

دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية

دراسة ميدانية

د. إلهام يحيياوي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة باتنة

أ. مريم يحيياوي

ملخص:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يمثل محاولة سوسيولوجية لربط عمل نظري مع بحث ميداني، أنجز في إطار دراسة للاتصال ودوره في تحفيز العمال في المؤسسة الجزائرية، وهي مزاجية بين الجانب النظري الذي يتحدد أساسا في الأطر النظرية المختلفة التي تناولت التحفيز والاتصال في المؤسسة، وبين مجال ميداني تم الاعتماد فيه على تقنيات سوسيولوجية مثل الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

Résumé:

Cet article est un essai sociologique, afin de combiner un travail théorique avec une recherche empirique et qui a été réalisé dans le cadre d'une étude scientifique pour découvrir la relation (communication-motivation) dans l'entreprise algérienne, en s'appuyant sur l'utilisation des techniques de recherche en sociologie tel que l'observation, l'entretien et le questionnaire.

مقدمة:

لقد أدى التغيير السريع في عالم ازدادت فيه التنافسية إلى البحث عن أساليب جديدة لتحفيز العمال، حيث أصبح من الضروري تعلم كيفية تحفيز الآخرين من طرف المدير، ولم تعد أساليب التحفيز التقليدية ذات فائدة ترجى اليوم، فالوصول إلى الأهداف المبتغاة يتطلب معرفة سبب التحاق الفرد بمنظمة دون أخرى، سبب البقاء فيها أو الانتقال، ولماذا تختلف إنتاجيته من وقت لآخر؟ وكلها سلوكيات مختلفة، إذا استطاع المدير معرفة أسبابها، تمكن من معالجة السلبي منها واستغلال الإيجابي لصالح أهداف المؤسسة. وحيث تتأثر عملية التحفيز في المؤسسة بعدة عوامل منها: نوع الجهاز الإداري وقدرته على اختيار نظام الحوافز المناسب، الحاجات غير المشبعة لدى العامل، ظروف العمل المحيطة به، نوع الاتصال الموجود في المؤسسة، النمط الإشرافي،... إلخ. إلا أن هذه الدراسة ستركز على الاتصال باعتباره يمثل العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية، ولما له من دور فعال في استمرارية وحيوية هذا البناء الاجتماعي، "هذا بالإضافة إلى ما توصلت إليه الدراسات الحديثة من تأكيد لأهمية الاتصال في حياة المنظمة، حيث يستغرق المدير 78% من وقته في الاتصالات بالآخرين.² والأهم هو الدور الذي يلعبه الاتصال كعملية ديناميكية تساهم في تحفيز العمال بالمؤسسة.

وستتناول هذه الدراسة المحاور التالية:

- التحفيز: مفهومه، أنواعه وأهميته؛
- الاتصال: مفهومه، أنواعه وشروطه؛
- العلاقة بين الاتصال وتحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية (دراسة ميدانية بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة).

التحفيز:

مفهوم التحفيز: توجد عدة تعاريف للتحفيز، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

إن التحفيز يعبر "عن رغبات أو حاجات غير محققة يحاول الفرد إشباعها"³، لذلك فإن محاولة تحفيز المرؤوسين على العمل يقصد بها العمل على إشباع الحاجات الناقصة، والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوسين لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه. فعملية التحفيز تبدأ بالتأثير الخارجي على الفرد وذلك باستعمال وسائل الإغراء والتشجيع سواء المادية منها أو المعنوية، ومن المهم أن تتعرف الإدارة على دوافع العمال حتى تتمكن من تقديم الحوافز الملائمة التي تشبع حاجاتهم.

- ويرى كل من "برلسون" و"ستانير" أن التحفيز هو : «ممارسة المدير وظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات لدى المرؤوسين بغرض إشباعها وبدرجات معينة...»⁴ إن تلبية رغبات المرؤوسين تكون عن طريق إعطائهم حوافز تزيد من انجازهم وتحسن من أدائهم، ونذكر التعريف التالي للحوافز بأنها تمثل «مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين»⁵.

