فعال.

المطلب الثالث: النتائج النهائية:

بعد تحليل ومناقشة النتائج نصل في الأخير إلى الكشف عن النتائج النهائية لموضوع الدراسة ألا وهو « الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية » في المؤسسة محل الدراسة، وتكون بذلك هذه النتائج بمثابة إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة، وللتعرف على هذه النتائج سيتم استعراض كل عنصر على حدى:

أولاً: نتائج الفرضية الأولى:

هي ممارسة الاتصال بشكل فعال بين الرئيس والمروؤوس تؤدي إلى إحساس الأخير بالأهمية والعكس صحيح.

من خلال البيانات المأخوذة من الواقع توصلنا إلى أنه لا يتم ممارسة الاتصال الرسمي ممارسة فعالة وهذا يتضح من خلال ما توصلنا إليه حول:

■ الاتصالات النازلة في المؤسسة محل الدراسة التي وجدناها غلبت على الاتصالات الصاعدة، فعلى المستوى التنظيمي نجد أن هذه الاتصالات تنساب بحرية أكثر من الاتصالات الصاعدة، ومع هذا نجد أن هذه الاتصالات لا تغطي احتياجات العمال المتعلقة بكثير من المعلومات غير المتاحة لهم، هذه المعلومات التي تجعل العامل أكثر ارتباطا بالمؤسسة، لأنها تمكنه من توحيد أهدافه مع الإدارة، إضافة إلى ذلك نجد هذا النوع من الاتصالات عاجز عن تقديم كثير من التوضيحات في حالة غموض محتواه عن العمال.

■ بالإضافة إلى أن عدم فعالية الاتصالات النازلة يظهر جليا في استخدام الإدارة للأسلوب الكتابي في كثير من الحالات، وهو لا يتناسب وطبيعة المستقبل، وعدم التناسب بين مستواه أي خصائصه التعليمية والأسلوب المستخدم يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم مراعاة الإدارة لطبيعة المستقبل وخصائصه الثقافية، والتعليمية التي تستدعي تعاملًا خاصًا به، إضافة إلى أن غياب الأسلوب الشفوي نسبيا كون شعورا بعدم الثقة بين الرئيس والمؤوس، وشعور بعدم الأهمية الواضح من خلال السخط الذي يحمله العمال للإدارة.

بالتالي نتأكد من صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن ممارسة الاتصال بشكل فعال ستؤدي إلى إحساس العامل بالأهمية والعكس صحيح، وهو ما حصل في دراستنا حيث أصبح هناك شعور بانعدام الثقة، وعدم الأهمية، وانخفاض في الروح المعنوية وهذا كله سوف ينعكس على أداء العامل في الأخير.

ثانيا: نتائج الفرضية الثانية:

هي أن الحوافز المعنوية مهمة تماما كالحوافز المادية، وهذا واضح من خلال رغبة العمال الواضحة في أن تقدم لهم المؤسسة حوافز كالترقية، والتقدير والحوار معهم، والمشاركة في الإدارة وغيرها من الحوافز المعنوية الأخرى.

فهم يطالبون بنوع من الأهمية والاحترام، وهم مستعدون لأن يواصلوا في هذه المؤسسة حتى تتحسن ظروفها الاقتصادية، فهم على تأكيدهم أن المال مهم ومطلوب، ولكنه على حد تعبيرهم ليس كل شيء.

ثالثا: نتائج الفرضية الثالثة:

التي نقول أن الاتصال الفعال في حد ذاته حافز معنوي للأفراد.

على الرغم من كون العملية الاتصالية الفعالة لها تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية للأفراد، فإننا نجد أن أغلبية مفردات العينة ليست راضية عن وضع العملية الاتصالية داخل المؤسسة كما أنها ليست راضية عن الحوافز المعنوية المقدمة لها، لأنها لا تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، إضافة إلى أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإلى تهملهم وإلغاء دورهم في عملية الاتصال، أدى بهم إلى نوع من العزلة ومن الغضب الداخلي تجاه الإدارة، وبالتالي قلت درجة دافعيتهم تجاه العمل، في حين أن الإدارة يمكنها أن تتدارك كل ذلك بإعطاء عملية الاتصال الأهمية وحققها كعملية إدارية مهمة جدا ولها أن تعتبرها أهم حافز معنوي بالنسبة لهم، لأنها إذا

أعطتهم نوعا من الاهتمام، وأشركتهم في عملية الاتصال، واهتمت بالصاعد منه خاصة، ساعتها سيكون هناك قبول جماعي لذلك، ضف إلى ذلك الروح المعنوية المرتفعة لإحساسهم بالأهمية والمشاركة.

بالتالي نخلص إلى صدق الفريضة الثالثة، ونؤكد أنه إذا أحسنا القيام بالاتصال وبشكل فعال يمكننا أن نقول بأن هذا حافز معنوي مهم جدا لدى العمال لأنهم سيحسون بالأهمية والقيمة، وبالتالي يقابلون الإدارة بأداء متميز.

