

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : الإعلام والاتصال

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

تخصص : الإتصال التنظيمي

عنوان الأطروحة:

مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمركب تمبيغ الغاز الطبيعي GL1K بولاية سكيكدة

الشعبة: العلوم الإنسانية

ل: بلخير سارة

مدير (ة) أطروحة التخرج: وحيدة سعدي أستاذة التعليم العالي جامعة باجي مختار عنابة

أمام أعضاء اللجنة

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
01	أ.د سعيدون ليليا	رئيسا	جامعة باجي مختار عنابة
02	أ.د سعدي وحيدة	مشرفا ومقررا	جامعة باجي مختار عنابة
03	د. فركوس نظيرة	عضوا	جامعة باجي مختار عنابة
04	د. بالطة مريم	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
05	د. ولهي حنان	عضوا	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس

شكر وعرفان

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وبعد:

عن أبي هريرة قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :
عن أبي هريرة قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :
{ من لا يشكر الناس لا يشكر الله }

الشكر والفضل لله عز وجل الذي وفقني ومدني بالقوة والصبر لإنجاز هذه الأطروحة وإتمامها.

كما يشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد الله في إخراج هذا العمل بهذه الصورة مشرفتي وأستاذتي الغالية الدكتوراة الأم كما يحلو لي أن ألقبها وحيدة سعي، والتي لطالما كانت داعمة محبة أين تفانت في مساعدتي وتشجيعي وإرشادي ونصحي طيلة فترة إشرافها على هذه الدراسة، وكان لها الفضل في صقل شخصيتي العلمية والمهنية والخاصة.

كما أتقدم بخالص شكري لكافة أساتذة قسم الاعلام والاتصال بجامعة عنابة، والذين لم يتأخروا ولم يبخلوا علي بتقديم التوجيهات والنصائح القيمة طيلة مشواري الدراسي، وممسك الختام، الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة عرفانا على قبولهم تصفح محتوى هذه الأطروحة وعلى تفضلهم بمناقشتها

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة ، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ، إلى القلب

الطيب " والدي العزيز "

رحمه الله .

إلى من أرضعتني الحب و الحنان ، إلى رمز الحب و بلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض " والدتي العزيزة "

حفظها الله و أطال في عمرها .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة ، و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي

" أخواتي نوال و دلال و أخي علي "

عائلتي الثانية:

" سهيل و سمير و أحلام "

ابناء و بنات أخواتي

" هيثم ، ميسون ، فراس ، مايا ، أمير ، ألاء ، وائل "

إلى كل من شجعني في رحلتي إلى التميز و النجاح .

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني .

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية المساهمة التي يقدمها الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي، وذلك من خلال التعرف على مختلف أنماط ووسائل الاتصال المتبناة بمركب تجميع الغاز الطبيعي (GL1K) بولاية سكيكدة، وكذا نمط الإشراف المعتمد للدفع بالأفراد لأداء العمل المطلوب، وصولاً للسياسات التحفيزية المعتمدة من طرف المؤسسة والهادفة لتحسين شروط وظروف العمل وتوفير البيئة الملائمة والمناخ التنظيمي المناسب والرامي لتعزيز مشاعر الانتماء، الولاء، الرضا الوظيفي وكذا رفع الروح المعنوية للكوادر البشرية، وزيادة حماسهم للإنتاج وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، كما تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف العوائق الاتصالية التنظيمية والتي تحول دون تلاحم وتعاون العمال مع بعضهم البعض بما يحقق المنفعة المشتركة والمصلحة المتبادلة والذي تنعكس آثاره على فعالية الأداء ودرجة رضاهم الوظيفي. وقد تم إجراء دراسة ميدانية وفقاً لإشكالية وفرضيات الدراسة، أُستخدم فيها المنهج الوصفي لعينة عشوائية طبقية مكونة من 260 مفردة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وكذا الملاحظة غير المشاركة والمقابلة غير الموجهة، فضلاً عن مقياس مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي وقد أفضت نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة عند مستوى الدلالة 0.05.
- وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة ضعيف حسب أفراد العينة المدروسة.
- كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأنماط الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي بالمركب.
- ووجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لنمط الإشراف السائد على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ووجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة على الرضا الوظيفي.
- ووجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للسياسة التحفيزية المعتمدة بالمركب على الرضا الوظيفي.
- ووجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمعوقات الاتصال على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الرضا الوظيفي، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract :

This study aims to reveal the importance of the contribution of organisational communication in enhancing job satisfaction, by identifying the different types and means of communication adopted in the natural gas liquefaction complex (GL1K) in Skikda, as well as the supervision pattern adopted to motivate individuals to perform the required work, to the motivational policies adopted by the institution aimed at improving the terms and conditions of work and providing the appropriate environment and organisational climate aimed at promoting feelings of belonging, loyalty, job satisfaction and raising the morale of human resources, increasing their motivation to produce and encouraging them to work in a team spirit, as this study seeks to identify the most appropriate methods of communication.

A field study was conducted in accordance with the problem and hypotheses of the study, in which the descriptive method was used for a stratified random sample consisting of 260 individuals, where the questionnaire was relied on as the main tool for collecting data and information, as well as non-participant observation and non-directed interview, as well as the Minnesota Job Satisfaction Measurement Scale and the results of the study led to:

- There is a statistically significant effect of organizational communication on job satisfaction at the Gas Liquefaction Plant in Skikda province at a significance level of 0.05.
- The study concluded that the level of job satisfaction in the institution is weak according to the studied sample individuals.
- Statistically significant differences were found at the 0.05 significance level for patterns of organizational communication on job satisfaction at the plant.
- There is a statistically significant effect of the prevailing supervisory style on job satisfaction at the institution under study.
- There is a statistically significant effect of the prevailing organizational climate at the institution on job satisfaction.
- There is a statistically significant effect of the motivational policies adopted at the plant on job satisfaction.
- There is a statistically significant effect of communication barriers on job satisfaction at the institution under study.

Key words: Organizational Communication, Job Satisfaction, Economic Enterprise.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	١
فهرس الجداول	١
فهرس الأشكال	١
فهرس الصور	١
مقدمة	أ-ج
الإطار المنهجي للدراسة	01
أولا: الإشكالية	02
ثانيا: أهمية الدراسة	11
ثالثا: أسباب اختيار الدراسة	12
رابعا: أهداف الدراسة	12
خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة	13
سادسا: الدراسات السابقة	26
سابعا: منظور الدراسة	37
ثامنا: منهج الدراسة	42
تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة	43
عاشرا: أدوات جمع البيانات	48
حادي عشر: حدود الدراسة	58
الإطار النظري للدراسة	68
الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي	69
تمهيد	70
أولا: التوطئة التاريخية للاتصال التنظيمي	71
ثانيا: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي	74
ثالثا: المداخل السبعة الراهنة لدراسة الاتصالات التنظيمية	94
رابعا: أنماط الاتصال التنظيمي	101
خامسا: شبكات الاتصال التنظيمي	106
سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي	112
خلاصة الفصل	122
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	123
تمهيد	124
أولا: التوطئة التاريخية لمفهوم الرضا الوظيفي	125
ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه	127
ثالثا: أنواع وخصائص الرضا الوظيفي	131

133	رابعاً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
142	خامساً: العوامل المؤثرة على تعزيز الرضا الوظيفي
151	سادساً: قياس الرضا الوظيفي
164	سابعاً: مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي
168	خلاصة الفصل
169	الفصل الثالث: دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي.
170	تمهيد
171	أولاً: فعالية الاتصال التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي.
181	ثانياً: مساهمة الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي.
187	ثالثاً: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي.
200	رابعاً: آليات التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين.
207	خامساً: انعكاسات معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي.
220	خلاصة الفصل
221	الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة
222	تمهيد
223	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
223	1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بشبكة الملاحظة غير المشاركة.
240	2. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمقياس مينيسوتا.
274	3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالاستبيان.
351	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.
357	ثالثاً: عرض النتائج الجزئية والعامة للدراسة
374	خاتمة
377	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

43	الجدول رقم 1: يمثل عدد مجتمع أفراد الدارسة حسب الرتبة الوظيفية.
43	الجدول رقم 2: يمثل عدد مجتمع أفراد الدارسة حسب توزيعهم على مختلف الأقسام بالمركب.
48	الجدول رقم 3: يمثل توزيع العينة حسب الفئات المختارة.
51	الجدول رقم 4: يمثل درجة استجابة العمال حسب مقياس ليكرت الخماسي.
54	الجدول رقم 5: يمثل معامل ألف كرونباخ للعينة الاستطلاعية لمقياس مينيسوتا.
56	الجدول رقم 6: يمثل معامل ألف كرونباخ للعينة الاستطلاعية للاستبيان
61	الجدول رقم 7: يمثل تطور إنتاج الغاز الطبيعي المسال خلال 2020 / 2021.
62	الجدول رقم 8: يمثل حجم الاستثمارات في فرع تمبيع الغاز الطبيعي لشركة سوناطراك.
66	الجدول رقم 9: يمثل عدد استمارات مقياس مينيسوتا الموزعة والمسترجعة.
66	الجدول رقم 10: يمثل عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة.
95	الجدول رقم 11: يمثل مداخل دراسة الاتصال التنظيمي حسب روبرت كريغ.
173	الجدول رقم 12: يمثل المفاضلة بين وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة.
185	الجدول رقم 13: يمثل المقارنة بين الأنماط القيادية حسب: لوين ووايت.
223	الجدول رقم 14: يمثل ملاحظات الباحثة حول الظروف الفيزيكية بمركب (GL1K).
225	الجدول رقم 15: يمثل ملاحظات الباحثة حول التجهيزات المكتبية المتوفرة بمركب (GL1K).
226	الجدول رقم 16: يمثل ملاحظات الباحثة حول تكنولوجيات الاتصال المعتمدة بمركب (GL1K).
227	الجدول رقم 17: يمثل ملاحظات الباحثة حول السلوكيات الاتصالية بمركب (GL1K).
229	الجدول رقم 18: يمثل ملاحظات الباحثة حول الأنشطة التعليمية والترفيهية المتوفرة بمركب (GL1K).
230	الجدول رقم 19: يمثل ملاحظات الباحثة حول ظروف الأمن والسلامة المعتمدة بمركب (GL1K).
231	الجدول رقم 20: يمثل ملاحظات الباحثة حول الحاجات الأساسية المتوفرة بمركب (GL1K).
233	الجدول رقم 21: يمثل متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة.
235	الجدول رقم 22: يمثل متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة.
236	الجدول رقم 23: يمثل متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة.
238	الجدول رقم 24: يمثل متغير الخبرة المهنية بالنسبة لعينة الدراسة.
240	الجدول رقم 25: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الأول
244	الجدول رقم 26: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الأول.
246	الجدول رقم 27: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الثاني.
250	الجدول رقم 28: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الثاني.
252	الجدول رقم 29: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الثالث.
255	الجدول رقم 30: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الثالث.
257	الجدول رقم 31: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الرابع.
260	الجدول رقم 32: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الرابع.
263	الجدول رقم 33: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الخامس.
266	الجدول رقم 34: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الخامس.

268	الجدول رقم 35: يمثل التحليل الإحصائي للمحور السادس.
272	الجدول رقم 36: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور السادس.
274	الجدول رقم 37: يمثل نمط الاتصال المستخدم في التعامل بالمؤسسة.
276	الجدول رقم 38: يمثل ترتيب الوسائل الأكثر استخداما من طرف المؤسسة.
279	الجدول رقم 39: يمثل مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
281	الجدول رقم 40: يمثل معدل الاطلاع على جريدة المؤسسة حسب عينة الدراسة.
283	الجدول رقم 41: يمثل معدل وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب.
285	الجدول رقم 42: يمثل درجة كفاية المعلومات المقدمة لأداء العمل على مستوى المركب.
287	الجدول رقم 43: يمثل مدى اهتمام الإدارة العليا بشكاوى وتظلمات العمال.
289	الجدول رقم 44: يمثل جهات الاتصال التي يمكن اللجوء إليها عند حدوث مشكلة في العمل.
291	الجدول رقم 45: يمثل شعور أفراد العينة حول منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
292	الجدول رقم 46: يمثل شكل المعلومات الخاصة بأداء المهام الصادرة عن المشرفين.
294	الجدول رقم 47: يمثل طرق اتصال المرؤوسين بالمسؤول المباشر.
296	الجدول رقم 48: يمثل انعكاسات التأخر عن العمل حسب أفراد العينة.
298	الجدول رقم 49: يمثل ردود فعل المسؤول المباشر في حالة غياب غير مبرر لأحد مرؤوسيه.
299	الجدول رقم 50: يمثل شعور أفراد العينة اتجاه الزيارات التقيدية للمسؤول المباشر.
301	الجدول رقم 51: يمثل موقف المسؤول المباشر عند حدوث مشكلة في العمل.
303	الجدول رقم 52: يمثل نمط الإشراف المعتمد بالمركب حسب أفراد العينة.
305	الجدول رقم 53: يمثل مستوى رضا أفراد العينة عن العلاقة التي تجمعهم مع مسؤوليهم المباشرين.
307	الجدول رقم 54: يمثل مستوى العوامل التي تزيد من رغبة العمال في الإقبال على العمل.
309	الجدول رقم 55: يمثل مستوى رضا أفراد العينة عن الظروف الفيزيائية بالمركب.
312	الجدول رقم 56: يمثل مستوى مشاركة أفراد العينة في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة.
314	الجدول رقم 57: يمثل الاحتفالات الأكثر تنظيما على مستوى المركب.
316	الجدول رقم 58: يمثل توفر المركب على فضاءات تتيح التجمعات غير الرسمية للعمال.
318	الجدول رقم 59: يمثل معدل إمكانية تغيير العمل بالنسبة للعمال إذا أتيحت لهم الفرصة.
319	الجدول رقم 60: يمثل أسباب الرغبة في تغيير مكان العمل من طرف بعض أفراد العينة.
321	الجدول رقم 61: يمثل طبينة الحوافز المقدمة للعمال من طرف المركب.
323	الجدول رقم 62: يمثل المعايير المعتمدة في منح الحوافز والمكافآت من طرف المركب.
326	الجدول رقم 63: يمثل انعكاسات توزيع المكافآت الفردية على بعض العمال بالمركب.
328	الجدول رقم 64: يمثل انعكاسات توزيع المكافآت الجماعية السنوية على كل العمال بالمركب.
329	الجدول رقم 65: يمثل معايير منح الترقية على مستوى المركب.
331	الجدول رقم 66: يمثل المعوقات الاتصالية التي تصادف العمال بالمؤسسة.
333	الجدول رقم 67: يمثل معدل اتصال المسؤول المباشر بمرؤوسيه خارج أوقات العمل.
335	الجدول رقم 68: يمثل مصادر المعلومات التي يوفرها المركب والمتعلقة بحقوق وواجبات العمال.
337	الجدول رقم 69: يمثل انعكاسات توفير وتأمين بيانات العمال من طرف المركب.

339	الجدول رقم 70: يمثل مستوى الرضا عن طريقة مخاطبة الرؤساء لمرؤوسيهـم.
341	الجدول رقم 71: يمثل انعكاسات تأثير اللغة المستخدمة بالمركب حسب أفراد العينة.
343	الجدول رقم 72: يمثل انعكاسات صعوبة الاتصال بين الزملاء بالمركب.
345	الجدول رقم 73: مثل مدى رضا المبحوثين عن استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال على مستوى المركب.
347	الجدول رقم 74: يمثل أسباب عدم تفضيل استخدام وسائل الاتصال الحديثة لبعض أفراد عينة الدراسة.
349	الجدول رقم 75: يمثل شعور أفراد العينة حول رضا الجمهور الخارجي عن المركب
351	الجدول رقم 76: يمثل التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى.
352	الجدول رقم 77: يمثل التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى.
354	الجدول رقم 78: يمثل التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الثانية.
355	الجدول رقم 79: يمثل التحليل الإحصائي للفرضيات الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية.

فهرس الأشكال

81	الشكل رقم 1: يمثل النموذج العام للسلوك الدافعي التكيفي.
107	الشكل رقم 2: يوضح الاتصال حسب شبكة الهرم.
108	الشكل رقم 3: يوضح الاتصال حسب شبكة الدولاب.
109	الشكل رقم 4: يوضح الاتصال حسب الشبكة العنقودية.
110	الشكل رقم 5: يوضح الاتصال حسب شبكة السلسلة.
110	الشكل رقم 6: يوضح الاتصال حسب شبكة النجمة.
111	الشكل رقم 7: يوضح الاتصال حسب شبكة الدائرة.
130	الشكل رقم 8: يوضح ديناميات عملية الرضا.
134	الشكل رقم 9: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.
136	الشكل رقم 10: يوضح نموذج التوقع لفرورم.
137	الشكل رقم 11: يمثل العلاقة بين المكافآت المتوقعة والجهد المبذول.
138	الشكل رقم 12: يوضح نموذج بورتر ولولر.
141	الشكل رقم 13: يوضح النموذج الأساسي للدافعية وعلاقته بالرضا الوظيفي.
142	الشكل رقم 14: يوضح المجموعات الرئيسية للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
203	الشكل رقم 15: يمثل أشكال التحفيز داخل المؤسسة.

فهرس الصور

60	الصورة رقم 1: تمثل موقع مركب تميمع الغاز الطبيعي لولاية سكيكدة
155	الصورة رقم 2: يمثل عينة من مكونات مقياس مؤشر الخدمة (JDI).
158	الصورة رقم 3: توضح ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام (JIG).
160	الصورة رقم 4: الأوجه العشرين لاستبيان مينيسوتا (MSQ).
161	الصورة رقم 5: الأوجه التسعة لمسح الرضا الوظيفي (JSS).

مقدمة

يشهد عالم اليوم موجة من التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في جميع المجالات الحياتية أين يعتبر الاقتصاد العنصر الأساسي الذي تعول عليه معظم الدول للدفع بعجلة التطور في جميع الميادين الأخرى، والذي تُعتبر فيه المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية لتكوينه، هذه الأخيرة والتي تتعرض إلى جملة من الضغوط المتنامية من أجل تحقيق أقصى أداء ممكن والذي يشمل جميع مواردها المادية منها والبشرية ونوع المنتج أو الخدمة المقدمة في ظل التحولات المفاجئة في الأسواق المحلية والدولية، أين أصبحت مؤسسات اليوم مجبرة على التكيف وفق السياسات الجديدة التي يفرضها النظام الجديد الأحادي القطب الذي فرضته الدول الرأسمالية عقب انتهاء الحرب الباردة وانهايار الاتحاد السوفياتي.

وقد سمح هذا النظام الجديد بحرية التجارة الدولية خاصة مع بروز العولمة، وتطور الأنظمة التكنولوجية والاتصالية والتي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي جعل أغلب المؤسسات في العالم عرضة للمنافسة الشرسة في ظل نظام السوق الحر، لذلك فالمؤسسات الاقتصادية حالياً بحاجة إلى تبني استراتيجيات جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، وهو ما يضعها في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزات تنافسية تضمن لها موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في ظل مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

ومن أهم الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدة لامتلاكها والسيطرة عليها هي توفرها على استراتيجية اتصالية تنظيمية فعّالة، إذ ينظر مَسِيرُ المؤسسات اليوم إلى الاتصالات الفعّالة كآلية لخلق التناسق والانسجام والتكامل داخل المؤسسة مما يساعدها على التقدم والنجاح نظراً لتعدد قواعد العملية التسييرية مع زيادة وصعوبة تقنيات وإجراءات العمل الحالية مما يفرض عمليات اتصال أكثر كثافة واتساع، وهذا ما جعل الاهتمام بالاتصال التنظيمي من طرف المنظمات أولوية وضرورة حتمية لسير العمل داخل المنظمة كونه يساهم في تنظيم مختلف العلاقات والتفاعلات الإنسانية من جهة داخل المؤسسة والتعامل مع سيرورة تدفق المعلومات الموجهة للنشاط من جهة أخرى.

ويكتسي الاتصال التنظيمي أهمية قصوى في حياة المنظمات كونه أداة للتقليل من التباين بين المستويات الإدارية المختلفة في التسلسل الهرمي، من خلال محاولة التأثير على سلوكيات الأفراد وتعديلها للحصول على الاستجابات المرغوب فيها، بما يخدم المؤسسة باعتباره وسيلة لنقل وتبادل ومناقشة الأفكار والمعلومات الرسمية وغير الرسمية بين الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية، وهو ما يساعد في

تلبية الحاجة إلى الاتصال، وفتح قنوات الحوار من أجل تقريب وجهات النظر وفهم أعمق لمشاعر الأفراد ومستوى رضاهم عن المؤسسة هذا من جهة واتجاه رؤسائهم وزملائهم من جهة أخرى، وهو ما يسمح بوضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات التي تشجع على رفع الروح المعنوية وتبني المشاعر الإيجابية نحو العمل كالشعور بالانتماء والولاء والرضا الوظيفي.

ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الحيوية التي تتسم بالأصالة والتجديد كونه كان ولا يزال مَحطَّ اهتمام العديد من الباحثين في علم النفس الصناعي باعتباره أهم هدف تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست بمنأى عن هذا الاهتمام أين أصبح رضا المورد البشري من أهم أولوياتها، باعتبار رضا الفرد عن عمله يعتبر الأساس لتحقيق وتجسيد توافقه النفسي والاجتماعي، وهو ما يرتبط عادة بحجم الاشباعات والقناعات المحققة والذي ينعكس على مستوى الأداء المقدم من طرفه، كما ينعكس كذلك على مستوى الأمن والاستقرار الوظيفي الذي سيناله، وهو الأمر الذي يساعد في تجنب مختلف المظاهر السلبية المتعلقة بالعمل كالغيابات والتأخرات وارتفاع معدلات دوران وترك العمل.

ومع تزايد أهمية المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية والدور المُنوط به، كونه يمثل حجر الزاوية في العملية الإدارية والإنتاجية زادت الحاجة إلى الدور الحيوي الذي يساهم به الاتصال التنظيمي الفعّال في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الأفراد حيث يعمل على زيادة التواصل بين الإدارة والعاملين، وهو ما يساعد على بلورة الفهم المشترك للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهو ما يساهم في توحيد المفاهيم وتعزيز روح الفريق للتعاطي مع المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة من خلال تقليص حالات اختلاف المفاهيم وتعدد وجهات النظر وهو ما ينعكس إيجابيا على الفعالية الإنتاجية للمؤسسة ككل.

وقد ركزت هذه الدراسة على أهمية الدور الذي يقوم به الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي لولاية سكيكدة (GL1K) من خلال التعرف على المساهمة التي تقوم بها كل من الأنماط والوسائل الاتصالية، نمط الإشراف والسياسات التحفيزية المعتمدة من طرف المؤسسة من وجهة نظر العمال لتحسين شروط وظروف العمل وتوفير البيئة والمناخ التنظيمي المناسب سيعا منها لتعزيز مشاعر الانتماء والولاء والرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لكوادرها البشرية، وكذا التعرف على مختلف العوائق الاتصالية والتي من شأنها أن تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي.

واستنادا على ما سبق ومن أجل تحقيق أهداف دراستنا قُسمت الدراسة الحالية كما يلي:

الإطار المنهجي للدراسة: وقد تضمن تحديد إشكالية الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، تحديد حدود الدراسة، استعراض الدراسات السابقة وكذا أدوات جمع البيانات وتحديد منظور الدراسة.

الإطار النظري للدراسة: وقد تضمن ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: والمعنون بـ: ماهية الاتصال التنظيمي، وقد تضمن التطور التاريخي لمفهوم الاتصال التنظيمي والنظريات المفسرة له، وكذا المداخل، الأنماط، شبكات ووسائل الاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني: وعنوانه: الرضا الوظيفي، وقد تضمن التوطئة التاريخية لمفهوم الرضا الوظيفي، أهميته وكيفية حدوثه، الأنواع، الخصائص، وكذا النظريات المفسرة للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه، كما تم تناول أدوات قياس الرضا الوظيفي وأخيرا مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: والموسوم بعنوان: دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث تم تناول الفعالية الاتصالية بالمؤسسة وأثرها على الرضا الوظيفي، وكذا مساهمة الاتصال القيادي ودور الثقافة التنظيمية وآليات التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي، وكذا انعكاسات العوائق الاتصالية على مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

الإطار التطبيقي للدراسة: وقد تم تخصيصه للمعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية لكل من شبكة الملاحظة، مقياس مينيسوتا، والاستبيان بمساعدة إجابات المبحوثين خلال مجموع المقابلات التي تم إجراؤها، كما تم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة بعد اختبارها.

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

لطالما اتسمت العملية الاتصالية بالتعقيد وهو ما يحيلنا لتقصي مفهوم الاتصال والذي يعتمد على العديد من الدلالات وهو ليس بالأمر الخفي نظرا لنشوءه في سياق العلوم المختلفة على غرار العلوم الإنسانية والتقنية كعلم الاجتماع، علم النفس، التاريخ، الفلسفة، العلوم السياسية والاقتصادية، الرياضيات، البيولوجيا وغيرها من العلوم المختلفة، إذ يعتبر الاتصال ملتقى لمختلف العلوم حيث أُضيف لهذا المفهوم الكثير من الأبعاد والمؤشرات الجديدة والتي أصبحت تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة الظاهرة الاتصالية، وهو ما جعل للاتصال قيمة محورية في مجتمعاتنا خاصة في عصرنا الحالي، إلا أن هذه الأهمية لم تأت اعتباريا، وإنما جاءت نتيجة حقبة كرونولوجية لتطور هذا المفهوم بداية من القرن التاسع عشر، والذي شهد بروز للأنظمة السبرنيطيقية الأساسية للاتصال، وتكريس مبدأ التبادل الحر إذ يعتبر القرن الذي احتضن ميلاد رؤيا وأفكار تأسيسية عميقة، ترى في الاتصال عامل اندماج وتواصل للمجتمعات الإنسانية باعتباره وظيفة اجتماعية تهدف لتنظيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع، فقد تضمن مفهوم الاتصال في نهاية هذا القرن فكرة إدارة التنوع الإنساني، هذا الإنسان الذي يختلف عن الآلة والذي يحتاج إلى حقل يُعنى به، إذ يجب دراسته بطريقة خاصة تتوافق مع تركيبته النفسية والفيزيولوجية والذهنية عكس التصورات الأولى التي شهدها هذا القرن والذي عاصر ميلاد الثورة الصناعية كذلك.

هذه الثورة التي كان لها أثر على مختلف المجالات الحياتية، والتي تجلت نتائجها في إنشاء العديد من المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبالتالي التغير في البنى المادية والتركيبية الاجتماعية للبنيات المجتمعية، هذا التغير في البنى التحتية للمجتمعات أصبح تحكمه مجموعة من المؤسسات باعتبارها أحد الفواعل الأساسية في البناء الاجتماعي، هذه المؤسسات على غرار المؤسسة الاقتصادية والمكونة من وحدات اجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد العاملين بها والتي تجمعهم علاقات عمل والتي زادت درجة تعقدها باتساع نشاطها، والذي ازدادت معه الحاجة إلى دراسة ممارسات الاتصال التنظيمي لتسيير هذه المؤسسات بكونه عنصرا موجهها ومنظما يلعب دورا أساسيا ومحوريا في خلق التوازن بين القوى الفاعلة داخل المؤسسة وخارجها، وليس عنصرا ثانويا تابعا للعناصر الأخرى التي يتكون منها التنظيم، هذه الأهمية ترجمت في العديد من الدراسات التي أجريت في بداية القرن العشرين من قبل علماء النفس الاجتماعي والصناعي كأبحاث إلتون مايو والذي اهتم بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، حيث ركز في دراسته على التفاعل الإنساني باعتباره عنصرا هاما في فهم العلاقات الإنسانية، معتمدا على

وظائفه غير الظاهرة لتحسين الإنتاج ضمن مصانع (Western Electric) مناقضا بذلك ما ذهبت إليه الأطروحات التaylorية حول التنظيم العلمي للعمل.

ويشهد الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي حاليا أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة الحديثة بنوعيتها الإنتاجية والخدماتية، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمان استمراريتها يكون من خلال اهتمامها بإيصال المعلومات لمستخدميها، حيث يتم دراسة الأساليب والقنوات الاتصالية المختلفة التي تتبناها المؤسسة والتي أصبح شرط التنوع فيها ضرورة أساسية، وهذا راجع لعدم فعالية قنوات الاتصال على مستوى تنظيمات العمل سابقا، نظرا لاهتمام وتركيز إدارة المؤسسات على نوع واحد من قنوات الاتصال وهو الاتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل المتاحة لنقل المعلومات الضرورية في اتجاه عمودي من أعلى إلى أسفل، وفي المقابل لا تهتم بالنوع الثاني المتمثل في الاتصال الصاعد لأنه يمثل بالنسبة إليها عبئا متزايدا يجب التخلص منه، وهذا ما تجسّد في مبادئ "ماكس ويبر وفايول" سابقا المركزة على الاتصال النازل والسماح به في حالات استثنائية فقط بشرط تقنيته مع شموله على العديد من التحفظات الخاصة فيما يتعلق بالاتصال الأفقي أو المحوري، أي أن هذه الدراسات ركزت على الاتصال في اتجاه واحد مع إغفال تام للجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد مثل الحاجة إلى التفاعل وتكوين الصداقات والشعور بالانتماء وأهمية الفرد داخل التنظيم، الأمر الذي أفقد الاتصال داخل المؤسسة أهميته ودوره في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة مع غياب عنصر التفاعل لضعف التغذية الراجعة.

وتعتبر هذه النماذج صالحة إلى حد ما في العصر الماضي، نظرا لنشوتها في بيئة أعمال بسيطة نظرا لصغر حجم المؤسسات وقلة عدد الأفراد بها، والتي كان هدفها الأساسي زيادة الإنتاج وتحقيق الربح المادي فقط، غير أن هذه النماذج لم تعد صالحة تماما في عصرنا الحالي مع تطور أهداف المؤسسة من جهة وتطور هذه الأخيرة من جهة أخرى، فضلا على تضاعف حجمها واتساع رقعتها الجغرافية، الأمر الذي يصاحبه توظيفها للآلاف من الأفراد، فقد أصبح الأمر لا يقتصر فقط على أنواع قنوات الاتصال المتبناة من طرف المؤسسة الاقتصادية لتسيير العمليات الاتصالية بداخلها، وإنما يتعدى ذلك إلى مختلف السلوكيات الاتصالية الخاص بالقوى العاملة داخلها، أين يعتبر الفرد أهم مورد للمؤسسة والتي تراهن عليه لتضمن مكانتها سواء في سوق العمل أو المجتمع الذي تنشط فيه.

هذا الفرد والذي أكثر ما يميزه هو تعقيداته الشخصية واختلاف تركيبته النفسية، الاجتماعية، التاريخية وكذا خلفيته الثقافية والعقائدية ضف إلى ذلك درجته العلمية ومستواه الوظيفي كل بعد منها يشغل أهمية كبيرة نظرا لدور الذي يلعبه داخل التنظيم، الأمر الذي يتطلب منا فهم أعمق لسلوكيات الأفراد، وهو ما يساعد على اختيار نوع التدريب الاتصالي المناسب لتحسين عملية تدفق المعلومات بين العمال باعتبار الاتصال التنظيمي أحد أهم العناصر التنظيمية الهادفة والفاعلة لتسيير وتنظيم العلاقات بين الموارد البشرية، والذي يُيسر للمؤسسة تحقيقها للأهداف المسطرة وبلوغ النتائج المرجوة فتحكم المؤسسة في تسيير جماهيرها الداخلية يتم من خلال تحقيق الترابط الفكري وتقريب الاتجاهات بين الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال ضبط وتنظيم الأنماط الاتصالية الرسمية منها وغير الرسمية، والذي سينعكس بشكل مباشر على صورتها الخارجية.

ويتأثر تمكين الأفراد الذين يشكلون جماعات العمل داخل التنظيم المنظم للعلاقات الاجتماعية بشكل كبير بنوعية الاتصال المعمول به، كما يؤثر على قدرة الأفراد في تحقيق وتلبية إشباعاتهم الفردية في سياق العمل المشترك، ويمكن تحقيق هذه الرغبات من خلال القنوات الاتصالية الرسمية، عبر الوسائل المتاحة داخل المؤسسة والتي تعكس نوع النمط التنظيمي السائد بها، والذي يسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة، كما يمكن أيضًا تحقيق هذه الإشباعات الفردية من خلال القنوات الاتصالية غير الرسمية بالمؤسسة، والتي تساهم بشكل كبير في نمو وتطور العلاقات الشخصية والمهنية بين الأفراد، والتي عادة ما تتسم بمنطق العاطفة والتضامن، وتتكون بشكل موازٍ مع الاتصال الرسمي ووسائله، سواء عبر تشجيع المؤسسة من خلال توفير فضاءات أو نشاطات ترفيهية تعزز هذا النوع من الاتصال غير الرسمي، أو قد ينشأ كرد فعل على عدم فعالية وجدوى القنوات الاتصالية الرسمية في إشباع رغبات مواردها البشرية الاتصالية والاجتماعية.

هذه الرغبة الملحة والمترجمة في الحاجة إلى الاتصال، تعكس الواقع الخاص بالكائن البشري المتميز بسمة رئيسية تتمثل في أن مردوده في العمل لا يعتمد على حالته الجسدية فقط وإنما يعتمد على كل من مجهوده العضلي والفكري، فهو إذا يمارس مجموعة من الأنشطة اليومية الروتينية والتي قد تسبب له نوعا من الإحباط والملل نتيجة لرتابة المهام المتكررة التي تُمنح له، ولذلك فهو بحاجة إلى التحفيز للرفع من روحه المعنوية وكسر روتين الأعمال اليومية، عن طريق الاهتمام ودراسة كل ما يتصل بالحالة النفسية والاجتماعية والقدرات والقبليات ونوع الحوافز والمكافآت والحاجات وغيرها من الاحتياجات والتي

تعكس نوع الاشباعات المرغوب في تحقيقها داخل المؤسسة، والتي تعزز بدورها الدور الأكبر من السلوك الإيجابي اليومي عن طريق تشجيع العلاقات الاجتماعية الصحية التي تؤدي إلى تحقيق التعاون، وتوجيه الجهود الأمر الذي قد يولد حافزا معنويا يدفع بالأفراد لتقديم أقصى أداء ممكن نتيجة توفر المناخ التنظيمي الملائم والبيئة المناسبة للعمل، فمجموع هذه العوامل يرتبط مباشرة بتحقيق الأهداف المشتركة والنتائج المرجوة.

وتتبنى كُبريات الشركات العالمية هذه المبادئ على غرار شركة فايزر العالمية المتخصصة في صناعة الدواء، أين قامت بإرسال طلب غريب لكافة موظفيها في كافة الفروع والأقسام، إذ طلبت إدارة الشركة من كافة الموظفين في كل الأقسام تحديد أبرز الأعمال والمهام التي يعتبرونها مملّة وروتينية للغاية ويشعرون بالضيق أثناء تأديتها، ومع ذلك لا غنى عن وجودها في إجراءات العمل وطلبت منهم كتابة هذه الأعمال بشكل مفصل، وإرسالها إلى الإدارة بناءً على ما أرسله موظفيها قامت الشركة بإسناد هذه الأعمال الروتينية المملة إلى شركات خارجية (Out source) لإنجازها والتعامل معها، بحيث يركز الموظفون والعمال لديها على الأعمال المهمة والإبداعية والممتعة فقط دون تبديد أوقاتهم في أعمال مملّة أو مكروهة والتي تشكل نوع من الضغط بالنسبة لهم، هذه المبادرة لاقت استحسان الموظفين، أين زادت مستويات الأداء والرضا عن الشركة بشكل كبير مع انخفاض كبير في معدلات الاستقالات.¹

النتائج التي حققتها شركة فايزر والعديد من مثيلاتها على غرار "أمازون، آبل وغوغل" والتي سجلت أعلى مستويات للرضا الوظيفي لدى عمالها لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال مساهمة التوجهات الجديدة والتي تعطي أهمية كبيرة لانشغالات العاملين بالمؤسسات باعتبارهم محور العملية الاقتصادية، حيث تركز هذه الشركات على العنصر البشري باعتباره الفاعل الأول والرئيسي لاستمراريتها وهي استراتيجية تم العمل بها منذ منتصف القرن الماضي، وهو ما ترجمته التجربة اليابانية كذلك من خلال اهتمامها بالمورد البشري، الأمر الذي جعلها تحقق معدلات إنتاجية عالية جدا تفوق أربعة أمثال إنتاجية الشركات الأمريكية، وخاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية،² حيث سارعت كُبريات المؤسسات في العالم بعد ذلك إلى تبني هذا النوع من النماذج، والذي يضمن لها تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لدى عمالها وبالتالي بلوغ النتائج المطلوبة، فهي في سعي دائم لامتلاك العنصر البشري الكفء، هذا الأخير

¹ Dave Hemsath, Leslie Yerkes, **301 ways to have fun at work**, Berrett Koehler Publishers, San Francisco, 1997, P 65.

² صبرينة رماش، اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق، دار الأيام، عمان، الأردن، 2020، ص 53.

الذي أصبحت أهميته تفوق أهمية امتلاك المستلزمات والتجهيزات المادية على نحو كبير، فقد أصبح اليوم يقاس مدى نجاح المؤسسة بقياس مدى رضا العاملين بها، حيث صُممت العديد من المقاييس الخاصة بقياس مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات في إطار الشراكة بين الجامعات وكبريات المؤسسات الاقتصادية، والذي تم الاستعانة بأحدها خلال هذه الدراسة، حيث أصبح هذا النوع من المقاييس ضرورةً حتمية بالمؤسسة الاقتصادية، وفي هذا السياق يعتبر "آدم سميث" أن كل ما ليس له مقياس، لا يمكن التحقق من تحققه ولا التحكم في إدارته ولا ضبط جودته، ولا القدرة على تحسينه وتطويره، الأمر الذي يعطي أهمية كبيرة لهذه المقاييس والتي تحكمها العديد من الأبعاد والمؤشرات، والتي لها ارتباط مباشر مع أهداف وتوجهات المؤسسة، ويمكن أن نَعزو ذلك إلى تبني تنظيمات اليوم لمفهوم البقطة الإستراتيجية القائم على تبني الكفاءات في جميع المجالات والتقرب منهم والعمل على إرضائهم بما يخدم مصالحها، لضمان ولائهم وعدم التخلي عن المؤسسة خاصة خلال تعرض هذه الأخيرة للآزمات.

ولضمان ولائهم تسعى المؤسسة الاقتصادية لتعزيز مستويات الرضا الوظيفي لدى مواردها البشرية وهو ما يعتبر من أصعب العمليات والأهداف التي يمكن تحقيقها، إذ يعتمد على مجموعة من العوامل المحددة التي تستغلها الإدارة للتأثير على حاجاتهم الإنسانية المتنوعة، الأمر الذي قد يزيد من كفاءة أدائهم وتقبلهم لمهامهم على نحو أكبر وأفضل، وهذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وإشباعاتهم ورغباتهم الشخصية والمهنية، ولعل من أهم طرق رفع مستوى الرضا لدى العاملين يتم من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد عن طريق عملية الإعلام والتي تتم بمختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك لضمان معلومية كل فرد لدوره ومهامه بشكل جيد، هذه المعرفة تمكن المستخدمين من فهم جيد لعملهم ومهامهم داخل التنظيم، والتي تتم إما عن طريق القنوات الاتصالية الكلاسيكية أو الحديثة في حالة اعتماد وتبني المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا دعم عمليات التعلم من خلال تقديم دورات تدريبية وتكوينية، أو التركيز على المنح والمكافآت التشجيعية والتحفيزية المادية منها أو المعنوية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي بمقدورها إشباع بعض الحاجات والدوافع لديهم، لأن غيابها من شأنه التأثير على نفسية وكفاءة العامل أو أنماط أدائه لعمله وكذا مستويات شعوره بالرضا عن المؤسسة.

والجدير بالذكر أن عملية تقديم الحوافز والمكافآت للعمال لا تتم اعتباطيا وإنما تعتمد على مجموعة من الدراسات النفسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تستهدف المعرفة الدقيقة لحاجات المورد البشري وتطلعاته وتوقعاته وأهدافه التي يرغب بتحقيقها من خلال عمله بالمؤسسة التي ينتمي إليها، فكل فرد هو

كائن فريد من نوعه، فما يعتبر حافزا بالنسبة لعامل معين قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لعامل آخر، حيث يعتبر التحفيز عملية منهجية قائمة على أساس الدفع بالتميز في الأداء أين يعتبر المعيار الأساسي لمنح مختلف التحفيزات في العديد من المؤسسات الاقتصادية، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو في الجودة ووقت العمل أو التكاليف أو في أي مورد آخر.¹ إذ تختلف أهمية الحوافز بالنسبة للعمال في المؤسسة الواحدة، إذ نجد أن العمال في المستويات الدنيا تهمهم الحوافز المادية أكثر منها المعنوية، فإذا عدنا إلى "ماسلو" لا يمكن لنا توقع تحقيق الرضا للفرد من خلال حوافز معنوية وهو في وضع افتقاري، أي أنه بأمر الحاجة للمأكل والمشرب والسكن فهو يتوقع تلبية حاجاته الأساسية أولاً، في حين الموظفون في المستويات العليا يكونون بحاجة إلى التقدير الممنوح لهم من طرف الإدارة عبر التكريمات فضلاً عن منحهم المساحة لإبداء آرائهم وطلب مساعدتهم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل تقديراً لخبراتهم عبر السنوات، وإعطائهم الفرصة لعرض أفكارهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا منحهم الصلاحيات اللازمة للتصرف خلال الأزمات.

فالاهتمام بحاجات الأفراد من شأنه أن يحقق للمؤسسات الاستقرار والاستدامة والاستمرارية، من خلال المحافظة على طاقاتها البشرية، فمؤسسات اليوم لم تعد تعتمد فقط على ما تنتجه أو ما تقدمه من خدمات، ولكنها اليوم أصبحت تحاسب على الطريقة التي تتصرف بها اتجاه مواردها البشرية والمجتمع الذي تنشط فيه وما تقدمه لهما، أين أصبحت مؤسسات اليوم مجبرة على استغلال واستخدام مختلف القنوات والوسائل الاتصالية للدفع بالعمال من أجل تحقيق أقصى أداء ممكن، والذي يشمل الجهات الفاعلة المختلفة التي تشارك في تطوير المؤسسة، هذه الجهات الفاعلة متمثلة في مواردها البشرية والتي هي بحاجة لمن يصغي إليها، أين يصبح هذا الإصغاء هدفاً حيويًا لأداء الشركات واستمرارها وبالتالي التخلي عن النهج أحادي البعد لتحقيق أهداف المؤسسة لصالح رؤية أوسع، من خلال تسليط الضوء على القضايا التي تطرحها المناهج المختلفة للاتصال التنظيمي المعمول بها، ولا سيما قوتها في مواجهة العوامل الطارئة كالأزمات، وكذا ظهور أسواق جديدة، المنافسة، دوران العمل فمثل هذه التحديات تتطلب توفير المناخ المناسب للعمل والسعي لتحقيق قيم التشارك والانتماء والولاء للمؤسسة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، فكلما كانت القيم قوية ومشاركة في المؤسسة كلما ساهم ذلك في تحقيق الثبات والاتزان لمجمل العلاقات بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والإدارة المسؤولة عن هذا التنظيم من جهة

¹ بوالشرش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد 29، جوان 2017، ص 27.

أخرى أين يصبح هذا الأخير أكثر قوةً وقدرَةً على الصمود أمام المنافسة، حيث أصبح يتم الحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بقدرتها على تحقيق التوافق بين القيم الخاصة بها وقيم الأفراد الذين يشتغلون بها، فغالبا ما تحدث الصراعات نتيجة شعور هؤلاء باختلاف في القيم والاعتقادات سواء كانت ضمنية أو صريحة الأمر الذي يؤدي غالبا إلى تدني مستويات الأداء وتولد مشاعر عدم الرضا اتجاه المؤسسة.

فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بنوعها العمومية والخاصة ليست بمنأى عن هذا التطور، خاصة بعد دخول الجزائر في فترة انتقالية (نظام اقتصاد السوق) في أواخر الثمانينات وسواد الحرية الاقتصادية بعد انفتاحها على السوق العالمية، وما يتبعها من منافسة وبقاء للأقوى حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عرضةً للمنافسة الأجنبية كذلك، أين ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة تبني مبادئ التسيير الحديث ومختلف تقنياته لتحقيق مزايا تنافسية ومن بين أهم هذه التقنيات اهتمامها بالاتصال التنظيمي واستحداثها للعديد من المناصب في هذا السياق أين تم تشكيل وتفعيل مختلف الخلايا الاتصالية على مستوى مؤسسات الدولة، خاصة المؤسسات الاقتصادية الكبرى على غرار شركة سوناطراك، وهو الأمر الذي يوليه مسؤوليها أهمية كبرى والذي تتم ملاحظته بشكل كبير عبر ما تعرضه على موقعها الرسمي أو عبر صفحاتها المختلفة على مواقع التواصل الاجتماعي، أين تحرص على جودة ما تنشره من خلال اعتمادها على مختلف الدعائم الاتصالية من فيديوهات، بيانات، صور وروابط متنوعة، بالغتين العربية والفرنسية، هذا وتقوم المؤسسة كذلك بتوفير إصدارات دورية لمجلة المؤسسة المتاحة لكوادرها البشرية الداخلية وجماهيرها الخارجية، كما تقوم بعرض أعداد خاصة مناسباتية كالحصيلة السنوية لمختلف العوائد المالية، البشرية والإنتاجية، أين تخصص دائما مساحة هامة لتعبر عن اهتمامها بمواردها البشرية من خلال التعريف بجميع الأنشطة التحفيزية، التعليمية، الترفيهية والاجتماعية التي توفرها لهم، كما تقوم بعرض مشاركاتهم وإنجازاتهم، وهو ما يترجم السياسة المعتمدة من طرفها نحو عمالها.

هذا النوع من السياسات والمروج له من طرف شركة سوناطراك اتجاه عمالها ينطبق على جميع فروعها، فالاهتمام بالاتصال التنظيمي داخل هذا القطاع كوسيلة لتعزيز مشاعر الرضا، الانتماء والولاء يكتسي أهمية كبرى باعتبار قطاع المحروقات بالجزائر من القطاعات الحيوية التي تساهم في التنمية المحلية الاقتصادية والاجتماعية بنسبة تصل إلى 97%، أين تعتبر شركة سوناطراك قطبا صناعيا بارزا في هذا المجال على المستويين الوطني و العالمي حيث تنتشر أنشطة الشركة في نحو خمسة عشر دولة

موزعة بين أوروبا وأمريكا وأفريقيا، حيث عرفت نشاطا كبيرا في السنوات الأخيرة نظرا لحجم السوق العالمية في هذا المجال وإمكانية الاستثمار فيه خاصة أن أسواقه عرفت تدهورا كبيرا في الأسعار خلال جائحة كورونا الأمر الذي أفرز تراجعاً كبيراً في الإيرادات المالية خلال هذه الفترة، وهو ما شهدته مركب تمبيع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة (GL1K)، حيث عرف انخفاضاً غير مسبوق لمعدلات الإنتاج كما سجل تراجعاً ملحوظاً في صادراته للغاز الطبيعي ومشتقاته في العام 2020، بالرغم من أهمية المركب إلا أنه عرف العديد من المشاكل في السنوات الأخيرة حيث شهد العديد من الانفجارات على مستوى وحداته، حيث شهد العام 2004 أكبر انفجار على مستوى القاعدة البترولية والذي ألحق العديد من الأضرار المادية والبشرية أين خلف الحادث 27 قتيلاً و74 جريحاً، وهو ما سبب هلعاً كبيراً للمسؤولين نتيجة عدم معرفتهم للأرقام الحقيقية المتواجدة على مستوى المركب والذي كلف وحدات التدخل السريع والحماية المدنية الكثير من الجهد والوقت، كما شهد كل من العام 2021 والعام 2022 انفجارين على التوالي والذي خلف كل منهما ضحية واحدة والعديد من الإصابات البشرية والخسائر على مستوى البنية التحتية للمركب، هذه الانفجارات خلفت الكثير من قرارات إنهاء المهام على مستوى كواردها البشرية في الإدارات العليا، وتقاعد العديد من العمال القدامى الأمر الذي خلق نوع من عدم الاستقرار والتخوف من المسؤولين الجدد، وهو ما أثر على نفسية وراحة العمال الذين يشهدون العديد من التغيرات المتلاحقة والمتسارعة في ظرف زمني قصير فيما يخص نمط الإشراف، اللوائح التنظيمية، الثقافة الاتصالية والسياسات التحفيزية وكذا تغير المهام الموكلة إليهم وتغيير مناصبهم وفرق العمل التي ينتمون إليها، الأمر الذي جعلهم يقاومون التغيير وولد لديهم مشاعر عدم الرضا إزاء هذه التغيرات غير المدروسة والتي كانت في أغلب الأحيان شديدة التطرف خاصة فيما يخص التأخيرات والغيابات وضرورة تسجيل الدخول والخروج رقمياً وورقياً وطلب تصريحات لمغادرة المركب.

الأمر الذي يحتم على الإدارة العليا للمركب الإسراع في وضع خطط وتبني استراتيجيات تحسين الأداء العام للمركب عبر اتخاذ جملة من الإجراءات التي تضمن له البقاء في السوق العالمية، والاستمرار في الإنتاج واحتلال مواقع الصدارة في هذا المجال من خلال خلق ميزة تنافسية خاصة به عن طريق مواكبة التطورات والتغيرات التي تعتمد على تحفيز المورد البشري واستحداث طرق اتصالية تحقق الفعالية من أجل تعزيز رضا العاملين، لأن مثل هذه التحديثات قد تفتح آفاقاً جديدة وأبواباً متعددة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خاصة مع تطور الأحداث الراهنة عقب الحرب الروسية الأوكرانية أين شهدت

أسعار المحروقات ارتفعا كبيرا في السوق العالمية خاصة الغاز الطبيعي، والذي أصبح الطلب عليه كبيرا من طرف السوق الأوروبية خاصة من طرف إيطاليا والتي تطمح بأن تصبح مركزا لتوزيع الغاز الطبيعي في أوروبا بالاعتماد على وارداتها من الغاز الطبيعي الجزائري، الأمر الذي جعل عمال المؤسسة محل الدراسة يطرحون العديد من التساؤلات حول ثبات شبكات الرواتب الخاصة بهم وكذا مختلف التحفيزات المادية الممنوحة لهم بالرغم من انتعاش القطاع الذي يشتغلون به، وعدم ارتفاعها بالشكل الذي يطمحون إليه بالموازاة مع زيادة الإنتاج المرتبط بمضاعفة وتعدد المهام الموكلة إليهم.

ومن هنا نتضح لنا إشكالية دراستنا هذه نظرا للأهمية المتزايدة لدور الاتصال التنظيمي والآثار التي أفرزتها ممارساته في تحفيز العمال وقيادتهم لتحقيق أقصى أداء ممكن، من خلال الاعتماد على الاتصال التنظيمي القيادي لخلق ثقافة اتصالية تنظيمية مشجعة، وكذا تبني المركب لمختلف الدعام والوسائط المتاحة واعتماد الأنماط الاتصالية المناسبة، الأمر الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية ويعزز مشاعر الراحة والرضا لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وانطلاقا مما سبق سنحاول تجسيد ما أشرنا إليه سابقا في هذه الإشكالية من خلال الدراسة الميدانية لمساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة (GL1K)، والذي يعتبر من أهم وأكبر الفروع التابعة لشركة سوناطراك، وذلك من خلال طرحنا للتساؤل الرئيسي الذي سيحدد لنا المسار العام لهذه الدراسة بشقيها النظري والميداني والذي ارتأينا أن نطرحه بالصياغة التالية:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة؟
وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية سنحاول الإجابة عنها من خلال دراستنا هذه وهي كالتالي:

1. ما هو مستوى الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة؟
2. كيف تؤثر أنماط الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي بمركب (GL1K)؟
3. هل استخدام المشرفين لنمط قيادي محدد يساعد في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين؟
4. هل يساهم المناخ التنظيمي السائد بالمركب في تعزيز الرضا الوظيفي للعمال؟
5. كيف تؤثر السياسة التحفيزية المعتمدة من طرف المركب على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟
6. ماهي انعكاسات معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمركب؟

أما فرضيات الدراسة فقد جاءت كالتالي:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد مقياس مينيسوتا (متطلبات الوظيفة، نوع العلاقات السائدة، الرواتب والحوافز المادية، الاستقرار الوظيفي، الإدارة المباشرة، النمو المهني) على مستوى الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي (سكيدة) عند مستوى الدلالة 0.05. وقد تفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الوظيفة على الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة عند مستوى الدلالة 0.05.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنوع العلاقات السائدة بالمؤسسة محل الدراسة على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرواتب والحوافز المادية على الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة عند مستوى الدلالة 0.05.
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستقرار الوظيفي على الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة عند مستوى الدلالة 0.05.
5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة المباشرة على الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة عند مستوى الدلالة 0.05.
6. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنمو الوظيفي على الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيدة عند مستوى الدلالة 0.05.

وقد تفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنماط الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة عند مستوى الدلالة 0.05.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط الإشراف السائد على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنوع المناخ التنظيمي السائد على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للسياسة التحفيزية المعتمدة من طرف المركب على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.
5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لانعكاسات معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا: أهمية الدراسة

- تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها محاولة علمية للكشف عن طبيعة العلاقة بين الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي بمركب (GL1K) والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- الاهتمام الخاص بالمواضيع المتعلقة بالاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي والتي تدخل ضمن اهتمامات الباحثة.
 - الأهمية التي تحظى بها ممارسات الاتصال التنظيمي في وقتنا الحاضر وما يحققه من قوة وتفوق للمؤسسات الرائدة، نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على جميع الأصعدة.
 - ظاهرة التنافس العالمي الذي مس كل المؤسسات أين أصبح التركيز على المورد البشري ضرورة حتمية باعتباره أحد أهم المزايا التنافسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها والمحافظة عليها.
 - يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة، ومساهمة قيمة في إثراء المجال المعرفي وتدعيم الباحثين والمهتمين للقيام بدراسات جديدة في نفس الموضوع.
 - يساعد هذا الموضوع على الدفع بمسيرتي المؤسسات الجزائرية لإعطاء أهمية قصوى للتميز في الأسواق، من خلال التركيز على رضا المورد البشري لتحقيق أقصى أداء ممكن.
 - معالجة الموضوع من الجانب الإتصالي باعتبار هذا الموضوع تم تداوله بشكل كبير من الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية مع إهمال أهمية الممارسات الاتصالية والدور الذي تقوم به في تسهيل سبل تعزيز الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية.

ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الاتصال التنظيمي.
- الرغبة في البحث والاطلاع على المواضيع التي تُعنى بالجانب النفسي والاجتماعي للموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية وتفسيرها بالاعتماد على المنظور الإتصالي.
- الميل الشخصي للمواضيع الخاصة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسات الاقتصادية ذات الصلة بممارسات الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي.
- معرفة أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تعزيز مستويات الرضا لدى العاملين.
- الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة وسبل تعزيزه.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- تقديم إطار نظري علمي منظم من خلال دراسة الأهمية البالغة لممارسات الاتصال التنظيمي داخل وخارج المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية التي يلعبها الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي.
- التعرف على أهمية كل من الاتصال الرسمي وغير رسمي في تحقيق أقصى أداء ممكن.
- تحديد نوع العلاقة التي تربط بين نمط الإشراف وسياسة التحفيز ونوع المناخ التنظيمي السائد بالرضا الوظيفي.
- الكشف عن انعكاسات معوقات الاتصال التنظيمي، والتي من شأنها التأثير على عملية رضا العمال وأدائهم.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تعد المفاهيم والمصطلحات العلمية إحدى الطرائق المنهجية الهامة في البحث، ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع تعاريف واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستعمله الباحث، أي أن تحديد المفاهيم المختلفة وعرض التعاريف التي ذكرت من قبل المختصين والعلماء المتعلقة بموضوع الدراسة، إنما يمثل أهمية كبيرة في تحقيق الدقة والموضوعية.¹

هناك مفهومان أساسيان تكرر استخدامهما في هذه الدراسة، وهما: الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، إلى جانب إضافة مفهوم التعزيز كونه فعل التأثير الرئيسي في هذه الدراسة. كما قمنا بتضمين مفهوم المؤسسة الاقتصادية باعتبارها المجال الذي تم اختياره للدراسة الميدانية، وسنقوم بتقديم توضيح للمعاني العلمية لهذه المفاهيم بالشكل التالي:

1. الاتصال التنظيمي:

يشمل مفهوم الاتصال التنظيمي حسب ريبيل (Riel) جميع أشكال الاتصال التي تستخدمها المنظمة لتواصل والتفاعل مع جماهيرها حيث يشمل العلاقات العامة والاستراتيجيات التنظيمية، تسويق المنتجات والخدمات، إعلانات المؤسسة، الاتصال الداخلي والخارجي، أي بعبارة أخرى، يمثل الاتصال التنظيمي مجموعة غير متجانسة من أنشطة الاتصال التي تستهدف بشكل أساسي الجماهير أو الشرائح التي ترتبط بها المنظمة.² نلاحظ أن هذا التعريف ركز على فكرة جد معقدة وهي فكرة الاتصال المتكامل، حيث يرى ريبيل أن الاتصال التنظيمي يشمل جميع النشاطات والوظائف الاتصالية المتعلقة بالمؤسسة وكذا جميع عملياتها التنظيمية والتسييرية المرتبطة بجماهيرها الداخلية منها أو الخارجية. وهو ما أشار له العالمان البرازيليان **طوركاو و كانش (Torquato and kunsch)** واللذان يدعمان أطروحة الاتصال المتكامل حيث يعتبران الاتصال التنظيمي فلسفة تتلاقى من أجلها جميع المجالات والعلوم المختلفة، الأمر الذي يسمح بتناغم العملية الاتصالية، حيث يفترض هذا المنظور اتحادا للاتصالات المؤسسية، كاتصالات التسويق، الاتصال الداخلي والاتصالات الإدارية والتي تشكل مركبات وأبعاد الاتصال التنظيمي، حيث يؤكد **طوركاو (Torquato)** أن الاتصال التنظيمي "هو الاحتمال التنظيمي الراجح والذي يجمع بين أساليب الاتصال الثقافي والتواصل الإداري والتواصل الاجتماعي وأنظمة المعلومات"³، أما **كانش (kunsch)**

¹ خالد حامد، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 96.

² Riel, C., Principles of Corporate Communication, Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995, p 15.

³ TORQUATO, G., Tratado de Comunicação Organizacional e Política, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002, p. 35.

فيرى أن التخطيط الجيد للاتصال التنظيمي يتم من خلال الاهتمام بالاتصال الداخلي من خلال وضع أهداف محددة وواضحة لضمان نجاح التفاعل الممكن حدوثه بين المنظمة والمتعاونين معها من خلال توفير وسائل ودعائم لتعزيز التكامل داخل وخارج المؤسسة من خلال تشجيع الحوار وتبادل المعلومات والخبرات المشتركة بين جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة¹ وهو الأمر الذي يمكن تلخيصه في الأبعاد التي اقترحها تيفانت (Thévenet) عام 1988 والذي أكد على أهمية الاتصال داخل المؤسسة، ويربط أدائها السليم بجودة العلاقات والتبادلات بين الجهات الفاعلة في الشركة، حيث يرى أنها تخضع لأربع أبعاد سنقوم بذكرها مع التعليق عليها والمتمثلة في:²

- **البعد البيروقراطي:** ويتمثل في التعبير عن المفهوم الآلي للمؤسسة، الذي تطور من خلال العديد من وسائل الإعلام، وقنوات التوزيع مثل المذكرات المجلات الداخلية والاجتماعات الإعلامية، أو مجرد النقل الشفهي للتعليمات. ركز هذا البعد على الاتصال الرسمي ومختلف وسائل وقنوات توزيع المعلومات التقليدية داخل المؤسسة بالاعتماد على المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة .
- **البعد العلائقي:** المقصود به هو الرغبة في إنشاء مناخ اتصالي يقوم على سلوكيات وتصورات الأفراد، حيث يحتاج الفرد داخل المؤسسة إلى إقامة علاقات واتصالات مع الشركة ومختلف الفاعلين بها، هذا الأمر يساعد على خلق مناخ علائقي جيد والذي يعتبر مصدرا لمناخ اجتماعي جيد كذلك. يشير هذا البعد إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية للأفراد داخل المؤسسة والتي من شأنها خلق مناخ علائقي اجتماعي مناسب يبنى بالاعتماد على اهتمامات وتصورات واحتياجات المورد البشري داخل المؤسسة، والذي من شأنه تنشيط عملية تدفق المعلومات التي يتم تداولها، حيث يشير هذا البعد إلى حاجة الفرد إلى الاتصال وتكوين علاقات اجتماعية داخل التنظيم، الأمر الذي يمنح الأفراد القدرة على التكيف داخل المؤسسة من خلال الاتصالات غير رسمية دون الإفراط في ذلك. وهو ما أشار له باتسون ووتسلافيك (Bateson and Watzlawick) في 1972 إلى أنه يجب السماح بهذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة لتكوين مناخ علائقي جيد، فالاتصالات الرسمية التي تخلو من المشاعر تؤدي إلى عالم من

¹ KUNSCH, M. M. K, **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**, São Paulo, Summus, 2003, p. 150

² Christian Michon, **Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer, Communication et Organisation**, 1994, mise en ligne le 26 MARS 2012, Consulté le 04 novembre 2020, URL : [Http // journalopenedition .org/communicationorganisation/1713](http://journalopenedition.org/communicationorganisation/1713) ; DOI : 10 .4000/communicationorganisation .1713, P 02.

العلاقات المصطنعة، وهو ما يساهم في خلق جو متوتر وبيئة عمل مشحونة غير مرغوب فيها. الأمر الذي أكد عليه **أحمد خاطر** حيث يعرف الاتصال التنظيمي بأنه: " عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل، ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونوه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف، وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي"¹.

■ **البعد الرمزي:** هو البعد الذي يمثل المجتمع البشري والشعور بالانتماء لكل فرد، والتعبير عن الفطرة السليمة للأفراد مما يسمح للمؤسسة بالعمل بشكل أفضل من خلال إحضار كل فرد لواقعه الاجتماعي إلى الحياة في بوتقة جماعية داخل المؤسسة. يشير هذا البعد إلى ضرورة وجود رابط بين الواقع الاجتماعي المعاش من طرف العامل في الحياة الواقعية والحياة العملية كاللغة، اللباس، الخدمات الاجتماعية مختلف هذه الرموز تعزز شعور الانتماء والذي يسمح بتقديم أقصى أداء ممكن من طرف الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة .

■ **البعد الإستراتيجي:** تمثل القوة التي تهدف إلى التوجيه، المراقبة، التأثير والتحكم في مجموع الاستراتيجيات الفردية. هذا البعد قارب وظائف الاتصال الداخلي لوظائف الإدارة، فالإدارة تنطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل ضمان تحقيق هذه الوظائف لأهدافها فعمليات التخطيط والتوجيه تعتمد على توافر المعلومات والبيانات الكمية والوصفية والتي تسمح بإنشاء مختلف الخطط وكذا القدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات، حيث يؤكد من جانبه **كريبس (Kreps)** على أن الاتصال التنظيمي هو: " عملية يحصل من خلالها أعضاء المنظمة على المعلومات والتغييرات المتعلقة بهم، حيث يرى أن وظيفة الاتصال التنظيمي الأساسية هي توفير المعلومات والبيانات لأعضاء المنظمة"². وفي نفس السياق عرف الاتصال التنظيمي على أنه: "إنتاج وتوفير وتجميع البيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها، وتبادلها، وإداعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وتعليمات جديدة، مع التأثير في سلوك الأفراد والجماعات سلباً أو

¹ وهيبة بلحاجي، الاتصال المؤسسي وعلاقته بتنفيذ عملية التشريع: دراسة وصفية استطلاعية لحالة المجلس الشعبي الوطني 2000-2002، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 33.

² Kreps. G, organisational communication : theory and practice, New York, Longman, 1990, p 56.

إيجاباً، وتتم عادة في صور متبادلة بين جانبين لا من جانب واحد، مع اتصالها بثلاث عناصر، عقلية وعاطفية وإرادية لتأثيرها بما يدور في ذهن كل من المرسل والمستقبل من أفكار واتجاهات وعواطف.¹

كما يعتبر محمد علي شهيب الاتصال التنظيمي "من أهم عناصر التنظيم الإداري لأنه يسهل عملية تدفق المعلومات لصنع القرارات الرشيدة، فهو بمنزلة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمنشأة، كما يمكن من معرفة مشاعر الفاعلين العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات التنظيمية."² ويعتبر الاتصال التنظيمي حسب هذا التعريف ضرورة ماسة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة نظراً لتبوءه مكانة كبيرة في إحكام الرقابة على سير العمل في المشروع ومتابعة الموارد البشرية عن طريق التقارير، والتي تمكن الإدارة من تقييم النتائج ومستويات الأداء والرضا الوظيفي³، وهو الأمر الذي يساهم في تقريب وجهات النظر وتبني المفاهيم المشتركة والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والذي يعتبر من أصعب العمليات الإدارية في المؤسسة، كما ركز هذا التعريف على نقطة مهمة وهي أنه يمكن التعرف على مشاعر الموظفين من خلال ممارسة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الأمر الذي يساهم في فهم أعمق لمستوى رضاهم من عدمه عن الوظيفة أو المهام المفروضة عليهم، أو عن علاقتهم مع زملائهم أو رؤسائهم والمناخ التنظيمي ككل داخل المؤسسة.

ويعرف الاتصال التنظيمي كذلك على أنه: "فكرة ذات سياق تنظيمي ترجع إلى مجموعة من الوجود الاجتماعي تحمل خاصية جماعية أو شعبية، كفكرة لنظام تنظيمي تجيب مبدئياً على حتميات متوازنة داخليا وخارجيا، وهذه الفكرة تحيلنا بالسماح لاتصالات مدروسة تنتج أفعال وتتطور في مجموعة تمتلك نوعاً من الحركية الوظيفية أو التنظيمية، أي تتبع قوى الغلق التي تقع في المحيط، فالاتصال التنظيمي ينشغل أيضاً بمعرفة الاتصال بكل أشكاله ومشاركته توظيفياً أو تطوره تنظيمياً."⁴ يركز هذا التعريف على المفهوم الوظيفي للاتصال التنظيمي داخل الجماعة وحتمية توازن مختلف الأنشطة والأشكال الاتصالية الداخلية والخارجية المتعلقة بالمؤسسة الرسمية منها وغير الرسمية باعتبار أن العاملين بهذه

¹ متعب جابر خيراني، نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية دراسة حالة بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 21.

² جمال بن زروق، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 01، 02، 2010، ص 402.

³ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص 137-138.

⁴ Lucien Sfez, Dictionnaire Critique De La Communication : communication et organisation, Tomel, Wassily Kandinsky, Paris, 1993, p 532.

الأخيرة يشكلون حسب مفهوم المنظمة عند "وتسلافيك" مجتمعا صغيرا يعتبر امتدادا للمجتمع الذي تنشط فيه المنظمة والذين يشكلون الوحدات الأساسية للعملية الاتصالية والتي تتطلب جهود الجميع من أجل إدارة النزاعات الناتجة عن التفاعل مع البيئة بغية تحقيق التناسق والتكامل وهو ما يسمح بالتكيف والاستمرار في بيئة شديدة التغير نظرا لتطور المعطيات النفسية والاجتماعية والتقنية، الأمر الذي أشار إليه تعريف "جون بيرال إنيش" (Jean-Pierre Lehnisch) للاتصال التنظيمي والذي أكد على أنه: "الاتصال داخل التنظيم أو المؤسسة والذي يستغل ويستثمر بتعداد أفراد المؤسسة الناتج عن التفاعل مع البيئة وأيضا مع التطورات التقنية والسوسيولوجية التي تسمح بالعلاقات بين الأفراد، كما أن الكل يمثل المؤسسة أي المفارقات والتحديات النامية".¹ فازدياد أهمية الصورة الداخلية للمؤسسة يلزمها بإدارة الاتصال بفعالية داخلها وخارجها وفق ميكانيزمات محددة لتسيير العنصر البشري، باعتبار المستخدمين داخلها بمثابة سفراء خارجيين لها، والذين يعكسون مدى صدق الصورة الخارجية المروج لها من عدمه من طرف المؤسسة.

وقد حدد كل من دانييلز وسبيكر وبابا (SPIKER B. & PAPA, TD, DANIELS) ثلاث نماذج أو وجهات نظر للاتصال التنظيمي والمتمثلة في²:

■ **النموذج التقليدي:** حيث يُنظر إلى الاتصال التنظيمي من خلال هذا النموذج على أنه نشاط يمكن قياس سلوكه وتوجيهه وتصنيفه أي أن هناك علاقة بين عملية الاتصال والفعالية التنظيمية، حيث يعتبر هذا النموذج أن المنظمة بمثابة آلة (رؤية آلية)، يُنظر إلى الاتصال التنظيمي على أنه عملية ميكانيكية، من منظور أكثر حداثة، الاتصال التنظيمي هو عملية عضوية وديناميكية وهو النموذج السائد والمعتمد حاليا.

■ **النموذج التفسيري:** يرى المنظمات كثقافات، حسب هذا المنظور التنظيم هو ظاهرة ذاتية والعمل الاجتماعي ممكن فقط عندما يمكن للناس مشاركة المعاني الذاتية. يُنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها شبكة من الدلالات، حيث يحاول البحث التفسيري الكشف عن الحقائق التي تم إنشاؤها اجتماعياً في المنظمات، حيث يتم دراسة الاتصال كعملية يحدث من خلالها هذا البناء

¹ Jean-Pierre Lehnisch, **La communication dans l'entreprise**, 5^{ème} édition, maison Vendome, Paris, 2004, p 25.

² Cleusa Maria Andrade Scroferneker, **qu'est-ce que la communication organisationnelle dans un pays de contact**, article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-societes-2004-1-page-79.htm> , consulté le 28/07/2022.

الاجتماعي، أي الرموز والمعاني التي تتطوي على الأشكال المختلفة للسلوك التنظيمي. يُنظر إلى المنظمة أيضاً على أنها مساحة للتفاوض نتاج التعاملات الجماعية. وبالتالي، يركز المنظور التفسيري على العملية الرمزية التي تبني اجتماعياً الواقع التنظيمي، وهذا الواقع التنظيمي مبني اجتماعياً من خلال عملية التواصل. بمعنى آخر، يتم إنشاؤه والحفاظ عليه من خلال التفاعل بين الأفراد، بينما يدرك المنظور التقليدي عالم العمل الاجتماعي، والتفاعل كعناصر تتكون من سلوكيات ملحوظة وملموسة، أما المنظور التفسيري فيحاول إظهار أن الثقافة هي ما يكمن وراء هذه السلوكيات الواضحة.

■ **النموذج النقدي:** فهو يقترب من المنظمة كأداة للنقد ينصب تركيزها على الطبقات التنظيمية المضطهدة: العمال، والنساء، والأقليات، والمجموعات الأخرى التي تم تحديدها على أنها طبقات مضطهدة .

حيث يرى **دينيس مومبي (Dennis Mumby)** أن المنظمات ليست أماكن محايدة لإنتاج وتبادل المعاني فقط، على عكس ذلك فهي تظهر سياقات الصراع بين مجموعات المصالح وأنظمة التمثيل المتنافسة.¹ أما **ستانلي دييتز (Stanley Deetz)** فهو يرى أن الأمر يتعلق بالدفاع عن الأفراد من تأثير أشكال معينة من التنظيم، فوفقاً له يجب على المجتمع التأكد من أن الشركات لا تستحوذ على الصالح العام أكثر مما تعطيه في شكل منتجات أو خدمات أو ضرائب.²

مما سبق يمكن القول إن عملية تحديد مفهوم للاتصال التنظيمي هي عملية معقدة فهو يتضمن العديد من الأبعاد والمؤشرات، حيث تم الإشارة إليه حسب **أليس زوزيما (Alice Zozima)** في الكثير من الأدبيات الحديثة بالاتصال المتكامل، والذي يتضمن نقل وتبادل ونشر المعلومات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، أو مع مختلف المنظمات والفاعلين والمتعاونين الذين تربطهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المنظمة، حيث يخضع لمجموعة من الشروط والميكانيزمات المحددة في إطار الاتصال الرسمي أو غير رسمي، والذي يخضع لشروط الجماعة، بهدف تكوين وتحسين الفعالية الاتصالية الفردية والجماعية داخل التنظيم بالموازاة مع وظائفها الإدارية التسييرية منها والتنظيمية، أو خارجه من خلال العلاقات العامة، والتي تهدف لتحسين وإدارة سمعة المؤسسة، وكذا الاتصال التسويقي لتسويق المنتجات

¹ Bertrand Parent, **Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis**, Communication et organisation [En ligne], 25 | 2004, mis en ligne le 10 octobre 2017, consulté le 08/08/2022. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2958> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation, 2958, p 06.

² Deetz Stanley, **Transforming Communication**, transforming Business, Hampion Press, 1998, p 16.

أو الخدمات عن طريق استخدام العديد من الأساليب الاتصالية على غرار الإشهار بمختلف دعائمه وتقنياته وكذا العلاقات مع الصحافة، فضلا عن الاتصال الحثي من خلال تنظيم المعارض والأبواب المفتوحة وغيرها من الدعائم الاتصالية التي تهدف إلى التعريف بالمؤسسة ورسم صورة ذهنية مستحبة لدى جماهيرها، والتي تحرص فيها المؤسسة على أن تكون المصدر الأول لأي معلومة تخصها، أين يتم تبليغها للإعلام لتجنب تزيف الحقائق أو ظهور الإشاعات الهدامة حولها.

ولتبليغ المعلومات بشكل فعال تستخدم المؤسسة مجموعة من الوسائل والدعائم الاتصالية من أجل تحقيق الترابط والتعاون بين أفرادها، والسعي المشترك لتحقيق أهداف المنظمة على المستويين الداخلي بتسييرها للعملية الإدارية بفعالية من جهة وتقوية العلاقات الاجتماعية والمهنية بين أفرادها من جهة أخرى، أما على المستوى الخارجي فيتم ذلك من خلال دعم صورة المؤسسة والتي هي عادة انعكاس عن الصورة الداخلية لها، عن طريق النشاطات الاجتماعية والانسانية في إطار المؤسسة المواطنة.

أما التعريف الإجرائي المناسب للاتصال التنظيمي في دراستنا الحالية، فيتمثل في مختلف السياسات والأساليب والاستراتيجيات، وكذا الوسائل والدعائم الاتصالية المتنوعة التي يستخدمها مركب تمبيغ الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة (GL1K)، والتي تتماشى وطبيعة صلابة وهرمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعدد وتعقد مستوياته التنظيمية عن طريق ممارسة مختلف الاتصالات الرسمية جنباً إلى جنب مع الاتصالات غير الرسمية، والتي تتم بصورة أكثر ارتجالية في شكل عمودي ذي اتجاهين صاعداً أو نازلاً، أو تلك الاتصالات الأفقية والمحورية، والممارسة أكثر شيء من طرف رؤساء المصالح مع مرؤوسيه المباشرين، أو التي تتم بين رؤساء المصالح فقط أو بين المرؤوسين في حد ذاتهم، كما يمارس المركب الاتصال التنظيمي من خلال التنسيق مع المؤسسات الأخرى، سواء داخل الشركة الأم - سوناطراك- والمتمثلة في فروعها المختلفة والتي تبلغ أكثر من 120 فرعاً، أو مع المؤسسات الخارجية الوطنية العمومية منها أو الخاصة، وكذا المؤسسات الدولية أين يُعرف على المركب إبرامه للعديد من الصفقات والاتفاقيات في السنوات الأخيرة مع هذه المؤسسات في إطار عمليات تبادل المصالح (*B2B) من جهة أو من أجل تقديم الدعم والمساعدات الاجتماعية باعتبارها مؤسسة مواطنة، أو تلك الاتصالات

* B2B بمعنى Business to Business أي التعامل بين شركة وشركة، أو بين مؤسسة ومؤسسة، أو بين مؤسسة وإدارة حكومية، أو بين شركة / مؤسسة ومؤسسة أعمال خيرية أو جمعية، أي يتم التعامل بين جهات معنوية. مثال ذلك تقديم خدمات الحراسة الأمنية من قبل شركة أمن متخصصة إلى مركب تمبيغ الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة.

التي يقوم بها في إطار التنسيق مع المؤسسات المناولة* والتي يقوم بتوظيفها تحت إشرافه على غرار مؤسسات النظافة، الإطعام والأمن والوقاية من جهة أخرى.

2. تعريف الرضا الوظيفي:

الرضا لغة هو ضد السخط وارتضاه رآه له أهلاً، ورضي عنه بمعنى أحبه وأقبل علي، وفي معجم الصحاح في اللغة والعلوم فذكر الرضا وكذلك الرضوان والمرضاة، ورضيت الشيء وارتضيته فهو مرضي.¹

ولقد تناولت العديد من الأدبيات والرؤى الفكرية مفهوم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، حيث تكمن أهميته في اهتمامه بمشاعر جميع العاملين حول متغيرات البيئة المحيطة بهم دون استثناء، ومختلف العوامل المؤثرة على مشاعرهم الوجدانية بغض النظر عن مستواهم التعليمي أو موقعهم ضمن مستويات الهيكل التنظيمي .

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله إيجابياً وهو راض عنه، ولكن كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية أي كان غير راض عن عمله."² ركز هذا التعريف على أن الرضا الوظيفي هو حالة شعورية قد تكون إيجابية إذا تحققت مختلف الاشباعات التي يسعى العامل إليها من خلال ممارسته لعمله، أما في حالة عدم تحقق هذه الاشباعات تنتج عنها مشاعر سلبية اتجاه العمل، الأمر الذي يؤثر على مستوى الرضا لديه اتجاه العمل والمؤسسة التي ينتمي إليها، هذ المشاعر تعبر عن موقف العامل اتجاه عمله، فهو بحاجة للشعور بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لمهامه الوظيفية وهو ما عبر عنه "البلادي" في تعريفه بأنه: "شعور داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالسعادة والارتياح لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته الوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام."³

* **المؤسسة المناولة:** بمعنى *sous-traitante* ويطلق عليها تسمية شركات التشغيل المؤقت يتمثل دورها في تقديم خدمات متنوعة للمركب باعتباره المؤسسة الأمرة كالإطعام والأمن والنظافة لمدة زمنية محدودة حسب مدة التعاقد المتفق عليها بين الطرفين والتي حددت مسبقاً بناءً على دفتر الشروط والذي يحدد المعايير التقنية والتزامات كل طرف.

¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، *لسان العرب*، المجلد 14، دار صادر للنشر، بيروت، 1994، ص 323.

² رندة مقبول، *درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية*، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص 11.

³ صالح البلادي، *الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 20.

وفي تعريف آخر له يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها ما يتعلق ببيئة العمل، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه."¹ يرتبط هذا التعريف كذلك بمجموع الحاجات المتوقع الحصول عليها من طرف العامل بالتوازي مع ما يقدمه لهذا العمل كما يحصر العوامل المؤثرة على رضاه الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي وكذا ظروف الوظيفة في حد ذاتها، هذه العوامل من شأنها أن تحقق طموحاته من الوظيفة، وبالتالي يتحقق الرضا عن العمل. وهو ما أشار إليه هوبوك (Hoppock) حيث اعتبر مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية حيث يعرفه على أنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المؤسسة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير."²

ويعرف كذلك بأنه: "الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، حيث يكون مثلا لقدراته وميوله لما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره، ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية."³ لا غرو أن هذا التعريف يركز على تحقيق الرغبات الخاصة بإرضاء النفس من خلال رضا العامل عن عمله الذي يكسبه الاحترام لذاته وهو يعتبر من أعلى مستويات الرضا التي يطمح أي فرد لتحقيقها والتي تنعكس بشكل إيجابي على علاقاته الاجتماعية داخل العمل إذ تجعل منه فردا محبا، مقبلا ومتحمسا لأداء مهامه بشكل جيد، وهو ما يجنبه العديد من المشكلات اليومية المتعلقة بالعمل كالصراعات والخلافات مع الزملاء أو مع المشرفين والتي قد ينتج عنها عقوبات مادية أو معنوية كالخصومات من الراتب أو المردودية أو من خلال توجيه الإنذارات الشفوية، والتي من شأنها التأثير بشكل كبير على نفسية العامل، كما تجدر بنا الإشارة إلى أن احترام العامل لذاته يساعد كثيرا في حل المشكلات المرتبطة بنفسيته ومدى ارتياحه لأداء عمله.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 231.

² مسعود حساني، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة: دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص 69.

³ سالم الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 65.

ولقد تعددت المفاهيم المشابهة والتي يتم التعبير بها عن مفهوم الرضا الوظيفي كالاتجاه النفسي نحو العمل، الروح المعنوية، التوافق المهني أو الجاذبية للعمل، وكلها تصب في بوتقة واحدة والمتمثلة في محاولة فهم المشاعر النفسية للأفراد داخل التنظيم اتجاه العمل، هذه المشاعر التي قد تكون إيجابية معبرة عن رضا العاملين، هذا الرضا الذي قد يكون كلي أو جزئي والذي يترجم في الشعور بالانتماء والولاء اتجاه المؤسسة والذي ينعكس على أداء الأفراد داخلها، أو قد تكون مشاعر سلبية تعبر عن عدم الرضا الكلي أو الجزئي كذلك والتي تستوجب فهمها ودراستها للوقوف على أسبابها ومعالجتها.

وهو ما يتوافق مع رأي **الحميري** باعتباره أن الرضا الوظيفي ما هو إلا مجموع المشاعر الوجدانية والموقف العام والشعور النفسي بالقناعة في إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل وتوقعاته من الوظيفة، مع ارتفاع الروح المعنوية والولاء والانتماء للعمل.¹

ويمكن استنتاج جملة من الاتجاهات الخاصة بالعلماء عند تعريفهم للرضا الوظيفي من خلال جملة التعريفات السابقة نذكر من بينها:

الاتجاه الأول: يعرف الرضا الوظيفي من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة سواء كانت هذه الإشباعات نفسية أو مادية.

الاتجاه الثاني: يرى أن الرضا الوظيفي ما هو إلا مشاعر وجدانية واستجابات عاطفية إيجابية أو سلبية لمشاعر العامل اتجاه عمله أو موقفه من العمل في حد ذاته.

الاتجاه الثالث: يرى أن حدوث الرضا الوظيفي يعتمد على مجموع الظروف والعوامل البيئية الخاصة بالعمل والتي توفرها المؤسسة للعامل سواء كان هذا الرضا بشكل عام عن جميع جوانب العمل أو رضا جزئياً يشمل الرضا عن بعض الجوانب دون غيرها.

يلاحظ من خلال عينة التعاريف السابقة أن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد ذلك باعتباره موضوعاً فردياً يختلف من شخص لآخر فما يرضي عاملاً معيناً ليس بالضرورة أن يرضي جميع العمال الآخرين، كما تتعدد طرق قياسه نظراً لتعدد مؤشرات وتعهدها، والتي لا تعطي نتائج حاسمة نظراً لتفرد الطبيعة البشرية للأفراد، كما أن هذه الأبعاد والمؤشرات في حالة تحوّل وتطور دائم نظراً لما تقرضه السياقات النفسية والبيئية الداخلية والخارجية المختلفة على العامل.

¹ موقف عدنان الحميري، أمين أحمد المومني، **هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية**، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 169-170.

ويمكن التعبير على الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر النفسية والوجدانية الإيجابية اتجاه العمل في حد ذاته أي طبيعة النشاط والمهام التي يقوم بها بشكل روتيني ومتكرر داخل المركب، أو اتجاه العناصر المكونة للمؤسسة سواء كانت مادية على غرار العوامل الفيزيائية كمحيط العمل، التجهيزات المكتبية، أو تصميم ورشات ومكاتب العمل، الإنارة والتهوية، درجة الحرارة، أو مالية كالرواتب والمكافآت والمنح والاعانات الاجتماعية، فضلا عن الحوافز الفردية والجماعية، أو قد يتضمن الرضا عن العلاقات الإنسانية المتوفرة في مكان العمل الشخصية منها والمهنية، والتي تعتمد بشكل مباشر على الاتصال الشخصي المباشر مع جماعات العمل كالمشرفين والزملاء، باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يطمح دائما لتكوين علاقات اجتماعية داخل المحيط الذي يتواجد فيه، الأمر الذي يساعد على تحقيق مجموعة من الإشباعات والتوقعات النفسية من هذا العمل خاصة تلك المتعلقة باحترام الفرد لذاته، والتي يمكن استنتاجها من طبيعة الثقافة التنظيمية والاتصالية المتبناة من طرف المؤسسة، حيث يسعى المركب إلى التخفيف من وتيرة الاتصال المباشر وفرض الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتسيير جميع العمليات الاتصالية به التنظيمية والتسييرية، وهو ما يحدد المناخ التنظيمي العام السائد بالمؤسسة وطبيعة النمط الإشرافي المعتمد، والذي يتحدد نتيجة لنوع القيم المشتركة المتبناة أو المعتمدة من طرف المؤسسة والمفروضة على مواردها البشرية.

3. تعريف التعزيز:

لقد تناولت العديد من الأدبيات الكثير من مفاهيم وتعريفات للتعزيز خاصة الأدب العالمي المتخصص في علم النفس وعلوم التربية والتي ستتطرق لبعضها فيما يلي:

فالتعزيز لغة من الفعل عزز بمعنى عظمه أو قواه، فالتعزيز سلوك لفظي أم غير لفظي، فهو مكافأة بعد النجاح، أو عقاب بعد الخطأ.¹

ويعرف التعزيز على أنه: "عملية تدعيم السلوك المناسب أو زيادة الاحتمالات في المستقبل بإضافة مثيرات إيجابية أو إزالة مثيرات سلبية بعد حدوثه، ولا تقتصر وظيفة التعزيز على زيادة احتمالات تكرار السلوك في المستقبل، فهو ذو أثر إيجابي".² ركز هذا التعريف على عملية دعم السلوكيات الإيجابية للأفراد من خلال إثارة اهتمامهم بالأشياء التي يريدون الحصول عليها فعلا والتخلص من كل الأشياء التي

¹ أحمد مختار عمر، اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 543.

² هاشم راضي جثير العوادي، التعزيز، دار هارون للنشر والتوزيع، العراق، 2003، ص 12.

تثير استيائهم وعدم رضاهم، وهو ما تتبناه المؤسسات الاقتصادية اليوم والتي تهتم بمواردها البشرية من خلال تقديم التحفيزات المعنوية والمادية والإصغاء لشكاوى واقتراحات موظفيها لتحسين ظروف العمل.

كما يعرف كذلك بأنه: "هو مفهوم تحسين الميزات، فهو يستثير الدافعية ويقدم تغذية راجعة بناءة".¹ يحاول هذا التعريف إلقاء الضوء على فكرة تحسين ما هو موجود أصلاً بشرط أن يكون إيجابياً، الأمر الذي يحقق النتائج المرجوة من خلال التفاعل بين المثيرات والاستجابات، بحيث نجد العديد من المؤسسات تقوم بإجراء دورات تدريبية وتربصات مهنية للعمال الذين يتفوقون في مجال معين وذلك من أجل تعزيز ودعم نقاط القوة التي تميزهم الأمر الذي يساعد على تحسين الأداء والشعور بالرضا والتقدير.

وفي تعريف آخر له يمثل التعزيز: "حدث إذا اتبع السلوك الإجرائي، فسيؤدي إلى زيادته واستمراريتها واحتمال تكراره في المستقبل".² يؤكد هذا التعريف على أن عملية التعزيز تؤدي إلى التكرار والحصول على نفس النتائج مستقبلاً لذلك يجب الاهتمام بتعزيز المشاعر الإيجابية للعمل نحو المؤسسة ورؤسائهم وزملائهم من خلال التواصل معهم بصفة منتظمة وفتح المجال للتعبير عن آرائهم وتطلعاتهم وهو ما يعزز مشاعر الانتماء والرضا لديهم الأمر الذي يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها في كل مرة.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنه تم تناول مفهوم التعزيز من المدخل السلوكي حصراً مع أن معناه قد يتخطى ذلك لأن ما قد يعتبر تعزيزاً لشخص ما قد لا يناسب شخصاً آخر، كما أنه ليس بالضرورة توفر المثيرات يحقق النتائج المرجوة، كما أن معظم الدراسات الحديثة تشير إلى أنه لا يمكن تعزيز شيئين معاً وفي وقت واحد وهذا ما لم يتم الإشارة إليه في التعريفات السابقة.

ويمكن تعريفه على أنه عملية دعم المؤسسة للميزات الإيجابية للعمال، وكذا مختلف السياسات التنظيمية والتسييرية والتي تلقى الاستحسان والرضا من طرف مواردها البشرية، وهو الأمر الذي من شأنه أن يخلق صلة وطيدة بين الموظفين والمؤسسة، هذه الأخيرة والتي تسعى إلى بقائها واستمراريتها من خلال الاهتمام بمواردها البشري، من خلال توظيفها لمختلف الوسائل والتقنيات والاستراتيجيات الاتصالية المتاحة في المحيط على المستويين الداخلي والخارجي، من أجل فهم أكبر لاحتياجات موظفيها، وهو ما يتيح لها الفرصة لزيادة كفاءتهم ورفع جودة الأداء المقدم من طرفهم عن طريق استخدام التعزيز كأسلوب فعال وبديل للعقاب من خلال إظهار الاهتمام عن طريق تعزيز الاتصال اللفظي بعبارات المديح والثناء

¹ حسن القبلي، التعزيز في الفكر التربوي الحديث، دار أمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 11.

² عبد المجيد نشواتي، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1991، ص 281.

والشكر، وكذا تعزيز الاتصال غير اللفظي من خلال إشارات اليد وإيماءات الوجه والتي تعبر عن الامتتان والشكر والرضا لما يقدمه الموظف، إضافة إلى الإثابة والمكافأة المادية والمعنوية، الأمر الذي من شأنه أن يقوي احتمالية تكرار السلوكيات الإيجابية وزيادة فرصة ظهورها مستقبلا، فالتعزيز لا يكون تعزيزا إلا إذا كانت نتائجه إيجابية، من خلال تحسين السلوك وزيادة حدوث السلوك الذي نرغب فيه من خلال اعتماد مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة (GL1K) على الاتصال التنظيمي لتثبيت أو تشكيل أو تعديل السلوك الذي يرغب في الحصول عليه متمثلا في دراستنا هذه في الرضا الوظيفي، والتي تم إثبات من خلال الدراسة الاستطلاعية وجود رضا جزئي للعمال والذي يختلف من عامل إلى آخر عن العمل داخل المركب.

4. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد عرف العديد من الباحثين سواء من الناحية الاقتصادية أو الناحية الاجتماعية أو حتى القانونية، لكن ما يهمننا في هذا المقام هو الناحية الاقتصادية لأننا قمنا بدراستنا في مؤسسة اقتصادية والمتمثلة في مركب تجميع الغاز الطبيعي (GL1K) والتي نحن بصدد تحديد مفهومها:

فالمؤسسة عموما حسب المنجد الأبجدي مأخوذة من فعل أسس وتعني جمعية أو شركة.¹ وتعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها "مجموع عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية، والتي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة، كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية وجدول المؤشرات."² حيث يركز هذا التعريف على أهم العناصر المكونة للمؤسسة الاقتصادية انطلاقا من الكوادر البشرية والوسائل المستخدمة في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات المختلفة وصولا إلى المعاملات المالية بالمؤسسة وكيفية تسييرها، في حين ركز تعريف عبد الرزاق بن حبيب على العملية الإنتاجية والقيمة المضافة التي تقدمها في السوق حيث يعرفها على أنها: "تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج."³ في حين ركز تعريف صمويل عبود على الشق القانوني والاجتماعي الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية حيث

¹ علي بن حسن الهنائي، المنجد الأبجدي، المؤسسة الوطنية للكتاب، بيروت، 1986، ص 146.

² العربي دخموش، إقتصاد المؤسسة، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 3.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 24.

يعرفها على أنها: "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة".¹

أما بيرتلونفي (L. Bertalanffy) فيرى أنها عبارة عن هيكل اجتماعي وعمل اقتصادي تتمتع بخصائص اقتصادية متنوعة، ويمكن وصفها كنسق مفتوح لأنها:²

- مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- تملك حدودا تمكنها من رسم حدود لها، وتفصلها عن البيئة الخارجية
- هي نسق مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغييرات البيئة بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها وبواسطة نشاطات أعضائها.

ومهما تعددت التعاريف فإنها تتفق على كون المؤسسة الاقتصادية عبارة عن شكل قانوني واجتماعي منظم، مكونة من مجموعة من الأفراد ذوي الاختصاصات المختلفة يقومون بمجموعة من المهام المتنوعة ضمن مستويات تنظيمية مختلفة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، يتمثل نشاطها عادة في تبادل السلع أو الخدمات وهو ما يقوم به مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة فهو عبارة عن نسق اقتصادي مفتوح مؤطر قانونا، مكون من مجموعة من الأقسام والمصالح التي تنشأ بها اتصالات داخلية مسؤولة عن تسيير أعمالها وتنظيم كواردها البشرية، وكذا مجموعة من الاتصالات الخارجية المسؤولة عن تبادل السلع والخدمات بينها وبين فروع سوناطراك الأخرى أو مع الشركات الخارجية، وكذا الترويج له وإدارة سمعته وصورته الخارجية وذلك بهدف ضمان بقائه واستمراره.

¹ صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 58.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د.م.ن، الجزائر، 1992، ص 11.

سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الاستعانة بالدراسات السابقة من أهم خطوات البحث العلمي، فهي تشكل صعوبة كبيرة لبعض الباحثين، نظرا لعدم معرفتهم بجذوى الرجوع إلى الدراسات السابقة، وعدم تمكنهم من تحديد الدراسات المرتبطة بمجال دراستهم، وأيضا تحديد أنواع الدراسات السابقة، ثم كيفية الاختيار منها، وطريقة عرضها في بحثهم.¹ وقد حدد الباحث " محمود حسن إسماعيل " في مؤلفه " مناهج البحث الإعلامي " أهمية الدراسات السابقة في النقاط التالية:²

- وضع الدراسة في الإطار الصحيح، وتبيان ما ستضيفه الى التراث الثقافي.
- توضيح وشرح خلفية موضوع الدراسة.
- عدم التكرار غير المفيد، وعدم إضاعة الجهود في دراسة موضوعات بحثت بشكل جيد.
- بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومجالاتها.
- تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها.
- تزويد الباحث بالكثير من المراجع والمصادر المهمة.
- بناء فروض البحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها آخرون.
- استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.
- توجيه الباحث إلى تجنب الأخطاء ونواحي التقصير التي وقع فيها الباحثون الآخرون.

وفي دراستنا هذه حاولنا الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لموضوع بحثنا، حيث حاولنا الاستفادة منها قدر الإمكان، انطلاقا من بداية طرح إشكالية بحثنا مروراً بتنظيم وتحديد مجموع الخطوات المنهجية والأدوات المعتمدة لجمع المعلومات والبيانات وصولاً إلى نتائج الدراسة، أين تمكنا من الحصول على الدراسات الآتية حسب متغيرات الدراسة:

1. الدراسة الأولى:

وهي بعنوان: " أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2017/2015"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطلبة: سعاد عبد الوهاب، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2017/2018.

¹ خالد نايلي، إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص: الاتصال وإدارة الأزمات، قسم: علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة، 2012-2013، ص 38.

² محمود حسن إسماعيل، مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص ص 83-84.

تتمحور هذه الدراسة حول الأهمية الواجب إعطاؤها للاتصال التنظيمي بتوفير واستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة للاتصال، وهو ما يؤثر إيجابيا على الموظفين في المؤسسة ويجعلهم مصدر اهتمام ويحقق رضاهم، وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير على الرضا الوظيفي في المؤسسات بصفة عامة، وعلى مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو المقصود بالاتصال التنظيمي وما هي أنواعه؟
- هل تؤثر ظروف العمل المناسبة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة؟
- هل يساهم الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكيف ينعكس ذلك على الرضا الوظيفي للموظفين؟

ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي وتساؤلات الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة اللذين يعتبران من أكثر المناهج كفاءةً للحصول على المعلومات الوصفية من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خلال الفترة الممتدة من 2015/2017، حيث اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية مستخدمةً أسلوب التوزيع المتناسب كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: "سعاد عبد الوهاب" في دراستها هي كما يلي:

- تبني الاتصال الرسمي لوحده يؤدي إلى الشعور بالروتين والقلق والتوتر، وتواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يؤدي إلى انتشار الشائعات وبروز الصراعات، ولتجنب ذلك لا بد من تبني نوعي الاتصال معا حتى يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم.
- علاقة الرضا بالأداء هي علاقة غير مباشرة تتوسطها عدة عوامل تؤثر في هذه العلاقة كالأجر، نمط الإشراف، فرص الترقية...إلخ.

- استعمال الوسائل الحديثة في الاتصال كالحاسب الآلي والانترنت، يُغني الموظف عن الكثير من الأعمال الورقية التي تتطلب الكثير من الجهد والوقت، وتجعل مهامه الوظيفية أكثر سهولة، وهذا ينعكس إيجابيا على رضاه الوظيفي.
- تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعها سلبا على الرضا الوظيفي.
- يؤدي الاتصال التنظيمي الفعال إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

2. الدراسة الثانية:

وهي بعنوان: " الاتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة لشركة الأكياس والصناديق -ساكار-"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطالبة: **حورية شريط**، قسم علوم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015/2014.

تتمحور هذه الدراسة حول دور الاتصال التنظيمي في تفعيل العمليات التنظيمية وإدارة السلوك الإنساني وإيصال رؤية التغيير للجميع، مع قيادة إدارية تنسق وتنظم المهام، مع القدرة على التأثير على الآخرين من خلال الاتصال والتحفيز لتحقيق أقصى أداء ممكن، وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يتفاعل الاتصال التنظيمي والمنظمة العضوية وعمليات التكوين والتدريب للمورد البشري لإنجاح مشاريع التغيير؟ وما مدى تأثير الخيارات السياسية والإيديولوجية على مسار التغيير داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باقتراح الفرضيات التالية:

- كلما انبثق التغيير من قرارات سياسية، كلما زادت فرص فشله، أي أن التغيير يجب أن يكون خيارا نابعا من متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تزداد فرص نجاح عمليات التغيير في المنظمة العضوية المرتبطة بالهيكل التنظيمية المرنة وتقويض السلطات ومبادئ إدارة الأعمال وقواعد السوق والمنافسة.
- تزداد فرص نجاح مشاريع التغيير في المنظمة التي تتبنى سياسات تعتمد على الاتصال وتنمية الموارد البشرية وبناء المهارات القيادية والاتصالية للمديرين.

ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي، وفرضيات الدراسة قامت الباحثة باستخدام كل من المنهج الوثائقي ومنهج دراسة الحالة باعتبار أن الدراسة تنتمي إلى حقل البحوث الكيفية، وقد تم الاعتماد على استبيان المقابلة كأداة أساسية لجمع المعلومات بإجمالي 70 مقابلة مقننة والتي تمثل 35% من إجمالي عمال المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: "حورية شريط" في دراستها هي كما يلي:

- تعقد الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة حيث يتميز بالثقل وكثرة المستويات التنظيمية حيث يعتمد على التنظيم الرسمي والذي يسمح بإحكام الرقابة ويزيد من نطاق الإشراف وتحديد المهام مع فرض نوع من الصرامة على العمل.
- انعدام مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة حيث تتبنى هذه الأخيرة مفهوم تحديد الأدوار والمطلوب من الجميع الالتزام بالقواعد ذلك أن التخطيط والإشراف من صلاحيات المدراء والمشرفين.
- تقتصر الإدارة العليا في "ساكار" إلى المهارات الاتصالية وملاحم القيادة الإدارية والمفهوم الغالب في الشركة هو المفهوم التسييري القائم على مجموعة الوظائف الإدارية.
- عجز المؤسسة محل الدراسة في العشر سنوات الأخيرة على استقطاب عمالة مؤهلة بسبب ضعف التحفيز المادي، مع انحصار طلباتها على اليد العاملة التنفيذية.
- يعيش العمال في شركة "ساكار" مجموعة من الظروف التي أثرت على مستوى الرضا الوظيفي والأداء والعمل إذ أنّ الورشات مبنية من مادة الزنك، ما يجعلها مناخيا شديدة الحرارة في الصيف وشديدة البرودة في فصل الشتاء، بالإضافة إلى غياب التهوية وقدم التجهيزات المكتبية، وقلة النظافة وغياب شبكة الأنترنت، مع ضعف الراتب الشهري وغياب التحفيز المادي.