مما سبق عرضه، يمكن الوصول إلى أن التحفيز يقصد به تشجيع الأفراد على نحو أفضل لبذل جهد أكبر مما يبذله غيرهم من خلال مجموعة عوامل وأساليب تستخدمها الإدارة قد تكون مادية كالأجور والعلاوات أو معنوية كالترقية والمشاركة في وضع القرار أو مادية ومعنوية معا، وذلك حسب الحاجات غير المشبعة لدى العمال، وبذلك يمكن دفعهم على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء.

1-2- أنواع الحوافز: توجد عدة تصنيفات لأنواع الحوافز، إلا أننا سنتطرق فيما يلي إلى تقسيم الحوافز من حيث شكلها، ونعني بذلك الحوافز المادية والمعنوية.

الحوافز المادية: وهي مجموعة الأساليب المستخدمة لإشباع حاجات الأفراد المتعلقة بالمأكل والملبس والحاجات المرتبطة بالأمن والاستقرار الوظيفي (المسكن، ضمان العمل، ضمان التقاعد، الخدمات الصحية،... الخ).

وتنقسم الحوافز المادية بدورها إلى: الأجر الأساسي وملحقاته، المكافآت العينية.⁶ الأجر: يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل ما يبذله العامل من مجهود عضلي أو عقلي، في هذا الصدد يشير "إدوارد لولر" (Edward Lawler) إلى أن الأجر حافز فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا وأيضاً الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالمجهود.⁷ أما ملحقات الأجر فهي مثل: حوافز الإنتاج، العلاوات، المكافآت، البدلات. المكافآت العينية: وتتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعاملين لرفع روحهم المعنوية مثل: وجبات غذائية، الإسكان، خدمات صحية، منح دراسية، المواصلات ودور الحضانة للعاملات.

الحوافز المعنوية: وهي مجموعة العوامل التي تلجأ إليها الإدارة لإشباع حاجات العمال الاجتماعية والذاتية، فهي تركز على إشباع الحاجة إلى الانتماء وإلى الاحترام والتقدير و كذا الحاجة إلى تحقيق الذات. وتتمثل أهم الحوافز المعنوية في:

- حوافز متعلقة بالعمل تناسب هذا الأخير مع قدرات ومهارات العامل، فرص الترقية، اعتراف الإدارة بمجهود العمال، المشاركة في الإدارة؛

- حوافز متعلقة ببيئة العمل مثل علاقات طيبة مع الزملاء، ظروف العمل الجيدة، الإشراف الفعال، نظم مقترحات للعمال.

وسنركز فيما يلي على المشاركة في اتخاذ القرارات، علاقات العمل، الرضى عن العمل كأمثلة عن الحوافز المعنوية.

المشاركة في اتخاذ القرارات: تعني عملية اتخاذ القرار «الطريقة المنظمة أو العلمية لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة الجيدة،

وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة حسب الموقف وظروفه»⁸.

إن المشاركة في اتخاذ القرار تسمح للعامل بتقديم أفكاره حتى يساهم فعليا في نشاطات المؤسسة حيث يشعره ذلك بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه ويزيد من دافعيته للعمل. كما يتضمن حافز المشاركة في الإدارة نظام مقترحات، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمؤسسة لدراسة الاقتراحات المقدمة من طرف العمال من حيث إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة لمقدميها.

علاقات العمل: تتضمن علاقات العمل العلاقات التي تربط بين العمال والإدارة من جهة وبين العمال أنفسهم من جهة أخرى، وباعتبار أن المؤسسة هي صورة مصغرة عن المجتمع الأكبر فإن علاقات العمل تنقسم بالطابع الإنساني⁹.