الختامة

الخاتمة:

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

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

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

أما عن الاتصال وعلاقته بالحوافز المعنوية، فهذه الأخيرة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العامل، إذ أن وجود نظام تحفيز معنوي كفيل بجعل العامل أكثر فعالية لبذل طاقاته وقدراته في الوظيفة، وتعتبر كذلك بمثابة المحرك الذي يدفع العمال إلى الإتيان والإبداع في العمل، لذلك وجب على المنظمة أن تحاول دائما مراعاة الجانب الإنساني للعلاقات بين عمالها، وأن تهتم بالروح المعنوية لهم، كأن تقدم نظام حوافز فعال وعادل من جهة، ومن جهة أخرى تعزز العلاقات الإنسانية بالاتصالات الفعالة لأن هذه الأخيرة تعمل على حفظ هذه العلاقات، واستمرارها، ودفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين، وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وهم بهذا ينشدون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

لكن في الواقع لاحظنا غياب الحوافز المعنوية مما أثر سلباً على أداء العمال، وكذلك على علاقات العمل حيث أدى في النهاية إلى ظهور، اللامبالاة والتسبب والإهمال من طرف العمال، باعتبار أن العمل الذي يقومون به لا يحقق لهم المكاسب التي يطمحون إليها سواء كانت مادية أو معنوية، وعوض أن محاولتها توفير ظروف مناسبة لهم، تدفعهم وتحفزهم، نجدها بالمقابل أهملت عملية الاتصال إلى الحد الذي يجعلها تفقد قيمتها التحفيزية للعمال، وعوض أن تجعل من الاتصال دافع لرفع الروح المعنوية للعمال، أهملته وأثر هذا سلباً على معنوياتهم كما رأينا في الجانب التطبيقي.

وحتى لا يتكرر هذا يمكننا أن نقدم بعض التوصيات التي تعتبر خاتمة لهذه الدراسة ، والتي تصب في سياقها.

- يتعين على المدير، والمستويات التنظيمية أن يدركوا ويتعلموا كيفية تحسين نقل كل من الكلمات، والأفكار، والمشاعر، للتأكد من وصولها إلى الطرف الثاني بنفس المعني المقصود نسبياً.
- يجب الحرص على تفهم واستقبال رد الفعل، والتعليق المحتمل من الطرف الثاني مع إعطاء أهمية خاصة للمعلومات المرتدة كعنصر فعال من عناصر عملية الاتصال.
- ضرورة أن يسود جو من الثقة بين أطراف الاتصال وذلك لتحسين مناخه.
- استخدام مدخل النظم في معالجة المعلومات لضمان تحقيق النظرة العضوية الشاملة.
- وجود شبكة اتصالات رسمية محددة، وواضحة، ومعروفة لدى المعاملين.
- التدريب الفعال للأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال.
- الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين، نظراً لفعاليته، وتشجيعية للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
- يجب حسن الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال.
- مسايرة النظرة الحديثة إلى العنصر الإنساني، وأهمية النظر إليه كمورد هام في المنظمة، له أحاسيس ومشاعر تؤثر وتتأثر بالظروف المحيطة، سواء كانت نابعة من بيئة العمل، أو من عوامل البيئة الخارجية، أي الاهتمام بالعنصر الإنساني عند مزاولة الاتصال.
- استخدام حوافز مادية ومعنوية في صورة عطاء، وحوافز تشجيعية لمن يزاوّل الاتصال بفعالية.
- النظرة الموضوعية للاتصال، والثقة فيه كدعامة إدارية تساعد على بلوغ الأهداف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : المراجع باللغة العربية:

I- الكتب بالعربية:

- 1- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار المعارف المصرية، مصر، ط₂ 1990.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيحة، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط₄، 2000.
- 3- أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ط₃، 1999.
- 4- أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة والتنظيم - المفاهيم، الوظائف، العمليات- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط₂، 2001.
- 5- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيم-رؤية معاصرة- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط₁، 2000.
- 6- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط₁، 2003.
- 7- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، القاهرة، ط₂، 2000.
- 8- إيهاب صبيح، محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العالمية، الجزائر، ط₁، 2001.
- 9- بن نوار صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، عن الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، ط₁، 2003.
- 10- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علمي اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، ط₁، 2006.
- 11- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط₁ 2006.
- 12- بوفلجة غيات، مقدمة علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط₁ 2000.

- 13- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، ط2، 2004.
- 14- حامد الحرفة وآخرون، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، بيروت، لبنان، 1990.
- 15- حسن على الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005.
- 16- حسين عماد مكاي، ليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط4، 2004.
- 17- حسين محمد خير الدين، الإعلان، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط1، 2000.
- 18- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
- 19- خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
- 20- رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2001.
- 21- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية- الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2 2003-2004.
- 22- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 23- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- دار وائل للنشر، عمان، ط2 2004 .
- 24- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس، القاهرة ط2، 2000.
- 25- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 26- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر، عمان ط1، 2003.
- 27- سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)، الدارة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2001.
- 28- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط2، 1994.