3. الدراسة الثالثة:

وهي بعنوان: " دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس -باتيسيك-وحدة عين الدفلى"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطلاب: رشيد قوادي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2016/2017.

وتتمحور هذه الدراسة حول أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية بحسب أنماطها بالمؤسسة الاقتصادية في عملية تحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية بحسب أنماطها في عملية تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي؟ وما طبيعة العلاقة بين مستوى التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم ظاهرة القيادة الإدارية؟ وما مدى أهميتها في نجاح المنظمة؟
- ماذا نقصد بالتحفيز؟ وما هي الغاية من استخدامه؟
- ماذا نعني بالرضا الوظيفي؟ وما هي مختلف آثاره على المنظمة؟
- ما النمط القيادي السائد في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر العاملين؟
- ما مدى موافقة العاملين على المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عن بيئة العمل الوظيفية في المنظمة المبحوثة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وبحسب أنماطها وكل من عملية التحفيز والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة؟
- هل ناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر هؤلاء العاملين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول دور القيادة الإدارية في عملية التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المركز الوظيفي، الأقدمية في الخدمة)؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي، والتساؤلات الفرعية للدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، والتي وزعت على 120 مفردة من الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث: "رشيد قوادي" في دراسته هي كما يلي:

- ممارسة القيادة الإدارية للمهام الخاصة بالنمط الديمقراطي مقارنة بالمهام الخاصة بالأنماط الأخرى (الديكتاتوري والتسيبي).
- موافقة الأفراد المبحوثين على المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية ورضاهم إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول القيادة الإدارية في عملية التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

4. الدراسة الرابعة:

وهي بعنوان: " تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة: دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين"، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطالبة: سامية بن طالب، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر محمد بوقرة بومرداس، 2017/2018.

تتمحور هذه الدراسة حول جملة معوقات الاتصال التنظيمي، والتي من شأنها أن تحد من فاعليته ونجاعته داخل المؤسسة الجامعية في التخفيف من ضغوط العمل والتي تخلق ضغوط عمل متفاوتة لدى الأساتذة الجامعيين، وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي يشعر بها الأستاذ الجامعي؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الضغط الذي يتعرض لها الأساتذة الجامعيون وما هي مصادره؟
- ما هو واقع الاتصال في المنظمة محل الدراسة؟
- ما هو أثر تفعيل الاتصال في المنظمة على التخفيف من ضغوط العمل لدى الأساتذة المستجوبين؟

■ هل تختلف مصادر ضغوط العمل لدى الأساتذة المستجوبين تبعاً للمتغيرات التالية: الحالة المدنية، طبيعة عقد العمل، نوع الشهادة المحصل عليها، مزاوله أعمال إدارية إلى جانب التدريس؟

ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي وتساؤلات الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج التاريخي، حيث اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية لاختيار مفردات البحث كما تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: " سامية بن طالب " في دراستها هي كما يلي:

- يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل والتي مصدرها خصائص الدور.
- لا يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل والتي مصدرها ظروف العمل المادية.
- يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل والتي مصدرها نظام الحوافز والأجور.
- يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل والتي مصدرها القيادة والإشراف.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

5. الدراسة الخامسة:

وهي بعنوان: le monde des communications organisationnelles: pratiques et recherche:

Alice Une étude généalogique, France et Brésil، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه لل طالبة:

Zozima، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة تولون (Université de Toulon)، 2017.

تتمحور هذه الدراسة في مقارنة بين مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي

وكيفية تطبيقه بالتنظيمات والمؤسسات الاقتصادية في كل من فرنسا والبرازيل خلال الفترة الممتدة بين

(2014/2007)، وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي العلاقة بين عالم الوظائف والعالم المهني والعالم الأكاديمي وعالم البحث وعالم المنظمات واتصالاتها بين كل من فرنسا والبرازيل؟

لم تقم صاحبة الأطروحة بطرح تساؤلات فرعية أو فرضيات محددة وإنما اعتمدت على المنهج الاستقرائي من خلال تحديد المؤلفين الأكثر استشهاداً بهم في مجال الاتصال التنظيمي في كل من فرنسا والبرازيل، وهما البلدان محل الدراسة وتم تحليل كتابات هؤلاء المؤلفين ومقارنتها بمختلف النظريات والمقاربات في هذا المجال حيث تم التمييز بين أكثر من ألفين (2000) وثيقة تتحدث عن الاتصال التنظيمي في الجانب الفرنسي، و3771 وثيقة في الجانب البرازيلي ليتم الاحتفاظ بـ 82 وثيقة من كل جانب لدراستها، حيث قامت الباحثة بالاعتماد على برنامج (Netdraw) المتاح مجاناً على الأنترنت من أجل تحليل هذه الوثائق.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: "Alice Zozima" في دراستها هي كما يلي:

- إعطاء الأولوية للاتصال الرسمي في كلا البلدين مع تعدد الأنشطة التي يتم اعتبارها ضمن اتصال المنظمات والتي تعتمد حسب كل بلد على التدريب على أساس القيم وزيادة في المهارات التقنية الاتصالية على أساس المواجهة بين المواقف، لتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.
- إنشاء المجال الأكاديمي للاتصال التنظيمي في كل من البلدين محل الدراسة من خلال الاعتماد على التدريب المهني والتركيز على الاتصال كتخصص خاص، والمستمد جزئياً من المصادر النظرية لأمريكا الشمالية للتقريب بين المجالين الأكاديمي والمهني.
- ظهور المؤسسة الجامعية الدولية والتي تجمع بين النماذج الاقتصادية للتنظيم بالإضافة إلى أنماط وهياكل الاتصال، حيث يسعى كل بلد إلى الحصول على إطار يمكن أن يساعد الطلاب والباحثين الشباب في بناء قاعدة من المراجع المشتركة حول الاتصال التنظيمي.
- عدم وجود علاقة واضحة المعالم بين ما يقدمه الأكاديميون للميدان والتي تلبي نفس معايير الاتصال المتكامل نظرياً، وفي هذا الصدد اتخذ الأكاديميون البرازيليون المختصون في الاتصال الاقتصادي زمام المبادرة لتحديد استراتيجية اتصالية في محاولة منهم للتكيف مع التعقيدات التنظيمية المعاصرة، في حين نجد الأكاديميين الفرنسيين يتبنون المفاهيم الأكاديمية الأمريكية، حيث يوجد تشابه بين كلا البلدين في تقارب العلاقة بين العالم الأكاديمي والعالم المهني.

6. الدراسة السادسة:

وهي بعنوان: L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail
 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطالبة: **Katia Iglesias Rutishauser**، كلية علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس، جامعة جنيف (Université de Genève)، للسنة الدراسية 2010/2011.
 تركز هذه الدراسة على ثلاث مشكلات رئيسية، والمتمثلة في: أولاً المشكلات المتعلقة المتغيرة والمتلاحقة لعالم الشغل، ثانياً المشكلات المنهجية المتعلقة بتعريف الرضا الوظيفي، ثالثاً المشكلات المتعلقة باختيار الأدوات الإحصائية، حيث تم اختبار صحة أربعة مقاييس لتحديد مستوى الرضا الوظيفي في محاولة لتعميم الأسئلة التي تقيس بنية الرضا الوظيفي من خلال موضوعات مختلفة، وقد تم اعتماد الفرضيات التالية في هذه الدراسة:

- يعد استخدام نماذج التأثيرات المختلطة ذات التأثيرات العشوائية المتقاطعة أكثر ملاءمة لتحليل بيانات مقارنة بالتقنيات الإحصائية الأخرى.
- لا توجد فروقات بين المقاييس المختلفة في قياس الجوانب النفسية للعلاقات المتعلقة بالرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي لا يرتبط فقط بشخصية العامل أو العمل في حد ذاته، وإنما يعتمد على التفاعل بين شخصية العامل وطبيعة العمل.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على القطاع العام وشبه العام، حيث تمت الدراسة على مجموعتين من العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي بحيث:

المجموعة الأولى: تتعلق بالعوامل المرتبطة ببيئة العمل نفسها، والتي تم تحديدها على أساس خمسة عناصر والمتمثلة في: عدد المهارات المطلوبة، المهمة المنجزة كلياً أو جزئياً، التأثير على الأشخاص الآخرين، الاستقلالية وحرية الفرد في تنفيذ العمل وردود الفعل على العمل (التغذية الراجعة حول الأداء الجيد في العمل).

المجموعة الثانية: وتركز على العوامل المتعلقة بالشخص كالجنس والعمر والتصرفات العاطفية والتي تتكون من وجهيين: العاطفة الإيجابية كالميل إلى الشعور بالالتزام والحماس في كثير من المواقف،

والعاطفة السلبية كالميل إلى القلق أو الاكتئاب في العديد من المواقف ويتم التقييم على أساس أربعة عناصر والتي تشكل جوهر التقييم الذاتي والمتمثلة في: احترام الذات، الكفاءة الذاتية، القدرة على السيطرة على أحداث الحياة وغياب العصبية.

وقد تم الاعتماد على عينة مكونة من 171 امرأة و127 رجلا بحيث 59% من أفراد العينة يشتغلون بنظام الدوام الكامل في مجال الخدمة العامة في سويسرا الناطقة بالفرنسية في المجالين العام وشبه العام.

وقد تم قياس الرضا الوظيفي باستخدام أربعة مقاييس مختلفة والمتمثلة في: مقياس مينيسوتا (MSQ) ومقياس الحياة المهنية (ESVP)، مقياس الوظيفة العامة (ESGT) ومقياس الرضا (PUR).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: "Katia Iglesias Rutishauser" في دراستها هي كما يلي:

- الاختلافات الموجودة وفقا لمقاييس الرضا الوظيفي المختارة تعكس تلك الموجودة في الأدب بشكل عام.
- العلاقة مع المدير المباشر والشعور بالعدالة مهمة لتحقيق الرضا في العمل، فإذا شعر الفرد أن رؤسائه لا يعاملونه كمعاملتهم لزملائه فقد لا يوافق على مساعدة زملائه مستقبلا وهو ما يعكس شعوره بعدم الرضا.
- تضارب الأدوار أو غموضها داخل المؤسسة كان مرتبطا بشكل سلبي وكبير بالرضا الوظيفي.
- العنصر الأساسي في العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك معين كمعدل الدوران والأداء تمثل القيمة التي تعكسها الوظيفة للفرد، فكلما كان العمل أكثر أهمية بالنسبة للعامل زادت قوة العلاقة بين رضاه وسلوكه في العمل، وبالتالي فالعلاقة بين الرضا والسلوك سوف يتم تعديلها من خلال القيمة المنسوبة للعمل.

7. تقييم الدراسات السابقة:

تناولت هذه الدراسات أبعاد ومؤشرات متغيرات دراستنا والمتمثلة في كل من الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، أين ساهمت هذه الدراسات بشكل كبير في بناء تصور شامل عن موضوع دراستنا، حيث اتفقت معظم هذه الدراسات على هدف مشترك وهو أهمية الاتصال التنظيمي الفعال وضرورة تفعيله في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة، والحاجة له من أجل دعم العمليات التحفيزية وقياس مستويات الرضا لدى العاملين، والتي تخص الظروف الفيزيائية، نوع العلاقات السائدة بين العاملين، رضا العمال عن الرواتب والحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لهم، نمط الإشراف وكذا فرص الترقية والتقدم في المسار المهني، الأمن والاستقرار والسلامة المهنية والصحية، وذلك عن طريق استخدام أنماط الاتصال التنظيمي الرسمية وغير الرسمية لتعزيز مستوى الرضا في أماكن العمل حيث وظفت معظم هذه الدراسات مناهج استقرائية مع اعتمادها على المنهج الوصفي من أجل وصف وشرح الظاهرة المدروسة، بحيث تتشابه معظم هذه الدراسات في اختيارها لميدان الدراسة مع دراستنا المتمثل في المؤسسة الاقتصادية كنموذج للدراسة، باعتبار أن متغير الرضا يمكن قياسه وتحديد مؤشرات بدقة أكبر في المجال الاقتصادي، كون هذا الأخير يتعرض لمنافسة شديدة أين أصبح المورد البشري العنصر الأساسي الذي من شأنه أن يغير طرفي المعادلة ويرجح كفة الميزان لصالح المؤسسة التي تستطيع إرضاء كواردها والاحتفاظ بأكبر قدر من كفاءاتها البشرية.

وتختلف هذه الدراسات عن دراستنا في تركيزها على كل من المدخل النفسي، الاجتماعي، الاقتصادي والسلوكي، لتفسير العلاقات بين المتغيرات مع إهمالها للجانب الاتصالي في تحليلها للظواهر على الرغم من إقرارها بأهميته، وهو الأمر الذي حاولت الباحثة التركيز عليه في هذه الدراسة، كما أن بعض الدراسات ركزت على دراسة بُعد واحد للاتصال التنظيمي أو الرضا الوظيفي كتركيز الباحثة: سامية بن طالب على دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل أو دراسة الباحثة: رشيد قوادي والذي ركز على أهمية القيادة الإدارة والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، أما الباحثة: حورية شريط فقد ركزت على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تقبل التغير على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية، لتُلم هذه الدراسة بجميع المتغيرات المذكورة أعلاه، أين تحولت هذه المتغيرات لتصبح أبعادًا ومؤشرات تم الاعتماد عليها في دراستنا، حيث تم التركيز على أهمية أبعاد الاتصال التنظيمي وتأثيرها على مستوى كل المؤشرات التي تم رصدها للرضا الوظيفي من خلال مقارنتها

بالأدبيات النظرية وبنائج الدراسة الاستطلاعية للأنشطة اليومية للعاملين وكيفية توظيفها لتعزيز المشاعر الإيجابية تجاه العمل.

كما لوحظ أن معظم هذه الأبحاث تفتقد للتنوع في أدوات جمع البيانات أين تم الاعتماد على أداة واحدة أو إثنين على الأكثر مع التنوع في مجتمعات البحث أين تم استهداف أكثر من عينة واحدة، حيث تم التركيز على مدى فعالية الأداة المستخدمة عند استهدافها لمجموعات بحث مختلفة، كما جاء في دراسة الباحثة: **Katia Iglesias Rutishauser** والتي قامت بالمقارنة بين فعالية أربع مقاييس مشهورة لقياس الرضا الوظيفي، ودراسة الباحثة: **Alice Zozima** أين ركزت على جمع وتحليل جميع الوثائق التي احتوت على دراسات تخص الاتصال التنظيمي في كل من البرازيل وفرنسا خلال حقبة زمنية معينة، في حين استهدفت الباحثة في هذه الدراسة مجتمعا واحدا متمثلا في جميع عمال مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة (GLIK) مع التنوع في استخدام أدوات جمع البيانات والمعلومات على غرار الملاحظة غير المشاركة، ومجموعة من المقابلات الحرة ونصف الموجهة، ووثائق المؤسسة وكذا أداتي الاستبيان ومقياس "مينيسوتا" بغرض الإلمام بجميع زوايا الموضوع وجوانبه.

كما أن أغلب هذه الدراسات ركزت على المقارنة بين عدة مجموعات عمل لمجتمعات بحث مختلفة، مع تركيزها على الجندر والانتماءات الثقافية المختلفة في نفس البلد أو لبلدان مختلفة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة، لتركز الباحثة في دراستها هذه على المقارنة بين مستويات الرضا ودور الاتصال التنظيمي في تعزيزه لجوانب عدم الرضا أو ضعفه، والتي تم إدراكها بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية لأفراد عينة الدراسة أين تمت المقارنة بين الرؤساء، الإطارات وأعاون التنفيذ لنفس مجتمع البحث ذي الخلفية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية المشتركة.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة استفادت من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، واختيار الأدوات الملائمة لقياس العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة، أين وقع الاختيار على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي (APSS) وكذلك طرق حساب اختيار عينة الدراسة، وكذا مقارنة نتائج الدراسة الحالية ببنائج الدراسات السابقة.

سابعاً: منظور الدراسة

يستلزم إجراء البحوث العلمية العديد من الخطوات المنظمة والإجراءات الدقيقة التي توطر العمل المنجز وتمنحه الشرعية والصبغة العلمية على غرار منظور الدراسة والذي لا يمكن فصله عن البحوث الاجتماعية والإنسانية، فمقاربة البحث العلمي لنظرية معينة من شأنه رسم المسار الذي سيتجه فيه البحث فهي بمثابة القالب الذي يحدد الخطوات المنهجية للعمل بدقة، حيث يتم اختيار الفروض المناسبة، وكذا المنهج وأدوات جمع البيانات الملائمة لطبيعة الدراسة ومجالاتها بشكل سليم، كما تساعد في عمليات الاستنتاج والتحليل الأمر الذي يضيف صبغة المصادقية على نتائج البحث والدراسة ككل.

أهمية اختيار النظرية المناسبة للدراسة لا يحدد اعتباطياً، وإنما يتم هذا الاختيار بما يتوافق ومتغيرات الدراسة ونوع العلاقة التي تربط بينها، وبما أن الباحثة ستقوم بدراسة دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي، هذه المتغيرات التي تتكون من مجموعة من البناءات التي يشغل كل بناء فيها وظيفة محددة والتي تتم بشكل متكرر، وتعتمد على دعم بعضها البعض لتحقيق التكامل والتوازن داخل التنظيم بغاية تحقيق الأهداف المسطرة وهو توظيف الاتصال الداخلي لتحفيز المستخدمين وتحقيق أقصى أداء ممكن.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة السابق ذكرها تم الاستناد إلى الاتجاه البنائي الوظيفي، والذي عرف بالعديد من التسميات على غرار نظريات التحليل الوظيفي (the function analyses) والنظريات المحافظة (theory conservative).

1. مفهوم البنائية الوظيفية:

تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية، حيث اهتمت بدراسة كيفية حفاظ المجتمعات على الاستقرار الداخلي والبقاء عبر الزمن، وتفسير التماسك الاجتماعي والاستقرار، وهذا ما تمثل في أفكار ونظم رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال: "أوجست كونت، إميل دوركايم، هربرت سبنسر"، وكذا علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل: "تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون"، وغيرهم من رواد الجيل الثاني من علماء الاجتماع الرأسماليين، الذين امتدت آرائهم حتى نهاية السبعينيات من القرن العشرين.¹

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006، ص 124.

وأما عن مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزأين:

البناء (structure): وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع.

الوظيفية (function): ويشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع.¹

تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي البناء والوظيفة في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها، وفي تحليلها للظواهر الاجتماعية وترابط الوظائف المتولدة عن ذلك، حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي. أما الوظيفة فيشير بها إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي.² بما أن الظاهرة الاجتماعية حسب رواد هذه النظرية هي نتاج الأجزاء البنوية التي تظهر وسطها، ولها وظيفة اجتماعية مرتبطة بدورها بوظائف الظواهر الأخرى الناتجة عن بقية الأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي فإنه يستحيل فصل الوظائف عن البنى أو العكس، فالمجتمع بناء ووظيفة وأن هناك تكاملاً بين الجانب البنوي للمجتمع والجانب الوظيفي إذ أن البناء يكمل الوظيفة والوظيفة تكمل البناء.³

2. فروض النظرية وعلاقتها بدراستنا:

ترتكز نظرية البنائية الوظيفية على مجموعة من المبادئ والتي سوف نتناولها أسفله، حيث سنحاول إسقاط هذه الافتراضات على المؤسسة الاقتصادية بالشكل الآتي:⁴

- يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة من أجزاء ووحدات مختلفة إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة الواحدة مع الأخرى. وهذا ما ينطبق على المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نسقا مفتوحا يعتبر المورد البشري بها امتدادا للمجتمع الخارجي والذي يتشابه معه في تركيبته ويتشاركان نفس السياقات الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والقانونية إضافة إلى أن المؤسسة تتكون من العديد من المصالح والأقسام المترابطة والمتكاملة والتي تعمل مع بعضها البعض بشكل متوازن ومتكامل من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

¹ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 31.

² الحوات علي، النظرية الاجتماعية: اتجاهات أساسية، منشورات فالتيا، مالطا، 1998، ص 96.

³ محمد غربي، إبراهيم قلاو، النظرية البنائية الوظيفية: نمو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 18، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، أكتوبر 2018، ص 185.

⁴ فاكز الغرابية وآخرون، الإساءة ضد الأطفال في مجتمع الإمارات: دراسة ميدانية على عينة من الأطفال المواطنين والمقيمين، مؤسسة دبي لرعاية النساء والأطفال، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص 22.

- يمكن تحليل المجتمع تحليلًا بنيويًا وظيفيًا إلى أجزاء وعناصر لكل منها وظائفها الأساسية. الأمر الذي نجده سهلًا نوعًا ما داخل المؤسسة الاقتصادية نظرًا لوضوح بنياتها ووظائفها والتي يمكن أن تستنتج من هيكلها التنظيمي، حيث يمثل الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة، حيث يسمح بتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي، والذي يحدد مدى مجال المركزية المتاح داخلها، فتبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هرمي متدرج، وهو المعتمد بمركب تجميع الغاز الطبيعي (GL1K) والذي يترجم بتبنيها ثقافة تنظيمية واتصالية رسمية، تعتمد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة، أين يكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، وبالتالي وجود مركزية في اتخاذ القرار، مع التضيق على الاتصالات الأفقية والمحورية بين أفراد التنظيم، الأمر الذي يسمح ب بروز الاتصالات غير الرسمية بشكل كبير، وبالتالي ظهور ثقافات اتصالية فرعية داخل التنظيم، ناهيك عن عقد التحالفات والتكتلات الجانبية، والتي قد تضغط على الإدارة الرسمية عند اتخاذ القرارات، وهو الأمر الذي قد يخلق العديد من الصراعات داخل المؤسسة.
- إن الأجزاء هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر وإن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء، وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغير الاجتماعي. هذا ما تركز عليها الإدارات الحالية والتي تعتبر وظيفة التنسيق من أهم الوظائف الإدارية لمنع التضارب أو الازدواج، والتي تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، لأن أي خلل في أحد المستويات يؤثر بالضرورة على المستويات الأخرى فالعلاقة بين الأجزاء هي علاقة تكاملية.
- إن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنيوية نابعة من طبيعة الجزء. وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجةً من التكامل بينها. يركز هذا الفرض على اختلاف البنيات والوظائف داخل المؤسسة وهو ما نجده مجسدًا حقيقةً بها فتشابه الوظائف يؤدي إلى تداخل المهام وبالتالي زعزعة استقرار النسق وهو ما يجب مراعاته عند توزيع المسؤوليات أي أن تكون واضحة ومحددة بحيث تكفل نوعًا من التعاون والتكامل بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف وتجسيدها ميدانيًا.

- **الوظائف التي يؤديها المجتمع إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى.** يركز هذا الفرض على الحاجات التي يتم إشباعها من طرف الأفراد داخل المؤسسة، من خلال جملة الوظائف التي يمارسونها وهو ما أثبتته العديد من الدراسات في مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنوعت بين حاجات افتقارية وارتقائية داخل المؤسسة والتي من شأنها تحفيز العاملين بها من أجل الوصول إلى مستويات أداء أفضل.
- **الوظائف التي تؤديها المؤسسة أو الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة أو وظائف بناء أو وظائف هدامة.** يركز هذا الفرض على تنوع الوظائف داخل المؤسسة، وهو ما يجب مراعاته عند دراسة هذه الوظائف داخل المؤسسة الاقتصادية فدراسة الوظيفة عند "دوركايم" تعنى الاهتمام بحاجيات الأفراد الكبيرة وكيفية تلبيتها من طرف بنية معينة. ويقصد بها الوظائف الظاهرة أو البناءة حسب "مرتون" أي تلك الوظائف التي تكون لها علاقة مباشرة بأهداف المؤسسة أما الوظائف الكامنة أو الهدامة فهي تتمثل في مختلف النشاطات الاجتماعية الترفيهية والمخصصة للتسلية ولا تأخذ أهداف التنظيم بعين الاعتبار.
- **وجود نظام قيمي أو معياري يقسم العمل ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه، إضافة إلى تحديده لماهية الأفعال التي يكافأ أو يعاقب عليها الفرد.** يتناول هذا الفرض فكرة الثواب والعقاب وفقاً لنظام معين، وهو ما تجسده المؤسسة الاقتصادية بامتياز من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والذي يحدد بدقة الحوافز والعقوبات من خلال مؤشرات محددة يطلق عليها بمؤشرات الأداء، والتي نجد بكل مؤسسة بطاقات خاصة لتقييم الأهداف المحققة من خلال قياس مستوى الأداء الخاص بالأفراد.
- **تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظام اتصال أو علاقات إنسانية تسري عن طريقة المعلومات والتوجيهات من المراكز الأخيرة إلى المراكز القيادية.** يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات المختلفة هذا التقسيم يتطلب تحديد المهام، حيث تظهر الحاجة للاتصال التنظيمي خاصة الاتصال الصاعد عن طريق تبادل المعلومات من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المستويات الدنيا إلى المراكز القيادية، والتي توضح إنجاز الأعمال أو الانحرافات في الأداء، أي أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الاتصال والبنية التنظيمية، حيث تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

وقد أشار "مارش وسيمون" إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية.¹

▪ **تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظامي سلطة يتخذ القرارات ويصدر التوجيهات والأوامر إلى الأدوار الوظيفية أو القاعدية ونظام المنزل هو النظام الذي يقضي بمنح الامتيازات والمكافآت.** إن صنع واتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، وهو ما يترجمه الاتصال النازل، إذ يتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي توفرها القنوات والوسائل الاتصالية المختلفة والتي تتاح أمام صانعي القرارات من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة والتي تترجم في شكل أوامر وتوجيهات.

ثامنا: منهج الدراسة

تختلف مناهج الدراسة حسب اختلاف طبيعة الظاهرة المراد دراستها، لذلك يجب على الباحث اختيار المنهج المناسب الذي يقوده إلى تحقيق أحسن النتائج وأقربها إلى الموضوعية، حيث يعرف المنهج حسب: موريس أنجرس: "هو مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة محددة"² كما يعرفه محمد زيان عمر على أنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون"³ إذن فالمنهج هو الطريقة المتبعة لتنظيم خطوات البحث التي تثيرها إشكالية هذا الأخير، كما أن اختياره لا يأتي صدفة وإنما يأتي لخدم موضوع الدراسة وأهدافها اللذين يفرضان المنهج المناسب.

وسنعمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كونه يرمي إلى وصف خصائص معرفتنا عن الدراسة ومتغيراتها المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال على مستوى مركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، حيث يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة معينة ماثلة في الموقف الراهن، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة بها⁴، إذ يعتمد هذا المنهج على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، ومن هذا المنطلق فالمنهج الوصفي هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع أو البحث أو الدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة

¹ صبرينة رماش، اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 123.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 102

³ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 282

⁴ المرجع نفسه، ص 287.

تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على جزيئاته وتفاصيله، والتعبير عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، كيفياً من خلال وصف حال الظاهرة المدروسة وربطها بمختلف الأبعاد والمؤشرات الضرورية التي تخدم الدراسة، وتعبيراً كمياً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر.¹ حيث سنحاول تحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على هذا المنهج والمتمثلة في الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، ومن خلال المعلومات التي سيتم جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات والتي سيتم تحديدها في وقت لاحق لهذه الدراسة.

تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموارد البشرية على مستوى مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة والبالغ عددهم: 795 مفردة، موزعين على مستوى 16 قسم ومصلحة إضافة إلى عدد من العمال الموزعين على مكتب المدير وأمانته، حيث يضم كل قسم عدد معين من العمال وفيما يلي جدول يتناول توزيع العمال على مستوى المركب وذلك حسب:

- أولاً: حسب الرتبة الوظيفية التي يشغلونها على مستوى المركب.
 - ثانياً: حسب توزيعهم على مختلف الأقسام الإدارية والإنتاجية بالمركب.
- الجدول رقم 1: يمثل عدد مجتمع أفراد الدراسة حسب الرتبة الوظيفية.

المجموع	العدد	الرتبة الوظيفية	
58	18	الإطارات السامية	الرؤساء
	40	الرؤساء (الأقسام، المصالح، الفروع)	
487	146	المهندسين	الإطارات
	51	الإطارات الجامعية	
	290	الإطارات (عن طريق الترقية)	
250	241	أعوان التحكم	التنفيذيين
	9	أعوان التنفيذ	
795		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المركب.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الزنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1999، ص 102.

الجدول رقم 2: يمثل عدد مجتمع أفراد الدراسة حسب توزيعهم على مختلف الأقسام بالمركب.

الرقم	الأقسام	عدد العمال
1	المديرية+ الأمانة	5
2	قسم الأعمال المالية والقانونية	30
3	قسم الأمن	92
4	قسم الإعلام الآلي	16
5	قسم الصفقات العمومية	14
6	قسم الإدارة التنفيذية	11
7	قسم الإنتاج	228
8	قسم الصيانة	182
9	قسم التموين	25
10	قسم علاقات العمل	5
11	قسم تسيير الموارد البشرية	14
12	قسم السلامة الداخلية	9
13	القسم التقني	78
14	قسم الأعمال الجديدة	22
15	قسم الخدمات الاجتماعية	24
16	قسم الوسائل العامة	30
17	قسم مشروع (Megatrain)	10
	المجموع	795

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المركب.

2. عينه الدراسة:

يعتبر اختيار عينة الدراسة من أهم خطوات ومراحل البحث العلمي، وتتحدد العينة بدورها في ضوء المشكلة، فروض البحث إن وجدت والأدوات التي يعمدُ الباحث إلى استخدامها. حيث تعرف العينة على أنها: " ذلك الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة، ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما".¹

¹ أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 170.

كما يمكننا الوقوف على الأسباب التي تدفع الباحث إلى اختيار عينة بدلا من دراسة المجتمع كله، وفي مقدمتها:¹

- أن دراسة المجتمع كله يشترط وقتا وجهدا وتكاليف مادية عالية.
- أن اختيار عينة تحقق أهداف الدراسة، ولا تستدعي دراسة المجتمع الأصلي كله.

وقد اعتمدنا في موضوعنا هذا على **العينة الطبقية العشوائية**، حيث يستخدم هذا النوع من العينات في المجتمعات غير المتجانسة وهو ما ينطبق على مجتمع دراستنا حيث ترجم عدم التجانس من خلال اختلاف مفردات البحث وفق عوامل معينة على غرار الدرجة التعليمية لعينات مجتمع الدراسة، النوع، التخصص، المستوى التعليمي ويمكن تجزئة عينات البحث إلى أجزاء وفقا لهذه العوامل وعادة ما تتجانس مفردات الطبقة الواحدة فيما بينها، وتختلف الطبقات عن بعضها البعض، ويعتبر هذا النوع من العينات الأنسب للمجتمعات المتباينة حيث تكون العينة ممثلة لكافة فئات عينات الدراسة.²

هناك مجموعة من الشروط الواجب احترامها عند اختيار العينة الطبقية العشوائية متمثلة في:³

❖ تحديد الفئات المختلفة في المجتمع الأصلي.

❖ تحديد حجم كل فئة داخل مجتمع البحث.

❖ تحديد العينة العشوائية البسيطة التي تمثل كل فئة بصورة متناسبة مع حجم الفئة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على تقسيم العينة إلى ثلاث طبقات متجانسة حسب معيار التصنيف الوظيفي، حيث يبلغ عدد موظفي مركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة (GL1K) 795 موظفا موزعين على جميع المستويات الإدارية والإنتاجية وقد قمنا بتقيئة مجتمع البحث حسب معيار الرتبة الوظيفية بالشكل التالي:

❖ فئة رؤساء:

تضم هذه الفئة مجموع رؤساء الدوائر والمصالح والأقسام وكذا الإطارات السامية كنواب المدير الذين يمتلكون السلطة لتوجيه الأوامر والتعليمات لمختلف الدوائر حسب الحاجة والبالغ عددهم 58 مسؤولا وهي أصغر نسبة بالنسبة لمجتمع البحث الأصلي وتمثل الإدارة العليا على مستوى المركب، حيث

¹ خالد نايلي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² كوكازح سجا، ما هي العينة العشوائية الطبقية في بحوث العلاقات العامة، مقال على الموقع الإلكتروني: www.e3arabi.com بتاريخ: 2020/06/08، تاريخ الاطلاع عليه: 2020/12/01، الساعة: 11:28.

³ حميد جاعد محسن الديلمي، اللافي إيدريس عبد القادر، أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الإعلامية، منشورات قار يونس، بنغازي، 2008، ص 144.

يبلغ تصنيفهم الوظيفي الدرجة: **25A** فما فوق: **25A** $\geq$ إطار $\geq$ **34** حسب السلم الوظيفي المعتمد من طرف مركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة (GL1K).

❖ فئة الإطارات:

تضم هذه الفئة جميع الموظفين ذوي المستوى الجامعي، بالإضافة إلى المهندسين والإطارات الذين تحصلوا على هذه الرتبة في إطار الترقية على أساس الأقدمية، حيث تمثل هذه الفئة أكبر نسبة بالنسبة لمجتمع الدراسة الحالي، حيث يبلغ عددهم 487 إطاراً، وينحصر تصنيفهم الوظيفي ما بين: **21** $\geq$ إطار $\geq$ **29** حسب السلم الوظيفي المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة.

❖ فئة التنفيذيين:

تضم هذه الفئة الأعوان التنفيذيين وأعوان التحكم من خريجي معاهد ومراكز التكوين المهني وأصحاب المهن حيث يمثلون النسبة المتوسطة من مجموع مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددهم 250 عوناً تنفيذياً، وينحصر تصنيفهم الوظيفي بين **09** $\geq$ إطار $\geq$ **20** حسب السلم الوظيفي المعتمد من طرف المركب.

وللحصول على نتائج جيدة، والتمكن من استخدام أسلوب المعاينة العشوائية التطبيقية بفعالية ودقة عالية اعتمدت الباحثة على أسلوب التوزيع المتناسب مع حجم الطبقة، هذا الأسلوب الذي يعتبر من أكثر الأساليب شيوعاً نظراً لقدرته على إجراء التقديرات بدقة وسرعة عالية، وقد تم تحديد حجم العينة بنسبة 32.70% من مجتمع البحث والتي قدرت بـ: **260** مفردة من أصل **795** عامل وعاملة، والتي تم تحديدها من خلال الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson) بالاعتماد على برنامج الاكسيل (Excel) والمتمثلة في:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

بحيث:

n = يمثل حجم العينة.

N = يمثل حجم مجتمع الدراسة (795).

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96).

d = تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة المقابلة لمستوى الثقة (0.95) وتساوي (0.05).

P = تمثل القيمة الاحتمالية وتساوي (0.5).

وعليه:

$$n = \frac{795 \times 0.5 (1 - 0.5)}{\left[(795 - 1) \times \frac{0.05^2}{1.96^2} \right] + 0.5(1 - 0.5)}$$

ونجد:

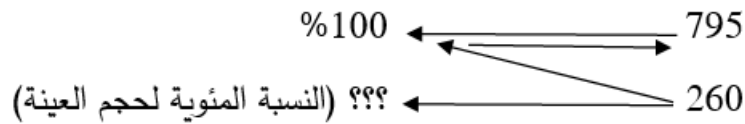
$$n = \frac{397.5 (0.5)}{\left[(794) \times \frac{0.0025}{3.8416} \right] + 0.25}$$

ومنه:

$$n = \frac{198.75}{0.766711786} \approx 260$$

وعليه فإن عدد أفراد العينة هو **260 مفردة** بالتقريب من أصل مجتمع البحث الكلي والبالغ عددهم **795 مفردة** وعليه يمكن استنتاج النسبة المئوية لحجم العينة بالاعتماد على العلاقة الحسابية الثلاثية

بالشكل التالي:



ومنه:

$$32.70\% = \frac{100 \times 260}{795}$$

النسبة المئوية لحجم العينة يساوي: **32.70%**

وقد تم توزيع هذه النسبة على الطبقات توزيعاً تناسبياً، وذلك على النحو التالي:

❖ فئة الرؤساء:

$$19 \text{ مفردة} = \frac{32.70 \times 58}{100}$$

❖ فئة الإطارات:

$$159 \text{ مفردة} = \frac{32.70 \times 487}{100}$$

❖ فئة التنفيذيين:

$$82 \text{ مفردة} = \frac{32.70 \times 250}{100}$$

وسنستعرض الجدول أسفله الذي يمثل التوزيع التفصيلي لحجم العينة بما يتناسب وحجم الفئة المختارة حسب معيار الرتبة الوظيفية كالتالي:

الجدول رقم 3: توزيع العينة حسب الفئات المختارة.

الفئة	الرتبة الوظيفية	العدد	المجموع	العينة 32.70 %	المجموع
الرؤساء	الإطارات السامية	18	58	6	19
	رؤساء الأقسام	08		3	
	رؤساء المصالح	18		6	
	رؤساء الفروع	14		4	
الإطارات	المهندسين	146	487	48	159
	الإطارات الجامعية	51		17	
	إطارات الترقية	290		94	
التنفيذيين	أعوان التحكم	241	250	79	82
	أعوان التنفيذ	9		3	
المجموع		795	المجموع	260	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المركب.

عاشرا: أدوات جمع البيانات

إن اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة يأتي حسب التقييم الموضوعي لإمكانيات التقنية نفسها وحدودها، وذلك انطلاقا من تحديدنا لمشكلة البحث¹. حيث تعرف أدوات البحث العلمي على أنها: "تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جميع البيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر"² كما أن اختيارنا الأدوات المناسبة يعتمد بشكل أساسي على المنهج الذي تم اختياره ألا وهو المنهج الوصفي، لذلك كان الأسلم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية مع الاستعانة بعدة أدوات مساعدة على غرار: الملاحظة غير المشاركة، مقياس مينيسوتا، المقابلة غير المقننة ووثائق المؤسسة.

¹ مورييس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 184.

² أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 202.

1. الملاحظة غير المشاركة:

تعرف الملاحظة العلمية على أنها: "الاعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها"¹. كما تعرف على أنها: "انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظاهرة أو الحوادث والأمور، بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها"². وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة غير المشاركة، والتي تعرف على أنها: "الملاحظة التي تتم من قبل الملاحظ دون أي علم من قبل الملاحظين"³.

فالملاحظة غير المشاركة كأداة بحثية تتمتع بفوائد كبيرة تميزها عن الأدوات الأخرى حيث تعطي للباحث إمكانية "ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والاطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم، وتتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة لمجتمع البحث، حيث أن المبحوثين لا يعرفون أن سلوكياتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم تحت الدراسة والفحص، لذا يكون تصرفهم طبيعياً وتكون علاقاتهم وتفاعلاتهم سليمةً وبعيدةً عن التصنع والتكلف"⁴.

وقد تم تطبيق الملاحظة غير المشاركة من خلال الزيارات المتكررة لمركب تمييع الغاز الطبيعي (GL1K) خلال فترة التبرص المسموح بها لإجراء الدراسة والتي امتدت خلال الفترة الممتدة من: 17 جانفي 2020 إلى غاية 16 مارس من نفس السنة أين توقفت، ثم استؤنفت من 23 ديسمبر إلى غاية أكتوبر 2020، تجدر بنا الإشارة إلى أن الباحثة لم تعتمد على الزيارات الرسمية فقط والمتعلقة بالمدة القانونية للتبرص على مستوى المركب، وإنما قامت بتسجيل ملاحظاتها من خلال زياراتها النقدية للمركب منذ مارس 2019 باعتبارها أستاذة بالتكوين المهني ومكلفة بمتابعة متربصي المركز على مستوى المؤسسة محل الدراسة، أين تم التبرص على مستوى مختلف المصالح الخاصة بمديرية الموارد البشرية وكذا مصالح المديرية العامة أين تم التنقل بين مختلف الأقسام والفروع رفقة المكلفة بتكوين متربصي التكوين المهني ذوي الاختصاصات المختلفة الخاصة بميادين العلوم الإنسانية والتقنية، حيث كانت للباحثة الفرصة للاطلاع على مختلف الأقطاب الإدارية المتواجدة على مستوى المركب بصفتها طالبة دكتوراه، والمقسمة إلى قطبين بحيث يمثل الفرع الأول قطب تسيير الموارد البشرية وهو عبارة عن طابق واحد أرضي مبني بالخرسانة المسلحة والطوب، أما القطب الثاني فيتمثل في مديرية المركب بجميع

¹ فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1977، ص 33.

² بدري رجاء وحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 17.

³ العساف صالح بن أحمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010، ص 369.

⁴ حسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط 2، دار الطليعة، بيروت، 1996، ص 118.

فروعه الإدارية والتقنية والمقسم بين بناء مكون من طابقين مبني من مادة الخرسانة المسلحة والطوب وبعض المكاتب الخارجية الأرضية المتفرقة ذات التجهيز المسبق (les chalets) والمعروفة باسم المخيمات، كما شملت جولات الباحثة كذلك زيارة لكل من ورشتي الميكانيك والكهرباء وهي عبارة عن هياكل معدنية (Charpente métallique) تحتوي على مكاتب صغيرة مجهزة بواسطة الألواح البلاستيكية (PVC)*، وكذا النزول إلى المنطقة الصناعية بالمركب (la plateforme). بصفتها أستاذة تكوين لتخصص تقني أين تم مقابلة المهندسين والتقنيين وكذا أعوان التحكم والتنفيذيين، حيث تم التعرف عليهم والتحدث معهم، وهو الأمر الغير مسموح به خلال فترة التبرص الرسمية للباحثة كطالبة دكتوراه في تخصص علوم الإعلام والاتصال، والتي كانت فيها المكلفة بالتبرص واضحة بخصوص عدم النزول إلى الميدان لعدم وجود ترخيص يسمح بذلك ولعدم مطابقة التخصص.

الزيارات المتكررة مكنت الباحثة من بناء شبكة الملاحظة الخاصة بها، مع مراعاة الفروق في الظروف الفيزيائية والسلامة المهنية لكل فئة مستهدفة، وكذا التعرف على مختلف طرق الاتصال المتبناة من طرف العمال، وهذا تبعا لخصوصية العمل الذي يقومون به، وفيما يلي مجموع الأبعاد والمؤشرات - 06 أبعاد- التي تم التركيز عليها خلال هذه الملاحظة:

- **الظروف الفيزيائية:** وقد اشتملت على: الإنارة والتهوية، المحيط الحراري، الرطوبة والضوضاء.
- **تجهيزات ومعدات العمل المكتبي:** وقد اشتملت على ما يلي: تصميم مساحة المكتب حسب المعايير الدولية والتأكد من وجود أرضية صلبة، مكتب، طاولة الحاسوب، مشجب، خزائن كبيرة وصغيرة، كراسي بأنواعها، ثلاجة، الأبواب والنوافذ، والتعريف بصاحب المكتب من خلال بطاقات الاسم واللقب والوظيفة المثبتة على الأبواب وكذا ترقيم المكاتب، وكذلك حاويات القمامة، ثلاجات صغيرة، نباتات، مستلزمات مكتبية أخرى.

* (PVC) (بولي فينيل كلوريد) المعروف أيضاً بـ الفينيل هو أحد المواد البلاستيكية المستخدمة على نطاق واسع لقابلية التشغيل المتعددة، والمقاومة الكيميائية الكبيرة، وميزات مقاومة الماء وكذا خفة الوزن، تعتبر مادة ممتازة للمنتجات القابلة للنفخ، والمنسوجات المقاومة للماء، والسائير، وأغطية الحماية، والأدوات المكتبية، ومواد البناء، وما إلى ذلك. بدءاً من السبعينيات، تحسنت قدرة تصنيع PVC بشكل كبير في الاستجابة لطلبات PVC المتزايدة والمتنوعة. إذ تعتبر بديل آمن ومستقر لتخفيف حدود الموارد.

- **تكنولوجيا الاتصال:** وتم الاعتماد على المؤشرات التالية: حاسوب، الهاتف الثابت، شبكة الأنترنت، شبكات الاتصال الداخلي، طابعة، ماسح ضوئي وكذا جهاز العرض الضوئي والأجهزة اللاسلكية.
- **السلوكيات الاتصالية:** تم ملاحظة أنماط الاتصال السائدة بالمؤسسة (اتصال رسمي أو غير رسمي) وكذا نوع العلاقات الاجتماعية داخل المركب (سيئة، جيدة)، وكذا مدى قدرة العاملين بالمركب على استخدام تكنولوجيا الاتصال.
- **الأنشطة الترفيهية والتعليمية:** حيث تم الاعتماد على المؤشرات التالية: قاعة المحاضرات، قاعات الدورات التدريبية والتعليمية، قاعات النسخ والتصوير، قاعات رياضية، الملاعب الرياضية والنادي.
- **إجراءات الأمن والسلامة:** وقد اشتملت على المؤشرات التالية: ألبسة خاصة بالورشات، الخوذة، أحذية واقية، القفازات، النظارات الخاصة وطفائيات الحرائق على مستوى المكاتب والورشات.
- **الحاجات الأساسية:** والتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية للعمال مثل: النقل والإطعام، الصيانة، خدمة التنظيف، موزعات الطعام، قاعات تغيير الملابس والمراحيض.

2. مقياس مينيسوتا:

تعتبر المقاييس في البحث العلمي من أهم الوسائل والطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات، وقد تم الاعتماد على مقياس "مينيسوتا" كأداة لجمع البيانات حول مستوى الرضا الوظيفي للعمال بمركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس سلوكيات وتفضيلات وردود العمال على درجة الرضا أو عدمه، على عبارة معينة من خلال إبداء آراءهم المحددة بخمسة خيارات والتمثلة في (راض جدا، راض، لا أستطيع التحديد، غير راض، غير راض جدا) بحيث يمثل كل خيار درجة استجابة معينة بالشكل التالي:

الجدول رقم 4: يمثل درجة استجابة العمال حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	راض جدا	راض	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد تم اعتماد ستة (06) معايير أساسية لتحديد مستوى الرضا الوظيفي للعمال بمركب تميميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة (GL1K) والمتمثلة في¹:

- **الوظيفة نفسها:** ويقصد بذلك أهمية الوظيفة ومسؤوليات شاغليها وصلاحياته ومكانته الاجتماعية وظروف العمل (إنارة، تهوية، ساعات العمل اليومية، إنجاز أعمال تستحق التقدير).
- **العلاقات بين العاملين:** ويقصد بذلك التعاون والتقدير والاحترام المتبادلين والقيادات الإدارية ورؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيه، والدعم النفسي الذي يوفره لهم رؤسائهم.
- **الراتب والحوافز المادية:** ويقصد بذلك الراتب الشهري، مقارنة مع أهمية الوظيفة والجهد المبذول ومدى كفايته لتغطية تكاليف المعيشة، وإمكانية التوفير والزيادة السنوية والتأمين الصحي والراتب التقاعدي.
- **الأمن والاستقرار الوظيفي:** ويقصد بذلك التثبيت في الوظيفة والخدمة الدائمة واهتمام الإدارة في معالجة الشكاوى وتحسين الظروف الوظيفية ودرجة موضوعية الإدارة في تطبيق القوانين.
- **الإدارة المباشرة والإشراف:** ويقصد بذلك أسلوب الرئيس المباشر في التخطيط واتخاذ القرارات، والتوجيه لإنجاز العمل وتقييم الأداء ومدى وضوح التعليمات الصادرة عنه، وحجم الصلاحيات التي يوفرها وتقديره للأداء المتميز، والتي تظهر جلية من خلال التحفيز المعنوية التي تقدم للعامل.
- **النمو المهني والتقدم الوظيفي:** ويقصد بذلك فرص التدريب وتنمية المهارات والحصول على موقع قيادي أفضل، والمشاركة في التخطيط ورسم السياسات للعمل والإعارة والانتداب وتبادل الخبرات والعضوية في هيئات محلية ودولية والمشاركة في ندوات ومؤتمرات دولية.

1.2 صدق وثبات المقياس

▪ صدق المقياس:

لقد قامت الباحثة باعتماد مقياس "مينيسوتا" في نسخته العربية المتاح على موقع (psychology-sudanforums) والذي ترجم من لغته الأصلية المتمثلة في اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ثم قامت الباحثة بعرض النسختين العربية والإنجليزية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين (05 أساتذة) من المتخصصين والباحثين في علوم الاتصال، علم النفس، العلوم الإدارية وكذا منهجية البحث العلمي واللغة

¹مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي، متاح على الموقع: <http://psychology.sudanforums.net/> ، تاريخ الاطلاع عليه: 22.40، الساعة: 2021/10/15

الإنجليزية للتأكد من صلاحية المقياس بعد الترجمة المعتمدة، حيث أبدى الأساتذة ملاحظاتهم حول بعض العبارات التي تم تعديلها وأعيد ضبط صياغتها، كما تم الاستغناء على ثلاث (03) عبارات والمتمثلة في:

- عبارة (فرص التثبيت في العمل) باعتبار أن جميع موظفي المؤسسة محل الدراسة مثبتين في مناصبهم منذ أول يوم عمل لهم بالمؤسسة محل الدراسة، فالمؤسسة لا توظف بصيغ العقود التدريبية أو المؤقتة.

- عبارة (قدرة الرئيس المباشر على التوجيه والمتابعة) لأن هناك تكراراً للعبارة حيث تواجدت في المحور الخامس والمحور السادس حيث تم الاحتفاظ بعبارة واحدة في المحور الخامس لأن مضمونها يخدم هذا المحور بشكل أكبر من المحور السادس.

- عبارة (تقدير واحترام الإدارة للموظف المتميز) تم التخلي عن هذا البند نظراً لتشابه هذه العبارة مع البند (33) والذي يمثل حرص الإدارة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والبند (44) والذي يمثل الاحترام والتقدير الذي أحصل عليه لقاء أدائي المتميز، أين تم الاحتفاظ بهاتين العبارتين ضمن المحورين الرابع والخامس على الترتيب.

وقد تم عرضه مره أخرى على المحكمين أين تمت الموافقة عليه وتم اعتماده وهو ما يجعله صالح للاستخدام حيث تم الاعتماد على ستة وخمسون (56) بند موزعين على ستة (06) أبعاد حيث شمل:

- البعد الأول: تضمن عشرة (10) بنود، والمتمثلة في البند 01 إلى البند 10.
- البعد الثاني: تضمن عشرة (10) بنود، والمتمثلة في البند 11 إلى البند 20.
- البعد الثالث: تضمن ثمانية (08) بنود، والمتمثلة في البند 21 إلى البند 28.
- البعد الرابع: تضمن تسعة (09) بنود، والمتمثلة في البند 29 إلى البند 37.
- البعد الخامس: تضمن عشرة (09) بنود، والمتمثلة في البند 38 إلى البند 46.
- البعد السادس: تضمن عشرة (10) بنود، والمتمثلة في البند 47 إلى البند 56.

■ ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس استقرار نتائجه إذا تكرر على نفس أفراد العينة حيث قامت الباحثة بقياس ثبات الاختبار وإعادةه لحساب معاملات ثبات المقياس على عينة استطلاعية مكونة من ستة وسبعون (76) عاملاً وعاملة تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية العشوائية بنسبة 30% من كل طبقة (الرؤساء، الإطارات، أعوان التحكم والتنفيذ)، ثم قامت الباحثة بإعادة الاختبار مرة ثانية بعد شهر تقريباً من تطبيقه على نفس أفراد العينة وتم حساب معاملات الارتباط بين النتيجةين بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ

(Alpha-Cronbach) والذي بلغ (0.987) وهي نسبة مرتفعة ويعتبر هذا الثبات مناسباً من أجل الاعتماد عليه في الدراسة الحالية، حيث يرى كرونباخ أن الحد الأدنى هو (0.60) كقيمة مقبولة لألفا كرونباخ بحيث:

الجدول رقم 5: يمثل معامل ألف كرونباخ للعينة الاستطلاعية لمقياس مينيسوتا.

عدد العبارات	عدد الأفراد	معامل ألفا كرونباخ
فئة الرؤساء		
56	06	0.981
فئة الإطارات		
56	24	0.990
فئة أعوان التنفيذ		
56	46	0.991
العينة الاستطلاعية ككل		
56	76	0.987

المصدر: مخرجات المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي (APSS).

3. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الشائعة الاستعمال في مجال العلوم الإنسانية، خاصة في ميدان علوم الإعلام والاتصال، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة، لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، وقد استخدمنا الاستبيان كأداة أساسية في دراستنا كونه: "يساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت، بالإضافة إلى أن عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، يوفر كثيراً من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها، مما يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج".¹

ولقد اعتمدت الباحثة في طرحها لأسئلة الاستبيان الاعتدال بين الأسئلة المغلقة، وبعض الأسئلة التصنيفية المفتوحة، وذلك لتجنب سلبيات الأسئلة المغلقة التي تُقضي إلى إجابات عامة جداً، ولا تفيد معرفة نوع الدراسة المتابعة، أما قلة الأسئلة المفتوحة فيرجع إلى صعوبة تصنيف الإجابات المتعددة والمختلفة الناتجة عن هذا النوع من الأسئلة.

¹ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، علم الكتب، القاهرة، 2000، ص 106.

وقد اشتملت هذه الأسئلة على ستة (06) محاور أساسية تضمنت ما يلي:

- **المحور الأول:** تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الأولية للموظفين (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في العمل)
- **المحور الثاني:** تضمن أسئلة متعلقة بأنماط ووسائل الاتصال التنظيمي المعتمدة بالمركب.
- **المحور الثالث:** تضمن أسئلة حول علاقة نمط الإشراف السائد بالمؤسسة محل الدراسة بالرضا الوظيفي لدى العمال.
- **المحور الرابع:** جاءت أسئلته حول مساهمة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة في تعزيز الرضا الوظيفي.
- **المحور الخامس:** تم طرح مجموعة من الأسئلة المتنوعة حول السياسة التحفيزية المعتمدة من طرف المركب.
- **المحور السادس:** تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بإنعكاسات معوقات الاتصال التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

1.3 صدق وثبات الاستبيان:

▪ صدق الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري، أو ما يسمى بصدق الدراسة بمعنى أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبيان ما تم وضعه لقياسه فعلا، والمقصود هنا وضوح صياغته، مفرداته وفقراته وأن يكون مناسباً لأفراد عينة الدراسة الذين سوف يشملهم الاستبيان، لذلك فقد تم عرضه لأول مرة على الأستاذة المشرفة من أجل تصحيحه وضبطه، ثم تم عرضه على مجموعة من المحكمين وقد كانت إرشاداتهم في غاية الأهمية بالنسبة للدراسة أين تم تعديل الاستبيان حسب نصائحهم وتوجيهاتهم وإعادة إرساله لهم مرة ثانية وثالثة حتى تمت الموافقة النهائية على جميع محاوره وأسئلته.

▪ ثبات الاستبيان:

لقد قامت الباحثة باختبار الاستبيان على عينة استطلاعية بالاعتماد على العينة الطبقية العشوائية بنسبة 30% من كل طبقة (الرؤساء، الإطارات، أعوان التحكم والتنفيذ) بمجموع قدره: 74 مفردة أين تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) لهذه العينة والذي بلغت قيمته الكلية (0.708) ويعتبر هذا الثبات مناسباً من أجل الاعتماد عليه في هذه الدراسة بحيث:

الجدول رقم 6: يمثل معامل ألف كرونباخ للعينة الاستطلاعية للاستبيان.

عدد العبارات	عدد الأفراد	معامل ألفا كرونباخ
فئة الرؤساء		
97	06	0.716
فئة الإطارات		
97	24	0.703
فئة أعوان التنفيذ		
97	44	0.704
العينة الاستطلاعية ككل		
97	74	0.708

المصدر: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

ويعد ألفا كرونباخ أداة مفيدة ومرنة يمكن استخدامها للتحقق من ثبات نتائج الاستبيانات والمقاييس، لكن هذا الثبات وبغض النظر عن الاستراتيجية المستخدمة للحصول عليه ليست صفة متأصلة في الاستبيان نفسه وإنما هو تقدير لاتساق مجموعة من العناصر عندما تم تطبيقها على مستوى مجموعة من العمال في وقت محدد وفي ظل ظروف معينة.

4. المقابلة:

تعتبر المقابلة في البحث من أهم أدوات جمع البيانات في العلوم الاجتماعية والإنسانية والتي بفضلها يمكن الحصول على كمية معلومات هائلة حول آراء واتجاهات وتصورات المبحوثين، هذه الجوانب النفسية والعقلية التي يصعب التعرف عليها وتسجيلها عن طريق الملاحظة العلمية والاستبيان في بعض الأحيان لذا نلجأ إلى المقابلة:

والتي تعرف على أنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته" ¹ كما تعرف كذلك على أنها: "النقاش وجها لوجه مع شخص له قناعاته الخاصة وفهمه المتميز للأشياء ونظريته المحددة لكل ما يحيط به من كائنات، لاسيما تلك التي تفكر مثله" ²

¹ فوزي غرابيية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 218.

وتعرف أيضا على أنها: "استبانة شفوية يقوم فيها الباحث بجمع معلومات شفوية من المستقصي منه، حيث تمكن هذه الاستبانة الباحث من دراسة وفهم التغيرات النفسية للمستقصي منه وكذا التعرف على مدى انفعاله وتأثره بالمعلومات التي يقدمها"¹

إن علاقة وجه لوجه التي تنتجها المقابلة تجعلها أداة مرنة، هذه المرونة تمكن الباحث عموما من استطلاع الإجابة والبيانات من المبحوث نفسه دون الاعتماد على الآخرين، ومن المعروف أن هناك عدة أنواع من المقابلات العلمية التي يختلف استخدامها باختلاف الغرض منها، وقد وقع اختيارنا على **المقابلة نصف الموجهة**.

هذا النوع من المقابلات يعتبر بمثابة مقابلة تمهيدية مفتوحة، حيث تعرفها (Madelin Grawitz) على أنها: "ذلك النمط من المقابلة التي يكون فيها الباحث ملما بكل محاور المقابلة، لكن عملية الترتيب تبقى مرتبطة بجو المقابلة"². وتعرف كذلك على أنها: "المقابلة التي يستخدم فيها الباحث الأسئلة العامة بطريقة حرة غير موجهة، في شكل إثارة للعديد من النقاط والخلفيات المختلفة للنقطة المبحوثة، قصد استكشاف جوانبها الغامضة."³

وقد قمنا بإجراء العديد من المقابلات والتي تم إجراؤها خلال 45 يوم بمعدل ثمانية عشرة (18) مقابلة والتي شملت جميع فئات العينة بمعدل ستة (06) مقابلات مع فئة الرؤساء (02 من رؤساء الأقسام و02 من رؤساء المصالح و02 من رؤساء الفروع)، كما تم إجراء ثمانية (08) مقابلات مع فئة الإطارات (04 من إداريين و04 من مهندسين) وأربعة مقابلات (04) اثنتين منهما مع عوني تحكم والأخريتين مع عوني تنفيذ، أين كان هناك تجاوب كبير من طرف العمال خلال إجراء المقابلات مع الإجابة على جميع الأسئلة بكل أريحية، مع تخصيص الوقت للباحثة وفق التاريخ والزمان المحددين من طرفها بشكل دقيق، كما تضمن إجراء هذه المقابلات طلبات للباحثة لبعض الوثائق التفصيلية التي تخص المؤسسة، والبيانات الشخصية للعمال والتي تم منحها إياها بكل سهولة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل، عمان، 2002، ص 168.

² Madelin Grawitz, méthodes des sciences sociales, 2^{Ed}, dalloz, paris, 1986, p 689.

³ أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 216.

وقد مر إعداد دليل هذه المقابلة نصف الموجهة بعدة خطوات تمثلت في:

- إعداد الموضوع الذي يتضمنه الدليل بالاسترشاد بأهداف الدراسة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية من خلال الاستعانة بالملاحظة ونتائج مقياس مينيسوتا.
- كتابة الأسئلة التي تدرج تحت كل موضوع من موضوعات الدليل وتنظيمها حسب أبعاد متغيرات دراستنا، مع مراعاة الاعتبارات المنهجية في صياغة هذه الأسئلة.

وقد احتوى دليل المقابلة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة باعتبار هذا النوع من الأسئلة يسمح بإتاحة الفرصة للمبحوثين التعبير الحر عن آرائهم دون إرغامهم على الاختيار من البدائل والاقتراحات كالتي تتواجد في الاستبيان، ويعتبر هذا النوع من الأسئلة هو الأنسب عند اختيار المقابلة كأداة لجمع البيانات، لأنها تسمح للباحث بالتعرف على كافة الاحتمالات الممكنة للإجابة عن تساؤلات البحث العلمي، أين تم طرح الأسئلة التي لم نستطع إدراجها في الاستبيان كما أن الباحثة كانت بحاجة للإجابات المفتوحة من طرف المبحوثين حتى تتمكن من تحليل نتائج الاستبيان بشكل سليم وقد احتوى دليل المقابلة على أربعة (04) محاور والمتمثلة في:

- **المحور الأول:** أسئلة تتعلق بالعوائق الاتصالية بين العمال بالمؤسسة محل الدراسة.
- **المحور الثاني:** العوائق المتعلقة بوسائل الاتصال الحديثة داخل المركب.
- **المحور الثالث:** أسئلة تتعلق بطرق الحصول على الحوافز والمكافآت والترقيات بالمركب.
- **المحور الرابع:** أسئلة تتعلق بطبيعة الخلافات والصراعات بالمركب وكيفية معالجتها.

حادي عشر: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية:

تمت هذه الدراسة على مستوى مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، والذي يعتبر أحد أهم فروع شركة سوناطراك وفيما يلي تعريف موجز بالشركة الأم سوناطراك والمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

1.1 التعريف بالشركة الأم (سوناطراك):

تسمية **سوناطراك*** هي اختصار الشركة العامة لأبحاث وإنتاج ونقل وتحويل وتجارة الهيدروكربونات، هي شركة عمومية جزائرية مختصة في استغلال الموارد البترولية في الجزائر، تتنوع أنشطتها حيث تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، وكذا أنشطة البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر.

وقد تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) في 31 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم رقم: 491/63 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية عقب الاستقلال، وقد قامت سوناطراك بتوسيع رقعة نشاطاتها بموجب المرسوم 269/66 المؤرخ في: 22 سبتمبر 1966، كما قامت بتأمين المحروقات في: 24 فيفري 1971 أين أصبحت في عام 1972 تحوز كلية على احتياطي الغاز وتتولى عملية نقله بالكامل، بينما تشارك بنسبة 77% في إنتاج البترول ومشتقاته، وخلال نفس العام لم يعد هناك تواجد للشركات الأجنبية ماعدا في ميداني الإنتاج والبحث وبنسبة جد ضئيلة.

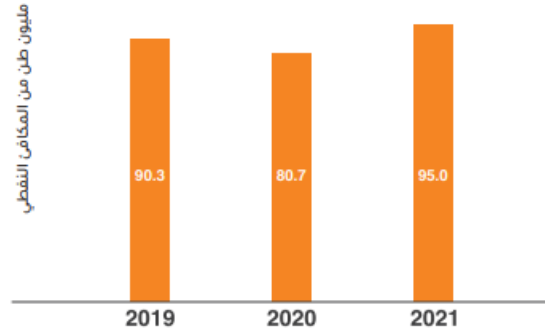
وقد تمكنت سوناطراك خلال عام 2021 من إمداد السوق الوطنية بانتظام بالغاز والمنتجات النفطية، مع ضخ كميات قصوى من المحروقات في السوق الدولية، والذي شهد طلبا مرتفعا وقد بلغت الصادرات من المحروقات المحققة خلال سنة 2021، قيمة 35.4 مليار دولار، عززه في ذلك حجم الصادرات من المحروقات التي ارتفعت إلى 95.0 مليون طن من المكافئ النفطي بزيادة قدرها 18% مقارنة بإنجازات 2020 أين عرف قطاعا المحروقات تراجعا كبيرا بسبب جائحة كورونا.¹

* Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a.

¹ مجلة **الحصيلة السنوية لسوناطراك 2021**، موجودة على الموقع: <https://sonatrach.com>، تاريخ الاطلاع عليه:

2022/03/15، الساعة: 9:02.

الشكل رقم 1 : يمثل معدل صادرات المحروقات (2019-2021).



المصدر: الحصيلة السنوية لسوناطراك 2021، ص 19.

2.1 التعريف بمركب تمييع الغاز الطبيعي (GL1K) بسكيكة:

❖ الموقع الجغرافي للمركب:

مركب تمييع الغاز الطبيعي (GL1K) بسكيكة الذي تم تشغيله سنة 1972، يعد الأكبر والأهم في الجزائر، يمتد على مساحة 92 هكتارا، أين يتم تزويده بالغاز من حقل حاسي الرمل الواقع بولاية الأغواط جنوب الجزائر، ويقع المركب على بعد 5 كلم شرق مدينة سكيكة ويطل على الساحل بغرض استعمال مياه البحر لتبريد تجهيزات الإنتاج.

الصورة رقم 1 : تمثل موقع مركب تمييع الغاز الطبيعي لولاية سكيكة



المصدر: غوغل ماب (Google Maps).

❖ تطور نشاط المركب:

يتمثل النشاط الأساسي للمركب في تجميع الغاز الطبيعي المستخرج من آبار حاسي الرمل، أين يتم نقله إلى موقع المركب عبر شبكة أنابيب طولها 580 كلم، وتقدر الطاقة الإنتاجية للمركب بـ: 10 مليار م³ في السنة، وقد تم بناء مركب سكيكة على 3 مراحل أو 3 وحدات 10 و 20 و 30، بداية من 1971 إلى 1973، وأسند المشروع إلى شركة **تكنيب** الفرنسية، بينما تم تشغيل الوحدة 40 في 1981، وتبلغ قدرة إنتاج الوحدات 10 و 20 و 30 و 40 حوالي 1.1 مليار متر مكعب سنويا أو ما يعادل 0.85 مليون طن سنويا، بينما الوحدات بي 5 وبي 6 فهي أكبر بقدرة 1.64 مليار متر مكعب أو 1.25 مليون طن سنويا وقد انتهت عمليات تحديث الوحدات في سنوات التسعينات.

وفي أبريل 2004، تسببت عملية صيانة أحد الوحدات في انفجار أتى على 3 وحدات من مجموع 6 وحدات، إضافة إلى خسائر بشرية، وقد تسبب ذلك في تراجع قدرة المصفاة وغلق مصنع الغاز الطبيعي المميع لإعادة تجهيزه وصيانتته، وسجل الإنتاج انخفاضا بنسبة 76% عام 2004، حيث تحطمت الوحدات 20 و 30 و 40 بالكامل، ونجحت سوناطراك في استئناف الإنتاج على مستوى وحدات 10 و 5 بي و 6 بي في نوفمبر 2004، بينما اعتمدت مشروعا لإقامة وحدة كبيرة لتعويض الوحدات الثلاث المحطمة، ووقعت سوناطراك عقدا في جانفي 2007 لهدم واستعادة ما تبقى من الوحدات الثلاث مع مجموعة "دولاير نافارا" الفرنسية، بينما عهدت لمجموعة "كيلوغ براون أند روث" الأمريكية فرع "هاليبرتون" مهمة الدراسات الهندسية والبناء في مارس 2007 للوحدة الجديدة بقيمة 2.8 مليار دولار، فضلا عن عقد التشغيل الأولي، وبدأت الأشغال في جويلية 2007 في مدينة هيوستن الأمريكية، فيما عهدت لشركة "أسان سي لافالان" الكندية و "بلاك أند فيتش" الأمريكية مهمة الإشراف والمراقبة، أما أوراسكوم للبناء المصرية، فقد فازت في جوان 2008 بعقدين للقيام بأشغال الهندسة المدنية، أين وصلت قدرة إنتاج تقدر بـ 4.5 مليون طن من الغاز الطبيعي المميع، مقابل 3.7 مليون طن سابقا، أي بارتفاع يقارب 10%، وتم تدشين الوحدة الكبيرة من قبل الوزير الأول عبد المالك سلال في جانفي 2014¹.

ليشهد المركب بعدها ارتفاعا سنويا منذ ذلك الحين في معدلات تجميع الغاز الطبيعي عبر السنوات ليزيد بمعدل قدره 14% في عام 2021 مقارنة بعام 2020 حيث بلغ إنتاج الغاز الطبيعي المسال: 26.3

¹ موسوعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، **مركب سكيكة للغاز الطبيعي المميع**، مقال منشور على الموقع: <http://iqitissad.blogspot.com> ، بتاريخ: 2015/01/02، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/10/11.

مليون م³، وبلغ حجم الاستثمارات 28 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 202 مليون دولار أمريكي
بحيث:

الجدول رقم 7: يمثل تطور إنتاج الغاز الطبيعي المسال خلال 2021/2020.

2021	2020	إنتاج غاز البترول المسال (10 ⁶ طن)
4.5	4.2	البروبان
3.6	3.3	البوتان
8.1	7.5	المجموع

المصدر: الحصيلة السنوية لسوناطراك 2021، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الجدول رقم 8: يمثل توزيع الاستثمارات في قسم تجميع الغاز الطبيعي.

2021	2020	حجم الاستثمارات (مليار دينار)
22	12	التطوير
6	4	الصيانة والفعالية والسلامة
0.2	0.04	المنشآت
28	17	المجموع/ التجميع والفصل

المصدر: الحصيلة السنوية لسوناطراك 2021، مرجع سبق ذكره، ص 33.

❖ الهيكل التنظيمي للمركب:

يمثل الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، ونقل التقارير وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة¹، حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي، والذي يحدد مدى مجال المركزية المتاح.

ويعتمد مركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة على هرم تنظيمي كلاسيكي (هرمي متدرج) أين تم تصميمه بشكل يكون فيه تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، بمعنى أن هنالك مركزية في اتخاذ القرارات، والاعتماد على الاتصالات الرسمية بنسبة كبيرة، الأمر الذي يمكن توضيحه من خلال شكله*. وفيما يلي أهم الدوائر والمصالح الخاصة بالمركب:

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، د ب، ص 69.
* أنظر الملحق رقم (06).

أولاً: الهياكل التابعة للمديرية مباشرة:

➤ دائرة المالية والشؤون القانونية: تقوم هذه الدائرة بالمهام التالية:

- تسيير الموارد المالية للمركب ومراقبة الخزينة على المستويين الداخلي والخارجي.
- السهر على تنفيذ القيود المالية التي تحكم مختلف الوظائف والأنشطة الممولة.
- التكفل بالمسائل والمشاكل القانونية والمراقبة والتسيير والتخطيط المالي.
- إعداد الحصيلة السنوية والتوقعات المالية للسنة القادمة.
- مراقبة جميع تكاليف المركب وترشيدها.

وتتكون دائرة المالية والشؤون القانونية من أربع مصالح هي:

- **مصلحة الإعلام والتسيير:** ويقوم عمل هذه المصلحة أساساً على القيام بمختلف الدراسات المالية وعملية التخطيط المالي بهدف النجاح والتقليل من نفقات المركب، وأيضاً التنبؤ بتوقعات السنوات المقبلة، وذلك بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة، كما تعمل على تزويد المركب بمختلف المعلومات والمستجدات المالية.
- **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم هذه المصلحة بإعداد التسويات المختلفة في ميزانية المركب كما أنها تقوم بإعداد حصيلة سنوية لعمل المؤسسة وحساب تجهيزات الإنتاج.
- **مصلحة الخزينة:** تعتبر من أهم مصالح الدائرة إذ أنها تسهر على مراقبة تحصيل مستحقات المركب من العملاء، وتسديد التزاماته مثل تسديد مختلف المؤسسات المناولة بعد استلام فاتورة ممضية من قبل الدائرة أو المصلحة المستفيدة من الخدمة.
- **مصلحة الشؤون القانونية:** تهتم هذه المصلحة بحل المشاكل القانونية والنزاعات الخاصة بالمركب وكذا تمثيله أمام مختلف الجهات القضائية، كما أنها تشرف على تسيير العقود المبرمة مع مختلف الجهات بما في ذلك عقود المناولة والسهر على احترام كل طرف على البنود المنصوصة، ومتابعة المناول قضائياً إذا تطلب الأمر ذلك، كما تشرف على تسيير عقود التأمين والتكفل بكل ما يتعلق بالجانب القانوني له.
- **مصلحة الإعلام الآلي:** تحرص هذه المصلحة على تعميم استخدام الإعلام الآلي داخل المركب عن طريق تحسين تطبيقات المعلوماتية والبرمجة، الصيانة والتحكم في أجهزة الإعلام الآلي وربط

مختلف الحواسيب بعضها ببعض عن طريق شبكة مركزية ورقمنة الاتصالات على مستوى المركب.

- **مصلحة التنظيم:** تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في خلق هياكل تنظيمية جديدة وتحديد الأهداف التي يجب أن تحققها كل دائرة وحساب المكافآت الفردية والجماعية.

- **الدائرة التقنية:** تهتم هذه الدائرة بالمراقبة التقنية للمركب في جميع مراحل الإنتاج، وذلك عن طريق مراقبة نوعية المواد الأولية الموجهة لوحداث الإنتاج أو مراقبة المنتج النهائي الموجه للتصدير والتسويق نحو الخارج، فهي تكمل عمل دائرة الصيانة، كما أن هذه الدائرة تهتم بجمع المعلومات ودراساتها ثم تقديمها في شكل تقارير لمدير المركب مما يسهل عملية اتخاذ القرارات المناسبة في مجال التسيير.

- **دائرة الأمن:** هذه الدائرة مكلفة بالسهر على السير الحسن للمركب من الناحية الأمنية، وكذا حراسة المركب وتنظيم عملية الدخول والخروج، تنظيم حملات لنشر الوعي بين العمال وإرشادهم إلى الإجراءات الضرورية عند حدوث طارئ ما.

- **دائرة الأعمال الجديدة:** مهمتها تنفيذ أعمال التجديد التي تُخطط على مستوى المركب.

ثانيا: مديرية الاستغلال: وتتكون من الدوائر التي ترتبط بنشاط المركب بصفة مباشرة والمتمثلة في:

- **دائرة الإنتاج:** تهتم هذه الدائرة بعملية الإنتاج، وتهدف إلى تحقيق سقف إنتاج يتجاوز أهداف المؤسسة المرجوة وبأقل التكاليف.

- **دائرة الصيانة:** ويتمثل دورها الأساسي في: صيانة ومراقبة التجهيزات، واقتراح نظام معلوماتي فعال من أجل تفعيل المراقبة السليمة وتحسين عملية الصيانة.

- **دائرة التموين:** تسهر دائرة التموين على تسيير المخزون وعمليات الشراء وعبور السلع المستوردة، كما أنها تسعى لانتهاز الفرص المناسبة لشراء قطع الغيار والموارد الاستهلاكية بأثمان منخفضة.

ثالثا: نيابة مديرية المستخدمين: وتتكون من أربع دوائر وهي:

- **دائرة الوسائل العامة:** مهمتها الأساسية تتمثل في تزويد المركب بالوسائل العامة المستعملة في خدمة المستخدمين، كما أنها تهتم بتوزيع وتسيير لوازم المكاتب المختلفة وتسيير وسائل النقل المستعملة للنقل داخل المركب أو خارجه لإنجاز مهام معينة.

➤ **دائرة الموارد البشرية:** تهتم هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالعمال، وتتوفر على ثلاث مصالح: مصلحة التكوين ومصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة (RT) وتعنى هذه الدائرة بالمهام التالية:

- تقديم دورات تكوينية العمال من أجل الرفع من كفاءاتهم المهنية.
- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- انتقاء وتوظيف عمال جدد.
- توفير جميع المعلومات المهنية والشخصية المتعلقة بالموظفين.
- معالجة شكاوى العمال وفق القوانين التنظيمية.
- حل النزاعات الفردية.

➤ **دائرة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية:** وتهتم بما يلي:

- المساعدات الاجتماعية للعمال.
- الرياضة والترفيه.
- تسيير الأجور.

➤ **دائرة العلاقات الصناعية:** تهتم هذه الدائرة بتنظيم العلاقات بين المركب والمؤسسات الخارجية فيما يتعلق بتبادل المعلومات والتقنيات.

2. الحدود الزمنية:

لقد تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من جانفي 2020 إلى غاية فيفري 2023 أين تم تقسيم هذه الفترة إلى قسمين بالشكل التالي:

1.2 الدراسة النظرية: قامت الباحثة خلال الفترة الممتدة من جانفي 2020 إلى غاية نوفمبر 2020 بجمع المادة العلمية اللازمة للشروع في إعداد تصور عام للدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على كل ما هو متاح من دراسات سابقة وأدبيات تتعلق بموضوع الدراسة كأساس للانطلاق في تحديد أهم الزوايا التي سوف تحدد المسار العام لهذه الدراسة، بجانبها النظري والميداني، حيث تم خلال هذه الفترة صياغة الإشكالية وتحديد المنظور العام للدراسة ومنهجها، وكذا استعراض الدراسات السابقة وتحديد مفاهيم الدراسة، لتقوم الباحثة مباشرة بالشروع في إعداد الفصول النظرية الثلاث للدراسة.

2.2 الدراسة الميدانية: وقد اشتملت على المراحل التالية:

المرحلة الأولى: قامت الباحثة منذ مطلع جانفي 2020 بإجراء الزيارات الاستطلاعية، كما قامت بتسجيل ملاحظاتها الأولية وإجرائها للمقابلات الحرة مع بعض رؤساء المصالح، وجمع البيانات حول تاريخ المؤسسة وهيكلها التنظيمي طيلة الثلاثي الأول من عام 2020، لتتوقف بعدها الدراسة الميدانية ابتداءً من شهر مارس 2020 بسبب إجراءات الإغلاق المرتبطة بجائحة كورونا، لتستأنف الدراسة من جديد مع نهاية شهر ديسمبر 2020 أين قامت الباحثة بتصميم شبكة الملاحظة مع ضبط أبعادها ومؤشراتها اعتماداً على الجولات الاستطلاعية.

المرحلة الثانية: مع مطلع شهر فيفري 2021 قامت الباحثة بتحكيم مقياس مينيسوتا في نسخته العربية بهدف قياس مستوى الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة، أين تم تعديله وإعادة صياغته حسب توجيهات الأستاذة المشرفة والمحكمين مع نهاية شهر فيفري 2021، ثم قامت الباحثة بتصميم شبكة لتوزيع الاستمارات من خلال كتابة رقم المكتب وعدد الأفراد المتواجدين به حتى يسهل عليها استرجاعها وقد تم توزيع عينة استطلاعية من الاستبيان على 76 مفردة من عينة الدراسة خلال شهر أفريل 2021، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات على 260 مفردة والذين يمثلون عينة الدراسة، وقد تم استرجاع أغلبية استمارات المقياس مع بداية شهر جوان 2021 بالشكل التالي:

الجدول رقم 9: يمثل عدد استمارات مقياس مينيسوتا الموزعة والمسترجعة.

عينة الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المستوفية للشروط	عدد الاستمارات المقبولة للتحليل
الرؤساء	19	19	00	19
الإطارات	159	155	03	152
أعوان التنفيذ	82	81	02	79
المجموع	260	255	05	250

المصدر: من إعداد الباحثة.

المرحلة الثالثة: تم في هذه المرحلة إعداد الاستبيان في مرحلته الأولية بداية شهر أوت 2021، أين تم عرضه وتعديله عدة مرات بناءً على توجيهات الأستاذة المشرفة، وبعض الأساتذة المحكمين لتتم الموافقة من طرفهم على النسخة النهائية في أواخر شهر جانفي 2022، وقد تم توزيع عينة استطلاعية من الاستبيان وجهت إلى 74 مفردة من عينة الدراسة خلال شهر فيفري 2022، وبعد التأكد من صدق

وثبات الاستبيان، تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين مارس/أفريل 2022 وقد تم استرجاع أغلبية الاستمارات مع بداية شهر ماي 2022 بالشكل التالي:

الجدول رقم 10: يمثل عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة.

عينة الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المستوفية للشروط	عدد الاستمارات المقبولة للتحليل
الرؤساء	19	19	00	19
الإطارات	159	157	09	148
أعوان التنفيذ	82	82	02	80
المجموع	260	258	11	247

المصدر: من إعداد الباحثة.

المرحلة الرابعة: في هاته المرحلة تم إعداد دليل المقابلة بالاعتماد على النتائج الأولية لكل من مقياس "مينيسوتا" والاستبيان في شهر جوان 2022 بهدف تغطية جوانب النقص التي تفرضها الأسئلة المغلقة المميزة لهاتين الأداتين، وقد تم عرض دليل المقابلة على الأستاذة المشرفة وتم تحكيمه من طرف مجموعة من أساتذة التخصص أين تم ضبطه وإعادة صياغته وتعديله حسب إرشاداتهم وتوجيهاتهم، ليتم إجراء مجموعة من المقابلات غير المقننة، بهدف التعرف أكثر على أهم العوائق الاتصالية التي تواجه عينة الدراسة من رؤساء وإطارات وأعوان التنفيذ والوقوف على أهم جوانب عدم الرضا على مستوى المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين: جويلية/سبتمبر 2022.

المرحلة الخامسة: تمت هذه المرحلة خلال الفترة الممتدة بين شهر سبتمبر 2022 إلى غاية شهر جانفي 2023 أين تم الشروع في تفريغ البيانات المتعلقة بكل من استمارة الاستبيان وتنظيم الإجابات الخاصة بالمقابلة، ثم الشروع في مرحلة المعالجة الكمية والكيفية للبيانات من أجل إثبات أو نفي فرضيات الدراسة ومناقشتها وصولا لنتائج هذه الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

ماهية الاتصال

التنظيمي

تمهيد:

شهدت المؤسسة الاقتصادية العديد من التطورات المتلاحقة والمتسارعة فأصبحت توصف بالتعدد نظرا لاتساع رقعتها الجغرافية وتعدد هياكلها التنظيمية وتوظيفها لأعداد كبيرة من العمال، الأمر الذي يستلزم منها تبني استراتيجيات واضحة تعتمد فيها على الاتصال كركيزة أساسية لتنظيم مهامها التسييرية وتنسيق عملياتها الإدارية، كون الاتصال يسمح بتحقيق الانسجام والترابط بين الأفراد داخل التنظيم، عن طريق الاعتماد على وسائل وأساليب الاتصال التي تسمح بنقل وتمرير المعلومات بين مختلف مستوياتها التنظيمية والتأكد من وصولها إلى جميع الأطراف دون التعرض لعملية التشويش، الأمر الذي يسمح بأداء العمال لمهامهم بكل فعالية ونجاعة، كما أن تشجيع ممارسة الاتصال التنظيمي من شأنه أن يخلق الجو الملائم للعمل والذي يساعد على التفاعل، إذ يعتبر ضرورة إنسانية لتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين من خلال ممارسة مختلف الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولفهم أعمق لهذه العملية حاولنا أن نستعرض أهم المحطات التاريخية التي شهدت تطور مفهوم الاتصال التنظيمي وكذا جميع المرجعيات الفكرية، المداخل، الاتجاهات، الأنماط والوسائل التي تمكنا من إلقاء الضوء على مختلف الأبعاد والمؤشرات التي تسمح بإدارة المورد البشري وتنظيم المؤسسة لعلاقاتها مع جماهيرها الخارجية، حيث تم التعرض في هذا الفصل إلى:

- أولا: التوطئة التاريخية للاتصال التنظيمي
- ثانيا: نظريات الاتصال التنظيمي
- ثالثا مداخل الاتصال التنظيمي
- رابعا: أنماط الاتصال التنظيمي
- خامسا: شبكات الاتصال التنظيمي
- سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي

أولاً: التوطئة التاريخية للاتصال التنظيمي

إن عملية تتبع التطور التاريخي لمفهوم الاتصال التنظيمي تتصف نوعاً ما بالتعقيد، أين يستلزم منا الرجوع إلى بدايات بواكر ظهور الثورة الصناعية، وكذا ومن خلال تطور مفهوم المؤسسة من المصنع إلى مفهوم المنظمة، وفيما يلي أهم المحطات التي تبرز تطور هذا المفهوم منذ القرن السادس عشر (16) حسب كل من (Wrench and Punyanunt):¹

ظهور الثورة الصناعية في المملكة المتحدة والسرعة في تحول طبيعة الأعمال 1750، وقد نشر (A.E. Philips) أول كتاب للخطابة العامة موجه خصيصاً لرجال الأعمال تحدث بشكل فعال في عام 1908 لتصبح كلية هارفارد للأعمال أول برنامج أكاديمي يركز على منحة إدارة الأعمال، وقد عقد الاجتماع الأول لمؤتمر الخطابة الشرقية عام 1910، وقد غيرت الجمعية اسمها إلى جمعية الكلام للولايات الشرقية في عام 1950 ثم إلى جمعية الاتصالات الشرقية في عام 1973.

وفي عام 1914 تم تشكيل الرابطة الوطنية للمعلمين الأكاديميين للخطابة وعقد أول مؤتمر في العام الموالي، حيث غيرت هذه الجمعية أسمائها أربع مرات خلال المائة عام التالية: الرابطة الوطنية لمدرسي الكلام، 1923 جمعية الكلام الأمريكية، 1946 جمعية اتصالات الكلام، 1970 الرابطة الوطنية للاتصالات في عام 1997.

لُفُتَتْح أول شركة علاقات عامة عام 1919 باسم: (Edward L. Bernays and Fleishman)، وقد تم نشر الكتب الأولى للخطابة العامة من طرف كل من (William Philips Sanford and Willard Hayes Yeager) ليصبحوا أول علماء خطاب يستهدفون محترفي الأعمال بعنوان: **التحدث في الأعمال والمهنة** عام 1929. كما قام (W. Charles) عام 1937 بنشر مقال في نفس السياق بعنوان: **الكلام والعلاقات الإنسانية في المجلة الأكاديمية (Redding)**.

أما (Chester Barnard) فقد طالب عام 1938 بجعل الوظيفة الأولى للسلطة التنفيذية هي تطوير وصيانة نظام الاتصال في المؤسسات، ليعبر (Alexander R. Heron) عام 1942 عن أهمية التواصل الناجح بين ومع الموظفين واعتبره ضرورة للعمل الجيد في كتابه: **تبادل المعلومات مع الموظفين**.

وقد قامت جامعة دنفر عام 1945 بإقامة أول ندوة على مستوى الدراسات العليا في مجال الاتصال، ليقوم كل من (Claude Shannon and Warren Weaver) عام 1949 بنشر النظرية الرياضية للاتصال

¹ J. S. Wrench, N. Punyanunt-Carter, An introduction Organizational Communication, Lardbucket.org, 2014, pp 35-36.

والتي وفرت أول نموذج رئيسي للاتصال البشري والمعتمد على العناصر التالية: المصدر، الرسالة، المستقبل، الضوضاء. وقد أكمل (Keith Davis) عام 1952 الأطروحة الأولى على وجه التحديد في الاتصالات الصناعية بقسم الأعمال في جامعة ولاية أوهايو والموسومة بعنوان: **قنوات اتصالات الموظفين ضمن إعداد الإدارة**، قدمت جامعة نبراسكا عام 1953 أول دكتوراه في مجال الاتصالات الصناعية والتي تم منحها من طرف ما اصطلح عليه بأقسام الكلام.¹

لنتوالى بعدها الأبحاث في هذا المجال حيث نشر (Lee Thayer) عام 1961 أول كتاب مدرسي حقيقي في الاتصال التنظيمي وهو أستاذ متخصص في الخطابة وكان مهتما بالعملية الاتصالية في الأعمال التجارية والاتصالات الإدارية، لتصدر جمعية الاتصالات التجارية الأمريكية عام 1963 مجلة: **الاتصالات التجارية** والتي تعتبر أول مجلة متخصصة في الاتصال التنظيمي. ليقوم بعدها كل من (W. Charles Redding and George A. Sanborn) عام 1964 بنشر كتاب: **الاتصالات التجارية والصناعية** وهو عبارة عن مجموعة من المقالات المنشورة سابقا حول موضوعات الاتصال التنظيمي، وينظر إلى هذا الكتاب اليوم عموما على أنه البداية الحقيقية لمجال الاتصال التنظيمي.²

أما فيما يخص المؤتمر الأول للاتصال التنظيمي فقد عقد عام 1967 بمركز: **مارشال لرحلات الفضاء في هنتسفيل (ألاباما)** حيث استعرض (Philip k. Tompkins) حالة الاتصال التنظيمي والتي اشتملت على فئتين أساسيتين: تمثلت الفئة الأولى في قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، أما الفئة الثانية فتمثلت في علاقة الرئيس بالمرؤوسين، وقد مثل العرض التقديمي لتومبكينز القبول الرسمي لمصطلح **الاتصال التنظيمي**. وفي نفس السنة قام (Henry Voos) بنشر كتاب: **بيبلوغرافيا الاتصال التنظيمي** برعاية مكتب البحوث البحرية، ليصبح الاتصال التنظيمي معترف به رسميا من قبل (NSCC) عام 1968 والتي أصبحت جمعية الاتصالات الدولية في عام 1970.³

ليقوم بعدها (W. Charles Redding) عام 1972 بنشر كتابه والمعنون بـ: **التواصل مع المنظمة-مراجع تفسيرية للنظرية والبحث** - أين قام بطرح عشرة افتراضات أساسية للاتصال التنظيمي، ليأتي الدور بعدها على المجلة الغربية للاتصال عام 1982 لنقوم بنشر سلسلة من المقالات المستندة إلى المؤتمر الذي عقد

¹ C. Brassac, **Co-responsabilité cognitive et dissolution de frontières**, Colloque des sciences et des frontières, Nancy, 2001, P 10.

² W. Charles Redding, George A. Sanborn, **Business and Industrial communication : a source book**, Harper and Row, New York, 1964, P 03.

³ J. S. Wrench, N. Punyanunt-Carter, **op.cit**, P37.

في ألتا يوتا بعنوان: المؤتمر الصيفي حول المناهج التفسيرية لدراسة الاتصال التنظيمي، وفي عام 1983 قام كل من (Linda Putnam and Michael E. Pacanowsky) بنشر كتاب بعنوان: الاتصالات والمنظمات - نهج تفسيري-والذي يشرح التنظيم باعتباره مجموعة من الرموز والكلمات والسلوكيات وذلك من خلال تتبع المسار المادي والاجتماعي لتفسير العلاقات الاتصالية بين الأفراد والذين يتطورون بفضل التغير والصراع¹، حيث يعزز هذا الكتاب أهمية طرق البحث التفسيرية في الاتصال التنظيمي، ليقوم بعدها عام 1987 كل من (Frederic M. Jablin, Linda Putnam, Karlene H. Roberts and Lyman W. Porter) بنشر كتاب بعنوان: الاتصال التنظيمي -منظور متعدد التخصصات-.

وفي عام 1991 نشر كل من (Wert-Gray, Center, Brashers, Meyers) مقالا بعنوان: موضوعات البحث والتوجهات المنهجية في الاتصال التنظيمي -عقد في المراجعة- حيث وجد المؤلفون أنه من بين 289 مقالة نشرت في الثمانينات 57.8% منها كانت علمية اجتماعية، 25.9% منها نوعية، 2.1% نقدية منها و14.2% صنف على أنها مقالات أخرى " حيث تناقش هذه السلسلة مجموعة هامة من المقالات التي تشجع على دمج الأساليب التفسيرية في دراسة الاتصال التنظيمي².

وقد وضع (Dennis Mumby) عام 1993 جدول أعمال خاص بأبحاث الاتصال التنظيمي الهامة في مقال بعنوان: دراسات الاتصال التنظيمي النقدي - السنوات العشر القادمة في دراسات الاتصال-، لينشر بعده عام 2001 كل من (Frederic M. Jablin and Linda Putnam) ما أسموه: الدليل الجديد للاتصال التنظيمي: التطورات النظرية، البحث والطرق³.

وفي سنة 1996 استبدلت مدرسة سلزا (Celsa) بفرنسا تسمية العلاقات العامة بتسمية: اتصال المؤسسة والهيئات، ومنذ بداية التسعينات بادرت جامعة بوردو (Bordeaux) إلى استعمال عبارة اتصال التنظيمات والتي مهدت إلى ظهور مفاهيم جديدة كالاتصال المؤسساتي والاتصال المؤسسي⁴.

¹ Linda Putnam, Michael E. Pacanowsky, Communication and Organization : An Interpretive Approach, European Group for Organization Studies, volume 05, Issue 04, Beverly Hills, 1983, P281.

² Stacia Wert-Gray and others, Research topics and methodological orientations in organizational communication : A decade in review, communication studies, volume 42, Issue 02, 01/06/1991, P 144.

³ Frederic M. Jablin and Linda Putnam, the new handbook of Organizational Communication, SAGE Publications, New York, 2001, p 123.

⁴ كريمة بوطبة، الاتصال المؤسساتي بين حق العامل في الإعلام وسياسة المؤسسة: دراسة حالة مجمع سونلغاز، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم علوم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص 68.

لينشر بعدها عام 2004 كل من (Elizabeth Jones, Bernadette Watson, John Gardner and Cindy Gallois) مقالا بعنوان: **الاتصال التنظيمي - تحديات القرن الجديد** - حيث حددوا من خلال المقالة ستة (06) تحديات يواجهها علماء الاتصال التنظيمي في القرن الحادي والعشرين (21) والمتمثلة في¹:

1. الابتكار في النظرية والمنهجية.
2. الاعتراف بدور الأخلاق.
3. الانتقال من المستوى الجزئي إلى قضايا المستوى الكلي.
4. دراسة جديدة للهياكل التنظيمية.
5. فهم الاتصال للتغيير التنظيمي.
6. فحص التنوع والاتصال بين المجموعات.

ثانيا: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية الإدارية. حيث ساهمت هذه الأخيرة في تطوير مختلف الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي، فمن اتصال نازل توجيهي ومحدود في إطار نظام مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل التي عرفها الفكر الإداري:

- النظريات الكلاسيكية
- النظريات النيو كلاسيكية
- النظريات الحديثة
- النظريات المعاصرة.

¹ Elizabeth Jones and others, **Organizational Communication: Challenges for the New Century**, Communication, Volume 54, Issue 04, 10/01/2006, p 722.

1. النظريات الكلاسيكية والاتصال التنظيمي:

تعتمد في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات من أهمها أنها نظرت إلى الإنسان من زاوية واحدة وقد كانت هذه النظرة ساذجة ومحدودة، أين اعتبرت هذا الأخير كائنًا ماديًا، كما نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق لا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به. واستنادا على هذه الافتراضات عملت على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمة، وتضم الاتجاهات الفكرية التالية: الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، والبيروقراطية.

1.1 نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن التاسع عشر (19) على يد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) وزملائه (جلبرت، جانت، إميرسون) الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور لذا سميت بالتايلورية نسبة إليه. وقد كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بالعديد من تجارب خلال سنوات إشرافه على العمال، إذ قسم العمل على الأفراد في شكل مجموعات، وقام بقياس الوقت المستغرق لكل فرد ضمن هذه المجموعات، كما قام بتحليل طريقهم في العمل، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة وقياس الزمن المستغرق لكل حركة من الحركات، تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر المرتبط برفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة¹.

ويمكن تلخيص المبادئ التي قدمها تايلور في أربعة (04) مبادئ جوهرية هي²:

- وضع أساس علمي للعمل، وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة، واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.
- يكون اختيار العمال وفقا لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم.
- يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل.

¹ بوشبور عبد الحميد بن النية عبد الاله، نظريات الاتصال التنظيمي، موقع الحوار المتمدن، العدد 5206، التاريخ 2016/6/27، 8:45، <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=522077>، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/01/19، الساعة: 18:17.

² كعباش رابح، علم اجتماع التنظيم، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006، ص 103.

■ يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أساس أنه آلة لها مهام تؤديها دون نقاش، حيث يرى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، وإن الاتصالات في ظلها تأخذ طريقاً ذا اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ - رئيس ومرؤوس - وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال خبرته. فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية¹.

وبذلك اتخذ فريدريك تايلور مدخلا علميا وموضوعيا للإدارة حيث قام بدراسة كيفية تصميم طريقة للعمل لتكون أكثر فعالية من خلال دراسته:

- الحركات المطلوبة لأداء كل عمل.
- الأدوات والوسائل المستخدمة.
- الزمن اللازم لكل مهمة.

حيث استخدم الأسلوب العلمي في جمع البيانات السابقة وقام بتطبيقها بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل، الأمر الذي أمكنه من التوصل إلى معايير عادلة لكل عامل، والعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية.

لكن رغم نجاح تايلور في زيادة معدلات الإنتاج إلا أنه أهمل الجوانب الإنسانية كالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد، حيث تعامل مع الإنسان وكأنه آلة وأهمل الجوانب الإنسانية، إضافة إلى التقسيم المفرط للعمل والتخصص الشديد والذي يستلزم العزلة، وكذا الاهتمام بطبقة العمال وإهمال المستويات العليا للإدارة، كما أنها أهملت الجانب الاتصالي غير الرسمي، واكتفت بالاتصال الرسمي الهابط الذي يهدف إلى تحديد طريقة العمل وتحسين أداء العاملين.

¹ بوشبور عبد الحميد بن النية عبد الاله، مرجع سبق ذكره.

2.1 نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

تنسب هذه النظرية إلى المهندس هنري فايول (Henry Fayol)، والتي تعكس خلفيته الثقافية والأكاديمية حيث ركز على الإدارة العليا وعلى الوظيفة الإدارية باعتبارها أهم وظيفة في الهيكل التنظيمي وركز فايول في كتاباته على جانبين، مبادئ الإدارة من جهة ووظائفها من جهة أخرى. كما أن الدراسات الميدانية التحليلية التي قام بها فايول لواقع الفعاليات الفنية والإدارية، قد خلصت إلى تحديد ستة (06) أنشطة أساسية في أي منظمة، والتي اعتبرها المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، والمتمثلة في¹:

1. النشاطات الفنية كالإنتاج أو التصنيع.
 2. النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
 3. النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستثمارها.
 4. النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصائيات.
 5. النشاطات الوقائية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
 6. النشاطات الإدارية وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.
- هذه الأنشطة والتي على أساسها وضع فايول أربعة عشر (14) مبدأ وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات وتتمثل هذه المبادئ في² :
- **تقسيم العمل:** حسب فايول التخصص أمر طبيعي، أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل ويتقنها، ويتطلب هذا تبسيط وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.
 - **السلطة والمسؤولية:** يرى فايول بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة لذا لا بد في إحداث توازي بينهما، فحتى تتم المساءلة عن عمل معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله، وبمعنى أنه أكد على أن المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة.

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002،

ص 61.

² بوشبور عبد الحميد بن النية عبد الاله، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

- **الانضباط: (النظام)** ويتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تحترم يجب أن تكون مدونة وواضحة.
- **وحدة الأمر:** وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.
- **وحدة التوجيه:** وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.
- **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** وهذا يعني أنه عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة.
- **تعويض أو مكافأة الأفراد:** يكون على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.
- **المركزية:** يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا للإدارة المنظمة.
- **تدرج السلطة:** اعتمد فايول على هذا المبدأ في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، ولكنه أدرك أن اعتماد هذا المبدأ ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل في عملية الاتصال مع رجال البيع، فمن الواجب أن يبحث عن رئيس مشترك وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو قسم بل سيكون المدير العام، وهذا سيخلق عناءً وجهداً غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور والاتصال بين كاتب الحسابات ورجل البيع بموافقة الرئيس المباشر.
- **الترتيب:** أي ترتيب المدخلات المادية والبشرية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **المساواة والعدالة:** أي تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين.
- **الاستقرار الوظيفي للعاملين:** وذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين، المديرين والمنظمة لمدة طويلة.

▪ **المبادرة:** أي القدرة على الإبداع والابتكار، وتشكل هذه الصفة مصدر قوة المنظمة في حالة ما يستطيع المدير تنميتها وتطويرها لدى مساعديه.