لذلك فإن علاقات العمل الجيدة تعتبر حافزا إيجابيا يشجع الأفراد على تحسين أدائهم، فبعد أن يشبع العامل حاجاته المادية، فإنه سيبحث حتما عن علاقات اجتماعية وعن جماعات ينتمي إليها باعتبار أن الرغبة الإنسانية وسيلة فعالة لتحقيق رغبات أخرى.

الرضا عن العمل: سنتناول مصطلح الرضى عن العمل من خلال نظرة اجتماعية تتناول الشعور بالرضا كحافز لتطوير الأداء وتحسينه. يعبر الرضى عن العمل على مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله، فكلما أحس الفرد أن عمله يحقق له إشباعا وافرا لحاجاته كلما كان راضيا عن عمله والعكس صحيح.

ويتأثر الشعور بالرضا عن العمل بعدة عوامل نذكر أهمها¹⁰:

- ملائمة العمل لطموح الفرد؛
- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- نمط الإشراف والأجور؛
- فرص وسياسات الترقية؛

- توفر نظام فعال للاتصال والذي يحتوى على شروط منها: سهولة وسرعة الاتصال بين العمال والإدارة، وضوح التعليمات الصادرة عن الإدارة، وضع نظام للاقتراحات والشكاوي.

أهمية التحفيز: يمكن تحديد أهمية التحفيز في الجوانب التالية: ¹¹

أ- زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج، وجودته والأرباح؛

ب- تفجير طاقات العمال وقدراتهم، وبالتالي التقليل من تكاليف المؤسسة؛

ج- إشباع حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية وخاصة التقدير والاحترام؛

د- تحقيق الرضى لدى الأفراد، ورفع روحهم المعنوية، وهذا يساعد على حل الكثير من مشاكل العمل مثل دوران العمل، التغيب؛

هـ- تنمية روح التعاون بين العمال وكذا روح الفريق.

إن الحوافز تعمل على تعبئة جهود العمال لتحقيق الأهداف الاقتصادية ومن ثم رفع أجر العامل بغرض إشباع حاجة أو أكثر.

الاتصال:

مفهوم الاتصال: لقد تعددت مفاهيم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه، حيث كان لكل باحث نظرة خاصة به لهذا الموضوع، وكان لكل منهم تعريف خاص به. وفي ما يلي أهم هذه التعاريف:

- إن الاتصال كمصطلح في اللغة العربية حسب المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاء إليه.

- أما كلمة (communication) في اللغة الإنجليزية والمشتقة من الكلمة اللاتينية (communis)، فهي تعني عام أو شائع أو الشيء المشترك.

- اصطلاحاً فإن الاتصال حسب (Rickardiny) هو: "عملية مقصودة تتم من مصدر نوعي يتم بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي أي أنها عملية مقصورة هادفة وذات عناصر محددة ومعلومة".¹²

- الاتصال التنظيمي هو "الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما وهي عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في اتجاه المواقف والاتجاهات".¹³

ومن خلال التعاريف السابقة، سنحاول أن نستخلص التعريف التالي: إن الاتصال عملية ديناميكية مستمرة ذات اتجاهين، تتضمن في آن واحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية ومكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر بغرض تحقيق غرض مشترك.

ولفهم ماهية الاتصال، لابد من التعرف على أهم العناصر المكونة لهذه العملية وهي:¹⁴
أ- المرسل: وهو الطرف الذي لديه مجموعة من المعلومات أو الأفكار التي يحاول إيصالها للطرف الآخر.

ب- الترميز: أي تحويل وترجمة أفكار المرسل إلى مجموعة من الرموز.

ج- الرسالة: عبارة عن نتيجة عملية أكثر، حيث تمثل الرسالة في هذه الحالة الهدف الحقيقي لمرسلها.

د- الوسيلة: وهي الأداة أو القناة التي يتم من خلالها توصيل الرسالة.

هـ- المستقبل: لكي تتم عملية الاتصال لابد من فك الرموز من طرف المستقبل، وكلما كان فك الرموز مطابقاً لما يقصده المرسل كلما كانت عملية الاتصال أكثر فاعلية.