- 29- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ط²، 2002.
- 30- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية ط¹، 2001.
- 31- صلاح الشواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، بيروت، ط³ 2000.
- 32- عادل جودة، **الحوافز**، المنظمة العربية لعلوم الإدارة، سوريا، ط⁴، 1999.
- 33- عبد الحليم محمود السيد وآخرون، **علم النفس العام**، مكتبة غريب، القاهرة، ط³، 1999.
- 34- عبد الرحمن محمد عيسوي، **علم النفس والإنتاج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط¹ 2003.
- 35- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط¹، 1997.
- 36- عبد الغفار حنفي، **حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية الإسكندرية، ط¹، 1996.
- 37- عبد الله محمد عبد الرحمن، **سوسيولوجيا الاتصال والإعلام**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط²، 2002.
- 38- علاء عبد الرزاق السالمي، **رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر الأردن، ط¹، 2000.
- 39- على السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط¹ 2001.
- 40- على السلمي، **تحليل النظم السلوكية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط² 2000.
- 41- على الشرقاوي، **العملية الإدارية-وظائف المديرين** - دار الجامعة الجدية، الإسكندرية، ط² 2002.
- 42- علي شريف، **محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط¹، 1998.
- 43- علي عبد الرزاق جلبي، **علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط¹ 2003.

- 44- علي غريب، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة CIRTا COPY، قسنطينة، ط2، 2006.
- 45- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد-منهج تحليلي- ج1، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط4 1999.
- 46- عمر السعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ط1، 2003.
- 47- فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطابع دار البعث، قسنطينة، ط1، 1999.
- 48- فلاح كاظم المحنة، العولمة والجدل الدائر حولها، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2002.
- 49- لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى، ط1، 2006.
- 50- ماجدة العطية، سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة- دار الشروق، القاهرة، ط1، 2003.
- 49- محمد الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005.
- 51- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2000.
- 51- محمد شفيق، البحث العملي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1998.
- 52- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة، عمان، ط1 2000.
- 53- محمد رفيق الطيب، مدخل تسيير -أساسيات وظائف وتقنيات- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1997.
- 54- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة -النظريات والعمليات والوظائف- دار وائل للنشر عمان، ط3، 2006.
- 55- محي الدين أحمد حسين، دراسات في الدافعية والدوافع، دار المعارف، القاهرة، ط2، 1995.
- 56- معالي فهمي خيضر، نظم المعلومات -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002.
- 57- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ط2، 1992.

- 58- مهدي حسن زويلف، سليمان اللوزي، عادل الكركي، إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين، عمان، ط₁، 1994.
- 59- مهدي حسن زويلف، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، المؤسسة الصحفية الأردنية، الأردن، ط₂، 1990.
- 60- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط₂، 2002.
- 61- موفق حديد محمد، الإدارة -المبادئ والنظريات والوظائف- الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط₁، 2000.
- 62- نادر أبو شيخة، الكفاية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، مطابع الدستور التجارية، الأردن، ط₄، 1999.
- 63- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية- دار المحمدية، الجزائر، ط₂، 2004.
- 64- نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة، القاهرة ط₁، 1990.
- 65- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر- دار وائل للنشر، الأردن، ط₂، 2005.
- 66- نعيم خضير، القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي، مطابع الدستور التجارية، الأردن، ط₃، 1998.
- 67- و. جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر والتوزيع ط₁، 1999.
- 68- وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشاط، قالمة، ط₁، 2004.
- 69- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط₁، 2001.

II- الملحقيات:

- 1- إبراهيم بختي، (يومي 8 - 9 مارس 2005)، " صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة.

2- بن سعيد محمد، لحرر عباس، (يومى 12-13 نوفمبر 2005)، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، عن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركية الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة.

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية :

I- Les Ouvrages:

- 1- BARTOLI A., Communication et organisation, éditions d'organisation, Paris, 1994.
- 2- BARRAUD J.; Kittel F.; Moule M., La fonction ressources humaines, Dunod, Paris, 2000.
- 3- BERGERON J.L., La gestion moderne théorie et cas, Goetin Morin Canada, 1983, 4^{ème} éd.
- 4- BERGERON J.L. et autres, Les aspects humains de l'organisation, Canada Goetin Morin, 1982.
- 5- D'ALMEDIA N.; Libaert T., La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 2000.
- 6- DE NARBONNE A., Communication d'entreprise, Eyrolles , Paris ,1993.
- 7- D'ETRIS P.; Broyer C., La communication interne au service de l'entreprise, Dunod, Paris, 2^{ème} ed, 2001.
- 8- DICHTER E., Communication et motivation, Berti éditions, Tipasa.
- 9- EMERY y.; Gonin F., Dynamiser les R. HEd BRH, Lauzane, 2^{ème} ed, 1999.
- 10- JAKOBIAK F., L'intelligence économique, Editions d'organisation, Paris, 2ème éd, 2001.
- 11- JEAN F.S., comprendre la bourse sur internet, Edition d'organisation Paris, 2000.
- 12- HENRIET B.; Boneu F., Audit de la communication interne, Edition d'organisation , Paris, 2^{ème} éd, 1990.
- 13- GUERREW S.; Barraud D.V., L'étude de la mobilisation des salariés, Edition d'organisation, Paris, 2001.