▪ **الروح الجماعية:** وتعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف، وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية.

كما أكد فايول أن الوظيفة الإدارية باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترد جميع المعلومات مع التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من الإدارة العليا إلى الدنيا منها، والتي يصدرها رئيساً واحداً فقط لتجنب الصراع، والتي يتم على أساسها إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ، هذا النوع من الاتصال يضمن تنظيم العملية الاتصالية بين المشرفين ومرؤوسيه عند إنجاز المهمات.

3.1 النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي يفترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، وذلك انعكس على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تعتقد هذه النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة¹.

إذ يعتبر فيبر البيروقراطية شكلاً من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضفي صفة القوة والسلطة والوظيفة ولا تضيفها على الأفراد، وتتلخص إسهاماته في التنظير للاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي، ألا وهي لا بدّ من تدوين وتوثيق كلّ الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية²، بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا يتطلب وجود إطارات بشرية لإعداد الكتيبات والتعليمات وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سهلة وسريعة.

¹ بوشور عبد الحميد بن النية عبد الله، مرجع سبق ذكره.

² علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 43.

ولقد بنى ماكس فيبر نظريته على مجموعة من المبادئ منها:¹

- **التخصص وتقسيم العمل:** وهو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف وفيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء والمراقبة.
- **التسلسل الرئاسي:** وهو ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.
- **نظام قواعد:** وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- **نظام إجراءات:** ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- **نظام من العلاقات غير الشخصية:** وهو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.
- **نظام ترقية العاملين:** وتكون على أساس الجدارة الفنية للقيام بالعمل ولا تكون على أساس القرابة والمحابة.

وعليه فالإتصال حسب ماكس فيبر يرتكز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين إذ سلمنا بإهمال دعائم الاتصالات غير اللفظية كالخرائط والصور وكذا الاتصالات الشفوية².

ويعاب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى)³.

ومن أهم النماذج البيروقراطية الحديثة والتي انطلقت من أفكار فيبر مع محاولة تقادي بعض الانتقادات التي وجهت النماذج التي اهتمت بالسلوك التنظيمي وبمتغير الرضا بصفة خاصة محور دراستنا، نجد النموذج العام للسلوك الدافعي التكيفي، والذي ينطلق من مجموعة الافتراضات التالية:

¹ فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1967، ص 39.

² صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ بوشبور عبد الحميد بن النية عبد الاله، مرجع سبق ذكره.

1. كلما كان رضا التنظيم منخفضا كانت هناك محاولة للشروع في البحث بصفة أكبر عن برامج بديلة.

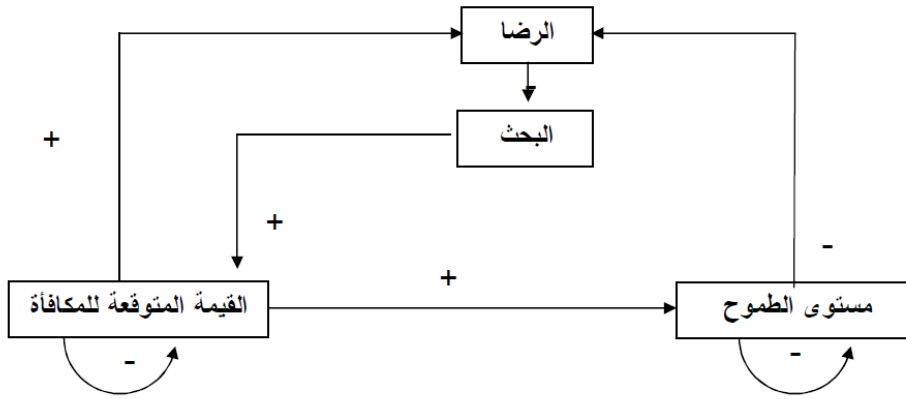
2. كلما زاد البحث كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية.

3. كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية، كان الرضا عاليا.

4. كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية، كان مستوى طموح التنظيم عاليا.

5. كلما كان مستوى الطموح عاليا، كان مستوى الرضا منخفضا.

الشكل رقم 1: يمثل النموذج العام للسلوك الدافعي التكيفي



المصدر: نور الدين تاويريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006، ص 39.

2. النظريات النيو كلاسيكية والاتصال التنظيمي

إن تعرض النظريات الكلاسيكية لموجة من الانتقادات العارمة خصوصا النظرية العلمية للعمل، ساهم بشكل كبير في ظهور النظريات السلوكية أو الإنسانية، فبالرغم من الإسهامات التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال تنظيم العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنها أغفلت الجوانب الإنسانية للإنسان وعاملته معاملة علمية بحتة وكأنه آلة متناسية حاجاته النفسية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، ومن هنا برزت الحاجة لدراسة هذه الجوانب، والمتمثلة في النظريات النيو كلاسيكية والتي كانت أبرزها:

1.2 نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعماء إلتون مايو (Elton Mayo)، لتخطو خطوةً إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية والاجتماعية، وكذا العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أُعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في¹:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدراً أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ولقد استطاعت هذه المدرسة من خلال تجاربها أن تثبت أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى هذه التجارب أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلةً للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم ورفع كفاءة العمل والرضا عنه وخلق تجانس بين الأفراد داخل التنظيم وممارسة أسلوب المشاركة والمجالس الصغيرة والإدارة من المستوى الأدنى إلى الأعلى، واللجان المشتركة والاعتراف بالكرامة الإنسانية².

وتعد دراسات هاثورن الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية وهي دراسات كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل، وعلاقتها بالإنتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل، ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي³، وبدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم ولكنها لم تعزلها عن السياق الذي توجد فيه

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 94.

² صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره ص 34.

³ السيد الحسني، النظرية الاجتماعية وبحث التنظيم، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1977، ص 136.

والمتمثل في القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة في المجتمع، كما حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي، مثل الدافعية والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، وانتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمل على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية.

هذه التنظيمات غير الرسمية و التي تنشأ بالتوازي مع التنظيم الرسمي من خلال اتصال الأفراد مع بعضهم البعض والتفاعل بينهم، و لقد أثبتت دراسات **التو مايو** في شركة "وسترن إلكترونيك" أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، حيث يعتبر هذا الأخير أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي التي أهملتها النظريات التقليدية، فضلاً عن إهمالها لظاهرة الصراع بين عناصر المنظمة¹، والذي أكدت عليه فيما بعد **ماري باركت فوليت** في دراساتها للمنظمة، ومن أهم المبادئ التي أكد عليها **إلتون مايو** بهذا الخصوص ما يلي²:

- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد، والجماعة.
- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.
- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.
- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقاً للأبعاد التنظيمية، الرسمية وغير الرسمية.

ولقد خضعت هذه المبادئ برغم من إسهاماتها الواسعة ونتائج هذه الدراسات إلى انتقادات عديدة خاصة في مجال الإنتاجية والرضا عن العمل، كون أن الأساليب المؤدية إليها غير فعالة وخاصة في مجال الإشراف والاتصال، بما أنها أهملت العديد من الأبعاد البيئية المحيطة بالتنظيم، كالشريك الاجتماعي على غرار النقابة والخدمات الاجتماعية، وهو ما عبر عنه **ولينسكي (Wilensky)** في معرض تحليله لعدد من نتائج هذه الدراسات حيث قال: " لقد درست النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، فلم أجد الشواهد التي

¹ نور الدين تاويريريت، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضالبي، إدارة المنظمات: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص 52.

تشير إلى دور النقابة وتأثير السوق، بل حتى الانتماء والتوحد الطبقي، ومما يثير الدهشة أنني لم أجد إشارة تكشف عن مطامح الأفراد وتطلعاتهم، وهي مسألة كان ينبغي على هذه الدراسات عدم تجاهلها.¹ ولكن بالرغم من الانتقادات الموجهة إليها إلا أن تدعيمها النظري والإمبريقي يكمن في إسقاط فكرة تأثير الجماعات المرجعية للعمال في سلوكياتهم على فعالية العملية الاتصالية.

2.2 النظرية السلوكية لكورت ليفين:

يعتبر كورت ليفين (Kurt Lewin) من بين الباحثين البارزين في مدرسة العلاقات الإنسانية الذين تطرقوا إلى الاتصال التنظيمي، وقد كان "ليفين" لاجئاً من ألمانيا النازية في الولايات المتحدة الأمريكية أين كان مفتوناً بالقيم الديمقراطية الموجودة هناك، وكان له شغف في تطبيق علم النفس التجريبي من أجل تحسين العالم.

وخلال الحرب العالمية الثانية، كان ليفين في جامعة أيوا (Lowa) حينما طلبت منه الحكومة الأمريكية عن البحث عن سبل لتقديم المشورة لربات البيوت ودفعهم لعدم شراء اللحوم، لأن اللحوم إبان فترة الحرب كانت قليلة الوجود (قلة العرض في مقابل ارتفاع الطلب)، وقد شعر ليفين آنذاك أن هناك حاجزاً كبيراً يمنعه من فعل ذلك لأن المتوقع من ربات البيوت أن يشتري اللحم ويقدمنه لعائلاتهن وأصدقائهن، وآبائهن وأمهاتهن، الذين يتوقعون أن تكون ربات البيوت قد أعدنّه في المنزل، حيث افترض ليفين أنه إذا كانت ربة بيت قادرة على التحدث مع ربات البيوت أخرى حول تقليص الميول لشراء اللحوم، ستكون قادرة على التغلب على هذا الحاجز وإقناع ربات البيوت بتغيير سلوكهن، من هنا قام ليفين وزملاؤه بإجراء التجارب للتحقق من فرضيته القائلة بأن ربة البيت هي الأجدر بإقناع ربة بيت أخرى لتغيير سلوكها، وتبين بعد التجربة أن ربات البيوت اللواتي كن قادرات على الحديث عن شراء اللحوم مع ربات البيوت الأخرى كن عشر مرات أكثر عرضةً لتغيير سلوكهن².

وقد شعر ليفين أنه يمكن تطبيق نفس هذه المبادئ في المنظمة، وقد وجد أن العمال في مصنع ألبسة النوم كانوا أكثر عرضةً للتقبل وسائل العمل الجديدة إذا ما أتيحت الفرصة لهم لمناقشة ذلك فيما بينهم وممارسة بعض التغييرات على وظائفهم لتتماشى مع ذلك، وقد ساعدت هذه النتائج الجديدة المنظمات على إدراك فوائد تشكيل وتنمية وتعديل المواقف الاتصالية بين جماعات العمل، وقد ساعدت أفكار ليفين في

¹ مهدي حسين زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² غريغوري هاريس، كورت لوين ونظرية المجال: ولادة علم النفس الاجتماعي، مقال متاح على الموقع: <https://ar.warbletoncouncil.org> ، بتاريخ 2021/04/14، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/09/07، الساعة: 22:16.

تغيير نظرة المفكرين في مجال الاتصالات التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية التواصل بين الجماعة، كما ساعدتهم على التعرف على حقيقة أن العمال يريدون أن يكون لهم صوت ودور في أداء مهامهم بدل أن تكون المهام حكرا فقط على الإدارة العليا.¹

3.2 نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حيث قسمها فريدريك هيرزبرغ إلى:

- **المجموعة الأولى:** وهي التي يسميها هيرزبرغ العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:²
 - الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
 - عدالة نظم المؤسسة.
 - المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
 - الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
 - الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
 - العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
 - ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

❖ **المجموعة الثانية:** وهي التي يسميها هيرزبرغ مجموعة الحوافز وتشمل:³

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

¹ غريغوري هاريس، مرجع سبق ذكره.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 225.

³ المرجع نفسه، ص 226.

- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية ويرى هيرزبرغ أن هذه العوامل يمكن معرفتها بتطبيق الاتصالات التنظيمية ثنائية الاتجاه.

3. النظريات الحديثة وتفسيرها للاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي جزءًا حيويًا من وظائف الإدارة في أي منظمة، فهو يساهم في تحسين أداء الموظفين، وتحقيق التفاهم والتعاون بين الأعضاء، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. لهذا السبب، استحوذت النظريات الحديثة لتفسير الاتصال التنظيمي على اهتمام الباحثين والمدراء على حد سواء. وقد انتقد المنظرون الحديثون المدارس الكلاسيكية والنيو كلاسيكية، واعتبروا الأولى تدرس المنظمة بدون إنسانية بينما تدرس الثانية الإنسانية دون المنظمة، من هنا جاءت النظريات الحديثة لتفسر العمليات الإدارية والتنظيمية وقدمت تفسيراتها الخاصة للتنظيم والاتصال التنظيمي. وفي هذا الإطار، سنتناول أربعة نظريات حديثة مفسرة للاتصال التنظيمي وهي "نظرية (x & y) لماك غريغور والنظرية المعدلة لليكرت" و"نظرية الإدارة بالأهداف" وكذا "نظرية النظم" كنماذج تفسيرية تسلط الضوء على جوانب مختلفة من الاتصال التنظيمي وتسعى إلى تحسينه.

1.3 نظرية (x & y) لماك غريغور:

يعد العالم ماك غريغور دوغلاس (McGregor Douglas) الذي أجرى بحثًا حول الدافعية والسلوك العام للأفراد داخل منظمات الأعمال واحدًا من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قامت نظريته على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة، تنطلق من فكر إداري وإطار فلسفي محدد لها، وقد أغنى هذا الاتجاه من خلال نظرية (x) و (y) اللتان تقومان على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني¹:

¹ صيرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (منشورة)، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2009، ص 41.

- تفترض النظرية (x) أن الإنسان محدود الطموحات، ويميل إلى الانقياد، وأن كل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات.
 - ترى النظرية (y) أن الإنسان محبّ للعمل، ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات وإثباتها، إضافة إلى الحاجات المادية والفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن.
- أما عن التجسيد النظري لاتصال المؤسسة حسب النظرية (x) نجد أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية¹:
- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.
 - تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.
 - اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية ونظام التجسس.
 - قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دوراً ضئيلاً وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.
 - اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة وإعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكة اتصالات غير رسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الملائمة.
 - الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.
- مقابل ذلك نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيق النظرية (y) يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:
- تحرك وانسياب المعلومات والرسائل مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.
 - انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.
 - استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.

¹ يسن عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 258-259.

- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.
- اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.
- تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم.

في الواقع، تقدم نظرية ماك غريغور تبايناً بين نهجين مختلفين يعتمد عليهما المدراء في التعامل مع الموظفين، وعلى الرغم من أن هذه النظرية تعد قديمة نسبياً، إلا أنها تحتوي على العديد من الافتراضات التي يمكن اعتمادها وتطبيقها في العصر الحديث، حيث تعتبر هذه النظرية أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في إدارة الموظفين وتحفيزهم، فإذا كان المدراء يتبنون نظرية X ويتصرفون وفقاً للفرضية السلبية حول الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى نقص في التحفيز والإنتاجية وتدهور العلاقات بين الموظفين. بالمقابل، إذا تم تطبيق نظرية Y وتقديم بيئة داعمة وتشجيعية للموظفين، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والالتزام وتحسين نمط العمل بشكل عام.

لذلك يجب أن يكون للمدراء الحديثين إدراك واضح للفلسفة التي يتبنونها في التعامل مع الموظفين، مع ضرورة الأخذ في عين الاعتبار أهمية الاتصال التنظيمي كأداة لتعزيز الثقة والتفاهم وتحقيق الأهداف المشتركة، مع ضرورة اعتمادهم على أساليب إدارية واتصالية تتماشى مع احتياجات وتطلعات كوادرهم البشرية والتي من شأنها أن تسهم في تحفيزهم وتحسين أدائهم وتحقيق رضاهم.

2.3 النظرية المعدلة لليكرت:

تنطلق هذه النظرية أساساً من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على إنجازاته وفعالياته وتتمثل فرضيته في أن انخفاض إنتاجية بعض المنظمات يعود أساساً إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة، هذه الأفكار استفاد منها فقدم نظرية معدلة لا تنفي المساهمات السابقة وإنما عدلها وطورها بناء على أساس القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام الأسلوب الوظيفي،

الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

تحديد معدات محددة للأداء، قياس العمل المنجز ومقارنته بالأهداف المسطرة واستخدام أساليب للرقابة كالمحاسبة التحليلية¹.

كما ركزت هذه النظرية على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة، من خلال التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم، هذا التفاعل يتوقف على تدفق المعلومات وشبكة الاتصال بين كل المستويات الإدارية التنظيمية وإتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة، واتخاذ القرارات بناءً على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل، كما تأخذ أيضاً هذه النظرية بفكرة القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة، هذا القياس ليس مادياً فقط وإنما أيضاً في شكل الآثار الناجمة عن التنظيم وتأثيره على العنصر البشري كقياس درجة الدافع للعمل لدى الفرد².

وتعتبر وظيفة الاتصالات داخل المنظمة من الشروط الأساسية لنجاح نظرية "ليكرت" لأنها تسمح بانتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي بما يسمح باتخاذ القرارات الفعالة والتي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المنظمة، في نفس الوقت يتجلى عنصر المشاركة في العملية الإدارية من قبل أعضاء التنظيم مما يكون الدافع على تحقيق أهداف المنظمة لارتباطها بتحقيق أهدافهم الخاصة.

كما أن تخصيص الأهمية القصوى لكل من وظيفتي الاتصال والقيادة داخل المنظمة، يساعد على الانتقال الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية وفي نفس الوقت أساليب إشراف أكثر إنسانية يعطي للفرد مجالاً أكثر للتصرف والمبادرة³.

فالعلاقة بين الاتصال التنظيمي ونظرية ليكرت تكمن في النهج الاستباقي وكذا اعتماد الشفافية في الاتصال داخل المنظمة، إذ تؤكد نظرية "ليكرت" على أهمية بناء بيئة عمل تشجع على التواصل الفعال والتعاون بين جميع أفراد المنظمة، فمن خلال هذا النوع من الاتصال يُمكن تحقيق مستويات عالية فيما يخص قيم الثقة والمشاركة، وهذا ما يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا لدى الموظفين وزيادة معدلات الولاء والاحترام اتجاه المؤسسة من طرف العاملين بها.

¹ العربي بن داوود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير (منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 121.

² بوشبور عبد الحميد بن النية عبد الاله، مرجع سبق ذكره.

³ المرجع نفسه.

إذ يُعتبر الاتصال التنظيمي أداة مهمة لتحقيق أهداف نظرية ليكرت الأساسية، وذلك من خلال يتم تشجيع الاتصال الفعال والصادق داخل المنظمة، مع الحرص على توفير قنوات فعالة للاتصال والتي تتيح للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم ومخاوفهم وأفكارهم بسهولة ويُسر، وكذا الاستجابة للتحديات والاقتراحات التي يطرحها الموظفون من طرف القادة داخل المؤسسة، وهو ما يُمكن الموظفين من الشعور بأنهم جزء من العملية التنظيمية وأنهم يُسمعون ويُفهمون، وهذا بدوره يزيد من المشاركة والتعاون ويؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والإنتاجية.

3.3 نظرية الإدارة بالأهداف:

- وضع بيتر دركر (Peter Drucker) هذه النظرية بغية تعزيز المشاركة أين تعتبر نظريةً وأسلوباً إدارياً يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، ومن أهم مبادئه¹:
- يتفق الرئيس والمروؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول.
 - أن يعمل المروؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
 - بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمروؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.
 - الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مروؤوسيه.
- ولقد استطاع "دركر" تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه معتمداً على خبرته الإعلامية، عندما كان مراسلاً صحفياً في إحدى المجلات البريطانية، واشترط لنجاح تطبيق هذا الأسلوب في أي مؤسسة أو شركة مهما كان حجمها ما يلي:
- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمروؤوسيه لتمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها ويجب أن يبتعد عن المركزية والهيمنة.
 - تشجيع المروؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
 - تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة.
 - التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمروؤوس.

¹ بن داود العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-127.

ويفترض "دركر" أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة، وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه. كما يفترض أن كلاً من الرئيس والمؤوس لديهم كفاءة علمية وخبرة إدارية كافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة، ولكن هذا أمر لا يكون دائماً، فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثمّ تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك، ويتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أن أسلوب الاتصال الناضج والمتطور بين الرئيس والمؤوس، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية مستمرة وتقويم مستمر يتطلب اتصالاً دائماً ومستمرًا بين الرئيس والمؤوسين¹. ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه مكلف من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمؤوس في وضع الأهداف، إضافةً إلى كمية الأوراق التي يحتاجها لكتابتها.

4.3 نظرية النظم:

من رواد هذا الاتجاه (Simon, March, Katz, Weick)، وقد اهتم ويك بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمات. أما مارش وسيمون فقد نظرا للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مُركزا على كيفية توصيلها ونقلها، وهو أمر طبيعي لأن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها، يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي².

ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها، كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، والاتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها. وقد اهتمت نظرية النظم المفتوحة بالتكيف، كما أشار إيليهو كاتز (Elihu Katz) بأن الاتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل المرسل والمستقبل، ولكن يمكن فهمه بارتباطه مع النظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.

¹ أحمد السيد كردي، **نظرية الإدارة بالأهداف**، مقال منشور على الموقع: <http://thabethejazi.com> ، بتاريخ: 2017/07/10، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/02/15، الساعة: 23:26.

² العربي بن داوود، **مرجع سبق ذكره**، ص 125.

فممارسة الاتصال من خلال النظام الاجتماعي يعتبر صعباً، ولكن بعض العلماء حذّروا من زيادة المخاطر في الاتصال بين الأنظمة الاجتماعية، حيث أن الناس من فئات اجتماعية مختلفة لم يتعلموا فقط التكيف مع المادة والوقت ولكنهم من لغات مختلفة وتنشئة مختلفة، إضافة إلى اختلاف الرسائل والمعنويات فالاتصال الحر مع بعض الناس يُعاقُ بالعرق والفئة الاجتماعية الخاصة به، وهذه الأشياء يمكن أن تؤثر على إضافة المعاني في المجتمعات المختلفة¹.

ومن بين إسهامات نظرية النظم التي أتت بها ما يلي²:

- تعتبر المنظمة وحدة متكاملة، فهي تركز على النظرة الشمولية بدلا من الاهتمام بالأجزاء المكونة للنظام، في حين أنها تبحث في طبيعة العلاقات التي تربط بين هذه الأجزاء ومنه تكتشف العناصر الأساسية والثانوية للنظام وفهم التشابك الذي ينجز عنه وأن الكل يصبح أكبر من مجموع أجزائه.
- تؤكد على الطبيعة الديناميكية للمنظمة، بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلاً عن المنظمة ككل، باعتباره جزء من الكل وبالمنطق نفسه فإن وظائف الإدارة تمثل فيما بينها نظاماً.
- كفاءة الإدارة لا تتحدد بالنجاح في إنجاز وظيفة دون أخرى، بل تتحدد بالأداء الجيد والمتوازن للوظائف كلها في وقت واحد وبمستوى واحد من الإنجاز.
- ترابط المنظمات الفرعية يعني بالضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية وأثرها في تحقيق أهداف المنظمة، وعدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها.

هذه الافتراضات تعبر عن المنظمة بجميع أشكالها، وتطبق على المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة، مثل شركات البترول والشركات المتعددة الجنسيات والحكومات، فهي تضم مجموعة هائلة من الأفراد أين يقومون بممارسة الاتصال مع بعضهم البعض، والذين يشكلون عدة أنساق فرعية ضمن النسق الكلي، والتي تتأثر بمختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا النوع من الاتصال يأخذ شكلاً أو تنظيمياً معيناً وعادة ما يترتب عن هذا الاتصال المتبادل تحقيق أهداف الأفراد من انضمامهم للمنظمة الاجتماعية والعملية وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

¹ العربي بن داوود، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² خالد ياسين الشيخ، نشأة الإدارة ومراحلها وتطوراتها، المعهد العالي للتنمية، جامعة دمشق، 2015، ص 37.

4. النظريات المعاصرة والاتصال التنظيمي

يبقى الاتصال التنظيمي محورا هاما من المحاور التي تطرقت لها النظريات المعاصرة في التنظيم، وذلك مرجعه لدور الاتصال التنظيمي في تسيير المنظمات مهما كان حجمها، كما أن التقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية ساهمت في زيادة هذا الاهتمام، وكذلك تطور النظريات السوسيولوجية في مجال دراسة التنظيم. وفيما يلي سيتم عرض وجهة نظر بعض النظريات المعاصرة لقضية الاتصال التنظيمي كما يلي:

1.4 نظرية الهيكل أو التشكيل:

يعتبر (Anthony Giddens , McPhee, Poole and Weick) من أهم الباحثين المتبنين لنظرية الهيكل والاتجاه التفسيري بصفة عامة، حيث طرح جيدنز (Giddens) مفهوم ازدواجية البنية، ومفاده أن البنية هي الوسيط الذي تؤثر من خلاله الفاعلية الفردية، وهي نتاج ذلك التأثير في الوقت نفسه. يرى "جيدنز" أن البنية تشكل وسيطا للفاعلية بفضل الذاكرة التي يعتمد عليها الفاعلون في ممارسات اجتماعية، في حين تنتج البنى ذاتها عن تلك الممارسات سواء كانت واعية أو لممارسات فاعلين آخرين، فيما يشكل دورة من الهيكل، ويمكن القول إن "جيدنز" لم يؤكد الدور المؤثر لكل من البنية والفاعلية فحسب، بل تجاوز الرؤية الثنائية التي تعتبرها ضدتين متعارضتين إلى رؤية ازدواجية تؤمن بعلاقة تبادلية بين هذين المؤثرين، واستهدف فهم السلوك الاجتماعي البشري عبر دراسة العمليات الحادثة خلال تفاعلها معا¹.

ويربط هذا الاتجاه الاتصال التنظيمي بالبيئة التنظيمية وي طرح رؤيته لهذا المفهوم على أنه مجموعة من الألفاظ والعبارات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تستعمل لوصف كل نشاطاتها، وتتراكم هذه العبارات في البيئة المركزية، أين يبدأ الأفراد بتبنيها واستخلاص معانيها لزيادة فهمهم للمنظمة، ومن ثم يتطور هذا التبنى الى البيئة الخاصة لعملهم، أين تقوم هذه العبارات بتسيير سلوكيات وأفعال هؤلاء الأفراد في مواقف خاصة بنشاطهم، وفي نفس السياق يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاتصال التنظيمي يبرز في ثلاث بُور من التشكيل: التصور والتطبيق والتلقي، وهاته البُور تكون في ثلاثة مراكز من المنظمة، التصور على مستوى الإدارة العليا والتطبيق على مستوى الإدارة الوسطى والتلقي على مستوى الإدارة الإشرافية، ويتم عبر هذه المراكز تحديد أعضاء المنظمة وكذا تحديد آليات التنسيق والعمل والتموضع داخل المنظمة².

¹ حسام الدين محمود فايد، نظرية التشكيل البنائي لدى أنتوني جيدنز: دراسة تحليلية نقدية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 07، 2020، ص 42.

² J. S. Wrench, N. Punyanunt-Carter, op cit, P37.

2.4 النظرية النسوية:

يعرف معجم ويبستر النسوية بأنها: " النظرية التي تنادي بمساواة الجنسين سياسيا واقتصاديا واجتماعيا، وتسعى كحركة سياسية إلى تحقيق حقوق المرأة واهتماماتها وإلى إزالة التمييز الجنسي الذي تعاني منه المرأة."¹

وقد قامت هذه النظرية بدراسة الاتصال التنظيمي من عدة أبعاد تعود كلها لخلفيات سوسيوثقافية خاصة. وتقوم هذه النظرية على أن الاتصال التنظيمي بين الموظفين يختلف عن الاتصال بين الموظفين، لكن المجتمع بصيغته الذكورية أثر على المنظمات كذلك ودفعها لطرح نظام واحد للاتصال، لا يفرق بين الجنسين وفي بعض الأحيان يكون منحازا للموظفين أكثر من الموظفين، وقد عبرت الباحثة (Karen Lee Ashcraft) أن الاتصال التنظيمي من جانب النظرية النسوية يطمح لإلغاء دور الجنس في عملية الاتصال التنظيمي وجعلها محايدة، إذ أن الواقع المجتمعي وتصورات المجتمع وثقافته تلعب دورا في الاتصال التنظيمي حتى ولو لم تقرر النظريات السابقة بذلك، وتشير الباحثة إلى أن الاتصال التنظيمي، مثله مثل أنظمة الترقية والحوافز والعطل وغيرها، تحكمه الافتراضات المسبقة للجنس في المجتمع والمنظمة بصفة خاصة لأن هذه الأخيرة ما هي إلا حيز صغير من المجتمع يلعب أفرادها نفس الدور الذي يلعبونه خارج هذا الحيز.²

ومن بين الثنائيات المؤثرة على الاتصال التنظيمي حسب هذا الاتجاه، توجد ثنائية (منطقي/ عاطفي) والتي تصدر من المجتمع ويتم تضخيمها في الهيكل التنظيمي والاتصال التنظيمي بصفة خاصة والتي تعطي الجانب الذكوري الأفضلية أثناء صياغة الرسالة الاتصالية. كما أن الباحثين في هذا الاتجاه انتقدوا ثنائية أخرى مؤثرة على الاتصال التنظيمي وهي ثنائية (القائد/ الأتباع)، إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن عملية الاتصال التنظيمي تنظر إلى الأتباع بنظرة "نسوية" وتعطي الجانب الذكوري للقائد، حتى أن الرسالة الاتصالية الفعالة ينسبها أعضاء التنظيم للرجولة والرسالة الاتصالية ضعيفة الفعالية إلى النسوية. بل حتى

¹ رانيا عون، النظرية النسوية، مقال منشور على الموقع: <https://political-encyclopedia.org> ، بتاريخ: 2022/03/06، تاريخ الاطلاع عليه: 2023/01/01، الساعة: 22:11.

² J. S. Wrench, N. Punyanunt-Carter, op cit, P 152.

في ثنائية (قطاع عام/ قطاع خاص) أين يرى المجتمع على أن القطاع العام تحكمه الدولة (أنثى أو كما يقول الجزائريون الأم أو البقرة الحلوب مثلا على سوناطراك) والقطاع الخاص يحكمه رجال الأعمال¹.

3.4 المدرسة الموقفية:

تعتبر جين وودوارد (Joan Woodward) من أكبر المساهمين في ظهور وتبلور النظرية الموقفية، حيث تؤكد هذه النظرية على دراسة وتحليل الظروف المختلفة التي تمر بها المنظمة والمتعلقة بالأفراد والوقت، والإمكانيات والموارد المتاحة وكافة المتغيرات التي لها علاقة بحركة التنظيم واتجاهاته، من أجل فهم واستيعاب العلاقات المتداخلة، وفي داخل كل نظام فرعي وبين الأنظمة الفرعية ككل، وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها واقتراح تصاميم تنظيمية وممارسات تلائم الظروف التي تواجهها المنظمة من خلال مسيرة عملها². ومن أهم أسس هذه النظرية ما يلي³:

- أن نمط العمل في القرن الواحد والعشرين (21) يختلف عن نمط العمل في القرن الذي سبقه، وهذا يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة والتوجهات المعاصرة في السلوك التنظيمي.
- الواقع أثبت بأنه لا يوجد شيء اسمه الطريقة المثلى للعمل، وإنما يوجد شيء اسمه الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.
- المدير الماهر هو الذي يكون قادرا على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بإرادته، وبالتالي تكون هناك إمكانية انتقائه للأسلوب المناسب حسب ظروف العمل المتاحة.
- المدير العصري هو الذي يبحث باستمرار عن المهارات والكفاءات ويقوم بتوظيفها والاستفادة منها في رفع مستوى الأداء.

يلاحظ من خلال افتراضات هذه النظرية أنها تعتمد بشكل أساسي على مبدأ التأقلم والتكيف حسب المواقف وظروف العمل المتاحة، وأنه يجب على الرؤساء التكيف حسب نوع العمل والأفراد ومتغيرات البيئة المحيطة بهم، ومحاولة خلق مناخ تنظيمي مفضل لدى كوادرها البشرية، عن طريق تنمية ثقافة الاتصال

¹ بوشور عبد الحميد بن النية عبد الاله، مرجع سبق ذكره.

² محمد صخري، النظرية الموقفية، مقال منشور على الموقع: <https://www.politics-dz.com> ، بتاريخ 2021/03/31، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/06/22، الساعة: 11:31.

³ أحمد مجدي، النظرية الموقفية لفريد فيدلر، مقال منشور على الموقع: <https://www.maktabtk.com/blog/post> ، بتاريخ 2018/11/13، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/06/23، الساعة: 8:52.

مع الآخرين، فوجود نظام اتصالي سليم يساعد على خلق مناخ مريح، ضمان التنسيق الجيد والتغذية الراجعة بين جميع الإدارات والمصالح في جميع المستويات الإدارية، الأمر الذي يضمن وصول المعلومة وهو ما يرفع من الروح المعنوية ويعزز الرضا الوظيفي.

4.4 نظرية المعلومات:

تعتبر هذه النظرية فرعاً من النظرية الإحصائية لعلوم الاتصال، والتي تُعنى بالعديد من الميادين الأخرى كذلك، ويعتقد أن هذه النظرية بدأت تتشكل مع الأبحاث الأولى لكلود شانون (Claude Shannon)، حيث 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 أسرع¹.

ثالثاً: المداخل السبعة الراهنة لدراسة الاتصالات التنظيمية

يعد روبرت كريغ (Robert Craig) هو أول من أشار إلى المداخل السبعة للاتصال التنظيمي عام 1999 في كتابه (Communication theory as a Field communication theory)، حيث اعتبر عملية الاتصال التنظيمي عملية معقدة واقترح سبع طرق للتفكير في التنظيم والاتصال والتي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه مجال الاتصال التنظيمي والتي ترتبط بالسياق التنظيمي والعديد من المجالات الأكاديمية على غرار علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة وغيرها. وفيما يلي المداخل التي اقترحها:

¹ Claude Shannon, A Mathematical Theory of communication, The Bell Technical Journal, vol 27, 1948, P 379.

الجدول رقم 11: يمثل مداخل دراسة الاتصال التنظيمي حسب: (Robert Craig).

المدخل	طريقة الاتصال	الاستخدام المحتمل في السياق التنظيمي
بلاغي	فن الخطابة العملي	دراسة استراتيجيات الاتصال للقادة التنظيميين في أوقات الأزمات
سيمائي	الوساطة بين الذات بواسطة العلامات	دراسة الطرق التي تنشئ بها المنظمات الهوية وكيفية المحافظة عليها من خلال رموز التي تتبناها المؤسسة
الفينومينولوجي	تجربة الآخر، الحوار	استخدام الحوار للتوسط لحل الخلاف بين الموظفين
السيرنيطيقي	معالجة المعلومات	إيجاد الطرق المثلى لإعداد نظام شبكة اتصالات بين الموظفين الذين يعملون عن بعد
النفسي- الاجتماعي	التعبير والتفاعل والتأثير	استخدام المعرفة حول الشخصية وأسلوب التفاعل لتحسين برامج إدارة الصراع
السوسيولثافي	إعادة إنتاج النظام الاجتماعي	النظر في تقاطع الثقافات التنظيمية الوطنية والعرقية في الشركات متعددة الجنسيات خاصة
النقدي	انعكاس استطرادي	مواجهة قضية التحرش الجنسي في مكان العمل من خلال برامج مصممة لتغيير المعتقدات حول الجنس والسلطة.

Source: Katherine Miller, **organizational communication approaches and processes**, 6^{ed}, wadsworth cengage learning, Texas University, 2011, p 14.

1. المدخل البلاغي: (Rhetorical)

ومع أن هذا المدخل جديد، إلا أن أصوله أقدم من المداخل الأخرى. فبالعودة الى اليونان القديمة، كان السفسطائيون يستغلون الاتصال لكسب منافع لهم، وذلك عبر استخدام صيغ بلاغية تجعله يتقبل أي فكرة يأتي بها المتحدث، وهنا جاء أرسطو وأقام دعائم الديمقراطية حتى لا تضيق حقوق الناس وتذهب الى من لهم البلاغة وحسن استدراج عقول الناس بالكلام. من هذا المنطلق جاء المدخل البلاغي لتحليل الرسالة تحليلًا عميقًا وكيف أن المعنى الذي يريده البليغ (المرسل) يستطيع أن يصل الى المتلقي (المستقبل) وكيف يتناقشان من أجل إيجاد قاعدة مشتركة للتفاهم.

وتفصل الدراسات البلاغية للاتصال التنظيمي بين البلاغة الداخلية والبلاغة الخارجية، فالأولى تتعلق بالعمال والثانية بالمساهمين. وقد قسمت "Mary Hoffman" و "Debra Ford" البلاغة الخارجية (الاتصال الخارجي) الى أربعة أنواع: المسؤولية عن بناء وتطوير صورة المنظمة، المسؤولية عن إدارة القضايا، المسؤولية عن إدارة المخاطر والمسؤولية عن إدارة الأزمات؛ أما البلاغة الداخلية (الاتصال الداخلي) فهي مسؤولة عن

ضبط الموظفين ضمن القيم التنظيمية وتحفيزهم على العمل¹.

ويمكن تحديد مبادئ هذا المدخل حسب (Podgorecki, 2004) على النحو التالي²:

- الإيمان بأن الكلام يميز الإنسان عن الحيوان، وأن الاتصال اللفظي يمكن أن يؤسس لمجتمع موحد من خلال خطاب مشترك.
- الاعتقاد بأهمية الخطاب العام في المؤسسة التي تعتمد أسلوب القادة الديمقراطية، باعتبار الخطاب وسيلة أكثر فاعلية لحل المشكلات وتجنب العنف والصراع.
- أهمية الخطاب الفردي في التأثير على الجمهور العريض من خلال تقديم خطاب مقنع ومفتوح.
- التدريب على الخطابة كأساس لتعليم القائد، حيث يتعلم صياغة الحجج المقنعة وإلقاء الخطب بصوت عال يصل الجمهور بدون دعم من الأجهزة الإلكترونية.
- التأكيد على قوة اللغة وجمالها فهي قادرة على تحريك العواطف والدفع نحو الأفعال فالبلاغة فن أكثر منها علم.

2. المدخل السيميائي: (Semiotic)

يمكن تلخيص نظرة هذا المدخل للاتصال التنظيمي في المثل القائل "لا يوجد دخان من دون نار"، وبما أن السيميائية علم يدرس الدلالات فإن الدخان دلالة على وجود النار. و"تشارلز بيرس" مؤسس هذا المدخل يركز على دراسة المعاني والدلالات وراء النواتج، مثل حفرة الرصاصة كدلالة على إطلاق النار والرعد كدلالة على اقتراب العاصفة، وينظر هذا المدخل للاتصال التنظيمي على أنه عملية التبادل البين-ذاتية بوساطة علامات خاصة. أي بعبارة أخرى هو عملية تبادل المعاني بين طرفين، وكل طرف يتلقى دلالات عن المعنى الذي يريد الطرف الآخر إيصاله سواء كانت تلك الدلالة عبارة عن كلمات أو صور أو غيرها.

وبالعودة للمثال السابق فإن إصدار القرارات دلالة على السلطة وتنفيذ القرارات دلالة على التسيير الجيد واختيار الأفراد المسؤولين عن التنفيذ دلالة على التنسيق وهكذا. وفي هذا المدخل من دراسة الاتصال التنظيمي تصبح المنظمات عبارة عن دلالات، فمثلا المؤسسات الحكومية دلالة على البيروقراطية وشركة

¹ بوشبور عبد الحميد بن النية عبد الله، مرجع سبق ذكره.

² Oberiri Destiny Apuke, **Another look at mapping the theory: seven traditions in the field of communication theory**, International Journal of International Relations: Media and Mass Communication Studies, vol 4, n^o2, 2018, p 24.

"أبل" مثلاً دلالة عن التكنولوجيا العالية وشركة "مرسيدس" دلالة على الرفاهية وهلم تباعاً.¹

3. المدخل الفينومينولوجي: (Phenomenological)

ينطلق المدخل الفينومينولوجي في دراسة الاتصال التنظيمي من مبدأ أن المعنى يأتي مباشرة من معاشية ظاهرة معينة، ففي المثال السابق حول القرارات التنظيمية لا يمكن للباحث أن يفهم المعنى من الاتصال التنظيمي حتى يعيش بل ويشارك في كل لحظة من العملية، ابتداء من صدور القرار وحتى تنفيذه. وحتى يستطيع الباحث معرفة الهدف من الاتصال التنظيمي يجب عليه تحليل المعنى لغوياً، والتعبير عنه ومن ثم إعادة بناء التحليل في ضوء تجارب جديدة، من هنا تأتي أهمية الحوار في الاتجاه الفينومينولوجي.³² بالرغم من أن الفينومينولوجيا مفهوم معقد إلا أنه يتعلق بتحليل ممارسات الحياة اليومية من وجهة المشاركين فيها، بناءً على تفسير التجارب والخبرات الذاتية للفرد والتي تكتسب أهمية خاصة، وفقاً لهذا المدخل الموظف يستمد المعاني من خلال التجربة المباشرة لظاهرة معينة، فاللقاءات التي تنظمها المؤسسة مثلاً كحدث تكريم العمال واحتكاكه بهم، قد تكون بمثابة الجسر الذي يبني على أساسه الموظف الجديد تصورات حول المؤسسة حيث يتعرف على العالم التنظيمي الذي هو بصدد الانخراط فيه من خلال التفكير الواعي، وتفسير المعاني من خلال اللغة لتعريفه والتعبير عنه، ثم إعادة التفسير باستمرار في ضوء التجارب الجديدة، إذ يعتبر الحوار مفهوماً مهماً في المدخل الفينومينولوجي، فمأدبة الغذاء السنوية التي تقيمها المؤسسة مثلاً للعمال تكون بمثابة مجالاً للحوار مع الزملاء ومن خلال هذه الحوارات يستطيع الموظف الانفتاح على تجارب الآخرين والتي يمكن أن يدمجها ضمن تجاربه الخاصة.⁴

4. المدخل السيبرنيطيقي: (Cybernetic)

يهتم هذا المدخل بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل إحصائي، مما يسهل معالجتها بشكل أسرع، ومن هنا يمكن أن نرى بأن هذا المدخل رغم أنه يعتبر طريقاً فنياً لصياغة المسائل والمشكلات وبحث عمليات الاتصال فإن لها هدفاً وهو التقليل أو خفض درجة الغموض، كما أكدته العالم نوربرت وينر (Norbert Winer) بقوله: "إننا نصارع دائماً ميل الطبيعة نحو إفساد كل ما هو منظم، وتشجع

¹ Andy Schmitz, op cit, pp 176-177.

² بوشبور عبد الحميد بن النية عبد الله، مرجع سبق ذكره.

⁴ J. S. Wrench, N. Punyanunt-Carter, op cit, p 173.

كل ما هو مجهول فإن المعلومات تساعد على التقليل من هذه الظاهرة حتى تنخفض في النهاية درجة عدم الثقة.¹

ينطلق المنظرون في المدخل السيبرنيطيقي من افتراض أن المنظمة هي نظام يتكون من العديد من المترابطة. فمثلا يوجد في المنظمة كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات والمدراء الذين يضعون القرارات قيد التنفيذ، وإدارة الموارد البشرية التي تحدد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ القرارات، وخطية الاتصال التي تعلن عن القرارات والمسؤولين عن تنفيذها وأقسام المحاسبة والتجهيزات والصيانة وغيرهم ممن يوفر الموارد اللازمة لتنفيذ القرارات، وأخيرا الموظفون والعمال المسؤولون عن تجسيد القرارات على أرض الواقع، وبالتالي فإن كل جزء مرتبط بالآخر وعليه الاتصال به، من هنا جاء المدخل السيبرنيطيقي الذي يرى في الاتصال التنظيمي على أنه عملية "معالجة المعلومات" بين تلك الأجزاء. ولا يقف هذا المدخل عند عملية المعالجة فقط، وإنما يدرس الآليات التي تساعد النظام على تكييف نفسه، ذلك أن السيبرنيطيكية مقارنة تدرس كيفية تنظيم النظام لنفسه بنفسه.

من هذا المنطلق يرى أصحاب هذا المدخل أن حلقات التغذية الراجعة هي المسؤولة عن ذلك التنظيم، عبر ربط كل جزء من أجزاء النظام في شبكة واحدة مكونة من شبكات فرعية. ففي المثال السابق يجب على المدراء تلقي تغذية راجعة من قسم الموارد البشرية حول قائمة الأفراد الذين هم بصدد تنفيذ القرارات الصادرة، وقسم الموارد البشرية يجب عليه تلقي تغذية راجعة من أقسام المحاسبة والصيانة والتجهيزات عن الموارد المقدمة للأفراد، وكذا مدى تنفيذ هؤلاء الأفراد للقرارات ونسبة إنجاز المشروع وهكذا.

فحسب هذا المدخل يعيش كل فرد ضمن مجموعة من القواعد، تشكل بدورها قانونا في السلوك، ينبغي أن يستخدمه الأفراد عند اتّصالهم، كما أنّ تفريق الرسالة يجعل مضمونها مبهما، فإذا أخذنا جزءا منها (قول أو إشارة) وقمنا بتحليله، نجد أنّ البحث لا يُمثل أية أهمية إذا لم نأخذ بعين الاعتبار المعنى الكلي للرسالة، لذلك ومن أجل التطور في بحث الاتصال ينبغي الاهتمام بكل ما يتصف به من تشعب ودوران.²

5. المدخل النفسي الاجتماعي: (Sociopsychological)

ينظر للاتصال حسب هذا المدخل على أنه عملية تفاعلية مؤثرة، بحيث يمكن اكتشاف علاقات السبب والنتيجة للعملية الاتصالية والتنبؤ بها من خلال المراقبة الدقيقة والمنظمة لها، بمعنى أن المرسل

¹ محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص53.

² صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 44.

يهدف إلى التأثير في الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات، من خلال الرسائل المنطوقة أو غير اللفظية، بحيث تمتلك هذه الرسائل الاستقلالية الذاتية، والتي تعبر عن تفرد ذهنيات الأفراد التي تكمن في دوافع الفرد حول رغبته في التأثير على الآخر الأمر الذي يشبع حاجته للاتصال.

هذا المدخل ركز على أهمية المصدر بمعنى أنه عندما يقوم شخص معين بإرسال المعلومات، فهو إنما يفعل ذلك لكي يجعل لأفكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم في حاجة إلى هذه المعلومات، وهو يتوقع أن تشبع رغباته أو الحاجات المطلوبة في الوقت المعين، ويتكون مضمون الاتصال من هيكل أو قاعدة محددة برموز تصميم بغرض استمالة الحواس العضوية لمتلقي الرسالة، ويتوافر هذا المضمون أيضاً على هيكل الاتصال الذي يتّصف بخصائص مادية واجتماعية وسيكولوجية.¹

6. المدخل السوسيوثقافي: (Sociocultural)

يعبر عن المؤسسة بالكيان الاجتماعي، هذا الكيان الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث يؤكد عالم الاجتماع سان سوليفو في العديد من أبحاثه أن المؤسسة مسألة اجتماعية، فهي القوة العاملة هي الأداة والقلب النابض للأداء المؤسساتي.²

هذه القوة التي تمتلك عادات وقيماً سوسيو ثقافية عامة مشتركة إضافة إلى مختلف الثقافات الفرعية الناتجة عن التنشئة الاجتماعية لهؤلاء الأفراد والذي يشكل لهم المحيط الداخلي للمؤسسة بيئةً جديدة وفرصة لاكتشاف وتعلم ثقافات أخرى في إطار الثقافة العامة للمؤسسة، هذه الاختلافات السوسيوثقافية تلعب الثقافة الاتصالية دوراً كبيراً في تنظيمها وتوجيهها داخل المؤسسة، باعتبار أن العادات الاتصالية تختلف من مجتمع إلى آخر.

ولقد قسم الباحث الفرنسي لويس جان في كتابه "التقاليد الشفهية ذاكرة وثقافة" المجتمعات إلى مجتمعات ذات ثقافة اتصالية شفوية على غرار المجتمع الجزائري الذي يلعب فيه الاتصال الشخصي دوراً مهماً داخل المؤسسة الجزائرية، ومجتمعات يتجاوز فيها الاتصال الشفوي مع المكتوب، وهو الأمر الشائع في المجتمعات الأوروبية، هذا النوع من الثقافات يساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال التأثير على قنواتها الاتصالية بشكل مباشر.

¹ نفس المرجع السابق، ص 93.

² عتيقة حرارية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01، 2013، ص 183.

هذا النوع من القنوات يسمح بتدفق الرسائل والمعلومات بين المستويات التنظيمية بسهولة مما يعزز المشاعر النفسية المتعلقة بالراحة والرضا والمتعلقة بسهولة الحصول على المعلومة، وبالتالي إشباع للحاجات والرغبات والتوقعات من العمل بما يتناسب وما يقدمه العاملون من جهد في إنجاز مهامهم.

إن سهولة العمليات الاتصالية داخل المؤسسة تسمح بخلق محيط اجتماعي مناسب لتكوين علاقات الصداقة بين مختلف المستويات التنظيمية، من خلال قدرة المرؤوسين على الاتصال بالمشرفين بأريحية، والتي تسمح بإجراء مختلف المناقشات حول العمل كما تمكنهم من عرض مشكلاتهم ومحاولة إيجاد حلول مشتركة لها، والتي تسمح بخلق مشاعر إيجابية نحو العمل وكذا تعزيز قيم الاحترام والتقدير التي تولد الشعور بالانتماء والولاء كتعبير عن الرضا الوظيفي.

7. المدخل النقدي: (critical)

ينتقد هذا المدخل كلَّ مرحلة من مراحل الاتصال التنظيمي محاولاً بذلك إعطاء رؤية جديدة لتلك العملية، فيرى ما إذا كانت العملية مثلما تصورها كبار المسؤولين التنفيذيين أو غير ذلك. ويبدأ بالتساؤل "ماذا أراد المسؤول بذلك القرار؟ ولماذا اختار المدير تلك الخطة التنفيذية دون غيرها؟ وكيف عرفت إدارة الموارد البشرية من الأكفأ بتنفيذ القرار؟ ومن قال أن مصلحة الإعلام اختارت أفضل القنوات لإعلام المصالح الأخرى؟" وهنا يظهر المبدأ الذي تعتمد عليه الطريقة النقدية في دراسة الاتصال التنظيمي.

فقد تستخدم المنظمة أيديولوجية معينة في الاتصال معتبرة أنها الأفضل، لكن الباحثين في هذا المدخل يقدمون طرقاً أخرى وبدائل من خلال نقدهم للعملية قد تستفيد منها المنظمة في تفعيل عملية الاتصال التنظيمي. وبالتالي فإن من المهم لرواد هذا الاتجاه أن يأتوا برؤية جديدة تزاوج بين النظري والعملي، لأن النقد النظري دون بدائل قابلة للتطبيق وناجحة غير كاف بالنسبة للمنظمة، وكذلك فإن نقد الميدان دون اللجوء إلى جانب نظري قد يفقد الباحث مصداقيته، ولن تستفيد المنظمة من مدخله النقدي الذي أتى به.¹

¹ بوشبور عبد الحميد بن النية عبد الاله، مرجع سبق ذكره.

رابعاً: أنماط الاتصال التنظيمي:

يقصد بأنماط الاتصال التنظيمي هي تلك الأساليب التي تتم بها عملية الاتصال داخل المؤسسة والتي عادة تتنوع بين تلك الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

1. الاتصال الرسمي:

يعرف الاتصال الرسمي على أنه الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها ببعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل، وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.¹ كما يعرف أيضاً على أنه ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.² والذي يمكن تحسينه من خلال:³

- جعل المعلومات أكثر متعة وجاذبية في طريقة عرضها.
- نقل المعلومات في وقتها الحقيقي (عدم التأخر في نقل المعلومة)
- تقليل عدد الوسطاء بين المرسل والمستقبل (تجنب تشويه المعلومة)

1.1 الاتصالات النازلة:

تعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداماً في المؤسسة، ويتم استخدامها في عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا، وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والاستعلامات التقنية، بما يسمح لكل فرد في المؤسسة بالتنفيذ على خير وجه ممكن عمله الخاص.⁴ ومن أمثلة وسائل الاتصالات النازلة ما يلي:

"بطاقات وصف الوظائف، دليل الإجراءات، لوحة الإعلانات، المنشورات الدورية، تقديم الموظف الجديد لعمله، دورات التدريب، الخرائط الداخلية لموقع العنابر والحجرات، الشيك الشهري، التقارير، مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة، الزيارات، مكتبة المنظمة، إعلانات داخلية، رفوف القراءة، جريدة الحائط،

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 404.

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.

³ Abdelkrim Bouhafs, La Communication dans L'entreprise, Office Des Publication Universitaires, Algérie, 2014, P 106.

⁴ Jean Marie Peretti, Ressources Humaines, 5^{ème} édition, Librairie Vuibert, 1998, P534.

كتيبات تحتوي موضوع مثل الحوافز، أفلام فيديو عن المنظمة، تقارير الأداء والإنجاز، لوحات إرشادية ونصائح، فصول لإلقاء التعليمات والتوجيهات، أعمدة الأسئلة والإجابات في مجلة المؤسسة".¹

وقد حدد كاتز وكان (Katz et Kahn) أغراض الاتصالات النازلة فيما يلي²:

- توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.
- توفير المعلومات اللازمة عن المهمة.
- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.
- إمداد المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.

ويشير نيوبورت وآخرون (Newport) إلى أن المعلومات التي تنساب من أعلى إلى أسفل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم، لهذا يجب الحرص على متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح.³

2.1 الاتصالات الصاعدة:

وتبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا، وذلك لرفع معلومات عما تم إنجازه أو رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات، أو لرفع معلومات عن مشكلات العمل، أو معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينهما، ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوى والتظلمات، مقابلات ترك الخدمة، الاستشارة، صناديق الزمالة، الباب المفتوح، مجالس الإدارة المصغرة، صندوق الأفكار، سبر الآراء، الملصقات، الإشاعات.⁴ ولقد أكد كل من برناد وفوليت (Bernard et Follet) على أهمية هذا النوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة.⁵

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 366-367.

² بوفلجة غيات، مقدمة علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2006، ص 37.

³ لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

⁴ برنت د روبرت، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 395.

⁵ لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

3.1 الاتصالات الأفقية:

ويقصد بالاتصالات الأفقية: "العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة".¹ حيث يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.²

كما يسمح هذا النوع من الاتصال بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد على معلومات كافية.³ ويؤكد فايول (Fayol) على أهمية هذا النوع من الاتصال نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناءً على سياسة موضوعة، وأن يُخطر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الاتصالات الأفقية فيما بينهم وبين إدارتهم والإدارات الأخرى.⁴

4.1 الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد ألا وهو الاتصال الذي ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.⁵

5.1 الاتصال المتعدد الاتجاهات:

وهو الذي يكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة، بحيث تكون الاتصالات فيه مختلفة الاتجاهات، أي رأسية، أفقية ومائلة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيم الحديث، وبذلك تعمل وتساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات.⁶ وينساب هذا النوع من الاتصالات التنظيمات الصغيرة ذات العلاقات الديمقراطية، والتي

¹ Marie Hélène W Estephan, **Le Guide De La Communication D'entreprise**, 3^{ème} édition, Paris, 2001, P66

² لوكيا الهاشمي، **السلوك التنظيمي**، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 214.

³ عبد المعطي محمد عساف، **مرجع سبق ذكره**، ص 225.

⁴ لوكيا الهاشمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 219.

⁵ محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 244.

⁶ بوفلجة غيات، **مرجع سبق ذكره**، ص 39.

تقوم على وجود قنوات مقننة ولكن مفتوحة بين مختلف المستويات، إذ أنه هناك حرية مضبوطة لانسباب المعلومات بين الأطراف المختلفة طبقاً لمقتضيات العمل.¹

2. الاتصال غير الرسمي:

مما لا شك فيه أن أهمية الاتصالات غير الرسمية برزت مع عالم النفس الصناعي "ألتون مايو" مؤسس مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال ما أفرزته نتائج تجارب "هاوثورن" التي أكدت على أهمية تشجيع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والتي من شأنها أن تخدم أهداف المؤسسة، تشجيع هذه العلاقات يتم من خلال الاتصالات غير الرسمية والتي تعتمد على الاتصال الشخصي بين الزملاء في العمل، باعتبار الإنسان كائناً اجتماعياً فهو بحاجة للتواصل دائماً في البيئة التي يتواجد فيها، بعيداً عن البرتوكولات الرسمية والمسارات المحددة مسبقاً من طرف التنظيم، عادة ما تتناول الاتصالات غير الرسمية الأحاديث الخاصة بالظروف المعيشية، السياسية و الرياضية و غير ذلك من أخبار ومعلومات، والتي قد تكون بعيدة تماماً عن أحداث و مجريات العمل .

وقد تشتمل طرق الاتصال غير الرسمي على شبكة لا نهاية لها من الاتصالات الشخصية التي تحدث أثناء العمل وخارجه طوال اليوم² . والتي قد تتم ضمن الأماكن المخصصة للعمل، كالمكاتب والورشات، أو حتى على السلم أو في المصاعد والمطاعم وقاعات الاستراحة والممرات وغير ذلك من الفضاءات التابعة للتنظيم، والتي تتم بطريقة عفوية وتفاعلية كالتظاهرات التي تنظمها المؤسسة في الأعياد الدينية والوطنية والأحداث المناسبة وغيرها من الطقوس والاحتفالات.

ويمكن أن يكون الوضع مثالاً حياً حين تتعزز العلاقات الوظيفية بروابط الصداقة بين العاملين على مختلف مستوياتهم، وعلى المدير أن يسهر على تنمية هذه العلاقات والتي تولد الشعور بالانتماء والرضا عند العاملين، مع ضرورة الانتباه لآثار الاتصالات غير الرسمية السلبية والتي تعتبر مؤشراً على وجود إشكالات جدية في نظام العلاقات بالمؤسسة، حيث ينشأ تنظيم خفي يلغم التنظيم الرسمي أو يحد من فعاليته، هذا التنظيم الخفي ينشأ تدريجياً ويكتسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المؤسسة من خلال قنواته غير رسمية والسرية والتي تنشأ من الصلات الخاصة و التحالفات التي تتكون في المؤسسة

¹ الشريف محمد شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 55.

² خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 193.

والتي تضرب بعرض الحائط العلاقات التنظيمية حيث تتجاوز التسلسل الهرمي وهكذا نجد موظفا يتجاوز رئيسه المباشر ليقوم علاقة مع المدير¹.

وأصبحت مؤسسات اليوم تولي أهمية كبيرة للاتصال غير الرسمي أو ما يطلق عليه الاتصال التفاعلي، حيث تحاول إدارة المعلومات التي يتم تناولها بشكل أكبر في الكافيتريات والمطاعم وذلك لتصبح لديها القدرة على مواجهة الشائعات، فالإشاعة هي ظهور لمعلومات يتم تجاهلها من قبل المرسل والمستقبل والتي يتم تضخيمها وتشويهها نتيجة عدم معالجتها الأمر، والذي قد يتسبب في إحباط العاملين فالمؤسسة التي تتصل بشكل أقل مع جماهيرها الداخلية هي مؤسسة هشة وضعيفة في مواجهة الإشاعات وللد من هذه الأخيرة يجب على المؤسسة تحديد أصل الإشاعة وتقديم دليل مبرر ومقنع على عدم صحتها.² ويتم هذا كله بسبب الصراعات الخفية أو العلنية، والتي تؤدي غالبا إلى بروز التحالفات الخفية يقابلها تحالفات مضادة حيث تستعر الحرب الضمنية بينهما، مما يهدد التنظيم الرسمي بالشلل، ويقضي على فعالية الاتصالات الوظيفية.

ويرجع مصطفى حجازي عوامل ظهور هذه التنظيمات الخفية إلى³ :

- جمود التنظيم الرسمي وتقادمه بشكل يجعله غير ملائم لأوضاع المؤسسة الراهنة.
- انعدام العدالة في المؤسسة أي بروز جماعات المقربين والمحظيين مقابل جماعات المنبوذين والمهملين.
- تفكك المؤسسة وتكوينها لمراكز نفوذ تخدم مصالح أصحابها على حساب مصلحة المؤسسة ككل.
- ميول المسؤولين أو بعضهم للهيمنة والرغبة في التجسس على جميع نقاط التنظيم.
- ديكتاتورية وتسلط القيادات في المؤسسة وقمع حرية التعبير وانعدام المشاركة والمركزية المفرطة.

إن الإفراط في الاتصالات غير الرسمية قد ينتج عنه الفوضى والتضارب والالتباس وسوء الفهم لعدم احترام مبدأ وحدة السلطة الأمرة، وتحديد نطاق الإشراف بشكل دقيق ففنوات وخطوط الاتصال والسلطة لا تكون محددة بما فيه الكفاية وواضحة بنفس الدرجة للجميع، كما أن العديد من العاملين من

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1990، ص 128.

² Abdelkrim Bouhafs, OP. Cit, P 108.

³ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

رؤساء وممثلون يميلون إلى عدم التقيد بهذه القنوات لما تحمله الاتصالات غير الرسمية من إرضاءات نفسية للجميع، ومع ذلك يجب إعادة النظر في التنظيم الذي تقادم لتطويرة بما يخدم الحاجات والأوضاع المستجدة، وكذا القضاء على التحالفات المتصارعة النابعة من مراكز النفوذ وذلك بأن يعيد المدير النظر في أسلوب تسييره للمؤسسة من خلال¹:

- الحد من المركزية المفرطة.
- تجنب الوقوع في منزلق التحالفات.
- إعادة النظر في علاقاته مع مختلف الأطراف بشكل عقلاني وظيفي.
- تبني الأسلوب الديمقراطي في الاتصال.
- تشجيع التعبير لإبراز الإشكالات الخفية إلى العلن لمعالجتها بموضوعية.
- العدالة في العلاقات مع مختلف الأطراف منعا لبروز صراعات الحسد والغيرة.
- دعم وتعزيز سلطات المشرفين ورؤساء المصالح من خلال التفويض.

خامسا: شبكات الاتصال التنظيمي:

يقصد بشبكة الاتصال: " الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة وسواء كانت الاتصالات في اتجاه وتحد، أي في صورة أوامر صادرة من شخص لآخر، أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير على الآخر، فإنها تتم من خلال ما يسمى بشبكات الاتصال."² ويوجد العديد من هذه الشبكات والتي توضحها الأشكال التالية:

1. الشبكات العمودية:

تأخذ الشبكات العمودية عموما ثلاثة أشكال رئيسية متمثلة في: شكل الهرم، شكل الدولاب وشكل شبكة العنقود.

1.1 شكل الهرم:

وهي الشبكة التنظيمية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي المستمر، وهنا تسري المعلومات تبعا لخطوط السلطة، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سبيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ، وقد تتحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة

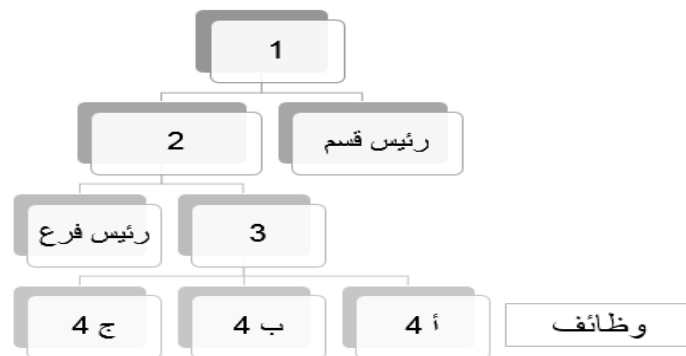
¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 46.

على حساب الفعالية الوظيفية، وحتى يتقادم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية.

ومن مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها: احترام المستويات الوظيفية، منع التضارب والفوضى في الاتصال وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والنازل الممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف إلى أين يتوجه ويتجسد من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 2: يوضح الاتصال حسب شبكة الهرم



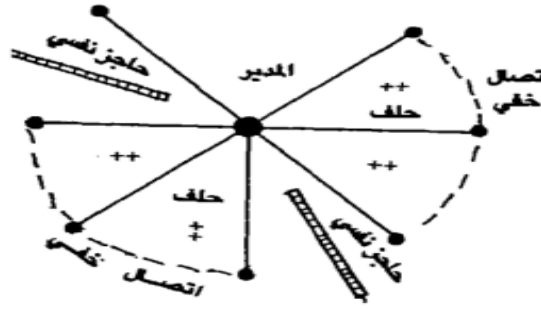
المصدر: محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

1.2 شبكة الدولاب العجلة:

تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية، حيث المركزية تكاد تكون كاملة فالمدير هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة، وتؤدي هذه الشبكة إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين وحالة من الصراع والشك والاتهام المتبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرب من المدير بشكل فردي والتصارع على الخطوة لديه، لأنه المرجع الوحيد لكل الأطراف التي تقتدر القدرة على القرار، وقد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقات سرية، تكسر الحواجز الرسمية التي وضعها المدير بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة. هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلاً أفقياً، أو شكل تحالفات متصارعة¹، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

الشكل رقم 3: يوضح الاتصال حسب شبكة الدولاب



المصدر: مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- وقد أشارت رماش صبرينة أن هناك صلة مباشرة وقطعية مع المدير في ظل وجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشك والصراع¹، مع تكون أحلاف بينهما اتصالات خفية حيث:
- "تجد أن المدير يتمتع بمركز قوي نظرا لانفراده بالسلطة من موقعه الأعلى في التنظيم واقتصار باقي الأعضاء على مستوى واحد.
- الاتصال بين كل عضو والمدير يتم بصورة مباشرة، بينما يتعين أن يتم الاتصال بين الأعضاء بطريق غير مباشر من خلال المدير.
- هذا النمط يفيد في سرعة اتخاذ القرارات نظرا لتركز السلطة.
- هذا النمط يؤدي إلى قلة التفاعل بين الأعضاء لابتعادهم عن المشاركة الجماعية بسبب عدم التكامل.
- هذا النمط يحد من معوقات الاتصال بين المنفذين والمدير نظرا لتواجد وسيط، من شأنه أن يعمل بقصد أو بدون قصد على تشويه أو تأخير وتعطيل المعلومات وانسيابها.²

3.1 الشبكة العنقودية:

المبدأ الأساسي لهذا النوع من الشبكات كالآتي:

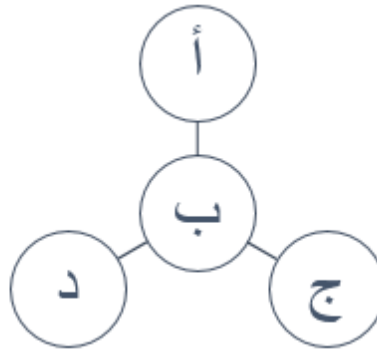
- "المدير (أ) يرتبط بباقي أعضاء المجموعة، بخط اتصال واحد من خلال مساعده (ب).
- المساعد(ب) يمارس كل الاتصالات المباشرة، حيث يتفاعل مع المدير بصفة مباشرة ويتصل بالمرؤوسين وهم باقي أعضاء المجموعة بطريق مباشر أيضا.
- المرؤوسين (ج، د) لا يستطيعون الاتصال مباشرة بالمدير، إذ يتعين عليهم الاتصال بمساعده (ب).

¹ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلي مقارن معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 463.

الدور الذي يقوم به المساعد يتصف بالخطورة، فقد يعتمد في بعض الأحيان إلى تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل البيانات الواردة من أحد الأعضاء التنفيذيين، مما قد يسيء إلى الانطباع الإداري من جانب، وقد يعيق اتصال المدير بالأعضاء من جانب آخر عن طريق تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل المعلومات، مما يؤدي إلى فقدان المنفذين للثقة في المدير، مع سيادة جو من الإحباط وعدم الرضا والاستياء¹.

الشكل رقم 4: يوضح الاتصال حسب الشبكة العنقودية



المصدر: صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 140.

2. الشبكات الأفقية:

تأخذ الشبكات الأفقية عموماً ثلاث أشكال رئيسية متمثلة في: شبكة السلسلة، شبكة النجمة وشبكة الدائرة.

1.2 شبكة السلسلة:

ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات والمعلومات في هذه الشبكة، فهي تتميز بحالات الفوضوية التامة فالاتصالات تتم تبعا لأهواء مختلف الأطراف. حيث تتكتل بعض العناصر فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج، وقد تكون علاقة صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تظل بعض العناصر هامشية ومعزولة، في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك وتتهار الإنتاجية، أما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع تماما كبقية المرؤوسين، حيث أن الاتصالات اعتباطية، فإن قدراً كبيراً من الغموض والتضارب ينشأ عنها، واتخاذ القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز والمعلومات كذلك.²

¹ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

الشكل رقم 5: يوضح الاتصال حسب شبكة السلسلة.



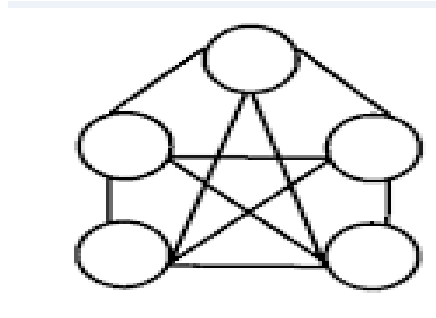
المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 203.

2.2 شبكة النجمة:

وتعتبر من أهم شبكات الاتصال داخل المؤسسة كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، ولأن المعلومات متوفرة لأي منهم وتعرف على أنها: "تلك هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، وكل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى".¹

في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، فيما بينها قد ينتج عن هذه الوضعية بعض الهدر للوقت نتيجة حرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء، ولكن النتيجة تكون دوماً على شكل إنتاجية جيدة مع ضمان استمرارية العمل بشكل طبيعي إذا غاب الرئيس، أو شغرت بعض المواقع. المدير في هذه الحالة يكون ديمقراطياً بالضرورة، وهو يمثل صورة المدير الذي يتيح الفرصة أمام مرؤوسيه للتقدم الوظيفي، إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

الشكل رقم 6 : يوضح الاتصال حسب شبكة النجمة.



المصدر: محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 479.

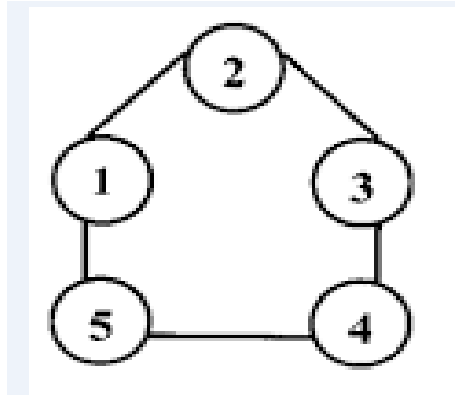
¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

3.2 شبكة الدائرة:

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

وكما يظهر هذا النمط أن كل فرد في المؤسسة لديه فرصة متساوية مع الآخرين للاتصال والتواصل معهم، ولكن ليس مع كل الأفراد¹، فكل أعضاء الجماعة يخضعون لمستوى إداري واحد، نظراً لعدم وجود قيادة منفردة، ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها وتعددتها.

الشكل رقم 7 : يوضح الاتصال حسب شبكة الدائرة.



المصدر: صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 142.

بعد استعراضنا لشبكات الاتصال يمكننا القول إنه لا توجد شبكة اتصالية مثالية تحقق الفعالية الاتصالية المطلقة، فمهما كان نوع الشبكة المستخدمة في الاتصال هنالك دائماً بعض المطبات والعوائق أثناء ممارسة العملية الاتصالية، وتعتبر شبكة النجمة من أهم هذه الشبكات فاعلية، لأن المدير فيها يعتمد نمط الإشراف الديمقراطي، هذا النمط المعتمد يعزز شعور الانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين ويجعل العملية الاتصالية أكثر أريحية وسهولة.

¹ Bonito J, **Interaction and influence in small group decision making**, NY: Routledge, New York, 2012, P 43.

سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي

تعتبر الوسيلة من أهم عناصر العملية الاتصالية، والتي من شأنها التأثير على عملية فهم وإدراك الرسالة المستقبلية، والمؤسسة الاقتصادية تستخدم مجموعة متنوعة من هذه الوسائل خلال ممارسة اتصالاتها التنظيمية والتي تتكون أساسا من الاتصالات الشفوية والكتابية والتي تضم ما يلي:

1. الاتصالات الشفوية:

وهي الاتصالات التي تتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر، ميزة هذه الاتصالات أنها تؤدي على نقل المعلومات دون تشويش إلى الأطراف المعنية، كما أنها تمكن المرسل من التعرف على رد فعل المستقبل من خلال كشف تعابير الوجه من سخط أو رضا. كما أن الاتصالات الشفوية تتصف بالحميمية أكثر، حتى ولو تمت في إطار رسمي، مع تميزها بالسرعة والسرية أكثر في إعطاء المعلومة خاصة إذا وجهت للمعني مباشرة ومن بين وسائل الاتصال الشفوي ما يلي:

- **المقابلات:** تعرف المقابلة على أنها: "النقاش وجها لوجه مع شخص له قناعاته الخاصة وفهمه المتميز للأشياء ونظراته المحددة لكل ما يحيط به من كائنات، لاسيما تلك التي تفكر مثله"¹ إن علاقة وجه لوجه التي تنتجها المقابلة تجعلها أداة مرنة، هذه المرونة تمكن من معرفة اتجاهات العمال حول العمل الذي يقومون به، وكذا مدى رضاهم على ظروف العمل، وترى الباحثة رماش صبرينة أن هذا النوع من المقابلات يختلف عن المقابلات العارضة، إذ تتضمن قدرا من التخطيط وهدفا معينا يراد تحقيقه، وتسعى المقابلة لإقامة جسور التفاهم المستمر وتبادل الخبرات، وتتيح الفرصة للتعرف على مشاعر العاملين وانفعالاتهم قصد التخفيف عنهم من الضغوط النفسية في مجال العمل، ولذلك فالمقابلة تصلح لأن تكون وسيلة للاتصال الرأسي والأفقي.²

¹ أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 218.

² صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 150.

■ **الاجتماعات:** وهي من أهم وسائل الاتصال الشفوية، والتي تعتمد الإدارة العليا بكثرة لكي تجتمع مع موظفيها للاطلاع على مجريات العمل وآخر المستجدات، والتعرف على العمال، وكذا النظر في مشكلاتهم واقتراحاتهم واتجاهاتهم نحو العمل.

هذه الاجتماعات ليست حكراً على الإدارة العليا فليس كل اجتماع تكون هذه الأخيرة طرفاً فيه، قد يكون الاجتماع بين رؤساء المصالح أو بين العمال في المستويات الدنيا والتي تتم في إطار رسمي قد يكون بصفة منتظمة تطوعياً أو إجبارياً لمناقشة مشكلات العمل قبل طرحها على الإدارة أو من أجل تقديم حلول ومقترحات حول موضوع ما.

■ **الخطابات:** يتم تقديم الخطابات عادة والتي تتم بمواجهة العمال مباشرة ومخاطبتهم في المناسبات الخاصة، كالأعياد الدينية والوطنية، أو عند حدوث أزمة معينة، حيث يتم تقديم عروض شفوية هدفها تقديم الشروحات بهدف الإقناع والشرح، أو بهدف المواساة أو جذب التعاطف، هذا النوع من المواقف والذي يستلزم حضور المسؤولين مباشرة بصفة شخصية ومخاطبة العمال بشكل مباشر.

■ **الندوات:** أصبحت برمجة الندوات من الوسائل الاتصالية الشائعة في المؤسسات المعاصرة، والتي تعتمد على الاتصال الشخصي التفاعلي، حيث يجتمع الرؤساء والمرؤوسين لحل مشكلة ما من خلال تبادل الآراء، وتبادل وجهات النظر حول موضوع معين أو مشكلة ما، كما يمكن الاستعانة بمختصين و خبراء من داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك من أجل دعم و إثراء النقاش وتقديم التوصيات المناسبة، كما تعتبر كمناسبة تدعم من خلالها المؤسسة ثقافتها التنظيمية والاتصالية من خلال تقديم شروحات حول أهداف المؤسسة و الرؤى المستقبلية الخاصة بها، وكذا مختلف السياسات المعتمدة من طرفها فيما يخص انشغالات العمال المحورية، والتعريف بمختلف الواجبات و الحقوق من خلال عرض القانون الداخلي للمؤسسة، الأمر الذي يرفع من درجة الوعي لدى العمال ويشعرهم بأهميتهم وقربهم من عملية اتخاذ القرار، كما يزيد من شعورهم بالانتماء ويعزز شعور الولاء والرضا تجاه المؤسسة.

تعتبر الاتصالات الشفوية من أكثر الاتصالات استخداماً داخل المؤسسة نظير مجموع الخصائص التي تتوفر عليها كالسرعة والسهولة، اختصار الوقت، وتوفير الجهد والمال، لكن ما يؤخذ على هذا النوع من الاتصال هو إمكانية التحيز في نقل المعلومة أو تحريفها بقصد أو من غير قصد، من خلال استخدام

كلمات قد لا يفهما المستقبل وبالتالي لا يمكن تفسيرها، الأمر الذي يشوه المعنى ويتسبب في سوء فهم وإدراك للرسالة.

2. الاتصالات المكتوبة:

تعتبر وسائل الاتصالات المكتوبة من أكثر الدعائم الاتصالية توثيقاً ومصادقية داخل المؤسسة باعتبار أنه يمكن الرجوع إليها في كل وقت، تستخدم لإضفاء الشرعية والرسمية على مختلف القرارات والتعليمات والتقارير، والتي يستعان بها في الاتصال النازل، الصاعد والأفقي على حد سواء تستلزم احترام السلم الهرمي في كل الاتجاهات ومن بين هذه الوسائل المستخدمة:

- **التعليمات والأوامر:** تعد التعليمات والأوامر من أهم الاتصالات الكتابية المعتمدة داخل المؤسسة، ويفضل أن تتخذ طابعاً كتابياً في شكل مذكرات وقرارات إدارية موثقة ومؤرخة، الأمر الذي يجعل الرجوع إليها سهلاً من أجل تنفيذ العقوبات على المخالفين وتوزيع المكافآت على الممتثلين لها.
- **لوحة الإعلانات:** تعتبر من الوسائل الشائعة الاستخدام في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، وهي عادة عبارة عن لوح خشبي معلق بالجدار يستخدم كمنصة لتبليغ مختلف الرسائل من الإدارة العليا إلى العمال في مختلف المستويات التنظيمية في شكل أوامر، تعليمات، توجيهات، رزنامات العمل والمناوبات والعطل.

كما قد تضم معلومات متعلقة بالإنجازات البارزة والتحفيزية، ومختلف المعلومات المتعلقة بالأمن وضبط الجودة، وأخبار العاملين بنتائج الاجتماعات كما يشار أيضاً في هذه اللوحة إلى بعض ما تصدره الصحف والمجلات، وكذا مختلف القوانين الخاصة بالعاملين، ومن بين أهم العوامل التي تساعد على نجاح لوحة الإعلانات كوسيلة اتصالية، العناية بتجديدها من حيث المضمون وكذا مراعاة الدقة في توزيع المعلومات على اتساع اللوحة إضافة إلى سهولة اللغة ووضوح المعنى وتسلسله.¹

- **التقارير:** تعتبر التقارير من وسائل الاتصال الصاعد حيث يقوم بكتابتها المرؤوسون للرؤساء بطلب من المستويات التنظيمية الأعلى، أو قد تكون تكتب لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد، من أجل إطلاعهم على كافة الأنشطة ومجريات العمل

¹ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 152.

ووتيرة سير الوظائف المختلفة، يتم الاعتماد عليها بشكل كبير من طرف الإدارة العليا في اتخاذ العديد من القرارات لما توفره هذه الوسيلة من معلومات حول المواضيع الهامة التي تخص المؤسسة والعمال على حد سواء، الأمر الذي يساعد في رسم الاستراتيجيات وتحديد الرؤى والأهداف المستقبلية.

■ **النشرات الدورية والخاصة:** تعد النشرات من الوسائل الهامة داخل المؤسسة والموجهة لمخاطبة جماهيرها الداخلية والخارجية، حيث تعتمد عليها في التعريف بنشاطاتها، سياستها من خلال نشر ثقافتها التنظيمية وكذا أهدافها الرئيسية. وتنقسم النشرات إلى¹:

○ **نشرات داخلية:** تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة، القوانين المستجدة وغيرها.

○ **نشرات خارجية:** تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

■ **الشكاوى والاقتراحات:** يساعد هذا النوع من الوسائل العاملين على التعبير عن مختلف التظلمات التي يتعرضون لها من طرف الزملاء أو الرؤساء، وقد تكون الشكاوى أو الاقتراحات عن ظروف العمل الفيزيائية أو حول تجهيزات ومعدات معينة والتي قد تكون السبب في عرقلة نشاط المؤسسة، والتي تتم من طرف عمال ذوي خبرة في المجال، مما يجعل المنظمة حريصة على تبني بعض الاقتراحات الجادة في توفير التجهيزات المناسبة والتي من شأنها تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وتنفيذ العمل المطلوب في الوقت المحدد.

وتتخذ عادة الشكاوى والاقتراحات اتجاه تصاعدي مع الحرص على احترام السلم التنظيمي أي تقديم الشكاوى إلى الرئيس المباشر أولاً، إذ لم يكن هناك استجابة يتم الانتقال إلى المستوى الأعلى وهكذا دواليك حتى الوصول إلى المسؤول الأول، قد تقدم هذه الشكاوى والاقتراحات في شكل رسائل للأطراف المعنية، أو قد تتم من خلال صناديق الاقتراحات وكتب الشكاوى التي توفرها بعض المؤسسات على مستوى مقراتها.

3. وسائل الاتصال غير اللفظي:

¹ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 29.

الاتصال غير اللفظي هو الاتصال الذي يعنى بتعبيرات الوجه وحركات الجسد من إشارات وإيماءات وهيئات، منها ما يكون فطرياً حيث يشترك البشر في توسمها وهو ما أكدته (Ekman) حيث أطلق عليهم تسمية الانفعالات الستة و المتمثلة في : الدهشة، الخوف، الاشمئزاز، الغضب، السعادة والحزن¹، في حين هناك العديد من الإشارات والإيماءات التي تختلف باختلاف العادات الاجتماعية والثقافية، ويتعداه إلى المدى الشخصي لكل إنسان أي المسافة أو المدى الهوائي الذي يحتاجه كل إنسان في تفاعله مع الآخرين، وإلى ما يتخذ من مظهر ومسكن، مستعينا بالمتنيمات المساندة من لباس ومظاهر الزينة.

ولذلك ركزت معظم الدراسات الحديثة على محاولة خلق ثقافة تنظيمية موحدة داخل المؤسسة بغض النظر على اختلاف الخلفيات الدينية والثقافية للعمال من خلال محاولة توحيد المظهر وسلوكيات العمل، هذا النوع من الاتصال يتم في حالات الاتصال المباشر الرسمي وغير الرسمي كما أنه "قد يكون مصوراً، أي يعتمد على الرسم والصور الفوتوغرافية والتي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقةً بكلام مكتوب بجوارها يوضح ويفسر مغزاها ومحتواها."²

وتكمن أهمية الاتصال اللفظي باعتبار أن عدم تطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية، من شأنه أن يشكل عائقا اتصاليا في حين أنه يمكن للتعبيرات غير اللفظية قد يستفاد منها في توضيح أو تأكيد الرسالة اللفظية، كما أن التعبيرات غير اللفظية أكثر ثباتا بالذاكرة لأنها ترى بالعين، وأكثر قدرة على توصيل الاتجاهات والمشاعر.

وتقسم وسائل الاتصال غير اللفظي تبعا للحواس البشرية المستخدمة كما يلي:

- وسائل الاتصال التصويري وتتضمن المجسمات، الملصقات، الأفلام، الرسوم البيانية والخرائط.
- وسائل الاتصال التصرفي ونجد من ضمنها وسائل التعبير الجسمي، ووسائل التعبير المادي³.
- الألوان والرموز الخاصة بالمؤسسة كالشعارات البيانية (اللغو) وكذا اللباس الموحد الذي تعتمده بعض المؤسسات.
- مركبات النقل التي تحمل رموز المنظمة، المعدات والتجهيزات الداخلية كالمباني والمكاتب.

¹ Ambady Nalini and Rosenthal Robert, **nonverbal communication**, Encyclopedia of mental Healthe, volume 2, Academic press, 1998, p 45.

² عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1967، ص 491.

³ صبرينة رماش، **مرجع سبق ذكره**، ص 154.

- الصور الفوتوغرافية تعد من أكثر الوسائل دلالة ووضوحًا للكثير من الأشياء التي يصعب التعبير عنها بالكلام أو الكتابة، أو يكون الطرف الآخر غير قادر على فهم أو قراءة الشيء المكتوب¹.

إن استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال غير اللفظي يساعد على تقوية الهوية البصرية للمؤسسة لأنها تحاول أن تميز خدمات المؤسسة أو منتجاتها من خلال إبراز صورة حسنة عنها في مختلف الأحداث والمناسبات كالمعارض والأبواب المفتوحة....

4. وسائل الاتصال السمعية البصرية:

وهي الوسائل التي تتم من خلال استخدام بعض الحواس كالسمع والبصر من أجل توضيح الموضوع المراد إيصاله إلى جماهير معينة كفيلم المؤسسة الصور السمعية البصرية الثابتة، اقتراح محاضرات ودروس تقدمها إدارات المؤسسة وتأخذ أشكال متعددة نذكر منها ما يلي²:

- **الهاتف:** يستخدم الهاتف في عمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان، إلا أنه يعاب على هذه الوسيلة هو قصر مدة الاتصال مما يخلق صعوبة في استيفاء بعض المعلومات أو البيانات.
- **الأفلام:** أصبحت الأفلام القصيرة التي تتناول مواضيع خاصة بالمؤسسة وتهدف إلى التعريف بالمؤسسة أو بعض نشاطاتها من الوسائل الشائعة الاستعمال في المناسبات والأحداث الخاصة بالمؤسسة كالمعارض نظراً للقوة التأثيرية والإقناعية التي يتميز بها هذا النوع من الوسائل.
- **التلفزيون:** يعتبر التلفزيون من أكثر الوسائل الاتصالية التي تهدف إلى إرسال المعلومات وإعلام الجماهير الداخلية أو الخارجية على حد سواء، بمختلف المعلومات في شتى الميادين، وهذا ما جعلها تستخدم كإحدى الوسائل الاتصالية المرافقة للأحداث، فحضور التلفزيون من أجل تغطية النشاطات التي قامت بتحقيقها المؤسسة تحت إطار إبراز دورها في محيطها وكذا نشر المعلومات التي تريد المؤسسة إيصالها إلى جمهور كبير³.

¹ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويجية، ط1، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006، ص 249.

² فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 112.

³ حجاج حسان، الاتصال الحدث في المؤسسة الجزائرية – دراسة ميدانية بمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق قسنطينة، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص العلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 78.

5. تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أضحت التقنيات الرقمية و المعلوماتية التي واكبت الثورة التكنولوجية الحديثة وخاصة في مجال السمعى والبصرى ومختلف البرامج و التقنيات التي تزيد من قوة وتأثير الرسالة الاتصالية، من أكثر المجالات التي واكبت العديد من النشاطات الاتصالية والتسويقية نظرا للبعد الجمالى والخيالى الذي تضيفه على أي حدث تتبناه المؤسسة، الذي يعتمد على هذا النوع من الوسائل للاتصال والتأثير، ففي المنافسة المؤسسة مجبرة على استعمال الخيال من أجل تقوية الرسائل الخاصة بهويتها، وتمثيل العديد من نشاطات المؤسسة في أشكال هندسية وبيانية، كما تستخدم الصورة، الصوت، الكتابة، بل إن هذا النوع من الدعائم الاتصالية الحديثة يزيد من قوة التفاعلات وسرعة تبادل المعلومات والرسائل بين الأفراد والجماعات. ومن بين هذه الوسائل نذكر ما يلي¹:

- **الإكسترنات (Extranet):** وهي شبكة خارجية تعتمد على بروتوكول TCP/IP ، وترتبط بنظام المعلومات الخاص بالمؤسسات عن طريق فتح معطيات المؤسسة نحو تعاملاتها الاستراتيجية (انفتاح الشبكة مع الزبائن، الموردين، المتعاملين، أو الشركاء ذوي الامتيازات)، فتكنولوجيا الإكسترنات تحقق مفهوم المؤسسة الواسع الانتشار باعتبارها مفتحة كلياً على الخارج. ولكنها مستقلة عن الأنترنت التي تتضمن خصوصيات وأسرار المؤسسة، وتستعمل الإكسترنات لأغراض التجارة الإلكترونية من الأعمال الى الأعمال (B2B) بين المؤسسات حيث تسمح بالاتصال في الوقت الحقيقي.
- **الأنترانت (Intranet):** تتمثل في كل الشبكات المربوطة مع بعضها داخل المؤسسة، أي أنها خاصة بالمؤسسة فقط ولا تستعمل من طرف الآخرين، وتعتمد الأنترانت على استعمال بروتوكولات خاصة، فهي تسهل تشاطر المعلومات داخل المؤسسة بما يوفر للأفراد والجماعات إمكانية التواصل وتبادل المعلومات بسهولة، فالأنترانت تحدد شكل شبكة المؤسسة التي تكمل نظم المعلومات الموجودة، فاستعمالاتها الأساسية بالإضافة الى تطبيقات (Groupware) تسمح بتغذية قواعد البيانات المربوطة بشبكة المؤسسة، وقد تستعملها مؤسسات أخرى في الحصول على قواعد الوثائق (documents) والهاتف (messagerie).

¹ إبراهيم العيسوي، التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2003، ص 12.

إن استعمال بروتوكولات الأنترنت يسمح بتجانس وسائل الدخول الى المعلومات بحرية، وتخفيض تكاليف الإعلام والاتصال، وهذا الدخول دائم وسريع لكل موارد المعلومات، مهما كان شكل الشبكة، ويجدر بنا الإشارة أن الأنترنت تتطلب نظاماً آمناً والذي يراقب كل ما يدخل ويخرج من معلومات بطريقة شرعية، وغربلتها والسماح لفئة خاصة فقط باستعمالها. فالأنترنت شبكة داخلية شبيهة بالأنترنت لكنها خاصة بالمؤسسة أو المنظمة، ومرتبطة مباشرة بالإنترنت¹.

■ **وسائل التواصل الاجتماعي:** تعرف مواقع التواصل الاجتماعي بأنها: "مواقع إلكترونية اجتماعية لمستخدميها لأغراض التواصل الإنساني والاجتماعي، تؤسسها شركات كبرى لجمع المستخدمين والأصدقاء، وتبرمجها لخدمة تكوين صداقات أو البحث عن اهتمامات وهوايات وصور وأفلام وأنشطة لدى أشخاص آخرين يتبادلون فيما بينهم، ومن أشهر هذه المواقع، يوتيوب، وتويتر، فيسبوك وغيرها"².

كما عرفت أيضاً بأنها: "هي عبارة عن مواقع اكتسبت صفة مواقع الشبكة الاجتماعية، التي تجمع بين العديد من أدوات الإنترنت المختلفة، وذات شعبية كبيرة، فعلى سبيل المثال يعمل الفيسبوك كأداة للاتصال الشخصي والتفاعلي الذاتي مثله مثل ما يعرف بالبلوق (blog) أو موقع على شبكة الأنترنت الشخصية، يتيح خدمة الرسائل الفورية، ويمكن استخدامه كمنتدى للنقاش"³.

وقد أضحت مؤسسات اليوم مجبرة على تبني مختلف تكنولوجيات الاتصال الحديثة، على غرار مواقع التواصل الاجتماعي، وهي عبارة عن تطبيقات تكنولوجية حديثة تتيح لموظفيها التواصل والتفاعل وتبادل المعلومات، والتي تسمح بأكثر قدر من التواصل والتفاعل بين الأفراد في أي زمان ومكان وهو ما شهدناه خلال فترة كورونا أين زاد الاهتمام والاعتماد على هذا النوع من الوسائل في إطار سياسة العمل عن بعد أين أصبحت مختلف الاجتماعات تتم عبر تطبيق (Skype) و (Google meet) كذلك تطبيق (Zoom) أو خاصية (Room) التي يتيحها تطبيق ماسنجر.

¹ ممدوح محمد خيرى هاشم، مشكلات البيع الإلكتروني عن طريق الأنترنت في القانون المدني، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 70.

² محمد فخري راضي، دور الإعلام في تشييط الحراك السياسي العربي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 16.

³ ماهر عودة الشمالية وآخرون، الإعلام الرقمي الجديد، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 200.

6. وسائل الاتصال غير الرسمي:

تتعد وسائل الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الاقتصادية نذكر منها:

- **الإشاعات:** تعرف الإشاعة بأنها: "خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويا، ويلقى صدًى إيجابياً من حيث تصدقه وتبنيه، ويجعل مصدره".

وتتعدّ المنافذ التي تسمح للإشاعة بالبروز، إذ تظهر الإشاعة عندما يكون الاتصال في المؤسسة محدوداً، فهي بمثابة المخفف لحالة نقص الاتصال، إذ ما يغذي الإشاعة هو الحاجة الملحة للحصول على المعلومات من طرف العاملين، ولحد منها ينبغي الانطلاق من فكرة محورية، تتمثل في استخدام جميع الطرائق التي تسمح لنا بإظهارها ووصفها بالإشاعة، ثم بحث وتحديد مصدرها، ليتم بعد ذلك تنفيذها، أو استخدام التهديد بالعقاب كوسيلة لتجنب تفشيها¹.

- **الوشاية:** الوشاية هي وسيلة اتصال غير رسمية، يلجأ إليها بعض الرؤساء للحصول على مختلف المعلومات، التي تحدث في المؤسسة، فيوظفون بعض العمال للقيام بهذه المهمة، أو يتطوع بعضهم للوشاية بزملائهم ونقل أخبارهم، بهدف تحقيق مكاسب شخصية، وفي غالب الأحيان يلجأ الوشاة بالكذب على زملائهم ونقل أخبار خاطئة، خاصة إذا تعلق الأمر بالعاملين المجددين والمبدعين، فيعملون دائماً على تشويه صورتهم حتى يبقوا وحدهم المقربين والمفضلين لدى رؤسائهم.

فالوشاية هي سلوك غير أخلاقي، يتسبب في قطع العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، بسبب اعتماد المدير على الواشي لنقل الأخبار والأحداث التي تحدث في المؤسسة، والتي يقوم هذا الأخير بتشويهها وتحريفها ونقلها بما يتناسب ومصالحه الشخصية، مما يتسبب في انخفاض معنويات العاملين، وبروز المشاكل والصراعات داخل جماعات العمل، وهذه كلها عوامل تؤدي إلى شعور العامل بالقلق وعدم الرضا عن عمله².

تعتبر الوشاية من أهم المظاهر السلبية والتي تتواجد بجميع المؤسسات الجزائرية سواء خدماتية أو اقتصادية عمومية أو خاصة، وأصبحت نوعاً من الثقافة الشعبية التنظيمية والتي ينتهجها

¹ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² سعاد عبد الوهاب، أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2017-2015، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 03، 2017-2018، ص 163-164.

البعض للتقرب من المسؤولين وأصحاب القرار بهدف تحقيق مصالحهم الشخصية، وهذا النوع من الأفراد قد يلقي التشجيع والتحفيز من طرف المدراء أو القادة رغبة من هؤلاء في التجسس على زملائهم ومعرفة آرائهم غير الرسمية حول بعض المواضيع التي تهمهم.

■ **مسرح المؤسسة:** هذه الوسيلة تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العاملون أثناء أداء مهامهم، كما تسمح أيضا بالتقاء العاملين خارج أوقات العمل وكشف المشكلات ومعالجة الاختلالات الناتجة عن سير العمل في المؤسسة، إضافة إلى إرساء قيم وعادات مستحدثة من خلال معالجة مواضيع تخص العلاقات الوظيفية والأداء وغيرها، مما يعزز ثقافة المؤسسة¹.

يعتبر استخدام وسائل الاتصال غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية ذي أهمية كبيرة، ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على عدة جوانب يمكن أن نلخصها مما سبق في:

- **تعزيز التواصل الداخلي:** استخدام وسائل الاتصال غير الرسمية مثل الدردشة ووسائل التواصل الاجتماعي داخل المؤسسة يمكن أن يعزز التواصل بين مختلف الفرق والأفراد، كما يسمح للموظفين بالتواصل بسرعة وبشكل غير رسمي لتبادل مختلف الأفكار والمعلومات.
- **شجيع التعاون والابتكار:** وسائل الاتصال غير الرسمية تساعد على تشجيع التعاون بين الموظفين وذلك عبر منصات التواصل الاجتماعي الداخلية، كما يمكن للأفراد المشاركة في مناقشات مفتوحة ومشاركة الأفكار والخبرات، مما يمكن أن يساهم في تطوير حلول مبتكرة لمعالجة المشكلات والخلافات داخل المؤسسة
- **تقليل الهياكل التنظيمية الصارمة:** باستخدام وسائل الاتصال الغير رسمية، يمكن للموظفين أن يتواصلوا مع أعضاء من مستويات أخرى في الهرم التنظيمي بسهولة، مما يقلل من الصعوبات التي قد تواجههم في الوصول إلى هؤلاء الأفراد عن طريق القنوات الرسمية.
- **زيادة مرونة الاتصال:** يمكن لوسائل الاتصال غير الرسمية أن تكون أكثر مرونة وسرعة من وسائل الاتصالات الرسمية، خاصة في حالات الطوارئ أو الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة، أين يمكن استخدام هذه الوسائل لنقل المعلومات بسرعة.

¹ صيرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 155.

■ **تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين:** الاتصالات غير الرسمية تسهم في بناء بيئة عمل أكثر انفتاحًا وتفاعلاً. يشعر الموظفون بالقرب من بعضهم البعض ومن إدارتهم عندما يكون هناك تواصل غير رسمي.

ومع ذلك، يجب أن يتم استخدام هذه الوسائل بحذر ووفقاً لسياسات وإجراءات محددة لضمان سلامة وأمان المعلومات وكذا تجنب المشكلات المحتملة، فانتشار هذا النوع من الاتصال قد يخلق العديد من الصراعات والخلافات بين العمال داخل المؤسسة إذا لم تتم السيطرة عليه بالشكل المناسب، لأن معظم الأخبار المنقولة قد تكون مزيفة وكاذبة أو مشوهة في أغلب الأحيان مما يخلق نوعاً من الحساسية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما يؤدي إلى عدم الشعور بالأمان والراحة وتزايد مستويات القلق والتوتر وعدم الاستقرار مما يؤدي إلى حدوث الخلافات بين الموظفين، وكذا الشعور بالاستياء وعدم الرضا عن المناخ العام للعمل من طرف العمال.

خلاصة الفصل:

تناولنا خلال هذا الفصل أهم المحطات في تاريخ تطور مفهوم الاتصال التنظيمي، والذي كان وليد العديد من الدراسات ومحل اهتمام الكثير من الباحثين ليشمل مجالات العلوم الإنسانية، كما تم التطرق لمختلف النظريات التي اهتمت بالاتصال التنظيمي حيث تميزت هذه النظريات بالتراكمية، فكل نظرية جاءت مكملة لنقائص النظرية التي قبلها، وهذا ما عزز الرصيد المعرفي للاتصالات التنظيمية وإعطائها روحا متجددة جعلت المنظمات تسعى الى تطويرها مهما كانت الإيديولوجيات المطبقة لديها. والملاحظ أن كل نظريات التنظيم قد أعطت دورا محوريا لهذه العملية في نمو وتطور المنظمة وكذا في تشكيل ثقافتها التنظيمية وصورتها الذهنية في البيئة التي تنشط فيها.

وبتعدد النظريات والمداخل تعددت الأساليب والأنماط والوسائل المتبعة في الاتصال التنظيمي، فالنظريات الكلاسيكية قدمت نماذج خطية وهرمية وفقا لرؤيتها للهيكل التنظيمي، والنظريات النيو كلاسيكية أبرزت الجانب الإنساني العلائقي في العملية، بعدها جاءت النظريات الحديثة التي أعطت أبعادًا مختلفة للعملية ونوهت على أهميتها، لتأتي النظريات المعاصرة وتعطي قفزة جديدة للدراسة في هذا المجال لتتعدى مفهوم الاتصال التنظيمي إلى مفهوم الاتصال المتكامل في محاولة من هذه النظريات لفهم أعمق للعملية الاتصالية بهدف تدارك مواضع النقص والضعف في النظريات الكلاسيكية ومحاولة معالجتها.