و- التغذية العكسية: وتعبر عن مدى استجابة المستقبل، ومن خلالها يستطيع المرسل ما إذا كانت الرسالة قد تم وصولها أو أحدثت الاستجابة المطلوبة.

أنواع الاتصال: توجد عدة تصنيفات للاتصال أهمها، ذلك الذي يصنفها إلى خارجية وداخلية. وهذه الأخيرة، والتي هي محور الدراسة، هي الاتصالات التي تكون داخل حدود المؤسسة وتشمل بدورها اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية.

الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات الرسمية يمكن أن تسير في أحد الاتجاهات الأساسية الآتية:

الاتصال النازل (الاتصال من أعلى إلى أسفل): وهو الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم التنظيمي إلى أسفله أي أنها تتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم . ويتضمن هذا الاتصال عادة القرارات والأوامر والتوجيهات، ويهدف إلى تفسير الأهداف والسياسات وتوضيح الخطط والبرامج .¹⁵

الاتصال الصاعد (الاتصال من أسفل إلى أعلى): ويكون الاتصال في هذه الحالة من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، أي انه يتجه من المستويات السفلى إلى العليا وهو يتضمن ردود المرؤوسين على ما يصلهم من طرف رؤساءهم، بالإضافة إلى الشكاوي والاقتراحات.¹⁶

الاتصال الأفقي أو الجانبي: وهو انتقال المعلومات في نفس المستوى أي بمعنى انتقالها بين الإدارات والأقسام إلى مستويات واحدة في التنظيم الرسمي للمؤسسة، ومن أمثلة ذلك اتصال رئيس قسم برئيس قسم آخر في نفس المؤسسة بما يضمن التنسيق بين أوجه النشاط والتعاون بين العمال في المستويات الإدارية المختلفة.¹⁷

الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات دون تدخل أية اعتبارات قانونية أو لوائح أو غيرها من القواعد داخل المؤسسة أي أنها « تلك الاتصالات التي تتم بالاستناد إلى الاعتبار الشخصية بين الأفراد المعنيين ».¹⁸ ولا بد أن تسعى الإدارة على التعرف إلى مصادر الاتصالات غير الرسمية وتحديد محتواها وتوجيهها فيما يخدم الأهداف التنظيمية. ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية: الاستفسار عن طريقة العمل، معالجة بعض الصعوبات المعارضة، التساؤل عن إشاعة طارئة.¹⁹

شروط الاتصال الفعال: يتحقق الاتصال الفعال عندما يكون المعنى الضمني للرسالة الاتصالية هو نفسه عند المرسل والمرسل إليه، وعليه فإن تحقيق الاتصال الفعال يتطلب تطبيق المبادئ التالية:

أ- تحديد الهدف من الاتصال والغاية منه.

ب- ضرورة توفر الثقة بين الإدارة والعمال.

ج- أن تتناسب الرسالة مع إدراك المرسل إليه ودرجة فهمهم للمعاني ومناسبة لخبراتهم ومعتقداتهم.

د- اختيار قنوات الاتصال المناسبة للوصول إلى الهدف، ويختلف ذلك حسب طبيعة الموضوع.

هـ- الإصغاء الجيد، فهم المحتوى الضمني للرسالة وتجنب سرعة الاستنتاج أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث.

و- التغذية العكسية: فالالاتصال الفعال هو الذي يسمح بنقل المعلومات في الاتجاهين (النازل والصاعد) حيث يحدد مدى قبول المرؤوسين للتوجيهات كما يتضمن اقتراحاتهم وردود أفعالهم.