- 14- KOONTZ H.C.; DONNEL O., Management- principes et méthodes de gestion-, Edition Mc Graw Hill, Quebec, 4^{ème} éd, 1980.
- 15- LA FLAMME M., Management -Approche systémique- Goetin, Canada, 2^{ème} Edition, 1981.
- 16- LAUDON K.C.; LAUDON J.P., management information systèmes Person Education, Paris, 9^{ème} Ed, 2004.
- 17- LORRIAUX J.P., Economie de l'entreprise, Dunod, Paris, 4^{ème} Ed, 1999.
- 18- LOUART P., Gestion des ressources humaines, Edition Eyrolles, Paris 1991.
- 19- MEYER J., Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 1990.
- 20- MUCHIELLI A., Communication interne et management de crise, Edition d'organisation, Paris, 2^{ème} éd, 2000.
- 21- MUCCHIELLI A., les sciences de l'information et de la communication, Edition d'organisation, Paris, 1998.
- 22- O'BRIEN J.A., introduction to information systems, MC Grow hill Irwine, 2^{ème} ed, 2003.
- 23- PUJEOL M.D., Ressources humaines-la boîte d'outils de l'entrepreneur- Editions d'organisation, Paris, 2000.
- 24- REUZEAU M., Economie d'entreprise, Edition ESKA, Paris, 1993.
- 25- SCHEFLEN; SIOGMAN; WATZLAWICK, la nouvelle communication, Edition le point, Paris, 2^{ème} éd, 1991.
- 26- SIMON H., Administrative behaviour, Eyrolles, Paris, 1947.
- 27- SZYMANSKI R.A.; SZYMANSKI D. P., PULSHEN D., computer and informations systemes, Edition prentice hall, Paris,1995.
- 28- TURBAN E.; MCLEAN E.; WETHERBE J., Information Technology management, Ed Jhon willy and sons, Paris, 1999.
- 29- WATZLLAWIK P., La communication -état des savoir- Sciences humaines éditions, Auxerre, 1998.
- 30- WEISS D., Les relation de travail, Dunod, Paris, 4^{ème} éd, 1990.

31- WESTPHALEN M.H., Communication, Dunod, Paris, 3^{ème} éd, 2001.

II- Les sources électroniques:

1- www.easytraining.com/motivation.

2- www.gulfids.com.

الملاحق

استمارة البحثI- البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 إلى 60 سنة
- 3- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- الموطن الأصلي: قرية ريف مدينة
- 5- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 6- مدة العمل في المنصب: من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة من 20 سنة فأكثر
- 7- كيف التحقت بالوظيفة: مسابقة وساطة توظيف مباشر أخرى
- 8- هل تعمل وفق تخصصك: نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا ؟
- 9- هل تناسبك الوظيفة : نعم لا

II- بيانات حول الاتصال :

- 10- هل تتطلب وظيفتك اتصالا واسعا ؟ نعم لا كلتا الحالتين
- 11- كيف يتم اتصالك برئيسك بأسلوب ؟ مباشر غير مباشر
- في حالة غير مباشر يسأل ما هي وسائل الاتصال غير المباشر:
- 12- كيف يتم إبلاغكم بالتعليمات والقرارات الجديدة؟ عن طريق: اجتماع مذكرات المشرف زملاء العمل أخرى
- 13- في حالة عدم فهمك لتعليمات بمن تتصل: رئيسك المباشر زملاء أخرى
- 14- هل تقام اجتماعات دورية لشرح تعليمات العمل وكيفية: نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا ؟
- 15- ما نوع المعلومات التي تصل بسرعة : أوامر وتعليمات القمة أمور تخص العمال
- 16- كم عدد العمال الذين تعمل معهم:
- 17- هل تتناقش مع زملائك في أمور العمل: نعم لا
- 18- في رأيك ما هو النوع الغالب من الاتصالات في الوحدة: الاتصال الصاعد الاتصال النازل الاتصال الأفقي

19- هل كنت تعرف بعض الزملاء قبل التحاقك بالعمل (جيران ، زملاء دراسة...):

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" : على أي أساس تقوم علاقتك بهم ؟ على أساس تقارب السن على أساس تشابه الوظيفة

20- أي أسلوب من الاتصالات يتماشى مع وظيفتك : الشفوي الكتابي الأثنين
معاً

III- بيانات متعلقة بالاتصال النازل :

21- هل الإدارة تتصل بالعمل : نعم لا أحيانا
22- هل الإدارة توصل لكم كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمل : نعم لا
23- في حالة اتصال الإدارة بالعمل ما هو الأسلوب الذي تستخدمه في هذا الاتصال؟
الأسلوب الكتابي الأسلوب الشفهي الأثنين معاً

24- ما هو الاتصال الأكثر استخداماً : الكتابي الشفهي

25- في الغالب هل تجد صعوبة في فهم ما يبلغ إليك شفويا: نعم لا أحيانا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" لماذا؟

26- هل هناك اتصالات بينك وبين الإدارة ؟ (وما نوعها) : نعم لا

27- هل تفضل أن تكثر الإدارة من الاتصال بالعمل: نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "لا" هل هذا راجع إلى: نقصير الإدارة