هذا وقد توسع البحث في عملية الاتصال التنظيمي مع تنوع المداخل النظرية التي تعكس كل منها جانبا مهما من جوانب الاتصال التنظيمي الذي يمثل بحق أساس المنظمة حيث تم تناول أهم سبعة مداخل للاتصال التنظيمي في هذا الفصل والمتمثلة في: المدخل البلاغي، السيميائي، الفينومينولوجي، السبرنطقي، النفسي-الاجتماعي، السوسيوقافي والنقدي.

هذه المداخل يُظهر كل واحد منها جانبا أساسيا من جوانب الاتصال التنظيمي والذي يرتبط بمختلف السياقات والمجالات الأكاديمية، تحليلها من شأنه أن يعكس عدة دلالات حول النمط، الشبكات والوسائل الاتصالية المعتمدة التقليدية منها والحديثة، والتي تم تناولها خلال هذا الفصل نظرا لأهميتها في دعم نجاعة الاستراتيجية الاتصالية المتبناة من طرف المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم السلوكيات التنظيمية التي كانت محل اهتمام علماء النفس الصناعي، والذين قاموا بدراساتها منذ بداية عشرينيات القرن العشرين، انطلاقاً من تجارب "هاوثورن لألتون مايو" والتي أسست لظهور مدرسة العلوم الإنسانية وصولاً لعلوم تسيير الموارد البشرية الحديثة، وعلى الرغم من مرور أكثر من قرن لا يزال هذا المفهوم يسوده الكثير من التعقيد والغموض والأهمية، نظراً لدوره في تميز المؤسسة أين يعتبر الفرد معياراً لنجاح المؤسسة من عدمه، وهو الأمر الذي تقطنت له مؤسسات اليوم نظراً لأهمية رأس المال البشري وضرورة الاستثمار فيه، والاهتمام به باعتباره أعلى ممتلكات المؤسسة وأحد ثرواتها الدائمة في بيئة عمل متسارعة ومتغيرة، لذلك نجد مؤسسات اليوم تعمل على محاولة الاهتمام بجميع الجوانب الحياتية التي تخص موظفيها، من خلال الاستثمار في دراسة العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم والتي تعتبر العناصر الأساسية لتعزيز رضاهم الوظيفي، والعمل على تقوية مشاعر الانتماء والولاء إزاءها، وكذا إزاء الرؤساء والزملاء والمهام التي يقومون بها في حد ذاتها، وهي قيم يتم ترسيخها وتبنيها من طرف العاملين بناء على ما تقدمه المؤسسة من ضمانات وتحفيزات مادية ومعنوية يسعى العمال إلى الفوز بها، أين نجد المؤسسة الاقتصادية اليوم مطالبة بصياغة استراتيجية هادفة ومدرسة تتضمن الاهتمام بطواقمها البشرية بهدف إرضاء جماهيرها الداخلية والخارجية على حد سواء وعلى هذا الأساس تناولنا في هذا الفصل ما يلي:

- أولاً: التوطئة التاريخية لتطور لمفهوم الرضا الوظيفي.
- ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه.
- ثالثاً: أنواع وخصائص الرضا الوظيفي.
- رابعاً: النظريات المفسرة لرضا الوظيفي.
- خامساً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- سادساً: قياس الرضا الوظيفي
- سابعاً: مظاهر الرضا وعدم الرضا داخل المؤسسة.

أولاً: التوطئة التاريخية للرضا الوظيفي

يرجع الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي إلى أوائل ثلاثينيات القرن 20م حسب كل من أوبرك وكورنوزر (Uhrbrock et Kornhauser)، وأن الرضا الوظيفي لم يصبح بعد المفهوم المفضل للغالبية العظمى من الباحثين في علم النفس الصناعي والإدارة، وحسب ثورستون (Thurstone) أن أحد أسباب عدم الاهتمام بهذا المفهوم ينطوي على الغموض في الواقع لهذا المفهوم، حيث يشير كل من أورغن ونيير (Organ and Near) إلى أن عدداً من الباحثين الأوائل البارزين كان لديهم خلط بين مصطلحي "معنويات الموظف" و"الرضا الوظيفي". نتيجة لذلك، أشار هوبوك (Hoppock) في 1935 أن الرضا الوظيفي كمتغير مستقل خلال هذه الفترة لم يكن موجوداً أصلاً¹، وفي دراسة أجراها كل من (Organ and Near) في 1985 كانت المفاجأة كبيرة حيث لوحظ أن مفهوم الرضا الوظيفي كان غائباً تماماً عن فهرس الدراسات الخاصة بالإدارة والعامل التي أجراها كل من دكسون وروثليزبرغر (Dickson and Roethlisberger) في عام 1939، حيث فضلاً استخدام مصطلحات مثل "المشاعر" و"النبرة". هذه المصطلحات تشير حسب (Organ and Near) تشير إلى أكثر بكثير من مجرد رضا الفرد عن الوظيفة فهي حسب رأيهما تشير إلى العواطف، المشاعر، حالات المتعة ودرجة التأثير².

وكمثال على ذلك، ركزت دراسة مبكرة ليس على الرضا الوظيفي، ولكن على الرضا بشكل عام من قبل الباحث طورنديك (Thorndike) في 1917، الأمر الذي يدل على مدى ندرة ظهور مصطلح "الرضا الوظيفي" في الأدبيات على الأقل حتى أواخر الأربعينيات من القرن الماضي. وحسب الأبحاث التي تم نشرها في مجلة علم النفس التطبيقي (The Journal of Applied Psychology) والتي يرمز لها اختصاراً (JAP) والتي بدأت في نشر الأبحاث عام 1917 خلال الحرب العالمية الأولى، وعلى مدار الثلاثين عاماً الأولى من عام 1917 وإلى غاية 1946 على وجه الدقة، تضمنت مقالتين فقط احتوتا على مصطلح الرضا الوظيفي والرضا عن العمل في عنوانهما.

وتعتبر أول مرة تمت الإشارة فيها إلى مصطلح الرضا الوظيفي كانت عام 1917 على يد العالم طورنديك (Thorndike) كما أشرنا سابقاً والتي ركزت على الوظيفة، لم يتم نشر أبحاث أو دراسات

¹ Robert Hoppok, **Job Satisfaction**, Harper, New York, 1935, p 47.

² DW Organ and JP Near, **Cognition vs affect in measures of job satisfaction**, International Journal of Psychology, vol 4, p 242.

أو الإشارة إلى مصطلح الرضا الوظيفي لمدة عشرين (20) سنة حتى عام 1937، في المقالة الأولى في مجلة (JAP) على يد العالم روبرت هوبوك (Robert Hoppock) لدراسة أجراها على عينة من علماء النفس المهني والصناعي لجمعية علم النفس الأمريكية (APA)، وقد بينت النتائج التي تحصل عليها أن علماء النفس والذين يمثلون عينة الدراسة ليسوا أكثر رضا من العمال في مهن أخرى¹.

أما المقالة الثانية فقد كانت بقلم سوبر (Super) عام 1939 والتي قام فيها بدراسة العلاقة بين المستوى المهني للموظف والرضا الوظيفي، حيث قدم سوبر عدداً من الملاحظات التي تعتبر كقاعدة أولية للأبحاث المتعلقة بالرضا الوظيفي مستقبلاً، ومن بين هذه الملاحظات، وجد سوبر فروقاً في متوسط مستوى الرضا بين العمال المهنيين والإداريين والتجاربيين، حيث أفاد العمال المحترفون أنهم الأكثر رضا عن عملهم، ومن المثير للاهتمام، أن ما يقرب من 10 سنوات أخرى، أو حتى عام 1948، ظهرت بنفس المجلة المذكورة سابقاً مقالات تركز على الرضا الوظيفي مرة أخرى، ومثال ذلك المقال الذي نشره كير (Kerr) عام 1948 حول صحة وموثوقية الرضا الوظيفي، وكذا مقالة كل من بالو ونايم (Ballot and Nahm) في نفس السنة حول رضا الممرضين.

بحلول أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، نشرت عدد من الباحثين دراسات وأبحاث حول الرضا الوظيفي في مجلة (JAP)، على غرار كاتس (Kates) عام 1950، برايفيلد وروود (Brayfield and Rothe) عام 1951، وكاري (Carey) كذلك عام 1951².

وقد تم على مدار الخمسين عاماً التالية، نشر آلاف المقالات التي تبحث في الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي، وعلاقته بمختلف السلوكيات التنظيمية الأخرى، كالأداء والولاء التنظيمي ورتابة الموظفين وغيرها، ويعتبر الرضا الوظيفي حالياً من المواضيع الأكثر شيوعاً والتي تثير اهتمام علماء النفس الصناعي وغيرهم من علماء السلوك التنظيمي.

¹ Thomas A Wright, The emergence of job satisfaction in organizational behavior : A historical overview of the dawn of job attitude research, Journal of Management history, Bradford, vol 12, n°3, 2006, p 266.

² Ibid, pp 267-268.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه:

1. أهمية الرضا الوظيفي:

أجمعت معظم هذه الدراسات على ضرورة فهم السلوك الاتصالي لهؤلاء العاملين، من أجل فهم أعمق لاتجاهاتهم و احتياجاتهم و توقعاتهم التي تعتبر العناصر الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي لديهم، و كذا تقوية مشاعر الانتماء و الولاء اتجاه المؤسسة، اتجاه الزملاء و العمل في حد ذاته، و هي قيم يتم ترسيخها و تبنيها من طرف العاملين من خلال اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، باعتبارهم أعلى مورد تمتلكه المؤسسة، لأن إهمالها وعدم الاهتمام بها يُفرز العديد من المظاهر السلبية، وفيما يلي نستعرض أهمية الرضا الوظيفي سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو حتى المجتمع في حد ذاته.

1.1 أهمية الرضا الوظيفي على مستوى الفرد:

يؤثر الرضا الوظيفي على حياة الفرد المهنية منها أو الشخصية، فالأشخاص غير الراضين عن وظائفهم يتأثرون بسرعة، كل حسب قدراته الجسمية، العقلية وحتى النفسية.

■ **من الناحية الجسمية:** توصل عدة باحثين إلى أن هناك تأثيراً وعلاقة بين عدم الرضا والعديد من الأمراض كداء السكري، فقدان الشهية، عسر الهضم، وكلها تظهر نتيجة عدم الرضا عن العمل. وفي هذا الصدد توصل بورك في 1970 إلى أن هناك ارتباطاً بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس، التعرق والمرض، كما وجد وايت سنة 1955 إلى أن 18 ٪ من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن وظائفهم¹.

■ **من الناحية العقلية:** أكدت عدة دراسات وجود علاقة قوية بين الناحية العقلية للفرد والرضا عن العمل، وذلك لأن الموظف الراضي وظيفياً يشعر بالارتياح والطمأنينة والسعادة، وهذا بدوره يجعله مرتاحاً من الناحية العقلية، بالإضافة إلى أن الصحة العضوية تؤثر على الصحة العقلية للفرد.

■ **من الناحية النفسية:** بصفة عامة الفرد العامل نجده مرتاحاً من الناحية النفسية أكثر من غيره الذي لا يملك أية وظيفة، بالإضافة إلى ذلك نجد أن الأفراد المتقاعدين من عملهم حديثاً مضطربين من الناحية النفسية نتيجة توقفهم عن العمل وشعورهم بالفراغ، أما عن الأفراد العاملين، فنجد الفرد

¹ لخضر بوعلي، الرضا الوظيفي وأثره على دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية: دراسة ميدانية على مستوى ثانويات الشلف، رسالة ماجستير (منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2009، ص 93.

الذي يشعر بالرضا عن عمله يشعر بالارتياح والتوازن النفسي، عكس الموظف الذي يشعر بالاستياء من عمله، ولا يشعر بالرضا عن جانب أو أكثر من جانب عمله، فنجد مضطرباً من الناحية النفسية¹.

2.1 أهمية الرضا الوظيفي على مستوى المؤسسة:

يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على المؤسسة ونجاحها واستمرار تقدمها، لأن الرضا عن الوظيفة يجعل الفرد يشعر بأنه جزء من المؤسسة، ويعمل بكل جهد للمحافظة على بقائها مما يدفعه إلى تحسين أدائه، والرفع من مستوى إنتاجه، كما تتخفض نسبة غيابه وتقل حوادث العمل، لأن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر تركيزاً وانتباهاً، وبالتالي تقل نسبة أخطائه كما تقل نسبة تعرضه لحوادث العمل، كما تتخفض نسبة الغيابات وكذا دوران العمل وتقل الصراعات والخلافات داخل المؤسسة، وكلها مؤشرات إيجابية تدل على رضا الموظفين في المؤسسة، وتساهم في تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معاً.

وقد أشار ليكرت (LIKERT) إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة، إضافة إلى تدني مستوى منتوجاتها، ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما، يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين².

3.1 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

كما رأينا سابقاً فإن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة على مستوى الفرد من الناحية الجسمية والعقلية والنفسية، وعلى مستوى المؤسسة، وتأثيره لا يتوقف عند هذا المستوى بل يتعداه إلى المجتمع بصفة عامة، لأن شعور الفرد بالرضا عن عمله يؤدي إلى ارتفاع وتحسين أدائه، وبالتالي يؤدي إلى ارتفاع مستوى إنتاجيته، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً على المجتمع ويؤدي إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية وتطور المجتمع³. ولقد لخصت إيمان الحنيطي أهمية الرضا الوظيفي حيث تذكر عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام به وهي على النحو التالي⁴:

¹ سعاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 04.

³ سعاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 94.

⁴ إيمان الحنيطي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2000، ص 57.

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك كثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أثقل عرضة لحوادث العمل.
- وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وترى الباحثة أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في إمكانية تأثيره على جميع الأبعاد الحياتية للفرد، سواء المهنية أو الشخصية، حيث يلعب دورا بارزا في احترام الفرد لذاته مما يساهم في تحقيق الاتزان العاطفي والأمن النفسي اللذين يمكنانه من بناء علاقات اجتماعية سليمة داخل محيط العمل أو خارجه. حيث يرى فروم (Vroom) أن الرضا الوظيفي يتمثل في شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية¹، الأمر الذي سيزيد من درجة انتماء وولاء العامل للمؤسسة وللوظيفة التي يشغلها، هذا النوع من التأثير من شأنه أن يرفع مستويات الأداء ويساهم في زيادة إنتاجية العمل ودافعية الإنجاز لدى الأفراد والتي عادة تكون مصحوبة بارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين.

2. كيفية حدوث عملية الرضا:

الرضا لا يحدث اعتباطيا، فهي عملية تتسم بالتعقيد حيث تتأثر بمختلف الدوافع والحاجات والأسباب التي تؤثر على عملية حدوث الرضا لدى العاملين، حيث توجد العديد من العوامل التي تسبق عملية الرضا والتي تنتظم في نسق من التفاعلات التي تتم على النحو الآتي:

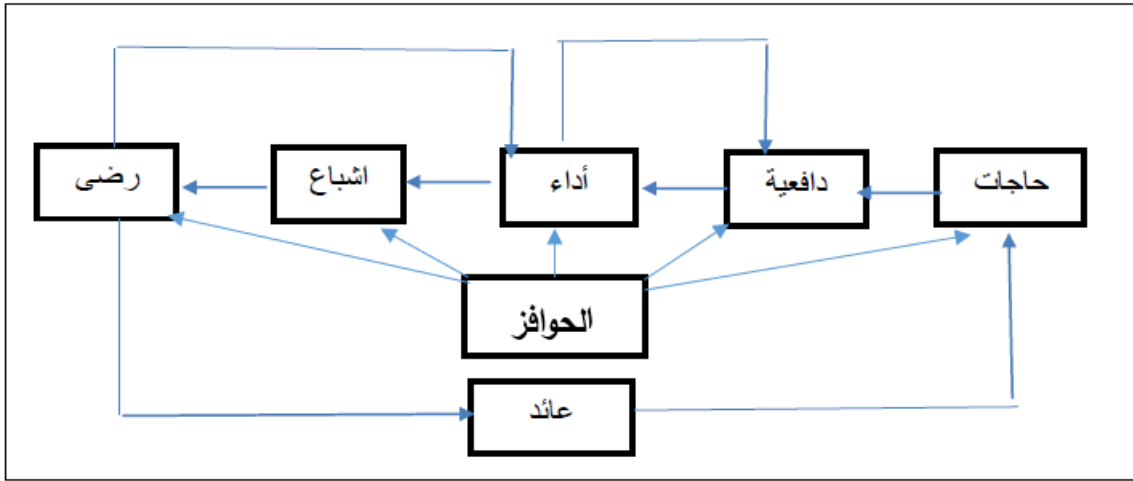
- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها ويعتبر العمل من أكثر مصادر هذا الإشباع.
- **الدافعية:** يعرف الدافع على أنه: "المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك والحركة لنيل أهدافه وغاياته والاستعمال الأصلي لاصطلاح دافع يصف الأهداف الأساسية التي يسعى الإنسان للحصول عليها من خلال سلوكه وحيويته ونشاطه."²

¹ نبأ الحسن، مي محي، الرضا الوظيفي لدى هيئة تدريس الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث التربوية، العدد 31، العراق، 2011، ص 198.

² إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص 276.

- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، ولا سيما في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال من طرف العمال داخل المؤسسة إلى إشباع حاجات الفرد والتي تعبر عن أهمية وجوده داخل التنظيم.
- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته¹.

الشكل رقم 8: يوضح ديناميات عملية الرضا



المصدر: إيهاب إبراهيم خليل المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 31 بتصرف من الباحثة.

بالرغم من أن هذا النموذج يربط بين تلبية حاجات وإشباعات الأفراد عن طريق الأداء والحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي، باعتبار أن العلاقة بين الأداء والحوافز والدافع والرضا كانت محل اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال علم النفس الصناعي، كون هاته المفاهيم من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية والتي تؤثر بشكل كبير على مختلف السلوكيات التنظيمية، أين كانت موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين، فالعلاقة بين الحافز والدافع تتمثل في أن الحافز هو الوجه

¹ إيهاب إبراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص 31.

المحرك للدافع فهو يشمل حالة من التوتر والضغط تنشط الكائن الحي لكنها لا توجه السلوك توجيهها مناسباً، لذا قد يكون السلوك الصادر عنه وحده سلوكاً أعمى في حين أن السلوك الصادر عن الدافع كان موجهاً¹.

ثالثاً: أنواع وخصائص الرضا الوظيفي:

هنالك العديد من الأنواع والخصائص المميزة للرضا الوظيفي على مستوى المؤسسة نذكرها كالآتي:

1. أنواع الرضا الوظيفي:

تقسم أنواع الرضا الوظيفي طبقاً لمجموعة من الاعتبارات بالشكل التالي:

1.1 الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى²:

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل تتمثل في: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، الإنجاز والتعبير عن الذات.
- **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

2.1 الرضا باعتبار زمنه:

ويقسم الرضا الوظيفي حسب هذا الاعتبار إلى³:

- **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، وعند ما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.

¹ عقيل خليل ناصر الطيفلي، محاضرة بعنوان: علم النفس العام، على الموقع: <http://www.uobabylon.edu>، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، جامعة بابل، بتاريخ 2016/04/27، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2020/11/23، الساعة: 20:36.

² إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، العربية السعودية، 2009، ص 65. نقلاً عن لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 65.

³ المرجع نفسه، ص 65.

3.1 أنواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي ورضا جزئي:

هناك من يقسم الرضا الوظيفي إلى رضا كلي ورضا جزئي بالشكل التالي¹:

- **الرضا الكلي:** ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه، فهو قد لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها، أو ربما لا يزال الاستياء موجودا لكنه لا زال يؤدي عمله.

2. خصائص الرضا الوظيفي:

تتضمن خصائص الرضا الوظيفي العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية، والتي تؤثر بشكل مباشر على شعور العاملين بالرضا تجاه وظائفهم، وقد أشارت الباحثة **عبد الوهاب سعاد** إلى جملة من الخصائص المميزة للرضا الوظيفي والمتمثلة في²:

- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي لتباين الآراء ووجهات النظر سواء في تحديد مفهومه، أو في تحديد طرق قياس الرضا الوظيفي، حيث تبين أن للرضا الوظيفي مفاهيم مختلفة، لارتباطه بعدة مصطلحات أخرى، كالروح المعنوية والاتجاهات النفسية، بالإضافة إلى تعدد طرق قياسه فهناك عدة طرق سنتطرق إليها في العناصر اللاحقة.
- **الرضا الوظيفي موضوع فردي:** يختلف الرضا الوظيفي من فرد لآخر، فما يرضي شخصاً قد لا يرضي شخصاً آخر، وهذا لاختلاف طبيعة شخصية الأفراد واختلاف اتجاهاتهم ودوافعهم، ومثال ذلك: موظفان يعملان في نفس المؤسسة وفي نفس المستوى الوظيفي ويعملان في ظروف واحدة ويتقاضيان نفس الأجر، إلا أننا نجد موظفاً راضياً عن عمله، بينما الموظف الآخر غير راضي عن عمله، والسبب في ذلك يعود إلى اختلاف الموظفين في حالتهم الاجتماعية، فالموظف الراضي

¹ سالم عواد الشهري، **الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، المملكة العربية السعودية، ص 16. نقلا عن لكل منيف، **تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي**، دار المتقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 66.

² سعاد عبد الوهاب، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 91-92.

عن عمله متزوج ولديه أولاد، وهو طاعن في السن وليس لديه طموحات كبيرة، بينما الموظف الثاني عازب، كما أن مستواه التعليمي عال ولديه طموحات كبيرة يسعى لتجسيدها.

■ **الرضا الوظيفي عملية نسبية:** كما قلنا سابقا يتميز الرضا الوظيفي بتعدد طرق قياسه، فهناك عدة طرق ومقاييس للرضا الوظيفي تهدف إلى التعرف على مستوى رضا الفرد عن عمله، إلا أن نتائجها لا تتميز بالدقة، ففي بعض الأحيان يعتبر الغياب مؤشراً من مؤشرات عدم الرضا، ويتم حساب معدل الغياب للتعرف على مدى رضا الموظفين، غير أن هذا المؤشر غير دقيق، فليس بالضرورة أن الفرد الذي يغيب عن عمله غير راض، قد تكون لديه أسباب أخرى أو ظروف طارئة جعلته لا يحضر إلى عمله. بالإضافة إلى كل هذا فما يرضي الموظف اليوم قد لا يرضيه غدا وهذا راجع كما قلنا سابقا لأن الإنسان طموح بطبيعته ويطمح للأفضل دائما.

■ **الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية:** الرضا الوظيفي يتغير مع تغير الوقت، فالتطور التكنولوجي والتقدم في مختلف مجالات الحياة ومختلف التغيرات التي تطرأ على حياة الأفراد، تؤثر وتغير نسبة رضاهم عن العمل من وقت لآخر، فربما يكون الموظف راضياً عن الأجر الذي يتقاضاه اليوم، ولكن ليس بالضرورة أنه يبقى راضياً عنه كل حياته أو في المستقبل، وأمثلة هذه الخاصية كثيرة.

■ **للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة:** كما رأينا في التعاريف السابقة هناك مظهران أو سلوكان اثنان للرضا الوظيفي، هما الرضا الوظيفي العام والرضا الوظيفي متعدد الجوانب، لذلك يمكن أن نقول بأن للرضا الوظيفي أبعاداً وأوجهاً مختلفة، فقد يكون الموظف راضياً بصفة عامة عن عمله، كما قد يكون راضي عن جانب معين من جوانب عمله، كأن يكون راضياً عن الأجر الذي يتقاضاه أو راضياً عن العوامل المؤثرة على ظروف العمل بشكل عام.

إن القراءة المتمعة لخصائص الرضا الوظيفي أعلاه يوضح أنها الرضا الوظيفي يتأثر بأوجه عديدة تعتمد على مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بيئة العمل والظروف الشخصية والمهنية للفرد، والتي تستوجب تحقيق التوازن الإيجابي بين هذه العوامل وهو ما يسهم في تعزيز رضا العاملين وبالتالي تعزيز أداء المنظمات وبيئات العمل مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز الارتباط بالعمل بشكل عام، بالإضافة إلى تحسين الصحة النفسية والعامة للفرد.

رابعاً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات والمدارس التي حاولت وضع نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، هذا التعدد جاء نتيجة اختلاف العلماء في تفسير الرضا الوظيفي الأمر الذي صاحبه الكثير من الدراسات والرؤى الفكرية المشابهة أو المختلفة كل حسب انتمائه العلمي، وفيما يلي عرض لهذه النظريات على النحو التالي:

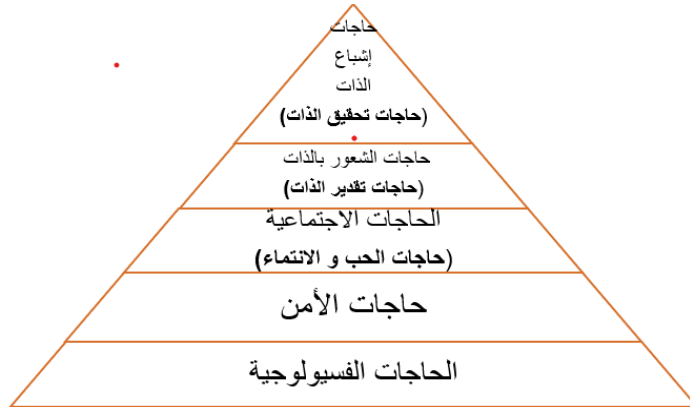
1. نظرية ماسلو للحاجات:

تركز هذه النظرية على درجة إشباع حاجات الفرد الأساسية حسب ترتيبها في سلم هرمي وضعه ماسلو، وتقوم نظرية ماسلو (Maslow) على عدد من الافتراضات هي¹:

- إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب أهميتها بدءاً من الحاجات الفسيولوجية إلى حاجات الأمن والاستقرار، ثم الحاجات الاجتماعية فحاجات الشعور بالذات حتى حاجات إشباع الذات.
 - إن هذه الحاجات لا تشبع حتى نهايتها وبالكامل، فمجرد إشباع الفرد لإحدى هذه الحاجات نقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها، وبالتالي يستمر الفرد بصفة دائمة في سعيه لإشباع حاجاته.
 - بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فإن هذه الحاجة لا تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك، ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه، وبالتالي يركز على إشباع حاجة أخرى في مستوى أعلى من السلم الهرمي.
 - إن الحاجات تعتمد على بعضها البعض وتتداخل بعضها ببعض.
- وهذا السلم يعكس شدة الحاجة إلى الإشباع ويشير إلى أن الحاجة الأكثر إلحاحاً ستطغى على اهتمام الفرد وتقلل بذلك من اهتمامه بالحاجات الأخرى.

^{1 1} حمود صالح الحربي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994، ص ص 43-44.

الشكل رقم 9: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: حمود صالح الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2. نظرية التوقع لفروم:

طور هذه النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964، و تعتبر من النظريات المهمة في تفسير الدوافع لدى الأفراد، وجوهر نظرية التوقع يركز على عامل التوقع لحاجات ودوافع الإنسان، حيث تركز هذه النظرية على العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني، وقد فسرت الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا، تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبع أو بين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإنّ هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل من هذه المنفعة والتي تضم الجانبين المادي و المعنوي معا. يشير فروم إلى قوة الحافز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، ويفترض فروم نوعين من التوقع هما¹:

- **التوقع الأول:** يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيّد، وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

¹ محمد الفتاح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 296.

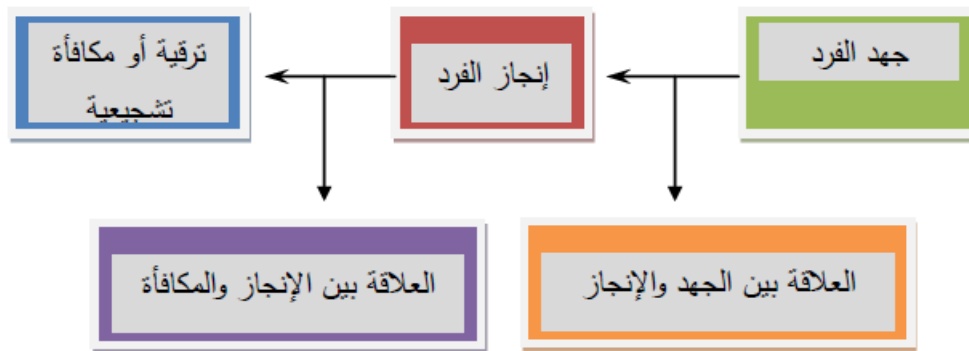
- **التوقع الثاني:** هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطى مكافأة أم لا؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

وتعتمد هذه النظرية على ثلاث مسلمات أساسية هي¹:

- أن الأفراد لا يستجيبون فقط للأحداث بعد وقوعها، بل يتوقعون حصول أحداث معينة، كما يتوقعون سلوك استجابة معين لها، وما يمكن أن تقود إليه من نتائج متنبأ بها، أي أن يتوقع الأحداث ولا يكتفي بمجرد الاستجابة لها.
- أن الإنسان يتعامل عادة مع بدائل السلوك الممكن، وما تحتمله من نتائج بطرق وأساليب عقلانية.
- الإنسان يتعلم من خلال الخبرة ومن خلال توقع النتائج المحتملة لبدايل التعامل مع الأحداث عن طريق هذا التعامل يعدل من استجاباته.

وتأتي أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري من خلال معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها، ومحاولة الإدارة تسهيل مسار العامل، وتوضيح الطريقة بين نقطة البداية وهي الجهد، وحتى تحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته، أما أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحافز إذا تغيرت التوقعات بناءً على معلومات على الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.²

الشكل رقم 10: يوضح نموذج التوقع لفروم



المصدر: خليل علي خليل أبو جراد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

¹ حليلة عبد الفتاح شهاب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995، ص 24.

² محمد الفتاح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

3. نظرية إدوين لوك (نظرية قيمة):

يرى إدوين لوك (Edwin Locke) في نظريته الخاصة بإشباع القيمة أن المسبب الرئيسي للرضا الوظيفي هو قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة المالية لكل فرد على حدى وكما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كان هذا الأخير راضيا عن العمل. ويرى لوك أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها، ويعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية سارة، وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دورا في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان.¹

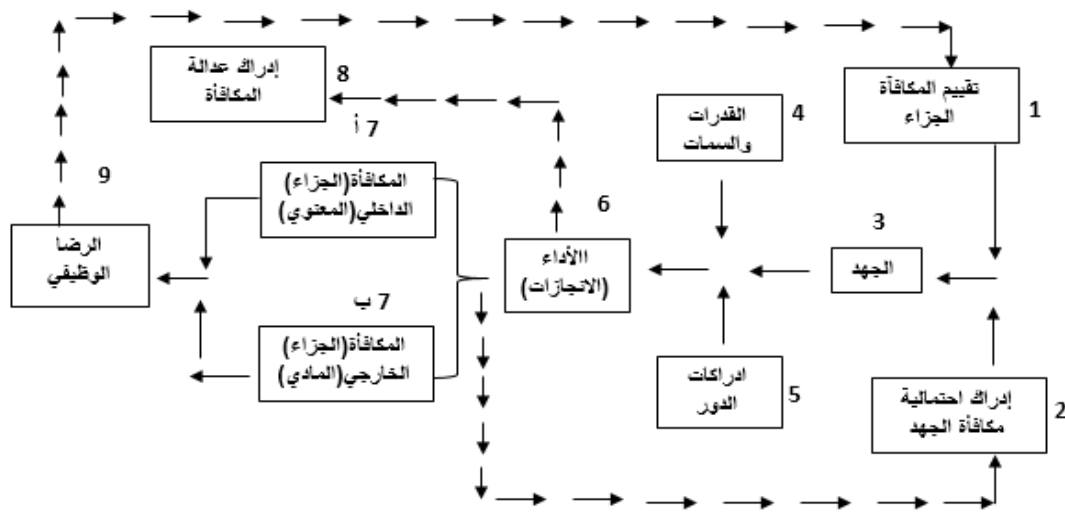
4. نظرية بورتير ولولر:

بعد ثلاث سنوات من نشر فروم لأفكاره، قام بورتير ولولر (Porter and Lawler) بإثارة وجهة نظر موسعة لنظرية فروم، فقد أكد أن الجهد الذي يبذله في العمل يعتمد على القيمة التي رآها في المكافأة المتوقعة، وفي احتمالية تحقق المكافأة في حال بذل الجهد، وهذا يتطلب تفهم أهمية الحاجة لأن يمتلك الفرد القدرات الضرورية، للقيام بالجهد المطلوب، وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره، كي يشكل دعما لجهده، ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها، وقد بين بوتر ولولر من خلال نموذجهما أهمية الدور الذي يلعبه المكافآت الداخلية والخارجية في نظرية التوقع في الدافعية.²

¹ أندرو دي سيزي لاغي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ط4، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد إدارة الأبحاث العامة، العربية السعودية، 1991، ص 120.

² هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات والنظم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 25.

الشكل رقم 11: يمثل العلاقة بين المكافآت المتوقعة والجهد المبذول



المصدر: هاني عبد الرحمن الطويل، مراجع سبق ذكره، ص 25.

وفيما يلي شرح لأهم المفاهيم التي جاءت في النموذج أعلاه¹:

- **الجهد:** هي كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله، وهذا الجهد يختلف عن أداء العمل نفسه، لأن الجهد يرتبط بقوة الدفع أكثر من ارتباطه بالأداء، والجهد في مفهوم بورتر ولولر يسبق الأداء.
- **الأداء:** هي النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات في قياسها بموضوعية، والأداء يعتمد على كمية الجهد المبذول، وعلى قدرات الأشخاص، ومهاراتهم، ومعرفتهم، وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به داخل المؤسسة.
- **المكافأة:** يعتقد الباحثان أن المكافأة الداخلية لها علاقة مع الرضا أكثر من علاقته مع الأداء، وكذلك إدراك عدالة المكافأة لها تأثير حيوي على علاقة الأداء والرضا الوظيفي، وإدراك عدالة المكافآت يمكن أن تتأثر مباشرة بالتقدير الذاتي للأداء.
- **الرضا:** يحدد الرضا الوظيفي من خلال إدراك الموظفين للعدالة في المكافأة المحققة (داخلية أو خارجية)، ويشعر الموظفون برضا أكبر عندما يتم مكافأتهم بشكل عادل.

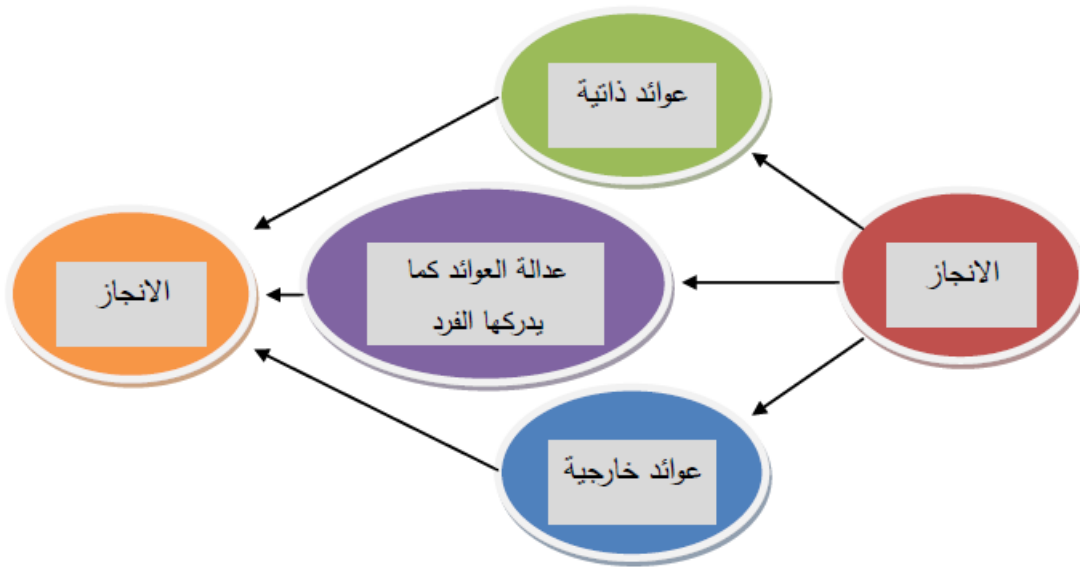
ولقد بين كل من بوتر ولولر نوعين من المكافآت والعوائد والمتمثلة في²:

¹ هانی عبد الرحمن الطویل، مرجع سبق ذکره، ص 25.

² إيناس فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمديرية مكة المكرمة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، ص 53.

- **العوائد الداخلية:** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عنده.
- **العوائد الخارجية:** وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، والأجور، والأمن الوظيفي.

الشكل رقم 12: يوضح نموذج بورتر ولولر



المصدر: خليل علي خليل أبو جراد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

يسلط نموذج "بورتر ولولر" أعلاه الضوء على تفاعل مجموعة من العوامل والتي تؤثر في الأداء والرضا الوظيفي، حيث يركز هذا النموذج على فهم العوائد الذاتية والخارجية التي تشكل تجربة الموظف في بيئته العملية، ومن خلال تحليل وفهم مجموع هذه العوامل، يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تعزز من رضا موظفيها وتحفزهم لتحقيق أداء متميز.

5. نظرية العدالة والمساواة:

تقوم هذه النظرية التي وضعها سترايسي آدمز (Stracey Adams) في 1963 أن الرضا الوظيفي ينشأ من خلال معاملة جميع العاملين بشكل عادل، حيث تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، كما أن عدم الإنصاف في المعاملة يؤدي إلى الإحباط و عدم الرضا الوظيفي، وتمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالمجموعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، وتدعو هذه النظرية إلى

إيجاد الطرائق والوسائل المختلفة لمعاملة الإدارة للفرد بعدالة، كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها¹.

والإنصاف لا يعني المساواة، فقد تؤدي المساواة في التعامل مع الجميع إلى عدم إنصاف بعض العاملين ذوي الجهود المتقدمة، والذين يستحقون بالتالي مكافآت وتعاملا إداريا أفضل. والعدالة في هذه النظرية تنقسم إلى:

- **عدالة التوزيع:** وتتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.
- **عدالة الإجراءات:** وتتعلق بالسياسات وإجراءاتها.

وتطبق هذه النظرية يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين²:

- **النوع الأول:** هم الموظفون الذين يظنون أنهم يُعاملون بإنصاف وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
- **النوع الثاني:** هم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

- **النوع الثالث:** يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقونه وبالتالي سيشعرون بالذنب أو يزدون من جهدهم نتيجة الشعور بالذنب.

وقد توصل إدوارد لولير في نموذج المقدم لتحديد الرضا الوظيفي لمجموعة من المعادلات والتي تربط بين العدالة ومستوى الرضا كالتالي³:

- إدراك عدالة المكافأة (الجزء) < كمية المكافأة الفعلية = عدم الرضا الوظيفي.
- إدراك عدالة المكافأة (الجزء) > كمية المكافأة الفعلية = الشعور بالذنب، التوتر، عدم الارتياح.
- إدراك عدالة المكافأة (الجزء) = كمية المكافأة الفعلية = الرضا الوظيفي.

وتتص مبادئ نظرية العدالة على⁴:

- إذا قُدم للعامل حافز مادي معين لا يندفع نحوه حالا، بل يقوم بتقويم مبلغ المكافأة وعدالته، وهي عملية عقلية تتم بمقارنة ما سيقدمه من جهد مع ما قد تعطيه المؤسسة للآخرين لنفس الجهد.

¹ حليلة عبد الفتاح شهاب، مرجع سبق ذكره ص 44.

² محمد الصيرفي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة والنشر الإلكترونية، 2003، الرياض، ص 85.

³ منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات، المتقف للنشر والتوزيع الجزائر، 2018، ص 76.

⁴ أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 136.

■ إذا شعر الفرد بان المبلغ غير عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف، فقد يصبُ كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو لتقليل عطاءه أو الشكوى والتذمر والتآمر على المؤسسة وأحياناً التخريب، أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس لإنجاز العمل المطلوب. يكمن أساس هذه النظرية في تحفيز الأفراد بشكل أفضل، إن تمت معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح، فعدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى سخطهم واستيائهم، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل، أي العدالة في توزيع العوائد والمكافآت المادية، وكذا العدالة في المعاملة والتي ترتبط عادة بالجزاء والعقاب، والذي يجب على المؤسسة ضبطه من خلال معايير وقوانين محددة بشكل دقيق تطبق على جميع الأفراد دون استثناء.

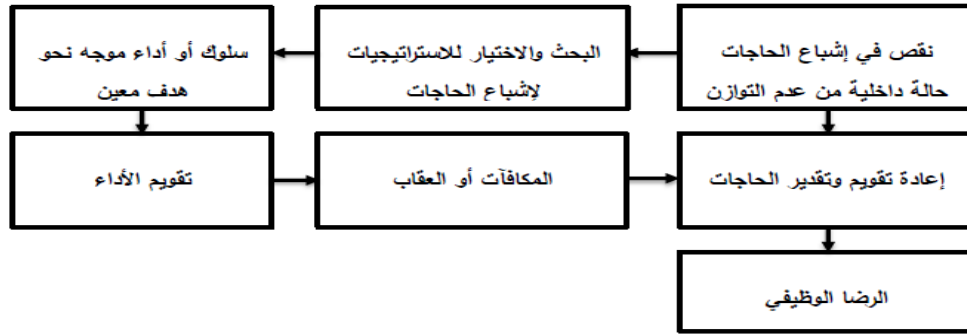
6. نظرية لاندي للمقاومة:

قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية عام 1978، وعُرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها، فرضاً أن الفرد يكون غالباً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً¹. ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية، وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لديه وذلك لحفظ التوازن ذاتياً، وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا، ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا، ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق مقاومة المشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية، لأنها تُعتبر حالة غير طبيعية قد تُؤذي الفرد، ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يُعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي، كما أن وظيفة الحماية هذه تُعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد.²

¹ رياض علي القطراوي، سلوك المخاطرة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في محافظات غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 52.

² حمود صالح الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الشكل رقم 13: النموذج الأساسي للدافعية وعلاقته بالرضا الوظيفي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 90.

يعرض هذا النموذج الدافعية كعملية متعددة الخطوات والتي تلخص في¹:

- تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (توتر) في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.
- يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات.
- ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو الهدف أو عمل ما لتحقيق الاستراتيجية المختارة، وتتدخل القدرة، وهي خاصية فردية هامة تبين اختيار السلوك، والسلوك الفعلي، وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد الخلفية اللازمة (القدرة أو المهارات أو التجربة أو الأساس المعرفي لتحقيق هدف مختار محدد).
- يجري تقويم للأداء بواسطة الفرد يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف، وعادةً ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور بالاعتزاز بالعمل من قبل الشخص نفسه، أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية فيتم تقويمه بواسطة شخص آخر.
- نموذج المكافآت أو الحوافز، اعتماداً على نوعية تقويم الأداء أخيراً يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية، فإذا أشبعت دورة الدافعية لهذه الحاجة فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة، أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع فيتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

خامسا: العوامل المؤثرة على تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، والتي ترتبط بمختلف الجوانب الداخلية للمؤسسة منها الجوانب التنظيمية، الاجتماعية، النفسية وحتى المكانية أو قد تكون عوامل خارجية باعتبار المؤسسة نسقا مفتوحا تتفاعل مع مختلف السياقات الخارجية و المتمثلة في البيئة الاجتماعية الثقافية، السياسية، التكنولوجية، القانونية، الأيكولوجية، والاقتصادية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها، على افتراض أن هناك علاقة ارتباطية بين المؤسسة و محيطها الخارجي، هذا الأخير الذي يساهم بشكل كبير في صقل السلوك التنظيمي للعاملين بها، وبالتالي التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد، وهناك العديد من التقسيمات التي حددها العلماء لحصر العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من بينها:

1. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب روبنز:

يقسم روبنز (Robbins) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى ثلاث مجموعات رئيسية موضحة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 14: المجموعات الرئيسية للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.



المصدر: إيهاب إبراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص 32.

1.1 مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية:

وتتمثل في مجموع العوامل الفردية والمرتبطة بشخصية الأفراد داخل المؤسسة والمتمثلة في:

- **العمر:** لقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، وعادة ما يكون كبار السن أكثر رضا من صغار السن، فكلما تقدم الفرد في العمر سلم بالأمر الواقع، وبالتالي زادت درجة رضاه عن العمل، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات العامل في بداية حياته الوظيفية تكون مرتفعة، وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، إذ أن تطلعاته لما يريد أن يحققه من عمله تكون عالية، مما يتسبب في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتخفض درجة طموحاته ويتقبل الواقع الفعلي الأمر الذي ينتج عنه زيادة في الرضا الوظيفي¹.
 - **الجنس:** لقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود القليل من الاختلافات الفردية بين الرجال والنساء والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت بعض الافتراضات لعدم وجود اختلافات جوهرية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الأسلوب، فإنه لا يوجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن القضايا التي يظهر فيها الاختلافات بين الجنسين بشكل خاص عندما يكون لدى العامل أطفال في المرحلة الدراسية، هنا يظهر تفضيلات نظام العمل، حيث تفضل الأمهاتعاملات نظام العمل الجزئي وجداول العمل المرنة من أجل القيام بواجباتهن العائلية².
 - **سنوات الخبرة:** تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة وأرجعت هذه العلاقة إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما أصبح الفرد أكثر تمكنا واتقانا للعمل، وأرجعت دراسات أخرى العلاقة إلى الزيادة الطردية في العائد المادي مقابل زيادة سنوات الخبرة³.
- وتشير بعض الدلائل إلى أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر، وتعرف بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين⁴.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 46.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمات: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 89.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي من منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 91.

⁴ ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

■ **الشخصية:** تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيون بأن فهم الشخصية الآدمية أمر حيوي وضروري لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على تنبؤ بسلوكه، ومن هنا لابد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتشجيعهم وتحفيزهم والاستفادة منهم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة¹.

ويراها البعض على أنها مجموعة من الخصائص والميول الثابتة نسبيا والتي تحدد السلوك النفسي المشترك والمختلف بين الأفراد، المشاعر والأفكار والأفعال والتي تتميز بالاستمرارية على المدى فترة زمنية طويلة، ويمكن فهمها على أنها الناتج المتميز للضغوط البيولوجية والاجتماعية في لحظة معينة².

ويمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الشخص عن غيره، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة المتعاملين معه، وهي تحدد أيضا استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية، كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة³.

■ **الحالة الصحية:** تعتبر الحالة الصحية من العوامل الهامة والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أن العامل الذي يشكو من أي مرض جسماني، أو مرض نفسي ناتج عن وجود مشاكل شخصية أو عائلية، والتي بدورها تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، ومن ثم انخفاض مستوى الأداء، فالإنسان السليم نفسيا وصحيا يمارس الكثير من الفعاليات والنشاطات الاجتماعية، والتي بدورها تشبع حاجاته الاجتماعية وينتج عنها الشعور بالرضا⁴.

■ **الدرجة الوظيفية:** يظهر تأثير المستوى التنظيمي في الرضا الوظيفي هنا، فالموظفون ذوو المستويات العليا من التنظيم تكون درجة رضاهم أكثر من نظرائهم في المستويات الدنيا، ولعل ذلك يرجع إلى أن الموظفين في المستويات العليا يكونون أكثر إشباعا لحاجاتهم بمختلف أنواعها، سواء كانت مادية أو معنوية بحكم ما لديهم من خبرات ومؤهلات وأجور أعلى نسبيا من غيرهم⁵.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 110.

² ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 189.

⁵ مدني علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، 2000، ص 26.

- **القدرات الفردية:** لا يكفي أن يكون الشخص راغباً في العمل حتى يؤديه على أكمل وجه، فلا بد من توفر الإمكانيات الفردية، والتي يقصد بها الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة وتشمل هذه الاستعدادات المعرفة والمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل على الوجه الأكمل، وهذه القدرات يمكن تصنيفها كالتالي:
 - **القدرات الذهنية:** وهي مرتبطة بالقدرة الخاصة على أداء المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل البيانات والمعلومات، وسرعة الإدراك، والتصرف الحكيم في المواقف الطارئة، وتعتبر الذاكرة من أهم القدرات الذهنية¹.
 - **القدرات البدنية:** أي القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة، وتحتاج مختلف الأعمال إلى قدرات جسمانية أو بدنية مختلفة، ومن أهم هذه القدرات هي (القوة، والمرونة، وقوة التحمل، والسرعة في الأداء) وتختلف الحاجة لهذه القدرات باختلاف الوظائف، فنجد أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدرات بدنية أكثر منها عقلية، وهناك وظائف أخرى تحتاج إلى قدرات عقلية أكثر من القدرات البدنية، وهناك وظائف تحتاج إلى مزيج من القدرات العقلية والبدنية².
 - **الدافعية:** هي عبارة عن عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين، فالدافعية هي إحدى المحددات العديدة المؤثرة في الأداء، وليس معنى هذا أن الفرد قد أدى عمله على الوجه المطلوب أن دافعيته عالية، بل قد يرجع ذلك لارتفاع مهارته، وأحياناً قد يكون دافع الفرد قوياً، ولكنه لا يؤدي عمله على الوجه المطلوب لافتقاره المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز العمل³.
- ويمكن القول بأن الدافعية هي عبارة عن قوة داخلية تثير حماس الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف ما أو لإشباع حاجة، وهذا كله يسبب حالة من التوتر، فإذا نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وأما إذا وقف عائق أمام تحقيق ذلك الهدف يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل، وبالتالي

¹ محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعات الحديثة، الإسكندرية، 2004، ص 203.

² رفاعي رفاعي، إسماعيل بسيوني، **إدارة السوك في المنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 212.

³ **المرجع نفسه**، ص 215.

لا يتحقق الرضا عن العمل، لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد¹.

■ **الاتجاهات:** يمكن تعريف الاتجاهات على أنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة وخبراته السابقة، وللاتجاهات دور أساسي في بناء السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل بها².

■ **القيم:** إن للقيم مكانه هامة في تحديد وتوجيه السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها، ومَرَدُّ ذلك للعديد من المتغيرات، فبعضهم من يعتقد بقيم المال، ومنهم من يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، وآخرون يعتقدون بقيم خدمة المجتمع، وهذا بدوره يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن عمله³.

2.1 مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل:

وتتمثل في مجموع العوامل التي تحكم نوع علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية والتي تنشأ داخل المؤسسة والمتمثلة في:

■ **العلاقة مع الرؤساء:** لقد أشارت نتائج بعض الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه على وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي عن العمل، فبعض الدراسات التي أجريت تشير إلى أن المشرف الذي يجعل من العاملين تحت إشرافه محور اهتمامه وتقهمه لهم، يكسب ولاءهم ويحقق درجة عالية من الرضا عن العمل بينهم، أما المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وينظر إلى المرؤوسين على أنهم أدوات إنتاج، فإنه يخلق مشاعر عدم الرضا بينهم⁴.

■ **زملاء العمل:** يتوقف أثر جماعة العمل في الرضا على مدى قوة حاجة الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد عالية، وأيضاً

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² إيهاب إبراهيم خليل المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 85.

⁴ أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1984، ص 86.

لزملاء الفرد أثر في رضا الفرد عن عمله أو نفوره منه، فكلما كان تفاعل الفرد مع زملاء العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كان زملاء العمل مصدرا للرضا، أما إذا كان تفاعل الفرد مع الآخرين يخلق لديه توتراً يحول دون وصوله لأهدافه كان زملاء العمل سببا في عدم الرضا واستياء العامل من عمله¹.

■ **تقدير الآخرين:** أكدت العديد من الدراسات أن الفرد خلق لكي يعمل، ويشعر بأنه ذو قيمة ومنتج في المجتمع الذي يعيش فيه، ولكي يتوافر لديه هذه الشعور يجب أن تتوافر لديه العديد من العوامل التي تدفعه إلى الرضا عن عمله، وغياب هذه العوامل، أو غالبيتها يخلق شعوراً بالإحباط لدى الفرد، ومن ثم ينخفض حبه للعمل، وينتابه شعور بعدم الولاء والانتماء للعمل والمنظمة، وتتبعه آثار سلبية تحد من فعالية الأداء وتحقيق الأهداف².

3.1 مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة:

ويقصد بها مجموع العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال توفير ما يلي:

■ **الأجور والمكافآت:** تعود أهمية الأجور والمكافآت المادية التي يحصل عليها الفرد كونها الوسيلة التي تشبع الكثير من حاجات ورغبات الفرد، فهي تشبع حاجاته الفسيولوجية، وتحقق الشعور بالأمان، وتوفر له مكانة اجتماعية، كما يُنظر لها على أنها تقدير من المؤسسة³.

■ **الاستقرار الوظيفي:** إن الشعور بالاستقرار الوظيفي هو أحد أهم العناصر التي تنبئ في الموظف الولاء الراسخ للجهة التي يعمل فيها، فالاستقرار والأمن الوظيفي يمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية، حيث تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي التي بدورها تعمل على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية⁴.

■ **فرص التقدم والترقية:** إن الإنسان عندما يشعر بأن أهدافه تتحقق فإن ذلك يأخذه إلى مزيد من الرضا والتعلق بالمؤسسة التي يعمل فيها، ويزداد لديه عنصر الولاء والانتماء، والتقدم والترقية في

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² شفا السقا، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية: حالة دراسية وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 46.

³ وجدي أحمد محيسن، مدى رضا الموظفين العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة على أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص 95.

⁴ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الوظيفة من العناصر الهامة المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف واستقراره الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه ومدى إشباعه لحاجاته الشخصية وملاءمته للعمل الذي يؤديه الموظف¹.

■ **تدريب العاملين:** أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه تتمسك به لكفاءته وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد وضروري، الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمُنشأة².

■ **عدالة العائد:** يقول آدمز بأن العمل عادة ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته من خبراته، ومستواه التعليمي، وأقدميته مع معدل عوائد الآخرين قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل من يقارن نفسه بهم، فإنه يشعر بعدم العدالة وينتج عنها عدم الرضا³.

■ **صلاحيات العمل وتنوعه:** ما يتضمنه العمل من مهام ومسؤوليات وصلاحيات وتنوع في المهام يمثل غاية في الأهمية للفرد، فعندما يمنح صلاحيات لإنجاز أعماله يرتفع مستوى رضاه عن العمل. إن هذه النتيجة تتوافق مع نظرية هيزنبرغ فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بالإثراء الوظيفي، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبات من خلال إعادة تصميم الوظائف حسب إمكانيات وقدرات الأفراد يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم⁴.

■ **السياسات:** غالباً ما تصنف السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأي ظرف سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل بالاستقرار والثبات النسبي، لأن من شأنها تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم بالأداء العالي، لذلك تعتبر السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية تأثيراً على الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء في زيادة الرضا الوظيفي⁵.

2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب فريدريك هيزنبرغ:

يقصد بها تلك العوامل التي توصل إليها فريدريك هيزنبرغ (Frederick Heisenberg) في نظريته

المسماة بنظرية ذات العاملين (two factors theory)، والمتمثلة في:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 171.
² كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 119.

³ ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

⁴ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 177.

⁵ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 87.

1.2 العوامل الدافعة:

وهي تلك العوامل المتعلقة بشكل مباشر مع طبيعة العمل، و تتسجم في محتواها مع هرم "ماسلو" لحاجات إثبات واحترام الذات، وتشتمل هذه العوامل على: إنجاز العمل، المسؤولية في إنجاز العمل، الترقية والتقدم، النمو عن طريق الخبرات المكتسبة والمعرفة، درجة الإشراف، الاعتراف بالجهود المبذولة وتقدير النجاح وكذلك طبيعة العمل، والتي تعني أن يكون العمل ذا معنى ويحمل طابع التحدي والإنجاز والنمو والتمنية الفردية، كما أن تواجد هذه العوامل في مكان العمل يؤدي بالأفراد إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتحفيزهم وزيادة معدل إنتاجيتهم، بينما عدم تواجدها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من عدم الرضا الوظيفي.¹

يركز هذا النوع من العوامل على الحاجات الارتقائية للأفراد وإثبات الذات والتي يحاولون إشباعها من خلال المهن والوظائف التي يشغلونها، إذ تعتبر المؤسسة كمصدر لتغذية هذه الرغبات والتوقعات والتي من شأنها تعزيز مشاعر الرضا لديهم اتجاه أنفسهم من جهة واتجاه المؤسسة من جهة أخرى.

2.2 العوامل الوقائية:

يقصد بالعوامل الوقائية هي تلك العوامل المرتبطة بالظروف التي تحيط بالعمل، والتي تتماشى مع الحاجات الفسيولوجية و الأمنية و الاجتماعية في هرم "ماسلو"، وتشتمل هذه العوامل على مجموعة من العناصر هي: سياسة وإجراءات التنظيم داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد، الأمن الوظيفي للفرد، العلاقات بين زملاء العمل (المرؤوسين)، العلاقات بين الأفراد في محيط العمل، ظروف العمل المادية، وكذلك الأجور والمزايا الاجتماعية، وتتشابه هذه العوامل الوقائية مع العوامل الدافعة في أن توافر كلتا المجموعتين أو إحداها لا يشكل بالضرورة إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته، بل قد يسمح توافرها بحدوث هذا الرضا، ومن جهة أخرى فإن انعدام العوامل الوقائية غالبا ما يؤدي إلى حالة من عدم الرضا وعدم الاستقرار، وكذلك قد تؤدي إلى نوع من الإهمال والتأخر عن العمل، والغياب والرغبة في تركه بالنسبة للعاملين.²

تنتمي العوامل الوقائية إلى الحاجات الإفتقارية أو ما يعبر عنها بالحاجات البيولوجية الواجب على المؤسسة مراعاتها وتوفيرها لمستخدميها من خلال الراتب والحوافز المادية التي تمنحها لمواردها البشرية،

¹ بوكروش بسمه، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، 2011-2012، ص 177.

² المرجع نفسه، ص 178.

لأن غيابها لدى الأفراد يخلق حالة عدم الرضا التي تعود نتائجها بالسلب على المؤسسة، من خلال مجموعة من السلوكيات غير المرغوب فيها من طرف موظفيها كالبحث عن عمل آخر بأجر مرتفع.

3. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب خالد الزيدان:

ويقسم خالد الزيدان العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى قسمين هما:

1.3 عوامل تنظيمية: والتي تضم مجموع العوامل التالية¹:

- **نظام العوائد:** ويتمثل في الحوافز والمكافآت والترقيات، حيث يشعر الموظف بالرضا في حال ما كانت هذه العوائد موزعة وفقا لنظام معين يضمن العدل في توزيعها.
- **الإشراف:** ويشتمل درجة السلطة الممنوحة من قبل الرئيس للمرؤوسين، ومدى إشراك الموظفين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، ومدى التقدير والاهتمام بالموظفين، وكذلك مستوى الثقة بين هؤلاء الموظفين ورؤسائهم.
- **سياسة المنظمة:** يتوقف شعور الموظفين بالرضا الوظيفي على فهم العلاقة المتبادلة مع المنظمة التي يعملون بها، كما تعتمد المنظمة التي يعملون بها، كما تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها وفعاليتها على إيجاد حالة من التوافق بين متطلبات أدوارها وأهدافها التي حددتها وتوقعات الموظفين فيها.
- **بيئة العمل:** ويعني توفير ظروف عمل مناسبة للموظفين مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وزيادة مستوى الإنتاج، وبالتالي تحقق الرضا الوظيفي لديهم.

2.3 عوامل شخصية: ومن أهم هذه العوامل ما يلي²:

- **احترام الذات:** كلما كان لدى الفرد الميل للاعتداد برأيه واحترام ذاته، اقترب من الرضا عن الوظيفة التي يؤديها، على عكس الذين يشعرون بعدم احترامهم لذاتهم والذين عادة يشعرون بعدم الرضا عما يقومون به.
- **الاستعداد:** كلما كان استعداد الموظف إيجابيا، ازدادت مهاراته وتحسن أدائه الوظيفي وارتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة كفاءته ومهاراته مما يؤدي إلى رضاه عن وظيفته.

¹ الدخيل محمد بن علي أحمد، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية الإعلام، جامعة فلسطين، 2016-2017، ص 32.

² المرجع نفسه، ص 32.

- **المكانة الاجتماعية:** يزداد رضا الفرد عن عمله في حال ارتفعت مكانته الاجتماعية أو الوظيفية، كما تقل هذه المكانة في حال استياء الفرد من وظيفته وعمله.

تأسيسا على ما سبق، نلاحظ أن الباحث ركز في تقسيمه للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي على عاملين أساسيين متمثلين في العوامل التنظيمية أي كل ما يخص السياسات العامة للمنظمة، كسياسة الأجور والمكافآت ونظام الحوافز المعمول به وكذا نظام القيادة المعتمد، فضلا عن القانون الداخلي للمنظمة ومناخ العمل، ويشترك الأفراد في هذا النوع من العوامل حيث تطبق عليهم نفس اللوائح والتعليمات، ويمارسون أعمالهم في نفس بيئة العمل مع ذلك يلاحظ تفاوت في درجات الرضا بينهم، وهذا راجع للعوامل الشخصية للأفراد وهو ما ركز عليه الباحث في العامل الثاني.

وتعتبر العوامل الشخصية من أكثر العوامل خصوصية، إذ تتعلق بكل فرد داخل المؤسسة لوحده، حيث تركز هذه العوامل على الاتجاهات النفسية للعاملين نحو العمل (سلبية، إيجابية) كمشاعر العاملين اتجاه العمل الذي يقومون به، كذلك مشاعر الفرد اتجاه نفسه ومدى احترامه لذاته وللمكانة الاجتماعية التي يحظى بها، والتي تعبر على المنصب الذي يشغله في المؤسسة، وكذا مدى احترام زملائه له وكذا تقدير وتثمين الرؤساء للمجهود الذي يقوم به، هذا النوع من العوامل من الصعب قياسه والتحكم فيه.

سادسا: قياس الرضا الوظيفي:

يوجد العديد من الأساليب والمقاييس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي، والتي تعتمد على مختلف الأبعاد والمؤشرات الخاصة بالرضا عن العمل، ومدى ارتباطه بمختلف المفاهيم الشبيهة والحافة وكذا محاولة إبراز العلاقة المعقدة المتبادلة بين رضا العاملين، وبين مختلف المتغيرات والسلوكيات التنظيمية الأخرى. فعملية قياس الرضا الوظيفي تعتبر صعبة نوعا ما، لأن رضا الأفراد ومشاعرهم هي ظواهر ضمنية، وقياس هذا النوع من المتغيرات قياسا دقيقا وصادقا كان يعتبر مستحيلا حتى سنة 1929، وأكد تورستون (Thurstone) إلى استحالة قياس أي ظاهرة، حيث أكد أنه من المهم وجود قياسات للرضا الوظيفي تستمر لفترات طويلة، فمن المستحيل دراسة شيء إذا لم تستطع قياسه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف القياس على دقة اختيار الأداة وتكوينها، وصحة تحليل النتائج حتى يتوصل إلى النتيجة المرغوب فيها. وترجع هذه الصعوبة لأسباب عديدة منها ما يتعلق بخصائص نوع البيانات التي يسعى الباحث إلى الحصول عليها والتي تعكس درجة القياس، ومنها ما يتعلق ببناء المقاييس، ومنها ما يتعلق أيضا بدرجة الثقة

والمصادقية في المقاييس المستخدمة لتقليل أخطاء القياس، فالعديد من قياسات الرضا الوظيفي تعتبر ذات بناء صادق إلى حد كبير، لكن هي ليست ذات بناء صادق على وجه الإطلاق، لكن الدليل المتراكم عبر السنوات يؤيد كون قياسات الرضا الوظيفي ذات بناء واسع القبول¹.

واستناداً على ما سبق فهناك العديد من الأساليب التي تقضي إلى نتائج موضوعية فيما يخص قياس الرضا الوظيفي، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين²:

1. المقاييس الموضوعية:

وهي الطريقة غير المباشرة، حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة، مثل قياس معدلات: الغياب، عدد الاستقالات أو ترك الخدمة، معدل الحوادث عن العمل، وكذلك معدل الشكاوى ومستوى إنتاج الموظف من خلال الاعتماد على وحدات قياس موضوعية تقيس علاقة الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا والمتغيرات التالية³:

1.1 الغياب:

إن نسبة غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالمؤكد أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل، وأكثر حرصاً على الحضور لعمله وحسن المواظبة عليه، عكس العامل الآخر الذي يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب عن العمل تمثل حالات استياء اتجاه العمل.

فهناك حالات تغيب لا يمكن تجنبها كالغيابات المبررة، وذلك لأسباب قاهرة خارجة عن إرادة العامل مثل: المرض، الظروف العائلية المزرية والحوادث وغيرها من الظروف القاهرة.

إلا أنه يمكن الاعتماد على معدلات التغيب في المؤسسات للتعرف على رضا العاملين فيها، لأن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية، ويحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية:

¹ Steve M Jex, **Organizational Psychology : a scientist practioner approach**, John wiley and sons, New York, 2002, P 121.

² عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 235.

³ بوذن نبيلة، **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك-وحدة فرجيرة**، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص ص 70-71.

مجموع أيام الغيابات للأفراد (خلال فترة زمنية معينة)

نسبة الغيابات خلال فترة معينة = $100 \times \frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين (في نفس الفترة)} \times \text{عدد أيام العمل}}{\text{مجموع أيام الغيابات للأفراد (خلال فترة زمنية معينة)}}$

متوسط عدد الأفراد العاملين (في نفس الفترة) × عدد أيام العمل

بحيث:

- يحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع أفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة، وعدد العاملين في آخر فترة.
- يتم حساب عدد أيام العمل في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عمل الموظف فيها، أي باستبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

2.1 ترك الخدمة:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن عمله. ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات لترك الخدمة شكل المعادلة التالية:

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة معينة

معدل ترك الخدمة = $100 \times \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}}$

مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة

وتجدر الإشارة إلى أن بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود اختلال في سياسات وبرامج العمل، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الاختلال ومحاولة اقتراح وسائل لعلاجها، وبالتالي عادة ما ينصح بجمع بيانات تكون أكثر وضوحا ودقة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري. فمثلا: إجراء مقابلة مع العامل المستقل من وظيفته، أو إرسال استمارة للتعرف على الدوافع والظروف التي أدت إلى ترك الخدمة، واتخاذ هذا القرار، فهذا المؤشر (المقابلة) يمكن أن يساعدنا كذلك على التعرف على الرضا عن العمل لدى العامل أو استيائه من العمل¹.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 403، 405.

2. المقاييس الذاتية:

تعرف هذه المقاييس بالطريقة المباشرة، وتهدف للحصول على تقارير من طرف العاملين حول درجة رضاهم الوظيفي، وهي تقوم على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى العاملين، وقد ميز الباحثون بين طريقتين هما تقسيم الحاجات وتقييم الحوافز، فبالنسبة للطريقة الأولى يتم تصميم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء من خلال إتباع تقسيم عام للحاجات الإنسانية كتقسيم (Maslow) مثلا من أجل معرفة مدى ما يتيح العمل من إشباع لها، أما الطريقة الثانية فيتم فيها تقييم الحوافز من خلال قائمة تتبع تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا¹. ومن بين الأساليب التي يتم الاعتماد عليها لقياس مستوى الرضا الوظيفي على مستوى المنظمات ما يلي²:

- **المقابلات الشخصية:** وتتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.
- **استخدام قائمة الأسئلة:** هذه القائمة تحتوي على عدة عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، زملاء العمل.
- **البيانات الثانوية المتاحة:** ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع البيانات الثانوية الموجودة بالمؤسسة وذلك مثل معدلات الغياب، حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل. حيث انه بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.
- **الملاحظة:** يقوم الملاحظ بالحصول على المعلومات الخاصة بسلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم.

¹ خليل علي خليل أبو الجراد، الانتماء والرضا وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 39.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 289.

- **طريقة تقسيم الحاجات:** تعتمد هذه الطريقة على محاولة معرفة درجة إشباع الحاجات الإنسانية مثل ما اقترحه (Maslow)، والتي تتضمن ترتيباً هرمياً: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.
- **طريقة تقسيم الحوافز:** تحتوي على كل الحوافز التي يتيحها العمل، أو العوامل التي تعتبر مؤثر على الرضا مثل: الأجر، الترقية، محتوى العمل، الإشراف، ساعات العمل وغيرها.

وتصمم الأسئلة بحيث يكون الحصول على معلومات من الأفراد حول مستوى الإشباع التي تنتجها الوظيفة عن طريق التركيز على أنواع التوقعات والحاجات والإشباع المرغوبة، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود ومؤشرات تتعلق بها.

3. المقاييس الرتيبة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:

لقد بذل الباحثون والمنظرون في مجال السلوك التنظيمي جهوداً كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس لتكون أكثر صدقاً وثباتاً، ويعتبر هذا النوع من المقاييس من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، وفيما يلي أهم الاستبيانات الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها¹:

1.3 الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI):

يشير الاختصار (JDI) إلى (The Job Descriptive Index)، والمتمثل في استبانة وصفية تركز على الوظيفة، وقد لاقى هذا المقياس رواجاً كبيراً منذ ظهوره، حيث تم تطويره في أواخر الستينيات من طرف (Smith)، (Kendall) و(Hulin) في 1969، وفيما يلي جزئية من هذه الاستبانة:

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 170.

الصورة رقم 2: توضح جزئية من مكونات مقياس مؤشر الخدمة (JDI).

فكر في عملك الحالي. في الفراغ الموجود بجانب كل كلمة أو جملة أكتب:		
- نعم : إذا كانت تصف عملك.		
- لا : إذا كانت لا تصف عملك.		
- ؟ : إذا كنت لا تستطيع اتخاذ القرار.		
العمل	الأجر	الترقّيات
-جذاب	-بالكاد تستطيع العيش بهذا الدخل	-الترقيات محدودة
-مرضي	-سيء	-الترقية حسب القدرة
-تستطيع رؤية النتائج	-ذو أجر جيد	-ترقيات دورية

Source : Steve M Jex, op.cit, p 12.

وتقيس هذه الاستبانة معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف، وأن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب¹.

فالميزة الأساسية لمؤشر وصف الخدمة هو وجود قدر كبير من المعطيات تدعم صدق بنائه. زيادة على ذلك، البحث مستمر في محاولة لتحسين هذا المقياس، سواء من طرف مُطوريه أو باحثين آخرين، فمثلا (Roznowski) في 1989 استخدم إحصائيات متطورة لتطوير أفضل العبارات، والذي من شأنه أن يحسن من ثبات وصدق المقياس، كما أن (Smith) وزملاءها قاموا بتحديث وتحسين المقياس بتعديل بعض عباراته، وأيضاً قاموا بإضافة مقياس للرضا الإجمالي، كما قاموا بتسميته "العمل بشكل عام"²، كما أن أحد نتائج الجهود المبذولة في هذا البحث هو المقدار المعتبر من المعطيات المعيارية عن مؤشر وصف الخدمة التي تراكمت على مر السنوات، فإذا أراد الباحث أو الاستشاري استخدام هذا المؤشر لقياس الرضا الوظيفي لعينة من الممرضين، بمقدوره أن يقارن نتائجه لعينة معيارية لنفس المهنة، كما يمكن أن تكون مقارنات معايير الجماعة ذات فائدة كبيرة، إذا كان مسيرو الإدارة العليا يريدون معرفة مستويات الرضا لعمالهم مقارنة مع عمال آخرين في نفس الوظائف أو في نفس الصناعة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198.

² Paul Spector, Job Satisfaction Application : Assessment ; Causes ; and Conséquences, Sage Publications, New York, 1997, P 14.

ونظرا للمقدار الكبير من البحث الذي خُص به مؤشر وصف الخدمة، فإنه تلقى استحسان العديد من الباحثين، وقد ذكر سبكتر (Spector) عام 1997 أن: "هذا المؤشر قد يكون من أكثر قياسات الرضا الوظيفي تطورا وصحة"¹. مع ذلك، فهناك مأخذ على هذا القياس ظهر مع مرور السنين، ويتمثل في نقص مقياس الرضا الوظيفي الإجمالي، لأن هذا المؤشر لا يمكنهم من ذلك. لمعالجة ذلك، ابتكر مطورو هذا المؤشر مقياس العمل بشكل عام، حيث تم تصميم هذا المقياس بعد مؤشر وصف الخدمة إلا أنه يتكون من عدد من الصفات والعبارات عن العمل بشكل عام بدلا من أوجه محددة للعمل.

وبقي أن نشير إلى أن دراسات الصدق لمؤشر وصف الخدمة تم إجراؤها على مدار خمس سنوات بداية من 1959، ولقد تم التوصل لنفس النتائج. انطلاقا من هذه الأخيرة، استنتج أن قياسات هذا المؤشر لها مستويات عالية من صدق التمييز والتقارب، والتميز هنا يعني أنه لصدق البناء يجب أن يتميز هذا القياس عن قياسات لمتغيرات أخرى، أما التقارب فهو توضيح المقياس للتقارب مع قياسات أخرى من نفس البناء. وفي هذا الصدد توصل (Balzer) في 1997 إلى دليل صدق التقارب حيث وجد أن هذا المؤشر مرتبط بشكل عال مع القياسات الأخرى للرضا الوظيفي كمقياس الأوجه، مقياس التصنيف الرقمي، وتذكر (Smith) في 1969 أن طريقة وضع العلامات لمؤشر وصف الخدمة هي أفضل إجراء لذلك².

قد تم إجراء عملية التأكد من الثبات الداخلي لصيغة مؤشر وصف الخدمة لسنة 1997 مع مقياس العمل بشكل عام (JIG) باستخدام (1600) حالة، وتمّ التوصل إلى أن لديه ارتباطا عاليا مع معامل الثبات (ألفا) من (0.86) إلى (0.96)، بحيث العمل في الوظيفة الحالية كان لديه معامل ارتباط يقدر بـ: (0.90)، أما الإشراف فله معامل ارتباط يقدر بـ: (0.91)، في حين أن العلاقة مع الزملاء له نفس معامل الارتباط السابق بـ: (0.91)، وأخيرا، تحصل العمل بشكل عام (JIG) على أعلى معامل ارتباط يقدر بـ: (0.92)³

2.3 مقياس العمل بشكل عام (JIG):

(JIG) هي اختصار لعبارة (The Job-in-General)، وقد تم تطوير هذا المقياس من طرف (Ironson)، (Smith)، (Brannick)، (Gibson) و (Paul) في 1989، لقد صمم لقياس الرضا الإجمالي بدلا من الرضا الجزئي، أي أوجه العمل المختلفة، وجاء بنفس صيغة مؤشر وصف الخدمة (JDI)، ويحتوي على (18) عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام، بدلا من استخدام وجه

¹ Ibid, p 12.

² Jennifer S Skibda, **Personality and job satisfaction**, Master thésis, University of Wisconsin-stout, New York, 2002, p 09.

³ Ibid, p 10.

ما، ويرى ايرونسون وزملاؤه أن الرضا الإجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية ويجب أن يقاس باستخدام مقياس عام مثل مقياس العمل بشكل عام¹.

الصورة رقم 3: يوضح ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام (JIG)

فكر في عملك بشكل عام. ما هو شعورك في أغلب الوقت؟ في الفراغ بجانب كل كلمة أو جملة موجودة في الأسفل أكتب:

- نعم - إذا كانت تصف عملك .
- لا - إذا كانت لا تصف عملك.
- ؟ - إذا كانت لا تستطيع اتخاذ القرار .

العمل بشكل عام

- ___ غير مرغوب فيه
- ___ أفضل من الكثير من الأعمال
- ___ بغض جدا

Source : Paul E Spector, op.cit, P 18.

ويشير ايرونسون وآخرون في 1989 إلى أن معاملات الاتساق الداخلي (Internal Consistency) تبدأ من (0.91) إلى (0.95) عبر العديد من العينات، كما يذكرون أن مقياس العمل بشكل عام (JIG) مرتبط بشكل جيد مع قياسات أخرى عامة للرضا الوظيفي².

إن هذا المقياس قد يكون اختيارا جيدا لقياس الرضا الإجمالي، عندما يكون ذلك محل الاهتمام بدلا من الأوجه المختلفة للعمل، عادة ما تستخدم مقاييس الأوجه (Facet Scales) لقياس الرضا الإجمالي من خلال دمج نتائج الأوجه الفردية، وهذا يمكن تبريره بحقيقة أن الأوجه ترتبط غالبا بشكل جيد مع الرضا الإجمالي، على سبيل المثال، وجد ايرونسون وآخرون في 1989 ارتباطا يقدر بـ 0.78 بين مقياس العمل بشكل عام (JIG) والوجه الخاص بالعمل لمؤشر وصف الخدمة (JDI)³.

مع ذلك وجهت بعض الانتقادات لمثل هذه الممارسة، فعملية جمع نتائج الأوجه تعبر عن قياسها كلها، وكل منها يساهم بشكل متساو في الرضا الإجمالي، وفي الحقيقة، لا يبدو أن كل وجه له نفس الأهمية بالنسبة لكل فرد، ولهذا فجمع الأوجه هو عبارة عن تقريب للرضا الإجمالي (Overall)، لكن قد لا يعبر بدقة عن الرضا الشامل (Global) للأفراد⁴.

¹ Paul E Spector, op.cit, p18

² Jennifer S Skibda, op.cit, 10.

³ Paul E Spector, op.cit, 18.

⁴ Ibid, 19.

3.3 طريقة التدرج التجميعي للكيرت (Likert):

بدأ ليكرت (Likert) في شرح مقياسه سنة 1932 عند نشره لمقال في مجلة "أرشيف علم النفس" تحت عنوان: تقنية لقياس الاتجاهات، واقترح فيه أسلوباً جديداً يعتمد على مقياس الفئات المتساوية، وتتطلب هذه الطريقة جهداً ووقتاً أقل مما تتطلبه الطرق الأخرى وتؤدي إلى نتائج مماثلة، وتعتمد على القياس الترتيبي للاتجاهات.

ويحتوي مقياس (Likert) على عدد من العبارات التي لها علاقة بالاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وكل عنصر أو عبارة تقيس أحد الجوانب لعامل أو شيء واحد، بمعنى القياس الناتج هو ذو بعد واحد، ويجب أن يحتوي المقياس على عبارات بصيغة الإيجاب وأخرى بصيغة السلب، ويطلب من الفرد إبداء موافقته أو عدم موافقته بدرجات متفاوتة تعكس شدة اتجاهه على تدرج يشمل خمسة (05) استجابات، وعليه اختيار استجابة واحدة من أصل خمس استجابات التي تتماشى واتجاهه، وهي: أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، ولقد شاع استخدام هذا المقياس في مجال الدراسات الإدارية والتنظيمية، ويتضمن عادة عدداً كبيراً من العبارات موضوع الدراسة، ويطبق على عينة كبيرة قد يصل عدد أفرادها إلى (1000) أو أكثر، ومن هنا تكمن صعوبة الحصول على الدرجة النهائية لكل فرد على انفراد، بل يتعامل مع البيانات بصورة إجمالية وذلك للوصول إلى الاتجاهات العامة للأفراد¹.

4.3 استبانة مقياس مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ):

يرمز لمقياس مينسوتا باختصار (MSQ) و المقصود به هو (Minnesota Satisfaction Questionnaire)، وتعرف بقائمة استقصاء جامعة (Minnesota) لقياس الرضا الوظيفي والتي تم تصميمها من طرف (Weiss) و (Dawis) و (Engl) و (Lofquist) في الفترة ما بين: 1967-1977، ويهدف إلى قياس اتجاهات وميول العاملين نحو الرضا الوظيفي، ويعد من المقاييس الأكثر استعمالاً في الأبحاث العالمية لنوعية صدقه الداخلي والخارجي، ويحتوي على عدد من البنود لا يتعدى عشرين (20) بنوداً وكل منها يمثل مظهراً من مظاهر العمل، فهو يأخذ أكبر عدد من الأبعاد المهنية (جوانب العمل)، وقد لقي هذا المقياس قبولا واستخداماً واسعاً في مجال علم النفس التنظيمي²، وتتكون الصيغة المطلوبة من هذا

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 412.

² Paul Spector, **Op. Cit**, P 07.

الاستبيان من (100) عبارة، وهناك أيضا الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من (20) عبارة، ومع ذلك فالشكل المصغر ليس مصمما لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي.

وتتكون عبارات هذا الاستبيان من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى درجة رضاه بخصوص كل منها، وبالمقارنة مع مؤشر وصف الخدمة يعتبر مقياس مينسوتا قياسا مبنيًا بصفة كبيرة على العاطفة، لذلك فالإجابات تشير إلى حب الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له¹، ورغم الخصوصية الكبيرة لأوجه هذا الاستبيان، فالعديد من محتواه موجود في مقاييس أخرى²، ويوفر الاستبيان معلومات عن مدى رضا العامل حول الأوجه المختلفة للوظيفة ومحيط العمل، وتكون ذات فائدة كبيرة، خاصة إذا كانت المؤسسات في إطار إجراء استقصاءات داخلية عن آراء العمال على سبيل المثال، إذا تم إيجاد أن الرضا عن وجه محدد أقل بكثير مقارنة بالأوجه الأخرى، فهذا يدل على أن المؤسسة قد تحتاج لإجراء تغييرات في هذه النقطة.

الصورة رقم 4: توضح الأوجه العشرين لاستبيان مينسوتا (MSQ)

النشاط
الاستقلالية
التنوع
المكانة الاجتماعية
الإشراف (العلاقات الإنسانية)
الإشراف (التقنية)
القيم المعنوية
الأمن
الخدمة الاجتماعية
السلطة
الانتفاع بالقدرة
سياسات وممارسات المنظمة
التعويض
التقدم
المسؤولية
الإبداع
ظروف العمل
زملاء العمل
الاعتراف
الإنجاز

Source : Paul E Spector, op.cit, P 16.

¹ Steve M Jex, Op. Cit, P 124.

² Paul Spector, Op. Cit, P 15.

5.3 مقياس الرضا عن الأجر (PSQ):

يعتبر من المقاييس التي تركز على جانب واحد في العمل، حيث يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر هذا المقياس قياسات عن العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظام الأجور، العلاوات ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات¹.

6.3 مسح الرضا الوظيفي (JSS):

يشير الاختصار (JSS) إلى (Job Satisfaction Survey) ويقصد به مسح الرضا الوظيفي، ويتمتع هذا المقياس بدليل معتبر يدعم خصائصه السيكمترية، حيث تم تطويره من طرف (Spector) في 1985 كأداة لقياس درجات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من (36) عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، ومقارنة بالقياسات الأخرى الموصوفة سابقا، يعتبر هذا المقياس نموذجيا، حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، ونظرا لطبيعة المقياس فهذا المقياس يعتبر أكثر شبها بمؤشر وصف الخدمة، لأنه أكثر وصفا في طبيعته من استبيان مينيسوتا. مع ذلك، وعلى عكس مؤشر وصف الخدمة يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الإجمالي لمسح الرضا الوظيفي في الحاسوب عن طريق جمع نتائج الأوجه، وبما أنا لكل وجه من الأوجه التسعة يتكون من أربع عبارات، فإنه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالي عن طريق جمع نتائج كل عبارة².

¹ سارة نبيل، قياس الرضا الوظيفي، مقال منشور على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr49302.html> ، بتاريخ: 2012/05/13، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/01/05، الساعة: 7:53.

² Paul Spector, Op. Cit, P 08.

الصورة رقم 5: توضح الأوجه التسعة لمسح الرضا الوظيفي (JSS)

الوجه	الوصف
الأجر	الرضا عن الأجر والزيادات فيه
الترقية	الرضا عن فرص الترقية
الإشراف	الرضا عن المشرف المباشر
المزايا	الرضا عن المزايا
العوائد المشروطة	الرضا عن العوائد (ليس شرطاً مالية) تقدم للأداء الجيد
ظروف التشغيل	الرضا عن القواعد والإجراءات
زملاء العمل	الرضا عن زملاء العمل
طبيعة العمل	الرضا عن نوع العمل المؤدى
الاتصال	الرضا عن الاتصال داخل المنظمة

Source : Paul E Spector, op.cit, P 08.

ويوضح (Spector) معياري الصدق والثبات لمقياسه كما يلي¹:

أ. دليل الصدق لمقاييس الرضا الوظيفي:

تم توفيره من خلال الدراسات التي تقارن مقاييس مختلفة بواحد آخر وعلى نفس العاملين، على سبيل المثال، 5 أوجه للرضا الموجودة في مسح الرضا الوظيفي (JSS) وهي الأجر، الترقية، الإشراف، زملاء العمل وطبيعة العمل، ترتبط بشكل جيد مع الأوجه التي تخص مؤشر وصف الخدمة، والذي من المحتمل أنه أكثر مقاييس الرضا الوظيفي صدقا. هذه الارتباطات مصنفة من 0.61 لزملاء العمل إلى غاية 0.80 للإشراف. لقد وضع مسح الرضا الوظيفي (JSS) أيضا ارتباطه بعدد من المقاييس والمتغيرات التي تم التطرق إليها في الأدبيات التي لها ارتباط مع مقاييس الرضا الوظيفي، وتتضمن خصائص العمل من بينها: العمر، الغياب، الالتزام الوظيفي، الممارسات الإدارية، الرغبة في ترك العمل ودوران العمل.

ب. تقديرات الثبات: وتنقسم إلى نوعين:

- تقديرات ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability) وهي تشير إلى أي درجة تتصل عبارات مقياس ما بآخر، والاتساق الداخلي العالي يعبر عن تقييم نفس المتغير. في استقصاء لعينة تتكون من 3067 فردا باستخدام مقياس مسح الرضا الوظيفي (JSS)، وجد أن معامل ألفا مرتب من 0.60 لزملاء العمل إلى 0.91 للمقياس الإجمالي، مع العلم أن الحد الأدنى والقياسي

¹ Ibid, P P 10-11.

المقبول للاتساق الداخلي هو 0.70. وهذا يعني أن المقياس الفرعي "زملاء العمل" أقل مما يريد الباحثون رؤيته.

- ثبات الاختبار وإعادة الاختبار (Test_Retest reliability)، وتعكس ثبات المقياس عبر الزمن، فمعطيات الثبات لمسح الرضا الوظيفي (JSS) متوفرة من عينة صغيرة فقط، متكونة من (43) عامل، قيم الثبات مرتبة من (0.37) إلى (0.74). إن ثبات الرضا يدعو للاهتمام في مجال زمني قدر بـ 18 شهرا والذي حدثت أثناءه العديد من التغيرات وتتضمن مثلا، تغير في الإدارة العليا وإعادة التنظيم. كما قام (Spector) بجمع قاعدة بيانات معتبرة لهذا المقياس، تتضمن تنوعا من حيث أصناف العمل، المنظمات وحتى البلدان.

4. طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة:

وهو أسلوب يعرف بطريقة (Herzberg) والتي استقاها من (Flanagan) حيث يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من أحد الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة والمحترمة، الأمر الذي يُظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد¹.

وتعتمد هذه الطريقة بالدرجة الأولى على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم، بحيث يكون السؤال الأول سلبيا والسؤال الثاني إيجابيا، ويتم طرح السؤال الثاني بنفس الصياغة والأسلوب الذي طرح بها السؤال الأول. حيث تأتي صيغة السؤال كالآتي²:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر؟

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية؟

¹ خليل علي خليل أبو جراد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² بووذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

ولكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها تتضمن مواضع نقص كثيرة، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بحدثة واحدة فقط، هذا قد يكون غير كاف لوصف المشاعر الوجدانية، أو الاستياء وهذا لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لأحداث متعددة ومتداخلة، حيث أن هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل، كما أنها تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا الذي يبديه الفرد، أو العامل في عمله.¹

سابعا: مظاهر الرضا عدم الرضا الوظيفي:

1. مظاهر الرضا الوظيفي:

تتعدد مظاهر الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة والتي يمكن ملاحظتها من خلال مجموعة مختلفة من الأبعاد والمؤشرات نذكر منها:

- **الإنتاجية المرتفعة:** العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعني دائماً إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين، وهذه الكفاية الإنتاجية ترجع لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة، وحرصهم على مصلحتها، وترجع أيضاً إلى إحساس العاملين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور العاملين بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق الذات.²
- **قلة الغيابات:** يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه، والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، وازدياد نسبة الغياب من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي.³
- **نقص معدل ودوران العمل:** دوران العمل هو انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر، ويمكن الافتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، قل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل ينخفض معدل دوران العمل.⁴
- **اختفاء الشائعات:** عندما تنشط الاتصالات من أعلى إلى أسفل أي من القادة إلى التابعين، ومن أسفل إلى أعلى أي من التابعين للقائد، تتوفر المعلومات الرسمية لدى العاملين، وتقل الشائعات،

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 415-416.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان، 2005، ص 119.

³ مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 115.

⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204.

ويتفرغ العاملون لأعمالهم، ومن المعلوم الأثر السيء للشائعات في جو العمل، وما تلحقه من ضرر بالعلاقات الإنسانية والرضا عن العمل داخل المؤسسة¹.

■ **قلة الشكوى من جانب العاملين:** تعبر الشكوى عن حالة التذمر والاستياء، أو عدم الرضا عند الفرد نحو المؤسسة، وقد يكون هذا التظلم فردياً أو جماعياً، ويعبر عن حالة حقيقية أو وهمية لا تقوم على أساس وقد لا تستند لمبرر، وليس من الضروري أن تكون الشكاوي نتيجة سوء التسيير، وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذه التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوي دراسة علمية موضوعية لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة، ووصولها إلى درجة يصبح من الصعب مواجهتها².

2. مظاهر غياب الرضا عن العمل:

يشكل عدم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العديد من المشكلات والمؤشرات السلبية التي تؤثر على السير الحسن للمؤسسة، والذي من شأنه أن يؤخر عملية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، من خلال تباطؤ وتيرة العمل وانخفاض مستوى الأداء والولاء اتجاه المؤسسة، ومن بين هذه المظاهر والتي تشير إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الاستقرار النفسي ما يلي³:

■ **غياب الاهتمام:** إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً، والتي تؤدي إلى عدم الاستقرار النفسي، وكثيراً ما يعبر عن ذلك من خلال التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي. وينظر البعض مثل "كوزان" إلى التعب كحالة فيسيولوجية وسيكولوجية في آن واحد، والتعب النفسي في رايه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية وإلى الصراع العاطفي من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت على تأثير التعب على الإنتاجية أنه يلاحظ فقدان الاهتمام بالعمل، والذي يؤثر بشكل كبير على أداء العمال ومستوى رضاهم، فالإنتاجية تقل بمرور ساعات العمل خاصة إذا كانت ساعات العمل طويلة.

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² أبو جبل مطيع موسى، أنماط القيادة التربوية الساندة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظات غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2005، ص 135.

³ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، 1984، ص 141.

- **دوران العمل:** وهو من أقدم أشكال عدم الاستقرار النفسي، فاستخدام العاملين والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض، يؤدي إلى عدم الشعور بالأمان والتخوف من المستقبل. وينبغي أن نفهم أن بعض هذه التغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم الرضا للعاملين عن العمل، فالبعض منهم يترك العمل بناءً على رغبة صاحب العمل وبعض الاستثناءات تنشأ عن تقليل حجم العمل، أما ترك العمل ودوران العمل عموماً الذي ينشأ عن العمال باختيارهم، فقد يدل بعضه على انخفاض الرضا الوظيفي وإن كان البعض الآخر ينشأ لأسباب صحية، أو عائلية، أو لأسباب أخرى لا تمت للعمل بصلة، وأي زيادة في هذه العوامل ينبغي دراستها. وأبسط مقياس دوران العمل هو ما يسمى بمعدل الانفصال، وهو ما يعرف بأنه عدد الانفصالات في العمل بين مائة من قوة العمالة بالمنشأة، وتشتمل الانفصالات ترك العمل والفصل والإيقاف، ويؤخذ المتوسط من عدد العاملين في استمارات الصرف في أول المدة "زائد" عددهم في آخر المدة و "القسمة" على اثنين.
- **المظالم والشكاوى:** وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الرضا الوظيفي، وتتصب معظم المظالم المقدمة على ساعات العمل الزائدة وعلى الترقيات، ونظام الإشراف والأجور.
- **التوقف عن العمل:** تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل، وليس كل توقف عن العمل إضراب، فهناك الاعتصام، وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب، ويجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب، وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل، وهي تحل عادة عن طريق التسويات، ولذلك يعتبر أحد الطرفين نفسه عادة منتصراً.
- **الغياب:** إن ازدياد نسبة الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر انخفاض درجة الرضا عن العمل، ففي الأحوال العادية ووقت السلم يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، ويمثل ذلك نسبة ثلاثة بالمائة، وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية، ونوع العمل والصناعة والطقس، وما إلى ذلك من الظروف ولكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة، لزمّت دراسة أسباب ذلك.

وتعتبر الروح المعنوية مجرد عامل من عوامل الغياب، وأهم أسباب الغياب هو المرض، وكما يلاحظ أن نسبة الغياب بين الشباب أكبر من نسبتها بين من تخطوا 45 سنة، وإن كان غيابهم أقل في طول مدته.

■ **مشاكل النظام:** وكثرة هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الرضا الوظيفي ومرتكبي تلك المشاكل والمخالفات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتقاول تجاه المنظمة.

وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثلاً سوء الاختيار أو النقل الخاطئ. وتتأثر معنويات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقياً، وبعضها الآخر مجحف وقد لا يكون الجزاء متناسباً مع الذنب. كما أن عدم دراية وكفاية الملاحظين في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

■ **تقييد الإنتاج:** إن تعمد خفض الإنتاج هو أن ينتج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملاءهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن وآخر.

إن ارتفاع مستويات عدم الرضا في بيئة العمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية كبيرة على الأداء العام داخل المؤسسة، والذي ينعكس بشكل واضح على روح الفريق وديناميكية الجماعة، فتزايد مشاعر عدم الرضا لدى العمال تعبر بشكل جلي عن تجارب الموظفين والمواقف التي تعرضوا لها داخل المؤسسة خلال ممارستهم لوظائفهم، والتي تترجم في انخفاض الأداء وزيادة معدلات الاستقالة والتغيب، بالإضافة إلى ذلك، قد يترافق عدم الرضا مع تقديم شكاوي وتظلمات متكررة من قبل الموظفين، وهو ما قد يتسبب في تدهور العلاقات بين العمال، والذي يؤدي تدريجياً إلى تناقص التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة وهو الأمر الذي يتناقض والطبيعة الاجتماعية والنفسية للفرد التواقة للاتصال وتكوين علاقات الصداقة والتعاون في بيئة العمل، لذا، يتعين على المؤسسات النظر في هذه المظاهر واتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل وزيادة مستويات الرضا بين الموظفين بهدف تعزيز الأداء والاستدامة المؤسسية.

خلاصة الفصل:

يبقى موضوع الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي ينبغي أن تظل مجالاً للبحث والدراسة مستقبلاً بهدف الكشف على مجموع المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يحملها العامل اتجاه المؤسسة التي يعمل بها ومحاولة تفسيرها وهو ما أشرنا إليه في هذا الفصل من خلال النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، بداية من الإدارة العلمية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً لتسيير الموارد البشرية حيث قدمت كل منها العديد من التصنيفات المختلفة لحاجات الفرد واهتماماته والتي من شأنها أن تحقق رضاه داخل المنظمة، وهو ما يساعد على خلق مناخ تنظيمي جيد.

وعملية الكشف عن رضا العامل داخل المؤسسة تستلزم إجراء وتصميم الاستقصاءات الدورية للعاملين من طرف المدراء ورؤساء المصالح، والمهتمين بتطوير العمل الإداري، وهو الأمر الذي يتم من خلال تكييف مختلف المقاييس الذاتية والموضوعية لقياس مستوى الرضا لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية، باعتبار أن جل هذه المقاييس نشأت في أحضان الحضارة الغربية، من خلال أبحاث علماء النفس الصناعي، وهذا ما تمت الإشارة إليه خلال هذا الفصل، فالعوامل المؤثرة على رضا العمال ليست ثابتة وإنما هي دائمة التغير والتطور، فاستمرارية تغير احتياجاتهم ودوافعهم تتطلب في كل مرة إعادة صياغة أبعاد ومؤشرات المقاييس، وعدم الاكتفاء بمظاهر الرضا وعدم الرضا العامة والتي أشرنا إليها في نهاية هذا الفصل، فما يرضي الفرد اليوم قد لا يرضيه مستقبلاً وما يرفضه اليوم قد يقبله ويطلب به في وقت لاحق.

الفصل الثالث

دور الاتصال التنظيمي

في تعزيز الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي مفتاح نجاح وتفوق المؤسسة الاقتصادية، خاصة في ظل اتساع نطاق المؤسسات المعاصرة جغرافيا وتطور حجمها وتسارع وتيرتها وزيادة تعقيدها، أين أصبحت تشكل وحدة اجتماعية شديدة التداخل والتشابك، تهدف لتحقيق سيولة معلوماتية فعالة وحدود أدنى من التشويش الذي تسببه المعوقات الاتصالية المختلفة على المستويين الداخلي والخارجي، أين تتوقف جميع أنشطتها على سيرورة الاتصالات الدائمة والمستمرة كون هذا الأخير يقوم بتوفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والأوامر وكذا الآراء والاقتراحات للأفراد والخارجي كون المؤسسة التي لا تتصل هي مؤسسة غير موجودة. وتتجلى أهمية الاتصال التنظيمي في اعتباره عنصرا أساسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي لتفعيل الأداء الجماعي داخل المؤسسات، كونه يرتبط بتسيير وتنمية الموارد البشرية، حيث يعمل على تحفيز وتعديل السلوكيات والاتجاهات بما يتوافق وأهداف المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي عرفت كيف توظف الاتصال التنظيمي لإدارة الأفراد داخل المنظمة، وهي العملية الأكثر تعقيدا باعتبار الإنسان كائناً معقداً وفريداً من نوعه، حيث تحاول مؤسسات اليوم فهم احتياجاتهم النفسية، المادية الصحية والاجتماعية، لأنّ تنفيذ العمل بسلاسة وعلى أكمل وجه يتأثر بالعديد من المتغيرات وظروف العمل الإنسانية أو الفيزيائية والتي تنعكس على مستوى أداء الأفراد، حيث تحاول مؤسسات اليوم إرضاء للعاملين، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية لديهم، وذلك بتوفير الأجر المقبول ووضع العامل في الوظيفة التي تلائمهم مع منحه فرصاً للترقية للتقدم في مساره المهني، مع توفير نمط إشراف وساعات عمل مناسبة، وكذا تعزيز الشعور بالانتماء والولاء، الأمر الذي يخلق نوعاً من الشعور الإيجابي نحو العمل وسياسة المؤسسة، باعتبار الاتصالات هي الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك والترابط بين أفراد التنظيم، وللوقوف على دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي تعرضنا في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- أولاً: فعالية الاتصال التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي.
- ثانياً: مساهمة الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي.
- ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي.
- رابعاً: آليات التحفيز ورضا الوظيفي لدى العاملين.
- خامساً: انعكاسات العوائق الاتصالية على الرضا الوظيفي.

أولاً: فعالية الاتصال التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي

تُساهم فعالية الاتصال التنظيمي دوراً حيوياً في تحقيق نجاح المنظمة ورفع كفاءتها من خلال تحقيق التواصل الفعال بين أفرادها وبناء علاقات إيجابية وتحقيق الأهداف بشكل متناغم، يعتبر الاتصال الفعال والناجح هو الاتصال الذي يحقق الغاية منه من خلال تأثيره على توجهات وآراء الأفراد والقدرة على تغيير وتعديل السلوكيات والمواقف من خلال الحصول على الاستجابة المرغوبة من وراء العملية الاتصالية.

1. تعريف الفعالية الاتصالية :

يشير آلان جيد (Alain Ged) إلى أن الأبحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينيات القرن العشرين وفق محاور بحث مختلفة، ومعظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة¹. وتعرف الفعالية الاتصالية بأنها عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، ... وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد².