3- علاقة الاتصال لتحفيز العمال في المؤسسة التكوينية (دراسة حالة المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة):

إن المؤسسة نسق اجتماعي يضم أفراداً يتفاعلون كرؤساء ومرؤوسين وزملاء وفقاً لمزيج من القيم والاتجاهات الشخصية والدوافع والسلوكيات. ويتكون هذا النسق الأكبر من مجموعة أنساق فرعية متساندة وظيفياً، ومن بين هذه الأنساق نسق العلاقات الاتصالية، فقد توصل العلماء والباحثون إلى أن الاتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه جميع صور التفاعلات الاجتماعية في التنظيمات الاجتماعية. فالالاتصال الذي يعتبر أبرز الأبنية المشكلة للبناء الاجتماعي للمؤسسة له علاقة بتحفيز العاملين، حيث يعتبر الاتصال الدعامة الأساسية التي تقوم عليها العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة وهذا لما له

من أهمية في تحفيز العاملين. وللاشارة، توجد عدة أنواع من المؤسسات أهمها المؤسسة التكوينية والذي يتمثل نشاطها الأساسي في تكوين الأفراد، حيث تم اختيار في هذه الدراسة الميدانية التي أجريت في مارس 2004 بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة.

3-1- نظرة موجزة حول المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري (باتنة):

تعتبر المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة من أهم المؤسسات التكوينية في الجزائر، وهي الوحيدة على المستوى الإفريقي وتقوم بتكوين وتحسين إطارات مؤهلة للعمل في ميدان النقل البري، كما أنها تهتم بالتكوين المستمر للموظفين وتجديد معلوماتهم في إطار مهامهم. وبالتالي تتكفل بتكوين الطلبة في الاختصاصات التالية: مهندس دولة في النقل البري، مهندس تطبيقي في الصيانة، مفتش ومفتش رئيسي في النقل البري، تقني وتقني سامي في النقل البري.

3-2- دراسة ميدانية لوضعية دور الاتصال في تحفيز العمال بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة، سنة 2004:

إن المؤسسة مجال الدراسة تضم 28 عاملا موزعون على مختلف المصالح الموجودة، ونظرا لقلة عدد المبحوثين، فقد تم استخدام المسح الشامل الذي يأخذ جميع مفردات البحث بعين الاعتبار، بالإضافة إلى استخدام الملاحظة المباشرة، المقابلة، الاستثمار كأدوات منهجية لجمع البيانات.

انطلاقا من هذه التقنيات السوسولوجية التي تم تطبيقها بهذه المدرسة، توصلنا إلى أهم النتائج المتمثلة في الآتي:

1- تعتمد الإدارة بشكل كبير على الاجتماعات كوسيلة اتصالية مباشرة لإيصال تعليماتها الشفوية إلى العمال، وذلك لما تتميز به هذه الوسيلة من مزايا معتبرة من حيث السرعة والثقة والحوار البناء، حيث أوضحت الدراسة أن أغلبية العمال يحضرون هذه الاجتماعات بنسبة 85,71 % وهذا راجع للاهتمام الذي توليه الإدارة لاقتراحاتهم وآرائهم، حيث أكدت

نسبة 89,29 % من العمال أن القرارات التي يتخذونها مع رؤسائهم تدفعهم للعمل بجدية أكثر وتحفزهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية والتي ألحت على تطابق أهداف المؤسسة مع أهداف العمال.

2- أكدت الدراسة أن تبادل المعلومات بين الأفراد له دور في توطيد علاقات العمل - كحافز معنوي-حيث بينت الدراسة دور المشرف كقناة اتصالية بين الإدارة العليا والعمال، حيث تعبر نسبة 67,86 % من العمال أن العلاقات الطيبة تدفعهم إلى الاهتمام بالعمل وهذا لما للاتصال من دور في إيجاد الانسجام بين أعضاء جماعة العمل.

وهذا ما توصل إليه "فايول" في نظريته العملية حين أبرز دور الاتصال الأفقي في تسهيل عملية انتقال المعلومات بين العمال وتنسيق جهودهم، كما أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية الاتصالات غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال وفي تعزيز مناخ العلاقات الإنسانية.