تعدد المستويات الإدارية التي تعيق وصول المعلومات أخرى

IV- بيانات متعلقة بالاتصال الصاعد :

28- هل تتصل بالإدارة : نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "لا" هل هذا راجع إلى: أنك لست بحاجة إلى الاتصال بها

الإدارة لا تسمح لك بذلك أخرى

29- ما هو الأسلوب الذي تستعمله لهذا الاتصال: الأسلوب الشفوي المقابلة عن طريق

الواسطة الأسلوب الكتابي الطلبات الشكاوى أخرى

30- في حالة غموض الإعلانات أو الرسائل الإدارية هل تجد صعوبة في الحصول على توضيحات من الإدارة:

نعم لا

31- في حالة غموض الرسائل بمن تتصل للاستفسار: الزملاء المشرف

أحد المسؤولين المدير

32- هل يمر عليك المشرف ليعرف إذا كانت هناك صعوبات في العمل: دائما أحيانا

V- بيانات حول الحوافز:

33- هل أنت مرتاح في وظيفتك: نعم لا

- في كلتا الحالتين يسأل لماذا:

34- هل تشعر بالمسؤولية تجاه عملك: نعم لا

- لماذا ؟

35- هل أنت راض عن الحوافز المقدمة في الوحدة: نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "لا" يسأل لماذا؟

36- إذا أتقنت عملك ما ذا تنتظر من مشرفك: الشكر والتقدير الترقية أخرى

37- هل يمر عليك المشرف ليعرف إذا كانت هناك صعوبات في العمل: دائما أحيانا

35- هل أنت راض عن الحوافز المقدمة في الوحدة: نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "لا" يسأل لماذا؟

36- إذا أتقنت عملك ما ذا تنتظر من مشرفك: الشكر والتقدير الترقية أخرى

37- هل ترى بأن الحوافز المعنوية تدفع الموظفين للعمل: نعم لا

38- هل تلاحظ أن رئيسك يهتم بمشاكلك: نعم لا

39- هل تشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة: نعم لا

40- هل تحقق لك وظيفتك طموحاتك وأهدافك: نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "لا" يسأل لماذا ؟

41- هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك: نعم لا

- في كلتا الحالتين هل يؤثر ذلك على عملك. نعم لا

42- هل تفضل البقاء في المؤسسة: نعم لا أخرى

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يسأل لماذا؟ لأن الوظيفة مناسبة لك

لأن أسلوب رئيسك في المصلحة يعجبك

أخرى

43- ما هو الشيء المفقود في المؤسسة وتتمنى أن يكون: آخر

44- ماذا تنتظر من المؤسسة في المستقبل: آخر

45- هل تتبع معك المؤسسة الحوافز المعنوية التالية :

- ضمان العمل واستقراره: نعم لا

- المشاركة في الإدارة: نعم لا

- التوافق الاجتماعي: نعم لا

- الترقية: نعم لا
- نظم الاقتراحات: نعم لا
- أسلوب الإشراف والقيادة: نعم لا
- العمل المناسب: نعم لا
- التصميم المحفز للعمل: نعم لا
- الشعور بالرضا الناتج عن تقدير العمل الكفاء: نعم لا
- التقدير والثناء للأداء الكفاء: نعم لا
- تحديد المسؤولية بدقة: نعم لا
- المنافسة: نعم لا

46- أي الحوافز تفضل: المادية المعنوية

- 47- ما هو الحافز المعنوي الأكثر أهمية في نظرك: آخر
- 48- رتب الحوافز المعنوية السابقة حسب ما تفضل: آخر
- 49- ما هي الحوافز التي تستعملها الإدارة معك: آخر

فهرس الأشكال و الجداول

فهرس الجداول :

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	جنس أفراد العينة.	115
02	سن أفراد العينة.	116
03	الحالة المدنية لأفراد العينة.	116
04	الموطن الأصلي لأفراد العينة.	117
05	المستوى التعليمي لأفراد العينة.	117
06	أقدمية أفراد العينة.	118
07	طريقة التحاق أفراد العينة بالمؤسسة.	119
08	هل هناك اتصال واسع بالإدارة.	119
09	كيفية الاتصال بالرئيس.	120
10	كيفية إبلاغ العمال بالتعليمات.	120
11	حالة عدم فهم التعليمات بمن يتصل العمال.	121
12	شرح تعليمات العمل وكيفية اجتماعات دورية.	121
13	نوع المعلومات التي تصل بسرعة.	122
14	كيفية مناقشة الزملاء لأمر العمل فيما بينهم.	122
15	نوع الاتصالات الغالبة في المؤسسة.	123
16	هل هناك علاقة بين العمال في نطاق العمل.	123
17	يبيّن الأسلوب الذي يتماشى والوظيفة ويفضله أفراد العينة.	124
18	ما إذا كانت الإدارة تتصل بالعمال.	124
19	ما إذا كانت كل المعلومات المتعلقة بالعمل متاحة من طرف الإدارة للعمال.	125
20	وسائط الاتصالات التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال.	125
21	الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعمال.	126
22	الأسلوب الاتصالي الأكثر استخداما من الإدارة للاتصال بالعمال.	126
23	ما إذا كان العامل يجد صعوبة في فهم ما يقدم إليه كتابيا من رسائل.	127
24	الأسلوب الاتصالي المفضل من طرف العمال.	127