أما محمد القريوتي يشير في قوله بأن الاتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن "المراسل" هو نفس المعنى الذي فسره "المتلقي"، وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال، أما الاتصال الكفاء فيتحقق إذا كان الاتصال يتم بأقل قدر من التكلفة، ولا يعني بالضرورة أن الاتصال الفعال يكون كفاءً في نفس الوقت، فالاتصال الشفهي يحقق الفعالية، ولكنه يستغرق وقتاً أطول، وبالتالي يكون على حساب الكفاءة، كما أن الاتصال المكتوب يحقق الكفاءة من منظور وقت المرسل إلا أنه لا يحقق الفعالية.

ويتفق عبد المعطي محمد عساف مع محمد القريوتي على أن الفعالية الاتصالية هي التي تعنى بتحقيق أهداف المؤسسة، أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط، بحيث تتطلب إجراءات أساسيين لتقييمها³: أولهما: يراعى مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للمؤسسة، ثانياً يشير إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية، بمعنى مدى قدرة الاتصال على تجسيد ثقافة المؤسسة وقيمها وتقاليدها في التعامل، إضافة إلى زيادة فعالية الاتصال غير الرسمي في إحداث التغيرات

¹ عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، ص 16.

² عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 226.

³ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

لخدمة مصلحة الأعضاء، وهو ما قد يتعارض ومصلحة المؤسسة التي لا تجد مخرجا سوى الاستجابة لرغبات الجماعة باعتبارها مصدر قوة وضغط.

2. خصائص الاتصالات الفعالة:

تتميز الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي تجعل من عملية الاتصال ذات كفاءة عالية وتحقق الأهداف المعول عليها ونذكر منها¹:

- **السرعة:** إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة، وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.
- **الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال، من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم، وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.
- **التسجيل:** إذ يمكن لبعض الوسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل: الخطابات، المذكرات، التقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.
- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من أن تستخدمها في عرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.
- **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسميا أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك، فإعلام عامل بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف...
- **التكلفة:** بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة والأدوات الكتابية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، والتكلفة عنصر نسبي يتعلق بأهمية الرسالة الاتصالية في حد ذاتها.

والجدول التالي يوضح المفاضلة بين وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة:

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 364.

الجدول رقم 12: المفاضلة بين وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة.

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
إجتماع رسمي أو لجنة	سريع نسبياً	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
هاتف	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 364.

3. شروط وعوامل فعالية الاتصال التنظيمي:

1.3 شروط فعالية الاتصال التنظيمي:

يرتبط مفهوم الفعالية في الاتصال التنظيمي بمجموعة من الشروط والاعتبارات الواجب التقيد بها واحترامها لضمان أقصى فعالية اتصالية ممكنة وهي تخص:

1.1.3 شروط فعالية الاتصالات الرأسية (النازلة):

تتوقف فعالية هذا النوع من الاتصالات على بعض الاعتبارات نذكر منها¹:

- أن يهتم الرئيس بالجوانب النفسية في علاقاته بمرؤوسيه، فالمدير الناجح يجب أن تكون لديه موهبة في الاتصال حينما يبدأ بها مع مرؤوسيه، فلا يجب أن يجعل الاتصال مركزاً على مجرد تبليغ الأوامر والتوجيهات إليهم، وإنما يجب أن يحيطهم بالأمر بروح الفريق والتعاون، فينمي فيهم روح الحماس والتصميم على تحقيق الأهداف المنشودة، وبمعنى آخر يجب على المدير الاهتمام بالمحتوى والمضمون العاطفي للمرؤوسين حتى يكون هؤلاء المرؤوسون أكثر قبولاً لتنفيذ الأهداف.
- مدى الاستعداد لدى المرؤوسين على تلقي وقبول الأوامر حتى يتم تحقيق الفهم المتبادل ويتم حل المشاكل المتصلة بالعمل، إذ يجب أن يكون لدى المرؤوسين روح الفريق، وروح العمل الجماعي بهدف تحقيق أهداف التنظيم – فالفرد من الناحية النفسية يكون أميل إلى عدم الاقتناع بما يعارض رغباته، أو لا يجري مع ما يؤمن به من قيم.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993، ص ص 389، 391.

2.1.3 شروط فعالية الاتصالات الصاعدة:

يمكن تنمية فعالية الاتصالات الصاعدة من خلال الاعتماد على العديد من الأساليب منها¹:

- بث الشعور لدى العاملين بأن الرئاسات إنما تعني فعلاً بأرائهم ومقترحاتهم، وأن لهم دوراً حيوياً وأساسياً في تحقيق الأهداف.
- أن يحسن الرئيس الاستماع إلى ما يقوله المرؤوس، حتى لو تضمن هذا القول أخباراً غير سارة أو سيئة بالنسبة لأحوال التنظيم.
- أن يحاول الرئيس الابتعاد -قدر طاقته- عن العادات التي من شأنها التأثير في الاتصال، فلا يحاول دائماً أن يدلي برأيه في المشكلة التي أراد العامل عرضها عليه، حتى لا يدفع هذا الأخير إلى إثارة السلامة وتأييد وجهة نظر رئيسه أياً كان قدر صحتها.
- توافر الإيمان لدى المدير بأن المعلومات التي يتحصل عليها عن طريق مرؤوسيه قد تكون مفيدة في شأن تحقيق أهداف المنظمة.
- كفالة الأمن والطمأنينة للمرؤوسين عما يبدونه من آراء أو ملاحظات خلال عملية الاتصال، وألا تكون للآراء المدلى بها من جانب المرؤوسين أيُّ تأثير على مراكزهم داخل التنظيم، حتى لو اتضح عدم صحتها مادام ذلك ليس ناتجاً عن عمد أو خطأ جسيم.

3.1.3 شروط فعالية الاتصالات الأفقية:

تخضع فعالية الاتصالات الأفقية لمجموعة من الاعتبارات هي²:

- العمل على تكتل وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي، أو في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
- التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق الأوامر الرئاسية فقط، أي عن طريق الاتصال الهابط على طول خط السلطة - كما كانت ترى النظرية التقليدية للتنظيم، وإنما أصبحت الاتصالات الأفقية تسهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل ومتربط.

¹ العربي بن داوود، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² إبراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سبق ذكره، ص 394.

- إعطاء الفرصة للمديرين للاستفادة من خبرات زملائهم، سواء كانوا يعملون داخل المنظمة أو خارجها في التنظيمات المتشابهة الأخرى، والسماح بالاتصال السريع والمباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى منظمات مختلفة، أو إلى أقسام متعددة في ذات المنظمة.

فوظيفة الاتصال التنظيمي شأنها شأن الوظائف الإدارية الأخرى، تحتاج إلى تصميم، تخطيط، تنفيذ، متابعة وتقييم بالإضافة إلى ضرورة دراسة الجدوى الاقتصادية من الاتصال في شكل تكلفة مقارنة بالمنافع، وأن يتم هذا بشكل مستمر بحيث يعاد النظر في وسائل وأنظمة الاتصال كلما تطلب الأمر ذلك، بحيث تستخدم الوسيلة الأكثر فعالية وبأقل تكلفة.¹

وعلى الرغم من الأهمية البالغة للاتصالات الأفقية أو الجانبية على النحو السابق، إلا أنه يلاحظ قد ترتب على تطبيق مبدأ التخصص، وبالتالي تقسيم العمل داخل المنظمة، خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها بما يمثل حائلا دون تحقيق هذا النوع من الاتصالات، وحتى وإن تحققت هذه الاتصالات، فإنها لا تتم بالسرعة المطلوبة، وذلك لشدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات المكتبية.

وهناك ما يعرف في أدبيات الإدارة بالوصايا العشر للاتصال الجيد، والتي وضعتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية، والتي ذكرها كل من "روبرت أدنر" (Robert Adner) وزميله "موريس ولف" (Morris Wolf) والمتمثلة في²:

- خطط جيدا قبل اتصالك، حل الفكرة التي تنوي نقلها، وأعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون في الاتصال.
- إسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الاتصال؟
- تأكد دائما من ظروف الجماعات المستهدفة في الاتصال، توقيت الاتصال، ومدى سرية الاتصال أو علانيته.
- إستشر الآخرين في عملية الاتصال، إستشر المعنيين في الأمر، وذلك لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الاتصال.
- حافظ على لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف.
- خاطب الأفراد بحاجتهم من خلال توطيد العلاقة معهم ومعرفتهم جيدا.

¹ راجع العايب، الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، جوان 2008، ص 187.

² سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 207.

- شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم، للتعرف على مدى نجاحك في عملية الاتصال.
- حاول أن يكون الاتصال منسجما مع الاهتمامات الطويلة الأجل.
- قارن أقوالك بأفعالك، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.
- كن مستمعا جيدا (إجادة فن الإنصات).

2.3 العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال التنظيمي:

إن سعي المؤسسة لتحقيق فعالية الاتصال يرتبط بمجموعة من العوامل المتعلقة بجميع عناصر هذه العملية والمؤثرة على مختلف المواقف الاتصالية، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار بهدف تدارك النقص ومعالجة الأخطاء ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1.2.3 عوامل متعلقة بكل من المرسل والمستقبل:

يعتمد نجاح العملية الاتصالية على إجادة كل من المصدر والمتلقي لمهارات وتقنيات الاتصال والتي تؤثر على السيولة الاتصالية ولنجاح عملية الاتصال هناك مجموعة من الاعتبارات المشتركة بين طرفي الظاهرة الاتصالية والتي سنستعرضها كما يلي:

- ضرورة التمتع بالمهارات الاتصالية اللازمة والتي تعرف على أنها: «درجة المقدرة على توفير المعلومات شفويا وتحريرها إلى مختلف أفراد المنشأة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة»¹ بمعنى أن القدرة على توفير المعلومات يخضع للعديد من الاعتبارات على غرار المصادقية وكذلك تنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والتحدث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، على غرار مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، وكذلك مهارات الكتابة والقراءة في المستويات الدنيا قدر المستطاع، بحيث يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.

- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه، ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما

¹ جميلة كتقي، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015، ص 60.

يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

- توفر المعلومات الأزمنة حول المستقبل حيث يرى كل من حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد أن نجاح عملية الاتصال أساسا يتعلق بمدى معرفتنا بنوعية المتلقي الذي يتقبل الرسالة، ولهذا فإن معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجية للمتلقي، تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة إليهم كما أن الإطار الدلالي للمستقبل يؤثر على استجابته للرسالة، فالرسالة تصبح مجرد حروف لا قيمة لها حينما ينعدم الفهم وتكون الرموز غير مفهومة للمستقبل، فكل فرد وكل جماعة لها مجموعة من التصورات والاتجاهات مشتقة من بيئته وثقافته¹.

2.2.3 عوامل متعلقة بالرسالة:

يجب أن تتوفر في الرسالة مجموعة من المواصفات والتي تمكنها من تحقيق الغرض المطلوب، فالرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية²:

- **وضوح الهدف:** يجب أن يكون الهدف واضحا حيث يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.
- **الاختصار:** الرسالة وسيلة لتحقيق الهدف، ولهذا يجب ألا تكون طويلة أو مختصرة إلى درجة الإجحاف، حيث أن كليهما قد يؤدي إلى فقدان المعنى.
- **اللغة السليمة:** يجب أن تصاغ الرسالة بلغة صحيحة تتناسب ومقدرة المستلم اللغوية.

بالإضافة إلى هذه الاعتبارات، لا بد أن تصمم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل من خلال احتوائها على بعض المثيرات، التي تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة شريطة استخدام الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل، بحيث يجب أن يكون محتوى الرسالة ثريا من حيث المعلومات الجديدة بالنسبة للمرسل إليه، وإلا أصبحت عملية الاتصال مزعجة ولا فائدة منها، كما يجب أن يختار الوقت المناسب لإرسالها بما يتناسب مع ظروف المستقبل، فاستقبال رسالة في ظروف جيدة أحسن من استقبالها في أوقات يكون فيها في حالة سيئة، لأن ذلك قد يؤثر على فهمه للمعنى الحقيقي للرسالة³.

¹ حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 03، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004، ص 237.

³ سعاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 188.

3.2.3 عوامل متعلقة بقنوات الاتصال:

لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، وكلما توافرت تلك الوسائل عددا ونوعا، أتاح ذلك الفرصة للمرسل لأن يختار من بينها الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود، وتتناسب مع الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه، فالتنوع في استخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرصة مقابلة الفروق بين الأفراد المستقبلين، وهذا من شأنه أن يساعد في نجاح عملية الاتصال، فالوسائل المسموعة والمرئية تكون عموما أكثر الوسائل فعالية في تغيير الاتجاهات¹. ويخضع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال حسب قدرات كل من المرسل والمستقبل وكذا أهمية الرسالة والموقف الاتصالي في حد ذاته.

4.2.3 عوامل متعلقة بالتغذية الراجعة:

تعتبر التغذية الراجعة عاملاً مهماً من العوامل التي تؤدي إلى فعالية الاتصال التنظيمي، لذلك لا بد من العمل على تحسينها، لأن من خلال التعرف على ردود أفعال المتلقي اتجاه الرسالة، ويتبين للمرسل مدى فهم المعنى الحقيقي من الرسالة، وبالتالي تحقيق الهدف من الاتصال، أو الحصول على رد فعل سلبي بعدم فهم المعنى المقصود، الأمر الذي يتطلب توضيحات معينة، هذا الأمر ليس دلالة أو مؤشرا على فشل العملية الاتصالية، وإنما دليل على اهتمام المستقبل بمضمون الرسالة وأنه يريد إيضاحات أخرى، حيث يقوم المرسل بتوضيح الجوانب غير المفهومة وتبسيط مضمون الرسالة أكثر حتى يتم فهمها بالمعنى الصحيح، لذلك يجب على المرسل أن يحاول البقاء على اتصال مع المستقبل حتى يتأكد من فهم هذا الأخير لمحتوى الرسالة بالمعنى الصحيح².

5.2.3 عوامل متعلقة بالتشويش:

ويقصد بالتشويش هنا كل المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية، سواء تلك التقنية الناتجة عن الوسيلة المستخدمة أو قد يرجع التشويش إلى طول سلاسل الاتصال المستخدمة، وهذا راجع إلى تعدد المستويات الإدارية والتي تفرض وجود كم معتبر من الوسطاء، الأمر الذي يؤدي إلى تحريف وتشويه محتوى الرسالة بالزيادة أو النقصان من متصل إلى آخر، كما يمكن أن يحدث التشويش نتيجة لمؤثرات ذاتية خاصة بطرفي عملية الاتصال كاختلاف المستوى الإدراكي بينهما والذي يؤثر على فهم المتلقي للرسالة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة يكتسبها بعض الغموض، كأن تكون مثقلة بالعواطف السلبية أو

¹ حسن عماد مكاي، إنتاج البرامج للراديو: النظرية والتطبيق، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ص 53.

² سعاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الإيجابية والناجحة عن العلاقة المهنية أو الشخصية أو المواقف التي حدثت بين المرسل والمستقبل سابقا، وتذكر صبرينة رماش في هذا السياق أنه يمكن التغلب على هذا التشويش من خلال تكرار الرسالة للتأكد من وصول المعلومات كما يريد المرسل بشكل صحيح ودقيق.

4. مساهمة الاتصال التنظيمي الفعال في تعزيز الرضا الوظيفي:

يعتبر تعدد المناهج الحديثة الخاصة بالتسيير من أهم الاستراتيجيات المعاصرة والتي تهدف إلى تحقيق ما يعرف بالإدارة الناجحة للمؤسسات، بما فيها المؤسسة الاقتصادية، حيث اتخذت هذه المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه، وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد العاملون والمنتجون للسلع والخدمات لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية، وعلى رأسهم المدير يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود الإنتاج لذا كان لزاما على الإدارة أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة، ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها، وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر.¹

إنَّ إجادة الرؤساء داخل المؤسسة لمهارات وتقنيات الاتصال من شأنها أن تلعب دورا هاما في تحسين وتوطيد العلاقة مع مرؤوسيه، والمساهمة في إحداث تغييرات إيجابية في مواقفهم اتجاه العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال جعل العاملين كأجزاء من النظام الاتصالي المعتمد بالمؤسسة، بحيث يتم تشجيع العاملين على المشاركة في العمليات التنظيمية والتسييرية من خلال التنسيق معهم، وهو الأمر الذي يؤثر على رضا العمال كون المؤسسة تهتم لآرائهم وعلى استعداد لفتح باب الحوار وإعطاء العمال الفرصة للتعبير عن انشغالهم، كما تعمل على دمجهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وكذا التخطيط والتوجيه من خلال الحصول على المعلومات والبيانات الكمية والوصفية، والتي تسمح بإنشاء مختلف الخطط وكذا القدرة على التنبؤ، فهي بحاجة لإحكام الرقابة على سير العمل عن طريق التقارير والتي تمكن الإدارة من تقييم النتائج ومستويات الأداء.

حيث يشير كل من **ويلي ووايت** بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا كالرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود

¹ علي عصايرية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

المعلومات نفسها، إذ يرى صلاح الشنواني أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة، ويكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية، والتي تظهر من خلال رضا العاملين وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وعليه فلكي يعمل الاتصال التنظيمي بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى يفهم معناها.¹

كما أن الاتصال داخل المؤسسة يعتبر ضرورة ماسة لتحقيق مطلب التجانس بين أهداف المؤسسة وأهداف جماهيرها الداخلية، هذا الأمر الذي أضحى من أولويات المنظمات المعاصرة، وتحقيقه لا يتم إلا من خلال الاتصال التنظيمي الفعّال، وذلك بمتابعة الاتصالات عن طريق الحصول على التغذية العكسية للعمال والتي تعبر عن مدى فهمهم لمحتوى الرسالة حتى يتيسر للرؤساء معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية. هذا النجاح مقرون بحماس العمال ومدى استعدادهم للمشاركة في نشاطات المؤسسة، وحرصهم على بقائها في السوق، واستمرارهم بالعمل لصالحها من خلال التعرف على أحسن أساليب التحفيز على العمل، وجعل العامل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الطرف الأساسي في العملية الإنتاجية، فتوفير الحوافز تعتبر من مهام الإدارة للقيام بها ليسير العمل بانتظام. فتوفير الحوافز للعامل تجعله أكثر فعالية في أداء مهامه، فالدراسات أثبتت أن الإنسان تحركه دوافع وحوافز مادية أو معنوية والتي تشمل الأجور والمكافآت وكذا العلاقات مع المشرفين وزملاء العمل، والتي تحقق له مجموعة من الاشباعات والتوقعات من هذا العمل، وهو الأمر الذي يعزز المشاعر الإيجابية اتجاه العناصر الأساسية المكونة للمؤسسة سواء الفيزيائية أو العلائقية، والتي تعمل جميعها لتزيد من فعالية الفرد داخل المؤسسة.

فإيجابية هذه المشاعر قد تصبح معبرة عن رضا العاملين، مترجمة في الشعور بالانتماء والولاء اتجاه المؤسسة، والتي تنعكس على أداء الأفراد داخلها من خلال تحقيق الأهداف بأقل وقت وأقل تكلفة وبأكبر كم وأكبر جودة، من خلال تحفيز العاملين وخلق المبادرات لديهم وتشجيعهم وتمكينهم وترك هامش من الحرية لتنفيذهم للقوانين والأنظمة، من خلال خلق رابط بين الواقع الاجتماعي المعيش من طرف العامل في الحياة الواقعية و الحياة العملية كاللغة، اللباس، الخدمات الاجتماعية مختلف هذه الرموز تعزز شعور الانتماء والذي يسمح بتقديم أقصى أداء ممكن من طرف الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ بشار حزي، مرجع سبق ذكره.

وقد تتولد مشاعر سلبية تعبر عن عدم الرضا لعدم فهم محتوى الرسائل الاتصالية المرسلة من طرف المشرفين، والتي تستوجب فهمها ودراستها للوقوف على أسبابها ومعالجتها من أجل تقريب وجهات النظر وتبني المفاهيم المشتركة، وكذا إنشاء مناخ اتصالي يقوم على سلوكيات وتصورات الأفراد، حيث يحتاج الفرد داخل المؤسسة إلى إقامة علاقات واتصالات مع الشركة ومختلف الفاعلين بها، هذا الأمر يساعد على خلق مناخ علائقي جيد والذي يعتبر مصدر لمناخ اجتماعي جيد كذلك. فالبعد العلائقي يشير إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية للأفراد داخل المؤسسة، والتي من شأنها خلق مناخ اجتماعي مناسب يبنى بالاعتماد على اهتمامات وتصورات واحتياجات المورد البشري داخل المؤسسة، والذي من شأنه تنشيط عملية تدفق المعلومات التي يتم تداولها، حيث يشير هذا البعد إلى حاجة الفرد إلى الاتصال وتكوين علاقات اجتماعية داخل التنظيم، الأمر الذي يمنح الأفراد القدرة على التكيف داخل المؤسسة من خلال الاتصالات غير الرسمية دون الإفراط في ذلك.

وهو الأمر الذي أشار له باتسون ووتسلافيك (Bateson and Watzlawick) إلى أنه يجب السماح بهذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة لتكوين مناخ علائقي جيد، فالاتصالات الرسمية التي تخلو من المشاعر وتتجاهل الطبيعة الاجتماعية للمورد البشري تؤدي إلى عالم من العلاقات المصطنعة وكذا خلق جو متوتر وبيئة عمل مشحونة غير مرغوب فيها¹.

ثانيا: مساهمة الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي

1. تعريف الاتصال القيادي:

يعرف الاتصال القيادي على أنه: " قدرة القائد على امتلاك وتطبيق مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل كطريقة لتحقيق الانسجام والتواصل بين أفراد الفريق بما يساهم في تحقيق أهدافهم"². ويقصد بالاتصال القيادي هو نمط الاتصال الذي يفرضه القائد داخل التنظيم، والذي عادة ما يمكن استنباطه من أسلوب الإشراف المعتمد من طرفه، حيث نجد القائد الأوتوقراطي يعتمد على الاتصال الرسمي الهابط في أغلب الأحيان، عكس القائد التسيبي الذي يسمح بممارسة الاتصالات غير الرسمية في جميع الاتجاهات، أما القائد الديمقراطي فهو يجمع بشكل متوازن بين نمطي الاتصال الرسمي وغير الرسمي، حيث يحاول كل قائد استخدام النمط الاتصالي الذي يراه مناسباً معتمداً في ذلك على مهاراته الاتصالية في

¹ Christian Michon, *op cit*, P 06.

² فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المروسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 16، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 217.

قيادة فرق العمل وتحقيق الديناميكية الجماعية للدفع بالعمال إلى بذل أقصى مجهود ممكن بهدف تحقيق غايات التنظيم.

2. أنماط القيادة:

توجد العديد من التقسيمات لأنماط القيادة أشهرها هو التقسيم الذي حدده كل من العالمين لوين ووايت (White and Lewin) فالقيادة إلى ثلاثة أساليب فقط الأسلوب الديمقراطي، الأوتوقراطي والأسلوب التسيبي. هذا التصنيف جاء معتمدا على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التغيير على موظفيه، ونظرا لشيوع هذه الأنماط القيادية سنحاول التطرق إليها بالتفصيل على النحو التالي:

1.2 النمط الديمقراطي :

حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة باستشارتهم والأخذ بآرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم¹. وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية الأفراد في المجموعة التي يتم قيادتها، ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة، ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية².

وتسمى القيادة الديمقراطية بالقيادة المشاركة، وهي عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها، حيث يتشاركون جميعا في اتخاذ القرارات فهي يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون بينهم، أين يعتمد هذا النمط على الإقناع والاستشهاد بالحقائق والأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بمشاعر الأفراد والحرص على حفظ كرامتهم ومشاركتهم من خلال مناقشتهم وفتح المجال لإبداء الرأي، مع تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة فهو يقوم بتنمية الابتكار لديهم وإطلاق قدراتهم، أين تتركز هذه القيادة على عدة مرتكزات أساسية تتمثل في:³

أ. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تدور حول الأفكار التالية:

- الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظفين والتنظيم.
- يجب معاملة الأفراد العاملين معاملة تحفظ لهم كرامتهم.

¹ Robert Papin, l'art de diriger, Dunod, Paris, 1995, p 21.

² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 190.

³ فانتن عوض الغزو، القيادة الإدارية والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 136.

■ عدم تعارض مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين، أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ب. إشراك العاملين في بعض مهام القيادة:

يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف على آراء مرؤوسيه، حيث تسمح له الفرصة سماع آرائهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل، وهذه اللقاءات الهدف منها قيام القائد بتشجيع مرؤوسيه على تقديم الاقتراحات المناسبة إزاء قضية معينة، ويجب على القائد ألا ينسب هذه الاقتراحات والآراء الخاصة بمرؤوسيه إلى نفسه.

لكن ما يؤخذ على هذا النمط أن الاهتمام البالغ بالعاملين قد يؤثر سلبا على الإنتاجية، لأنه قد تغلب أهداف العاملين على أهداف المؤسسة، وذلك يؤثر على المصلحة العامة، والفكر الإداري الحديث يناهز بإحداث توازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

2.2 القيادة الأوتوقراطية:

يعتبر الأسلوب التقليدي للقيادة الإدارية، حيث يركز كل السلطة والصلاحيات في يد القائد، حيث يكون هو وحده الأمر والنهي، ويتصف هذا النمط بأن القائد هو القائد الديكتاتوري المتسلط، وبيده مركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الترهيب، وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه، وخوفا من العقاب يسلك مرؤوسوه سلوكا معينا لإرضائه، وينجح هذا الأسلوب إذا كان القائد من أصحاب الكفاءة العالية والقدرات الفائقة، ولكن النجاح لا يستمر طويلا، لأن إغفال الجانب الإنساني ربما يؤدي إلى تمرد المرؤوسين على الرئيس أو القائد.

فالأوتوقراطية تعني خضوع الفرد وحقوقه لمصلحة الدولة، وأيضا محاولة المدير إخضاع كل الأمور في المنظمة تحت سلطته حيث أن ما يميز القادة الأوتوقراطيين هو استغلال سلطتهم الرسمية للحكم والضغط على المرؤوسين وإجبارهم لإنجاز العمل، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه، لذلك فهو يعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه لها.¹

¹ Laflamme Marcel, **Le management approche systémique : théorie et cas**, 3^{ème} édition, Gaétan Morin, Canada, 1981, p 314.

3.2 القيادة التسيبية:

هي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد، وقد تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء، حيث تبدو وكأنها غير موجودة، كما يترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه، ويعتمد عليهم اعتمادا كليا في تحقيقها، ويقوم القائد التسيبي في العادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دونما تدخل منه.

ويتصف هذا النوع من القيادة بالحرية المطلقة لكل الأفراد، حيث يترك القائد والحاكم للجماعة حرية اتخاذ القرارات، ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، ويعتمد هذا النمط من القيادة على المرؤوسين في إنجاز الأهداف، وحل المشاكل، حيث يكون للقائد دور ضئيل نسبيا في العمل، حيث يقوم المرؤوسون بتدريب أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي، ولا يمارس القاضي أي دور، وتكون القيادة في هذا النمط عملية شكلية فقط، والقرارات دائما مؤجلة ولا وجود للتغذية العكسية، وليس هناك محاولات لتحفيز المرؤوسين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها.

ومن عيوب نمط القيادة الحرة سريان الفوضى وغياب الضبط والنظام في العمل، وهذا النمط من أقل الأنماط استخداما كونه لا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد، فهذا النمط غير فعال في التطبيق العملي لأنه يقوم على حرية المرؤوسين ويهمل في ضبط سلوكياتهم وتوجيهاتهم.¹

والجدول التالي يوضح الفروق بشكل عام بين الأنماط الثلاثة:

¹ رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص 28.

الجدول رقم 13: يمثل مقارنة بين الأنماط القيادية حسب: لوين ووايت.

الأتوقراطي	الديموقراطي	ألتسيبي (الفوضوي)
1. احتكار جميع السلطات بيده. 2. حرمان المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات. 3. التلويح باستخدام العقوبة وكثرة التهديد. 4. يميل أحياناً إلى المدح والإطراء من أجل الوصول إلى غاية معينة. 5. انعدام الثقة بينة وبين مرؤوسيه. 6. استمرار الدوام والعمل يعتمد على رؤية المرؤوسين ومراقبتهم لة 7. ينفرد عقد المنظمة عند سفرة او خروجه خارج المنظمة. 8. تدني الإنتاج. 9. انعدام العلاقات الإنسانية بين المدير(القائد) والمرؤوسين.	1. المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرارات. 2. تفويض بعض الصلاحيات بطريقة منضبطة، مع تنمية صفة الاستقلالية بالمرؤوسين. 3. يتحلى القائد بالمرونة والتكيف. ومشاركة مرؤوسيه والتفاعل معهم. 4. يعتمد على الإقناع وليس على الإكراه. 5. الرغبة والإقبال على العمل والروح المعنوية العالية. 6. المحبة والولاء للمنظمة وللقيادة. 7. استخدام أسلوب التحفيز المستمر بالمكافأة والمدح والثناء مما يزيد الإنتاج ومحبة العمل. 8. الثقة والاحترام المتبادل بين طرفي العملية الإدارية. 9. تتحقق الأهداف بسهولة ويسر.	1. اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد أحياناً. 2. يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية. 3. غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ. 4. ضعف أداء المنظمة والعاملين . 5. تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين. 6. عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس . 7. غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله. 8. يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية. 9. الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.

المصدر: هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي،

عمان، 2013، ص 72.

3. العلاقة بين الاتصال القيادي والرضا الوظيفي:

أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بين نمط الإشراف الذي يحدد طبيعة نوع الاتصال القيادي المعتمد من طرف القادة داخل المؤسسات، والرضا الوظيفي لدى العاملين بها، حيث تعرف القيادة على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في التنظيم والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع والخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي والمحيط، وتهدف إلى تحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة، هذا التحفيز والذي يتم عن طريق استخدام العديد من الأنماط الاتصالية المختلفة والتي تتغير بتغير النمط القيادي المتبنى داخل التنظيم، بهدف تحقيق أكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر عال من تماسك الجماعة.

فعلى القائد أن يكون ماهرا في الاتصال فمن المهم أن يكتب القائد ويتكلم بأسلوب واضح، وأن يكون لديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم أفكارهم حيث يجب عليه أن يستخدم تقنيات الاتصال بمهارة عالية، وذلك لأغراض مختلفة منها، الإقناع والتشجيع والتحفيز، بالإضافة إلى نقل المعلومات فكل قائد ملزم بالتعرف على الجماعة وحاجاتها عن طريق وسائل الاتصال، لأن القائد قد لا يكون عضوا في الجماعة، فالمهارات الاتصالية الأساسية تساعد القائد على وضع خطته حيز التنفيذ، كما تساهم في تحديد الوظائف القيادية الأساسية، لذلك لابد للقائد أن يكون مؤهلا وقادرا على الاتصال مع موظفيه¹. فالقدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في نجاح القائد في عمله، حيث يعرف بعض الباحثين القيادة على أنها: "مجموعة من الاتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في سلوك الآخرين"².

فتبني نمط قيادة معين من شأنه تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي من عدمه لدى العاملين، حيث يعتبر نمط القيادة السائد في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمنظمة، فعلى سبيل المثال نمط القائد البيروقراطي يعتمد على الاتصالات العمودية فقط، و كأنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل إلى الآخرين فقط، فالقائد الديكتاتوري هنا يقوم باحتكار المعلومة، أما الاتصال فيكون في اتجاه واحد في شكل أوامر وتعليمات فقط، هذا النوع من النمط القيادي ينتج عنه تذمر الموظفين وعدم رضاهم على أسلوب معاملة القائد لهم، حيث يترجم عدم رضاهم من خلال الغيابات والتأخيرات المتكررة

¹ قوادري رشيد، دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة المؤسسات العمومية للمباني الصناعية والنحاس - باتيسيك - وحدة عين الدفلى، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، 2016-2017، ص 68.

² Lakhdar Sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Paris, De Boeck Université, 2001, p 402.

وكذا دوران العمل أو تبديد موارد المؤسسة، في حين نجد بعض القادة الذين يحاولون إيجاد كل السبل للتواصل مع مرؤوسيه على غرار تبنيهم لأسلوب القيادة الديمقراطية والتي تساهم في تعزيز مشاعر الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد ومرؤوسيه، ويؤدي استخدام هذا النمط إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار بالعمل، نظرا لوجود رابطة اتصالية قوية بينهم، بحيث يسمح هذا النمط للأفراد بالتطور والتقدم، سواء من قمة الهرم التنظيمي نحو القاعدة لإيصال مختلف المعلومات والأوامر، أو صعودا حيث تتجه المعلومات من القاعدة إلى القمة في شكل تقارير وعروض وملخصات عما تم إنجازه فعلا، أو حول مشكلة معينة، وبالتالي مشاركة العاملين من مختلف المستويات في العملية التسييرية والتنظيمية من خلال المعلومات التي يقدمونها حول العمل ويحقق استخدام هذا النمط الاتصالي مستوى عاليًا من الرضا الوظيفي بالعمل، كون أن هذا النمط يشجع على تبني جميع الأنماط الاتصالية المتاحة بطريقة منظمة تغلب عليها الرسمية في أغلب الأحيان، مع إمكانية الاتصال بالقائد في معظم الأوقات وإبداء الرأي بكل حرية، والمشاركة في اتخاذ القرارات حسب السلطة التقديرية للقائد، عكس النمط التسييري الذي يسمح هو الآخر بجميع الأشكال الاتصالية الممكنة الرسمية منها وغير الرسمية بشكل مطلق، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضياع المعلومات الرسمية وتشويهها وانتشار الشائعات مما يسبب فوضى اتصالية داخل المؤسسة، الأمر الذي لا يسمح باتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي شعور الموظفين بالتسيب وعدم الرضا لتدخل الأفراد غير المعنيين بالقرارات الخاصة بهم، والتي من شأنها التأثير على حياتهم المهنية والشخصية، فهم بحاجة إلى قائد كفء لديه القدرة على توجيه الأوامر وتحديد الأهداف وضبط العملية الاتصالية حتى يتمكن من معالجة المشكلات اليومية للعاملين، أو تلك التي يمكن التنبؤ بها مستقبلا من خلال خلق مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار، وتحمل روح المسؤولية لتحقيق الأهداف المسطرة و من تم تعزيز الشعور بالرضا. إن تبني التنظيم لنمط قيادي معين يساهم في بناء ثقافة اتصالية صلبة أو مرنة، تعكس تصرفات وسلوكيات القادة داخل التنظيم، إذ يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.¹

¹ سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 8، 2020، مقال متاح على الموقع: www.alkahraba.com، تاريخ الولوج: 2021/01/24.

ثالثا: علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

1.1 مفهوم الثقافة:

الثقافة لغة مستمدة من الفعل الثلاثي "تقف" وتشير إلى ضبط النفس وسرعة التعلم والتهديب. وقد عرفها تايلور (Taylor) بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، الأخلاق، والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع". وفي تعريف لمالك بن نبي: " هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياته في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته¹". ويمكننا أن نعرف الثقافة على أنها مجموع القيم، التقاليد، المعتقدات، الرموز والطقوس، اللغة، والصفات المشتركة بين مجموعة من الأفراد، والتي ترمز لهوية الأفراد الثقافية، والتي تظهر من خلال سلوك الفرد وتعاملاته مع الآخرين، والتي عادة تكون مستمدة من مختلف السياقات الاجتماعية والدينية للمحيط الذي يعيش فيه الفرد.

2.1 مفهوم الاتصال:

يرجع أصل كلمة اتصال (communication) الى الكلمة اللاتينية (communis)، ومعناها (common) أي مشترك أو عام. حيث ورد تعريفه في قاموس: المحيط ولسان العرب على أنها مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء وصولا وتوصل إليه أي انتهى إليه ويعني أيضا المواصلات والبلاغ².

ويعرفه كارل هوفلند على أنه: " العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية)، لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبلي الرسالة)".³ ركز تعريف هوفلند على أهمية الدور الذي يلعبه المرسل في التأثير على سلوك الأفراد لكنه افترض سلبية المستقبل ولم يتحدث عن دوره في العملية الاتصالية.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005-2006، ص 18.

² فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 9.

³ جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، 1978، ص 50.

وقد عرف أحمد ماهر الاتصال بأنه: " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة الى رسائل شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".¹

ويرى علماء النفس والاجتماع أن الاتصال بصفة إجمالية: " عملية تبادل للمعاني فيها طرفان مرسل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فان وقع بين شخصين فإنهم يسمونه بالاتصال الفردي الشخصي وهو اتصال بدائي، وإن وقع بين مرسل وعدد كبير من الأشخاص فإنهم يسمونه بالاتصال الجماعي أو الجمعي أو الجماهيري وهو الاتصال المتطور".²

استنادا على ما تقدم يمكن أن نعرف الاتصال على أنه عملية نقل وتبادل للأفكار والمعلومات بين فردين أو أكثر بهدف تغيير السلوك والتأثير في الاتجاهات عن طريق قناة اتصال تختلف باختلاف المواقف، وقد تطور هذا المفهوم حاليا في ظل التطور الهائل الذي شهدته وسائله من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيرها على التغذية الراجعة بشكل كبير.

3.1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم، ويمكن تعريفها بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.³

وتعرف كذلك بأنها تعنى بثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وأن لثقافة المنظمة شخصيتها ومناخها الذي يحدد السلوكيات والروابط المناسبة المحفزة للأفراد.⁴

يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية تأسيسا على التعريفين السابقين نتاج للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث ترتبط مختلف العادات والتقاليد والسلوكيات المتبناة داخل التنظيم بالسياق الاجتماعي، الديني، والثقافي للعمال والذي يحدد ويفرض القيم والضوابط التي تحكم وتنظم العلاقات الإنسانية داخل

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 24.

² زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 9.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 4، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص 309.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 2، ص 327.

المؤسسة، والتي تتوافق مع قانونها الداخلي ومختلف اللوائح والتشريعات المنصوص عليها ضمن محيطها الخارجي.

4.1 مفهوم الثقافة الاتصالية:

يمكننا تعريف الثقافة الاتصالية على أنها مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير رسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، والتي تترجم في مجموع العادات والقيم والرموز التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة عليها، من خلال تبني مختلف القنوات والدعائم الاتصالية الخاصة بها، والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، والذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف الاستراتيجية الاتصالية المتبناة من طرف التنظيم من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة قوية موحدة ومشاركة للمؤسسة.

2. مصادر الثقافة التنظيمية:

يقصد بها مجموعة العوامل و المتغيرات البيئية الثقافية، الرمزية، الإستراتيجية، الاجتماعية، والتنظيمية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل، والتي تشكل مختلف مصادر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، والتي تنتج من خلال تفاعل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض بطريقة رسمية أو غير رسمية ضمن الأطر، والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة، والتي من شأنها أن توجد نمط تفكير وثقافي متجانس لدى الأفراد من خلال تبنيه لبنية تنظيمية مستقرة تخلق نمطا اتصاليا محددا، والذي يؤثر على مدى التزام العاملين بتنفيذ السياسات وقرارات المنظمة بشكل سلس وبالتالي تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها، ومن بين أهم هذه المصادر ما يلي¹:

- **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تُعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواءً أكان مديرا، أم مشرفا، أو موظفا بسيطاً، أو عاملا مخضرمًا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.
- **الطقوس والاحتفالات المناسبة:** وتشمل المناسبات المحلية والوطنية وكيفية الاحتفال بها، وبالإضافة إلى المناسبات التي تنشأ داخل المنظمة كاحتفال بالعيد بعد عودة الموظفين،

¹ أنثى محمد أبو زنيد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص ص 28-29.

والعاملين إلى العمل، والتقاءهم ببعض في احتفالات بداية العام أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا للعمل في مكان آخر، وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين، والمجدين، وتنظيم الرحلات وحفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية.

كما تعتبر الاحتفالات نشاطات مبرمجة لمكافأة العاملين وتشجيعهم، حيث تقام في مناسبات معينة، أين تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز ثقافتها التنظيمية عن طريق استهداف قيم معينة، وخلق روابط وثيقة بين أفراد المؤسسة عن طريق تشجيع الاتصالات غير الرسمية، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائهم. هذا النوع من الطقوس يعتمد على الاتصال الشخصي بشكل مباشر أين يحقق للمؤسسة مجموعة من الأهداف أهمها التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة في هذه الأنشطة، وكذا تجمع هذه الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت، ونفس النشاط وفي مكان واحد.

■ **الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، أي مجموعة المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس، والتي يعيشون بها أو من أجلها، فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محدودين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تتسبب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة. ولها وجهان: أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، مجتمعه وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية.

■ **النشاطات الترفيهية:** يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتعد الطرائف والنكت والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات بهدف إزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين الأعضاء في المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء

في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار كما تستخدم الألعاب لتوثيق علاقات الصداقة والثقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

- **القصص والحكايات:** تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، ومن خلالها تعتبر الشخصيات التي تمثلها رموزا تعزز مفهوم الترابط الاجتماعي للفرد بمجتمعه وبيئته المحيطة، والتعلم منها واستخلاص الدروس والحكم المستفادة وتعزيزها لصالح المنظمة، وخصوصا في حل المشاكل التي قد تعترض بعض عملياتها، مثل أن تحكي قصص نجاح أحد الموظفين حتى أصبح وزيرا أو رجل أعمال مشهورا، أو التحدث عن الصعوبات التي واجهت تطور الجهاز الإداري وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بالوضع الحالي، حيث تقوم هذه القصص والحكايات على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتفاني والإخلاص في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية التي من خلالها يتم تحقيق رغباتهم وطموحاتهم.
- **اللغة المستعملة:** يعبر عن اللغة باعتبارها أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية، مع كل ما يحمل ذلك من معان وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتأويل اللغوي المعمول به¹.

فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة، فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة اللفظية (اتصال شفوي، شخصي)، أو اللغة المكتوبة (اتصال رسمي) يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، باعتبار اللغة جزءا من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد، والتي يعبر عنها من خلال اللغة المستخدمة للتواصل بين أفراد التنظيم، فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم التي يجب مراعاتها في عملية الاتصال معهم، كما أن عدم إجادة الأفراد العاملين للغة المستخدمة داخل المؤسسة من شأنه أن يخلق العديد من العوائق الاتصالية، بحيث يكون هناك صعوبة في فهم اللوائح والتعليمات وما هو مطلوب منهم بشكل صحيح، كما أنهم لا يستطيعون التعبير عما يريدون قوله حقا بشكل صحيح وصريح.

واللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط لفهم ثقافة الأفراد، وإنما تتعدى ذلك إلى اللغة غير المنطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد، وهذا ما نجده في كتابات إدوارد هول والذي ركز على أهمية اللغة غير المنطوقة أو ما يعبر عنها باللغة الصامتة والتي تبرز في أشكال مختلفة، منها حركات

¹ موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.

الجسد من إيماءات وإشارات وهيئات، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى الخصائص الفردية لكل إنسان، أي المسافة الشخصية والفضاء الذي يحتاجه كل إنسان في تفاعله مع الآخرين، أو ما قد يظهر من خلال متممات كاللباس ومظاهر الزينة، والتي تبرز تراث وثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام.

■ **الرموز:** هي عبارة عن إشارات مميزة مثل الشعارات واللوجو والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة، كذلك تصميم فضاء المؤسسة يعكس ثقافتها الاتصالية ويعطي فكرة عن طبيعة العلاقات ونوع الاتصال الخاص بها على المستويين الداخلي والخارجي. فعلى سبيل المثال نجد مؤسسات عالمية على غرار مؤسسة **google**، والتي تعتمد مبدأ الشفافية في تصميمها لمقراتها من خلال استخدام الزجاج الشفاف للفصل بين مكاتبها، والتي تعبر عن مرونة الاتصال داخلها، والذي يتم في كل الاتجاهات بين الرؤساء والمرؤوسين لدرجة عدم تمييز الفرق بينهما.

وهو نفس الشيء الذي اعتمدته شركة **أديداس** لصناعة الأحذية والملابس الرياضية حيث قامت بالانتقال مؤخراً إلى مقرها الرئيسي الجديد في ألمانيا، هذا المبنى الجديد والذي يعتبر تحفة معمارية فريدة، والذي قامت بتصميمه وتنفيذه شركتا: **KINZO** and **kadawittfelr** الألمانية، حيث تميزت المكاتب في تصميمها بنوع من الاتساع لضمان حرية التنقل والشعور بالراحة ووجود كلتا الإضاءتين الاصطناعية والطبيعية، مع وجود قسم خلفي لكل مكتب من أجل الاحتفاظ بالأغراض الشخصية وتعليق الملابس والحقائب الأمر الذي يشعر وكأنك في المنزل مما يعزز الشعور بالانتماء. وقد لاقت هذه الالتفاتة الترحيب من طرف الموظفين، حيث عبر مسؤولو الشركة عن ردة الفعل الطبيعية من الموظفين بعد أن أعطتهم الشركة كل هذا الجمال هي أن يبذلوا المزيد من الجهد لإنتاج المزيد من الأفكار، والإبداع وتنمية أرباح الشركة،¹ حيث اعتمدت الشركة في تصميمها للمقر على اللونين الأبيض والأسود، واستخدم أيضاً اللون الرمادي الفاتح بشكل واسع، هذه الألوان لم يتم اختيارها اعتباطياً، فتعزيز شعور الرضا لدى موظفيها كان المعيار الأساسي لاختيار هذه الألوان والتي تعتبر ألواناً رزينة محايدة تعطي إحساس بالهدوء والثبات وتبعث الشعور بالإيجابية وترفع الروح المعنوية.

¹ الكيف، **المبنى الرئيسي الجديد لشركة أديداس الرياضية**، 2018، متاح على الموقع: <https://alcafe.wordpress.com/> ، تاريخ الاطلاع على الموقع: 03 / 04 / 2021، الساعة: 17:37.

3. مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم رضا العمال بالمؤسسة:

تختلف التنظيمات عن بعضها البعض فلكل تنظيم ثقافته وتقاليده وأهدافه، وكل موظف هدفه إيجاد تنظيم مناسب لإشباع حاجاته ومتطلباته، وأهمها الراحة النفسية في العمل، فالعمل ليس عملاً اقتصادياً فقط، وعلى القائد أن يدرك هذا، لأن العامل عندما ينخرط بالعمل وأجوائه وتتوسع ثقافته وطموحاته يدرك أنه ليس بحاجة إلى دعم اقتصادي ومادي ومكافآت فحسب، بل هناك ما هو أكبر من ذلك على غرار تثمين المجهود المبذول وتعزيز مشاعر الاحترام والتقدير، لأن التوجيه السلوكي هو من أهم أهداف المنظمة لأن هذا هو أساس النجاح.¹

باعتبار أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح بحيث تتفاعل مع مختلف السياقات والمتمثلة في البيئة الاجتماعية الثقافية، السياسية، التكنولوجية، القانونية، الأيكولوجية والاقتصادية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها، على افتراض أن هناك علاقة ارتباطية بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، هذا الأخير الذي يساهم في تشكيل ثقافتها الاتصالية والتنظيمية، والتي تؤثر بشكل كبير على تعزيز الرضا الوظيفي والذي يعتبر نتاجاً لمتغيرات بيئية داخلية وخارجية تحكمها العديد من الأبعاد والمؤشرات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.3 البعد السوسيو-الثقافي:

يعبر عن المؤسسة بالكيان الاجتماعي، هذا الكيان الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث يؤكد عالم الاجتماع سان سوليو في العديد من أبحاثه أن المؤسسة مسألة اجتماعية، فهي القوة العاملة هي الأداة والقلب النابض للأداء المؤسسي.²

هذه القوة التي تمتلك عادات وقيماً سوسيو ثقافية عامة مشتركة إضافة إلى مختلف الثقافات الفرعية الناتجة عن التنشئة الاجتماعية لهؤلاء الأفراد، والذي يشكل لهم المحيط الداخلي للمؤسسة بيئة جديدة وفرصة لاكتشاف وتعلم ثقافات أخرى في إطار الثقافة العامة للمؤسسة، هذه الاختلافات السوسيوثقافية تلعب الثقافة الاتصالية دوراً كبيراً في تنظيمها وتوجيهها داخل المؤسسة، باعتبار أن العادات الاتصالية تختلف من مجتمع إلى آخر.

¹ فانتن عوض الغزو، القيادة الإدارية والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 158.

² عتيقة حرارية، خالد تيطراوي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

ولقد قسم الباحث الفرنسي **لويس جان** في كتابه: **التقاليد الشفهية ذاكرة وثقافة المجتمعات** إلى مجتمعات ذات ثقافة اتصالية شفوية على غرار المجتمع الجزائري الذي يلعب فيه الاتصال الشخصي دورا مهما داخل المؤسسة الجزائرية، ومجتمعات يتجاوز فيها الاتصال الشفوي مع المكتوب، وهو الأمر الشائع في المجتمعات الأوروبية، هذا النوع من الثقافات يساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال التأثير على قنواتها الاتصالية بشكل مباشر.

هذا النوع من القنوات يسمح بتدفق الرسائل والمعلومات بين المستويات التنظيمية بسهولة، مما يعزز المشاعر النفسية المتعلقة بالراحة والرضا والمتعلقة بسهولة الحصول على المعلومة، وبالتالي إشباع للحاجات والرغبات والتوقعات من العمل بما يتناسب وما يقدمه العاملين من جهد في إنجاز مهامهم.

إن سهولة العمليات الاتصالية داخل المؤسسة تسمح بخلق محيط اجتماعي مناسب لتكوين علاقات الصداقة بين مختلف المستويات التنظيمية، من خلال قدرة المرؤوسين على الاتصال بالمشرفين بأريحية، والتي تسمح بإجراء مختلف المناقشات حول العمل، كما تمكنهم من عرض مشكلاتهم ومحاولة إيجاد حلول مشتركة لها، والتي تسمح بخلق مشاعر إيجابية نحو العمل وكذا تعزيز قيم الاحترام والتقدير التي تولد الشعور بالانتماء والولاء كتعبير عن الرضا الوظيفي.

2.3 البعد الاقتصادي:

القيمة الاقتصادية هي غاية وجود المؤسسة من الأساس، هذه البيئة ترتبط بمختلف أوجه نشاط المؤسسة الهادفة لإيجاد القيمة المضافة، إن وجود المؤسسة في بيئة اقتصادية شديدة التنافس من شأنه التأثير عليها من خلال الأجور الممنوحة للأفراد، وكذا دوران العمل والتغيب والتأخيرات التي تحدث نتيجة تقديم عروض أفضل للعامل، وبالتالي تخليه عن مؤسسة ما وتفضيله لواحدة أخرى هذا الأمر يحدث نتيجة عدم وجود ثقافة اتصالية قوية تعزز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة والذي ينبع عن الرضا الوظيفي.

إن تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة يقلل من عمليات التخلي عن المناصب، من خلال الاستجابة لتطلعات الفرد المادية (الأجور، المكافآت)، من خلال تقوية القنوات الاتصالية والتي من شأنها منح المؤسسة المعلومات حول التوقعات المادية للعمال حول الرواتب والمنح، والذي من شأنه أن يحدد مدى الرضا الوظيفي من عدمه، ففي دراسة أجراها كل من **عبد الله الزامل و عبد المنعم خطاب** على عينة مكونة من **402** مفردة حول العاملين في الخدمة المدنية بمعهد الإدارة العامة بالرياض تبين أن معظم العاملين

غير راضيين عن وظائفهم لعدم كفاية المرتب للأعباء المعيشية و عدم ربط المرتب والترقية والمكافآت التشجيعية باتجاه العمل.

وتؤكد دراسة أجرتها الباحثة رماش صبرينة على مؤسسة سونلغاز أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ: 83% أن هذه المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات لما تحققه من حوافز مادية ومعنوية لعمالها، إضافة إلى وضوح قوانين العمل بها.¹ إن عدم وجود اضطرابات يؤكد أن العمال راضون عن المؤسسة وعن وظائفهم، وعن مختلف الحوافز والمكافآت التي يتلقونها من طرفها.

إن تحقيق هذا النوع من الرضا يستلزم وجود ثقافة اتصالية قوية داخل المؤسسة، تمكن العامل من التعرف أكثر على قيم، تاريخ، قوانين العمل الخاصة بالمؤسسة التي ينتمي إليها من خلال تنظيم مجموعة من الورشات و الأيام الدراسية، والتي تمكن العاملين من الاضطلاع على القوانين التي تحكم النظام الداخلي بها، بما في ذلك سلم الأجور والحوافز والعقوبات، كما تعتبر فرصة للعاملين للاتصال بجميع المسؤولين بطريقة غير رسمية، حيث تستعمل مختلف الدعائم من أجل بلوغ أهداف داخلية خاصة بالعمال من خلال التعبير عن انشغالاتهم أو عرض أفكارهم أو التعبير عن مشاعرهم لتقادي حالات عدم الرضا.

وتعتبر هذه الوسائل إحدى طرق الاتصال المباشر التي تستخدم لعرض إنتاجية الأفراد، والتي تترجم من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما تعتبر فرصة للعاملين بالمؤسسة لإقامة الحوارات وجلسات العمل لتبادل الأفكار والآراء أو لتوسيع المشاركة المتبادلة ما بين الموظفين، والذين قد لا يمكن الالتقاء بهم في مناسبات أو أوقات أخرى في الغالب، كلها عناصر تسعى لتحقيق احتياجات الفرد والقدرة على الاطلاع على مشاعرهم اتجاه وظائفهم، اتجاه زملاء العمل وكذا اتجاه رؤوسهم مما يسمح بمعالجة الاختلال وإصلاح العلاقات لتوفير بيئة عمل ملائمة.

3.3 البعد السيكلوجي:

باعتبار أن الرضا الوظيفي مسألة ذاتية مرتبطة بمشاعر الفرد والتي تترجم من خلال سلوكيات معينة تعبر عن حالة العاملين داخل المؤسسة، حيث يتم قياس الاتجاهات النفسية للعاملين حول العمل من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية كالاستبيانات و التي تحدد مستوى الرضا والذي يقسم حسب مقياس ليكرت إلى خمس درجات (راضي تماما، راضي، متوسط الرضا، غير راضي، غير راضي بشدة)، أو استخدام

¹ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 323.

المقابلات الشخصية للعاملين مثل تلك التي أجراها فريدريك هزنبيرغ (Frederik Herzberg) والتي كان الهدف منها التعرف على مختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من عدمه .

يعتبر الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية متغيرة لأنه يرتبط بالعامل ذي الطبيعة السيكلوجية المعقدة ذات الاتجاهات والمعتقدات والمشاعر والقيم المختلفة، والتي قد تتغير من فرد إلى آخر حسب الموقف المتاح، أو مدى تقبل الرسائل الموجهة من المؤسسة نحو العاملين وفهمها بشكل صحيح، ومحاولة تفادي حالات التوتر بين مصدر المعلومات ومتلقيها، لأن هذا التوتر يخلق ما يسمى بالحاجة إلى الاتصال لإزالة الغموض حول موقف معين والتعريف به بشكل سليم.

فدور الثقافة الاتصالية هنا هو خلق مجموعة من القيم والقوانين التي تضبط ردود الفعل واستجابات العاملين مع إمكانية التنبؤ بها مستقبلاً، الأمر الذي لن يتحقق إلا من خلال رضا العاملين عن المؤسسة والوظائف التي يشغلونها من خلال إشباع الحاجات الفسيولوجية والدوافع النفسية الخاصة بهم.

هذه الحاجات يمكن التعرف عليها من خلال فهم عميق لمشاعرهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم، من خلال المزاوجة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وتغليب الاتصال الشخصي في حل المشكلات كأحد القيم الثقافية المتبناة من طرف المؤسسة.

هذه القيم تعتبر الأساس في تعزيز الرضا الوظيفي الذي يعتبر الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين، وينعكس إيجابياً على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية¹ . باعتبار أن الضغوط بشكل عام والضغوط المهنية بشكل خاص تعتبر المفتاح الأول والأساسي للرضا بشكل عام والرضا الوظيفي بشكل خاص.

هذا النوع من الضغوط تتم معالجته من خلال ترسيخ مجموع من القيم والمعتقدات والقوانين والعادات التي تسمح بالتعبير عن هذه الضغوط بأريحية، الأمر الذي يعطي الفرصة للأفراد للتكيف النفسي، والذي يعتبر من أهم العوامل المسببة للشعور بالتوافق والانسجام والسعادة في تأدية العامل لمهامه، وبالتالي شعوره بالرضا عن العمل الذي يقوم به، وهذا ما تحاول الثقافة الاتصالية خلقه من خلال محاولة التغلب على العوائق والحواجز الاتصالية، وتبني مفهوم المرونة الاتصالية كأحد القيم التنظيمية داخل المؤسسة بغية توفير البيئة والمناخ المناسب للعمل بتوفير سبل الراحة لكي يزداد ارتباط العامل بوظيفته وبالمؤسسة التي ينتمي إليها.

¹ عويد المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1993، ص 21.

4.3 البعد التنظيمي:

إن عملية نقل وتبادل ونشر المعلومات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي عملية معقدة، حيث تخضع لمجموعة من الشروط والميكانيزمات المحددة في إطار الاتصال الرسمي أو غير الرسمي، والذي يخضع لشروط الجماعة، بهدف تكوين وتحسين الفعالية الاتصالية الفردية والجماعية داخل التنظيم بالموازاة مع وظائفها الإدارية.

هذه الوظائف الإدارية يتم تقسيمها داخل المؤسسة وتوزيعها على الوحدات المختلفة التي تتكون منها، بحيث تراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعاً من التعاون بين الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاوناً منسقاً لمنع التضارب أو الازدواجية، والذي من شأنه أن يخلق نوعاً من التوتر بين العاملين.

إن عملية التنسيق بين وظائف الإدارة يحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.¹ هذا النوع من التنسيق يساعد في إمكانية تدوير العمل بمعنى الاضطلاع على مهام الآخرين و تنفيذها إذا اقتضت الضرورة ذلك، أو حتى من باب كسر الروتين أي الانتقال بين المهام الأمر الذي يعبر عن المرونة في العمل مما يعزز الشعور بالأهمية و المسؤولية و الرضا لدى الموظفين، وتجنب النمطية والملل الذي يشعر به الفرد أثناء تأديته لمهمة واحدة كل يوم لفترة معينة كالعمل في شكل سلسلة (le travail à la chaine) المقترح من طرف تايلور، والذي يخدم مصلحة المؤسسة في إنجاز العمل بأقصى سرعة ممكنة، دون مراعاة لمشاعر العاملين حول تأديتهم لنفس المهمة لفترة طويلة والتي تقتل روح المبادرة وتكرر أي شكل من الأشكال الاستقلالية مما يولد الشعور بالإحباط لدى العاملين.

هذه العملية تتم من خلال ثقافة اتصالية مدروسة تستخدم مجموعة من الوسائل والدعائم الاتصالية المختلفة من أجل تحقيق الترابط والتعاون بين أفرادها والسعي المشترك لتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الداخلي بتسييرها للعملية الإدارية بفعالية من جهة وتقوية العلاقات الاجتماعية بين أفرادها من جهة أخرى، وذلك من أجل إشباع الحاجات الاتصالية للأفراد وزيادة الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي من خلال تحقيق هذه الإشباعات. حيث أثبتت دراسة للباحث **هوبوك (Hoppok)** أجراها على مصنع صغير بالولايات المتحدة

¹ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الأمريكية بولاية بنسلفانيا (Pennsylvania) أن العمال الراضون هم الذين يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل مع رؤسائهم وزملائهم.¹

إن تحقيق هذه الإشباعات يتم من خلال تشجيع الاتصالات غير الرسمية دون الإفراط فيها، وهو ما أشار له باتسون ووتسلافيك إلى أنه يجب السماح بهذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة لتكوين مناخ علائقي جيد، فالاتصالات الرسمية التي تخلو من المشاعر تؤدي إلى عالم من العلاقات المصطنعة وكذا خلق جو متوتر وبيئة عمل مشحونة غير مرغوب فيها والتي تؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا الوظيفي.²

5.3 البعد الإستراتيجي:

يمثل البعد الاستراتيجي القوة التي تهدف إلى التوجيه، المراقبة، التأثير والتحكم في مجموع الاستراتيجيات الفردية، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية متينة، هذا البعد قارب بين وظائف الاتصال ووظائف الإدارة، فالإدارة تنطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل ضمان تحقيق هذه الوظائف لأهدافها فعمليات التخطيط، التوجيه، التنظيم، التنسيق والمراقبة تعتمد على توافر المعلومات والبيانات الكمية والوصفية والتي تسمح بإنشاء مختلف الخطط وكذا القدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات، والتي تعتبر أحد أهم محددات الرضا الوظيفي حسب هوبوك (Hoppok) الذي يؤكد أن الموظفين الراضين هم من تم إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.³

كما تعتبر ثقافة إحكام الرقابة ضرورة ماسة لسير العمل عن طريق كتابة التقارير، والتي تمكن الإدارة من تقييم النتائج ومستويات الأداء⁴، هذا النوع من الرقابة يساعد في تقريب وجهات النظر وتبني المفاهيم المشتركة من خلال القيم الاتصالية المتبناة من طرف المؤسسة، والتي تستخدمها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والذي يعتبر من أصعب العمليات الإدارية في المؤسسة، أين يجب ترسيخ قيم الرقابة داخل المؤسسة لدى العاملين، وعدم التخوف منها حيث يعمل الاتصال على شرح هذا النوع من العمليات وإبراز أهميته، وعدم ربط مفهوم الرقابة بمفهوم العقاب والثواب، وإنما التأكيد على دوره في تحسين الأداء وتشخيص مواطن القوة والضعف الخاصة بأداء العاملين، ومن ثم تبني إستراتيجية مناسبة تتناسب وأهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء بما يحقق الرضا لكلا الطرفين.

¹ بوذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² Christian Michon, Christian Michon, op cit, P 03.

³ بوذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 137.

إن نجاح المؤسسة في إرضاء جماهيرها الداخلية من شأنه تحسين الصورة الداخلية للمؤسسة، والذي أصبح يتعلق بمدى فهمها للعاملين بها، عن طريق فهم اتجاهاتهم ومشاعرهم حول العمل الذي يقومون به واتجاه المؤسسة بشكل عام، الأمر الذي يلزمها بترسيخ قيم الثقافة الاتصالية بفعالية داخلها وفق ميكانيزمات محددة لتسيير العنصر البشري بفعالية، حيث تجمع أغلب الدراسات أن العاملين الراضين عن عملهم يحققون أقصى أداء ممكن.

رابعاً: آليات التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين

1. مفهوم التحفيز:

لقد حظي مفهوم التحفيز باهتمام العديد من الباحثين في العديد من المجالات، كالتعليم وإدارات الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات الحكومية أو الاقتصادية، بالنظر لأهميته في الدفع بالأفراد لتقديم أقصى أداء ممكن وقد ارتبط هذا المفهوم بالجوانب المادية أو المعنوية للأفراد أو كليهما معا ومن بين هذه التعاريف نستعرض ما يلي:

يعرف التحفيز على أنه: "تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة الاستمرارية والتجديد".¹

ويعرف أيضاً بأنه: "وسيلة للتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا بدوره يستدعي الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة".²

وهناك من يعرف التحفيز على أنه: "مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة".³

يمكن أن نعرف التحفيز على أنه مجموع العطايا والقيم المادية والمعنوية، والتي تمنحها المؤسسة للعمال نظير المجهودات التي يبذلونها في العمل، بهدف تحسين ظروفهم المادية والنفسية وإرضاء دوافعهم

¹ محمد الصريفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، عمان، الأردن، ص46.

² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 141-143.

³ نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص42.

الداخلية، باعتبار أن الحافز هو الوجه المحرك للدافع، بغية إثارة الرغبة لديهم للشعور بالرضى وببذل المزيد من الجهد لتحقيق أقصى أداء ممكن.

2. أنواع الحوافز:

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الحوافز والتي قام الباحثون بتقسيمها حسب العديد من العوامل كطبيعة الحافز، المستفيد من الحافز، أو حسب أثر الحافز وكلها تصب في بوتقة واحدة وتمثل الأساليب المستخدمة من طرف المؤسسة، لتحفيز العاملين وتحقيق رضاهم ورفع روحهم المعنوية للعمل بفاعلية والحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وقد اكتفت الباحثة بالتقسيم حسب طبيعة الحافز والذي يقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية بالشكل التالي:

1.2 الحوافز المادية:

وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية، وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل، إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه والمتمثلة في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات ولحصول على نسبة من الأرباح.¹

1.1.2 أشكال التحفيز المادي:

تتعدد أشكال التحفيز المادي، ولعل أهمها ما يلي²:

- **الأجور والمرتبات:** يمثل الأجر أهم الحوافز المادية التي تدفع الأشخاص إلى بذل الجهد والعمل، إذ كلما زاد حافز العامل كلما أدى ذلك إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزا إضافيا للعامل لبذل المزيد من الجهود، وهي متنوعة لتشمل العلاوات، المنح، البدلات، المكافآت، العائد من تخفيض التكاليف وطبيعة العمل وتعويضات التخصص، التفريق والخطورة والتمثيل.
- **ضمان استقرار العمل:** يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأشخاص لأن انقطاع الشخص عن العمل يسبب له انعدام دخله تماما، وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصرا

¹ معمر داوود، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، دن، القاهرة، 2003، ص 28.

يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل، ويزيل الخوف والقلق من حياتهم، وبالتالي يكونون في وضع أحسن من حيث القدرة على الأداء.

- **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الشخص (الآلات والتجهيزات، مكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملاً مؤثراً على أداء الأشخاص في العمل ورغبتهم به، إذ كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل أحسن كان استعداد الشخص للعمل أكبر.
- **المزايا العينية التي تحمل قيمة مادية:** مثل الأجهزة، بطاقات السفر أو الغذاء، حضور الحفلات، مهمات السفر، الأدوات الشخصية، الموسوعات أو الكتب.
- ويركز التحفيز المادي حسب **رشيد قوادي** على ما يلي¹:
- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهد والتميز في الأداء.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل وأسرته.
- إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

2.2 الحوافز المعنوية:

هي مجموعة الحوافز التي تتجاوز النواحي المادية للعامل، ويمكن أن تتعلق بشخصه مثل خصائص العمل من تنفيذ وتكرار في تنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء، أو معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل: الإشراف، القيادة، الزمالة، اللوائح والنظم الموجودة.

1.2.2 أشكال الحوافز المعنوية:

- تتجه الحوافز المعنوية لإشباع الحاجات الفكرية والنفسية والاجتماعية للشخص العامل، ومن أهم مجالاتها ما يلي²:
- **فرص التقدم والترقية:** والمتمثلة في إمكانية التقدم في الوظيفة والعمل وكذا النقل إلى مراكز وظيفية ذات مكانة أعلى.

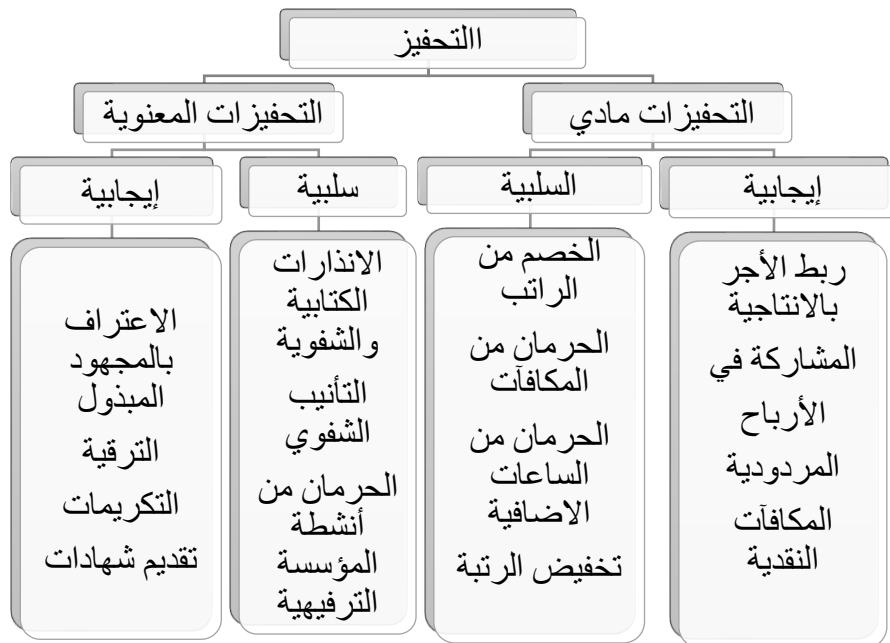
¹ رشيد قوادي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- **توسيع دائرة الإشراف في العمل:** تتمثل في منح الشخص المتميز المزيد من السلطات في اتخاذ القرارات، وكذا منح الشخص ذي الأداء غير العادي المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في العمل، لتقليل الإشراف عليه وتعزيز دوره عبر تزويده بسلطات أوسع تسهل له ممارسة النفوذ الإيجابي.
- **الاعتراف بالجهود المبذولة ونتائجها:** كاعتراف الإدارة بما قام به الشخص من جهود أدت إلى نتائج مميزة (تقديم أوسمة، مكافئات، شهادات... إلخ) والتحدث عن الإنجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها (مدح العامل المتميز والثناء عليه أمام زملائه... إلخ).
- **تقدير الإدارة للأداء المتميز:** ويتم ذلك من خلال احترام الإدارة والسلطة الأعلى للأعمال المنجزة وتقديرها بالحوافز المقدمة، مع منح الشخص أهمية أكبر وتوليد الإحساس لديه بالتميز في العمل.
- **تعزيز الرضا عن العمل:** يعتبر تعزيز شعور العامل بالأمن فمتى كان العامل مطمئناً على صحته وعمله ومستقبله وأسرته من بعده، ومتى كان محاطاً بشبكة مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة، كلما أدى ذلك إلى تعزيز شعوره بالأمن وأبعد عنه شبح الخوف من المستقبل، وذلك من خلال دمج العامل في مجموعة العمل المناسبة والمنسجمة، والسعي إلى توفير متطلبات السرور تحقيق سعادة الشخص العامل.

والشكل التالي يلخص أشكال التحفيز في المؤسسة:

الشكل رقم 15: يمثل أشكال التحفيز داخل المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة

3. علاقة السياسة التحفيزية بتعزيز الوظيفي داخل المؤسسة:

يتطلب توفير الجو المناسب للعامل أنظمة وحوافز مادية ومعنوية مناسبة، فتوفر هذا النوع من الأنظمة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي تعزيز مشاعر الانتماء والولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف فالاهتمام بإشباع حاجات العاملين من شأنه أن يلعب دورا كبيرا في كسب تأييد جماعات العمل وتحقيق استقرار الأفراد.

فاستقرار الأفراد داخل المؤسسة يعتبر نتيجة حتمية للرضا الوظيفي الناتجة عن تصور الفرد في العمل وما يحيط به، بمعنى أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل العمليات التحفيزية الخاصة بالمؤسسة، والتي تضع عددا من العوامل للتأثير على درجة تحققه لدى الفرد والتي تختلف من فرد لآخر.¹

فهذا الاختلاف يرجع لتعدد الحاجات الاقتصادية والارتقائية التي يسعى الإنسان لسدها من خلال الوظيفة التي يشغلها، والتي تختلف من مجتمع إلى آخر فالتحفيزات المادية تعتبر أولوية للعامل الجزائري، فهو بحاجة إلى تحسين مستواه المالي أكثر مما هو بحاجة إلى قضاء عطلة ترفيهية أو حضور حفلات ومناسبات اجتماعية، وهو ما تؤكد دراسة الباحث "معمر داوود" والتي أجريت بمؤسسة سونلغاز على 120 مفردة من مجتمع البحث المقدر بـ: 800 مفردة أين بينت النتائج معدلات ارتباط عالية وقوية بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ودرجة الرضا الوظيفي قدرت بـ: 600/422 درجة مع أن العمل مناسب كذلك بـ: 600/420 درجة وهي تدل على أشكال مختلفة لرفع دخول العمال الشهرية وزيادة أجورهم، وبالتالي فالرضا عن العمل مرتبط بجو العمل وزيادة الأجر، وعدم الرضا عن العمل مرتبط هو الآخر بجو العمل وعدم زيادة الأجر، وكذلك الأمر بالنسبة للارتباط بالمؤسسة الذي بينت نتائجه تناقضا صارخا بالرضا عن العمل، إذ كانت النسبة عالية و قدرت بـ: 600/502 ولكن بمضمون سلبي، وبالتالي فالتأثير سلبي في الارتباط بالمؤسسة باعتباره ارتباطاً بالأجر فقط، دون إعطاء اهتمام للمؤسسة التي يعمل بها، بالرغم من أن أغلب العمال راضون عن عملهم، ويعتبر ذلك مؤشرا على أن العمل في المؤسسة ليس من ضمن المحاور الأساسية في حياة العمال، ويدعم صدق هذه الفكرة تفضيل العمال للعمل الخاص، والبحث عن الربح والتخلي عن العمل لو كان للعامل دخل آخر غير المرتب الذي يحصل عليه.²

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 175.

² معمر داوود، مرجع سبق ذكره، ص ص 355-356

وبالرغم من أهمية الحوافز المادية خاصة عند العامل الجزائري نظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها كأزمة السكن والمواصلات وغلاء المعيشة، والذي لا يستطيع متوسط اجر العامل الجزائري تحمل تبعاتها، فالعامل الجزائري شأنه شأن دول العالم الثالث يعتبر الحوافز المادية كتكملة للأجر المنخفض الذي يتلقاه، وبالتالي لا يوجد أثر فعلي لتأثير الحوافز المادية على رضا العامل وهو ما يؤكد **عبد الله أمين جماعة وآخرون** في دراسة قدموها حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي الخاصة بمديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية (مصر)، حيث تم استخلاص أنه لا يوجد أثر للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في العمل، حيث لاحظ الباحثون أن الموظفين يعتبرون الحوافز المادية حقًا طبيعيًا كما هو الحال بالنسبة للأجر، أي أنهم يعتبرون الحوافز جزءًا من الأجر الذي يتقاضونه بغض النظر عن الأداء، وهو ما يتم ملاحظته عندنا في أغلب مؤسسات الدولة، من خلال تحصل العاملين على نفس نقطة المردودية بغض النظر عن المردود الذي يقدمونه حقيقة في العمل، مما يثير حفيظة وامتناع البعض البعض الأمر الذي يعزز روح الاتكال والتهاون.

لكن بالرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنه لا يمكن إنكار أهمية الحوافز المعنوية، بالرغم من أن هذا النوع من الحوافز نجد التركيز عليه أكثر في البلدان المتطورة، والتي يكون مستوى الدخل لديها مرتفعًا وهو ما يؤكد **صلاح بيومي** من خلال البحوث والتجارب التي أجريتها، والتي أثبتت أن الحوافز المادية ليست الدافع الرئيسي للرضا عن العمل حيث قام أحد الباحثين بسؤال 150 فتاة من عاملات المحلات و100 من الموظفين الآخرين في إنجلترا عن ماهي العوامل التي تجعل العمل جذابا، وقد قسمهم إلى 12 مجموعة فأجاب غالبيتهم بأنه: الفرصة للترقية إمكانية التعلم (التدريب والتكوين)، حرية تنفيذ الآراء، تحقيق الأمان والاستقرار وأجاب البعض الآخر بأنه الأجر الحسن، أما الدراسة التي قام بها "هال بول" في مصنع الرول للأخشاب حيث كان المال مجرد واحد من 12 عاملا يؤديون إلى الرضا والسعادة.¹

فالحوافز المعنوية تساهم بشكل أو بآخر في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله، وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي، بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير للآخرين، وهو الأمر الذي أشار إليه كل من "ميلز وفورم" بأنه: "لا ترتبط دوافع العمال بالحاجات الاقتصادية فقط، فالرجال قد يستمتعون في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة إلى منافع مادية."²

¹ صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 15.

² معمر داوود، **مرجع سبق ذكره**، ص 40.

فضمان استمرارية العمال كما أشار إليه كل من "ميلز وفورم" بغض النظر على الأجر المادي تتطلب إيجاد فهم مشترك بهدف تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، عن طريق استمرار الاتصال يظل الأفراد على علم بكل ما يجري في المشروع، ومحققه من تقدم ونجاح، فالاتصال إذن يقوي الظروف الاجتماعية التي تشكل دورها حافزا للأفراد.¹

هذه الظروف الاجتماعية والتي تكون نتيجة للعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الأفراد داخل المؤسسة وبين العمال والمشرفين عليهم، إلا أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع، والتي يعتمد عليها رؤوسه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين في حد ذاتهم فكلما زادت الحوافز التي هي تحت سيطرة المشرف، كلما ارتفع تأثير سلوك المشرف على رؤوسه، وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين، كلما زاد رضاهم عن العمل²، كما أن طريق وأسلوب الاتصال الذي يستخدمه المشرف مع العمال يلعب دورا كبيرا في تحقيق الرضا من خلال اختيار طريقة الكلام المناسبة، الاستماع والإصغاء الجيد مع الانتباه للاتصال اللفظي كحركات اليدين والجسد وإيماءات الوجه، كون هذه التصرفات تكون تحت الملاحظة الدقيقة وموضع تحليل ونقد من طرف العاملين، ولهذا يستحسن بالمشرفين الاحتفاظ بالابتسامة وحسن الإصغاء، والتعامل بلباقة من خلال دعوة العاملين بأسمائهم الأولى وإطلاعهم على جميع المعلومات التي هم بحاجة إليها، كل هذا يعتبر من التحفيزات المعنوية والتي تساهم في شعور الفرد بالاهتمام.³

وعليه فإن من واجب القيادة الإدارية العمل على تحسين فعالية الاتصال بالمؤسسة، وذلك من خلال تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطاتها حتى يكون على علم بما يجري داخل مؤسستهم، وحتى لا تدع المجال للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعات العمل على نشر الشائعات التي تؤثر سلبا على سير المؤسسة ككل وبذلك كله سوف تسود الثقة بين العمال والإدارة، ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على رفع الأداء.⁴

خامسا: انعكاسات المعوقات الاتصالية على الرضا الوظيفي للعمال

¹ صلاح الشينواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 288.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 146، 149.

³ وهبة مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تدبير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008، ص 101.

⁴ رشيد قوادري، مرجع سبق ذكره، ص 191.

عادة ما تعترض العملية الاتصالية العديد من المؤثرات والمعوقات، والتي تحد من فعالية الاتصال وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية، كون هذه العوائق تشوش على عناصر الاتصال الفعّال، مما يؤثر على عملية تبادل الأفكار والاتجاهات كما تقلل من التأثير المرغوب فيه من العملية الاتصالية ككل.

1. تعريف المعوقات في مجال الاتصال:

يقصد بمعوقات الاتصال الصعوبات والمشاكل التي تعترض أحد عناصر العملية الاتصالية، وتؤثر في فعاليته وقدرته على أداء الدور المنوط به، وتؤثر في إدراك ووصول الرسالة بشكل جيد.¹ وتعني أيضا مجموع العوامل التي تعيق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال التنظيمي، ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب الإدراك الانتقائي، أو المشكلات اللغوية أو الكم الهائل من المعلومات.² كما يقصد بها أيضا كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤثر في إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها، أو تؤثر في تتميتها.³ وهي كذلك جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تأخر إرسالها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها، أي أن كل عائق يقلل من فاعلية الاتصالات مما يجعلها لا تحقق الغرض المطلوب منها بالدرجة المناسبة.⁴

مما سبق يمكن تعريف العوائق الاتصالية على أنها: تلك الحواجز والصعوبات التي تواجه العملية الاتصالية وتحد من فعاليتها أي تحول دون تحقيق الهدف أو النتيجة المرجوة من طرف المرسل والمتلقي بقصد أو بدون قصد، والمتمثلة في مجموعة العوائق المتعلقة بأطراف العملية الاتصالية منها ما هو شخصي أو فيزيقي وقد تكون عوائق متعلقة بالوسيلة الاتصالية في حد ذاتها.

2. العوائق الأساسية للاتصال التنظيمي:

تعترض الاتصالات في المنظمات جملة من العوائق التنظيمية النفسية والاجتماعية، فنية، فيزيقية وثقافية، والتي من شأنها أن تؤثر سلبا على نجاعة العملية الاتصالية الأمر الذي يؤثر على أهداف المؤسسة ومستوى رضا العمال. وقد حددت صبرينة رماش العوائق الأساسية للاتصالات الفعالة فيما يلي:

¹ لباز بن زيان، شوقي قاسمي، عوائق الاتصال في المؤسسة المدرسية، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 08، 2017، ص 307.

² عبد الله مساعد سعد، معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، دار العلوم للطباعة والنشر، 2003، ص 72.

³ علي محمد عبد الوهاب، معوقات الاتصال في الجماعات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص 13.

⁴ العثيمين فهد بن سعود، الاتصالات الإدارية، دار يثرب، المدينة المنورة، ص 39.

1.2 العوائق الشخصية:

وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعه و نزعتة و ما شابه ذلك من جوانب خاصّة بقيم الفرد، والعاملين كبشر يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم ومشاكلهم، ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالي إدراكهم وتقديرهم للأمور بطريقة متباينة تتواكب وتتوافق مع آرائهم وميولاتهم واتجاهاتهم، ومن ثمّ يتوقّف تفسير العامل لمضمون الرسالة على طريقة وأسلوب تفكيره وعلى حالته المزاجية والنفسية وعلى توازنه الاجتماعي¹، ويمكن تقسم هذا النوع من العوائق إلى ما يلي:

1.1.2 عوائق خاصة بالمرسل:

تتخصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التّنبُّر بالعوامل الفرديّة أو النفسيّة التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك والشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل:

- "دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا، ولا تكون لمصلحة المستقبل.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم بها المرسل للمعلومات التي لديه.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات، والتحيز لطبيعة الأمور والأحداث وعدم قدرته على فهم نمط الطرف الآخر.²

2.1.2 عوائق خاصة بالمستقبل:

لقد أثبتت العديد من بحوث الاتصال أنّ هذه العمليات لا تتم بطريقة عشوائية، فضلا عن كونها عمليات غير نمطية بين أفراد جمهور المستقبلين، حيث توجد مجموعة من الاختلافات بينهم في درجة

¹ منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 62.

² صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 104.

ونوعية التعرض والتفسير والتذكر واتخاذ القرارات، مؤسسة على حرية الاختيار المتاحة للأفراد في قراءة أو مشاهدة أو سماع الموضوعات المختلفة في الوسائل المختلفة وتفسيرها وتذكرها، بما يتفق مع اتجاهاتهم واهتماماتهم وثقافتهم، وهو ما يمن أن نطلق عليه عنصر الانتقائية أو الاختيارية، والذي يرتبط أساساً بعمليات الدفاع الإدراكي لدى المستقبل والتي يمكن تحديدها في أربع عمليات هي:

- **"التعرض أو الانتباه الانتقائي:** والذي يتمثل في اتجاه المستقبل إلى قراءة أو مشاهدة أو سماع وسائل معينة، والانتباه إلى بعض هذه الوسائل بما يتفق مع ميوله واتجاهاته واهتماماته وثقافته.
- **الإدراك أو التحريف الانتقائي:** يتمثل في الإدراك أو التفسير الخاطئ للمعنى المقصود في الرسالة من قبل المتلقي، بطريقة تجعل هذا المعنى مختلفاً عن المعنى الذي قصده المرسل، نظراً لأن الرسالة من خلال الحاجات والقيم والاتجاهات الخاصة بالمتلقي، وقد أثبتت بعض الدراسات أنه في حالات خاصة وتحت ظروف معينة يعتمد بعض أفراد الجمهور إلى تفسير الرسائل الإعلامية أو الدعائية أو الإعلانية تفسيراً خاطئاً، وتعريف معناها بما يجعلها متماشية ومتطابقة مع آرائهم واتجاهاتهم وعاداتهم.
- **التذكر الانتقائي:** والذي يتمثل في قدرة الفرد المتلقي على نسيان أو تذكر موضوعات معينة من بعض الموضوعات أكثر من غيرها، بسبب تأثيرها في بعض المفاهيم والحاجات والقيم الإنسانية لديه.
- **القرار الانتقائي:** والذي يتمثل في قدرة الفرد المتلقي للرسالة على التأثر بمضمونها بالطريقة والأسلوب الذي استهدفه المرسل، ونظراً لوجود اختلافات متنوعة بين أفراد الجمهور فإن درجة تأثرهم بالرسالة واستجابتهم للدعوة المتضمنة فيها تختلف بالتالي".¹
- "عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات، فقد يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية، فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق أو القلق، نتيجة انخفاض روحه المعنوية بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال، ومثال على ذلك إذا أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين و قال له أريد ذلك فوراً، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت حالته النفسية عالية، بأن التقرير له صفة الاستعجال، وقد يفسره إذا كانت حالته

¹ هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الأزريطية، الإسكندرية، 2000، ص 81.

النفسية سيئة بأن الرئيس يستهزئ منه ويتعالى عليه، أو أنّ الرئيس يعلم بإهماله أو بطئه في العمل ويريد توبيخه.¹

- عدم المعرفة الكافية لدى المستقبل وعدم قدرته على الاستنتاج والتحليل لذلك تنبّهت بعض المؤسسات إلى تصنيف اتصالاتها بما يتفق والمستوى الذي توجّه إليه.

3.1.2 العوائق الخاصة بالمرسل والمستقبل معا:

قد تشمل العوائق كل من المرسل والمستقبل معا نظرا لوجود اختلافات وراثية وبيئية واجتماعية، ثقافية ودينية. والتي يعبر عنها: «بمدى تجانس خلفية المرسل والمستقبل، فإذا لم يكن هناك تجانس يصبح من الصعب نقل الأفكار، كما تؤثر المكانة الاجتماعية على الأفكار والاتجاهات، فالناس لا يعيشون في فراغ إلى أن نلقاهم، كما أنّ عقولهم ليست صفحات بيضاء ننقش عليها ما نشاء، بل على العكس من ذلك ينشغل الفرد منذ ولادته في استيعاب الأفكار والاتجاهات التي يتشبع بها، ويدين لها في الحياة، والنوعية التي ينتمي إليها من البشر»²

ويمكن تصنيف هذه العلاقة كما يلي³:

- العلاقة الوظيفية بين المرسل والمستقبل: فإذا كانت هذه العلاقة متقاربة ستكون معاني الرسالة واضحة والعكس صحيح. فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل معلومات معينة، فإنه يصيغها في رسائل تتحدّد وفقا لمشاعره وسلوكه، وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الرسائل فإنه يستقبلها تبعا لمشاعره وخبرته وخلفيته، مما يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو لم يكن يقصده المرسل.
- العلاقة الرئاسية بين المرسل والمستقبل: فإصدار المعاني في شكل تعليمات من أحد العاملين القدامى إلى أحد العاملين الجدد يختلف عما إذا كانت هذه المعاني صادرة من رئيس إلى مرؤوس.
- الخبرات السابقة: ويعنى بها نوعية العلاقات بين المرسل والمستقبل، ومدى الخبرات والتجارب السائدة في علاقتهما ببعضهما، هل هي علاقة ودّ ومحبة، أم هي علاقة كراهية وريبة، حيث ينعكس ذلك على فهم الرسالة.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعرفة، الإسكندرية، ص 404.

² طاهر مرسى عطية، فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، مصر، دس، ص 221.

³ إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سبق ذكره، ص 405.

- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء المؤسسة: والذي قد ينتج عنه مجموعة من العوائق النفسية والتي تؤثر سلباً على الاتصالات، فيسود المؤسسة جو يغيب عنه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة في مثل هذه الحالات، فإنّ دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة بطبيعة الحال هي حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء
- المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها أي: إذا كانت الاتصالات تعد عاملاً هاماً وحيوياً في المؤسسة، إلا أن الإفراط فيها أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها، فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة عبءاً ثقيلاً على المؤسسة، ويكون في كثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تتعدد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم، رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره.

2.2 عوائق فنية:

قد تتوقف العملية الاتصالية على قدرات المرسل ففشله في صياغته لرسالته أو في اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة، قد يؤثر على قدرة استيعاب المتلقي لها مما يخلق عائقاً اتصالياً يحول دون تحقيق الهدف المطلوب، ويمكن تلخيص هذه العوائق في:

1.2.2 عوائق خاصة بالرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغيّر منها أو قد تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها فللرمز عادة معانٍ متنوعة، لذلك من الضروري اختيار واحد منها، فالكلمات المستخدمة من جانب المرسل قد تصبح مصدر القوة أو الضعف في عملية الاتصال.¹

ويعد تحريف المعلومات من أهم العوائق الخاصة بالرسالة حيث يأخذ هذا التحريف صوراً عديدة منها الحذف، حيث يعتمد المرسل إخفاء الجزء الذي يعتقد أنه يضره من الرسالة أو التشويه أو الإضافة. وهذا التحريف يؤدي إلى ظهور هفوات ينشأ عنها خطأ في تفسير الرسالة المرسلة، فالقصور والتحيزات الإدراكية التي يتصف بها الأفراد تؤثر في تلقيهم للمعلومات واستيعابهم لها.

¹ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 361.

هناك كذلك المشكلات اللغوية ومحتوى وطريقة عرض المعلومات، حيث أن بعض العبارات والكلمات لها معان متعددة ومجردة، بحيث تحتل تأويلات مختلفة من طرف مختلف المستويات المهنية، ويأتي كذلك عامل ضيق الوقت، كعنصر يؤدي إلى تحريف في المعلومات المتبادلة وذلك بتقصير قنوات الاتصال الرسمية، ومن أهم هذه العوائق حسب العايب رابح¹ ما يلي:

- **وضوح المضمون:** كثيرا ما تقدم المعلومات في صورة أو صياغة لا تمكن المستقبل من فهم المضمون الذي يعنيه المرسل، فقد يستخدم مثلا تعبيرات أو ألفاظا يكون مدلولها مغايرا لدى مختلف الأطراف، أو قد لا يكون مدلولها واضحا، وقد يفترض المرسل مثلا معرفة المستقبل بخلفية أو معلومات يبني عليها مضمون رسالته، لكن متلقي الرسالة قد يكون خالي الذهن تماما عن معرفة هذه الأمور.
- **تناسق محتوى المعلومات:** إذا احتوت المعلومات على تناقضات بين جزئياتها أو إذا اعتمدت على خلفيات أو مدركات متناقضة فيما بينها، فإن فعالية الاتصال التنظيمي تقل بمقدار هذا التناقض، فمثل هذه التناقضات تخلق اضطرابا في استيعاب متلقي المعلومات، أو تدفعه إلى الانقضاء من المعلومات المعطاة فقط تلك الأجزاء المتناسقة فيما بينها أو التي تتفق مع خلفياته ومدركاته.
- **تضخم المعلومات:** وهو ما يعرف بالإفراط في مقدار المعلومات، والتي من شأنها التأثير على الاتصال التنظيمي الفعال، حيث يؤدي التعامل مع كم هائل من الرسائل إلى نقص جودة الاتصال، ومحاولة العاملين اللجوء إلى أساليب متنوعة للتعامل معها، في محاولة لتقليل الضغوط منها: تأجيل الأعمال المطلوب إنجازها أو وضعها على قائمة الانتظار مما يزيد من احتمال نسيانها، وكذا تجاهل بعض الرسائل الآتية من بعض القنوات كتجنب الرد على الهاتف، أو التغيب لنيل قسط من الراحة.

2.2.2 العوائق الخاصة بالوسيلة:

وتتمثل في مختلف العوائق التي تتعلق بالوسيلة المستخدمة، والتي تؤثر على العملية الاتصالية والمتمثلة في:

- **الأبعاد الحسية للوسيلة:** حيث تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في ملتقي المعلومات على نوعيّة الحواس التي تتلقاها، فالمعلومات المرئية أكثر فعالية من المعلومات المسموعة، وعليه فإنه كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات، كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال.

¹ رابح العايب، الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 29، جوان 2008، ص ص 182-183.

- قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد: حيث تتفاوت وسائل الاتصال من حيث قدرتها على نقل المعلومات إلى متلقيها بما يسمح له باستيعابها.
- وسيلة الاتصال غير مناسبة: فهناك الكثير من الرسائل ليس بالإمكان نقلها كتابيا أو باستخدام الهاتف، وقد تكون هذه غير مناسبة للمستقبل أو أنها ليست ذات مصداقية كافية لديه.
- وقد قام أحمد ماهر بتلخيص هذه العوائق فيما يلي¹:
- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال للوقت متاح للاتصال.
- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

3.2 العوائق التنظيمية:

- يعمل الهيكل التنظيمي لأي منشأة على توضيح العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية، ففي حالة وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده يتأثر إلى ظهور عوائق ومطبات كبيرة في عملية الاتصال، والمتمثلة في:
- تعدد المستويات الإدارية وعدم كفاءة الهيكل التنظيمي يعتبر من أكبر العقبات في عملية الاتصال، الأمر الذي يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات وكذا تعرضها لعملية الترشيح حتى تصل إلى المدير أو العكس حتى تصل إلى قاعدة المؤسسة، فيتأثر الاتصال المساعد من خلال حجب بعض المعلومات غير المرضية عن الرؤساء الإداريين، كما يتأثر الاتصال الهابط حيث تعتمد بعض المستويات إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الإدارية، وهو ما يشكل أكبر عائق أمام الاتصال الجيد والفعال².
 - التخصص يصبح عائقا في عملية الاتصال إذ المتخصصون في المشروع جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها، مما يجعل عملية الاتصال صعبة وغير مفهومة.
 - إمكانية ظهور معوقات ناشئة عن نقشي التنظيم غير الرسمي، كونه أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات، واضطراب عمليات الاتصال، لطبيعته الخفية وأهدافه التي تخدم المصالح والأهواء والتحالفات.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 361.

² صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 108.

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة، مما قد يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.¹

4.2 العوائق الفيزيائية:

- يقصد بالعوائق الفيزيائية جملة العوامل البيئية التي تحول دون الإرسال والاستقبال، أو الاستقبال للرسالة، إذ يمكن أن تكون الظروف المحيطة بعملية الاتصال مهيأة لاستقبال الفرد للمعلومات التي تحتويها الرسالة الاتصالية، كما يمكن أن تعوق استقباله لها وتركيزه عليها، ومن بين هذه العوائق ما يلي:
- وجود متلقي المعلومات في ظروف تشوبها الضوضاء والضجيج، قد يؤثر عليه بما يخلق توتراً أو ضيقاً لديه.
 - البعد الجغرافي بين طرفي عملية الاتصال بمعنى البعد المكاني واتساع الهوة بين مركز المرسل ومركز المستقبل، مما يشكل عقبة أمام الاتصال الجيد، نظراً لوجود احتمال بأن يطرأ على الرسالة بعض التغيير أو التحريف.
 - بعد المسافة بين القيادة والمستويات الأخرى يحول دون الحصول على المعلومات الكاملة المتعلقة بالتنفيذ والاعتراضات الموجودة.
 - عدم الاهتمام بتصميم المكاتب أو القاعات المخصصة للاجتماعات، والتي يشترط أن تتسم بنوع من الاتساع، توفر الإضاءة والتهوية، الأمر الذي يشعر العاملين بالراحة خلال العملية الاتصالية.
 - بعد المسافة بين العاملين ومكاتب المشرفين ورؤساء المصالح بالإدارة.
 - الضوضاء والضجيج لقرب مكاتب العاملين من مراكز الإنتاج أو الأشغال مما يعيق عملية الاتصال.
- بالرغم من تطور العملية الاتصالية واعتمادها اليوم على وسائل تكنولوجيا الاتصال واستفادة المؤسسات من هذه الأخيرة لأقصى درجة لما توفره من وقت وجهد ومال، إلا أنه في بعض الأحيان لا يمكن الاستغناء على الوسائل الاتصالية التقليدية كإجراء المقابلات الشخصية المباشرة خاصة ما يتعلق بالأمور الهامة والسريّة.

¹ محمد الشريف شريبط، مرجع سبق ذكره، ص 65.

5.2 العوائق الناشئة عن نوع شبكات الاتصال:

لقد قام **مصطفى حجازي** بتوضيح المعوقات الناشئة عن شبكات الاتصال، حيث أشار أن شبكة السلسلة تتسم بالفوضى وتشكل أكبر معوق لعملية الاتصال، ويأتي بعدها شبكة الدولاب حيث تتخذ العلاقات نموذجاً ثنائياً بين المدير و كل من العاملين، مع مركزية مفرطة وطغيان الاتصالات ذات الطابع الصاعد الهابط، واختفاء الاتصالات الأفقية، هذه الحالة الأخيرة تؤدي إلى حصر الاتصالات الإدارية، وخلق حالة من العزلة بين مختلف المواقع والأشخاص الذين يشغلونها، مما يؤدي إلى العديد من حالات الازدواجية والتضارب وهدر الجهود، أو هو يمنع استغلال إمكانيات المؤسسة على الوجه الأكثر فعالية، حيث تتاح الفرصة دوماً لكل طرف، كي يعرف إنجازات ومشكلات الأطراف الأخرى كي يستفيد منها أو يساعد على حلها.

أما الشبكة الهرمية فلا تحتاج إلى توضيح المعوقات التي تتضمنها وأهمهما الحرفية والتمسك البيروقراطي بالشكليات إضافة إلى مركزية التسيير والبطء الشديد في وصول المعلومات، مما يعرقل إنجاز الأعمال، وهنا قد تقع عملية الاتصال في شرك التمسك الحرفي بالروتين والتسلسل على حساب الهدف الذي وجدت من أجله.¹

وقد حاولت الباحثة تلخيص أهم العوائق الاتصالية التي تنشأ عن طريق اعتماد نوع محدد من الشبكات الاتصالية المتعارف عليها، والمتمثلة في:

- **العوائق الاتصالية المتعلقة بشبكة السلسلة:**
- **تأخر نقل المعلومات:** تتأثر سرعة نقل المعلومات بترتيب الأفراد في السلسلة، حيث يجب أن تنتقل المعلومات عبر كل فرد بشكل متسلسل.
- **فقدان المعلومات:** إذا تم نقل معلومة خاطئة أو غير دقيقة من شخص إلى آخر، يمكن أن يتسبب ذلك في فقدان أو تشويه المعلومات على طول السلسلة.
- **ضعف تفاعل الأفراد النهائيين:** الأفراد الذين يكونون في نهاية السلسلة قد يكون لديهم وصول محدود للمعلومات من الأفراد الذين في أول السلسلة، مما يقلل من تفاعلهم ومشاركتهم في العملية.
- **العوائق الاتصالية المتعلقة بشبكة الدولاب:**

¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- **الاعتماد على فرد واحد:** في حالة انقطاع الاتصال مع العضو الرئيسي في الدولاب، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انقطاع التواصل بين جميع الأفراد في الدولاب.
- **قلة الاستقلالية:** الأفراد قد يعتمدون بشكل كبير على الشخص الرئيسي في الدولاب لنقل المعلومات واتخاذ القرارات، مما يقلل من مستوى استقلاليتهم ومسؤوليتهم الشخصية.
- **العوائق الاتصالية المتعلقة بشبكة النجمة:**
- **ضعف الاتصال الشامل:** في حالة انقطاع الاتصال مع العقدة المركزية (العقدة النجمية)، يمكن أن يتسبب ذلك في انقطاع التواصل بين جميع الأفراد المتصلين بالنقطة المركزية.
- **الضغط على النقطة المركزية:** العقدة المركزية قد تواجه ضغوطاً كبيرة من الأفراد المختلفين الذين يحتاجون إلى التواصل معها، مما يمكن أن يؤدي إلى تأخير في نقل المعلومات.
- **العوائق الاتصالية المتعلقة بشبكة الدائرة:**
- **ضعف التنوع:** التواصل في الدائرة يمكن أن يكون محدوداً إلى أعضاء الدائرة فقط، مما يمكن أن يقلل من التنوع والتواصل مع فئات أخرى من الموظفين أو الأعضاء.