3- أن انتشار الإشاعات داخل المؤسسة يقلل من رضا العمال عن عملهم، وهذا ما تؤكد إجابات العمال بنسبة 53,57 %، فعدم وصول المعلومات في وقتها المناسب يؤدي إلى الانتشار السريع للإشاعات وهذا يحدث فجوة بين الإدارة والعمال، ويؤثر سلباً على رضا العامل عن عمله.

4- أكد 17 عامل أي ما نسبته 60,71 % أن للاتصال دور في تحفيز العمال، حيث اتفقت معظم إجاباتهم على أنه كلما زاد تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة (في الاتجاهين) أو بين الموظفين أنفسهم كلما زاد اهتمام العامل بعمله وزاد الرضى عن العمل الذي يؤديه والعكس صحيح.

الخلاصة:

مما سبق تناوله، نصل إلى أن تحفيز العمال مرتبط بتوفر نظام فعال للاتصال يساعد الإدارة على توجيه سلوك الأفراد في المؤسسة والعمل على إثارة دوافعه. وبالتالي العمل على تحفيزهم، ويسهل فهم المرؤوسين لأهداف وسياسات رئيسهم. وعليه، فإن تحفيز العمال عبارة عن مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ومن هذه العوامل يبرز عاملين مهمين:

الأول: فهم دوافع وحاجات الأفراد الأساسية التي بالإمكان تحفيزها.

الثاني: توفير الاتصالات التي توفر الحافز لإشباع هذه الحاجات.

لنؤكد في الأخير أن فعالية الاتصال تتحقق بدرجة أكبر عندما توجد شبكة مركزية للاتصال تضمن انتقال المعلومات إلى كل أعضاء المؤسسة، كما أنه كلما زادت إمكانية الاتصال بين أعضاء الجماعة الواحدة كلما كانت نسبة الوصول إلى حل للمشاكل المطروحة مرتفعة.

- 1- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سوريا، بدون سنة نشر، ص 17-18.
- 2- طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1996، ص. 261.
- 3- عادل جودة، مرجع سابق، ص. 13.
- 4- خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص. 125.
- 5- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1970، ص. 420.
- 6- نفس المرجع.
- 7- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص. 314.
- 8- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992، ص. 435.
- 9- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البث التطبيقي...، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص. 198.
- 10- عبد المنعم عبد الحفيظ، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1984، ص. 254-255.
- 11- للإطلاع راجع:
- راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، دار النهضة العربية، مصر، 1971، ص. 223.
- صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص. 290.
- 12- فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص. 18.
- 13- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص. 141.
- 14- محمد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص. 206-207.
- 15- عبد الفتاح حسين، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1972، ص. 189-190.
- 16- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الطبعة 7، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص. 41.
- 17- هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص. 76.
- 18- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص. 225.
- 19- غريب سيد أحمد، علم اجتماع الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص. 28.

الملحق: استمارة الدراسة

I- البيانات الشخصية:

- 1- السن: ☐
- 2- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 3- المستوى التعليمي: ☐
- أمي ☐ يقرأ ويكتب ☐ ابتدائي ☐
- متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- مدة العمل بالمؤسسة:

II- البيانات الخاصة بالاتصال:

- 5- كيف يتم نقل المعلومات (اتجاهات الاتصال)؟
- بطريقة هابطة ☐ بطريقة صاعدة ☐ بطريقة أفقية ☐
- 6- كيف تتلقى الأوامر والتعليمات الجديدة ؟
- بطريقة شفوية ☐ بطريقة كتابية ☐ كليهما ☐ أخرى ☐
- 7- أي هذه الطرق أفضل؟.....
- 8- ما هو سبب تفضيلك لهذه الطريقة ؟
- السرعة ☐ الثقة ☐
- 9- كيف يتم الاتصال الكتابي؟
- التقارير ☐ الإعلانات ☐ جريدة المؤسسة ☐ أخرى تذكر
- 10- كيف يتم الاتصال الشفوي ؟
- المقابلة ☐ الاجتماع ☐ الهاتف ☐ أخرى تذكر
- 11- هل تحضر الاجتماعات ؟ نعم ☐
- 12- في حالة الإجابة بنعم ما هو عدد الاجتماعات التي حضرتها خلال كل شهر ؟
- مرة ☐ مرتين ☐ أكثر من مرتين ☐
- 13- في حالة عدم فهمك للتعليمات هل تستفسر عن طريق
- الرئيس المباشر ☐ الزملاء ☐ أساليب أخرى
- 14- هل تجد صعوبة عند الاتصال برئيسك ؟
- نعم ☐ لا ☐
- 15- إذا كانت هناك صعوبة فيما تتمثل ؟