128	ما إذا كانت الإدارة مقصرة في الاتصال بالعمال.	25
128	ما إذا كان العمال يفضلون زيادة اتصال الإدارة بالعمال.	26
129	اتصال العامل بالإدارة.	27
129	الأسلوب الذي يستعمله العمال في اتصالهم بالإدارة.	28
130	ما إذا كان العامل يصادف صعوبات في حصوله على التوضيحات من الإدارة.	29
131	الجهة التي يتصل بها العامل بالاستفسار عن غموض الرسائل الإدارية.	30
131	مرور المشرف ليعرف ما إذا كانت هناك صعوبات تعيق العمل.	31
138	الارتياح في الوظيفة.	32
139	الشعور بالمسؤولية تجاه العمل.	33
139	مدى رضا العامل عن الحوافز المقدمة له في الوحدة.	34
139	تطلعات الموظفين عند إتيان العمل.	35
140	هل الحوافز المعنوية تدفع الموظفين للعمل.	36
141	اهتمام الرئيس بمشاكل العامل.	37
141	الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة.	38
142	هل تحقق الوظيفة الطموحات والأهداف للعمال.	39
142	المشاركة في اتخاذ القرارات.	40
143	تفضيل العمال البقاء في المؤسسة.	41
143	الشيء المفقود في المؤسسة ويتمنى العامل توفره.	42
144	الشيء المنتظر من طرف المؤسسة في المستقبل.	43
145	ضمان العمل واستقراره.	44
145	التوافق الاجتماعي.	45
145	تواجد الترقية كحافز معنوي للمؤسسة.	46
146	نظم الاقتراحات.	47
146	استخدام أسلوب الإشراف والقيادة.	48
146	العمل المناسب.	49
147	هل الوظيفة ذات تصميم محفز للعمل.	50

147	مدى الشعور بالرضا الناتج عن تقدير العمل الكفاء.	51
148	مدى وجود تقدير وثناء عند تقديم أداء كفاء.	52
148	هل المسؤولية محددة بدقة.	53
148	مدى وجود المنافسة في العمل.	54
149	أي الحوافز مفضلة لدى العمال.	55
149	الحافز المعنوي الأكثر أهمية في نظر العمال.	56
150	الحوافز التي تستعملها الإدارة مع العامل.	57

فهرس الأشكال البيانية:

الرقم	الشكل البياني	الصفحة
01	النموذج الأساسي للسلوك.	11
02	مصادر ومحددات السلوك.	11
03	هرم الحاجات.	15
04	مكونات الدافعية.	18
05	مخطط يوضح العلاقة بين الحاجة و الدافع و السلوك.	19
06	نظام الإدراك.	23
07	نموذج بورتر و لولر في التحفيز.	40
08	عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة.	40
09	نموذج تدرج أساليب القيادة.	59
10	عناصر عملية الاتصال.	67
11	مراحل الإرسال والاستقبال في عملية الاتصال.	71
12	مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية.	72
13	نموذج شانون و ويفر.	75
14	نموذج شرام.	76
15	نموذج بيرلو للاتصال.	77
16	نموذج أوسجود للاتصال.	77
17	الشكل العام لعملية الاتصال.	77
18	أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة.	81
19	الشبكة السلسلة.	87
20	الشبكة العجلة.	87
21	الشبكة الدائرية.	88
22	الشبكة كاملة الترابط أو النجمة.	88
23	الشبكة على شكل حرف "Y".	88
24	مخطط المؤسسة الأم.	108
25	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	111

الفهرس

الفهرس

الفهرس

01	 مقدمة
	 الفصل الأول: الاتصال الرسمي في المؤسسة
10	 المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال
10	 المطلب الأول: مفهوم الاتصال، عملية الاتصال، مهام الاتصال أو وظائفه
10	 أولاً: مفهوم الاتصال
10	 I- تعريف المعلومة وخصائصها
11	 II- تعريف الاتصال
12	 ثانياً: عملية الاتصال
14	 III- خطوات عملية الاتصال
16	 ثالثاً: مهام الاتصال
16	 المطلب الثاني: تطور نظرية الاتصال ونماذجها
17	 أولاً: تطور نظرية الاتصال في الفكر الإداري
17	 I- النظرية الكلاسيكية (التقليدية)
18	 II - نظرية العلاقات الإنسانية
18	 III- النظرية الحديثة
19	 IV- نظرية النظم
19	 V- النظرية الموقفية
19	 VI- نظرية المعلومات
19	 ثانياً: نماذج الاتصال
20	 I- نموذج لازويل (Lasswel) 1948
20	 II- نموذج شانون وويفر "channon and weaver" (1949)
20	 III- نموذج ولبور شرام " Shramm " 1954
21	 IV- نموذج جيربندر: "Gerbner" 1956
21	 V- نموذج دانس "Dance" 1957
21	 VI- نموذج بيرلو "Berlo" 1965
22	 VII- نموذج أوسجود "Osgood"
23	 المطلب الثالث: أهمية الاتصال، أهدافه، وأنواعه
23	 أولاً: أهمية الاتصال
23	 ثانياً: أهداف الاتصال
24	 ثالثاً: أنواع الاتصال التنظيمي