3. انعكاسات معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي:

تعتبر العوائق الاتصالية من أهم الأسباب التي تعيق عملية تحقيق الرضا لدى العمال داخل المؤسسة، كون أن معظم الدلائل المستنبطة من الأبحاث العلمية تشير إلى وجود العديد من معوقات الاتصال، والتي يواجهها الرؤساء داخل المؤسسات أثناء الاتصال مع مرؤوسيه، فعند محاولتهم نقد المعاني والمفاهيم والآراء عن طريق الرموز اللفظية وغير اللفظية، يتم تفسيرها من قبل الفرد المستلم للمعلومات في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وحالاته الانفعالية، وهذا قد يؤدي إلى فهمه لمعنى لم يقصده المرسل، كما أن هناك العديد من المتغيرات ذات الطابع النفسي التي تلعب دوراً خطيراً في تغيير المعنى الذي يقصده الرئيس عند الاتصال مع العاملين، وقد التقى حديثاً العديد من الباحثين والمتخصصين إلى التكلفة المادية والاعتبارية التي تنشأ من ضعف كفاءة وفعالية الاتصال، إذ يتوجب على القائد عند ممارسة عملية الاتصال أن تكون الرسالة متناسبة ومتوافقة مع الموقف.¹

فعلى المسؤول داخل المؤسسة أن يبين أهمية عملية الاتصال للمرؤوسين، ويوضح لهم ما هو المطلوب منهم، ويجب أن يتلقى المستقبل دوراً تحفيزياً وتشجيعياً من القائد، لتسهيل عملية تطبيق الأوامر

¹ قوادري رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 68.

ويجب كذلك تشجيع الأفراد والمرؤوسين على المشاركة في الدورات التدريبية للوقوف على أهمية القيادة وأهدافها وأهمية التحكم في تقنيات الاتصال في دعم المنظمة، والذي يقوم بدعم العملية الإدارية ككل، حيث بينت البحوث الميدانية إمكانية الاعتماد على الاتصال التنظيمي في حل المشاكل المتعلقة بالتنسيق والتخطيط، وكذا العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة.¹

هذه المشكلات الاتصالية التنظيمية والمتعلقة بالوظائف الإدارية والمؤثرة على العملية التسييرية والتي تنشأ نتيجة العديد من العوامل نلخصها فيما يلي:

- اختلاف السياق الاجتماعي والثقافي لكل من المرسل والمستقبل من شأنه أن يخلق العديد من المشاكل الاتصالية، كونها ينتميان إلى مرجعيات مختلفة، الأمر الذي يجعل من عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وهو ما يؤثر على مستوى التفاعل الإيجابي لجماعة العمل داخل التنظيم، وهو ما يؤثر على سلوك الفرد وعلى مستوى رضاه عن العمل، فديناميكية جماعة العمل تنشأ من ترابط وتناسق المجموعة، وهو ما يمكن تفسيره بسلسلة التواصل بين أعضائها أي أن هناك فهما للأوامر والتعليمات والطلبات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين الزملاء، مما يسمح بتولد علاقات المحبة، الثقة، الصداقة والإحساس بالانتماء والرضا عن المؤسسة والعمل في وقت واحد.
- عدم وجود التغذية العكسية لأن معظم الاتصالات في المؤسسات الجزائرية تعتمد على الاتصال الشفوي غير الرسمي، والذي يشكل عائقا اتصالياً في معظم الأحيان، كون هذا النوع من الاتصالات لا يتضمن الصبغة القانونية بحيث القلة القليلة فقط تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الاطلاع عليها في أغلب الأحيان، ومن ثم عدم معالجتها وعدم استغلال الاقتراحات والمعلومات الواردة فيها، كما أن التعليمات والأوامر التي يصدرها الرؤساء شفويا تخلق جوا من الشك والريبة والإحباط، وكذا عدم الارتياح لدى العمال مما يخلق شعوراً بعدم الرضا عن هذه التوجيهات التي لا تكتسي الشرعية لغياب الإجراء الورقي، الأمر الذي يترجم في تماطل العمال في تنفيذ ما هو مطلوب منهم أو عدم تنفيذها من الأساس.
- تعتبر العوامل الفيزيائية كذلك من أهم العوامل المؤثرة على العملية الاتصالية، فعدم وجود الفضاء المناسب للاتصال من شأنه التأثير على معنى الرسالة وفحواها نتيجة لوجود التشويش والضوضاء، ضعف أو قوة الإضاءة، الحرارة أو تواجد أشخاص غرباء في كل مرة تتم فيها العملية الاتصالية،

¹ Lawrence PR et Lorsh JW, Adapter les structures de l'entreprise et organisation, les éditions d'organisations, Paris, 1973, p 15.

مما يضطر المرسل لتشفير الرسالة الأمر الذي يجعل من ترجمة الرموز وتفسيرها صعبا على مستقبل الرسالة، لأن عدم القدرة على فك التشفير لا يحقق أهداف العملية الاتصالية، مما يولد شعورًا بالانزعاج الناتج عن عدم الفهم، والتأكد من المعاني الحقيقية للرسائل المرسلة، فكلما توفرت الظروف المادية المناسبة للعملية الاتصالية كالفضاء والوسيلة المناسبة يكون هناك فهم أكثر للرسالة وتحقيق الرضا عن السيورة الاتصالية بشكل عام.

خلاصة الفصل

يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية للربط بين جميع المتغيرات والوظائف التنظيمية والتسييرية داخل المؤسسة، وذلك من خلال قنواته ووسائله التقليدية منها والحديثة، والتي تساهم في خلق بيئة عمل مناسبة ومناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم، إذا تم استخدامها بالشكل الصحيح، حيث يتم تسهيل عملية الحصول على المعلومة في جميع المستويات الإدارية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة.

ولقد حاولت الباحثة في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم أبعاد الاتصال التنظيمي وكيفية انعكاسها على مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال تناول علاقة الفعالية الاتصالية وكذا دور الاتصال القيادي المعتمد وآليات التحفيز والثقافة التنظيمية المتبناة على رضا العمال من عدمه، أين تم التركيز على عناصر العملية الاتصالية والعوامل المؤثرة على مدى فعاليتها، وكذا الاهتمام بالمتغيرات البيئية للعاملين بالمؤسسة، والتي تساهم في فهم أعمق لحاجات وتوقعات الكوادر البشرية، ومدى تأثيرها على مشاعرهم اتجاه زملائهم ورؤسائهم من جهة، واتجاه المؤسسة والعمل الذي يقومون به من جهة أخرى. فاهتمام المؤسسة بهذه الأبعاد والمؤشرات يمكنها من الحصول على مزايا تنافسية فريدة تمكنها من الصمود أمام المنافسة في بيئة شديدة التغير والتقلب، وذلك من خلال إرضاء مواردها البشرية عن طريق الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت المادية منها والمعنوية، وكذا اعتماد نظام إشراف مناسب يهتم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم، وكذا تبني المؤسسة لنفس القيم الثقافية المرغوب فيها من طرف أفراد المنظمة والتي عادة ما تكون مشابهة للمجتمع الذي تنشط فيه، فجملة الاهتمامات هذه من شأنها أن تسمح بتجاوز المعوقات الاتصالية النمطية المتواجدة بالمؤسسات، وجعلها أكثر مرونة مع أي تغيرات طارئة مستقبلا على المستويين الداخلي أو الخارجي، وذلك من خلال بناء شبكة اتصالية متينة تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يسمح بتدفق المعلومات وانتقالها بسهولة وسرعة وفي الوقت المحدد بين جميع أقسام وفروع المؤسسة.

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل استكمال خطوات البحث الامبريقية وتنسيقها على ضوء ما تم طرحه في الفصول النظرية السابقة، وكذلك المعالجة الكمية والكيفية للبيانات من خلال استنتاج المعطيات الإحصائية التي تحصلنا عليها عن طريق مقياس مينيسوتا واستمارة الاستبيان بالاعتماد على برنامجي (SPSS) و (APSS) ، والتي تم عرضها في شكل جداول تكرارية بسيطة ومركبة، حتى يسهل فهمها وتحليلها بعد ذلك بشيء من التفصيل بالاعتماد على ملاحظات الباحثة والمقابلات التي أجرتها على مستوى مركب تمبيع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، ومقارنتها مع التراث النظري لتسهيل إدراكها واستخلاص الحقائق منها، من خلال اختبار فرضيات الدراسة واقتراح الحلول في شكل اقتراحات وتوصيات عملية تعبر عن تصورات الباحثة انطلاقاً من تحليلها للشواهد الإحصائية والنتائج المحصل عليها.

وعليه سوف نستعرض الجوانب التالية في هذا الفصل:

- أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بـ: الملاحظة، مقياس مينيسوتا، الاستبيان.
- ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.
- ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الجزئية والعامة.

أولاً: عرض وتحليل النتائج الميدانية:

سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل النتائج المتعلقة بأجزاء الدراسة لكل من الملاحظة، مقياس مينيسوتا والاستبيان بالاعتماد على المعطيات والبيانات الإحصائية والمقابلات التي أجرتها الباحثة على مستوى مركب تميمع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة كما يلي:

1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالملاحظة غير المشاركة:

الجدول أسفله تمثل النتائج الخاصة بالملاحظات التي تحصلنا عليها خلال الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة، أين قمنا بتصميم شبكة للملاحظة غير المشاركة معتمدين في ذلك على مختلف الأبعاد والمؤشرات المتعلقة بالمركب من جهة، وبمتغيرات دراستنا من جهة أخرى، بحيث تدل علامة (+) على وجود المؤشر من عدمه على مستوى مركب (GL1K) أما العلامة المضاعفة (++) فتدل على وجود المؤشر أكثر من مرة وفي نفس المكان، وقد خلصت هذه الشبكة إلى النتائج الموضحة أسفله:

الجدول رقم 14: يمثل ملاحظات الباحثة حول الظروف الفيزيائية بمركب (GL1K).

الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
الظروف الفيزيائية	الإنارة	طبيعية	+	جميع المكاتب والورشات
		اصطناعية	++	
	التهوية	طبيعية	+	جميع المكاتب والورشات
		اصطناعية	+	
	المحيط الحراري	مكيف الهواء	+	جميع المكاتب والورشات
		جهاز التدفئة	+	
	الرطوبة	مرتفعة	+	جميع المكاتب والورشات
		منخفضة		
	الضوضاء	طبيعية	+	جميع المكاتب والورشات
		اصطناعية	+	

المصدر: من إعداد الباحثة.

إن شعور الفرد بالرضا عن العمل ينبثق من مجموع الظروف الفيزيائية المحيطة به، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على إحساس العامل بالراحة عند أدائه لعمله، فتوفر الظروف المناسبة والجو الملائم من شأنه أن يضمن السير الحسن للمهام الوظيفية، حيث نلاحظ من خلال شبكة الملاحظة أعلاه أن غالبية المكاتب

والورشات تتوفر على نوعين من الإضاءة، الطبيعية من خلال توفر النوافذ ذات الحجم الكبير، والتي تسمح بدخول قدر كبير من الإضاءة الطبيعية، كما تتوفر الإضاءة الاصطناعية كذلك، بحيث تتوفر جميع المكاتب على أكثر من مصباح من نوعية (LED) البيضاء المريحة للعين مع إمكانية التحكم في درجة الإضاءة من القاطعة من أجل ضبط الإضاءة المناسبة بالزيادة أو النقصان حسب حاجة العاملين، الأمر الذي يسمح لهم بأداء أعمالهم بالصورة المطلوبة دون الحاجة لإجهاد أبصارهم نتيجة الإضاءة السيئة، أما فيما يخص التهوية فالمركب يعتمد على التهوية الطبيعية بشكل أساسي، أين تتوفر جميع المكاتب على نوافذ كبيرة لكن الأمر يتوقف على صاحب المكتب لتهويتها، وهو ما يعجز عنه في فصل الشتاء أو خلال الأيام التي تكون بها رياح قوية، كما لا تتوفر المؤسسة على نظام تهوية اصطناعي يقوم بشفط أو ضخ أو تنقية الهواء، وهو ما يؤرق العاملين بها، أما فيما يخص ضبط المحيط الحراري فهو يرتبط عادة بالظروف المناخية الطبيعية بحكم موقع المركب المتواجد بالقرب من البحر والمعروف بارتفاع معدلات الرطوبة، حيث يعتمد العمال بالمركب على مكيف الهواء بشكل كلي للتحكم في مستوى درجة الحرارة لتبريد المكاتب أو تسخينها، وذلك لعدم توفر أجهزة التدفئة أين يضطر العمال إلى اللجوء إلى أجهزة التدفئة الكهربائية الخاصة غير المرخصة، أين يعاني العمال من البرد في فصل الشتاء وهو الأمر الذي يعوق عملية تأدية مهامهم بالشكل المطلوب باعتبار أن معظم الدراسات تشير إلى أن راحة العامل في العمل ترتبط عموماً ببيئة عمل ذات درجة حرارة معتدلة وهو غير المتوفر بالمركب، كما يعرف المركب ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الضوضاء الطبيعية والاصطناعية خاصة في فصل الشتاء بسبب صوت الرياح والأمواج والأصوات التي يتسبب فيها الزملاء خاصة وأن جدران المكاتب غير عازلة للصوت، وكذا ضوضاء المحركات الناتجة عن قرب المكاتب من المنطقة الصناعية الخاصة بتمبيع الغاز الطبيعي، إضافة إلى صوت المركبات والاهتزازات الناتجة عن استخدام معدات الإعلام الآلي والتي تتسبب في قلة التركيز والإزعاج وتشتيت انتباه العمال، بالإضافة إلى شعورهم بالتعب والقلق وعدم الرضا اتجاه الظروف الفيزيائية بالمؤسسة، وكلها عوامل من شأنها أن تدفع العامل إلى الوقوع في ارتكاب الأخطاء والزلات المهنية نتيجة الإرهاق من جهة، وكذا انخفاض مردوديته والتي تنعكس على مردودية المؤسسة ككل من جهة أخرى.

الجدول رقم 15: يمثل ملاحظات الباحثة حول توفر التجهيزات المكتبية بمركب (GL1K).

الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
تجهيزات ومعدات العمل المكتبي	التجهيزات المكتبية الأساسية	مساحة المكتب حسب المعايير	+	المكاتب الخرسانية
		مكتب عادي	++	جميع المكاتب
		طاولة الحاسوب	++	جميع المكاتب
		خزانة كبيرة+ صغيرة	++	جميع المكاتب
		كراسي	+	صاحب المكتب
			++	زوار المكتب
		باب+ نافذة مع الأقفال		جميع المكاتب
		أرضية	+	المكاتب الخرسانية
			+	المكاتب الجاهزة
		بطاقة الاسم واللقب والوظيفة مثبتة على الأبواب		جميع المكاتب
التجهيزات المكتبية الثانوية	التجهيزات المكتبية الثانوية	ترقيم المكاتب	++	جميع المكاتب
		مشجب (Porte manteau)	++	بعض المكاتب
		حاويات القمامة	++	جميع المكاتب
		ثلاجة صغيرة	+	بعض المكاتب
		نباتات	+	بعض المكاتب
		مستلزمات أخرى (حافظات، أوراق، أدوات الكتابة، قرطاسية الدبابيس...)	+	جميع المكاتب

المصدر: من إعداد الباحثة.

يقصد بالتجهيزات المكتبية هي مجموع المعدات والمستلزمات والأثاث التي توفرها المؤسسة، والتي يتم استخدامها أثناء العمل، والتي تعتبر عنصرا مهما في الحفاظ على الراحة والتنظيم، وتحمل ارتفاع وتائر وعبء العمل المكتبي وتنوعه، الأمر الذي يساعد كثيرا على زيادة الشعور بالرضا لدى العاملين من جهة باعتبارهم يقضون ثلث يومهم (8 ساعات) في العمل، وزيادة إنتاجية العمل الإداري وفعالية الإدارة وسيطرتها على سير العمل من جهة أخرى.

وقد حرصت المؤسسة -محل الدراسة- على توفير أغلب التجهيزات المكتبية الأساسية والثانوية لأغلب موظفيها، حيث يمتلك أغلبهم مكاتب مستقلة أو مشتركة (المكاتب المشتركة موجودة بنسبة قليلة لا

تتجاوز 5% من مجموع المكاتب) تتوفر على جميع المستلزمات التي يحتاجونها لتيسير أعمالهم على غرار المكاتب، الخزائن بأنواعها، وطاولات خاصة بالحواسيب، مستلزمات الكتابة، مقاعد مريحة نظرا لقضائهم معظم أوقاتهم جالسين، كما تتميز المكاتب الخرسانية بتوفرها على مساحة كبيرة ومريحة للتنقل، كما أن جدرانها وأرضيتها صلبة عكس المكاتب الجاهزة، والتي تتربع على مساحة صغيرة جدا وأغلبية أرضيتها وجدرانها مهترئة، كما تتوفر جميع المكاتب على نوافذ وأبواب مرقمة وبأقفال خاصة حرصا على خصوصية الأفراد كما تم تثبيت بطاقات على الأبواب لكتابة الاسم واللقب ووظيفة صاحب المكتب، كما تتوفر جميع المكاتب على قمامات، وبعضها الآخر يتوفر على ثلاثيات صغيرة ومشجب خاص لتعليق الملابس كما بإمكان أصحاب المكاتب اقتناء بعض النباتات والاعتناء بها، والتي تضيف نوعا من الجمال والحياة والانتعاش على المكتب، وهو ما يساهم في خلق بيئة مريحة للعامل.

الجدول رقم 16: يمثل ملاحظات الباحثة تكنولوجيات الاتصال المعتمدة بمركب (GL1K).

الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
تكنولوجيا الاتصال	الهاتف الثابت	++		جميع المكاتب
	حاسوب	++		جميع المكاتب
	ماسح ضوئي	+		مكاتب الرؤساء
	جهاز العرض الضوئي	+		قاعات الدورات
	طابعة	+		مكاتب مستقلة
	شبكة الأنترنت	+		جميع المكاتب
	شبكات الاتصال الداخلي	+		جميع المكاتب
	جهاز لاسلكي (poste radio)	+		المهندسين والتقنيين

المصدر: من إعداد الباحثة.

تعتبر تكنولوجيا الاتصال القاعدة الأساسية التي تبنى على ضوئها المؤسسات تميزها، لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيسي في إنجاح تلك المؤسسات، وذلك من خلال التحكم في المعلومات وطرق تسييرها، وذلك بالاعتماد على الحاسوب وملحقاته كبنية أساسية لهذه التكنولوجيا، والمكونة من مجموع العناصر المادية المتمثلة في البرمجيات، الشبكات وقواعد البيانات والأجهزة والمعدات التي يسيورها المورد البشري الكفاء والتي تستخدم من أجل استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام البرمجيات متعددة الوسائط.

ومن خلال ملاحظات الباحثة المدونة في الجدول أعلاه، يلاحظ أن مؤسسة "جيانال" تمتلك العديد من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تمثل البنية المادية لهذه التكنولوجيات، والتي تم تجهيزها بمختلف البرامج وربطها بشبكات خاصة، حيث تتوزع على جميع المصالح الإدارية، الأمنية والإنتاجية أين يتوفر كل مكتب على هاتف وحاسوب واحد على الأقل، مخصص لكل موظف الموصولة بشبكة الأنترنت والتي تتيحولوج المودود إلى برامج ومواقع خاصة فقط، كشبكات الاتصال الداخلي الخاصة بالمؤسسة في غياب غير مبرر لمواقع التواصل الاجتماعي، والتي تُعتمد من طرف أغلب المؤسسات، هذه البرامج والشبكات الخاصة تسمح لجميع العمال بالاتصال مع بعضهم البعض، كما تتوفر المؤسسة على جميع لوحات الحواسيب على غرار الماسح الضوئي والذي يتواجد بمكاتب الرؤساء فقط والذي يمكن استخدامه من طرف العمال، وكذا الطابعات، والتي تتواجد ببعض المكاتب أو تلك المتواجدة بمكاتب مستقلة بمعدل طابعة واحدة لكل مصلحة، أين يتم مشاركتها من طرف مجموعة من المكاتب التابعة لمصلحة واحدة، في حين نجد أن جميع قاعات الدورات التكوينية والتدريبية والتي يبلغ عددها ست (06) قاعات مزودة بجهاز العرض الضوئي والذي يتم الاعتماد عليه في عرض المحاضرات وتقديم العروض المختلفة، أما فيما يخص المهندسين والتقنيين والمتواجدين أغلب الأوقات داخل المنطقة الصناعية للمركب، فإنهم يعتمدون على الأجهزة اللاسلكية للتواصل مع بعضهم البعض أو على الهواتف النقالة الشخصية الخاصة بهم.

الجدول رقم 17: يمثل ملاحظات الباحثة حول الأنماط والسلوكيات الاتصالية بمركب (GL1K).

الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
الأنماط والسلوكيات الاتصالية	الاتصال الرسمي	++		جميع الفئات
	الاتصال غير الرسمي	++		جميع الفئات
	استخدام تكنولوجيا الاتصال	++		جميع الفئات
	علاقات اجتماعية جيدة	+		جميع الفئات
	علاقات اجتماعية سيئة (متوترة)	+		جميع الفئات

المصدر: من إعداد الباحثة.

يعتبر الاتصال العنصر الأساسي في خلق الثقة بين أعضاء المؤسسة، إذ يزيد من التقارب والانسجام العملي وهو ما ينعكس على مستوى الرضا وفعالية التسيير، وهو ما يترجم من خلال ملاحظات الباحثة أعلاه، حيث نلاحظ أن المركب يعتمد على كل من الاتصال الرسمي التقليدي من خلال المذكرات والاجتماعات وغيرها، أو الاتصال الرقمي من خلال إرسال الأوامر والمهام وعقد الاجتماعات الافتراضية

عبر التطبيقات الخاصة بالمؤسسة، كما تمت ملاحظة أن جميع العمال يستخدمون مختلف برامج الاتصال بزملائهم أو رؤسائهم أو مرؤوسيههم بكل سهولة، كل هذا بالموازاة مع الاتصالات غير الرسمية باعتبار الإنسان كائنًا اجتماعيًا يميل إلى تكوين الصداقات وتوطيد العلاقات مع زملائه، وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل مريحة وآمنة تسهل عملية التفاعلات الإيجابية، وهو ما لاحظته الباحثة عند فترة الغداء، أين ينقسم العمال إلى مجموعات كل مع أصدقائه، وهو ما يتم تكراره بعد هذه الأخيرة، أين يقومون بتحضير القهوة مجتمعين في أحد المكاتب ليأخذ كل واحد منهم كوبه ويتجه نحو مكتبه، هذا النوع من العلاقات قد يساعد في حالة وجود مشكلات أو خلافات بين العمال، أين يمكن حلها عن طريق وسيط أو الحوار دون الحاجة إلى اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات القانونية وتصفيد الموقف.

ويعتبر الإفراط في استخدام الاتصال غير الرسمي بدون رقابة أو توجيه إلى تعقد العلاقات داخل المؤسسات، أين تم ملاحظة وجود نوعين من العلاقات الاجتماعية الحسنة منها، وكذا المتوترة والتي لاحظتها الباحثة من خلال مختلف المواقف الاتصالية التي حدثت أمامها والتي تم التعبير عنها من خلال الاتصاليين اللفظي وغير اللفظي خاصة عند سؤالها عن أماكن عمل أشخاص معينين داخل المؤسسة من طرف زملائهم أين عبروا عن امتعاضهم من خلال بعض الإيماءات السلبية اتجاه هؤلاء الأشخاص، وهو ما أكدته المقابلات التي قامت الباحثة بإجرائها لاحقاً، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى عدد من السلبيات والتحديات، كانحراف الانتباه عن الأهداف الرئيسية للمؤسسة وفقدان التركيز على المهام والمسؤوليات مما يؤثر على الإنتاجية والأداء العام للموظفين.

الجدول رقم 18: يمثل ملاحظات الباحثة حول الأنشطة التعليمية والترفيهية المتوفرة بمركب (GL1K).

الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
الأنشطة التعليمية والترفيهية	قاعة محاضرات	++		الاحتفالات الرسمية
	قاعات الدورات التكوينية	++		مبنى (DRH)
	قاعات النسخ والتصوير	+		مبنى (DRH)
	قاعة رياضية		+	المركب
	النادي		+	المركب
	ملعب رياضي	+		غير مجهز

المصدر: من إعداد الباحثة.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على قاعة محاضرات مخصصة للاحتفالات الرسمية التي تقيمها هذه الأخيرة على غرار حفلات التقاعد، توزيع ميداليات الوفاء، عيد المرأة، تأميم المحروقات، أو عند زيارة مسؤول رفيع المستوى للمركب، كما تتوفر على قاعات خاصة بالنسخ والتصوير وكذا بالدورات التكوينية والتدريبية التي تنظمها المؤسسة عند التوظيف، والهدف منها تعريف الموظفين الجدد بالنشاط والثقافة التنظيمية المتبناة من طرفها، وكذا مجموع المهام التي سيتولونها بغية إدماجهم من خلال إكسابهم المعارف والمهارات وأنماط السلوك اللازمة من خلال اطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة والذي يحدد حقوقهم وواجباتهم، أو عند اقتنائها لتطبيق معين أو عند اقتراح تكوينات مختلفة حسب احتياجات المؤسسة حيث يشرف على هذه العملية مختصون من داخل وخارج المؤسسة.

كما تمت ملاحظة أن المؤسسة تكاد تخلو من مقرات الأنشطة الترفيهية أين لا تتوفر على قاعة رياضة أو نادي لبيع بعض المستلزمات، حيث تتوفر فقط على ملعب رياضي غير مجهز يفتقر لأدنى المعايير، بالرغم من أن هذا النوع من الأنشطة قد يساهم في إضفاء لمسات إنسانية على العلاقات بين الزملاء، وكذا خلق أجواء إيجابية بين الرؤساء ومرووسيههم خارج إطار العمل الرسمي، وكذا رفع الروح المعنوية للعمال ومن تم الشعور بالرضا والاهتمام الكافي الذي يتم من خلال التواصل المباشر بينهم عبر المناسبات غير الرسمية بعيدا عن أجواء العمل الصارمة وضغوطاته.

وقد كانت الشركة الأم سوناطراك قد علقت جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية والثقافية المخصصة لعمال الشركة وذوي الحقوق بسبب جائحة كوفيد-19 في جميع فروعها، على غرار مركب (GL1K) وإلى غاية تاريخ إجراء هذه الدراسة لم تُستأنف هذه النشاطات والتي كانت مخصصة للعمال وأسرهم، ماعدا

بعض الاحتقالات، وحاليا هي بصدد وضع خطة استئناف تدريجية لمتابعة الأنشطة الاجتماعية والثقافية من قبل مديرية الشؤون الاجتماعية.

الجدول رقم 19: يمثل ملاحظات الباحثة حول ظروف الأمن والسلامة المعتمدة بمركب (GL1K).

الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
الأمن والسلامة	خوذة (casque)	+		الورشات والمنطقة الصناعية
	الأحذية الواقية	+		الورشات والمنطقة الصناعية
	لباس خاص	+		الورشات والمنطقة الصناعية
	القفايزات والنظرات الواقية	+		الورشات والمنطقة الصناعية
	مطافئ الحرائق	++		المباني والورشات
	غرف تغيير الملابس	++		الورشات

المصدر: من إعداد الباحثة.

إن القراءة المتمعنة لملاحظات الباحثة أعلاه تجعلنا ندرك مدى حرص المؤسسة محل الدراسة على تطبيق معايير الأمن والسلامة لاعتبارها مؤسسة لتمنيع الغاز الطبيعي وشهدت خلال السنوات المنصرمة العديد من الحوادث نتيجة انفجار بعض وحداتها، والأمر الذي يحتم عليها التأهب لهذا النوع من الكوارث من خلال الاهتمام بتطبيق منظومة إدارة الصحة والسلامة المهنية واعتبارها جزءاً من الأعمال اليومية وذلك حفاظاً على الأرواح والممتلكات، وكذا المساهمة في التقليل من نسب الحوادث والإصابات أثناء العمل.

حيث نلاحظ توفر جميع المباني والمخيمات وكذا الورشات على مطافئ للحرائق، كما أن جميع طواقمها التقنية من مهندسين وتقنيين يمتلكون ألبسة خاصة، إضافة إلى القفايزات والنظرات والأحذية الواقية مع توفر غرف لتغيير الملابس على مستوى الورشات، مع إلزامية وضع الخوذة عند التواجد بالمنطقة الصناعية، وهو ما ارتدته الباحثة عند زيارتها لهذه المنطقة، أين كان جميع عمال الأمن ومهندسو الصحة والسلامة (HSE) حريصين على تفقد العاملين والتأكد من تطبيقهم لمواصفات أوشا (Osha)* للصحة

* مواصفات (Osha): صدرت هذه المواصفات عام 1970، عن هيئة السلامة والصحة المهنية الأمريكية والتي تتبع وزارة العمل الأمريكية، حيث تقوم هذه المعايير على ضمان سلامة وصحة ظروف العمل للعاملين وأصحاب العمل، وذلك من خلال وضع المعايير وتطبيقها، وتوفير التدريب والتوعية والتعليم والمساعدة.

والسلامة المهنية، كما أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد العديد من المعايير في هذا المجال على غرار معياري أوساس (Ohsas 18001)* وإينيريس (Ineris)* خلال متابعاتهم الميدانية.

وقد لاحظت الباحثة أثناء فترة التبرص إجراء المؤسسة للعديد من المناورات الافتراضية والتدريبات بالتنسيق مع الحماية المدنية والشرطة لطواقمها الإدارية، التقنية والطبية، أين تم إجراء محاكاة لحريق معينة عن طريق إشعال حرائق صغيرة في مناطق متفرقة وإعلان حالة الطوارئ، استعدادا لمواجهة الأخطار المحتملة مستقبلا واختبار أنظمتها، وتقييم مدى خطورتها بهدف اتخاذ التدابير الضرورية للسيطرة عليها وتدارك النقائص المسجلة من خلال اختبار القدرة على تسخير الموارد البشرية والمادية في حالة الكوارث من خلال اختبار رد فعل العمال ومدى فعالية عتاد مركز التميع مثل أجهزة الكشف عن اللهب والدخان والغاز من جهة، واختبار مدى استجابة الوحدات المجاورة وقطاع الصحة والحماية المدنية والأمن الولائي والدرك الوطني من جهة أخرى.

الجدول رقم 20: يمثل ملاحظات الباحثة حول الحاجات الأساسية المتوفرة بمركب (GL1K).

الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
الحاجات الأساسية	النقل	+		جميع العمال
	الإطعام	+		جميع العمال
	المراحيض	+		جميع العمال
	الصيانة	+		جميع العمال
	خدمة التنظيف	+		جميع العمال
	موزعات الطعام		+	جميع العمال

المصدر: من إعداد الباحثة.

يعتبر توفر الإطعام والنقل والمراحيض وكذا صيانة العتاد الخاص بالتجهيزات المكتبية أو معدات العمل من أهم المستلزمات الأساسية التي يحتاج إليها العامل حتى يتمكن من تأدية مهامه بالشكل السليم، والتي تسيطر عليها مؤسسات المناولة الخاصة، أين سجلت الباحثة عدة ملاحظات عن عدم رضا العمال

* معايير (Ohsas): صدرت هذه المواصفات عام 1999، عن هيئة المواصفات البريطانية (BSI) وهي عبارة عن سلسلة لتقييم السلامة والصحة المهنية بالشركات والمؤسسات، لتمكينها من ضبط والتحكم في مخاطر السلامة والصحة المهنية وتحسين أدائها.
* معهد (Ineris): هو المعهد الوطني للبيئة الصناعية والوقاية من المخاطر التكنولوجية، وهي مؤسسة عامة ذات طبيعة صناعية وتجارية تم إنشاؤها عام 1990، وتخضع لإشراف الوزارة الفرنسية المسؤولة عن البيئة.

من خلال تناولها لوجبة الغذاء معهم بشكل يومي لمدة 45 يوم، أين اختارت الباحثة أن تتناول الغذاء كل يوم مع مجموعة مختلفة من العمال حسب معطيات النظام الداخلي للمؤسسة، والذي قسم العمال إلى مجموعات لكل مجموعة توقيتها الخاص (مجموعة كل نصف ساعة). وقد كانت الباحثة تقوم بتسجيل ملاحظاتها حول سلوكيات العمال، والذين أظهر أغلبهم مشاعر عدم الرضا عن الوجبات المقدمة لهم في كل مرة ومع كل مجموعة، ليصل الأمر في بعض الأحيان إلى حدوث مناوشات حول نوعية وكمية الطعام المقدم لهم، نظرا لعدم توافقه مع ما هو موجود حقا في دفتر الشروط، خاصة من طرف العمال القدامى والذين يقارنون بين خدمات الإطعام للسنوات المنصرمة قبل فتح سوناطراك المجال للمؤسسات الخاصة لتولي هذه المهمة، لكن عند إجرائنا للمقابلات خلال فترة التربص عبر العمال عن تحسن الوضع قليلا خلال هذه السنة (2022) أي بعد تعيين مدير جديد للمركب، والذي حرص على تفقد ومتابعة ما تقدمه مؤسسة الإطعام الحالية وهو ما أدى إلى تحسن جودة وكمية الطعام المقدمة قليلا، أما فيما يخص تقديم خدمة النظافة والنقل فهي كذلك موجودة وتنتمي إلى مؤسسات المناولة، حيث لاحظت الباحثة أن جميع المكاتب نظيفة وأن عاملات النظافة تحرصن على تنظيف المكاتب بالتناوب، وغسلهن لفناجين القهوة وسؤالهن للموظفين في كل مرة عن احتياجاتهم لخدماتهن، كما حرصن على تنظيف المراحيض، أما فيما يخص النقل فهو مرتبط بأوقات العمل الرسمية، كما توفر المؤسسة حافلات خاصة تمر كل ساعتين لنقل العمال بين الإدارات وداخل المنطقة الصناعية وهو وسيلة النقل الوحيدة حاليا بعد إلغاء المدير الجديد لخدمة طلب النقل في أي وقت والذي كان معمولاً به سابقا ليجبر العمال على انتظار هذه الحافلات لنقلهم عند الحاجة، وهو الأمر الذي ولد لديهم شعور بالإحباط وعدم الرضا عن هذا القرار المجحف حسب رأيهم والذي قيد حركة العمال داخل المركب بشكل كبير.

أما فيما يخص موزعات الطعام فهي غير موجودة على مستوى المؤسسة محل الدراسة مع عدم توفر مطابخ صغيرة بالأقسام الإدارية، أو مسخنات الطعام (Micro-onde) الأمر الذي اضطر الموظفين إلى استعمال طرق غير قانونية لتحضير القهوة والشاي أو تسخين الطعام، وذلك بامتلاكهم لمواقد كهربائية داخل المكاتب، وهو الأمر الذي يعتبر محظورا لعدم توافقه مع شروط السلامة المهنية المعتمدة من طرف المركب.

2. عرض وتحليل نتائج البيانات السوسيوديمغرافية:

الجدول رقم 21: يمثل متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة.

العبارة	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكر	78.9	15	75	111	71.3	57	75.06	213
أنثى	21.1	4	25	37	28.7	23	24.94	34
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (21) والذي يمثل متغير الجنس بالنسبة للعينة، نلاحظ أنه:

- ✓ بالنسبة للرؤساء: أغلب أفراد العينة من الرؤساء هم من فئة الذكور بنسبة بلغت: 78.9%، بينما تمثل النسبة المتبقية فئة الإناث والبالغ عددهم نسبة: 21.1%.
- ✓ أما بالنسبة للإطارات: أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة بلغت: 75%، بينما تمثل فئة الإناث ¼ من مجموع العينة الخاصة بالإطارات وبلغت: 25%.
- ✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: أغلب أفراد العينة من أعوان التنفيذ هم من فئة الذكور بنسبة بلغت: 71.3%، موجهة للذكور، بينما تمثل النسبة المتبقية فئة الإناث وبلغت: 28.7%.
- وأيضاً بالنسبة لإجمالي العينة: أغلب مجموع أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة بلغت: 80.04%، وتمثل النسبة المتبقية فئة الإناث وبلغت: 19.96%.

من خلال القراءة المتمعنة للنسب أعلاه نلاحظ أن الأغلبية الساحقة للعاملين بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة هم من فئة الذكور، وهذه النسب تم رصدها في الفئات الثلاث لعينة الدراسة وهو ما يتوافق مع المعطيات التي حصلت عليها الباحثة عن العدد الإجمالي لعدد الإناث والبالغ (105) وعدد الذكور البالغ (690) بالمركب، وهو كذلك ما يتوافق مع آخر حصيلة أعلنت عليها الشركة الأم سوناطراك لعدد عمالها سنة 2022 أين بلغ تعدد النساء (9152) عاملة والذي يمثل 16.4% من إجمالي التعداد الدائم والبالغ عددهم (55661) عاملاً، ويمكن أن تُعزى هذه النتائج إلى طبيعية النشاط الذي تقوم به المؤسسة محل الدراسة فأغلب الموظفين فيها هم من أصحاب التخصصات التقنية، فالمتتبع لتاريخ توظيف المؤسسة يلاحظ تفضيلها لتوظيف الذكور بدل الإناث، وذلك لاعتمادها على مهن الأعمال الأساسية من مهندسين وتقنيين بنسبة 65% والخاصة بمجالات بالكهرباء والميكانيك وهندسة الطرائق وكل التخصصات

البتروكيمياوية والتي تتعلق بتمنيع الغاز الطبيعي، والتي تفرض العمل على مستوى الورشات أو داخل المنطقة الصناعية، أما فيما يخص وظائف الإسناد فهي تمثل 20% في حين تبلغ وظائف الدعم 15% من إجمالي حجم التوظيف العام، كما تجدر بنا الإشارة إلى أن أغلبية خريجي المهن الأساسية التي يشترطها المركب على مستوى الجامعات ومعاهد التكوين المهني هم من فئة الذكور، ولذلك تكون لديهم حظوظ أوفر لنيل هذه المناصب، كما أن طرق توزيع ساعات العمل على غرار نظام 4*4 ساعات والذي تعتمد المؤسسة بشكل كبير في تسيير وحداتها الإنتاجية والصناعية، والذي يتطلب نظام عمل مستمر لمدة 48 ساعة متواصلة ليلا ونهارا ثم أخذ أربعة أيام راحة هو نظام ترفض أغلب الإناث العمل وفقه، أين نجدهن يفضلن وظائف الإسناد والدعم والتي تتم على مستوى المكاتب وبنظام ساعات نهاري مقدر بـ: 08 ساعات يوميا من: 08:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساءً، وهو الأمر الذي يُعزى للعوائق الدينية والاجتماعية والثقافية والتي تحدد نوع الأدوار لكلا الجنسين، وتحول دون قبول المرأة في كافة القطاعات والمجالات، وهو المعمول به في العديد من مؤسسات الدولة كالشرطة والدرك الوطني والجيش وحتى في مجال الشؤون الدينية، فأغلب المؤسسات الاقتصادية ذات الطبيعة التقنية كانت حكرا على الرجال لحقبة زمنية طويلة، وقد فتحت الجزائر خلال العقد الأخيرين الباب للنساء للولوج إلى هذه المؤسسات لكن لا يزال التوجه إليها محتشم، وهو ما تؤكد العديد من الدراسات على غرار دراسة بلقاسم بن زنين¹ حول مساهمة المرأة الجزائرية في الحياة العامة ودور السياسات العمومية بشأن تمكين المرأة، والتي تؤكد على أنه بالرغم من العناية التي أولتها السلطات الجزائرية لإدماج المرأة وذلك بالاعتماد على مقارنة الجندر في إعداد الخطط الحكومية التي تهدف إلى إشراك المرأة في جميع المجالات الحياتية إلا أن هذه المشاركات تبقى ضعيفة ومحدودة، وهو ما تمت ملاحظته بالمؤسسة محل الدراسة أين نجد نسبة محتشمة لعدد الإناث مقارنة بنسب الذكور.

¹ بلقاسم بن زنين، المرأة الجزائرية والتغيير: دراسة حول دور وأداء السياسات العمومية، مجلة إنسانيات، المجلد 16، العدد 57، 2012، ص 37.

الجدول رقم 22: يمثل متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة.

العبارة	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أقل من 25 سنة	00	00	2.7	04	00	00	1.6	04
25-35 سنة	5.3	1	18.9	28	17.5	14	17.3	43
36-45 سنة	42.1	8	45.3	67	63.7	51	51.14	126
46 سنة فما فوق	52.6	10	33.1	49	18.8	15	29.96	74
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (22) والذي يمثل متغير السن بالنسبة لأفراد العينة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: أكثر من نصف أفراد العينة تبلغ أعمارهم 46 سنة فما فوق بنسبة: 52.6%، تليها نسبة:

42.1% للأفراد البالغة أعمارهم ما بين (36-45) سنة، ليحتل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25-

35) سنة المرتبة الثالثة بنسبة بلغت: 5.3%، بينما لم يجب أحد بأن سنه أقل من 25 سنة.

✓ أما بالنسبة للإطارات: أغلب أفراد العينة تبلغ أعمارهم ما بين (36-45) سنة بنسبة بلغت: 45.3%، ثم

نسبة 33.1% لأفراد العينة التي تبلغ أعمارهم (46 سنة فما فوق)، ثم تليها نسبة 18.9% للفئة البالغة

أعمارهم ما بين (25-35) سنة، وأخيرا نسبة 2.7% للأفراد الذين تبلغ أعمارهم أقل من 25 سنة.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: أغلب أفراد العينة من أعوان التنفيذ هم من الفئة التي تبلغ أعمارهم ما بين (36-

45) سنة وذلك بنسبة 63.7%، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الفئة التي يبلغ أفرادها من العمر

(46 سنة فما فوق) بنسبة: 18.8%، ثم تليها نسبة 17.5% بالنسبة للأفراد البالغة أعمارهم ما بين (25-

35) سنة، ومثلها مثل فئة الرؤساء لم يجب أحد بأن سنه أقل من 25 سنة.

✓ وأخيرا بالنسبة لإجمالي العينة: أغلب مجموع أفراد العينة تبلغ أعمارهم ما بين (36-45 سنة) بنسبة بلغت:

51.14%، بينما بلغت نسبة مجموع أفراد العينة البالغ أعمارهم (46 سنة فما فوق) قيمة قدرها: 29.96%

، ثم تليها نسبة 17.3% بالنسبة للأفراد البالغة أعمارهم (25-35 سنة)، وأخيرا نسبة 1.6% موجهة

لأفراد العينة والذين تبلغ أعمارهم (أقل من 25 سنة).

من خلال النسب الإجمالية أعلاه والمتعلقة بالفئات العمرية الممثلة لأفراد عينة الدراسة، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (25-45 سنة) الأمر الذي يدل على استقطاب المؤسسة للكوادر الشابة وكذا إعطائهم الفرصة للتدرج في السلم الهرمي، أين نجدهم يشتغلون في جميع المستويات بالمؤسسة محل الدراسة، في حين نسجل نسبة محتشمة فيما يخص الفئة العمرية الخاصة بهؤلاء الذين تبلغ أعمارهم 46 سنة فما فوق، وهو الأمر الذي يمكن تفسيره بالهجرة التي عرفها المركب خلال العقد الأخير لأغلب العمال الذين استوفوا شروط التقاعد أين لم يرغب الكثير منهم في التمديد القانوني الذي هو حق لهم، وذلك حسب ما أفادت به رئيسة مصلحة تسيير الموارد البشرية خلال المقابلة التي أجريناها معها، وبررت ذلك بسنّ المؤسسة للعديد من القوانين الخاصة بالترقيات ورفع درجة التصنيف وسبل التدرج في السلم الوظيفي، والتي لم تلاق القبول من طرف هؤلاء، أين تخدم هذه القواعد أصحاب الشهادات الجامعية بالدرجة الأولى على حساب الخبرة والأقدمية والتي تتمتع بها أغلبية هذه الفئة والذين فضلوا التقاعد على أن يرأسهم الموظفون الأصغر منهم سناً، ليقوم المركب بعدها بفتح العديد من مناصب الشغل بغية تغطية العجز الناجم عن ذلك، أما فيما يخص الفئة العمرية للأفراد أقل من 25 سنة فهي نسبة جد ضعيفة، وذلك لأن السياسة المعتمدة في التوظيف من طرف المؤسسة محل الدراسة تعتمد على معايير تشترط الخبرة كمعيار أساسي للحصول على المنصب، وهو الذي تعجز هذه الفئة عن توفيره نظراً لصغر سنهم وحدثاً حصولهم على شهاداتهم.

الجدول رقم 23: يمثل متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة.

العبارة	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
جامعي	57.8	11	76.4	113	38.8	31	62.8	155
تكوين مهني	42.2	08	15.6	23	50	40	28.7	71
ثانوي	00	00	6.1	09	8.8	07	6.5	16
أساسي	00	00	2	03	2.5	02	02	05
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تكشف المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه والذي يمثل متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة، أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: ينتمي أغلب أفراد العينة من الرؤساء لفئة الجامعيين بنسبة 57.8%، ثم تليها نسبة 42.2% للأفراد المتحصلين على شهادات من التكوين المهني، بينما لم يتم رصد أي مفردة من فئة الرؤساء ذات مستوى تعليمي ثانوي أو أساسي.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يلاحظ أن أغلب أفراد العينة من فئة الإطارات هم من أصحاب المستوى الجامعي بنسبة بلغت: 76.4%، ثم تليها نسبة خرجي التكوين المهني بنسبة قدرها: 15.6%، أما أصحاب المستوى الثانوي فقد بلغت نسبتهم: 6.1%، وأخيرا نسبة 02% لفئة المستوى التعليمي الأساسي.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: أغلب أفراد العينة هم الأفراد خرجي التكوين المهني بنسبة: 50%، ثم تليها نسبة 38.8% بالنسبة للجامعيين، أما أصحاب المستوى الثانوي فقد بلغت نسبتهم: 8.8%، وأخيرا نسبة 2.5% لفئة المستوى التعليمي الأساسي.

وأخيرا بالنسبة لإجمالي العينة: نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من أصحاب الشهادات الجامعية بنسبة قدرها: 62.8%، ثم تليها نسبة 28.7% بالنسبة لأصحاب شهادات التكوين المهني، في حين بلغت نسبة الأفراد أصحاب المستوى الثانوي 6.5%، وأخيرا نسبة 02% لفئة المستوى التعليمي الأساسي.

الجدير بالملاحظة من خلال النسب أعلاه أن أغلبية المبحوثين متحصلون على شهادات جامعية (ليسانس، ماستر شهادة الدراسات التطبيقية DEA)، كما أن هنالك نسبة مهمة من العاملين المتحصلين على الشهادات الخاصة بمعاهد ومراكز التكوين المهني (تقني وتقني سامي وشهادتي الكفاءة المهنية والتحكم المهني)، في حين نسجل نسباً محتشمة فيما يخص المستويين الثانوي والأساسي، كما لم تسجل ولا حالة واحدة للأفراد دون المستوى أو الأميين، وهو الأمر الذي يدل على استقطاب المؤسسة محل الدراسة للمورد البشري الكفاء، وهو ما نلمسه من خلال عروض التوظيف الخاصة بها أين تشترط في معظم الحالات وجوب امتلاك شهادة جامعية أو مهنية في مختلف التخصصات التقنية منها والإدارية، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة محل الدراسة، والذي يتطلب مستوى تعليمياً عالياً ومتخصصاً خاصة على مستوى الوحدات الصناعية المتخصصة في تجميع الغاز الطبيعي، وكذا الورشات التقنية المتخصصة في الكهرباء والميكانيك الصناعية، وذلك بما يتناسب واحتياجاتها الإنتاجية والتسييرية، كما يمكن أن نعزو النسب الضعيفة للمستويات التعليمية الأخرى بتخلي المؤسسة حسب سياسة الشركة الأم سوناطراك على تسيير وتوظيف الأفراد بدون مستوى تعليمي أو أصحاب الشهادات التعليمية المحدودة والتي تتطلب مهارات

محددة، والذين يشغلون عادة في الإطعام والنقل والتنظيف والحراسة والأمن، أين أوكلت هذه النشاطات لصالح المؤسسات المتعاقدة والمناولة والتي تستقطب العدد الأكبر منهم.

الجدول رقم 24: يمثل متغير الخبرة المهنية بالنسبة لعينة الدراسة.

العبارة	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أقل أو يساوي 5 سنوات	00	00	20.3	30	12.5	10	16.2	40
10-06 سنوات	10.6	2	12.8	19	28.7	23	17.8	44
11-15 سنة	26.3	5	45.9	68	46.3	37	44.5	110
16 سنة فما فوق	63.1	12	20.9	31	12.5	10	21.5	53
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (24) والذي يمثل متغير الخبرة المهنية بالنسبة للمبحوثين، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: أغلب أفراد العينة من الرؤساء لديهم خبرة مهنية تقدر بـ: 16 سنة فما فوق وذلك بنسبة 63.1%، ثم تليها نسبة 26.3% بالنسبة لأفراد العينة الذين يملكون خبرة مهنية ما بين (11-15 سنة)، وأخيرا نسبة: 10.6% للأفراد الذين عملوا بالمؤسسة من (6-10 سنوات)، في حين تنعدم نسبة المبحوثين لفئة الرؤساء الذين يمتلكون خبرة تساوي أو أقل من 5 سنوات.

✓ أما بالنسبة للإطارات: نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من الإطارات لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين (11-15 سنة) وذلك بنسبة: 45.9%، ثم تليها نسبة: 20.9% بالنسبة للأفراد الذين عملوا بالمؤسسة لمدة (16 سنة فما فوق)، ليحتل المبحوثون الذين يمتلكون خبرة مهنية تصل إلى 5 سنوات أو أقل من ذلك وذلك بنسبة: 20.3%، وأخيرا نسبة: 12.8% بالنسبة للأفراد الذين عملوا بالمؤسسة محل الدراسة ما بين (6-10 سنوات).

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يمتلك أغلب أفراد العينة لهذه الفئة خبرة مهنية تتراوح ما بين (11-15 سنة) بنسبة: 46.3%، أما النسبة التي تليها فقد احتلت من طرف المبحوثين الذين عملوا بالمركب ما بين (6-10 سنوات) بنسبة: 28.7%، وأخيرا فئتي (أقل من أو يساوي 5 سنوات) و(16 سنة فما فوق)، بنسبتين متساويتين بلغت 12.5%.

✓ وأخيرا بالنسبة لإجمالي العينة: نلاحظ أن أغلب أفراد مجموع العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين (11-15 سنة) بنسبة 44.5%، ثم نسبة 21.5% بالنسبة للمبحوثين الذين عملوا بالمؤسسة (16 سنة فما فوق)، ثم تليها نسبة 17.4% للأفراد الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين (6-10 سنوات)، وأخيرا نسبة 16.6% بالنسبة للأفراد الذين عملوا بالمؤسسة منذ 5 سنوات أو أقل.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تفوق العشر سنوات، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي اعتمدتها المؤسسة خلال العقدين الأخيرين بعد تقاعد أغلب موظفيها، في حين تتضاءل هذه النسب بالنسبة للمبحوثين الذين يمتلكون عشر سنوات خبرة أو أقل من ذلك، وهذا راجع إلى شح المناصب خلال السنوات الأخيرة نظرا لسياسة التقشف التي اعتمدتها الدولة في جميع القطاعات من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق المؤسسة للتشبع والاكتفاء الذاتي فيما يخص توظيف الكوادر البشرية في جميع المجالات، وقد صرح الرئيس العام لمجمع سوناطراك السيد توفيق حكار خلال العديد من المقابلات التلفزيونية أن الشركة تقوم بالتوظيف حسب احتياجاتها، باعتبارها شركة اقتصادية وليس لأغراض اجتماعية كالمساهمة في امتصاص البطالة، وقد أسلفنا الذكر سابقا بأن معظم العاملين بالمركب تتراوح أعمارهم ما بين (35-45) أين تفصلهم مدة لا بأس بها قبل أن يحالوا على التقاعد خاصة بعد رفع سن التقاعد الاختياري بعد سن 60 سنة إلى 65 سنة بالنسبة للمرأة و70 سنة بالنسبة للرجل، كما أن المؤسسة محل الدراسة تشهد حالات نادرة جدا فيما يتعلق بدوران العمل نظرا للامتيازات والحوافز المادية التي يحظى بها موظفوها مقارنة بالمؤسسات الأخرى على المستوى الوطني، وهو الأمر الذي يجعل إمكانية شغور المناصب شبه مستحيلة إلا في حالات خاصة كالوفاة أو الإصابات الخطيرة أو السفر إلى الخارج أو إيجاد بديل أفضل، فحسب تصريحات مسؤولة تسيير الموارد البشرية فإن المركب لم يشهد حالة واحدة للاستقالة أو التخلي عن العمل خلال العقد الأخير، وأن الكثير من العمال الذين يبلغون سن التقاعد الرسمي يقومون بتمديدته للتقاعد الاختياري لتصل مدة عملهم بالمركب إلى 40 سنة أو أكثر من ذلك بقليل.

3. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمقياس مينيسوتا:

المحور الأول: يمثل العلاقة بين رضا العمال ومتطلبات الوظيفة نفسها بمركب (GL1K).

رقم السؤال	السؤال	نعم	لا	م	نعم	لا
1	أهمية العمل الذي أقوم به وقيمه					
2	وضوح مسؤوليات الوظيفة					
3	ملائمة الوظيفة لمؤهلاتي وخبراتي وقدراتي					
4	إشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي					
5	الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب معارف ومهارات جديدة					
6	الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل					
7	الفرص المتاحة للابتكار والإبداع في العمل					
8	الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل					
9	الفرص المتاحة لتطبيق آرائ وأفكاري الخاصة في العمل					
10	الإثارة والتنوع في العمل					

الجدول رقم 25: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الأول.

فئة الرؤساء											
البنود	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي جدا	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال
3	7	10	0	1	1	19	4,11	1,02	82,2	راض	1
2	3	14	2	0	0	19	4,05	0,51	81	راض	2
1	4	13	0	2	0	19	4	0,79	80	راض	3
4	4	12	1	2	0	19	3,95	0,83	79	راض	4
5	3	7	1	4	4	19	3,05	1,43	61	محايد	5
10	0	8	2	5	4	19	2,74	1,21	54,8	محايد	6
9	1	1	1	12	4	19	2,11	0,97	42,2	غير راض	7
6	1	3	0	9	6	19	2,16	1,18	43,2	غير راض	8
8	1	2	0	7	9	19	1,89	1,17	37,8	غير راض	9
7	1	1	1	6	10	19	1,79	1,1	35,8	غير راض جدا	10
المتوسط العام لفئة الرؤساء		1, 4		2,98		59,6		اتجاه العينة		محايد	

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

فئة الإطارات											
1	راض	81,6	0,69	4,08	152	0	10	1	108	33	1
2	راض	77,6	0,95	3,88	152	3	20	0	98	31	3
3	راض	76,4	0,73	3,82	152	0	19	0	123	10	2
4	راض	70,6	1,06	3,53	152	1	44	1	86	20	4
5	راض	68,2	1,11	3,41	152	7	41	1	89	14	8
6	لا أستطيع التحديد	67,6	0,9	3,38	152	0	32	43	65	12	6
7	لا أستطيع التحديد	67	1,21	3,35	152	18	27	4	90	13	5
8	لا أستطيع التحديد	52,4	0,89	2,62	152	2	91	23	34	2	10
9	غير راض	44,4	0,83	2,22	152	16	109	4	23	0	7
10	غير راض	42,8	0,71	2,14	152	12	123	0	17	0	9
اتجاه العينة		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		المتوسط العام			
لا أستطيع التحديد		64,8		3,24		1, 13		للمحور ككل			
فئة أعوان التنفيذ											
1	راض	80,6	0,67	4,03	79	0	5	2	58	14	1
2	راض	79,2	0,43	3,96	79	0	3	0	73	3	3
3	راض	76,2	0,64	3,81	79	0	8	1	68	2	2
4	لا أستطيع التحديد	58,8	1,15	2,94	79	6	34	1	35	3	8
5	لا أستطيع التحديد	57,4	1,18	2,87	79	9	32	0	36	2	4
6	لا أستطيع التحديد	56,4	1,27	2,82	79	10	35	0	27	7	5
7	غير راض	51,4	0,88	2,57	79	0	55	3	21	0	6
8	غير راض	49,4	0,98	2,47	79	7	48	5	18	1	9
9	غير راض	46,4	0,76	2,32	79	1	65	0	13	0	7
10	غير راض	42,2	0,55	2,11	79	4	66	5	4	0	10
اتجاه العينة		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		المتوسط العام			
لا أستطيع التحديد		59,8		2.99		1, 11		للمحور ككل			

المصدر: مخرجات المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي (APSS).

من خلال الجدول رقم (25) والذي يمثل العلاقة بين رضا العمال ومتطلبات الوظيفة نفسها بمركب (GL1K)، نلاحظ أن

✓ بالنسبة للرؤساء: في المرتبة الأولى جاءت الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 4,11، راضين عن أهمية العمل الذين يقومون به وقيمته بنسبة 82,2%، أما في المرتبة الثانية جاءت الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 4,05، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن وضوح مسؤوليات الوظيفة بنسبة 81%، ثم في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الأولى بمتوسط قدره: 04، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن ملاءمة الوظيفة لمؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم بنسبة 80%، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.95، مما يعني أن الأفراد راضون على أن الوظيفة مشبعة لحاجاتهم وطموحاتهم بنسبة 79%، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي 3.05، مما يعني أن الأفراد لا

يستطيعون تحديد ما إذا كانت الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب معارف ومهارات جديدة مرضية أو غير مرضية بنسبة 79%، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 2.74، مما يعني أن الأفراد لا يستطيعون التحديد ما إذا كانت الإثارة والتنوع في العمل مرضية أو غير مرضية، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي 2.11، مما يعني أن الأفراد غير راضين عن الفرص المتاحة لتطبيق آرائهم وأفكارهم الخاصة بنسبة 42.2%، وتليها في المرتبة الثامنة جاءت الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 2.16، مما يعني أن الأفراد غير راضين عن الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل بنسبة 43.2%، ثم تليها في المرتبة التاسعة جاءت الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 1.89، مما يعني أن الأفراد غير راضين عن الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل في العمل بنسبة 37.8%؛ وفي المرتبة العاشرة جاءت الفقرة السابعة بمتوسط حسابي 1.79، وهو الأمر الذي يدل على أن الأفراد غير راضين جدا عن الفرص المتاحة للابتكار والإبداع في العمل بنسبة 35.8%.

✓ **بالنسبة للإطارات:** جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 4.08، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن أهمية العمل الذي يقومون به وقيمه بنسبة 81.6%، أما في المرتبة الثانية جاءت الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن ملاءمة الوظيفة لمؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم بنسبة 77.6%، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.82، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن ملاءمة الوظيفة لمؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم بنسبة 76.4%، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 3.53، مما يعني أن الأفراد راضون على أن الوظيفة مشبعة لحاجاتهم وطموحاتهم بنسبة 70.6%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 3.41، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل بنسبة 68.2%، بينما جاءت في المرتبة السادسة الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 3.38، مما يعني أن أفراد العينة لا يستطيعون التحديد ما إذا كانت الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل مرضية أو غير مرضية بنسبة 67.6%، جاءت في المرتبة السابعة الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي 3.35، مما يعني أن أفراد العينة لا يستطيعون التحديد ما إذا كانت الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب معارف ومهارات جديدة مرضية أو غير مرضية بنسبة 67%، وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 2.62، مما يعني أن أفراد العينة لا يستطيعون التحديد ما إذا

كانت الإثارة والتنوع في العمل مرضية أو غي مرضية بنسبة 52.4%، وجاءت في المرتبة التاسعة الفقرة السابعة بمتوسط حسابي 2.22، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الفرص المتاحة للابتكار والإبداع في العمل بنسبة 44.4%، ثم جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي 2.14، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الفرص المتاحة لتطبيق أفكارهم الخاصة في العمل بنسبة 42.8%.

✓ أما بالنسبة لأعوان التنفيذ: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 4.03، الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة راضون عن أهمية العمل الذي يقومون بقيمته بنسبة: 80.6%، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي: 3.96، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن ملائمة الوظيفة لمؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم بنسبة: 79.2%، جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.81، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن وضوح مسؤوليات الوظيفة بنسبة 76.2%، جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي: 2.94، مما يعني أن أفراد العينة لا يستطيعون التحديد ما اذا كانت الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل مرضية أو غير مرضية بنسبة: 58.8%، جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي: 2.87، مما يعني أن أفراد العينة لا يستطيعون التحديد ما اذا كانت الوظيفة تشبع طموحاتهم واحتياجاتهم، وذلك بنسبة 57.4%، وقد جاءت العبارة الخامسة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.82، مما يعني أن أفراد العينة لا يستطيعون التحديد ما اذا كانت الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب معارف ومهارات جديدة مرضية أو غير مرضية بنسبة 56.4%، جاءت في المرتبة السابعة الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 2.57، وهو ما يدل على أن أفراد العينة غير راضين عن الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل بنسبة 51.4%، جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي 2.47، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الفرص المتاحة لتطبيق أفكارهم وأفكارهم الخاصة في العمل بنسبة 49.4%، جاءت في المرتبة التاسعة الفقرة السابعة بمتوسط حسابي 2.32، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الفرص المتاحة للابتكار والإبداع في العمل بنسبة 46.4%، جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 2.11، دلالة على أن أفراد العينة غير راضين عن حجم الإثارة والتنوع الذي يحصلون عليه في العمل بالمركب وذلك بنسبة: 42.2%.

أما بالنسبة للمحور ككل نلاحظ أن: المتوسط الحسابي له بلغ 3.07 الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة الإجمالية يرون أنهم لا يستطيعون التحديد ما إذا كانوا راضون بشكل كامل عن متطلبات الوظيفة التي يمارسونها بالمركب.

الجدول رقم 26: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الأول.

رقم	السؤال	اتجاه العينة		
		فئة الرؤساء	فئة الإطارات	فئة التنفيذيين
1	أهمية العمل الذي أقوم به وقيمه	راض	راض	راض
2	وضوح مسؤوليات الوظيفة	راض	راض	راض
3	ملائمة الوظيفة لمؤهلاتي وخبراتي وقدراتي	راض	راض	راض
4	إشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي	راض	راض	لا أستطيع التحديد
5	الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب معارف ومهارات جديدة	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
6	الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	غير راض	لا أستطيع التحديد	غير راض
7	الفرص المتاحة للابتكار والإبداع في العمل	غير راض جدا	غير راض	غير راض
8	الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل	غير راض	راض	لا أستطيع التحديد
9	الفرص المتاحة لتطبيق آرائي وأفكاري الخاصة في العمل	غير راض	غير راض	غير راض
10	الإثارة والتنوع في العمل	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد	غير راض
الاتجاه العام للعينة		لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
المتوسط العام للمحور ككل		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية العامة
		1.21	3.07	61.4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (APSS).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل الفروقات في مستوى الرضا الوظيفي بين فئات عينة الدراسة حول أهمية وشروط الوظيفة التي يشغلونها على مستوى المؤسسة محل الدراسة أين كان هناك اتفاق عام حول الاتجاه العام لعينة الدراسة والذي تم التعبير عليه بـ: لا أستطيع التحديد بنسبة بلغت 59,6 % بالنسبة لفئة الرؤساء، في حين بلغت هذه النسبة لدى فئة الإطارات 64,8 % أما بالنسبة لفئة التنفيذيين فقد بلغت نسبتها حوالي: 59,8 %.

ويلاحظ أنه تم الاتفاق حول البنود (1، 2، 3) بين أفراد العينة لجميع الفئات والذين أجابوا بأنهم راضون عن أهمية العمل الذي يقومون به بنسبة فاقت 70 % لكل فئة ويرون أن مسؤوليات الوظيفة التي يشغلونها واضحة وملائمة لمؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم المهنية الأمر الذي يدل على أن المركب يولي أهمية

كبيرة لتعيين العمال في وظائف تتلاءم مع تخصصاتهم الأكاديمية والمهنية، وهو الأمر الذي يجعل المهام والمسؤوليات المنوطة بهم واضحة وسهلة الاستيعاب، وهو ما يولد الشعور بأهمية وقيمة الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة، ويشبع حاجاتهم وطموحاتهم المتعلقة بالعمل وفقا لرضا فئتي الرؤساء والإدارات عن هذا البند (4) فيما لم تستطع فئة التنفيذيين حسم قرارها إزاءه، وبالرغم لشغل العمال لمناصب تتوافق وخبراتهم ومؤهلاتهم، إلا أن جميع أفراد العينة قد اتفقوا على أنهم غير راضين عن البندين (7، 9) المتمثلين في الحصول على فرص للابتكار والإبداع وكذا تطبيق العمال لآرائهم وأفكارهم الخاصة في العمل أي أنه لا توجد مساحة واضحة لتقديم الاقتراحات والمبادرات حول طريقة تنفيذ المهام وتسيير العمل، خاصة من طرف فئة الرؤساء والتي ترى أنها همشت مؤخرا إذ أصبح يقتصر دورها على تنفيذ أوامر وتعليمات المدير العام فقط، دون الرجوع إليهم لإبداء آرائهم أو طرح أفكارهم المتعلقة بالقرارات الجديدة حسب ما صرح به أغلبهم أثناء المقابلات التي أجرتها الباحثة على مستوى المركب، وهو الأمر الذي يعزز فقدان الأفراد للشعور بالثقة والانسجام والاستمتاع بالمهام التي يمارسونها، وهو ما تم تأكيده مرة أخرى من طرف الرؤساء والتنفيذيين من خلال إجابتهم على البندين (5، 6) حيث يرون أنه لا توجد فرص للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، فيما لم تستطع فئة الإدارات تحديد ما إذا كانت هناك هوامش فعلية تسمح باكتساب معارف ومهارات جديدة كون جميع المهام والأوامر يتم تحديدها سلفا من طرف الإدارة العليا للمديرية المركزية بولاية وهران، الأمر الذي يخلق بيئة عمل صلبة تحرم الموظف من تحصيل الخبرات، وهو ما أكدته إجابات العمال حول البند (10) أين لم تستطع فئتا الرؤساء والإدارات تحديد ما إذا كان هنالك تنوع وإثارة في العمل الذي يقومون به فيما أكدت فئة التنفيذيين أنه لا يوجد تنوع في المهام التي يطلب منهم تنفيذها، وأن معظم الأعمال يغيب عنها عنصر الحماس وتغلب عليها الرتابة، التكرار والروتينية مما يولد الشعور بالملل والتكاسل وعدم بذل الجهد المطلوب في إنجاز العمل، خاصة وأن العمال التنفيذيين لا يشعرون بوجود استقلالية ورقابة ذاتية في العمل بالشكل الكافي، حسب إجاباتهم عن البند رقم (8) حيث يتشاركون هذه الفكرة مع الرؤساء، والذين يؤكدون بأنهم لا يتمتعون بالحرية الكافية لأداء مهامهم وأنهم مراقبون بشكل كبير من طرف مدير المؤسسة، فيما كانت فئة الإدارات أكثر رضا حول هذا البند أين يرون أنهم يتمتعون بالاستقلالية في أداء مهامهم والذي يعزى إلى طبيعة العلاقة الجيدة بينهم وبين رؤسائهم المباشرين.

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

المحور الثاني: يمثل العلاقة بين رضا العمال على نوع العلاقات السائدة بين العاملين بالمركب.

رقم السؤال	السؤال	نعم	لا	لا أستطيع	لا أعلم
11	التعاون السائد بين العاملين في إنجاز العمل				
12	الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين				
13	روح التسامح بين العاملين				
14	عدم التحيز في المعاملة بين العاملين				
15	درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين				
16	الصدق واللطف في التعامل بين العاملين				
17	حرص العاملين على تبادل الزيارات في المناسبات والأعياد				
18	مشاركة العاملين بعضهم بعض في حل مشكلاتهم الشخصية				
19	الفرص المتاحة لإقامة صداقات مع العاملين				
20	علاقاتي مع العاملين بشكل عام				

الجدول رقم 27: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الثاني.

البنود	راض جدا	راض	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض جدا	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال		
20	1	15	1	2	0	19	3,79	0,69	75,8	راض	1		
13	3	12	0	3	1	19	3,68	1,08	73,6	راض	2		
12	1	13	2	1	1	18	3,67	0,88	73,4	راض	3		
11	1	14	1	2	1	19	3,63	0,93	72,6	راض	4		
16	0	12	3	4	0	19	3,42	0,82	68,4	راض	5		
15	0	13	2	3	1	19	3,42	0,94	68,4	راض	6		
17	2	10	2	3	2	19	3,37	1,18	67,4	لا أستطيع التحديد	7		
19	1	8	4	6	0	19	3,21	0,95	64,2	لا أستطيع التحديد	8		
18	1	10	1	5	2	19	3,16	1,18	63,2	لا أستطيع التحديد	9		
14	1	8	1	7	2	19	2,95	1,19	59	لا أستطيع التحديد	10		
المتوسط العام للمحور ككل													
الانحراف المعياري				المتوسط الحسابي				النسبة المئوية				اتجاه العينة	
1, 03				3,43				68,6				راض	
فئة الإطارات													
20	14	135	1	1	1	152	4,05	0,43	81	راض	1		
12	7	137	6	2	0	152	3,98	0,37	79,6	راض	2		
13	5	141	1	5	0	152	3,96	0,41	79,2	راض	3		
11	11	125	9	7	0	152	3,92	0,56	78,4	راض	4		
15	9	110	7	21	5	152	3,64	0,91	72,8	راض	5		
16	5	105	5	35	2	152	3,5	0,92	70	راض	6		

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

7	راض	68,2	1,05	3,41	152	2	47	2	88	13	19
8	لا أستطيع التحديد	63,6	0,81	3,18	152	5	20	73	50	4	18
9	لا أستطيع التحديد	54	1,15	2,7	152	18	73	1	57	3	14
10	غير راض	44,4	0,92	2,22	152	23	101	0	28	0	17
اتجاه العينة		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري			المتوسط العام للمحور ككل		
راض		69,2		3,46		0,99					
فئة أعوان التنفيذ											
1	راض	79,2	0,7	3,96	79	0	5	6	55	13	11
2	راض	77,2	0,84	3,86	79	3	4	4	58	10	13
3	راض	75,6	0,81	3,78	79	4	3	3	65	4	12
4	راض	74,4	0,78	3,72	79	0	12	2	61	4	20
5	راض	71,8	1	3,59	79	5	10	2	57	5	15
6	لا أستطيع التحديد	66,6	0,96	3,33	79	1	25	0	53	0	16
7	لا أستطيع التحديد	65	0,97	3,25	79	0	27	8	41	3	19
8	لا أستطيع التحديد	63,6	1,09	3,18	79	2	30	4	38	5	14
9	لا أستطيع التحديد	57,4	1,12	2,87	79	7	34	0	38	0	18
10	غير راض	44,6	0,89	2,23	79	8	59	0	10	2	17
اتجاه العينة		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري			المتوسط العام للمحور ككل		
محايد		67,6		3.38		1, 05					

المصدر: مخرجات المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي (APSS).

تؤكد الشواهد الإحصائية من خلال الجدول أعلاه أنه:

✓ **بالنسبة للرؤساء:** جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 20 بمتوسط حسابي 3.79، الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة راضون عن علاقاتهم مع العاملين بشكل عام بنسبة 75.8%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 13 بمتوسط حسابي 3.68، الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة راضون عن روح التسامح بين العاملين بنسبة 73.6%، و تليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 12 بمتوسط حسابي 3.67، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين بنسبة 73.4%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 11 بمتوسط حسابي 3.63، مما يعني أن أفراد العينة راضون التعاون السائد بين العاملين في إنجاز العمل بنسبة 72.6%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 16 والفقرة 15 بمتوسطين حسابيين متساويين بلغا 3.42، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين وعن الصدق واللفظ في التعامل بين العاملين بنسبتي 68.4%، وتليها في المرتبة السادسة جاءت الفقرة 17 بمتوسط حسابي 3.37، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول حرص العاملين على تبادل الزيارات في المناسبات والأعياد بنسبة 67.4%، ثم تليها

جاءت في المرتبة السابعة الفقرة 19 بمتوسط حسابي 3.21، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول الفرص المتاحة لإقامة صداقات مع العاملين بنسبة 64.2%، وجاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 18 بمتوسط حسابي 3.16، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول مشاركة العاملين بعضهم بعض في حل مشكلاتهم الشخصية بنسبة 63.2%، ثم جاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 14 بمتوسط حسابي 2.95، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول عدم التحيز في المعاملة بين العاملين بنسبة 59%.

✓ **بالنسبة للإطارات:** جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 20 بمتوسط حسابي 4.05، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن علاقاتهم مع العاملين بشكل عام بنسبة 81%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 12 بمتوسط حسابي 3.98، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين بنسبة 79.6%، وتليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 13 بمتوسط حسابي 3.96، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن روح التسامح بين العاملين بنسبة 79.2%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 11 بمتوسط حسابي 3.92، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن التعاون السائد بين العاملين في إنجاز العمل بنسبة 78.4%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 15 بمتوسط حسابي 3.64، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين بنسبة 72.8%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 16 بمتوسط حسابي 3.5، وهو ما يدل على أن أفراد العينة راضون عن الصدق واللفظ في التعامل بين العاملين بنسبة 70%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 19 بمتوسط حسابي 3.41، دلالة على أن أفراد العينة محايدون حول الفرص المتاحة لإقامة صداقات مع العاملين بنسبة 68.2%، ثم تليها جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 18 بمتوسط حسابي 3.18، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول مشاركة العاملين بعضهم بعض في حل مشكلاتهم بنسبة 63.6%، وجاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 14 بمتوسط حسابي 2.7، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول عدم التحيز في المعاملة بين العاملين بنسبة 54%، ثم جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة 17 بمتوسط حسابي 2.22، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين حرص العاملين على تبادل الزيارات في المناسبات والأعياد بنسبة 44.4%.

✓ **بالنسبة للأعوان التنفيذ:** جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 11 بمتوسط حسابي 3.96، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن التعاون السائد بين العاملين في إنجاز العمل بنسبة 79.2%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 13 بمتوسط حسابي 3.86، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن روح التسامح

بين العاملين بنسبة 77.2%، وتليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 12 بمتوسط حسابي 3.78، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين 75.6%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 20 بمتوسط حسابي 3.72، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن علاقاتهم مع العاملين بشكل عام بنسبة 74.4%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 15 بمتوسط حسابي 3.59، وهو ما يؤكد على أن أفراد العينة راضون عن درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين بنسبة 71.8%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 16 بمتوسط حسابي 3.33، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول الصدق واللفظ في التعامل بين العاملين بنسبة 66.6%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 19 بمتوسط حسابي 3.25، وهو ما يدل على أن أفراد العينة محايدون حول الفرص المتاحة لإقامة صداقات مع العاملين بنسبة 65%، ثم تليها جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 14 بمتوسط حسابي 3.18، الأمر الذي يؤكد أن أفراد العينة محايدون حول عدم التحيز في المعاملة بين العاملين بنسبة 63.6%، وجاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 18 بمتوسط حسابي 2.87، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول مشاركة العاملين بعضهم بعض في حل مشكلاتهم الشخصية بنسبة 57.4%، ثم جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة 17 بمتوسط حسابي 2.23، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن حرص العاملين على تبادل الزيارات في المناسبات والأعياد بنسبة 44.6%.

✓ **أما بالنسبة للمحور ككل نلاحظ أن:** المتوسط الحسابي له بلغ 3.42، الأمر الذي يدل على أن أغلب المبحوثين يرون أنهم راضون عن نوع العلاقات السائدة بينهم وبين زملائهم بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 28: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الثاني.

رقم	السؤال	اتجاه العينة		
		فئة الرؤساء	فئة الإطارات	فئة التنفيذيين
11	التعاون السائد بين العاملين في إنجاز العمل	راض	راض	راض
12	الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين	راض	راض	راض
13	روح التسامح بين العاملين	راض	راض	راض
14	عدم التحيز في المعاملة بين العاملين	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
15	درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين	راض	راض	راض
16	الصدق واللفظ في التعامل بين العاملين	راض	راض	لا أستطيع التحديد
17	حرص العاملين على تبادل الزيارات في المناسبات والأعياد	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض
18	مشاركة العاملين بعضهم بعض في حل مشكلاتهم الشخصية	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
19	الفرص المتاحة لإقامة صداقات مع العاملين	لا أستطيع التحديد	راض	لا أستطيع التحديد
20	علاقاتي مع العاملين بشكل عام	راض	راض	راض
الاتجاه العام للعينة		راض	راض	لا أستطيع التحديد
المتوسط العام للمحور ككل		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية العامة
		1.04	3.42	68.26

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (APSS).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل فروقات مستوى الرضا الوظيفي بين فئات عينة الدراسة حول رضا العمال عن العلاقات السائدة على مستوى المؤسسة محل الدراسة أين كان هناك اتفاق نسبي بين راض ولا أستطيع التحديد حسب الاتجاه العام لعينة الدراسة، أين أكدت كل من فئتي الرؤساء والإطارات أنهم راضون بنسبة بلغت 59,6 % بالنسبة لفئة الرؤساء، في حين بلغت نسبة فئة الإطارات 64,8 % أما الاتجاه العام لفئة التنفيذيين كان لا أستطيع التحديد بنسبة بلغت حوالي: 59,8 %.

من خلال القراءة المتأنية للجدول أعلاه يلاحظ أنه هنالك اتفاق عام حول البنود (11،12،13،15،20) حيث أكد أفراد العينة جميعهم أنهم راضون بنسبة فاقت 70 % لكل بند عن علاقتهم مع العاملين بشكل عام، وهو ما يترجمه حجم التعاون السائد فيما بينهم أثناء أداء مهامهم، كما أكدوا على وجود قدر كبير من التسامح، الاحترام والتقدير المتبادل فيما بينهم وهو ما يفسر وجود درجة عالية من الانسجام والتفاهم بينهم، هذا النوع من المناخ التنظيمي من شأنه أن يساعد في جعل العمال يتعاملون مع واجباتهم ومهامهم الوظيفية بمسؤولية وكفاءة عالية، من خلال السعي الدائم لتحسين وتطوير أدائهم وقدراتهم

المهنية بالتعاون مع زملائهم نظرا لتوفر البيئة المناسبة، المحفزة والداعمة لتطوير العمل في جو يتسم بالثقة المتبادلة والفهم المشترك، كما أكدت نتائج البند (16) أن كل من فئتي الرؤساء والإدارات يرون أن هنالك نوعاً من الصدق والمودة في التعامل فيما بينهم، فيما لم تستطع فئة التنفيذيين تحديد ذلك بشكل قاطع، أما فيما يخص البندين (14،18) والمتمثلين في عدم التحيز في المعاملة بين العمال وكذا مشاركة العاملين بعضهم بعض في حل مشكلاتهم الشخصية، فقد كانت الإجابة غير حاسمة لجميع المبحوثين حول كلا البندين أين لم يستطيعوا أن يحددوا ما إذا كان هناك تمييز من عدمه في طريقة تفويض المهام أو من خلال تكافؤ الفرص و منح الامتيازات أو تطبيق العقوبات على العمال، والذي يمكن أن يعزى إلى عدم معرفتهم يقينا بقوانين أخلاقيات العمل والتي تتضمن حقوقهم وواجباتهم وكذا عدم اطلاعهم على أنواع القواعد والممارسات التي ترسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا الآداب العامة داخل بيئة العمل، كما أكد المبحوثون أنهم لا يستطيعون أن يجزموا حول ما إذا كانوا سيلجؤون إلى زملائهم في حل مشكلاتهم الخاصة والشخصية، والذي يفهم على أنه بالرغم من وجود علاقة احترام ومودة بينهم إلا أنها تبقى ضمن إطار العمل ولا ترقى لتصبح حميمية وأن المشاركة تقتصر على التعاون بمهنية وموضوعية وتقديم المساعدة لحل المشكلات المتعلقة بالأعمال والنشاطات ضمن صلاحيات عملهم فقط وهو الأمر الذي تؤكد إجاباتهم على البند رقم (17) أين أكد أغلبية المبحوثين رفضهم لتبادل الزيارات مع زملائهم خلال المناسبات الاجتماعية والدينية، الأمر الذي يشرح طبيعة العلاقة السائدة بينهم والتي تتضح من خلال هذه النتائج أنها علاقة مهنية أكثر منها شخصية، الأمر الذي لا يمكن تأكيده بشكل حاسم أين كانت إجاباتهم غير محددة بشكل حاسم لفئتي الرؤساء والتنفيذيين حول الفرص المتاحة لإقامة صداقات مع العاملين من خلال البند (19)، فيما عبرت فئة الإدارات والتي تشكل الفئة الأكبر من حيث عدد العمال عن تقبلها لفكرة إعطاء فرصة للتقرب أكثر من الزملاء واعتبارهم أكثر من مجرد شركاء عمل، خاصة وأن العاملين بالمركب يعملون طيلة الأسبوع بمعدل ثماني ساعات يوميا، الأمر الذي لا يسمح لهم بتكوين علاقات الصداقة خارج إطار العمل، فالتقرب من الزملاء بشكل غير مبالغ فيه يُعتبر أمراً طبيعياً من شأنه أن يوفر بيئة عمل صحية، أين تساعد العلاقات الشخصية في العمل على تخطي الأزمات النفسية والتقلبات المزاجية، أين يصبح العمال عوناً لبعضهم لتجاوز الصراعات والمشاحنات التي توجد في بيئات العمل التي يغيب عنها الطابع الشخصي، وهو ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي أثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وأن الاحترام والتقدير يشبع حاجات العامل الساعية للأمن والاستقرار.

المحور الثالث: يمثل العلاقة بين رضا العمال والرواتب والحوافز المادية الممنوحة للعمال بمركب.

رقم السؤال	السؤال	نعم	لا	لا أستطيع	غير راض	راض
21	كفاية الراتب لسد احتياجاتي الأساسية (الأكل، الشرب، المسكن)					
22	الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله في العمل					
23	الراتب مقارنة مع أهمية العمل الذي أمارسه					
24	الراتب مقارنة برواتب زملاء الآخرين					
25	الرفاهية التي يوفرها الراتب					
26	المكافآت والحوافز الإضافية					
27	مقدار الزيادة السنوية على الراتب					
28	المزايا الأخرى: الادخار+تأمين صحي+تأمين على الحياة+ السكن					

الجدول رقم 29: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الثالث.

فئة الرؤساء											
البنود	راض جدا	راض	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض جدا	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال
26	3	13	1	1	1	19	3,84	0,93	76,8	راض	1
23	1	15	1	1	1	19	3,74	0,85	74,8	راض	2
24	1	8	1	8	1	19	3	1,12	60	لا أستطيع التحديد	3
25	2	5	0	9	3	19	2,68	1,3	53,6	لا أستطيع التحديد	4
22	2	4	0	8	5	19	2,47	1,35	49,4	غير راض	5
21	1	3	1	10	5	20	2,25	1,13	45	غير راض	6
28	1	3	0	8	7	19	2,11	1,21	42,2	غير راض	7
27	1	1	0	5	12	19	1,63	1,09	32,6	غير راض جدا	8
المتوسط العام للمحور ككل		1, 35		الانحراف المعياري		2,71		54,2		اتجاه العينة	
										لا أستطيع التحديد	
فئة الإطارات											
22	0	60	2	88	2	152	2,79	0,99	55,8	لا أستطيع التحديد	1
21	1	53	0	75	23	152	2,57	1,13	51,4	غير راض	2
23	3	34	0	103	12	152	2,43	0,98	48,6	غير راض	3
24	0	31	2	112	7	152	2,38	0,86	47,6	غير راض	4
25	7	25	4	93	23	152	2,34	1,06	46,8	غير راض	5
27	2	11	3	132	4	152	2,18	0,65	43,6	غير راض	6
28	0	16	2	124	10	152	2,16	0,69	43,2	غير راض	7
26	0	10	0	127	15	152	2,03	0,6	40,6	غير راض	8
المتوسط العام للمحور ككل		0,92		الانحراف المعياري		2,36		47.2		اتجاه العينة	
										غير راض	
فئة أعوان التنفيذ											

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

1	راض	71,2	0,96	3,56	79	3	13	5	53	5	21
2	محايد	58,4	0,96	2,92	79	0	40	5	34	0	24
3	محايد	55,4	1,02	2,77	79	3	43	2	31	0	22
4	غير راض	51,4	1,08	2,57	79	10	39	6	23	1	25
5	غير راض	47	0,75	2,35	79	3	55	11	10	0	23
6	غير راض	46,8	0,87	2,34	79	8	49	9	13	0	28
7	غير راض	46,6	1,16	2,33	79	20	35	4	18	2	26
8	غير راض	42,2	0,69	2,11	79	7	64	0	8	0	27
الاتجاه العينة		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		المتوسط العام للمحور ككل			
لا أستطيع التحديد		52,4		2,62		1, 04					

المصدر: مخرجات المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي (APSS).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه:

✓ **بالنسبة للرؤساء:** جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 26 بمتوسط حسابي 3.84، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن المكافآت والحوافز الإضافية بنسبة 76.8%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 23 بمتوسط حسابي 3.74، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن الراتب مقارنة مع أهمية العمل الذي أمارسه بنسبة 74.8%، وتليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 24 بمتوسط حسابي 03، دلالة على أن أفراد العينة محايدون حول الراتب مقارنة برواتب الزملاء الآخرين بنسبة 60%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 25 بمتوسط حسابي 2.68، وهو ما يؤكد على أن أفراد العينة محايدون حول الرفاهية التي يوفرها الراتب بنسبة 53.6%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 22 بمتوسط حسابي 2.47، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله في العمل بنسبة 49.4%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 21 بمتوسط حسابي 2.25، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن كفاية الراتب لسد احتياجاتهم الأساسية (الأكل، الشرب، المسكن) بنسبة 45%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 28 بمتوسط حسابي 2.11، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن المزايا الأخرى: الادخار + تأمين صحي + تأمين على الحياة + السكن بنسبة 42.2%، ثم تليها جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 27 بمتوسط حسابي 1.63، دلالة على أن أفراد العينة غير راضين جدا عن مقدار الزيادة السنوية على الراتب بنسبة 32.6%،

✓ **بالنسبة للإطارات:** جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 22 بمتوسط حسابي 2.79، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله في العمل بنسبة 55.8%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 21 بمتوسط حسابي 2.57، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن كفاية

الراتب لسد احتياجاتي الأساسية (الأكل، الشرب، المسكن) بنسبة 51.4%، و تليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 23 بمتوسط حسابي 2.43، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الراتب مقارنة مع أهمية العمل الذي أمارسه بنسبة 48.6%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 24 بمتوسط حسابي 2.38، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن الراتب مقارنة برواتب الزملاء الآخرين بنسبة 47.6%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 25 بمتوسط حسابي 2.34، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الرفاهية التي يوفرها الراتب بنسبة 46.8%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 27 بمتوسط حسابي 2.18، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن مقدار الزيادة السنوية على الراتب بنسبة 43.6%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 28 بمتوسط حسابي 2.16، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن المزايا الأخرى: الادخار + تأمين صحي + تأمين على الحياة + السكن بنسبة 43.2%، ثم تليها جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 26 بمتوسط حسابي 2.03، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن المكافآت والحوافز الإضافية بنسبة 40.6%،

✓ **بالنسبة للأعوان التنفيذ:** جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 21 بمتوسط حسابي 3.56، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن كفاية الراتب لسد احتياجاتي الأساسية (الأكل، الشرب، المسكن) بنسبة 71.2%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 24 بمتوسط حسابي 2.92، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول الراتب مقارنة برواتب الزملاء الآخرين بنسبة 58.4%، وتليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 22 بمتوسط حسابي 2.77، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله في العمل بنسبة 55.4%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 25 بمتوسط حسابي 2.57، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن الرفاهية التي يوفرها الراتب بنسبة 51.4%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 23 بمتوسط حسابي 2.35، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الراتب مقارنة مع أهمية العمل الذي أمارسه بنسبة 47%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 28 بمتوسط حسابي 2.34، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن المزايا الأخرى: الادخار + التأمين الصحي + التأمين على الحياة + السكن بنسبة 46.8%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 26 بمتوسط حسابي 2.33، دلالة على أن أفراد العينة غير راضين عن المكافآت والحوافز الإضافية بنسبة 46.6%، ثم تليها جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 27 بمتوسط حسابي 2.11، وهو ما يدل على أن أفراد العينة غير راضين عن مقدار الزيادة السنوية على الراتب بنسبة 42.2%.

أما بالنسبة للمحور ككل نلاحظ أن: المتوسط الحسابي له بلغ 2.56 الأمر الذي يدل على أن المبحوثين راضون عن العلاقة بين رضا العمال والرواتب والحوافز المادية الممنوحة للعمال بمركب (GL1K).
الجدول رقم 30: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الثالث.

رقم	السؤال	اتجاه العينة		
		فئة الرؤساء	فئة الإطارات	فئة التنفيذيين
21	كفاية الراتب لسد احتياجاتي الأساسية (الأكل، الشرب، المسكن)	غير راض	غير راض	راض
22	الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله في العمل	غير راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
23	الراتب مقارنة مع أهمية العمل الذي أمارسه	راض	غير راض	غير راض
24	الراتب مقارنة برواتب الزملاء الآخرين	لا أستطيع التحديد	غير راض	لا أستطيع التحديد
25	الرفاهية التي يوفرها الراتب	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض
26	المكافآت والحوافز الإضافية	راض	غير راض	غير راض
27	مقدار الزيادة السنوية على الراتب	غير راض جدا	غير راض	غير راض
28	المزايا الأخرى: الادخار+تأمين صحي+تأمين على الحياة + السكن	غير راض	غير راض	غير راض
الاتجاه العام للعينة		لا أستطيع التحديد	غير راض	لا أستطيع التحديد
المتوسط العام للمحور ككل		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية العامة
		1.10	2.56	51.26

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (APSS).

إن المتمعن لمعطيات الجدول أعلاه والذي يمثل الفروقات في مستوى الرضا الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين رضا العمال والرواتب والحوافز المادية الممنوحة للعمال والذي ركز على أهمية العوائد المادية بالدرجة الأولى لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أين كان هناك اتفاق بين فئتي الرؤساء والتنفيذيين أين أظهر الاتجاه العام للدراسة أنهم لا يستطيعون تحديد مستوى رضاهم بنسبتي: 54,2 % و 52,4 % على الترتيب، في حين جاء الاتجاه العام لفئة الإطارات بعدم رضاهم بنسبة بلغت: 47.2 %

تعتبر المؤسسة محل الدراسة من اهم الفروع التابعة لشركة سوناطراك والتي تحظى بشبكة أجور وحوافز مرتفعة مقارنة مع باقي المؤسسات الاقتصادية الوطنية أو قطاع الوظيف العمومي وهو ما يفسر رضا فئة التنفيذيين عن الراتب الذي يتقاضونه، غير ذلك نجد أن فئتي الرؤساء والإطارات غير راضين عن

هذا البند (21) المتعلق بكفاية الراتب لسد احتياجاتهم الأساسية الأمر الذي يعزى إلى اختلاف الحاجات التي تطمح فئات الدراسة لتحقيقها من العائد المادي الذي يتحصلون عليه من المؤسسة، فمعظم أوجه صرف أجور العمال والميزانية التي يتحصلون عليها تتوزع في الضروريات، وبالرغم أن الراتب الذي يتحصل عليه باقي أفراد العينة أكبر، ويشمل العديد من الامتيازات المتعلقة بالمنصب الوظيفي، إلا أنهم لا يعتبرونه الراتب الكافي لتلبية وسد احتياجاتهم، والذي يعزى إلى وعي هاتين الفئتين وعدم اقتصار حاجاتهم على قدرة الأجر على توفير الغذاء، الكساء، الخدمات الصحية والسكن فقط والتي عبر عنها ماسلو بالحاجات الافتقارية لتخطاها إلى نوع هذا الغذاء والكساء ونوع المسكن الذي يقطنونه (فيلا، شقة بعمارة، بيت قصديري، سكن عادي، منزل مؤجر وغيرها)، وكذا نوع التعليم الذي يتحصل عليه الأبناء، كما أنهم يرون أن الحصول على سيارة يندرج ضمن الحاجات الضرورية نظرا لامتلاك أغلب أفراد العينة لأسر فنية يكفلونها وعند استفسارنا عن أسباب عدم الكفاية كانت الإجابات مركزة على غلاء المعيشة، وضعف القدرة الشرائية وانخفاض قيمة الدينار وطموحاتهم لاقتناء منزل أو سيارة أفضل أو القدرة على السفر سنويا مع العائلة وهو الأمر الذي لا يستطيع الراتب الذي يتحصلون عليه حاليا من تحقيقه، بالرغم من رضا فئة الرؤساء عن البندين (22، 26)، نظرا لإدراكهم لقيمة الراتب والحوافز والمكافآت التي يتلقونها والتي تعتبر الأعلى في المؤسسة، لتقابلها فئتا الإطارات والتنفيذيين بعدم الرضا على البنود (23، 25، 26) والمتمثلة على الترتيب في مقارنة الراتب مع أهمية العمل الذي يُمارس، وكذا نوع الرفاهية التي يوفرها، حيث يرون أن ما يقومون به مهم ويستحق أجراً أفضل، فالمرتب المرتفع من شأنه أن يحقق الرفاهية التي يتمنونها لتجاوز الحاجات الضرورية كالزواج، السفر، العمرة وغيرها من الكماليات التي يحتاجها الفرد منا، وكذا الانتقال إلى المزايا الأخرى التي يحققها الراتب المرتفع كالادخار، التأمين الصحي والتأمين على الحياة والسكن.

كما يلاحظ أن هناك اتفاقاً كلياً بين أفراد العينة بعد رضاهم عن البند (27) والمتمثل في مقدار الزيادة السنوية على الراتب والتي تقدر بنسبة 6 % من إجمالي الأجر الخام، والتي لا يشترط أن يتحصل عليها العمال سنوياً، وإنما حسب المعايير التي تم صياغتها من طرف الشركة الأم سوناطراك لدعم مرتبات موظفيها وعلى الرغم من أن هذه الزيادة تكون معتبرة كلما ارتقى المنصب الوظيفي، إلا أننا نجد أن جميع أفراد العينة غير راضين خاصة فئة الرؤساء كون هذه الزيادات لا تكون دورية، وأنه لا توجد عدالة في توزيعها لتشمل نفس الأشخاص لسنوات متتالية، في حين تحرم منها بعض الفئات لعدة سنوات كونها متعلقة برضا الرئيس المباشر عن العامل، كونه المسؤول الأول والوحيد عن ملء شبكة التقييم الخاصة به أين لا

تخضع للمعايير الموضوعية التي صممت من أجلها، وإنما لطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي كرس المحاباة ومختلف المظاهر السلبية، فالعامل بحاجة دائمة ومستمرة إلى حافز أو مكافأة تدفعه للمساهمة الفعالة والإيجابية في المؤسسة، وحرمانه منها يؤدي إلى الامتناع أو التكاثر عن أداء المهام، لتؤكد نتائج البند (24) أن أغلب أفراد العينة والمكونين من فئة الإطارات غير راضين عن رواتبهم مقارنة برواتب بعض زملائهم ذوي التصنيف الوظيفي الواحد والتي تكون عادة مرتفعة مقارنة برواتبه نتيجة حصولهم على مختلف الحوافز والمكافآت أكثر من زملائهم.

المحور الرابع: العلاقة بين رضا العمال والأمن والاستقرار الوظيفي بمركب (GL1K).

رقم	السؤال	نعم	لا	لا أستطيع	غير راض	راض
29	الشعور بالاستقرار النفسي					
30	دور الوظيفة في تأمين مستقبلي					
31	الطريقة التي يتم بها التعيين بوظيفتي أو النقل منها وإليها					
32	النزاهة والموضوعية لدى الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات					
33	حرص الإدارة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء					
34	اهتمام الإدارة بسماع شكاوى وتظلمات العاملين ومحاولة إنصافهم					
35	الموضوعية والبعد عن المزاجية في الاستغناء عن خدمات العمال					
36	شروط وظروف العمل					
37	القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل					

الجدول رقم 31: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الرابع.

فئة الرؤساء											
البنود	راض جداً	راض	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض جداً	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال
30	1	15	0	3	0	19	3,74	0,78	74,8	راض	1
29	1	13	1	4	1	20	3,45	1,02	69	راض	2
37	2	10	1	6	0	19	3,42	1,04	68,4	راض	3
34	0	13	1	3	2	19	3,32	1,08	66,4	لا أستطيع التحديد	4
32	0	6	1	8	4	19	2,47	1,14	49,4	غير راض	5
31	1	4	1	8	5	19	2,37	1,22	47,4	غير راض	6
36	0	4	1	12	2	19	2,37	0,93	47,4	غير راض	7
33	0	5	0	10	4	19	2,32	1,08	46,4	غير راض	8
35	1	1	0	14	3	19	2,11	0,91	42,2	غير راض	9

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

المتوسط العام للمحور ككل			الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي			النسبة المئوية		اتجاه العينة	
1, 19			2,84			56,8			لا أستطيع التحديد			
فئة الإطارات												
30	5	107	0	33	7	152	3,46	1,01	69,2	راض	1	
35	1	101	4	46	0	152	3,38	0,92	67,6	محايد	2	
36	0	98	2	48	4	152	3,28	0,99	65,6	محايد	3	
31	2	33	81	36	0	152	3,01	0,71	60,2	محايد	4	
29	7	54	3	75	13	152	2,78	1,15	55,6	محايد	5	
33	1	60	5	91	5	152	2,76	1,01	55,2	محايد	6	
32	0	50	13	80	9	152	2,68	1	53,6	محايد	7	
34	0	34	5	101	12	152	2,4	0,92	48	غير راض	8	
37	0	30	0	113	9	152	2,34	0,86	46,8	غير راض	9	
المتوسط العام للمحور ككل			1, 03			2,9			58		محايد	
فئة أعوان التنفيذ												
29	7	54	5	10	3	79	3,66	0,94	73,2	راض	1	
30	1	58	4	11	5	79	3,49	0,97	69,8	راض	2	
32	1	56	1	13	8	79	3,37	1,09	67,4	محايد	3	
35	4	35	1	38	1	79	3,04	1,08	60,8	محايد	4	
31	1	42	4	21	11	79	3,01	1,19	60,2	محايد	5	
36	1	37	3	34	4	79	2,96	1,07	59,2	محايد	6	
37	0	35	0	42	2	79	2,86	1,03	57,2	محايد	7	
33	0	33	2	41	3	79	2,82	1,03	56,4	محايد	8	
34	2	17	1	54	5	79	2,46	0,98	49,2	غير راض	9	
المتوسط العام للمحور ككل			1, 1			3,07			61.4		محايد	

المصدر: مخرجات المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي (APSS).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه:

بالنسبة للرؤساء: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 30 بمتوسط حسابي 3.74، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن دور الوظيفة في تأمين مستقبلهم بنسبة 74.8%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 29 بمتوسط حسابي 3.45، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن الشعور بالاستقرار النفسي بنسبة 69%، وتليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 37 بمتوسط حسابي 3.42، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل بنسبة 68.4%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 34 بمتوسط حسابي 3.32، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول اهتمام الإدارة بسماع شكاوى وتظلمات العاملين ومحاولة إنصافهم بنسبة 66.4%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 32 بمتوسط حسابي 2.47، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن النزاهة والموضوعية لدى الإدارة في تطبيق

الأنظمة والتعليمات بنسبة 49.4%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 31، والفقرة 36 بمتوسطين حسابيين 2.37، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الطريقة التي يتم بها التعيين بوظيفتهم أو النقل منها وإليها وعن شروط وظروف العمل بنسبتين متساويتين 47.4%، ثم تليها جاءت في المرتبة السابعة الفقرة 33 بمتوسط حسابي 2.32، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن حرص الإدارة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بنسبة 46.4%، ثم جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 35 بمتوسط حسابي 2.11، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الموضوعية والبعد عن المزاجية في الاستغناء عن خدمات العمال بنسبة 42.2%،

بالنسبة للإطارات:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 30 بمتوسط حسابي 3.46، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن دور الوظيفة في تأمين مستقبلهم بنسبة 69.2%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 35 بمتوسط حسابي 3.38، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول الموضوعية والبعد عن المزاجية في الاستغناء عن خدمات العمال بنسبة 67.6%، وتليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 36 بمتوسط حسابي 3.28، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول شروط وظروف العمل بنسبة 65.6%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 31 بمتوسط حسابي 3.01، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول الطريقة التي يتم بها التعيين بوظيفتهم أو النقل منها وإليها بنسبة 60.2%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 29 بمتوسط حسابي 2.78، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول الشعور بالاستقرار النفسي بنسبة 55.6%،

ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 33 بمتوسط حسابي 2.76، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول حرص الإدارة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بنسبة 55.2%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 32 بمتوسط حسابي 2.68، مما يعني أن أفراد العينة محايدون النزاهة والموضوعية لدى الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات حول بنسبة 53.6%، ثم تليها جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 34 بمتوسط حسابي 2.4، دلالة على أن أفراد العينة غير راضين عن اهتمام الإدارة بسماع شكاوى وتظلمات العاملين ومحاولة إنصافهم بنسبة 48%، ثم جاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 37 بمتوسط حسابي 2.34، وهو ما يؤكد على أن أفراد العينة غير راضين عن القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل بنسبة 46.8%.