أ- عدم وصول المعلومات ☐

ب- الحرج عند التعبير أمام رئيسك ☐

ج- سوء العلاقة بين الإدارة والعمال ☐

16- هل يستغرق وصول المعلومات الوقت المناسب ؟

دائماً ☐ أبداً ☐

17- في حالة الإجابة بـ (أبداً) ما هو السبب ؟

أ- سوء استعمال وسائل الاتصال المتوفرة ☐

ب- صعوبات في اللغة ☐

ج- أخرى تذكر

18- هل تنتشر إشاعات في المؤسسة في حالة تأخر المعلومات ؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل لانتشار الإشاعات داخل المؤسسة ؟

أثر إيجابي ☐ أثر سلبي ☐

III- البيانات الخاصة بالتحفيز:

20- هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال وآرائهم ؟

نعم ☐ لا ☐

21- في حالة الإجابة بـ (نعم) كيف تتم هذه الاقتراحات، هل تتم عن طريق ؟

الاجتماعات ☐ التقارير من الرؤساء ☐ العمال أنفسهم ☐

أخرى تذكر

22- كيف تطلعك الإدارة على قوانين المؤسسة ؟

عن طريق اللوائح ☐ عن طريق الاجتماعات ☐ عن طريق الرئيس المباشر ☐

23- هل يسمح لك رئيسك بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل مشاركتك في اتخاذ القرارات تدفعك للعمل بجدية أكثر ؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل علاقتك بالإدارة ؟

طيبة ☐ غير طيبة ☐

26- هل علاقتك برئيسك المباشر ؟

طيبة ☐ غير طيبة ☐

27- هل علاقتك بزملائك ؟

طيبة ☐ غير طيبة ☐

28- إذا كانت العلاقة طيبة ما السبب في ذلك ؟

الحوار داخل الجماعة ☐ التعاون داخل الجماعة ☐

أخرى تذكر

29- إذا كانت العلاقة غير طيبة ما السبب في ذلك ؟

العمل دون نقاش في الجماعة ☐ الفوضى وعدم التعاون ☐ التخصص الدقيق ☐

أخرى تذكر

30- هل تدفعك علاقتك الطيبة بزملائك ورئيسك الاهتمام بعملك ؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل أنت راضي عن العمل الذي تقدمه ؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا؟

IV- البيانات الخاصة بعلاقة الاتصال بالتحفيز :

32- هل تتغيب عن عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

33- في حالة الإجابة بنعم ما السبب؟

أ-عدم مشاركتك في اتخاذ القرارات ☐

ب-عدم وجود علاقات مع الجماعة ☐

ج-أخرى تذكر

34- هل حضورك الاجتماعات رسمية يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات ؟

نعم ☐ لا ☐

35- هل الانسجام مع جماعة العمل راجع إلى تبادل المعلومات بين العمال؟ (توفر نظام فعال للاتصال)

نعم ☐ لا ☐

36- في رأيك: هل انتشار الإشاعات داخل المؤسسة يؤثر على رضى العامل عن عمله؟

.....

37- في نظرك هل أسلوب الاتصال يؤثر على تحفيز العامل؟

38- ماهي الحوافز التي تؤثر في العامل ؟

المادية ☐ المعنوية لماذا ؟