24	I- الاتصالات الرسمية
25	II- الاتصالات غير الرسمية
26	المبحث الثاني: الاتصال الرسمي, أساليبه, قنواته وشبكاته
26	المطلب الأول: أساليب الاتصال الرسمي
27	أولاً: الاتصالات المكتوبة
27	ثانياً: الاتصالات الشفوية
27	ثالثاً: الاتصالات غير اللفظية (الحركية)
28	المطلب الثاني: قنوات الاتصال الرسمي
28	أولاً: قنوات الاتصال الشفهي
29	ثانياً : قنوات الاتصال المكتوب
30	ثالثاً: قنوات الاتصال الأخرى
31	المطلب الثالث: شبكات الاتصال الرسمي
32	أولاً: شبكة السلسلة
32	ثانياً: شبكة العجلة
32	ثالثاً: شبكة الدائرة
33	رابعاً: الشبكة كاملة الترابط أو النجمة
33	خامساً: الشبكة على شكل الحرف " y"
34	المبحث الثالث: الاتصال الرسمي، معوقاته، مهاراته، ومفاتيح الاتصال الرسمي الفعال
34	المطلب الأول: معوقات الاتصال الرسمي وسبل التغلب عليها
34	أولاً: معوقات الاتصال
34	I- معوقات في المرسل
35	II- معوقات في الرسالة
35	III- معوقات في وسيلة الاتصال
35	IV- معوقات في المستقبل
35	V- معوقات في بيئة الاتصال
36	ثانياً: سبل التغلب على معوقات الاتصال
36	المطلب الثاني: مهارات الاتصال الرسمي
36	أولاً: مهارة الكتابة
37	ثانياً: مهارة القراءة
37	ثالثاً: مهارة المحادثة
38	رابعاً: مهارة الإنصات
38	المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة: (NTIC)

38	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة
38	أولاً: مفهوم نظم المعلومات Information Systems
39	ثانياً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة
40	ثالثاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
41	I - المكونات المادية (الأجهزة) The Hardware
41	II - البرمجيات: The software
41	III - الاتصالات: communications
41	IV - البيانات: Data
42	V - الأفراد
42	المطلب الثاني: تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة
42	أولاً: الجريدة الالكترونية le journal électronique
43	ثانياً: وكالة المعلومات l'agence d'information
43	ثالثاً: الاتصالات الالكترونية les communications électroniques
43	I - شبكة الانترنت intranet
43	II - الرسائل الالكترونية: les messages électroniques
44	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، مميزاتها، أهدافها وأثرها
44	أولاً: مميزات التكنولوجيا والاتصالات الحديثة أو أهميتها
45	ثانياً: أهداف التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات
45	ثالثاً: آثار التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات
45	I - الآثار الإيجابية
46	II - الآثار السلبية
46	المبحث الخامس: مقومات الاتصال الرسمي الفعال
46	المطلب 1: الجانب اللغوي والثقافي الاجتماعي
46	أولاً: الجانب اللغوي
47	ثانياً: الجانب الثقافي الاجتماعي
47	المطلب 2: الجانب الإنساني والتنظيمي
47	أولاً: الجانب الإنساني
48	ثانياً: الجانب التنظيمي
49	المطلب الثالث: الجانب التكنولوجي
51	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الحوافز المعنوية في المؤسسة
54	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول السلوك، الحاجات والدافعية

54	المطلب الأول: مفاهيم حول السلوك، الحاجات والدوافع وأهميتها
54	أولاً: مفاهيم حول السلوك
54	I - تعريف السلوك
56	II - خصائص السلوك
56	III - مكونات السلوك
57	IV - أنماط السلوك
58	V - دور السلوك في التنظيم
58	ثانياً: مفاهيم حول الحاجات، الدوافع وأهميتها
58	I - مفاهيم حول الحاجات
60	II - مفاهيم حول الدوافع وأهميتها
64	المطلب الثاني: التحفيز، مفهومه، والتطور التاريخي له
64	أولاً: التحفيز والمفاهيم المتعلقة به
64	I - معنى التحفيز و الحوافز
65	II - أهمية الحوافز
66	III - أبعاد التحفيز
68	ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التحفيز
68	I - مدرسة الإدارة العلمية
69	II - مدرسة العلاقات الإنسانية
71	III - المدرسة السلوكية
71	المطلب الثالث: أساليب التحفيز و مقومات نظام التحفيز السليم
71	أولاً: أساليب التحفيز
72	I - أسلوب توسيع العمل Job En largement
72	II - أسلوب إثراء العمل: Job Enrichment
72	III - أسلوب العمل المرن: Flexitime
72	IV - أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: Compressed Workweek
72	V - أسلوب مجموعات الجودة Quality Circles
73	VI - أسلوب الإدارة بالأهداف: Management By Objectives
73	VII - تأهيل العاملين
73	VIII - أساليب أخرى في التحفيز
74	ثانياً: مقومات نظام التحفيز السليم
74	I - متى تستخدم نظم التحفيز