بالنسبة للأعوان التنفيذ: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 29 بمتوسط حسابي 3.66، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن الشعور بالاستقرار النفسي بنسبة 73.2%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 30 بمتوسط حسابي 3.49، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن دور الوظيفة في تأمين مستقبلهم بنسبة 69.8%، و تليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 32 بمتوسط حسابي 3.37، مما يعني أن أفراد العينة

محايدين حول النزاهة والموضوعية لدى الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات بنسبة 67.4%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 35 بمتوسط حسابي 3.04، مما يعني أن أفراد العينة محايدين حول الموضوعية والبعد عن المزاجية في الاستغناء عن خدمات العمال بنسبة 60.8%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 31 بمتوسط حسابي 3.01، مما يعني أن أفراد العينة محايدين حول الطريقة التي يتم بها التعيين بوظيفتهم أو النقل منها وإليها بنسبة 60.2%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 36 بمتوسط حسابي 2.96، مما يعني أن أفراد العينة محايدين حول شروط وظروف العمل بنسبة 59.2%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 37 بمتوسط حسابي 2.86، مما يعني أن أفراد العينة محايدين حول بنسبة 57.2%، ثم تليها جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 33 بمتوسط حسابي 2.82، مما يعني أن أفراد العينة محايدين حول حرص الإدارة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بنسبة 56.4%، ثم جاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 34 بمتوسط حسابي 2.46، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن اهتمام الإدارة بسماع شكاوى وتظلمات العاملين ومحاولة إنصافهم بنسبة 49.2%،

أما بالنسبة للمحور ككل نلاحظ أن: المتوسط الحسابي له بلغ 2.92، الأمر الذي يدل على أن المبحوثين لم يستطيعوا أن يحددوا ما إذا كانوا راضين عن الأمن والاستقرار الذي تحققه الوظيفة التي يشغلونها بالمؤسسة محل الدراسة بالشكل الذي يطمحون إليه.

الجدول رقم 32: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الرابع.

رقم	السؤال	اتجاه العينة		
		فئة الرؤساء	فئة الإطارات	فئة التنفيذيين
29	الشعور بالاستقرار النفسي	راض	لا أستطيع التحديد	راض
30	دور الوظيفة في تأمين مستقبلي	راض	راض	راض
31	الطريقة التي يتم بها التعيين بوظيفتي أو النقل منها وإليها	غير راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
32	النزاهة والموضوعية لدى الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات	غير راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
33	حرص الإدارة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء	غير راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
34	اهتمام الإدارة بسماع شكاوى وتظلمات العاملين ومحاولة إنصافهم	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض
35	الموضوعية والبعد عن المزاجية في الاستغناء عن خدمات العمال	غير راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
36	شروط وظروف العمل	غير راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
37	القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل	راض	غير راض	لا أستطيع التحديد

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

الاتجاه العام للعينة	غير راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
المتوسط العام للمحور ككل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية العامة
	1.11	2.56	51.26

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (APSS).

إن فحص الجدول أعلاه والذي يشير إلى فروقات مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين رضا العمال والأمن والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة والذي ركز على أهمية العدالة التنظيمية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، أين جاء الاتجاه العام للعينة بالنسبة لفئة الرؤساء بأنهم غير راضين بنسبة: 56,8 % فيما لم تستطع كل من فئتا الإطارات والتنفيذيين تحديد مستوى رضاهم حول هذا المحور بنسبتي: 58 % و 61,4 % على الترتيب.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك رضا عامًا لأفراد العينة حول البندين (29,30) واللذين يمثلان الشعور بالاستقرار النفسي، ودور الوظيفة في تأمين مستقبلهم، حيث ترتبط هذه المفاهيم عادة لدى أغلبية العمال بقيمة العوائد المادية التي يتحصلون عليها من المؤسسة، باعتبار أن جل المبحوثين بمركب (GL1K) يشغلون مناصب دائمة، الأمر الذي يسمح لهم بالتخطيط وتحديد أهدافهم الحياتية على المدى الطويل، كما أن امتلاك وظيفة ثابتة من شأنه أن يضمن لهم تقاعدا مريحاً مستقبلاً، فالشعور بالاستقرار الوظيفي هو أحد أهم العناصر التي تحقق الولاء التنظيمي، فالأمن الوظيفي يمثل مختلف أبعاد الضمان الاقتصادي، الاجتماعي والصحي والذي يخلق استقراراً نفسياً من شأنه أن يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحقيق أقصى أداء ممكن، لكن على الرغم من أهمية الوظيفة التي يشغلها أغلب المبحوثين إلا أن جلهم تقريباً (فئة الإطارات + فئة التنفيذيين) لا يستطيعون تبين الطريقة التي يتم بها التعيين في مناصبهم الوظيفية، أو كيفية النقل منها وإليها حسب إجاباتهم على البند (31) أما في ما يخص فئة الرؤساء فقد كانوا غير راضين تماماً على الطريقة التي تحصل بموجبها بعض الإطارات على مناصبهم كرؤساء، وعند استفسارنا عن الأمر أجابوا أنهم يرون أن معظم المعيّنين حديثاً، كرؤساء مصالح وأقسام يفتقرون للخبرة اللازمة التي تؤهلهم للقيادة والتسيير كونهم ظفروا بهذه المناصب نظير شهاداتهم الأكاديمية وأنهم لم يتدرجوا وظيفياً ولم يتدربوا لفترة كافية على مسؤوليات الإشراف، مثل نظرائهم الحاصلين على مناصبهم

على أساس الأقدمية، حيث يرون أن امتلاك الشهادات العليا لا يعوض خبرة السنوات في ميدان العمل، لكن الشهادة ليست السبب الوحيد لتعيين هؤلاء حسب المكلّفة بتسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، حيث شهدت المؤسسة خلال العشر سنوات الأخيرة تقاعد عدد كبير من ذوي المناصب العليا، مما اضطرها لتسريع عملية الترقية لبعض الإطارات التي تتوفر فيهم الشروط المناسبة لتعويض النقص الفادح في الإدارة العليا، أما فيما يخص موضوع النزاهة والموضوعية لدى الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات، وكذا حرص الإدارة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والموضوعية، والبعد عن المزاجية بين الزملاء في العمل، والتي تمثل على ترتيب البنود (32،33،35) فقد جاءت النتائج بعدم رضا فئة الرؤساء على كل البنود فيما أجاب أغلب باقي أفراد العينة، بأنهم لا يستطيعون تحديد ما إذا كانت توجد مصداقية فعلاً وعدالة في تطبيق الأوامر واللوائح وتوزيع المهام والواجبات، كما أنهم يرون أنه لا توجد صرامة في تطبيق القوانين وتنفيذ المهام حتى بين الزملاء، وأن العمل يخضع للمزاجية أكثر منه إلى الموضوعية بينهم، أين لا نجد تبادلاً للمواقف الإيجابية بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والمؤسسة من جهة أخرى، كما أن المؤسسة لا تقوم بمجهود كاف للإبقاء على العاملين الأكفاء، وأنه بإمكانها التخلي عنهم في أي وقت وتعويضهم بآخرين، بمعنى أنها لا تقدم لهم التحفيزات اللازمة المادية منها والمعنوية، الأمر الذي قد يتسبب في ظهور حالات الاغتراب الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل والغيابات والتأخرات، كما أن معظم المبحوثين من فئتي الإطارات والتنفيذيين غير راضين عن تعامل الإدارة مع شكاويهم وتظلماتهم، وأنهم يريدون منها أن تسمعهم وتقوم بإنصافهم حسب إجاباتهم على البند رقم (34) الأمر الذي يدل على أن المؤسسة لا تقوم باتخاذ تدابير وآليات واضحة وسريعة لمواجهة الخلافات والمشكلات التي تحدث داخلها، بالرغم من توفر مصلحة كاملة تعنى بفض النزاعات وتحجيم الصراعات إلى أدنى مستوياتها (RT)* وهو الأمر الذي يضطر البعض منهم إلى اللجوء إلى الشريك الاجتماعي، على غرار نقابة المؤسسة أو مفتشية العمل، وأحياناً يتطور الأمر ليشمل القضاء، أما فيما يخص ظروف وشروط العمل فقد عبر الرؤساء عن عدم رضاهم عن ظروف تسيير العمل (البند 36)، بالرغم من رضاهم عن القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكمه (البند 37)

* (RT): مصلحة تسيير علاقات العمال، تترأسها مختصة في الاتصال حيث تُشرف على فريق عمل مكون من مجموعة من الإطارات ذوي الاختصاصات القانونية تعنى بمتابعة شكاوى العمال وفض النزاعات والخلافات على مستوى المركب.

هذه النتائج جاءت مغايرة لإجابات باقي المبحوثين، والذين انحصرت إجاباتهم بين لا أستطيع التحديد وغير راض بالنسبة لفتنا الإطارات والتنفيذيين للبندين (36،37) أين عبر العمال عن عدم رضاهم وفهمهم لمجموع الشروط واللوائح التي تحكم العمل والتي تتسبب أحيانا في إعاقتهم عن أداء مهامهم بشكل جيد وفي الوقت المطلوب حيث تأسف الكثير منهم لظروف العمل التي ينشطون فيها حاليا والتي لا ترقى إلى المعايير المطلوبة خاصة فيما يخص المكاتب التي يعملون بها سواء من حيث مادة الصنع أو من حيث التصميم أو المساحة.

المحور الخامس: العلاقة بين رضا العمال والإدارة المباشرة ونوع الإشراف بمركب (GL1K).

رقم	السؤال	لا أستطيع	غير راض	راض	لا أستطيع	غير راض	راض
38	قدرة الرئيس المباشر على التوجيه والمتابعة						
39	العدل والمساواة في معاملة العمال						
40	وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة						
41	اهتمام الإدارة بالعاملين						
42	اهتمام الرئيس المباشر بالإدارة والمقترحات المتعلقة بالعمل						
43	تقبل الرئيس المباشر للنقد						
44	الاحترام والتقدير الذي أحصل عليه لقاء أدائي المتميز						
45	تفهم الإدارة للظروف الفردية للعاملين واحترام مشاعرهم						
46	كفاءة الرئيس المباشر وقدراته						

الجدول رقم 33: يمثل التحليل الإحصائي للمحور الخامس.

فئة الرؤساء											
البنود	راض جدا	راض	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض جدا	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال
44	0	15	0	4	0	19	3,58	0,82	71,6	راض	1
42	2	11	0	4	2	19	3,37	1,22	67,4	راض	2
46	1	12	0	5	1	19	3,37	1,09	67,4	راض	3
38	2	10	0	5	2	19	3,26	1,25	65,2	راض	4
40	1	10	1	6	1	19	3,21	1,1	64,2	راض	5
45	0	8	2	8	1	19	2,89	1,02	57,8	غير راض	6
41	0	7	1	10	1	19	2,74	1,02	54,8	غير راض	7
43	0	6	1	12	0	19	2,68	0,92	53,6	غير راض	8
39	0	5	0	12	2	19	2,42	0,99	48,4	غير راض	9

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

المتوسط العام للمحور ككل			الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي			النسبة المئوية			اتجاه العينة		
1, 13			3,03			60,6			راض					
فئة الإطارات														
44	0	131	3	17	1	152	3,74	0,68	74,8	راض	1			
46	5	103	3	39	2	152	3,46	0,95	69,2	راض	2			
41	0	44	13	93	2	152	2,65	0,91	53	لا أستطيع التحديد	3			
40	1	50	5	84	12	152	2,63	1,04	52,6	لا أستطيع التحديد	4			
42	2	46	3	95	6	152	2,62	1	52,4	لا أستطيع التحديد	5			
38	2	42	2	101	5	152	2,57	0,97	51,4	غير راض	6			
45	4	27	31	77	13	152	2,55	0,97	51	غير راض	7			
43	0	37	4	111	0	152	2,51	0,86	50,2	غير راض	8			
39	0	14	1	123	14	152	2,1	0,68	42	غير راض	9			
المتوسط العام للمحور ككل			الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي			النسبة المئوية			اتجاه العينة		
1,01			2,73			54,6			لا أستطيع التحديد					
فئة أعوان التنفيذ														
46	5	55	1	13	5	79	3,53	1,04	70,6	راض	1			
38	3	53	0	23	0	79	3,46	0,95	69,2	راض	2			
44	5	46	0	28	0	79	3,35	1,03	67	لا أستطيع التحديد	3			
39	2	41	1	34	1	79	3,11	1,04	62,2	لا أستطيع التحديد	4			
45	6	23	5	35	10	79	2,75	1,22	55	لا أستطيع التحديد	5			
42	4	18	3	51	3	79	2,61	1,04	52,2	لا أستطيع التحديد	6			
41	2	21	1	52	3	79	2,58	1	51,6	غير راض	7			
40	0	23	0	49	7	79	2,49	1	49,8	غير راض	8			
43	0	19	1	37	22	79	2,22	1,1	44,4	غير راض	9			
المتوسط العام للمحور ككل			الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي			النسبة المئوية			اتجاه العينة		
1, 13			2,9			58			لا أستطيع التحديد					

المصدر: مخرجات المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي (APSS).

من خلال القراءة المتأنية للجدول أعلاه نلاحظ أن:

بالنسبة للرؤساء: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 44 بمتوسط حسابي 3.58، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن الاحترام والتقدير الذي أتحصل عليه لقاء أدائي المتميز بنسبة 71.6%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 42، والفقرة 46 بمتوسط حسابي 3.37، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن كفاءة الرئيس المباشر، وقدراته وعن اهتمام الرئيس المباشر بالإدارة والمقترحات المتعلقة بالعمل بنسبة 67.4%، ثم تليها جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة 38 بمتوسط حسابي 3.26، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن قدرة الرئيس المباشر على التوجيه والمتابعة بنسبة 65.2%، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 40 بمتوسط حسابي 3.21، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة بنسبة 64.2%، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 45 بمتوسط حسابي 2.89، مما يعني أن أفراد العينة غير

راضين عن تفهم الإدارة للظروف الفردية للعاملين واحترام مشاعرهم بنسبة 57.8%، وتليها في المرتبة السادسة جاءت الفقرة 41 بمتوسط حسابي 2.74، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن اهتمام الإدارة بالعاملين بنسبة 54.8%، ثم تليها جاءت في المرتبة السابعة الفقرة 43 بمتوسط حسابي 2.68، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن تقبل الرئيس المباشر للنقد بنسبة 53.6%، وجاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 39 بمتوسط حسابي 2.42، وهو ما يؤكد على أن أفراد العينة غير راضين عن بند العدل والمساواة في معاملة العمال بنسبة 48.4%،

بالنسبة للإطارات: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 44 بمتوسط حسابي 3.74، الأمر الذي يدل على أفراد العينة راضون عن الاحترام والتقدير الذي أتحصل عليه لقاء أدائي المتميز بنسبة 74.8%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 46 بمتوسط حسابي 3.46، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن كفاءة الرئيس المباشر وقدراته بنسبة 69.2%، وتليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 41 بمتوسط حسابي 2.65، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول اهتمام الإدارة بالعاملين بنسبة 53%، ثم جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 40 بمتوسط حسابي 2.63، دلالة على أن أفراد العينة محايدون حول وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة بنسبة 52.6%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 42 بمتوسط حسابي 2.62، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول اهتمام الرئيس المباشر بالإدارة والمقترحات المتعلقة بالعمل بنسبة 52.4%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 38 بمتوسط حسابي 2.57، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن قدرة الرئيس المباشر على التوجيه والمتابعة بنسبة 51.4%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 45 بمتوسط حسابي 2.55، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن هذا البند بنسبة 51%، ثم تليها في المرتبة الثامنة الفقرة 43 بمتوسط حسابي 2.51، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين كذلك عن هذا البند بنسبة 50.2%، وجاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 39 بمتوسط حسابي 2.1، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن هذا البند بنسبة 42%،

بالنسبة للأعوان التنفيذي: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 46 بمتوسط حسابي 3.53، وهو ما يدل على أن أفراد العينة راضون عن كفاءة الرئيس المباشر وقدراته بنسبة 70.6%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 38 بمتوسط حسابي 3.46، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن قدرة الرئيس المباشر على التوجيه والمتابعة بنسبة 69.2%، وتليها في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 44 بمتوسط حسابي 3.35، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول الاحترام والتقدير الذي أتحصل عليه لقاء أدائي المتميز بنسبة 67%،

ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 39 بمتوسط حسابي 3.11، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول العدل والمساواة في معاملة العمال بنسبة 62.2%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 45 بمتوسط حسابي 2.75، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول تفهم الإدارة للظروف الفردية للعاملين واحترام مشاعرهم بنسبة 55%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 42 بمتوسط حسابي 2.61، مما يعني أن أفراد العينة محايدون حول اهتمام الرئيس المباشر بالإدارة والمقترحات المتعلقة بالعمل بنسبة 52.2%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 41 بمتوسط حسابي 2.58، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن اهتمام الإدارة بالعاملين بنسبة 51.6%، ثم تليها في المرتبة الثامنة الفقرة 40 بمتوسط حسابي 2.49، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة بنسبة 49.8%، وجاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 43 بمتوسط حسابي 2.22، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن تقبل الرئيس المباشر للنقد بنسبة 44.4%.

أما بالنسبة للمحور ككل نلاحظ أن: المتوسط الحسابي له بلغ 2.88، دلالة على أن الأفراد محايدون حول العلاقة بين رضا العمال والإدارة المباشرة ونوع الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 34: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور الخامس.

رقم	السؤال	اتجاه العينة		
		فئة الرؤساء	فئة الإطار	فئة التنفيذيين
38	قدرة الرئيس المباشر على التوجيه والمتابعة	راض	غير راض	راض
39	العدل والمساواة في معاملة العمال	غير راض	غير راض	لا أستطيع التحديد
40	وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة	راض	لا أستطيع التحديد	غير راض
41	اهتمام الإدارة بالعاملين	غير راض	لا أستطيع التحديد	غير راض
42	اهتمام الرئيس المباشر بالإدارة والمقترحات المتعلقة بالعمل	راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
43	تقبل الرئيس المباشر للنقد	غير راض	غير راض	غير راض
44	الاحترام والتقدير الذي أتوصل عليه لقاء أدائي المتميز	راض	راض	لا أستطيع التحديد
45	تفهم الإدارة للظروف الفردية للعاملين واحترام مشاعرهم	غير راض	غير راض	لا أستطيع التحديد
46	كفاءة الرئيس المباشر وقدراته	راض	راض	راض
الاتجاه العام للعينة		راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
المتوسط العام للمحور ككل		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية العامة
		1.09	2.88	57.73

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (APSS).

يمثل الجدول أعلاه فروقات مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين رضا العمال وطبيعة الإشراف بالمؤسسة محل الدراسة، والذي ركز على أهمية ونوع النمط القيادي المعتمد للمساعدة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، أين جاء الاتجاه العام للعينة بالنسبة لفئة الرؤساء بأنهم راضون بنسبة: 60,6 % فيما لم تستطع كل من فئتي الإطارات والتنفيذيين تحديد مستوى رضاهم حول هذا المحور بنسبتي: 54,6 % و 58 % على الترتيب.

تشير هذه النتائج إلى أنه لا يوجد اتفاق عام حول بنود هذا المحور ماعدا البند (46)، أين اتفق جُل أفراد العينة على أنهم راضون على مدى كفاءة وقدرات رؤسائهم المباشرين بنسبة فاقت: 67 % وهو الأمر الذي يدل على احترام وتقدير المبحوثين لرؤسائهم، وأنهم يمتلكون ثقة كبيرة اتجاههم ويرون أن لديهم القدرة على قيادتهم، وهو ما أكدته إجابة كل من فئتي الرؤساء والإطارات (البند 44) أين أجابوا بأنهم راضون على الاحترام والتقدير الذي يتحصلون عليه من الإدارة العليا لقاء أدائهم المتميز في العمل، كما عبر مبحوثوا فئتا الرؤساء والتنفيذيين، والذين أجابوا بأنهم راضون من خلال البند (38) على قدرة رؤسائهم على متابعتهم وتوجيههم، وهو ما يتعارض مع إجابة فئة الإطارات الدائمة الاحتكاك بالرؤساء المباشرين حيث عبروا عن عدم رضاهم حول إمكانية هؤلاء على مراقبة ومتابعة أدائهم في العمل، كما أنهم يفقدون للقدرة على توجيه الملاحظات البناءة التي من شأنها أن تصحح المسارات وتحقق أهداف المؤسسة، الأمر الذي عبر عليه أغلب أفراد العينة بأنهم غير راضين على طريقة تعامل رؤسائهم مع الانتقادات الموجهة لهم حيث يرون أنهم يرفضون تقبل النقد البناء أو النصح الموجه لهم على حد تعبيرهم، وهو ما تؤكد إجاباتهم على البندين (42،43)، والتي توضح على أنه بالرغم من امتلاك الرؤساء المباشرين على مستوى المؤسسة محل الدراسة للمؤهلات والشروط اللازمة التي تسمح بتوليهم مناصبهم، إلا أنهم لا يتقبلون آراء ومقترحات مرؤوسيهم الأمر الذي يمكن تفسيره باعتماد مركب (GL1K) لقلب نمطي روتيني يجسد ثقافة العمل السائدة داخله، والذي لا يمنح المرؤوسين المرونة والحرية الكافية لانتقاد مسؤوليهم المباشرين بشكل صريح أو البوح عن حقيقة آرائهم حول مجموعة المواقف أو القرارات التي يتخذها هؤلاء، كما أن معظم أفراد العينة يشعرون أنه لا يوجد عدالة في معاملة العمال، وعند استفسارنا عن الأمر عبر المبحوثون على سخطهم لوجود تمييز لبعض العاملين في منحهم لبعض الامتيازات دون الآخرين، كالحصول على ساعات عمل إضافية أو امتياز إدخال السيارة الخاصة بهم وكذا الحصول على المكافآت السنوية بشكل متكرر، وهو الأمر الذي قد يخلق نوعاً من الخلافات والصراعات التي تؤثر على أهداف المؤسسة ورضا الموظفين، وهو ما ترجم في إجابات

المبحوثين عن البندين (41،45)، أين عبروا على أنه لا يوجد اهتمام ودعم كافيين للإدارة العليا بالعاملين، كما أنها لا تولي أي اهتمام جدي للظروف الفردية والشخصية للعاملين لديها.

المحور السادس: العلاقة بين رضا العمال والنمو المهني والتقدم المهني بمركب (GL1K).

رقم	السؤال	نعم	لا	لا أستطيع	غير متأكد	لا	نعم
47	معايير الترقية						
48	مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة وإتقان العمل						
49	تكافؤ الفرص في الترقية						
50	الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة						
51	فرص العضوية في مجالس ولجان عليا						
52	فرص المشاركة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار						
53	فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ذات علاقة بالعمل						
54	فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات خارجية ذات علاقة بالعمل						
55	الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية						
56	فرص العضوية في هيئات عليا محلية ودولية في مجال العمل						

الجدول رقم 35: يمثل التحليل الإحصائي للمحور السادس.

فئة الرؤساء											
البنود	راض جدا	راض	لا أستطيع التحديد	غير راض	غير راض جدا	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	رتبة السؤال
50	4	12	1	2	0	19	3,95	0,83	79	راض	1
48	0	12	0	7	0	19	3,26	0,96	65,2	راض	2
49	1	10	0	8	0	19	3,21	1,06	64,2	راض	3
54	1	5	0	13	0	19	2,68	1,03	53,6	غير راض	4
51	0	5	0	11	3	19	2,37	1,04	47,4	غير راض	5
52	0	4	0	14	1	19	2,37	0,87	47,4	غير راض	6
47	0	4	1	10	4	19	2,26	1,02	45,2	غير راض	7
53	0	2	1	15	1	19	2,21	0,69	44,2	غير راض	8
55	0	2	1	14	2	19	2,16	0,74	43,2	غير راض	9
56	0	0	3	12	4	19	1,95	0,6	39	غير راض	10
المتوسط العام للمحور ككل			الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي			النسبة المئوية		اتجاه العينة
			1, 1			2,73			54,6		غير راض
فئة الإطارات											
50	0	81	54	14	3	152	3,4	0,74	68	راض	1
53	1	87	24	38	2	152	3,31	0,9	66,2	لا أستطيع التحديد	2
52	6	53	16	67	10	152	2,86	1,09	57,2	لا أستطيع التحديد	3

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

4	غير راض	49,8	0,82	2,49	152	1	107	13	31	0	49
5	غير راض	48,8	0,84	2,44	152	2	114	3	33	0	47
6	غير راض	47,2	0,91	2,36	152	15	95	18	21	3	48
7	غير راض	46,8	0,91	2,34	152	16	98	10	27	1	51
8	غير راض	46	0,48	2,3	152	0	109	41	2	0	54
9	غير راض	42	0,48	2,1	152	5	132	11	3	1	56
10	غير راض	39,4	0,56	1,97	152	20	123	3	6	0	55
اتجاه العينة		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري			المتوسط العام للمحور ككل		
لا أستطيع التحديد		52,6		2,63		0,95					
فئة أعوان التنفيذ											
1	لا أستطيع التحديد	66,6	0,98	3,33	79	3	20	4	52	0	53
2	لا أستطيع التحديد	56,2	1,25	2,81	79	15	25	0	38	1	49
3	غير راض	50,6	0,97	2,53	79	5	49	3	22	0	48
4	غير راض	50,4	0,98	2,52	79	5	51	0	23	0	51
5	غير راض	49,4	0,88	2,47	79	3	54	4	18	0	47
6	غير راض	48,8	1,12	2,44	79	13	43	0	21	2	50
7	غير راض	45	1	2,25	79	14	48	1	15	1	55
8	غير راض	44,8	0,75	2,24	79	7	54	10	8	0	52
9	غير راض	44,4	0,49	2,22	79	0	65	11	3	0	56
10	غير راض	43,2	0,7	2,16	79	9	53	12	5	0	54
اتجاه العينة		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري			المتوسط العام للمحور ككل		
لا أستطيع التحديد		52,4		2,62		1, 04					

المصدر: مخرجات المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي (APSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

بالنسبة للرؤساء: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 50 بمتوسط حسابي 3.95، وهو ما يدل على أن أفراد العينة راضون عن الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة بنسبة 79%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 48 بمتوسط حسابي 3.26، الأمر الذي يؤكد على أن أفراد العينة راضون عن مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة وإتقان العمل بنسبة 65.2%، وتليها في المرتبة الثالثة الفقرة 49 بمتوسط حسابي 3.21، مما يعني أن أفراد العينة راضون عن تكافؤ الفرص في الترقية بنسبة 64.2%، ثم تليها في المرتبة الرابعة الفقرة 54 بمتوسط حسابي 2.68، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن فرص المشاركة في ندوات والمؤتمرات الخارجية ذات العلاقة بالعمل بنسبة 53.6%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 51، والفقرة 52 بمتوسط حسابي 2.37، وهو ما يدل على أن أفراد العينة غير راضين عن فرص العضوية في مجالس ولجان عليا وعن فرص المشاركة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار بنسبتين متساويتين 47.4%، وتليها في المرتبة السادسة جاءت الفقرة 47 بمتوسط حسابي 2.26، مما يعني أن

أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية بنسبة 45.2%، ثم تليها في المرتبة السابعة الفقرة 53 بمتوسط حسابي 2.21، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ذات علاقة بالعمل بنسبة 44.2%، وجاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 55 بمتوسط حسابي 2.16، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية بنسبة 43.2، ثم جاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 56 بمتوسط حسابي 1.95، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن فرص العضوية في هيئات عليا محلية ودولية في مجال العمل بنسبة 39%.

بالنسبة للإطارات: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 50 بمتوسط حسابي 3.4، وهو ما يدل على أن أفراد العينة راضون عن الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة بنسبة 68%، ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة 53 بمتوسط حسابي 3.31، وهو الأمر الذي يدل على أن المبحوثين محايدون حول فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية ذات علاقة بالعمل بنسبة 66.2%، وتليها في المرتبة الثالثة الفقرة 52 بمتوسط حسابي 2.86، دلالة على أن أفراد العينة محايدون حول فرص المشاركة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار بنسبة 57.2%، ثم تليها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة 49 بمتوسط حسابي 2.49، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن تكافؤ الفرص في الترقية بنسبة 49.8%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 47 بمتوسط حسابي 2.44، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية بنسبة 48.8%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 48 بمتوسط حسابي 2.36، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة وإتقان العمل بنسبة 47.2%، وتليها في المرتبة السابعة جاءت الفقرة 51 بمتوسط حسابي 2.34، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن فرص العضوية في مجالس ولجان عليا بنسبة 46.8%، ثم تليها في المرتبة الثامنة الفقرة 54 بمتوسط حسابي 2.3، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات خارجية ذات علاقة بالعمل بنسبة 46%، وجاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 56 بمتوسط حسابي 2.1، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون عن فرص العضوية في هيئات عليا محلية ودولية في مجال العمل بنسبة 42%، ثم جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة 55 بمتوسط حسابي 1.97، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية بنسبة 39.4%.

بالنسبة للأعوان التنفيذ: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 53 بمتوسط حسابي 3.33، الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون حول فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ذات علاقة بالعمل

بنسبة 66.6%، ثم في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 49 بمتوسط حسابي 2.81، وهو الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة محايدون حول تكافؤ الفرص في الترقية بنسبة 56.2%، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة 48 بمتوسط حسابي 2.53، وهو الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة غير راضين عن مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة وإتقان العمل بنسبة 50.6%، ثم تليها في المرتبة الرابعة الفقرة 51 بمتوسط حسابي 2.52، وهو ما يدل على أن المبحوثين غير راضون عن فرص العضوية في مجالس ولجان عليا بنسبة 50.4%، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة 47 بمتوسط حسابي 2.47 مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية بنسبة 49.4%، ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة 50 بمتوسط حسابي 2.44، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة بنسبة 48.8%، وتليها في المرتبة السابعة الفقرة 55 بمتوسط حسابي 2.25، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية بنسبة 45%، ثم جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة 52 بمتوسط حسابي 2.24، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن فرص المشاركة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار بنسبة 44.8%، وجاءت في المرتبة التاسعة الفقرة 56 بمتوسط حسابي 2.22، الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة غير راضين عن فرص العضوية في هيئات عليا محلية ودولية في مجال العمل بنسبة 44.4%، ثم جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة 54 بمتوسط حسابي 2.16، مما يعني أن أفراد العينة غير راضين عن فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات خارجية ذات علاقة بالعمل بنسبة 43.2%.

أما بالنسبة للمحور ككل نلاحظ أن: المتوسط الحسابي له بلغ 2.66، وهو ما يدل على أن جميع أفراد العينة لم يستطيعوا أن يحددوا ما إذا كانوا راضين أو غير راضين عن السياسة المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة فيما يخص التقدم والنمو المهني.

الجدول رقم 36: يمثل فروقات اتجاه عينة الدراسة حول المحور السادس.

رقم	السؤال	اتجاه العينة		
		فئة الرؤساء	فئة الإطارات	فئة التنفيذيين
48	معايير الترقية	غير راض	غير راض	غير راض
49	مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة وإتقان العمل	راض	غير راض	غير راض
50	تكافؤ الفرص في الترقية	راض	غير راض	لا أستطيع التحديد
51	الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة	راض	راض	غير راض
52	فرص العضوية في مجالس ولجان عليا	غير راض	غير راض	غير راض
53	فرص المشاركة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار	غير راض	لا أستطيع التحديد	غير راض
54	فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ذات علاقة بالعمل	غير راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
55	فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات خارجية ذات علاقة بالعمل	غير راض	غير راض	غير راض
56	الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية	غير راض	غير راض	غير راض
57	فرص العضوية في هيئات عليا محلية ودولية في مجال العمل	غير راض	غير راض	غير راض
الاتجاه العام للعينة		غير راض	لا أستطيع التحديد	لا أستطيع التحديد
المتوسط العام للمحور ككل		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية العامة
		1.03	2.66	53.2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (APSS).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل الفروقات في مستوى الرضا الوظيفي بين فئات عينة الدراسة حول العلاقة بين رضا العمال والنمو والتقدم المهنيين على مستوى المؤسسة محل الدراسة أين كان هناك اتفاق عام حول الاتجاه العام لعينة الدراسة (لا أستطيع التحديد) بنسبة بلغت: 52,6 % بالنسبة لفئة الإطارات، في حين بلغت هذه النسبة لدى فئة التنفيذيين: 52,4 % أما بالنسبة لفئة التنفيذيين فقد كانوا غير راضين حسب نتائج الاتجاه العام للعينة بنسبة بلغت حوالي: 54,6 %.

تهتم بنود هذا المحور حول الإمكانيات التي توفرها المؤسسة محل الدراسة لكوادرها البشرية لتحقيق التقدم في المسار المهني والرضا الوظيفي، أين أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية واستقرار العامل داخل المؤسسة، فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته عن فرص الترقية أكبر

مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه عن العمل وهدد استقراره في المؤسسة، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وهنا يشعر العامل بالرضا لأنه قد قدرت خبرته في الميدان أو أقدميته وربما الاثنين معا¹.

ومن خلال إجابات أفراد العينة على بنود هذا المحور، تبين أن العمال باختلاف مناصبهم الوظيفية عبروا بأنهم غير راضين حسب إجاباتهم على البنود (48، 52، 53، 54، 55، 56، 57)، والتي تتعلق أولا بمعايير الترقية، وعند استفسارنا عن الأمر اتفق جل العمال من مختلف فئات الدراسة على عدم فعالية هذه المعايير، لأنها تركز المحابة والتمييز بينهم والتحيز والمحسوبية في منحها من طرف المسؤولين ويعتبرونها سبب بُطء وتيرة تقدمهم المهني، كما يشعرون أن مسؤوليهم لا يتعاملون بجدية مع هذا الأمر وإنما يمنحون الترقية للأفراد بالتناوب كل سنة، دون دراسة لملفاتهم التي تحتوي على مجموع تقييمات الأداء الخاصة بهم، كما يرون أنهم لا يمتلكون أدنى فرصة للحصول على العضوية بالمجالس واللجان العليا على مستوى المؤسسة، أو من خلال هيئات محلية ودولية تنشط في نفس مجال العمل الذي يقوم عليه المركب، وكذا فرص المشاركة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار والندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية ذات العلاقة بالعمل، والتي تتيح إمكانية الحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية، وحرمانهم من هذه الفرص يجعل العمال يشعرون بالإقصاء أو التجاهل أو التهميش، مما يولد لديهم الشعور بانهم منبوذون، الأمر الذي يجعلهم يعانون من تداعيات كبيرة كالشعور بعدم الراحة، بما في ذلك زيادة الضغط والتوتر وانخفاض مستوى الرفاهية الذهنية والنفسية، وكذا حرمانهم من الشعور بالانتماء والولاء والذي يعتبر مؤشرا هاما أساسية لسلامة الصحة النفسية.

بالرغم من عدم رضا جميع أفراد العينة عن معايير الترقية المعتمدة من طرف المؤسسة، إلا أننا نجد أن فئة الرؤساء راضون على البنود (49، 50، 51) لتتم معارضة هذه النتائج من طرف فئتي الإطارات والتنفيذيين، حيث عبروا بأنهم غير راضين عن مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة وإتقان العمل، أين يرون أن المؤسسة لا تقوم بربط مستوى أداء الأفراد، ومجمل الحوافز التي يتحصلون عليها على غرار الترقيات، كما أنها لا تعتمد معيار تكافؤ فرص الترقية أمام الأفراد المؤهلين لها، كما أن فرصة الحصول على التأهيل واكتساب خبرة متخصصة لتحسين المستوى وتجديد المكتسبات العلمية والمعرفية لخلق نوع من الرضا لدى الموظف، وتحفيزه في ظل التطورات الجديدة والسريعة، والتي تعتبر نوعا ما شحيحة بالنسبة لهاتين الفئتين

¹ داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 316.

(الإطارات والتفذييين) على مستوى المؤسسة محل الدراسة عكس فئة الرؤساء الذين يحظون بالعديد من الدورات التكوينية والتدريبية على المستويين المحلي والدولي، نظرا لغياب سياسة داخلية واضحة حول موضوع الترقيات ودورات تحسين المستوى، الأمر الذي من شأنه أن يُشعر العمال بالإحباط، باعتبار اللاعادلة في توزيع الترقية يؤثر على الاستقرار في العمل وذلك بإعطائها لمن لا يستحقها.

4. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالاستبيان:

المحور الثاني: اتجاهات الاتصال التنظيمي (الأنماط والوسائل السائدة).

الجدول رقم 37: يمثل نمط الاتصال المستخدم في التعامل بالمؤسسة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
رسمي	26.3	05	10.8	16	8.8	07	11.3	28
غير رسمي	21.1	04	5.4	08	7.5	06	7.3	18
النمطين	52.6	10	83.8	124	83.8	67	81.4	201
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2.05		2.73	المتوسط المرجح	2.75	المتوسط المرجح	2.68	
الانحراف المعياري	0.705		0.645	الانحراف المعياري	0.606	الانحراف المعياري	0.661	

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (37) والذي يمثل نمط الاتصال المستخدم في التعامل مع المؤسسة، نلاحظ أنه: ✓ بالنسبة للرؤساء: نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الرؤساء يفضلون استخدام الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي معا، وذلك بنسبة بلغت: 52.6%، لتليها نسبة: 26.3% للأفراد الذين يفضلون استخدام الاتصال الرسمي، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يعتمدون على النمط غير الرسمي في تعاملهم داخل المؤسسة نسبة قدرها: 21.1%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: اتجه أغلب المبحوثين إلى تفضيل استخدام كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي خلال ممارستهم للاتصال بالمركب، وذلك بنسبة بلغت: 83.8%، لتليها نسبة: 10.8% للأفراد الذين يرون أن نمط الاتصال الأكثر تفضيلا بالمؤسسة هو نمط الاتصال الرسمي، أما الأفراد الذين يفضلون استخدام الاتصال غير رسمي فقد بلغت نسبتهم: 5.4%

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يفضل أغلب أفراد العينة استخدام النمطين معا في تواصلهم بالمؤسسة، وذلك بنسبة: 83.8%، ثم تليها نسبة: 8.8% وهم الأفراد الذين يرون أن نمط الاتصال الذي يفضلون استخدامه هو النمط الرسمي، وأخيرا نسبة الأفراد الذين يعتمدون النمط غير الرسمي في تعاملاتهم داخل المركب بلغت نسبتهم: 7.5% من المبحوثين.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع أفراد العينة: نلاحظ أن أغلب المبحوثين يفضلون استخدام كل من الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي في جمع تعاملاتهم بالمؤسسة وذلك بنسبة بلغت: 79.4%، ليفضل بعض أفراد العينة النمط الرسمي بنسبة: 10.9%، وأخيرا نسبة الأفراد الذين يعتمدون النمط غير الرسمي في تعاملاتهم داخل المؤسسة محل الدراسة قدرت بـ: 9.7%.

يلاحظ من خلال النسب أعلاه أن أغلبية المبحوثين لجميع فئات عينة الدراسة يفضلون استخدام كل من الاتصال الرسمي وكذا الاتصال غير الرسمي في جميع النشاطات الاتصالية التي يمارسونها داخل المؤسسة محل الدراسة، أين يستخدمون الاتصال الرسمي بصفة إلزامية ضمن الوسائل والقنوات التي تفرضها المؤسسة، وحسب التسلسل الترتيبي المتاح في جميع المستويات الإدارية، وهذا لم يمنعهم من تفضيل الاتصال غير الرسمي بشكل متواز مع ما تفرضه المؤسسة محل الدراسة وذلك من أجل اختصار بعض المراحل وتسريع العملية الاتصالية، كما يعتبره البعض متفلساً يريحهم من ضغوط العمل والتزاماته، كما أن هذا الأخير تحكمه العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بغض النظر عن الرتبة أو الدرجة الوظيفية، في حين يفضل بعض أفراد عينة الدراسة استخدام الاتصال الرسمي فقط، وهو ما يضمن لهم في المقابل علاقات رسمية ذات حدود واضحة، تتعلق بمعطيات العمل فقط رغبة منهم في عدم تكوين علاقات الصداقة مع الزملاء أو الرؤساء كما يعتقد هؤلاء أن الاتصال الرسمي هو السبيل لتحقيق أهداف المؤسسة، وتفضل كذلك نسبة محتشمة التعامل عن طريق الاتصال غير الرسمي لوحده، والذي يتم بطريقة عفوية ويعتمد على شبكة كبيرة من الاتصالات الشخصية، والذي يمارس في جميع فضاءات المؤسسة بكل حرية وأريحية ويتناول العديد من المواضيع، منها المتعلقة بالعمل أو تلك الخاصة بالظروف المعيشية، السياسية، الرياضية وغير ذلك من الأخبار والمعلومات والتي قد تكون بعيدة تماما عن مجريات العمل، هذا النوع من الاتصال في أغلب الأحيان يولد مشاعر التقارب بين العاملين كما يزيد من مستويات الانتماء والرضا لديهم.

الجدول رقم 38: يمثل ترتيب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً من طرف المؤسسة.

الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
الترتبة	المتوسط	الترتبة	المتوسط	الترتبة	المتوسط	الترتبة	المتوسط
04	4.79	05	4.78	05	05	05	4.85
01	1.05	01	1.29	01	1.14	01	1.22
08	8.05	07	7.18	07	7.13	07	7.23
06	06	06	5.99	06	7.94	08	6.62
03	2.74	04	3.92	04	3.79	04	3.79
07	07	08	7.97	08	6.2	06	7.32
05	05	03	3.57	03	03	03	3.5
02	2.21	02	2.01	02	2.03	02	2.03
02	4.63	01	4.42	01	8.51	03	4.43
03	6	03	5.84	03	5.71	02	5.81
01	4.37	02	4.92	02	4.85	01	4.86

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (38) والذي يمثل ترتيب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً من طرف المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يلاحظ أن أغلب أفراد العينة يميلون إلى استخدام الهاتف الثابت، أين احتل المرتبة الترتيبية الأولى بمتوسط حسابي قدره: 1.05، ثم تليه في المرتبة الثانية تطبيقات المؤسسة بمتوسط حسابي 2.21، وفي المرتبة الثالثة التقارير بمتوسط حسابي: 2.74، أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب الاجتماعات بمتوسط حسابي قدره: 4.79، ليحتل البريد الإلكتروني المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته: 05، ثم في المرتبة السادسة اللوحات الإعلانات بمتوسط حسابي قدره: 06، وتليها المرتبة السابعة للملصقات بمتوسط حسابي قيمته: 07، لتحتل الملتقيات المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 8.05.

✓ ومما سبق يمكننا ترتيب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً داخل المركب، حيث احتلت الوسائل الإلكترونية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 4.37، أما المرتبة الثانية فقد حازت عليها الوسائل الشفوية بمتوسط حسابي قيمته: 4.63، وأخيراً الوسائل المكتوبة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 06.

- ✓ أما بالنسبة للإطارات: نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يستخدمون الهاتف الثابت، أين احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 1.29، ثم تليه في المرتبة الثانية تطبيقات المؤسسة بمتوسط حسابي 2.01، وفي المرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي 3.57 البريد الإلكتروني، والمرتبة الرابعة التقارير بمتوسط حسابي قدره: 3.92، أما المرتبة الخامسة فتمثل الاجتماعات بمتوسط حسابي قيمته: 05، ثم في المرتبة السادسة لوحة الإعلانات بمتوسط حسابي قدره: 06، وتليها المرتبة السابعة الملصقات بمتوسط حسابي 07، وأخيرا الملتقيات في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ: 8.05.
- تأسيسا على نتائج الجدول أعلاه، بالنسبة لفئة الإطارات احتلت المرتبة الأولى الوسائل الإلكترونية بمتوسط حسابي بلغ: 4.42، ثم المرتبة الثانية للوسائل المكتوبة بمتوسط حسابي قيمته: 4.92، وأخيرا الوسائل الشفوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره: 5.84.
- ✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يلاحظ أن أغلب أفراد العينة يفضلون استخدام الهاتف الثابت والذي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ: 1.14، ثم تليه في المرتبة الثانية تطبيقات المؤسسة بمتوسط حسابي 2.03، وفي المرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي قدره: 03 البريد الإلكتروني، والمرتبة الرابعة التقارير بمتوسط حسابي قيمته: 3.79، ثم المرتبة الخامسة الاجتماعات بمتوسط حسابي: 05، أما المرتبة السادسة فالملصقات بمتوسط حسابي: 6.2، وتليها المرتبة السابعة الملتقيات بمتوسط حسابي 7.13، ثم الإعلانات في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي قيمته: 7.94.
- وبناءً على ذلك يمكننا ترتيب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما حسب فئة أعوان التنفيذ، أين احتلت الوسائل الإلكترونية بمتوسط حسابي قيمته: 4.85 المرتبة الأولى، ثم المرتبة الثانية للوسائل المكتوبة بمتوسط حسابي بلغ: 5.71، وأخيرا الوسائل الشفوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره: 8.51.
- ✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع أفراد العينة: يرى أغلب أفراد العينة أن الهاتف الثابت هو الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما بالمركب حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 1.22، ثم تليه في المرتبة الثانية تطبيقات المؤسسة بمتوسط حسابي: 2.03، وفي المرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي بلغ: 3.5 البريد الإلكتروني، أما التقارير فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره: 3.79، ثم المرتبة الخامسة الاجتماعات بمتوسط حسابي قيمته: 4.85، ثم في المرتبة السادسة اللوحات الإعلانية بمتوسط حسابي قدره: 6.62، وتليها المرتبة السابعة الملتقيات بمتوسط حسابي: 7.23، وفي الأخير الملصقات في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره: 7.32.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الوسائل الشفوية تصدر قائمة الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف مركب (GL1K) أين احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.43، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الوسائل الإلكترونية بمتوسط حسابي بلغ: 4.86، وأخيرا الوسائل المكتوبة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 5.81.

نلاحظ من خلال القراءة المتمعنة للنسب أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يفضلون استخدام وسائل الاتصال الشفوية، أين يستخدم أغلبيتهم الهاتف الثابت في جميع أنشطتهم الاتصالية، وذلك لسهولة استخدامه ولسرعة الاستجابة على هذه الوسيلة التي تتيح إمكانية التواصل الفوري بين العمال خاصة فيما يتعلق بالمهام المستعجلة أو في حالة حدوث مشكلة معينة، ومن خلال ملاحظات الباحثة وحسب إجابات المقابلة أكد أغلب المبحوثين أن أغلب العمال يلجؤون إلى استخدام الهاتف أولا قبل استخدام تطبيقات المؤسسة والبريد الإلكتروني اللذين احتلا المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، وهما المعتمدان بصفة رسمية بالمركب في جميع الأنشطة الاتصالية في إطار سياسة المؤسسة العامة بالتسيير الإلكتروني للوثائق والمعلومات، والتي انطلقت منذ عام 2007 في إطار مشروع (GED)* الهادف لرقمنة كل الأنشطة بالمؤسسة، حيث يتم استخدام الهاتف الثابت بالتوازي مع الوسائل الإلكترونية التي احتلت المرتبة الثانية في الجدول أعلاه، وذلك بهدف تبليغ المعني بفحوى الرسالة المرسله إليه مع تقديم بعض الشروحات له مسبقا قبل استلامها، ثم استخدامه لاحقا للتأكد من وصولها ومناقشة ما جاء فيها مع المستقبل، وتجدر بنا الإشارة إلى أن المركب يستخدم تطبيقات وشبكات داخلية عديدة خاصة به في مجال الاتصال نذكر منها: (Outlook) الخاص بالمراسلات الإلكترونية الداخلية، وتطبيق (Gestor) الخاص بالتسيير الإلكتروني للمعلومات وقواعد البيانات، وتطبيق (Gotrans) الخاص بطلب المركبات داخل المركب، وذلك للتنقل داخل المؤسسة عند الحاجة، أو عند الرغبة في طلب خدمة الصيانة في حالة حدوث مشكلة ما داخل المكتب كتصليح الباب أو النافذة أو تغيير الأقفال أو تغيير المصابيح، أو معالجة مشكلة تتعلق بالكهرباء أو تعطل أجهزة أو لواحق الإعلام الآلي، وقد جاءت التقارير في المرتبة الرابعة، وذلك كون بعض المرؤوسين ملزمين بكتابتها ورفعها لمشرفيهم المباشرين وهي وسيلة لا غنى عنها لمعرفة أحوال العمل ودرجة التقدم في الأعمال، أما الاجتماعات فقد جاءت في المرتبة الخامسة والتي يمكن تفسيرها حسب إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة أن المدير أو الرؤساء يجرونها فقط في حالة صدور قرارات أو قواعد تنظيمية جديدة من الشركة

* (GED) : Gestion électronique de documents.

الأم سوناطراك، أو لحل بعض القضايا واتخاذ القرارات عند حدوث مشكلة في العمل، أو خلال تناول حصيلة الأعمال (الثلاثية، السداسية والسنوية)، مع العلم أن هذه الوسيلة تم اعتمادها بشكل أساسي خلال جائحة كورونا في عام 2020 بمعدل 3000 اجتماع عن بعد متجسدة في 18400 ساعة عمل عبر تقنية التواصل المرئي عن بعد، أما لوحة الإعلانات فقد جاءت في المرتبة السابعة بالرغم من توفر هذه الأخيرة في كل مصلحة، لكن المبحوثين أكدوا بأنهم يتلقون نسخة عن جميع المعلومات التي تعلق عليها عبر تطبيقات المؤسسة الرقمية لذلك قل ما يلجؤون لها، في حين احتلت الملتقيات المرتبة السابعة، الأمر الذي يعزى إلى ندرة تنظيمها على مستوى المركب وارتباطها بالأحداث المناسبة فقط، واحتلت الملصقات المرتبة الأخيرة كونها الأخرى مرتبطة فقط بالإعلان عن الاحتفالات الخاصة بالتكريمات، أو تأتي في شكل دعوات للمناسبات الخاصة المتعلقة بالمركب أو تلك الموجهة للتوعية والأمن، وقد أكد لنا أغلب المبحوثين أن المرة الوحيدة التي شهدوا بها كماً هائلاً من الملصقات كان خلال فترة كورونا أين عممت على جميع المكاتب في شكل ملصقات إرشادية توضيحية تشرح البروتوكول الصحي المعتمد من طرف المركب.

الجدول رقم 39: يمثل مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الإدارة	63	17	64.5	109	56.9	41	62.3	167
الزملاء	33.3	09	33.7	57	38.9	28	35.1	94
أطراف خارج المؤسسة	3.7	01	1.8	03	4.2	03	2.6	07
المجموع	100	27	100	169	100	72	100	268

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (39) والذي يمثل مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأنهم يحصلون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من الإدارة وذلك بنسبة: 63%، ثم تليها نسبة 33.3% للأفراد الذي يرون أنهم يحصلون على المعلومات من طرف الزملاء، وأخيرا نسبة جد محتشمة قدرها: 3.7% بالنسبة للمبحوثين الذين يعتقدون أنهم يحصلون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة عن طريق أطراف خارج المؤسسة.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب المبحوثين من فئة الإطارات بأنهم يحصلون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من الإدارة وذلك بنسبة: 64.5%، ثم تليها نسبة 33.7% بالنسبة لأفراد العينة والذين يعتبرون زملائهم في العمل كمصدر للحصول على المعلومات المتعلقة بالمركب، وأخيرا نسبة 1.8% وهي نسبة ضئيلة خاصة بالأفراد الذين يرون بأنهم يحصلون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة عبر أطراف خارج المؤسسة.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنهم يحصلون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من الإدارة وذلك بنسبة 56.9%، ثم تليها نسبة 38.9% بالنسبة للأفراد الذين اختاروا الزملاء كمصدر للمعلومات داخل المؤسسة محل الدراسة، وأخيرا نسبة 4.2% وهي نسبة محتشمة خاصة بالأفراد الذين يرون بأنهم يحصلون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من أطراف خارج المؤسسة.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأنهم يحصلون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من الإدارة وذلك بنسبة 62.3%، ثم تليها نسبة 35.1% بالنسبة لأفراد العينة والذين يعتبرون زملائهم في العمل كمصدر للحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل، وأخيرا نسبة 2.6% وهي نسبة ضعيفة خاصة بالأفراد الذين يرون بأنهم يحصلون على المعلومات الخاصة بالمؤسسة عن طريق أطراف خارج المؤسسة.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين أجابوا بأنهم يتحصلون على المعلومات المتعلقة بالعمل من طرف الإدارة، الأمر الذي يفسر بالتزام هذه الأخيرة بتزويد الأفراد العاملين بالمركب بكل المعلومات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم بالشكل المطلوب، وهو ما يدل على نجاعة الاتصال النازل بالمؤسسة، أين يتم استغلال كل الوسائل الاتصالية المتاحة خاصة الإلكترونية منها والموجهة للرؤساء، ومن تم الإطارات فأعوان التنفيذ، حيث يتم التشديد على المشرفين بضرورة تزويد مرؤوسيههم بكل ما هو جديد من أوامر وتعليمات أو قرارات جديدة، والتأكد من وصول واستقبال المعنيين لها، في إطار السياسة العامة التي تعتمدها المؤسسة الرامية لمراعاة الشفافية في إظهار جميع المعلومات المتعلقة بالعمل حسب المدونة الأخلاقية لها، كما يلاحظ أن بعض العمال يستقون هذه المعلومات من طرف زملائهم بالعمل، بحكم عدم حضورهم أو تغيبهم عن الاجتماعات أو عدم اطلاعهم على البريد الإلكتروني الخاص بهم وقد يرجع السبب لعدم حرص الرؤساء على تبليغ كل مرؤوسيههم بكل ما هو جديد

واحتكارهم للمعلومات، فيما أجابت فئة قليلة جدا من المبحوثين بحصولهم على المعلومات من أطراف خارج المؤسسة، وعند استفسارنا عن الأمر أجاب أغلبهم بأنهم أحيانا يستقون المعلومات من خلال القنوات الإخبارية التلفزيونية، أو من خلال المعلومات التي يتلقونها من فروع سوناطراك الأخرى المجاورة، أو حتى من مواقع التواصل الاجتماعي وأكدوا أنه غالبا ما تكون هذه الأخبار صحيحة.

من خلال هذه النسب نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تتحكم في عملية الاتصال الرسمي الهابط بنسبة فاقت: 60%، وهي نسبة جد هامة لمؤسسة بحجم مركب (GL1K) والذي يضم ما يقارب 800 عاملاً وعاملة، وهو الأمر الذي يسمح بضبط الاتصالات غير الرسمية والتضييق على الإشاعات والمعلومات الخاطئة والمفبركة، الأمر الذي يمكن العامل من متابعة التغييرات والتجديدات التي تحدث داخل المؤسسة من مصادر رسمية ممثلة في الإدارة العليا، وهو ما يخلق الشعور لديهم بأنهم موضع اهتمام وتقدير من طرف هذه الأخيرة، وهو ما يساعد على الحفاظ على التوازن العام للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 40: يمثل معدل الاطلاع على مجلة المؤسسة (Le Gazier) حسب عينة الدراسة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
دائما	5.3	01	02	03	00	00	1.6	04
غالبا	15.8	03	10.8	16	20	16	14.2	35
أحيانا	57.9	11	33.8	50	55	44	42.5	105
نادرا	21.1	04	53.4	79	25	20	41.7	103
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2.95		3.39		3.05		3.24	
الانحراف المعياري	0.78		0.761		0.673		0.753	

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (40) والذي يمثل معدل الاطلاع على مجلة المؤسسة (Le Gazier)، نلاحظ أنه: ✓ بالنسبة للرؤساء: أجاب أغلب الأفراد من الرؤساء بأنهم يطلعون أحيانا على مجلة المؤسسة وذلك بنسبة 57.9%، فيما أجاب ما نسبته: 21.1% من أفراد بأنهم نادرا ما يطلعون عليها، في حين أجاب: 15.8% من المبحوثين بأنهم غالبا ما يقرؤونها، أما نسبة الأفراد الذين يطلعون عليها دائما ✓ بلغت نسبتهم: 5.3%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: أجاب أغلب الأفراد من الرؤساء بأنهم غالبا ما يطلعون على مجلة المؤسسة وذلك بنسبة 53.4%، فيما أجاب ما نسبته: 33.8% من أفراد بأنهم يطلعون عليها أحيانا، في حين أجاب: 10.8% من المبحوثين بأنهم غالبا ما يقرؤونها، أما نسبة الأفراد الذين يطلعون عليها دائما فبلغت نسبته: 2%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يلاحظ أن أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ أجابوا بأنهم يطلعون أحيانا على مجلة المؤسسة وذلك بنسبة 55%، فيما أجاب بعضهم الآخر بأنهم نادرا ما يطلعون عليها وقد بلغت نسبته: 25%، لتليها بعدها نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنهم غالبا ما يطلعون عليها وقدرت بـ: 20%، فيما انعدمت نسبة المبحوثين الذين يطلعون دائما على المجلة.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأنهم يطلعون أحيانا على مجلة المؤسسة وذلك بنسبة 42.5%، فيما بلغت نسبة عدد المبحوثين الذين أجابوا بأنهم نادرا ما يطلعون على مجلة (Le Gazier) 41.7%، فيما أجابت نسبة: 14.2% من المبحوثين أنهم غالبا ما يطلعون على مجلة المؤسسة، وأخيرا نسبة 1.6% وهي نسبة ضعيفة جدا وتمثل مجموع أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم دائما ما يطلعون عليها.

تعتبر الانطلاقة الأولى لمجلة (Le Gazier) والتي تمثل مجلة المركب الخاصة به منذ سنة 2011 ليتم توقيفها من طرف المدير السابق للمركب عام 2014، ليتم إعادة بعثها من طرف المدير الجديد خلال الثلاثي الثاني من عام 2022، وترجع تسمية المجلة إلى اشتقاقها من كلمة (Le GAZ) الفرنسية نسبة لنشاط المركب المتعلق بتوزيع الغاز الطبيعي، مع اختيارها لنفس الألوان التي تعتمدها الشركة الأم سوناطراك في التعريف بهويتها البصرية والمتمثلة في اللونين الأبيض والبرتقالي، حيث تصدر كل ثلاثة أشهر وتتناول أهم الأحداث التي جرت بالمركب خلال هذه الفترة، أين يتم تسليط الضوء على الأحداث الكبرى المتعلقة بنشاط المركب الصناعي، وكذا مختلف الدورات التدريبية والتكوينية للموظفين، التكريمات، الأمن والصحة كما تخصص بابا لتقديم التهاني والتبريكات والتعازي، والتي تشمل العاملين بها الحاليين والمتقاعدين.

تعتبر إجابات المبحوثين أعلاه على الإقبال المحتشم على قراءة مجلة المؤسسة، وهذا راجع إلى حداثة إصدارها، وعدم الترويج لها بالشكل الكافي فالعديد من الأفراد داخل المركب يجهلون أنها موجودة أصلا، ضف إلى ذلك إصدار المجلة بلغة واحدة وهي الفرنسية وهو الأمر الذي يزعج البعض كونه يتضارب والهوية الوطنية أين لا تتوفر على الخيارات لقراءتها، كما أنها تتسم بضعف الإخراج والتنسيق وذلك لاعتماد

المركب على فرد واحد يقوم بالتصوير والتحرير والتصميم، والممثل في رئيسة مصلحة علاقات العمل باعتبارها مراسلة سابقة على مستوى المركب، وهو الأمر المتعب والمرهق حسب تصريحاتها، كما أن هذه المهمة ليست لها علاقة بمهام المصلحة التي تترأسها حاليا، بعد الانتهاء من تصميم وإخراج المجلة يتم إرسال نسخة أولية إلى المدير الذي يقوم بتقديم الاقتراحات وموافقة على محتوى المجلة بعض إعادة الضبط والمراجعة والحصول على الموافقة النهائية، يتم إرسال نسختين الأولى لمديرية المركب أرزيو (وهران)، والثانية للشركة الأم سوناطراك (الجزائر العاصمة)، ليتم بعدها إرسال نسخة إلكترونية إلى عمال المركب عبر البريد الإلكتروني والذين عبروا خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع بعضهم بأنهم يفضلون قراءة مجلة (سوناطراك نيوز) الصادرة عن مجمع سوناطراك، وذلك لتوفرها باللغتين العربية والفرنسية، وكذا لاحترافية إخراجها وطرق تناولها للمواضيع المختلفة والتي يخص بعضها المؤسسة محل الدراسة، كذلك لاحتوائها على أهم المعلومات والأخبار المتعلقة بمختلف القرارات الجديدة والتي تصدر مباشرة عن الإدارة العليا لمجمع سوناطراك.

الجدول رقم 41: يمثل معدل وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	4	21.1	09	6.1	06	7.5	19	7.7
غالبا	13	68.4	70	47.3	57	71.3	140	56.7
أحيانا	2	10.5	60	40.5	15	18.8	77	31.2
نادرا	0	0	09	6.1	02	2.5	11	4.5
المجموع	19	100	148	100	80	100	19	100
المتوسط المرجح	1.89	المتوسط المرجح	2.47	المتوسط المرجح	2.16	المتوسط المرجح	2.32	المتوسط المرجح
الانحراف المعياري	0.567	الانحراف المعياري	0.704	الانحراف المعياري	0.583	الانحراف المعياري	0.681	الانحراف المعياري

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (41) والذي يمثل معدل وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن المعلومات المتعلقة بالعمل تصلهم غالبا في الوقت المناسب وذلك بنسبة 68.4%، وبلغت نسبة الذين أجابوا بأنهم دائما ما تصلهم المعلومات في وقتها قيمة قدرها: 21.1%، أما الذين يرون بأن المعلومات تصلهم أحيانا فقط في الوقت المناسب فبلغت نسبتهم: 10.5%، وأخيرا نسبة 5.3% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأنه دائما ما تصلهم المعلومات المتعلقة بأداء مهام في الوقت الملائم.

✓ أما بالنسبة للإدارات: يرى أغلب الأفراد من الإدارات بأن المعلومات المتعلقة بالعمل غالبا ما تصلهم في الوقت المناسب وذلك بنسبة 47.3%، في حين أجابت نسبة: 40.5% من المبحوثين بأن المعلومات تصلهم أحيانا في الوقت المناسب، في حين أجابت النسبة المتبقية من أفراد العينة بالتساوي بين أحيانا ونادرا ما تصلهم المعلومات في الوقت المناسب وذلك بنسبة قدرها: 6.1%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن المعلومات المتعلقة بالعمل غالبا ما تصلهم في الوقت المناسب وذلك بنسبة: 71.3%، وبلغت نسبة الذين أجابوا بأنه أحيانا فقط تصلهم المعلومات في وقتها وذلك بنسبة قدرها: 18.8%، أما الذي يرون بأن المعلومات تصلهم دائما في الوقت المناسب فبلغت نسبتهم: 7.5%، وأخيرا نسبة 2.5% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأنه نادرا ما تصلهم المعلومات المتعلقة بأداء مهام في الوقت الملائم.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب الأفراد عينة الدراسة بأن المعلومات المتعلقة بالعمل غالبا ما تصلهم في الوقت المناسب وذلك بنسبة 56.7%، في حين ترى نسبة 31.2% أنه أحيانا فقط تصلهم المعلومات في وقتها، ثم تليها نسبة 7.7% بالنسبة للمبحوثين الذين تصلهم المعلومات دائما في الوقت المناسب، وأخيرا نسبة 4.5% خاصة بالأفراد الذي أجابوا بأنه نادرا ما تصلهم المعلومات في الوقت المناسب بالمؤسسة محل الدراسة.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين غالبا ما تصلهم المعلومات الخاصة بأداء العمل في الوقت المناسب، وهو الأمر الذي يتوافق ونتائج الجدول السابق أي حرص الإدارة العليا على تزويد عمالها بكل ما يلزم لتأدية مهامهم بالشكل المطلوب، في حين ترى نسبة مهمة من المبحوثين خاصة من فئة الإدارات أن المعلومات أحيانا فقط تصلهم في الوقت المناسب، بالرغم من امتلاك هؤلاء لمكاتب مزودة

بالتكنولوجيات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة، حيث أكد لنا هؤلاء أن بعض الرؤساء ينسون أو يتعمدون عدم إرسال هذه المعلومات، في حين برر الرؤساء ذلك بتعمد بعض الإطارات وأعوان التنفيذ عدم الاطلاع على بريدهم الإلكتروني بشكل دوري، أين يضطرون في كل مرة للاتصال بهم هاتفيا للتأكد من وصول المراسلات المتعلقة بالعمل والتحقق من استلامها، وهو ما يراه الرؤساء عملية متعبة ومتكررة وهو ما أسموه (un double travail)، وقد أجابت نسبة من المبحوثين بأنهم دائما ما تصلهم المعلومات في الوقت المناسب خاصة من فئة الرؤساء، الأمر الذي يعزى إلى قربهم من مصادر المعلومة عكس الفئات الأخرى والذين اتجه بعضهم إلى الإجابة بأنه نادرا ما تصلهم المعلومات، والذي يمكن أن يفسر نتيجة تعدد المستويات التنظيمية وتعدد الهيكل التنظيمي للمركب، كما يمكن أن يعزى كذلك السبب إلى الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف المؤسسة، والتي تحتم على مستخدميها تبادل المعلومات من خلال التكنولوجيات الحديثة في الاتصال أين يجد بعض الموظفين الصعوبة في استخدامها.

الجدول رقم 42: يمثل درجة كفاية المعلومات المقدمة لأداء العمل على مستوى المركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
كافية جدا	57.9	11	23	15.5	11	13.8	45	18.2
متوسطة كفاية	31.6	6	107	72.3	60	75	173	70
غير كافية	10.5	2	18	12.2	09	11.3	29	11.7
المجموع	100	19	148	100	80	100	247	100
المتوسط المرجح	1.53		المتوسط المرجح	1.97	المتوسط المرجح	1.98	المتوسط المرجح	1.94
الانحراف المعياري	0.697		الانحراف المعياري	0.527	الانحراف المعياري	0.503	الانحراف المعياري	0.545

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (42) والذي يمثل درجة كفاية المعلومات المقدمة للعمال لأداء مهامهم بالمؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أنه:

- ✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء أن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم كافية جدا لأداء مهامهم وذلك بنسبة: 57.9%، ثم تليها نسبة: 31.6% بالنسبة للأفراد الذين يرون أن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم متوسطة الكفاية، وأخيرا نسبة الأفراد الذين يرون بأن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم غير كافية لأداء مهامهم وذلك بنسبة: 10.5%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات أن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم متوسطة الكافية وذلك بنسبة: 72.3%، ثم تليها نسبة: 15.5% بالنسبة للأفراد الذين يرون أن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم كافية جدا، وأخيرا نسبة الأفراد الذين يرون بأن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم غير كافية جاءت بنسبة 12.2%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ أن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم متوسطة الكافية وذلك بنسبة 75%، ثم تليها نسبة 13.8% بالنسبة للأفراد الذين يرون أن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم كافية جدا، وأخيرا نسبة الأفراد الذين يرون بأن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم غير كافية وذلك بنسبة 11.3%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب المبحوثين أن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم متوسطة الكافية وذلك بنسبة بلغت: 70%، ثم تليها نسبة: 18.2% بالنسبة للأفراد الذين يرون أن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم كافية جدا، وأخيرا نسبة الأفراد الذين يرون بأن المعلومات المقدمة لهم لأداء عملهم غير كافية وذلك بنسبة قدرها: 11.7%.

يعتبر توفير المعلومات الكافية للعمال داخل المؤسسة المعيار الرئيسي لأداء العمل بالشكل المطلوب وكذا المورد الأساسي في عملية اتخاذ القرار، وهذا لكونها موردا استراتيجيا هاما تعتمد عليه الموارد البشرية داخل المركب لتسيير مهامها وتنظيم وظائفها والتنسيق بين عملياتها، وباعتبار أن أغلب المبحوثين أجابوا من خلال الجدول السابق بأنهم غالبا ما تصلهم المعلومات في الوقت المناسب، أردنا التعرف من خلال الجدول أعلاه على مدى كفاية هذه المعلومات في العمل، أين أجاب أغلب المبحوثين أن أغلب هذه المعلومات المقدمة إليهم متوسطة الكافية، أي أنهم لا يتحصلون على كل المعلومات الضرورية لفهم المهام المطلوبة منهم وكيفية تنفيذها بفاعلية، وهو الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي خاصة وأن بعض المبحوثين الآخرين يعتبرون أن ما تقدمه المؤسسة من معلومات غير كاف حتى وإن كانت نسبتهم صغيرة فالأمر يشكل خطورة كبيرة خاصة بالمقارنة مع طبيعة نشاط المصنع الحساسة، وإمكانية تأويل المعلومات وبالتالي تنفيذها بشكل خاطئ، في حين اعتبرت نسبة متواضعة من المبحوثين أن المعلومات المقدمة إليهم كافية جدا، ويسهل فهمها وتنفيذها خاصة على مستوى الإدارة العليا والمتمثلة في فئة الرؤساء الأمر الذي يرجع إلى الخبرة التي يمتلكها هؤلاء في التعامل مع المعلومة نظرا لسنوات التدرج

الوظيفي التي حظوا بها خلال مساهمهم المهني، والذي قارب أو فاق 16 سنة بنسبة: 63.2% حسب معطيات جدول الخبرة المهنية للمبحوثين من فئة الرؤساء.

الجدول رقم 43: يمثل مدى اهتمام الإدارة العليا بشكاوى وتظلمات العمال.

الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة		الاتجاه
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
00	00	1.4	02	2.5	02	1.6	04	دائما
15.8	03	11.5	17	13.8	11	12.6	31	غالبا
73.7	14	60.1	89	66.3	53	63.2	156	أحيانا
10.5	02	27	40	17.5	14	22.7	56	نادرا
100	19	100	148	100	80	100	247	المجموع
2.95	المتوسط المرجح	3.13	المتوسط المرجح	2.99	المتوسط المرجح	3.07	المتوسط المرجح	
0.524	الانحراف المعياري	0.652	الانحراف المعياري	0.646	الانحراف المعياري	0.643	الانحراف المعياري	

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (43) والذي يمثل مدى اهتمام الإدارة العليا بمختلف شكاوى وتظلمات العمال على مستوى المركب، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن الإدارة العليا تهتم أحيانا بمختلف شكاوى وتظلمات العمال بنسبة: 73.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يرون أن إدارة العليا غالبا ما تهتم بمختلف شكاوى وتظلمات العمال بنسبة: 15.8%، وأخيرا نسبة: 10.5% بالنسبة للأفراد الذين يرون أن إدارة العليا نادرا ما تهتم بمختلف شكاوى وتظلمات العمال، في حين لم ير أي أحد من المبحوثين بأن الإدارة تهتم دائما بمختلف شكاوى العمال.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات أن الإدارة العليا تهتم أحيانا بمختلف شكاوى وتظلمات العمال بنسبة: 60.1%، ثم نسبة الأفراد الذين يرون أن إدارة العليا نادرا ما تهتم بمختلف شكاوى وتظلمات العمال بنسبة: 27%، ثم تليها نسبة 11.5% بالنسبة للأفراد الذين يعتقدون أن المركب غالبا ما تهتم بمختلف شكاوى وتظلمات العمال، في حين أجابت نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين بأن المؤسسة دائما ما تهتم بشكاوى وتظلمات العمال بنسبة بلغت: 1.4%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب أفراد عينة الدراسة أن الإدارة العليا تهتم أحيانا بمختلف شكاوى وتظلمات العمال بنسبة: 66.3%، ثم نسبة الأفراد الذين يرون أن إدارة العليا نادرا ما تهتم بمختلف شكاوى وتظلمات العمال بنسبة: 17.5%، ثم تليها نسبة 13.8% بالنسبة للأفراد الذين يعتقدون أن المركب غالبا ما يهتم بمختلف شكاوى وتظلمات العمال، في حين أجابت نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين بأن المؤسسة دائما ما تهتم بشكاوى وتظلمات العمال بنسبة بلغت: 2.5%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب المبحوثين أن الإدارة العليا أحيانا ما تهتم بمختلف شكاوى وتظلمات العمال وذلك بنسبة قدرها: 63.2%، أما نسبة الأفراد الذين يرون أنه نادرا ما يهتم المركب بمختلف شكاوى وتظلمات العمال فقد بلغت: 22.7%، ثم تليها نسبة 12.6% بالنسبة للأفراد الذين يرون أن إدارة العليا غالبا ما تهتم بمختلف شكاوى وتظلمات العمال، وأخيرا وبنسبة متدنية بلغت: 1.6% أجاب بعض أفراد عينة الدراسة بأن المؤسسة محل الدراسة دائما ما تهتم بمختلف تظلمات وشكاوى العمال.

تشكل شكاوى العمال مصدر قلق وإزعاج لأي مؤسسة أين تصف شكاوى العامل مظهر من مظاهر عدم الرضا حول مشاكل مع الرؤساء المباشرين أو مع زملاء العمل، وقد تكون متعلقة بالظروف الفيزيائية التي يعمل بها العامل، وكذا المشاكل المتعلقة بالحوافز المادية والرواتب والترقيات وغيرها من الأسباب التي تثير سخط العامل، وتدفعه لرفع شكواه إلى الجهات المعنية بالمركب، ويدل عدد الشكاوى المرتفع على تعفن بيئة العمل وضعف رأس المال الاجتماعي وكذا انخفاض في مستويات الرضا عن العمل ومعدلات الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، وهو الأمر الذي يحتم عليها ضرورة الاهتمام بها ومعالجتها قبل تفاقمها، وذلك للحد من آثارها، لكن الملاحظ من خلال القراءة المتأنية للنسب أعلاه أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بشكاوى وتظلمات العمال بالشكل المناسب، أين تمحورت إجاباتهم بين أحيانا ونادرا في حين بلغت الإجابات بـ: غالبا ودائما نسب متدنية، بالرغم من امتلاك المؤسسة لمصلحة خاصة تُعنى بقضايا الصراعات والتظلمات على مستواها، والتي لم تصرح لنا رئيستها عن عدد الشكاوى المطروح أو عدد المعالج منهم، واكتفت بذكر أنه رقم مرتفع مقارنة بالسنوات الخمس الماضية، ومن القراءة المتأنية للنسب أعلاه نستنتج أنه يوجد اتفاق شبه كلي من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي بالخلافات التي تحدث على مستوى نطاقها كما أن

هنالك قصورًا في طريقة معالجة النزاعات، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على إنتاجية العامل وروحه المعنوية، ومستوى رضاه الوظيفي والذي يخلق العديد من أوجه القصور في مكان العمل.

الجدول رقم 44: يمثل جهات الاتصال التي يمكن اللجوء إليها عند حدوث مشكلة في العمل.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مفتشية العمل	20	6	9.9	28	16.4	26	12.7	60
المسؤول المباشر	63.3	19	25.4	72	31.4	50	29.8	141
النقابة	3.3	1	45.4	129	40.9	65	41.9	198
مصلحة علاقات العمل	13.3	4	19.4	55	11.3	18	15.6	74
المجموع	100	30	100	284	100	159	100	473

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (45) والذي يمثل جهات الاتصال التي يتم اللجوء إليها عند حدوث مشكلة في العمل على مستوى المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أنه:

✓ **بالنسبة للرؤساء:** يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأنهم يلجؤون للمسؤول المباشر عند حدوث مشكلة ما متعلقة بالعمل وذلك بنسبة: 63.3%، ثم نسبة 20% بالنسبة للأفراد الذي يلجئون مباشرة إلى مفتشية العمل عند حدوث مشكلة في العمل، و ثم تليها نسبة 3.3% بالنسبة لأفراد العينة الذين أجابوا بأنهم سوف يلجؤون إلى مصلحة علاقات العمل من أجل فض النزاع، وأخيرا نسبة 3.3% وهي نسبة ضئيلة خاصة بالأفراد الذين اختاروا اللجوء إلى النقابة في حال حدوث مشكلة ما في العمل.

✓ **أما بالنسبة للإطارات:** يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأنهم يتوجهون للنقابة عند حدوث مشكلة وذلك بنسبة 45.4%، ثم نسبة 25.4% بالنسبة للأفراد الذي يلجؤون للمسؤول المباشر عند حدوث مشكلة في العمل، و ثم تليها نسبة 19.4% وهي اللجوء إلى مصلحة علاقات العمل، فيما فضلت نسبة 9.9% اللجوء إلى مفتشية العمل عند حدوث مشكلة متعلقة بالعمل.

✓ **ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ:** يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنهم يتصلون بالنقابة عند حدوث مشكلة معينة في المركب وذلك بنسبة: 40.9%، ثم نسبة: 31.4% وهي موجهة للأفراد الذين يتوجهون للمسؤول المباشر عند مصادفتهم لمشكلة معينة، و ثم تليها نسبة: 16.4% وهي اللجوء لمصلحة خارج المؤسسة وهي مفتشية العمل، وأخيرا نسبة 11.3% بالنسبة للأفراد الذين اختاروا اللجوء إلى مصلحة علاقات العمل عند حدوث مشكلة في العمل.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأنه عند حدوث مشكلة معينة في العمل سوف يقوم باللجوء إلى النقابة وذلك بنسبة: 41.9%، أما نسبة 29.8% فقد فضلوا اللجوء إلى المسؤول المباشر عند حدوث مشكلة ما في العمل، لتليها بعدها نسبة: 15.6% والتي تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم سوف يلجؤون لمصلحة علاقات العمل، وأخيرا نسبة 12.7% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأنهم سوف يلجؤون إلى مفتشية العمل لفض النزاع.

تؤكد المدونة الأخلاقية التي تنشر سنويا من طرف شركة سوناطراك، والتي تمثل الشركة الأم لمركب (GL1K) على حق العامل في الشكوى وحقه في اللجوء إلى أطراف متعددة من أجل حل النزاع، وهو الملاحظ في إجابات عينة الدراسة، أي فضلت كل مجموعة طرفاً من الأطراف المقترحة، غير أن الأغلبية منهم اتفقوا على اللجوء إلى نقابة المؤسسة كخيار أول، الأمر الذي يدل على ثقتهم في هذه الأخيرة وقدرتها على حل مشكلاتهم والاهتمام بها بالشكل المناسب، والدفاع عن مصالحهم المادية والمعنوية، فيما فضل البعض الآخر اللجوء إلى المسؤول المباشر، وهو الأمر الذي يدل على طبيعة العلاقة الجيدة التي تربطهم به وأنه ليس مصدر المشكلة، وأنه سيشكل حجر الدعم لقضيته، فيما قررت نسبة قليلة من المبحوثين اللجوء إلى مصلحة علاقات العمل والمختصة في التكفل بشكاوى وتظلمات العمال، ويرجع قلة هذه النسبة إلى طول وصعوبة الإجراءات المعتمدة من طرفها، واهتمامها بدراسة القضية من جميع جوانبها والحرص على تقديم الشهود ومختلف الوثائق، وهو الأمر الذي اعتبره العديد من الموظفين حسب إجاباتهم على أسئلة المقابلة التي أجرتها الباحثة عرقلة لمصالحهم وانحياز هذه المصلحة للمؤسسة باعتبارها جزءاً منها وتراعي مصلحة المركب فوق مصالحهم، وهو السبب الرئيسي في لجوء النسبة المتبقية إلى مفتشية العمل مباشرة وتعيينها لمحام لمقاضاة المؤسسة حول حقوقهم، لأنهم مقتنعون بأن المؤسسة ستحاول عرقلة قضايهم وعدم ثقتهم في أي مصلحة أو شخص يمثل المؤسسة.

المحور الثالث: علاقة نمط الإشراف السائد بالمؤسسة بالرضا الوظيفي

الجدول رقم 45: يمثل شعور أفراد العينة حول منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول المباشر.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الرضا عن العمل	33.3	13	33.7	55	32.9	24	33.5	92
الشعور بالانتماء	17.9	7	35.6	58	47.9	35	36.4	100
بذل المزيد من الجهد	48.7	19	30.7	50	19.2	14	30.2	83
المجموع	100	29	100	163	100	73	100	275

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (45) والذي يمثل شعور أفراد عينة الدراسة حول منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول المباشر، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء أن منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول المباشر يساعدهم على بذل المزيد من الجهد لتأدية مهامهم وذلك بنسبة: 48.7%، ثم يليها الشعور بالرضا عن العمل بنسبة قدرها: 33.3%، وأخيرا الشعور بالانتماء وذلك بنسبة بلغت: 17.9%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأنه يتولد لديهم الشعور بالانتماء عند منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول المباشر وذلك بنسبة: 35.6%، ثم يليها الشعور بالرضا عن العمل بنسبة: 33.7%، وأخيرا بذل المزيد من الجهد وذلك بنسبة: 30.7%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنه يتولد لديهم الشعور بالانتماء عند منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول المباشر بنسبة: 47.9%، ثم يليها الشعور بالرضا عن العمل بنسبة: 32.9%، وأخيرا سوف يقومون ببذل المزيد من الجهد إذا تم منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول المباشر وذلك بنسبة: 19.2%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأنه يتولد لديهم الشعور بالانتماء عند منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول المباشر وذلك بنسبة قدرها: 36.4%، ثم يليها الشعور بالرضا عن العمل بنسبة: 33.5%، أما النسبة المتبقية فتري أنهم

سوف يبذلون المزيد من الجهد في العمل في حالة منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول المباشر وذلك بنسبة: 30.2%.

يعتبر موضوع منح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات للعمال والذين يمثلون مختلف المستويات التنظيمية شكلاً من أشكال الفلسفة الإدارية الإيجابية، التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية من خلال إشراكهم في العملية الإدارية، والتي تتطلب تحمل المسؤولية وتنمية إحساس إمكانية التعويل على الموارد البشرية كعناصر فاعلة في المؤسسة، وهو الأمر الذي أكدته إجابات المبحوثين أعلاه، أين جاءت النسب متقاربة بين الخيارات المقترحة، حيث يرى المبحوثون أن إشراكهم في عملية صنع القرار تزيد من شعورهم بالانتماء والالتزام إزاء المؤسسة وأهدافها، ليصبحوا أكثر انخراطاً في وظائفهم نتيجة شعورهم بأنهم جزء من مركب (GL1K)، وكذا تحقق رضاهم الوظيفي والذي ينعكس في صورة انتظامهم بالعمل، وحرصهم على التواجد بالمركب وتمسكهم بوظائفهم، وهو الأمر الذي يزيد رغبتهم في بذل أقصى جهودهم لتطوير وتحسين مستوى أداء العمل المطلوب منهم، وذلك بإنجاز المهام المنوطة بهم تلقائياً بإتقان دون أي كلال أو تماطل أو تذمر، وهو ما يعكس مدى انصهار وتوازن أهداف الفرد مع أهداف الجماعة والتي تخدم هدفاً رئيسياً يتمثل في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة محل الدراسة في إطار تحقيق الرؤية المشتركة.

الجدول رقم 46: يمثل شكل المعلومات الخاصة بأداء المهام الصادرة عن المشرفين.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أوامر وتعليمات	69.2	18	60.1	113	46.6	55	56	186
طلبات	23.1	6	32.4	61	40.7	48	34.6	115
اقتراحات قابلة للمناقشة	7.7	2	7.4	14	12.7	15	9.3	31
المجموع	100	19	100	188	100	118	100	332

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (46) والذي يمثل شكل المعلومات الخاصة بأداء المهام الصادرة عن المشرفين، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن شكل المعلومات الخاصة بأداء مهامهم والقادمة من طرف المشرفين تأتي في شكل أوامر وتعليمات بنسبة: 69.2%، ثم تليها المعلومات التي تأتي في شكل طلبات بنسبة: 23.1%، وأخيراً على شكل اقتراحات قابلة للمناقشة وذلك بنسبة: 7.7%.

- ✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب المبحوثين بأن شكل المعلومات الخاصة بأداء مهامهم والقادمة من طرف المشرفين تأتي في شكل أوامر وتعليمات بنسبة: 60.1%، ثم تليها المعلومات التي تأتي في شكل طلبات بنسبة: 32.4%، وأخيرا على شكل اقتراحات قابلة للمناقشة وذلك بنسبة: 7.4%.
- ✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن شكل المعلومات الخاصة بأداء مهامهم والقادمة من طرف المشرفين تأتي في شكل أوامر وتعليمات بنسبة: 46.6%، ثم تليها المعلومات التي تأتي في شكل طلبات بنسبة: 40.7%، وأخيرا على شكل اقتراحات قابلة للمناقشة وذلك بنسبة: 12.7%.
- ✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن شكل المعلومات الخاصة بأداء مهامهم والقادمة من طرف المشرفين تأتي في شكل أوامر وتعليمات بنسبة: 56%، ثم تليها المعلومات التي تأتي في شكل طلبات بنسبة: 34.6%، وأخيرا تأتي على شكل اقتراحات قابلة للمناقشة وذلك بنسبة 9.3%.
- يلاحظ من خلال نتائج إجابات المبحوثين أن أكثر من نصف المبحوثين يتلقون المعلومات الخاصة بأداء مهامهم في شكل أوامر وتعليمات، وهذا راجع للصرامة القانونية التي يعمل وفقها المركب في تنفيذ الأعمال والمهام به، حيث يعتمد على تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتحديد الوظائف، ويشترط الالتزام بالقواعد واللوائح التي تنظم أعماله، فأغلب الرؤساء به هم قادة رسميون أي أن سلطاتهم ومسؤولياتهم محددة مسبقا وفق مركزهم الوظيفي، أين تأتيهم هم الآخرون المعلومات في شكل أوامر وتعليمات ليقوموا بنقلها مباشرة إلى الإطارات، ومن تمّ إلى الأعوان التنفيذيين بنفس الصيغة، والجدير بالملاحظة من خلال النتائج أعلاه أن مستوى الصرامة يقل كلما تدرجنا في السلم الوظيفي من الأعلى إلى الأسفل، حيث أجابت نسبة مهمة من الفئات التنظيمية في المستويات الدنيا أن هذه المعلومات تأتيهم في شكل طلبات، وهذا بحكم العلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع رؤسائهم المباشرين في هذه المستويات، وقربهم منهم وقدرتهم على الاتصال بهم بشكل مباشر، في حين ترى النسبة المتبقية والتي تعتبر نسبة ضعيفة نوعا ما أن هذه المعلومات تأتي في شكل اقتراحات قابلة للمناقشة، وهي عادة تخص المهام التقنية وخطط الأمن الصناعي أين يقدم المهندسون والتقنيون وجهات نظرهم حسب خبراتهم وتخصصاتهم وما يتناسب وطبيعة النشاط المطلوب منهم تنفيذه.

الجدول رقم 47: يمثل طرق اتصال المرؤوسين بالمسؤول المباشر.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
طلب رسمي	10.5	02	2.7	04	2.5	2	3.2	08
وسيط رقمي	26.3	05	23.6	35	26.3	21	24.7	61
تتصل به مباشرة	63.2	12	73.6	109	71.3	57	72.1	178
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2.53		المتوسط المرجح	2.71	المتوسط المرجح	2.69	المتوسط المرجح	2.69
الانحراف المعياري	0.697		الانحراف المعياري	0.512	الانحراف المعياري	0.51	الانحراف المعياري	0.53

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- من خلال الجدول (47) والذي يمثل طرق اتصال المرؤوسين بمسؤوليهم المباشرين، نلاحظ أنه:
- ✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من فئة الرؤساء بأنهم يتصلون مباشرة مع المسؤول المباشر بنسبة: 63.2%، في حين ترى نسبة: 26.3% بأنهم بحاجة لوسيط رقمي للاتصال به، وأخيرا نسبة: 10.5% لمن يتصلون مع مسؤوليهم المباشرين عن طريق طلب رسمي.
 - ✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأنهم يتصلون مباشرة مع المسؤول المباشر بنسبة قدرها: 73.6%، ثم تليها نسبة 23.6% بالنسبة للأفراد الذين يتصلون بمسؤوليهم المباشرين عن طريق وسيط رقمي، وأخيرا نسبة 2.7% لمن يرون أنهم بحاجة إلى طلب رسمي كتابي للاتصال بمسؤولهم المباشر.
 - ✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنهم يتواصلون مباشرة مع المسؤول المباشر بنسبة 71.3%، ثم يليها نسبة 26.3% وجهت للذين يرون بأن الاتصال بالمسؤول المباشر يكون عن طريق وسيط، وأخيرا نسبة 2.5% لمن يتواصلون عن طريق طلب رسمي بمسؤولهم المباشر.
 - ✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأنهم يتواصلون مباشرة مع مسؤوليهم المباشرين عبر الاتصال الشخصي وذلك بنسبة قدرت بـ: 72.1%، ثم تليها نسبة 24.7% الخاصة بالأفراد الذين أجابوا بأنهم بحاجة إلى وسيط رقمي للاتصال بمسؤوليهم، أما النسبة المتبقية والتي تمثل: 3.2% فقد أجابوا بأنهم بحاجة إلى طلب رسمي للاتصال بمسؤوليهم المباشرين.

بالرغم من اعتماد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة في الاتصال غير أن إجابات الأغلبية الساحقة للمبحوثين من خلال الجدول أعلاه يؤكدون على أنهم يستطيعون الاتصال مباشرة برؤسائهم المباشرين، الأمر الذي يدل على مرونة هؤلاء في التعامل مع مرؤوسيهـم والذي يمكن تفسيره في رغبتهم في تخطي قيود وبرتوكولات العملية الاتصالية بالمركب، واختصار مسار انتقال المعلومة نتيجة تعدد المستويات الإدارية، أو رغبة منهم في التعرف على مختلف الكفاءات البشرية في المستويات الأخرى، حتى يتمكنوا من توجيهها بالشكل السليم، كما أن سماح الرؤساء لمرؤوسيهـم بالاتصال بهم مباشرة دون وسيط يزيد من عمق العلاقة التي تجمعهم، ويعزز مستوى الثقة بينهم، وهو الأمر الذي تؤكد ملاحظات الباحثة، أين لاحظت أن جميع أبواب مكاتب الرؤساء مفتوحة بشكل دائم خلال ساعات العمل، حيث يمتلك المرؤوسون الحرية المطلقة للاتصال المباشر مع رؤسائهم دون قيد أو شرط أو حتى مرورهم بالأمانة في جميع الأوقات، في حين احتل خيار الوسيط الرقمي المرتبة الثانية والذي عادة يستخدم نظرا لتباعد المجال الجغرافي بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يجعل من الوسيلة الإلكترونية الأداة الرئيسية للاتصال بالرئيس مدعومة عادة بالاتصالات الهاتفية، أما فيما يخص ضرورة كتابة طلب رسمي لمقابلة الرؤساء فقد كانت نسبة اختيار هذا الخيار متدنية جدا، خاصة بالنسبة لفئتا الإطارات وأعوان التنفيذ، لترتفع هذه النسبة بالنسبة لفئة الرؤساء أين يمثل مدير المركب الرئيس المباشر لهم والذين أكدوا لنا خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع بعض الرؤساء أن المدير الجديد للمركب يفرض العديد من القيود والشروط لمقابلته، أين يجب تقديم طلب رسمي على مستوى الأمانة يشرح فيه المرؤوسون أسباب رغبتهم في مقابلته بالتفصيل، في انتظار رد المدير بالموافقة أو الرفض أو توجيههم لطرف آخر، وهو الأمر الذي استنكره العديد من المبحوثين، خاصة وأنهم كانوا يتصلون بالمدير القديم للمركب وعبر العديد من السنوات بطريقة مباشرة وبسهولة دون الحاجة إلى تقديم طلب رسمي لمقابلته.

الجدول رقم 48: يمثل انعكاسات التأخر على العمل حسب أفراد العينة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
إعذار شفوي	20	05	13.7	23	21.5	20	16.8	48
خصم من راتب	72	18	78.6	132	67.7	63	74.5	213
لا يتسبب بشيء	08	02	7.7	13	10.8	10	8.7	25
المجموع	100	19	100	168	100	93	100	286

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (48) والذي يمثل ردود أفعال الرؤساء المباشرين حول موضوع تأخر مسؤوليهم عن العمل حسب أفراد العينة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن تأخرهم عن العمل يتسبب لهم بخصم من الراتب مباشرة وذلك بنسبة: 72%، ثم تليها نسبة 20% بالنسبة للأفراد يرون بأن التأخر عن العمل يتسبب لهم في إعذار شفوي فقط، وأخيرا نسبة 08% خاصة بالأفراد الذين يرون أن تأخرهم عن العمل لا يتسبب لهم بشيء.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب المبحوثين من فئة الإطارات بأن تأخرهم عن العمل يتسبب لهم بخصم من الراتب مباشرة وذلك بنسبة: 78.6%، ثم تليها نسبة 13.7% بالنسبة للأفراد يرون بأن التأخر عن العمل يتسبب لهم في إعذار شفوي فقط، وأخيرا نسبة 7.7% خاصة بالأفراد الذين يرون أن تأخرهم عن العمل لا يتسبب لهم بشيء.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن تأخرهم عن العمل يتسبب لهم بخصم من الراتب مباشرة وذلك بنسبة: 67.7%، ثم تليها نسبة 21.5% بالنسبة للأفراد يرون بأن التأخر عن العمل يتسبب لهم في إعذار شفوي فقط، وأخيرا نسبة 10.8% خاصة بالأفراد الذين يرون أن تأخرهم عن العمل لا يتسبب لهم بشيء.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب أفراد عينة الدراسة بأن تأخرهم عن العمل يتسبب لهم بخصم من الراتب مباشرة وذلك بنسبة: 74.5%، ثم تليها نسبة 16.8% بالنسبة للأفراد يرون بأن التأخر عن العمل يتسبب لهم في إعذار شفوي فقط، وأخيرا نسبة 8.7% خاصة بالأفراد الذين يرون أن تأخرهم عن العمل لا يتسبب لهم بشيء.

الملاحظ عند الدخول لمركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، أنه يخضع لصرامة كبيرة على مستوى نقاط الدخول والخروج، نظرا للحراسة المكثفة لهذه المداخل وعدد أعوان الأمن والحواجز المتعددة، أين يتم الولوج للمركب إلا بترخيص للأفراد غير العاملين به أما فيما يخص عماله فتتم العملية من خلال بطاقة إلكترونية خاصة بعمال المركب فقط، والتي تسجل تاريخ وساعة وصول الموظف لمركز الدخول إلكترونيا، كما تسجل التأخيرات وكذا الغيابات آليا، وهو ما يتسبب في الخصم من الراتب مباشرة إذا كانت مدة التأخير أكثر من 30 دقيقة بالضبط، وهو ما يلاحظ من خلال إجابات الملخصة في الجدول أعلاه لأغلب أفراد عينة الدراسة أين أجابوا بأن تأخرهم عن العمل يتسبب لهم بالخصم مباشرة من الراتب بغض النظر عن التبرير المقدم، وهو ما يثير حفيظة العمال وانزعاجهم وعدم رضاهم على هذه السياسة المتبعة في حقهم، أين يعتبره أغلب الموظفين تشددا كبيرا من طرف المدير لعدم أخذه بالمرونة الواجبة في مثل هذه الحالات، خاصة وأن قرار الخصم يرجع إلى السلطة التقديرية له، أين وصف العديد منهم المركب خلال المقابلة بأنه عبارة عن سجن فالدخول أو الخروج منه مبني على المراقبة والتفتيش والضبط، إلى جانب التتبع والتضييق على الموظفين الذي يصل إلى درجة الخصم من الأجر في أغلب الحالات حسب القانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة، في حين أجاب بعض المبحوثين أن قرار الخصم التلقائي يرافقه عادة إغذار شفوي من طرف الرؤساء أين اعتبره البعض أمرا مبالغا فيه وغير ضروري، باعتبار أنه تمت العقوبة بالفعل والمتمثلة في الخصم من الراتب كإجراء ردي، فيما عبرت فئة قليلة جدا على أن التأخر عن العمل لا يتسبب لها بشيء، وعند استفسارنا عن الأمر تمكنا من معرفة السبب وهو أن بعض الموظفين يمتلكون رخص استثنائية خاصة بإمكانية التأخر أو حتى التغيب عن العمل، وذلك لارتباط عملهم ومهامهم بهيئات خارج المؤسسة كمفتشية العمل أو مديرية الضمان الاجتماعي أو القضاء وغيرها من الهيئات والمديريات الرسمية، الأمر الذي يتيح لهم الدخول والخروج من المركب حسب ما تقتضيه أنشطتهم دون التعرض للاستفسارات الشفوية أو الخصم من الراتب.

الجدول رقم 49: يمثل ردود فعل المسؤول المباشر في حالة غياب غير مبرر لأحد مرؤوسيه.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
استفسار كتابي	63.2	12	61.7	113	70	56	64.2	181
استفسار شفهي	31.6	06	37.2	68	30	24	34.8	98
لا ينتبه لغيابك	5.3	01	1.1	02	00	00	1.1	03
المجموع	100	19	100	183	100	80	100	282

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (49) والذي يمثل تصرف المسؤول المباشر عند غياب غير مبرر لأحد مرؤوسيه عن العمل بدون مبرر، نلاحظ أنه:

✓ **بالنسبة للرؤساء:** يرى أغلب الأفراد من فئة الرؤساء بأن المسؤول يقوم بتوجيه تساؤل كتابي للمعني في حالة غياب غير مبرر وذلك بنسبة: 63.2%، ثم تليها نسبة: 31.6% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأن المسؤول المباشر يقوم بتوجيه تساؤل شفهي لهم في حالة الغياب غير المبرر، في حين أجابت النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ: 5.3% بأن المسؤول المباشر لا ينتبه لغيابهم.

✓ **أما بالنسبة للإطارات:** يرى أغلب الأفراد من فئة الإطارات بأن المسؤول يقوم بتوجيه تساؤل كتابي للمعني في حالة غياب غير مبرر وذلك بنسبة: 61.7%، ثم تليها نسبة: 37.2% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأن المسؤول المباشر يقوم بتوجيه تساؤل شفهي لهم في حالة الغياب غير المبرر، في حين أجابت النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ 1.1% بأن المسؤول المباشر لا ينتبه لغيابهم.

✓ **ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ:** يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن المسؤول يقوم بتوجيه تساؤل كتابي للمعني في حالة غياب غير مبرر وذلك بنسبة: 70%، ثم تليها نسبة: 30% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأن المسؤول المباشر يقوم بتوجيه تساؤل شفهي لهم في حالة الغياب غير المبرر.

✓ **وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة:** يرى أغلب المبحوثين بأن المسؤول يقوم بتوجيه استفسار كتابي مباشرة للمعني في حالة غياب غير مبرر وذلك بنسبة: 64.2%، ثم تليها نسبة: 34.8% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأن المسؤول المباشر يقوم بتوجيه استفسار شفهي لهم في حالة الغياب غير المبرر، في حين أجابت النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ: 1.1% بأن المسؤول المباشر لا ينتبه لغيابهم.