74	 II- كيف يمكن تنفيذ نظم التحفيز
76	 المبحث الثاني : نظريات الدافعية
76	 المطلوب الأول : نظريات المحتوى للدافعية
76	 I- نظرية "ماسلو" للحاجات: Maslow
77	 II- نظرية ألدفر للبقاء و الانتماء والتطور: Alderfer (ERG)
78	 III- نظرية هرزبرغ (نظرية العاملين) Herzberg Two- factor theory
79	 IV- نظرية ما كليلاند للإنجاز نظرية الحاجات المكتسبة McClelland
80	 V- نظرية الإعزاء Attribution theory أو نظرية التقييم الإدراكي
81	 المطلوب الثاني: نظريات النسق للدافعية
81	 أولاً: نظرية التوقع: (Expectancy theory)
81	 I-نظرية فروم: (Vroom)
83	 II- نظرية بورتير و لولر (Porter and lawler)
84	 ثانياً: نظرية العدالة لأدمز:
86	 ثالثاً: نظرية تحديد الهدف: Edion lock
87	 رابعاً: نظرية تعديل السلوك: (التدعيم) أو التعزيز: Skinner
88	 خامساً: النظرية المعدلة
89	 المبحث الثالث: أشكال وأنواع الحوافز
90	 المطلوب الأول: أشكال الحوافز من حيث من تنطبق عليهم
90	 أولاً: الحوافز الفردية
90	 I- خطط معدل القطعة
90	 II- خطة تعتمد على الوفرة في الوقت
91	 III- خطط على أساس العمولات
91	 IV- خطط الأداء طويلة الأجل
91	 ثانياً: الحوافز الجماعية
92	 ثالثاً: الحوافز التنظيمية
92	 I- خطة لينكولن : Lincoln
92	 II- خطط المشاركة في الأرباح
92	 III- خطط ملكية الأفراد لأسهم المنظمة
93	 المطلوب الثاني: أشكال الحوافز حسب نوع الحافز ذاته: (من حيث شكله)
93	 أولاً: الحوافز المادية
93	 I- الحوافز المادية المباشرة
94	 II- الحوافز المادية غير المباشرة

95		ثانيا: الحوافز المعنوية
96		المطلب الثالث: أشكال الحوافز حسب الهدف من الحافز: (من حيث جاذبيتها)
96		أولا : الحوافز الايجابية
97		ثانيا: الحوافز السلبية
98		المبحث الرابع: الحوافز المعنوية، نظرياتها، أشكالها، و أهميتها
98		المطلب الأول: نظريات الحوافز المعنوية
98		أولا: نظرية الإدارة بالأهداف
99		ثانيا: نظرية الإدارة اليابانية
99		ثالثا: نظرية التحفيز الانجازي: لـ ماك لياند
100		رابعا: نظرية العلاقات الإنسانية
100		المطلب الثاني: أشكال الحوافز المعنوية
100		أولا: ضمان العمل و استقراره
101		ثانيا: المشاركة في الإدارة
101		ثالثا: التوافق الاجتماعي
102		رابعا: الترقية
102		خامسا: نظم الاقتراحات
102		سادسا: أسلوب الإشراف والقيادة
103		سابعا: العمل المناسب
104		ثامنا: التصميم المحفز للعمل
104		تاسعا: الشعور بالرضي الناتج عن تقدير العمل الكفاء
104		عاشرا: التقدير والثناء للأداء الكفاء
104		الحادي عشر : تحديد المسؤولية بدقة
104		اثنا عشر: المنافسة
105		المطلب الثالث: أهمية الحوافز المعنوية
106		خلاصة الفصل الثاني
		الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن الأوراس-باتنة-
108		المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
108		المطلب الأول: الجانب التاريخي والقانوني
109		المطلب الثاني: تقديم المؤسسة موضوع الدراسة
112		المبحث الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة
112		المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
112		المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
113		أولا: الملاحظة

113	 ثانيا: المقابلة
114	 ثالثا: الاستمارة
114	 رابعا: السجلات والوثائق
115	 المطلب الثالث: اختيار العينة وخصائصها
115	 المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتعلقة بعملية الاتصال
115	 المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية
119	 المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بعملية الاتصال
119	 أولا: بيانات حول الاتصال
124	 ثانيا: بيانات متعلقة بالاتصال النازل
129	 ثالثا: بيانات خاصة بالاتصال الصاعد
132	 المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بعملية الاتصال
132	 أولا: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة
133	 ثانيا: تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بعملية الاتصال
138	 المبحث الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتعلقة بعملية التحفيز
138	 المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعملية التحفيز
150	 المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بعملية التحفيز
153	 المطلب الثالث: النتائج النهائية
153	 أولا: نتائج الفرضية الأولى
154	 ثانيا: نتائج الفرضية الثانية
154	 ثالثا: نتائج الفرضية الثالثة
157	 خاتمة
160	 قائمة المراجع
169	 الملاحق
175	 فهرس الجداول والأشكال البيانية
180	 الفهرس