الغياب عن العمل بمركب (GL1K) يتم فقط في الحالات المرخص لها، وما عدا ذلك يُعرض صاحبها مباشرة إلى الخصم من الراتب، وذلك حسب مدة التغيب يتبعه بعدها جملة من الإجراءات التي قد تؤدي بالعامل إلى الفصل من العمل إذا طالت مدة غيابه غير المبرر، ويتم يومياً إرسال قائمة إلكترونية تلقائياً إلى رؤساء المصالح خاصة بعدد الأفراد المتغيبين تحت إشرافهم، أين يقومون بإجراء استفسارات كتابية للمعنيين، وهو الإجراء المتوقع والمعتمد بالمركب حسب إجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة، تكون مدعومة أحياناً باستفسار شفهي، أو قد يكتفي المشرفون بالاستفسارات الشفوية فقط، خاصة إذا كانت مدة الغياب لا تتجاوز نصف يوم أو يوماً واحداً، كذلك قد يتعلق الأمر بطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تحول دون كتابة الاستفسار الكتابي، هذا الأخير الذي يرافق ملف الموظف خلال مساره المهني بالمؤسسة محل الدراسة، والذي من شأنه أن يؤثر عليه مستقبلاً فيما يخص الترقية والحوافز المادية، والتي تعتمد معيار الانضباط وعدم التأخر أو التغيب عن العمل لمنحها، في حين أجاب ثلاثة مبحوثين أحدهم من فئة الرؤساء بأن مشرفيهم المباشرين لا ينتبهون لغيابهم وهي نسبة جد ضئيلة، والتي تعزى إلى انشغال المسؤول أو عدم أهمية المركز الذي يشغله.

الجدول رقم 50: يمثل شعور أفراد العينة اتجاه الزيارات التفقدية للمسؤول المباشر.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الرضا	21.1	4	9.5	14	12.5	10	11.3	28
الانزعاج	52.6	10	52.7	78	48.8	39	51.4	127
محايد	26.3	5	37.8	56	38.8	31	37.2	92
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2.05		المتوسط المرجح	2.28	المتوسط المرجح	2.26	المتوسط المرجح	2.26
الانحراف المعياري	0.705		الانحراف المعياري	0.629	الانحراف المعياري	0.67	الانحراف المعياري	0.648

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (50) والذي يمثل وصف لشعور المبحوثين اتجاه الزيارات التفقدية التي يقوم بها رؤسائهم المباشرين، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن الزيارات التفقدية من طرف المسؤول المباشر تشعرهم بالانزعاج وذلك بنسبة: 52.6%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنهم لا يستطيعون تحديد

ما إذا كانوا يشعرون بالرضا أو الانزعاج من هذه الزيارات بنسبة 26.3%، في حين ترى النسبة المتبقية بأن الزيارات التقديرية من طرف المسؤول المباشر تشعرهم بالرضا بنسبة بلغت: 21.1%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن الزيارات التقديرية من طرف المسؤول المباشر تشعرهم بالانزعاج وذلك بنسبة: 52.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنهم لا يستطيعون تحديد ما إذا كانوا يشعرون بالرضا أو الانزعاج من هذه الزيارات بنسبة 37.8%، في حين ترى النسبة المتبقية بأن الزيارات التقديرية من طرف المسؤول المباشر تشعرهم بالرضا بنسبة بلغت: 9.5%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن الزيارات التقديرية من طرف المسؤول المباشر تشعرهم بالانزعاج وذلك بنسبة: 48.8%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنهم لا يستطيعون تحديد ما إذا كانوا يشعرون بالرضا أو الانزعاج من هذه الزيارات بنسبة 38.8%، في حين ترى النسبة المتبقية بأن الزيارات التقديرية من طرف المسؤول المباشر تشعرهم بالرضا بنسبة بلغت: 12.5%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب المبحوثين بأن الزيارات التقديرية من طرف المسؤول المباشر تشعرهم بالانزعاج وذلك بنسبة: 51.4%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنهم لا يستطيعون تحديد ما إذا كانوا يشعرون بالرضا أو الانزعاج من هذه الزيارات بنسبة 37.2%، في حين ترى النسبة المتبقية بأن الزيارات التقديرية من طرف المسؤول المباشر تشعرهم بالرضا بنسبة بلغت: 11.3%.

يتفق أغلب العلماء على اختلاف تخصصاتهم في مجال تسيير الموارد البشرية على أهمية الزيارات الميدانية التي يباغت فيها المسؤولون رؤوسهم، معللين ذلك بأهميتها بالنسبة للتخطيط المستقبلي، وكذا في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الرقابة الذاتية لوحدها قد لا تكون كافية لنجاح العمل وديمومته على الوجه المطلوب، كما تعتبر فرصة لتشخيص مواطن الضعف أو القوة، كما تمكن المسؤول من التعرف على رؤوسه بشكل مباشر والتحاور معهم ومعرفة معدل تنفيذ الخطط والبرامج، والتحقق من الوصول إلى الأهداف المسطرة، غير أن الملاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن أغليبتهم يشعرون بالانزعاج من الزيارات التقديرية لمسؤوليهم المباشرين، الأمر الذي يدل على عدم ارتياحهم وتخوفهم من مقابلتهم أين يحس أفراد العينة بأنهم موضع اختبار ومراقبة، حيث يعتقد هؤلاء أن هذه الزيارات المفاجئة الهدف منها تصيد الأخطاء والهفوات ومناطق الضعف، في حين أجاب البعض الآخر بأنهم لا يستطيعون تحديد موقفهم من هذه الزيارات، إذ أنهم يعتبرونها من روتينيات ومستلزمات العمل، وأنها عادية

بالنسبة لهم كونهم ملتزمين بتطبيق اللوائح والقوانين كما يجب، وأن الهدف من هذه الزيارة هو رغبة المسؤول في الاطمئنان فقط على سير العمل، في حين عبرت النسبة المتبقية عن رضاها عن هذه الزيارات، الأمر الذي يمكن أن يفسر على أن هذه الفئة من المبحوثين تعتبر الزيارات الميدانية للمسؤولين فرصة جيدة للتعرف عليهم بشكل مباشر، كما أنها فرصة لطرح انشغالاتهم وإلقاء الضوء على العوائق التي يواجهونها في العمل، كما يربط مبحوثوا هذه الفئة هذه الزيارات بأهمية العمل الذي يقومون به.

الجدول رقم 51: يمثل موقف المسؤول المباشر عند حدوث مشكلة ما في العمل.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مساندتك	26.3	5	4.1	06	11.3	9	13.8	34
التخلي عنك	21.1	4	14.9	22	26.3	21	29.6	73
إلقاء اللوم عليك	52.6	10	81.1	80	62.5	50	56.7	140
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2.26		2.77		2.51		2.43	
الانحراف المعياري	0.872		0.510		0.693		0.723	

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (51) والذي يمثل موقف المسؤول المباشر عند حدوث مشكلة ما في العمل، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأنه عند حدوث مشكلة معينة في العمل يقوم المسؤول المباشر بإلقاء اللوم عليهم بنسبة قيمتها: 52.6%، في حين ترى نسبة: 26.3% أن المسؤول المباشر سوف يقوم بمساندتهم، وأخيرا نسبة 21.1% منهم يرون بأن المسؤول المباشر سيقوم بالتخلي عنهم عند حدوث أي مشكل في العمل.

✓ أما بالنسبة للإطارات يرى أغلب أفراد عينة الدراسة بأنه عند حدوث مشكلة معينة في العمل يقوم المسؤول المباشر بإلقاء اللوم عليهم بنسبة قيمتها: 81.1%، في حين ترى نسبة: 14.9% أن

المسؤول المباشر سوف يقوم بالتخلي عنهم، وأخيرا نسبة 4.1% منهم يرون بأن المسؤول المباشر سيقوم يقوم بمساندتهم عند حدوث أي مشكل في العمل.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنه عند حدوث مشكلة في العمل يقوم المسؤول المباشر بإلقاء اللوم عليهم بنسبة 62.5%، وتليها نسبة 26.3% موجهة للأفراد الذين يرون بأنه عند حدوث مشكلة في العمل يقوم المسؤول المباشر بالتخلي عنهم، وأخيرا نسبة 11.3% منهم يرون بأن المسؤول المباشر يقوم بمساندتك عند حدوث مشكلة في العمل.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب أفراد عينة الدراسة بأنه عند حدوث مشكلة معينة في العمل يقوم المسؤول المباشر بإلقاء اللوم عليهم بنسبة قيمتها: 56.7%، في حين ترى نسبة: 29.6% أن المسؤول المباشر سوف يقوم بالتخلي عنهم، وأخيرا نسبة 13.8% منهم يرون بأن المسؤول المباشر سيقوم بمساندتهم عند حدوث أي مشكل في العمل.

تشير النتائج أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أنهم غير محميين، وأنه في حالة وقوع مشكلة في العمل سيقوم المسؤول مباشرة بإلقاء اللوم عليهم وعدم مساندتهم، وهو ما يتوافق مع إجاباتهم على البند (41) الخاص بمقياس مينسوتا أين عبروا بأنهم لا يتلقون الاهتمام الكافي ولا الدعم المناسب من طرف رؤسائهم في العمل، أين يتحمل العمال مسؤولية حدوث أي خلل أو اضطراب في العمل، ولا يتوقعون أن يدافع عنهم مشرفوهم، وهو الأمر الذي يثير استياء وغضب الموظفين خاصة وأن جزءا كبيرا من العمل الذي يقومون به يكون عادة وفق تعليمات وتوجيهات رؤسائهم، وبمجرد وقوع أي خلل يتصل مشرفيهم من المسؤولية وهو ما يفقدهم القدرة على الإبداع والمشاركة والذي ينعكس مستقبلا على إنتاجيتهم، وكذا تخوفهم من القيام بالمبادرات، لأنه في حالة فشل أي منها سيتخلى عنهم مسؤولوهم مباشرة ويحملونهم مسؤولية فشل المبادرة، وهو ما يخلق بيئة عمل كريهة ومُحبطة وغير فعالة. في حين عبرت نسبة قليلة على مساندة الرؤساء لهم وتحملهم المسؤولية مناصفة معهم في حالة حدوث مشكلة ما، والتكاتف معهم لإصلاح المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة، أين يعتبر الرئيس الحاضن الأول لهم الأمر الذي يعتبر من صفات القادة الناجحين، وتضمن لهم ولاء ورضا مرؤوسيهم عنهم، كما تعزز من مستويات ارتباط ومشاركة الموظفين داخل المركب، وهو ما يخلق استقرار في العلاقات العامة الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 52: يمثل نمط الإشراف المعتمد بالمركب حسب أفراد العينة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ديكتاتوري	26.3	5	52	77	46.3	37	48.2	119
ديمقراطي	68.4	13	43.2	64	52.5	42	48.2	119
تسيبي	5.3	1	4.7	07	1.3	01	3.6	09
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	1.79		1.53		1.55		1.55	
الانحراف المعياري	0.535		0.588		0.525		0.567	

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (52) والذي يمثل نمط الإشراف المعتمد بالمؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن نمط الإشراف المعتمد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي بنسبة 68.4%، ثم تليها نسبة: 26.3% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن النمط الديكتاتوري هو النمط السائد، في حين ترى النسبة المتبقية من المبحوثين أن النمط التسيبي هو النمط السائد بالمركب بنسبة مقدرة بـ: 5.3%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن نمط الإشراف المعتمد في المؤسسة هو النمط الديكتاتوري بنسبة 52%، ثم تليها نسبة: 43.2% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد، في حين ترى النسبة المتبقية من المبحوثين أن النمط التسيبي هو النمط السائد بالمركب بنسبة قدرها: 4.7%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن نمط الإشراف المعتمد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي بنسبة 52.5%، ثم تليها نسبة: 46.3% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن النمط الديكتاتوري هو النمط السائد، وأخيرا النمط التسيبي هو النمط السائد بنسبة 1.3%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن نمط الإشراف المعتمد في المؤسسة يتمثل في النمطين الديمقراطي والديكتاتوري بنسب متساوية وبلغت 48.2%، في حين ترى النسبة المتبقية من المبحوثين أن النمط التسيبي هو النمط السائد بالمركب بنسبة بلغت: 3.6%.

إن تبني المؤسسة لنمط قيادي معين يساهم وبشكل كبير في بناء ثقافة اتصالية صلبة أو مرنة، تعكس تصرفات وسلوكيات القادة داخل المركب، حيث تمثل النتائج أعلاه نوع نمط الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة، والجدير بالملاحظة أن أغلبية المبحوثين انقسموا بين من اعتبر النمط الديمقراطي هو السائد، في حين اعتبر النصف الآخر النمط الديكتاتوري هو النمط السائد بالمركب، أين جاءت النسب متساوية، وهو ما يمكن تفسيره من خلال ملاحظات الباحثة وإجابات المقابلة حيث أكد لنا المبحوثون أن رؤسائهم هم ديمقراطيون ودكتاتوريون في نفس الوقت، فعلى المستوى الإنساني تجمع بينهم علاقات اجتماعية جيدة تتسم بالانسجام والتفاهم والاحترام، مع إمكانية التواصل المباشر بينهم دون قيد أو شرط، وكذا القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات غير أن هذه العلاقات الاجتماعية الطيبة التي تربط بينهم لا تمنع الرؤساء من ممارسة مهامهم المفروضة عليهم، والمتمثلة في توجيه التعليمات والأوامر لمرؤوسيهم والوقوف على تنفيذها بشكل جدي، وإجراء الزيارات التقديرية ورفع التقارير السلبية منها أو الإيجابية أين لا يمكنهم التغطية أو مساندة مرؤوسيهم بالشكل الذي يريدونه، وهذا كون الرؤساء بالمركب لا يملكون الحق في حرية التصرف مع مرؤوسيهم أو منحهم الصلاحيات والتقويضات للعمل بأريحية، لأنهم هم الآخرون مراقبون ويحاسبون على أخطاء مرؤوسيهم، أين يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة الذي يفرض عليهم شكلاً معيناً لإجراءات العمل والتي تتميز بالصرامة، وهما يجب الالتزام والتقيّد به، في حين أجابت النسبة المتبقية بأن نمط الإشراف السائد بالمؤسسة هو النمط التسيبي، وهذا راجع إلى تعيين رؤساء بالنيابة أو تعيين رئيس واحد لعدة مصالح، أين يركز هذا الأخير على مصلحة دون الأخرى وبالتالي شعور الموظفين بالتسيب وعدم الرضا لتدخل الأفراد غير المعنيين بالقرارات الخاصة بهم، وعدم توفر قائد لديه القدرة على تحمل المسؤولية وكذا توجيه الأوامر وتحديد الأهداف.

الجدول رقم 53: يمثل مستوى رضا أفراد العينة عن العلاقة بينهم وبين مسؤوليهم المباشرين.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
غير راض جدا	10.5	2	8.8	13	2.5	2	6.9	17
غير راض	10.5	2	35.1	52	22.5	18	29.1	72
محايد	26.3	5	27.7	41	45	36	33.2	82
راض	47.4	9	25.7	38	28.7	23	28.3	70
راض جدا	5.3	1	2.7	04	1.3	1	2.4	6
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	3.26		2.78	المتوسط المرجح	3.04	المتوسط المرجح	2.90	المتوسط المرجح
الانحراف المعياري	1.098		1.01	الانحراف المعياري	0.818	الانحراف المعياري	0.970	الانحراف المعياري

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (53) والذي يمثل مستوى رضا أفراد العينة عن العلاقة بينهم وبين مسؤوليهم المباشرين، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من فئة الرؤساء بأنهم راضون عن علاقتهم بمسؤوليهم المباشر وذلك بنسبة قدرها: 47.4%، في حين يرى بعض المبحوثين بأنهم لا يستطيعون التحديد مستوى رضاهم عن العلاقة التي تجمعهم بمشرفيهم وبلغت نسبتهم: 26.3 %، وتليها نسبتي غير راضين وغير راضين جدا بنسبتين متساويتين بلغت كل منهما: 10.5%، وأخيرا نسبة 5.3 % بالنسبة للأفراد الذين يرون بأنهم راضون جدا عن العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم المباشرين.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأنهم غير راضين عن العلاقة التي تجمعهم بمسؤوليهم المباشرين وذلك بنسبة: 35.1%، ثم نسبة: 27.7% بالنسبة للأفراد المحايدون الذين لم يستطيعوا تحديد مستوى رضاهم عن العلاقة التي تربطهم بمشرفيهم، وتليها نسبة الأفراد الراضين عن علاقتهم بالمسؤول المباشر بنسبة: 25.7%، ثم تليها نسبة الأفراد غير راضين جدا عن العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم المباشرين بنسبة: 8.8%، وأخيرا نسبة: 2.7% خاصة بالأفراد الذين يرون بأنهم راضون جدا عن العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم المباشرين.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنهم محايدون بنسبة 45%، ثم نسبة 28.7% يرون بأنهم راضون عن علاقتهم بالمسؤول المباشر، وتليها نسبة الأفراد غير راضين عن علاقتهم بالمسؤول المباشر بنسبة 22.5%، ثم تليها نسبة الغير راضين جدا بنسبة 2.5%، وأخيرا نسبة الأفراد الراضين جدا عن العلاقة التي تربطهم بالمسؤول المباشر بنسبة 1.3%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأنهم لا يستطيعون التحديد مستوى رضاهم عن العلاقة التي تجمعهم بمشرفيهم وقدرت نسبتهم بـ: 33.2%، في حين ترى نسبة: 29.1% بأنهم غير راضون عن علاقتهم بمسؤوليهم المباشرين، وتليها نسبة الأفراد الراضين عن العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم المباشرين بنسبة بلغت: 28.3%، ثم تليها نسبة الأفراد غير راضين جدا بنسبة قيمتها: 6.9%، وأخيرا نسبة الأفراد الراضين جدا عن العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم المباشرين بنسبة قدرت بـ: 2.4%.

يلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لم يحسموا أمرهم حول مستوى رضاهم عن العلاقة التي تربطهم مع رؤسائهم، خاصة فئة التنفيذيين وهذا راجع إلى ازدواجية نمط الإشراف الذي يعتمد الرؤساء والذي يجمع بين النمطين الديمقراطي والدكتاتوري، وهو الأمر الذي أربك العمال أين لم يحسموا أمرهم حول شعورهم اتجاه مشرفيهم، أين نجدهم راضين على بعض الجوانب في حين يرفضون بعض الجوانب الأخرى وهو ما يتوافق مع نتائج مقياس مينيسوتا حول مستوى رضا الموظفين عن النمط السائد، أين أجاب أغلبية المبحوثين من فئتي الإطارات والتنفيذيين بـ: لا أستطيع التحديد، في حين أجابت نسبة مهمة من المبحوثين عن عدم رضاهم عن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم، وعند استفسارنا على الأمر أجاب المبحوثين بأن رؤسائهم يمتلكون عقلية تقليدية في التسيير، بالإضافة إلى تعنتهم والمبالغة في استخدام سلطتهم وعدم مساندتهم عند حدوث مشكلة معينة، في حين برر بعض الأفراد من فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ من فئة الذكور عدم رضاهم نظرا لأن رؤسائهم هم من فئة الإناث، الأمر الذي يصعب عليهم عملية الاتصال معهم خاصة عند حدوث مشكلة معينة أين لا يستطيعون التحدث معهم بأريحية وخاصة الاختلاء بهم وذكروا أنهم يفضلون الرؤساء الذكور على الإناث، لتعبر الفئة الثالثة من المبحوثين عن رضاهم عن العلاقة التي تربطهم مع رؤسائهم سواء من الإناث أو الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات التي تجمعهم أين يحسون أنهم عائلة واحدة، حيث يقومون بمساندة بعضهم وتنفيذ المهام وإنجاز ما هو مطلوب منهم كفريق عمل، وحسب إجابات المقابلة فأهم المصالح التي تتوفر على مستوى رضا مرتفع من ناحية الإشراف وعدم وجود مشكلات أو

شكاوى أو طلبات الانتقال إلى مصالح أخرى خلال الثلاث السنوات الأخيرة هم: مصلحة الشؤون القانونية، مصلحة علاقات العمل، مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة التنظيم، على الرغم من أنه ثلاثة من أصل أربعة هم رؤساء إناث، لكن السمة المشتركة بينهم أنهم من الفئة الشابة أين تتراوح أعمارهم ما بين (35-45) سنة، ولعله السبب في ارتفاع درجة الانسجام والتفاهم مع المرؤوسين كونهم أقرب إليهم في السن والمستوى التعليمي أين يتشاركون نفس القيم الخاصة بالعمل أو الحياة العامة، وهو ما جعل النسبة المتبقية على الرغم من صغرهما راضين جدا على مستوى العلاقة التي تربطهم مع رؤسائهم في العمل بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة خلال فترة دراستنا.

المحور الرابع: مساهمة المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي

الجدول رقم 54: يمثل العوامل التي تزيد من رغبة العمال في الإقبال على العمل.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
علاقات. إج الجيدة	33.3	15	22.9	67	22.6	36	23.8	118
نظام اتصال جيد	17.8	8	28.8	84	31.4	50	28.6	142
ديموقراطية تسيير	26.7	12	12.7	37	15.7	25	14.9	74
نظام جيد للحوافز ومكافآت (المادية)	22.2	10	35.6	104	30.2	48	32.7	162
المجموع	100	45	100	292	100	159	100	496

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (54) والذي يمثل العوامل التي تزيد من رغبة العمال في الإقبال على العمل بالمؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن علاقات الاجتماعية الجيدة تزيد من رغبتهم في الإقبال على العمل بنسبة: 33.3%، ثم نسبة: 26.7% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن الديمقراطية في التسيير من العوامل التي تزيد رغبتهم في الإقبال على العمل، ثم تليها نسبة: 22.2% بالنسبة للمبوحثين الذين يرون بأن وجود نظام جيد للحوافز والمكافآت هو السبب في الإقبال على العمل، وأخيرا نسبة: 17.8% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن وجود نظام اتصالي جيد من شأنه أن يزيد من رغبتهم في الإقبال على العمل.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن وجود نظام جيد للحوافز والمكافآت يزيد من رغبتهم في الإقبال على العمل بنسبة: 35.6%، ثم نسبة 28.8% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن وجود نظام اتصالي جيد من العوامل التي تزيد رغبتهم في الإقبال على العمل، ثم تليها نسبة 22.9% خاصة بالأفراد الذين تزيد رغبتهم في العمل في حالة توفر علاقات اجتماعية جيدة بالمركب، وأخيرا نسبة 12.7% خاصة بالأفراد الذين يرون بأن الديمقراطية في التسيير من العوامل التي تزيد من رغبتهم في الإقبال على العمل.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن وجود نظام اتصالي جيد من العوامل التي تساعد في زيادة رغبتهم في الإقبال على العمل بنسبة: 31.4%، ثم نسبة 30.2% خاصة بالأفراد الذين اختاروا توفر نظام جيد للحوافز والمكافآت، ثم تليها نسبة 22.6% بالنسبة للأفراد الذين اختاروا توفر علاقات اجتماعية جيدة بالعمل، وأخيرا نسبة 15.7% خاصة بالمبحوثين الذين يرون بأن الديمقراطية في التسيير من العوامل التي تزيد من رغبتهم في الإقبال على العمل.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن توفر نظام جيد للحوافز والمكافآت يزيد من رغبتهم في الإقبال على العمل بنسبة: 32.7%، ثم نسبة 28.6% خاصة بالأفراد الذين يرون بأن وجود نظام اتصالي جيد من العوامل التي تساعد في زيادة رغبتهم في الإقبال على العمل، في حين اختارت نسبة: 23.8% من المبحوثين خيار العلاقات الاجتماعية الجيدة بالمركب، وأخيرا نسبة: 14.9% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن الديمقراطية في التسيير من العوامل التي تزيد من رغبتهم في الإقبال على العمل.

تشير أغلب الدراسات على أن الحافز المادي هو أكثر الحوافز تأثيرا على رغبة العمال في الإقبال بشكل كبير على العمل، وهو ما يتوافق ونتائج إجابات أغلب أفراد عينة الدراسة، أين أكدوا أن توفر نظام جيد للحوافز والمكافآت يساعد في زيادة رغبتهم في الإقبال والبقاء في العمل، وبالرغم من امتلاك المركب لنظام لتوزيع الحوافز والمكافآت المادية غير أن هذه الإجابة تؤكد عدم رضا المبحوثين عن هذا النظام أين يطمحون لتوفير نظام أفضل من المتوفر حاليا بالمركب، في حين بعض المبحوثين توفر نظاما اتصاليا سلسا وهو الأمر الذي يدل على عدم رضا المبحوثين على النظام الاتصالي المتوفر بالمؤسسة والذي يعتني من تعدد المستويات الإدارية واعتماده على الاتصال الرقمي بشكل أساسي كما أنه يعتمد على الرسمية بشكل كبير، وهو الأمر الذي جعل البعض الآخر يختارون العلاقات الاجتماعية كعامل

للإقبال على العمل كون هذا الخيار يعتمد على الاتصالات غير الرسمية ويؤسس لبيئة عمل مريحة يتبادل فيها العمال الأفكار والآراء والمعلومات حول مواضيع مختلفة لا تتعلق بالضرورة بالعمل، وإنما بالحياة الشخصية والاجتماعية لهم، والتي قد تتعزز بروابط الصداقة خارج إطار عمل، أين يصبح المركب مكانا مرغوبا فيه، في حين أجابت النسبة المتبقية بأنهم يرغبون في نمط إشراف ديمقراطي خاصة من فئة الرؤساء، حيث يعانون من ديكتاتورية المدير الجديد، والذي أقر العديد من القواعد الجديدة والتي يرى فيها أصحاب عينة الدراسة تعسفا كبيرا أين أجبر الرؤساء على تسجيل الحضور والغياب للمرؤوسين بالطريقة التقليدية، مع أن هذه العملية تتم آليا، كما أنه يرفض مقابلتهم إلا من خلال طلب كتابي رسمي، ويجبر أي عامل على احترام التسلسل الهرمي حتى وإن كانت لديه مشكلة مع رئيسه في العمل، كما أنه منع خدمة الاتصال بالمركبات الداخلية عند الحاجة للانتقال داخل المركب، أين قام بتقنين ساعات عمل هذه المركبات الأمر الذي يجبر العمال على الانتظار فترات طويلة قد تصل إلى ساعتين من أجل نقل ملف معين من مكان إلى آخر، ثم الانتظار مرة أخرى لحين توفر وسيلة نقل من أجل العودة إلى مكاتبهم.

الجدول رقم 55: يمثل مستوى رضا أفراد العينة عن الظروف الفيزيائية بالمركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
حسنة	15.8	03	14.9	22	15	12	15	37
مقبولة	78.9	15	37.2	55	33.8	27	39.3	97
سيئة	5.3	01	48	71	51.2	41	45.7	113
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	1.89		2.33	المتوسط المرجح	2.36	المتوسط المرجح	2.31	المتوسط المرجح
الانحراف المعياري	0.459		0.723	الانحراف المعياري	0.733	الانحراف المعياري	0.717	الانحراف المعياري

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (55) والذي يمثل مستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن الظروف الفيزيائية بالمركب، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب المبحوثين بأن ظروف العمل بالمؤسسة مقبولة بنسبة بلغت: 78.9%، ثم نسبة: 15.8% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن ظروف العمل الفيزيائية حسنة، وأخيرا نسبة 5.3% للأفراد الذين يرون بأن ظروف العمل الفيزيائية بالمؤسسة سيئة.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن ظروف العمل بالمؤسسة سيئة بنسبة قدرت بـ: 48%، ثم نسبة: 37.2% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن ظروف العمل الفيزيائية مقبولة، وأخيرا نسبة: 14.9% للأفراد الذين يرون بأن ظروف العمل الفيزيائية بالمؤسسة حسنة.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن ظروف العمل بالمؤسسة سيئة بنسبة: 51.2%، ثم نسبة: 33.8% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن ظروف العمل الفيزيائية مقبولة، وأخيرا نسبة 15% للأفراد الذين يرون بأن ظروف العمل الفيزيائية بالمؤسسة حسنة.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن ظروف العمل بالمؤسسة سيئة بنسبة 48%، ثم نسبة: 39.3% بالنسبة للأفراد الذين يرون بأن ظروف العمل الفيزيائية مقبولة، وأخيرا نسبة: 15% للأفراد الذين يرون بأن ظروف العمل الفيزيائية بالمؤسسة حسنة.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعض المبحوثين أجابوا بأن المركب يتوفر على ظروف فيزيائية حسنة، وقد كانت الإجابات معظمها من فئة الرؤساء، أين يتوفر لهؤلاء مكاتب من مادة الخرسانة المسلحة والمجهزة بجميع سبل ووسائل الراحة، والتي ذكرتها الباحثة خلال تحليلها لشبكة الملاحظة، في حين اعتبرت أقلية من أفراد عينة الدراسة الظروف الفيزيائية التي يحظون بها على مستوى المركب حسنة وترقى إن لم تكن أفضل من معايير وشروط العمل المعتمدة الوطنية وتتوافق والمعايير الأرغومية.

ويلاحظ من خلال ملاحظات الباحثة للظروف الفيزيائية على مستوى المركب ومن خلال نتائج إجابات أغلب المبحوثين في الجدول أعلاه أن أكثر من يعاني من الظروف الفيزيائية السيئة هم أفراد العينة من فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ، فحسب ملاحظات الباحثة فإنه أكثر من نصف الإطارات يمتلكون مكاتب سابقة التجهيز، والتي كان من المفروض أن تكون كإجراء مؤقت عقب الانفجار الذي حدث بالمركب عام 2004 والذي تسبب في انهيار أحد المباني الإدارية لتعوض بمكاتب مؤقتة لم تستبدل لحد الساعة، والتي أصبحت مهترئة ولا ترقى للشروط

الأساسية للعمل، أين عرفت تدهورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة خاصة على مستوى الأرضيات والأسقف حيث تعرف تسربات للماء خلال فصل الشتاء.

كما أن أغلب العمال التنفيذيين مكاتبهم هي جزء من الورشات القصديرية التي يعملون بها، وهي عبارة عن مكاتب مربعة الشكل صغيرة المساحة يطلق عليها تسمية: (les boxes*) والتي لا تتوفر على المعايير الأساسية لتصميم المكاتب، الأمر الذي يثير استياء العمال وسخطهم بشدة، خاصة وأنهم مضطرون لتغيير ملابس العمل داخل مكاتبهم الضيقة لعدم توفر غرف كافية ومناسبة للقيام بذلك، أين تحولت بعض الغرف المتاحة إلى أماكن لتخزين المعدات وأدوات العمل، مع العلم أن أغلب الموظفين بالمؤسسة يقضون حوالي ثمان (08) ساعات يوميا أي ثلث يومهم تقريبا في مكان العمل، كما أن معظم العمال يشكون من تزايد حدة الضوضاء وهذا راجع لقرب المكاتب من المصنع الذي يصدر ضوضاء مرتفعة كون الجدران والنوافذ غير عازلة للصوت، كيف لا وهي مصنوعة من مادتي الخشب والقصدير أو من مادة الألمنيوم، الأمر الذي يضطر العمال إلى غلق النوافذ مما يتسبب في انعدام التهوية وركود الهواء وارتفاع معدلات الرطوبة، الأمر الذي يجعل لهذه الأوضاع الوظيفية ذات الصلة بالعمل تأثيرا قويا على صحتهم النفسية والجسدية وكذا علاقاتهم الاجتماعية.

وقد أشارت الدراسات على أن سوء الظروف الفيزيائية تسبب العديد من الأمراض وتزيد هي الأخرى من درجة اللارتياع والتعب والقلق، الأمر الذي يزيد من مستويات الضغط النفسي، والذي يزيد من تنشيط الآليات الفيزيولوجية وكذا زيادة التوتر العضلي والشريري وهو ما يؤدي إلى الإصابة بالاضطرابات العضلية العظمية¹.

* (Les boxes): مكاتب صغيرة مربعة أو مستطيلة الشكل مسبقة التجهيز تتواجد على مستوى الورشات التقنية والصناعية مصنوعة من مادة الألمنيوم والبلاستيك.

¹ Malchaire. J, Cock.N, **Facteurs Organisationnels et Psychosociaux et développement**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, P 2.

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

الجدول رقم 56: مستوى مشاركة أفراد العينة في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
دائما	5.3	1	4.1	06	1.3	1	3.2	08
غالبا	36.8	7	14.9	22	15	12	16.6	41
أحيانا	42.1	8	64.9	96	81.3	65	68.4	169
نادرا	15.8	3	16.2	24	2.5	2	11.7	29
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2.68		المتوسط المرجح	2.93	المتوسط المرجح	2.98	المتوسط المرجح	2.89
الانحراف المعياري	0.82		الانحراف المعياري	0.687	الانحراف المعياري	0.564	الانحراف المعياري	0.634

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (56) والذي يمثل مستوى مشاركة أفراد العينة في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأنهم يشاركون أحيانا في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة: 42.1%، في حين أجاب بعض من المبحوثين بأنهم يشاركون غالبا في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة: 36.8%، تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنهم نادرا ما يشاركون في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة وكانت نسبتهم: 15.8%، وأخيرا نسبة الأفراد الذين يرون بأنهم دائما ما يشاركون في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة 5.3%،

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأنهم يشاركون أحيانا في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة: 64.9%، في حين أجاب بعض من المبحوثين بأنهم نادرا ما يشاركون في هذه التبرعات بنسبة بلغت: 16.2%، تليها نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنهم غالبا ما يشاركون في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة: 14.9%، وأخيرا بلغت نسبة الأفراد الذين يشاركون دائما في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة نسبة: 4.1%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنهم يشاركون أحيانا فقط في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة: 81.3%، في حين أجاب بعض من المبحوثين بأنهم يشاركون غالبا في التبرعات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة: 15%، تليها نسبة الأفراد الذين يرون بأنهم نادرا ما

يشاركون في هذه التبرصات بنسبة: 2.5%، وبلغت نسبة الأفراد الذين يرون بأنهم دائماً المشاركة في التبرصات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة: 3.1%.

✓ وأخيراً بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب أفراد عينة الدراسة بأنهم يشاركون أحياناً في التبرصات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة قدرها: 42.1%، في حين أجاب بعض من المبحوثين بأنهم يشاركون غالباً في هذه التبرصات بنسبة: 36.8%، تليها نسبة الأفراد الذين يرون بأنهم نادراً ما يشاركون بها وذلك بنسبة: 15.8%، وأخيراً بلغت نسبة الأفراد الذين يشاركون دائماً في التبرصات التي تبرمجها المؤسسة بنسبة: 5.3%.

يعتبر التكوين نشاطاً مخططاً له لتزويد الفرد بالمعارف وتنمية قدراته ومهاراته بهدف تحسين أدائه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، أين يشارك العمال في مختلف الدورات والتبرصات التكوينية الأمر الذي يعزز من ثقته بنفسه على أداء المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، مما ينعكس بشكل إيجابي على شعوره بالاستقرار والرضا، ويتضح لنا من خلال هذه النتائج وحسب إفادة أغلبية المبحوثين الذين أقرّوا بأنهم استفادوا من عملية التكوين سواء بصفة دائمة وهي أقل نسبة، أو أحياناً والتي تمثل أعلى نسبة أو غالباً والتي تمثل النسبة المئوية على التوالي، في حين أجابت نسبة ضئيلة بأنها نادراً ما تشارك في التبرصات التي تبرمجها المؤسسة، وهو ما يدل على حرص المركب على إدماج موارده البشرية في هذه الدورات طمعاً في زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم التقنية والفنية، وقد جاءت الإجابات متباينة الأمر الذي يعزى إلى توفر العديد من التبرصات العامة منها وكذا المتخصصة التي لا تشمل الجميع، وقد دلت سلسلة المقابلات التي أجرتها الباحثة على مستوى المركب مع رؤساء المصالح أنه هنالك عدة أنواع من هذه التبرصات منها تكوين الإدماج وهو يخص كل الموظفين الجدد بالمؤسسة، أين يتم تعريفهم بالمؤسسة وكذا قانونها الداخلي فضلاً عن تعريفهم بالوظيفة التي سوف يشغلونها وما هو متوقع منهم، كذلك التكوين الخاص بالأمن والسلامة المهنية، أين يتعرف كل موظف جديد على كل الأخطار التي يمكن أن تواجهه وكيفية الوقاية منها، ثم يأتي تكوين تحسين المستوى وهو عبارة عن دورات تكوينية للعمال تهدف إلى إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم، وهناك أيضاً تكوين الترقية ويتمثل في تبرصات لتنمية مهارات وقدرات العمال للوظائف المستقبلية، كما قامت المؤسسة بتكوينات خاصة برؤساء المصالح أين شملت التدريب على الاتصال المتكامل، الاتصال الداخلي، الاتصال الأزماتي، ديناميكية الجماعة، وذلك لمدة أسبوع شهرياً لكل مقياس، كما تلقت المسؤولة على تحرير مجلة المؤسسة تكويناً خاصاً في الكتابة

الصحفية وكيفية تصميم الأعداد الصحفية على برنامج (Publisher) في حين تلقى مختصو الإعلام الآلي العديد من الدورات خارج المؤسسة لتعلم تثبيت البرامج والتطبيقات الجديدة التي يعتمد عليها المركب وكيفية استخدامها، ليقوموا بعدها بترأس الدورات التكوينية في هذا المجال على مستوى المركب والتي شملت رؤساء المصالح فقط، أين يقوم هؤلاء بعدها بتدريب مرؤوسيهم.

الجدول رقم 57: يمثل الاحتفالات الأكثر تنظيماً على مستوى المركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	المرتبة	المتوسط	المرتبة	المتوسط	المرتبة	المتوسط	المرتبة	المتوسط
وطنية	03	3.11	03	2.95	03	2.96	03	2.96
دينية	04	3.89	04	4	04	3.99	04	3.99
تكريمات	01	1	01	1.36	01	1.70	02	1.45
مناسبات خاصة بالمركب	02	2	02	1.68	02	1.35	01	1.60

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (57) والذي يمثل ترتيب الاحتفالات الأكثر تنظيماً داخل المؤسسة، نلاحظ أنه: ✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن التكريمات نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 01، ونالت المناسبات الخاصة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي: 02، والمرتبة الثالثة كانت من نصيب المناسبات الوطنية بمتوسط قيمته: 3.11، وأخيراً في المرتبة الرابعة المناسبات الدينية بمتوسط حسابي بلغ: 3.89.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن التكريمات نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 1.36، ونالت المناسبات الخاصة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي: 1.68، والمرتبة الثالثة كانت من نصيب المناسبات الوطنية بمتوسط قيمته: 2.95، وأخيراً في المرتبة الرابعة المناسبات الدينية بمتوسط حسابي بلغ: 04.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن المناسبات الخاصة نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 1.35، ونالت التكريمات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي: 1.70، وجاءت في المرتبة الثالثة المناسبات الوطنية بمتوسط قيمته: 2.96، وأخيراً في المرتبة الرابعة المناسبات الدينية بمتوسط حسابي بلغ: 3.99.

✓ وأخيراً بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب أفراد العينة بأن التكريمات نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 1.45، ونالت المناسبات الخاصة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي: 1.60، أما

المرتبة الثالثة كانت من نصيب المناسبات الوطنية بمتوسط قيمته: 2.96، وأخيرا في المرتبة الرابعة المناسبات الدينية بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.99.

تعتبر التكريمات من أهم التحفيزات المعنوية التي تحقق رضا العمال، وتشبع رغباتهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، وتحقق رضاهم وترفع الروح المعنوية للعمال، وهي المناسبة الأكثر تنظيما على مستوى المركب حسب إجابات المبحوثين، أين يقوم بتكريم عماله بصفة دورية خاصة تلك المتعلقة بالوفاء والولاء، والتي تخص الأقدمية في العمل بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تبدأ من 15 سنة خدمة فعلية أي ينال صاحبها ميدالية الوفاء البرونزية، أما صاحب 20 سنة فينال الميدالية الفضية، في حين ينال صاحب 25 سنة الميدالية الذهبية، أما الميدالية الماسية فهي لأصحاب 30 سنة خدمة فعلية بالمركب، وقد استحدثت مؤخرا ميدالية جديدة تسمى بالميدالية التاجية للأفراد الذين بلغوا 35 سنة أو ما فوق خدمة فعلية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد استحسن العديد من العمال هذا القرار، ويحضر على رأس هذه الفعالية الرئيس المدير العام (PDG) لشركة سوناطراك في أغلب الأحيان مع وفد رفيع من الشركة الأم، وكذا مدير المركب ورؤساء المصالح وأصدقاء المعني من العمال، أين يتم تكريم هذا الأخير أمام الحضور في قاعة خاصة أعدت خصوصا لهذا الغرض ثم تقام مأدبة غداء على شرفه، ثم حفل استقبال في المساء، وقد صرح أغلب الذين تلقوا هذه التكريمات للباحثة بأنها أسعد لحظة في حياتهم المهنية، وبالرغم أن هذا التكريم يصاحبه مبلغ مالي محترم يبدأ من 50.000 دج غير أن كل المستجوبين أجابوا بأنهم لو خيروهم بين التكريم والمبلغ المالي لاختاروا التكريم في كل مرة، ومنهم من زينت الميداليات مكتبه، ومنهم من أجاب بأنه يحتفظ بها بالمنزل كرمز عزة وافتخار أمام عائلته، أين اعتبروها بمثابة اعتراف من المؤسسة محل الدراسة بالمجهودات التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المركب، كذلك تشمل التكريمات العمال الذين على وشك التقاعد، أو العمال أصحاب المبادرات الفردية الإيجابية أو الجماعية بشهادات تقدير وعرفان، والذين أبدوا تميزا في مساهمهم المهني وساهموا في تقديم أعمال متميزة على مستوى منشآت المؤسسة محل الدراسة.

ويحتفل المركب كذلك بالمناسبات الخاصة والتي تُعنى بالاحتفالات الرسمية الخاصة بالمركب أو الشركة الأم سوناطراك كاحتفالات عيد المرأة بتاريخ: 08 مارس أين يتم إقامة حفل خاص على شرف العاملات بالمركب، أين يتم منحهم نصف يوم إجازة مرفوقاً بمنحة مالية معتبرة، ومن بين المناسبات الخاصة كذلك الذكرى التأسيسية السنوية المزدوجة للشركة الأم سوناطراك بتاريخ: 31 ديسمبر، وذكرى تأسيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين، وكذا ذكرى تأميم المحروقات بتاريخ: 24 فيفري، هذه المناسبات ترفق عادة

بسلسلة من الاحتفالات والأنشطة والدورات الرياضية، كإقامة الماراثونات والمنافسات في مجال كرة القدم وكرة الطائرة، كذلك عادة ما تتخلل هذه المناسبات العديد من القرارات الجديدة كنتسوية وضعية التقاعد أو الزيادة في المرتبات والحوافز والمكافآت، وهو ما يتطلع إليه العمال عادة، كذلك تتضمن الاحتفالات الإعلان على الاستثمارات والمشاريع المستقبلية أو تدشين مراكز جديدة، كما يحتفل المركب كذلك بالأعياد الوطنية كعيد الاستقلال والشباب بتاريخ: 05 جويلية، عيد الثورة بتاريخ: 01 نوفمبر، وعيد النصر بتاريخ: 19 مارس، وتجدر بنا الإشارة إلى أن هذا النوع من الاحتفالات يتضمن فقط مأدبة غذاء لعمال المركب والوقوف دقيقة صمت ترحما على الشهداء، وأحيانا تستغل هذه التواريخ لإقامة الحفلات الخاصة بالتكريمات، أما فيما يخص الأعياد الدينية يكتفي المدير بتقديم التهاني والتبريكات لجميع العمال والعاملات بالمركب.

الجدول رقم 58: يمثل توفر المركب على فضاءات تتيح التجمعات غير الرسمية للعمال.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	00	00	08	5.4	01	1.3	09	3.6
لا	19	100	140	94.6	79	98.7	238	96.4
المجموع	19	100	148	100	80	100	247	100
المتوسط المرجح	02		المتوسط المرجح	1.95	المتوسط المرجح	1.95	المتوسط المرجح	1.98
الانحراف المعياري	00		الانحراف المعياري	0.227	الانحراف المعياري	0.227	الانحراف المعياري	0.345

٧ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن المؤسسة لا تتوفر على فضاءات تتيح التجمعات غير الرسمية بين العاملين بنسبة 98.7%، بينما أجابت نسبة جد ضعيفة من المبحوثين والتي بلغت: 1.3% بأن المؤسسة توفر هذا النوع من الفضاءات.

٧ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يؤكد أغلب أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا تتوفر على فضاءات تتيح التجمعات غير الرسمية للعاملين بنسبة قدرها: 96.4%، بينما أجابت ما نسبته: 3.6% من المبحوثين بأن المؤسسة توفر هذا النوع من الفضاءات.

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه ومن خلال ملاحظات الباحثة أن المؤسسة لا توفر فضاءات تتيح التجمعات غير الرسمية للعاملين، أين يمارس معظم العمال اتصالاتهم غير الرسمية في فترات الغذاء والمحددة عادة بنصف ساعة، أو الانتقال إلى مكاتب زملائهم أثناء فترات العمل الرسمية لإعداد القهوة وإجراء بعض الحوارات الاجتماعية غير المرتبطة بالعمل، وذلك لعدم توفر المرافق اللازمة لذلك، أين ينتابهم الخوف والقلق من تعرضه للضبط من طرف مدير المركب أو مسؤوليهم المباشرين إذا كانت لا تجمعهم علاقة طيبة معهم، الأمر الذي يفسر بعدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاتصال غير الرسمي والذي يعتبر ضرورة ملحة وشرطاً من شروط تحقيق الرضا الوظيفي، كون الإنسان بطبعه كائنًا اجتماعيًا يميل إلى تكوين العلاقات وال صداقات، أين تفرض عليه المؤسسة ساعات عمل رسمية محددة مع عدم المغادرة أو الانتقال من المكتب المخصص له إلى مكان آخر إلا إذا استدعى العمل ذلك، فخطوات الموظف في المركب يجب أن تكون مبررة ومرخصة، إن عدم وجود بيئة حاضنة للاتصالات غير المتعلقة بالعمل على مستوى المركب قد يتسبب في خلق بيئة عمل غير مريحة، تسبب العديد من الأمراض النفسية والجسدية للعامل، أين يدخل العامل في حالة من الضغط النفسي المزمن، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض معدلات الرضا الوظيفي بالمركب، فمعظم الدراسات تؤكد على أن العمل المرن وثقافة التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية داخل المؤسسة من أهم مؤشرات تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستويات الأداء، وهي الفلسفة المطبقة من طرف كُبريات الشركات في العالم على غرار: غوغل، أمازون، ميكروسوفت، ميطا وغيرها من الشركات الرائدة في هذا المجال، والتي تركز على رفاهية كوارها البشرية والتي تمثل حجر الأساس لمثل تلك الشركات والعمل على إسعادهم واستبقائهم داخل شركاتهم، فالموظفون السعداء هم الأكثر ولاءً للمؤسسة ويقومون بفعل المزيد عن المهام المطلوبة منهم، وهو الأمر الذي فشلت فيه المؤسسة محل الدراسة أين لا تتوفر على أبسط المرافق للتنفيس عن مكنوناته النفسية والاجتماعية.

الجدول رقم 59: يمثل إمكانية تغيير العمال لعملهم إذا أتيحت لهم الفرصة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	78.9	15	76.4	113	82.5	66	78.5	194
لا	21.1	04	23.6	35	17.5	14	21.5	53
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	1.21		1.24	المتوسط المرجح	1.24	المتوسط المرجح	1.21	المتوسط المرجح
الانحراف المعياري	0.419		0.426	الانحراف المعياري	0.426	الانحراف المعياري	0.411	الانحراف المعياري

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (59) والذي يمثل إمكانية تغيير العمال لعملهم إذا أتيحت لهم الفرصة، نلاحظ أنه:

✓ **بالنسبة للرؤساء:** أجاب أغلب الأفراد من فئة الرؤساء بأنهم سوف يقومون بتغيير مكان عملهم بالمركب إذا أتيحت لهم الفرصة بنسبة قدرها: 78.9%، بينما أجاب ما نسبته: 21.1% من المبحوثين بأنهم لا يرغبون في ذلك.

✓ **أما بالنسبة للإطارات:** أجاب أغلب الأفراد من فئة الإطارات بأنهم سوف يقومون بتغيير مكان عملهم بالمركب، إذا أتيحت لهم الفرصة بنسبة قدرها: 76.4%، بينما أجاب ما نسبته: 23.6% من المبحوثين بأنهم لا يرغبون في ذلك.

✓ **ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ:** أجاب أغلب الأفراد من فئة أعوان التنفيذ بأنهم سوف يقومون بتغيير مكان عملهم بالمركب، إذا أتيحت لهم الفرصة بنسبة قدرها: 82.5%، بينما أجاب ما نسبته: 17.5% من المبحوثين بأنهم لا يرغبون في ذلك.

✓ **وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة:** أجاب أغلب أفراد عينة الدراسة بأنهم سوف يقومون بتغيير مكان عملهم بالمؤسسة محل الدراسة، إذا أتيحت لهم الفرصة بنسبة قدرها: 78.5%، في حين أجابت ما نسبته: 21.5% من المبحوثين بأنهم لا يرغبون في ذلك.

يلاحظ من خلال نتائج أعلاه أن هنالك رغبة كبيرة من طرف الأغلبية الساحقة من المبحوثين لتغيير مكان عملهم، أين أنهم غير راضين عن العمل بمركب (GL1K) وهو الدليل على عدم تحقق توقعاتهم وحاجاتهم من هذا العمل مع ما هو موجود فعلا على مستوى المؤسسة محل الدراسة، فالرغبة في الانتقال وتغيير مكان العمل يدل على فقدان الشغف إزاء الوظيفة وهي اللحظة التي لا يعود فيها العامل يشعر بالرغبة أو الإثارة نحو وظيفته.

هذه النتائج لم تكن مفاجئة باعتبار أن تحليلنا لشبكة الملاحظة وقياسنا لمستوى الرضا الوظيفي بالاعتماد على مقياس مينيسوتا أفضى إلى وجود رضا جزئي فقط، فيما يخص بعض الجوانب المتعلقة بالعمل لأفراد عينة الدراسة عن عملهم بالمركب، بمعنى أن هنالك بعض الظروف والعوامل الأخرى التي يشعر العامل اتجاهها بعدم الرضا والتي تجعله يفكر في ترك العمل في حالة وجود بديل أفضل، وسنقوم بتوضيح وتحليل بعض هذه المؤشرات في الجدول أسفله.

الجدول رقم 60: يمثل أسباب الرغبة في تغيير مكان العمل من طرف أفراد العينة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
راتب أفضل	40.9	18	43.2	95	36.4	52	40.5	165
ساعات عمل أقل	31.8	14	25	55	24.5	35	25.6	104
مناخ تنظيمي أفضل	27.3	12	31.8	70	39.2	56	33.9	138
المجموع	100	36	100	220	100	143	100	407

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (60) والذي يمثل أسباب الرغبة في تغيير مكان العمل بالنسبة للمبحوثين إذا أتاحت لهم الفرصة لذلك نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: أجاب أغلب الأفراد من فئة الرؤساء بأن سبب رغبتهم في تغيير مكان عملهم هو الرغبة في الحصول على راتب أفضل وذلك بنسبة قدرها: 40.9%، في حين أجاب البعض الآخر أن السبب يرجع إلى ساعات عمل أقل وبلغت نسبهم: 31.8%، وقد أجابت النسبة المتبقية بأن توفر مناخ تنظيمي أفضل من ذلك الموجود في المركب بنسبة قيمتها: 27.3%

✓ أما بالنسبة للإطارات: أجاب أغلب الأفراد من فئة الإطارات بأن سبب رغبتهم في تغيير مكان عملهم هو الرغبة في الحصول على راتب أفضل وذلك بنسبة قدرها: 43.2%، في حين أجاب البعض الآخر أن السبب يرجع إلى توفر مناخ تنظيمي أفضل من ذلك الموجود في المركب وبلغت نسبهم: 31.8%، وقد أجابت النسبة المتبقية بأن حصولهم على ساعات عمل أقل هو سبب رغبتهم في تغيير مكان عملهم وذلك بنسبة قيمتها: 25%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: أجاب أغلب الأفراد من فئة أعوان التنفيذ بأن سبب رغبتهم في تغيير مكان عملهم هو الرغبة في الحصول على راتب أفضل وذلك بنسبة قدرها: 39.2%، في حين أجاب البعض

الآخر أن السبب يرجع إلى توفر مناخ تنظيمي أفضل من ذلك الموجود في المركب وبلغت نسبهم: 36.4%، وقد أجابت النسبة المتبقية بأن حصولهم على ساعات عمل أقل هو سبب رغبتهم في تغيير مكان عملهم وذلك بنسبة قيمتها: 24.5%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: أجاب أغلب أفراد عينة الدراسة بأن سبب رغبتهم في تغيير مكان عملهم هو الرغبة في الحصول على راتب أفضل وذلك بنسبة قدرها: 40.5%، في حين أجاب البعض الآخر أن السبب يرجع إلى توفر مناخ تنظيمي أفضل من ذلك الموجود في المركب وبلغت نسبهم: 33.9%، وقد أجابت النسبة المتبقية بأن حصولهم على ساعات عمل أقل هو سبب رغبتهم في تغيير مكان عملهم وذلك بنسبة قيمتها: 25.6%.

تدل نسب النتائج أعلاه على أن العامل المادي هو السبب الرئيسي لرغبة أفراد العينة في تغيير مكان عملهم، بالرغم من أن مراتب العمال بالمؤسسة محل الدراسة تحتل المرتبة الثالثة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية بالجزائر على غرار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، والمؤسسة المينائية الجزائرية حسب موقع البيت¹، غير أن هذا الأجر يعتبره العديد من المبحوثين غير كاف لعيش حياة كريمة وأنه يوفر فقط الاحتياجات الأساسية، كما أن هذا الراتب يحرمهم من الاستفادة من جميع الإعانات التي تمنحها الدولة خاصة تلك المتعلقة بشراء منزل، وهو التحدي الأكبر الذي يواجهونه هؤلاء حسب إجاباتهم عن استفساراتنا خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة، أين يزعمون بأن أكثر من نصف راتبهم مخصص لسداد القروض المتعلقة بشراء منزل أو سيارة اتجاه البنوك الخاصة أو اتجاه المؤسسة محل الدراسة والتي تتيح إمكانية منح قرض قدره: 1.000.000 دج لمن يرغب في شراء منزل، ومبلغ قدره: 600.000 دج لمن يرغب في اقتناء سيارة، كما أن أفراد العينة يرون أن الراتب لا يتوافق والمجهودات المقدمة من طرفهم، كما أنهم يبحثون عن بيئة عمل ومناخ تنظيمي أفضل من ذلك المتوفر بالمركب أين يعتبرون أن المركب يعتمد سياسة تسييرية تقليدية صارمة تعتمد الرسمية بشكل مفرط مع عدم توفر الفضاءات والأنشطة الترفيهية والاجتماعية التي من شأنها أن تخفف ضغط وساعات العمل، أين يفضلون العمل بالمؤسسات والتي تشترط ساعات أقل من تلك الموجودة بالمؤسسة خاصة من فئة الإناث أين أكدنا أنهن غير قادرات على الموازنة بين ساعات العمل والأسرة، كما أكد المبحوثون أن تمضيتهن لخمسة أيام بالأسبوع بمعدل ثماني (08) ساعات يومية وهو ما يسبب لهن الإرهاق والتعب، مع عدم إمكانية ممارسة أي نشاط

¹البيت، الرواتب بحسب الشركة في الجزائر، متاح على الموقع: <https://www.bayt.com/ar/algeria/salaries/companies> تاريخ الاطلاع عليه: 2022/12/08، الساعة: 21:25.

رياضي أو اجتماعي أو حتى قضاء بعض الوقت مع أسرهم وأطفالهم بالشكل الذي يطمحون إليه خلال العطل الأسبوعية (week-end)، أين يمضون أغلبها في النوم أو الاسترخاء بالمنزل حسب أقوالهم.

المحور الخامس: دور السياسة التحفيزية في تعزيز الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 61: يمثل طبيعة الحوافز والمكافآت التي يوفرها المركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مادية	21.1	04	25	37	20	16	23.1	57
معنوية	10.5	02	4.1	06	7.5	06	5.7	14
الاثنين معا	68.4	13	70.9	105	72.5	58	71.3	176
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2.49		المتوسط المرجح	2.48	المتوسط المرجح	2.46	المتوسط المرجح	2.48
الانحراف المعياري	0.841		الانحراف المعياري	0.868	الانحراف المعياري	0.868	الانحراف المعياري	0.845

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- من خلال الجدول (61) والذي يمثل طبيعة الحوافز المقدمة من طرف مركب (GL1K)، نلاحظ أنه:
- ✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن المؤسسة تقدم كل من الحوافز المادية والمعنوية معا وقد بلغت نسبتهم: 68.4%، لتليها الحوافز المادية فقط بنسبة قدرها: 21.1%، وأخيرا الحوافز المعنوية فقط بنسبة محتشمة قيمتها: 10.5%.
 - ✓ أما بالنسبة للإطارات: أجاب أغلب الأفراد من الإطارات بأن المركب يقدم كل من الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء وقد نال هذا الاختيار نسبة بلغت: 70.9%، في حين أجاب البعض الآخر والمقدرة نسبتهم: 25% بأن المركب يقدم لعماله مجموعة من التحفيزات المادية فقط، وأخيرا الحوافز المعنوية فقط جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 4.1%.
 - ✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من فئة أعوان التنفيذ بأن المؤسسة تقدم كل من الحوافز المادية والمعنوية معا وقد بلغت نسبتهم: 72.5%، لتليها الحوافز المادية فقط بنسبة قدرها: 20%، وأخيرا الحوافز المعنوية فقط بنسبة قدرها: 7.5%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: أجاب أغلب أفراد عينة الدراسة بأن المركب يقدم كل من الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء وقد نال هذا الاختيار نسبة بلغت: 71.3%، في حين أجاب البعض الآخر والمقدرة نسبتهم: 23.1% بأن المركب يقدم لعماله مجموعة من التحفيزات المادية فقط، وأخيرا الحوافز المعنوية فقط جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 5.7%.

هذه النتائج تبرز مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمجموع التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بها، إن كان هناك اتفاق كبير من طرف المبحوثين فيما يخص ذلك، كون المؤسسة عادة ما تقوم بإقامة تكريمات تتضمن منح ميداليات وشهادات تقدير وعرفان لموظفيها عادة ما تُدعم بمبالغ مالية معتبرة متفاوتة حسب سنوات الخدمة.

في حين اعتبر البعض الآخر أن التحفيزات التي يوفرها المركب هي مادية فقط ويمكن نسب هذه الإجابات إلى المبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية أقل من 15 سنة، وهي المدة القانونية التي تسمح بإجراء تكريمات الوفاء والولاء* والتي قمنا بشرحها عند تحليلنا لمعطيات الجدول رقم (57)، أي تمنح لهم حوافز مادية سنوية والمتمثلة في نسبة خاصة بتقاسمهم أرباح المؤسسة كل حسب رتبته الوظيفية، أو تقدم لهم منح فردية وهذه الأخيرة لها معايير خاصة* سنستعرضها لاحقا، في حين أجابت النسبة المتبقية وهي نسبة جد ضئيلة بأن المنح الممنوحة لهم هي حوافز معنوية فقط أين يعتبرون الشاء والاحترام الممنوح لهم من طرف رؤسائهم المباشرين بمثابة حافز معنوي شديد الأهمية من شأنه أن يرفع الروح المعنوية ويعزز المشاعر الإيجابية على مستوى المركب، في حين يعتبرون الحوافز المادية الجماعية أو الفردية المقدمة من طرف المركب ما هي إلا تكملة للراتب الذي لا يغطي كافة احتياجاتهم الشهرية، وهو ما يتوافق ونتائج مقياس مينيسوتا حول كفاية الراتب لتلبية الاحتياجات الأساسية، أين أكدوا على أنها حق من حقوقهم المهضومة حسب تصريحاتهم التي أدلوا بها خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة معهم في هذا الشأن.

* أنظر الملحق رقم: 14.

* أنظر الملاحق رقم: 9، 10، 11.

الجدول رقم 62: يمثل المعايير المعتمدة في منح الحوافز والمكافآت المادية من طرف المركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الأداء الجيد	42.9	09	38.8	97	28.6	34	35.9	140
الخبرة المهنية	38.1	08	31.6	79	30.3	36	31.5	123
تقاسم أرباح المؤسسة	4.8	01	26.4	66	34.5	41	27.7	108
المبادرات	14.3	03	3.2	08	6.7	08	4.9	19
المجموع	100	21	100	250	100	119	100	390
طبيعة العلاقة مع رؤساء	21.05	04	14.2	21	12.5	10	14.2	35
المحابة	15.8	03	6.1	09	8.8	07	7.7	19
الوشاية بالآخرين	21.05	04	1.4	02	2.5	02	3.2	08
بالتناوب	00	00	4.1	06	05	04	04	10
عدم الاستجابة	42.1	08	74.3	110	71.3	57	70.9	175
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	1.72	المتوسط المرجح		1.47	المتوسط المرجح	1.47	المتوسط المرجح	1.55
الانحراف المعياري	0.406	الانحراف المعياري		0.972	الانحراف المعياري	0.972	الانحراف المعياري	1.042

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (62) والذي يمثل المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة في منحها للحوافز والمكافآت، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن الأداء الجيد هو المعيار الرئيسي للحصول على الحوافز والمكافآت من طرف المؤسسة بنسبة بلغت: 42.9%، أما نسبة: 38.1% فتعود للخبرة المهنية، ثم تليها نسبة 14.3% الخاصة بالمبادرات وأخيرا نسبة 4.8% تعود لتقاسم أرباح الشركة السنوية.

✓ وقد أشار العمال أيضا إلى وجود أسباب أخرى تمنح على أساسها المؤسسة الحوافز والمكافآت للعاملين بها وعلى رأسها العلاقات مع الرؤساء والوشاية بالآخرين بنسبين متساويتين بلغت 21.05%،

ثم نسبة 15.8% خاصة بالمحاباة، بينما بلغت نسبة عدم استجابة الأفراد على الأسباب الأخرى غير المذكورة سالفا 42.1%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن الأداء الجيد هو المعيار الرئيسي للحصول على الحوافز والمكافآت من طرف المؤسسة بنسبة بلغت: 38.8%، ثم نسبة 31.6% تعود للخبرة المهنية، ثم تليها نسبة 26.4% تعود لتقاسم أرباح المؤسسة وأخيرا نسبة 3.2% ترجع إلى المبادرات المقدمة من طرف العاملين.

✓ وقد أشار العمال أيضا إلى وجود أسباب أخرى تمنح على أساسها المؤسسة الحوافز والمكافآت للعاملين بها وعلى رأسها العلاقات مع الرؤساء بنسبة بلغت 14.2%، ثم نسبة 6.1% بالنسبة للمحاباة، ثم تليها نسبة 4.1% خاصة بالمكافآت والتحفيزات التي تمنح بالتناوب، وأخيرا نسبة 1.4% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا: بالوشاية بالآخرين، بينما بلغت نسبة عدم استجابة الأفراد على الأسباب الأخرى غير المذكورة سالفا 74.3%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن تقديم المؤسسة للحوافز والمكافآت يتم من خلال تقاسم أرباح المؤسسة وذلك بنسبة 34.5%، ثم نسبة 30.3% تعود للخبرة المهنية، ثم تليها نسبة 28.6% تعود للأداء الجيد وأخيرا نسبة 6.7% تعود إلى المبادرات التي يقدمها العمال.

✓ وقد أشار العمال أيضا إلى وجود أسباب أخرى تقدم على أساسها المؤسسة الحوافز والمكافآت وعلى رأسها طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء بنسبة بلغت 12.5%، ثم نسبة 8.8% خاصة بالمحاباة، ثم تليها نسبة 05% خاصة بالمكافآت والتحفيزات التي تمنح بالتناوب، وأخيرا نسبة 2.5% للأفراد الذين أجابوا بالوشاية بالآخرين، بينما بلغت نسبة عدم استجابة الأفراد على الأسباب الأخرى غير المذكورة سالفا 71.3%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن الأداء الجيد هو المعيار الرئيسي للحصول على الحوافز والمكافآت من طرف المؤسسة بنسبة قدرها: 35.9%، أما النسبة المئوية والمقدرة بـ: 31.5% فتعود للخبرة المهنية، لتليها نسبة 27.7% الخاصة بتقاسم أرباح المؤسسة وأخيرا نسبة 4.9% التي تعود للمبادرات التي يقوم بها العمال لصالح المؤسسة محل الدراسة.

✓ وقد أشار العمال أيضا إلى وجود أسباب أخرى تُقدم على أساسها المؤسسة الحوافز والمكافآت وعلى رأسها العلاقات مع الرؤساء بنسبة بلغت 14.2%، ثم نسبة 7.7% بالنسبة للمحاباة، في حين يرى

البعض الآخر من المبحوثين أن هذه التحفيزات تمنح بالتناوب على مستوى المركب وذلك بنسبة: 4% وأخيرا نسبة 3.2% خاصة بالأفراد الذين أجابوا بأن العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الرؤساء والمرؤوسين هي السبب في حصول بعض الأفراد على مختلف الحوافز والمكافآت، بينما بلغت نسبة عدم استجابة الأفراد على الأسباب الأخرى غير المذكورة سافا 70.9%.

تمثل المعايير والقواعد الأساسية المعتمد عليها في منح الحوافز والمكافآت المادية بالمركب من المواضيع الشائكة التي تثير سخط الموظفين، وتعكس عدم رضاهم على السياسة المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة في كيفية توزيعها وهو ما تمت ملاحظته من خلال إجاباتهم الموضحة في الجدول أعلاه، ومن خلال استفساراتنا خلال المقابلة أين أكد معظمهم أن الحرص على تقديم أقصى أداء ممكن من شأنه أن يضمن لك الحصول على هذا النوع من الحوافز، لكن تحديد مستوى الأداء الجيد من عدمه هو المشكل الأساسي، حيث يعتمد ذلك على مستوى ونوع العلاقات الإيجابية التي تربط المستفيد مع رؤسائه المباشرين، أو ما يعرف بالمحابة، والتي تعتبر من أسوء وأخطر مظاهر الفساد الإداري، أين يتم تفضيل الأصدقاء والأقارب إداريا وماليا وسلوكيا بسبب عوامل شخصية ليس لها علاقة بكفاءة العامل وما مقدار ما يبذله من جهد في العمل، حيث يستفيد نفس الأفراد تقريبا كل سنة من التحفيزات والمكافآت التي يتيحها المركب، في حين ترى نسبة مهمة أن العمل بالمركب لعدة سنوات هو ما يخول للفرد الحصول على مختلف التحفيزات المالية، أين يتم توزيعها بالتناوب بمعنى أن الرؤساء يختارون كل سنة مجموعة من الأفراد بغض النظر عن مستويات الأداء المقدمة من طرفهم، في حين يتم منح النسبة المتبقية من الأفراد نفس التحفيزات السنة المقبلة وهكذا دواليك، وهو الأمر المحبط للكثير من العمال أين يرون أن هذه التصرفات تؤدي إلى تهاون وتقصير العمال في إنجاز المهام المنوطة بهم، وتخاذلهم كونهم على علم مسبق بطريقة توزيع هذه المنح والمكافآت، وأنهم سيتحصلون عليها في جميع الأحوال حين يحين دورهم دون تعب أو مطالبات بتحسين الأداء من طرف رؤسائهم، في حين ترى نسبة ضعيفة أن المبادرات من أهم المعايير للحصول على هذه الحوافز، في حين يرى البعض الآخر أن بعض المظاهر السلبية وعلى رأسها الفتنة أو ما يسمى بالوشاية بزملاء العمل أو الوشاية بالرؤساء المباشرين للإدارة العليا، والذين أطلق عليهم زملاؤهم تسمية "الفتانين" أو "الرفادين" أو "الزفافين" مُستعينين في ذلك بالعديد من الوسائل الاتصالية للتبليغ عن زملاؤهم كالاتصال المباشر مع المسؤول أو من خلال الهواتف النقالة، أو حتى من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية أين بلغ بهم الأمر إلى تصويرهم وإرسال مقاطع فيديو مباشرة لهم، وهذا حسب ما جاء في المقابلات التي

أجرتها الباحثة مع بعض العمال بالمركب، أين يعتبرون هذه الظاهرة من أهم العوامل التي يتمكن فيها "الواشي" من تحقيق مآربه وطموحاته الشخصية على حساب العمال الآخرين أين يتم مكافأة هذا النوع من الأفراد بمختلف المنح والمكافآت والتحفيزات، ويتسبب هذا النوع من الأشخاص في إلحاق الضرر بالآخرين وتعريضهم للأذى النفسي والصحي من خلال ما يشيعونه من أخبار كاذبة وملفقة اتجاه زملائهم، وهو ما يتسبب في شعورهم بالتوتر والقلق والشعور بالظلم والقهر، كما أن هذا النوع من الممارسات السلبية والتي يسمح بها بعض المسؤولين من شأنه أن يتسبب في إعاقة مساهمهم الوظيفي وتطورهم المهني وهو ما يؤثر على أداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم 63: يمثل انعكاسات توزيع المكافآت الفردية على بعض العمال بالمركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
التنافس بين الزملاء	36.4	12	10.2	35	8.6	18	11.1	65
الخلافات مع الزملاء	9.1	03	33.7	116	27.3	57	30	176
الخلافات مع الرؤساء	54.5	18	39.5	136	34	71	38.4	225
الرضا عن العمل	00	00	16.6	57	30.1	63	20.5	120
المجموع	100	33	100	344	100	209	100	586

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (63) والذي يمثل انعكاسات توزيع الحوافز والمكافآت الفردية لبعض العمال دون غيرهم بالمؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن منح المكافآت الفردية تؤدي إلى حدوث خلافات مع الرؤساء وذلك بنسبة: 54.5%، وتؤدي إلى التنافس بين الزملاء للحصول عليها وذلك بنسبة: 36.4%، ثم تليها الخلافات مع الزملاء بنسبة 9.1%، بينما لم يجب أحد بأنها تؤدي إلى حدوث الرضا عن العمل.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن المكافآت الفردية تؤدي إلى حدوث خلافات مع الرؤساء وذلك بنسبة: 39.5%، وكذا حدوث خلافات بين الزملاء بنسبة: 33.7%، كما قد تحقق الرضا عن العمل بنسبة 16.6%، في حين أجابت النسبة المتبقية والتي تمثل 10.2% بأن هذا النوع من المكافآت يؤدي إلى التنافس بين الزملاء للحصول عليها.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن المكافآت الفردية تؤدي إلى حدوث خلافات مع الرؤساء وذلك بنسبة: 34%، في حين أجاب بعض أفراد العينة بأنها تحقق الرضا عن العمل بنسبة: 30.1%، ثم تليها الخلافات مع الزملاء بنسبة 27.3%، وأخيرا تؤدي إلى التنافس بين الزملاء للحصول عليها بنسبة: 8.6%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب عينة الدراسة بأن منح المكافآت الفردية تؤدي إلى حدوث خلافات مع الرؤساء وذلك بنسبة: 38.4%، وكذا حدوث خلافات بين الزملاء بنسبة 30%، ثم تليها الرضا عن العمل بنسبة 20.5%، وأخيرا تؤدي إلى التنافس بين الزملاء للحصول عليها بنسبة: 11.1%.

يعتبر الإعلان عن منح المكافآت الفردية بالمركب من أهم الأحداث التي ينتظر العمال الإفراج عنها كل سنة من طرف رؤسائهم، والتي يتم منحها إلى 40% من عمال المركب سنويا بمقدار زيادة تقدر بـ: 6% من إجمالي الأجر الخام للموظف، والذي عادة ما يرافقه رفع لدرجة العامل بمعدل نقطة واحدة، وهي تعتبر من أهم السياسات المعتمدة من طرف مجمع سوناطراك والتي يتبناها المركب باعتباره أحد فروعها، والتي تهدف إلى الرفع التدريجي لرواتب عمال الشركة ككل، غير أن التحصل على مثل هذه المكافآت كما جاء في تحليلنا لمعطيات الجدول رقم (62) لا يخضع بالضرورة للمعايير والضوابط التي وضعت من أجلها، أين صممت استبيانات خاصة لقياس مستوى التقدم الوظيفي الشخصي* للعمال على مستوى المركب مقابل منح هذه المكافآت، وقد جاءت هذه الاستبيانات لتشمل ثلاث نسخ تشتمل على بعض الفروق في صياغة العبارات حسب خصوصية كل فئة، وقد وجهت النسخة الأولى لفئة الرؤساء، والثانية لفئة الإطارات، في حين وجهت النسخة الأخيرة لفئة أعوان التنفيذ وهو نفس التصنيف الذي اعتمدته الباحثة في تقسيمها لعينة هذه الدراسة، ويرى أغلب المبحوثين أن منح المكافآت الفردية بالمركب عادة ما يصاحبه حدوث مجموعة من الخلافات مع الزملاء أو الرؤساء أين الأفراد الذين تم حرمانهم منها والمقدر عددهم بـ: 60% من عمال المركب أنه لا توجد عدالة في توزيعها وأنها غير مستحقة لبعض الأفراد، والذين يتحصلون عليها بشكل متكرر كل سنة بالرغم من أنهم غير منتجين أين تم منحها لهم عن طريق المحاباة، في حين ينتظر البعض الآخر أحيانا مدة ثلاث سنوات أو أكثر حتى يتحصل عليها، في حين أجاب البعض الآخر أن هذه المكافآت تعزز شعورهم بالرضا أين تساهم في دعم مساهمهم المهني،

* أنظر الملحق رقم (08).

وارتقائهم السلم الوظيفي، كما اعتبرها البعض فرصة للمنافسة بين الزملاء ضمن المستويات الوظيفية المختلفة والتي تدفع بهم لتحقيق أقصى أداء ممكن من أجل الحصول عليها.

الجدول رقم 64: يمثل انعكاسات توزيع المكافآت الجماعية السنوية على كل العمال بالمركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
التعاون بين عمال	53.3	16	31.4	80	47.3	71	38.4	167
التهاون في العمل	23.3	7	39.2	100	34.7	52	36.6	159
الانتكال على الآخرين	23.3	7	29.4	75	18	27	25.1	109
المجموع	100	30	100	255	100	150	100	435

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (64) والذي يمثل انعكاسات توزيع المكافآت الجماعية السنوية على كل العمال بالمركب، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن المكافآت الجماعية تؤدي بالدرجة الأولى إلى التعاون بين العمال بنسبة: 53.3%، فيما تساوت نسبتي التهاون في العمل والانتكال على الآخرين بنسبة قدرت بـ: 23.3%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن المكافآت الجماعية تؤدي بالدرجة الأولى إلى التهاون في العمل بنسبة: 39.2%، وتؤدي إلى التعاون بين العمال حسب إجابات أفراد العينة بنسبة: 31.4%، وتسمح لبعض العمال بالانتكال على الآخرين بنسبة قدرت بـ: 29.4%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن المكافآت الجماعية تؤدي بالدرجة الأولى إلى التعاون بين العمال بنسبة: 47.3%، وتؤدي كذلك إلى التهاون في العمل بنسبة: 34.7% حسب إجاباتهم، وأجاب البعض الآخر وذلك بنسبة: 18% بأنها تسمح للعمال بالانتكال على الآخرين. وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن المكافآت الجماعية تؤدي بالدرجة الأولى إلى التعاون بين العمال بنسبة قدرت بـ: 38.4%، وتؤدي كذلك إلى التهاون في العمل بنسبة: 36.6%، كما تؤدي كذلك إلى الانتكال على الآخرين وذلك بنسبة: 25.1%.

جاءت النسب المتحصل عليها والخاصة بالمكافآت الجماعية إيجابية مقارنة بالمكافآت الفردية أين يعتبر أغلب أفراد عينة الدراسة أن هذا النوع من التحفيز يساهم في تعاون العمال، وذلك برفع مستويات

الأداء والتي من شأنها أن تحقق للمركب أعلى مستويات من الأرباح والتي تعود بالفائدة على العمال ككل باعتبار أن المركب يقوم بمنح نسبة من هذه الأرباح سنويا تزامنا واحتفالات عيد الاستقلال لعماله كل حسب تصنيفه الوظيفي غير أن استفساراتنا التي طرحناها خلال المقابلات والتي أجرتها الباحثة أكد لنا المبحوثون خاصة من فئة التنفيذيين، أن معيار التصنيف الوظيفي في منح المكافأة الجماعية السنوية جد مجحف في حقهم، أين يرون أنهم هم من يقومون بجميع الأعمال التنفيذية والتي عادة تكون في ظروف فيزيقية جد سيئة لذلك يرون أنهم الأحق بها باعتبار أن دخلهم هو الأضعف مقارنة بفئتي الرؤساء والإدارات، أين اقترحوا أن يتم تعديل معيار منحها وما يتناسب ودعم المستويات التنظيمية الأقل تصنيفا بالمركب، غير أن البعض الآخر يرى أن هذا التقليد والمتمثل في منح هذه المكافأة لكل العمال دون استثناء يتسبب في تخاذل وتهاون العمال واتكالمهم على بعض الفئات لتحقيق مستويات الربح المسطرة، لتأكدهم من حصولهم على هذه المكافأة بغض النظر عن المجهود أو المساهمة المقدمة من طرفهم.

الجدول رقم 65: يمثل معايير منح الترقية على مستوى المركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإدارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الأقدمية	40	12	47.2	83	52.4	44	47.9	139
كفاءة مهنية	46.7	14	31.3	55	35.7	30	34.1	99
إعادة هيكلة	13.3	4	21.6	38	11.9	10	17.9	52
المجموع	100	30	100	176	100	84	100	290

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- من خلال الجدول (65) والذي يمثل معايير منح الترقية على مستوى المركب، نلاحظ أنه:
- ✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن سبب الترقية يعود بالدرجة الأولى للكفاءة المهنية بنسبة 46.7%، ثم تليها نسبة 40% تعود إلى الأقدمية، وأخيرا 13.3% تعود لإعادة الهيكلة.
 - ✓ أما بالنسبة للإدارات: أجاب أغلب الأفراد من الإدارات بأن سبب الترقية يعود بالدرجة الأولى للأقدمية بنسبة 47.2%، ثم تليها نسبة 31.3% تعود إلى الكفاءة المهنية، وأخيرا 21.6% تعود لإعادة الهيكلة.
 - ✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب المبحوثين بأن سبب الترقية يعود بالدرجة الأولى للأقدمية بنسبة 52.4%، ثم تليها نسبة 35.7% تعود إلى الكفاءة المهنية، وأخيرا 11.9% تعود لإعادة الهيكلة.

٧ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن المعيار الأساسي للترقية يعود بالدرجة الأولى للأقدمية بنسبة 47.9%، ثم تليها نسبة: 34.1% التي تعود إلى الكفاءة المهنية، وأخيرا نسبة: 17.9% والتي تعود لإعادة الهيكلة.

يولي المركب أهمية كبيرة للتقدم في المسار المهني وذلك من خلال الترقيات التي يحظى بها عمال المركب والتي تساهم في تدرجهم الوظيفي اتجاه الإدارة العليا، وقد تم رقمنة هذه العملية منذ فيفري 2021 أين تم تصميم أرضية رقمية مخصصة للترقيات من طرف مجمع سوناطراك، تشمل جميع فروعها بما فيها المؤسسة محل الدراسة، وحسب ما أفاد به مصدر من الشركة حسب موقع الشروق الإلكتروني، فإن هذه الأرضية ستسهل كثيرا عملية ترقية العمال والموظفين، واستفادتهم منها بشكل عادل بعيدا عن المحاباة أو أي اعتبارات أخرى بعيدا عن المعايير المحددة، بالنظر إلى أن كل موظف له ملف معلوماتي مدون فيه كامل التفاصيل حول منصبه ووظيفته والشهادات والمؤهلات التي يتوفر عليها، حتى لو كان الموظف أو العامل في حقل نفطي أو غازي معزول جنوب البلاد¹، وقد أجاب أغلب المبحوثين أن الأقدمية والخبرة المهنية يلعبان دورا مهما في تدرج السلم الهرمي، أي أن عدد سنوات العمل الكثيرة هي التي تمنحك الترقية، في حين يرى البعض الآخر أن الكفاءة المهنية هي التي تمكن العامل من الحصول على الترقية، أما النسبة المتبقية فتري أن إعادة الهيكلة بعد تقاعد نسبة مهمة من عمال المركب خلال العقد الأخير ساهم كثيرا في تعجيل عمليات الترقية بشكل كبير لبعض الأفراد، كما أن بعض التسويات التي قام بها المركب مؤخرا بضغط من الشركاء الاجتماعيين والممثلين في: الفدرالية الوطنية لعمال البترول والغاز والكيمياء وكذا نقابة المؤسسة بتسوية وضعية العديد من عمال المركب بتاريخ: 2021/03/02 والتي من ضمنها ملف الترقيات ساهمت بشكل كبير في ترقية بعض الموظفين وذلك حسب الاستحقاق وهذا حسب مدونة أخلاقيات سوناطراك الصادرة عن مجمع سوناطراك بتاريخ: 2021/07/09 أين شمل بند التوظيف والمسار المهني ضمان الشركة لمستخدميها المساواة والشفافية التامة، وتكافؤ الفرص في تطوير وتعزيز مهاراتهم، وذلك على أساس التميز المهني والجدارة والاستحقاق، كما تركز الإجراءات المعمول بها الحق في التكوين المتواصل والارتقاء في المسار المهني، ومن المثير للانتباه هنا أن الشركة لم تذكر الخبرة أو الأقدمية كمعيار للترقية والذي اتفق عليه أغلب المبحوثين أعلاه.

¹ حسام حويشة، بالوثيقة... هكذا سيتم ترقية عمال وموظفي سوناطراك: العملية تجري عبر أرضية معلوماتية لأول مرة في تاريخ الشركة، متاح على موقع: <https://www.echoroukonline.com>، بتاريخ: 2021/02/13، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/11/10، الساعة: 17:03.

المحور السادس: انعكاسات المعوقات الاتصالية على تعزيز الرضا الوظيفي

الجدول رقم 66: يمثل المعوقات الاتصالية التي تصادف العمال بالمؤسسة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
اختلاف مستوى تعليمي	12.2	05	5.8	21	4.7	09	5.9	35
تعدد مستويات الإدارية	19.5	08	30.5	110	37.3	72	31.9	190
اختلاف قيم سائدة	43.9	18	16.6	60	9.8	19	16.3	97
لغة مستخدمة	12.2	05	20.5	74	25.4	49	21.5	128
مشاكل مع رؤساء	7.3	03	16.1	58	17.6	34	16	95
وسيلة الاتصال مستخدمة	4.9	02	10.5	38	5.2	10	8.4	50
المجموع	100	41	100	361	100	193	595	100

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول رقم (66) والذي يمثل المعوقات الاتصالية التي تصادف العمال بالمؤسسة، نلاحظ أنه: ✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء أن اختلاف القيم السائدة تتصدر قائمة العوائق الاتصالية التي يعانون منها بالمؤسسة وذلك بنسبة: 43.9%، ثم تليها نسبة 19.5% بالنسبة لخيار تعدد المستويات الإدارية، فيما تساوت نسبي اختلاف المستوى التعليمي واللغة المستخدمة بمقدار 12.2% لكل منهما، ثم نسبة 7.3% و 4.9% للمشاكل مع الرؤساء ووسيلة الاتصال المستخدمة على الترتيب. ✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات أن اختلاف تعدد المستويات الإدارية من أكثر العوائق التي تعرقل العملية الاتصالية بالمؤسسة وذلك بنسبة 30.5%، ثم نسبة 20.5% للغة المستخدمة، ثم تتالت نسبي تعدد اختلاف القيم السائدة والمشاكل مع الرؤساء بنسب متقاربة وبلغت: 16.6% و 16.1% على التوالي، ثم يليها عائق الوسيلة المستخدمة بنسبة: 10.5%، وأخيرا اختلاف المستوى التعليمي بنسبة 5.8%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: اعتبر أغلب أفراد فئة أعوان التنفيذ أن تعدد المستويات الإدارية من أكثر العوائق الاتصالية التي يواجهونها بالمؤسسة وذلك بنسبة: 37.3%، ثم نسبة: 25.4% خاصة باللغة المعتمدة من طرف المركب، ثم يليها عائق المشاكل مع الرؤساء بنسبة: 17.6%، أما خيار اختلاف القيم السائدة فقد احتل المرتبة الرابعة بنسبة قدرها: 9.8%، وأخيرا عائق الوسيلة المستخدمة وعائق اختلاف المستوى التعليمي بنسب متقاربة وذلك بنسبتي: 5.2% و 4.7% على التوالي.

٧ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب أفراد عينة الدراسة أن تعدد المستويات الإدارية من أكثر العوائق التي تعرقل العملية الاتصالية بالمركب وذلك بنسبة: 31.9%، لتليها نسبة: 21.5% الخاصة باللغة المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة، لتليها نسبتي اختلاف القيم السائدة والمشاكل مع الرؤساء بنسبتين متقاربتين بلغتا: 16.3% و 16% على الترتيب، يليها عائق الوسيلة المستخدمة بنسبة: 8.4%، وأخيرا اختلاف المستوى التعليمي بنسبة: 5.9%.

يتطلب تمثيل الهيكل التنظيمي المفصل لمركب (GL1K) أكثر من 40 صفحة وأكثر حسب وثائق المؤسسة، وهو عبارة عن شكل هرمي أين تتركز السلطات فيه أعلى مستويات الهرم، أين يشمل العديد من المستويات الإدارية والتي تشمل الكثير من الدوائر والمصالح والفروع والأقسام، الأمر الذي يجعل المعلومة تمر بعدة مراحل قبل الوصول إلى المستقبل النهائي، وهو الأمر الذي يستغرق وقتا طويلا ما يجعلها عرضة للتحريف والتشويه، وهو ما أكدته النتائج أعلاه حيث أجمع أغلب المبحوثين على أن تعدد المستويات الإدارية هو العائق الأساسي للعملية الاتصالية داخل المركب، لتليها كذلك اللغة المستخدمة من طرف المركب والمتمثلة في اللغة الفرنسية أين يتم تحرير جميع المراسلات بها، كما يتم التعامل بها باعتبارها اللغة الرسمية للمؤسسة محل الدراسة الأمر الذي يؤثر على فهم ووضوح الرسالة والمهام المطلوب تنفيذها بالنسبة للعديد من المبحوثين من فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ، خاصة أصحاب الاختصاصات الإدارية والذين درس معظمهم باللغة العربية، كما أشار بعض المبحوثين الآخرين إلى أن اختلاف القيم السائدة بينهم وبين زملائهم يعتبر من المعوقات الاتصالية الأساسية بالمؤسسة والتي تؤثر على سير العملية الاتصالية، ويعرقل عملية تكيف المستخدمين، ويؤثر على درجة انسجامهم لذلك وجب على المؤسسة خلق ثقافة تنظيمية موحدة قادرة على إدماج واحتواء جميع الفاعلين فيها، بغض النظر على مستواهم العلمي أو تصنيفهم الوظيفي أو الجندي أو تمايز خلفيتهم الاجتماعية والثقافية والدينية، فتوحيد فلسفة العمل وتوحيد المنظومة القيمية للعاملين وما يتناسب وثقافة وأهداف المؤسسة، من شأنه أن يساعد على تبني نمط تفكيري متجانس يؤسس لإرساء القيم الإيجابية وتعديل السلوكيات بهدف التخلص من المشكلات التي تحدث بين الزملاء أو الخلافات مع الرؤساء كما جاء أعلاه، حيث تعتبر الصراعات بين الكوادر البشرية من أخطر المعوقات الاتصالية التي يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على المناخ التنظيمي للمركب، كما أن تبني المؤسسة لوسائل وبرامج الاتصال الحديثة مباشرة دون تدريب لمعظم العاملين عليها خلق العديد من المشاكل المتعلقة بكيفية استخدامها خاصة بالنسبة للأفراد ذوي المستوى التعليمي المحدود أو الذين لا يتقنون كيفية استخدام الحاسب

الآلي، وهو الأمر الذي يجب أن تتقن له المؤسسة محل الدراسة، أين أصبحت ملزمة بإجراء تشخيص وتقييم شامل لمدى قدرة موظفيها على التعامل مع التكنولوجيات ومدى تعقيدها، ثم إقامة دورات تكوينية دورية على مستواها وذلك من أجل رفع مستوى التحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة المتبناة من طرفها.

الجدول رقم 67: يمثل معدل اتصال المسؤول المباشر بمروسيه خارج أوقات العمل.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
دائما	31.6	06	7.4	11	13.8	11	11.3	28
غالبا	00	00	25	37	36.3	29	26.7	66
أحيانا	68.4	13	38.5	57	42.5	34	42.1	104
نادرا	00	00	29.1	43	7.5	06	19.8	49
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2.37		2.89		2.89		2.70	
الانحراف المعياري	0.955		0.912		0.912		0.917	

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (67) والذي يمثل معدل اتصال المسؤول بمروسيه، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأنه أحيانا ما يتصل المسؤول المباشر بنسبة قدرها: 68.4%، في حين أجابت النسبة المتبقية بأن المسؤول عادة ما يتصل بهم دائما وذلك بنسبة بلغت: 31.6%، بينما لم يجيب أحد بـ: غالبا أو نادرا.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأنه أحيانا ما يتصل المسؤول المباشر بهم بنسبة: 38.5%، فيما أجاب البعض الآخر بأنه نادرا ما يتصل بهم مسؤولوهم المباشرون بنسبة: 29.1%، وتليها غالبا ما يتصل المسؤول المباشر بهم بنسبة: 25%، وأخيرا دائما ما يتصل بهم مسؤولوهم المباشرون خارج أوقات العمل بنسبة: 7.4%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنه أحيانا ما يتصل بهم المسؤول المباشر بهم خارج أوقات العمل بنسبة 42.5%، فيما أجاب البعض الآخر بأنه غالبا ما يتصل بهم مسؤوليهم المباشرين بنسبة: 36.3%، وتليها نسبة الذين أجابوا بأنه دائما ما يتصل المسؤول المباشر بهم بنسبة: 13.8%، وأخيرا نادرا ما يتصل المسؤول المباشر بهم بنسبة 7.5%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأنه أحيانا ما يتصل بهم المسؤول المباشر خارج أوقات العمل بنسبة: 42.1%، في حين أجاب البعض الآخر بأنه غالبا ما يتصل المسؤول المباشر بهم بنسبة: 26.7%، وتليها نادرا ما يتصل المسؤول المباشر بهم بنسبة قدرت بـ: 19.8%، وأخيرا دائما ما يتصل المسؤول المباشر بهم بنسبة: 11.3%.

كونني نموذج لغة برمجة وذكاء اصطناعي، ليس لدي رأي شخصي. ولكن يمكنني توضيح بعض النقاط العامة حول هذا الموضوع.

اتصال المسؤول بالموظفين خارج أوقات العمل يمكن أن يحمل بعض الفوائد والتحديات، أين يتوجب على المسؤولين الاتصال بالموظفين أحيانا في حالات الطوارئ أو الأمور الملحة التي لا يمكن تأجيلها حتى وقت العمل الرسمي، وقد يكون ذلك ضرورياً في بعض الصناعات التي تتطلب استجابة سريعة وفورية على غرار المؤسسة محل الدراسة، حيث أجمع أفراد عينة الدراسة بأنه في معظم الأحيان يتم الاتصال بهم من طرف مسؤوليهم المباشرين خارج أوقات العمل، وعند استفسارنا عن سبب ذلك كانت إجابات المبحوثين الذين أجرينا معهم المقابلة من الفئات الثلاث متباينة، أين أجاب البعض بأن الأمر يتعلق بالعمل بالدرجة الأولى بهدف الاستفسار أو من أجل تقديم شروحات أو تبريرات عن الأعمال غير المنجزة، كذلك يتم الاتصال بهم خاصة فيما يتعلق بالأعمال المستعجلة، أو عند حدوث مشكلة أو أمر طارئ في العمل يستوجب حضوره خارج أوقات العمل الرسمية، وعادة ما يتم الاتصال بهم في حالة زيارة أحد قيادات مجمع سوناطراك للمركب في إطار الزيارات الفجائية الميدانية والتفقدية وذلك من أجل التنسيق والتحضير وكذا الاستعداد للحدث.

مع ذلك، يجب أن يتم التعاطي مع الاتصالات خارج أوقات العمل بحذر وذلك بهدف احترام الحياة الشخصية للموظفين، فقد يكون لديهم التزامات شخصية ضف إلى ذلك حقهم في الحصول على أوقات للراحة للتمتع بها، دون تدخل مستمر من العمل أو المسؤولين، كما يجب أن يتم تحديد سياسات واضحة للاتصال خارج أوقات العمل وعدم إرهاق الموظفين بالتواصل المستمر.

في حين برر البعض الآخر أسباب الاتصال بهم خارج أوقات العمل للعلاقة التي تجمعهم مع رؤسائهم خارج العمل، والتي وصفوها بأنها علاقة صداقة، وأنهم دائمو الاتصال

مع بعضهم أين لا يكتفون بالاتصالات الشفوية أو الكتابية التي تتم عبر الهاتف أو تلك التي تتم عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وإنما يتعدونها للاتصال الشخصي من خلال الاتفاق على الالتقاء لشرب القهوة أو تناول الطعام معاً، أو القيام بنشاطات ترفيهية غير متعلقة بالعمل كممارسة الرياضة أو القيام بزيارات اجتماعية أو حضور حدث معين.

من جانب آخر، قد يتطور الوضع ليشمل تواصل غير ضروري خارج ساعات العمل، وهذا قد يؤثر على صحة وراحة الموظفين وقد يؤدي إلى احتراقهم المهني (burnout)* لذلك، يجب أن يكون هناك توازن بين تلبية احتياجات العمل واحترام الحياة الشخصية للموظفين.

وبشكل عام، يعتمد الأمر على طبيعة العمل والمجال الذي تعمل فيه المؤسسة، وعلى ثقافة المنظمة وسياساتها المتعلقة بالتواصل مع الموظفين خارج ساعات العمل، إذا تم التعامل بحذر واحترام، يمكن أن يكون التواصل خارج أوقات العمل مفيداً للجميع، وإلا فقد يكون ضاراً ومؤدياً إلى عدم رضا الموظفين وتدهور الأداء بشكل كبير.

الجدول رقم 68: يمثل مصادر المعلومات المتعلقة بحقوق وواجبات العمال.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
توزيع نشرات	00	00	14.6	28	29.4	25	53	18
اجتماعات لشرح النصوص القانونية	33.3	06	25.5	49	43.5	37	92	31.2
ملتقيات وورشات	22.2	04	01	02	2.4	2	8	2.7
لا تقوم بتوفير هذه المعلومات	44.4	08	58.9	113	24.7	21	142	48.1
المجموع	100	18	100	191	100	85	295	100

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

* burnout: يُشير هذا المصطلح إلى حالة إرهاق شديد وإحباط نتيجة التعب المستمر الذي يشعر به الشخص بسبب عمله أو المهام التي يقوم بها بشكل دائم ومُكثف دون الحصول على فرصة كافية للراحة والاستراحة. يمكن أن يتسبب الإحساس المستمر بالضغط والتوتر والمسؤولية في انهيار الطاقة الجسدية والنفسية للفرد، مما يؤثر سلبيًا على أدائه في العمل وحياته الشخصية.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل مصادر توفير المعلومات من طرف المركب حول حقوق وواجبات العمال، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن المؤسسة لا تقوم بتوفير المعلومات الكافية حول حقوق وواجبات العمال بنسبة 44.4%، ثم نسبة 33.3% للأفراد الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر هذه المعلومات من خلال تنظيم اجتماعات لشرح النصوص القانونية، ثم تليها توفير المعلومات من خلال الملتقيات والورشات بنسبة 22.2%، وأخيرا لم يجب أحد من فئة الرؤساء بأن المؤسسة توفر هذه المعلومات من خلال توزيع النشرات.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن المؤسسة لا تقوم بتوفير المعلومات الكافية حول حقوق وواجبات العمال وذلك بنسبة: 58.9% ثم نسبة 25.5% للأفراد الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر هذه المعلومات من خلال تنظيم اجتماعات لشرح النصوص القانونية، ثم تليها توفير المعلومات من خلال توزيع النشرات بنسبة: 14.6%، وأخيرا نسبة: 1% للملتقيات وورشات.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: أجاب أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن المؤسسة تقوم بتوفير المعلومات الكافية حول حقوق وواجبات العمال من خلال تنظيم اجتماعات لشرح النصوص القانونية بنسبة قدرت بـ: 43.5%، ثم نسبة 29.4% تقوم بتوفير هذه المعلومات من خلال توزيع النشرات، ثم تليها أن المركب لا يقوم بتوفير هذه المعلومات بنسبة 24.7%، توزيع نشرات بنسبة 14.6%، وأخيرا نسبة 2.4% للملتقيات وورشات.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن المؤسسة لا تقوم بتوفير المعلومات الكافية حول حقوق وواجبات العمال وذلك بنسبة: 48.1%، ثم نسبة: 31.2% أين تقوم بتوفير هذه المعلومات من خلال تنظيم اجتماعات لشرح النصوص القانونية، ثم تليها توفير المؤسسة لهذه المعلومات من خلال توزيع النشرات بنسبة: 18%، وأخيرا نسبة 2.7% للملتقيات وورشات.

تندرج القوانين المتعلقة بحقوق وواجبات العمال لمركب تميمع الغاز بولاية سكيكدة ضمن القانون الداخلي العام لمجمع سوناطراك، والذي يندرج تحت مظلة قانون تشريع العمل الجزائري، وقد استحدث المجمع مؤخرا بتاريخ: 19 جويلية 2021 مدونة أخلاقيات سوناطراك، والتي تحدد معايير السلوك والمبادئ الأخلاقية والقانونية المتوقعة من مسؤوليها وعمالها والجهات المعنية الأخرى ضمن جميع فروعها، والمستمدة من القيم الأساسية لثقافة الشفافية المتبناة من طرف الشركة، وسيتم إصدار هذه

المدونة سنويا لعرض كل جديد فيما يتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة إتجاه عمالها أو المجتمع أين تتناول العديد من الأبواب، وبالرغم من هذه المجهودات التي تبذلها سوناطراك في هذا الصدد غير أننا نلاحظ أن هناك نقصاً كبيراً في توفير هذه المعلومات على مستوى المركب محل الدراسة، حسب إجابات أغلبية المبحوثين أعلاه، وتكتفي بإرسال نسخة عن هذه القوانين حسب تصريحات مسؤوليها للباحثة عبر البريد الإلكتروني للعمال، أو عبر توزيع بعض المنشورات والتي لا تتم بطريقة منظمة أو دورية وغالبا ما تكون إلكترونية، أين لا يمتلك أغلب العمال خاصة من فئة أعوان التنفيذ والتحكم مكاتب أو عناوين بريدية، كما اعتبر العديد من العمال وخاصة من فئتا الإطارات والتنفيذيين، أن هناك شحاً في تنظيم الاجتماعات والملتقيات والورشات الخاصة بشرح النصوص القانونية المعتمدة، وأنها حكر على فئة الرؤساء الذين يتلقون دعوات من الشركة الأم لحضور الملتقيات الخاصة بعرض القوانين الجديدة، وهم المعنيون بالدرجة الأولى بتبليغ مرؤوسيههم وتقديم عروض لهم لشرح النصوص المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم، وقد تحجج هؤلاء بأنهم لا يملكون التراخيص اللازمة لتقديم تكوينات وعروض في هذا المجال، وأنهم ملزمون فقط بإرسال نسخة إلكترونية عادة ما تكون باللغتين العربية والفرنسية لمرؤوسيههم عن المستخرجات المستحدثة، ومحاولة شرحها لهم بالاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر كلما اتاحت لهم الفرصة، كاستغلال الاجتماعات المتعلقة بالعمل لتبليغهم بمخرجات الورشات والأيام التحسيسية والتعليمية الخاصة بالنصوص المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم.

الجدول رقم 69: يمثل انعكاسات توفير وتأمين بيانات العمال من طرف المركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الرضا	60	15	34.6	79	23.9	28	33	122
الانتماء	24	06	28.5	65	31.6	37	29.2	108
الأهمية	16	04	36.8	84	44.4	52	37.8	140
لا يهمني الأمر	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	100	25	100	228	100	117	100	370

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (69) والذي يمثل انعكاسات توفير المؤسسة لجميع المعلومات حول المسار المهني للعمال، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأنهم يشعرون بالرضا عند توفير المؤسسة للمعلومات الخاصة بمسارهم المهني بنسبة: 60%، في حين يرى البعض الآخر أن توفير هذه المعلومات يساعدهم على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وذلك بنسبة: 24%، وأخيرا نسبة 16% لمن يشعرون بالأهمية عند توفير المؤسسة للمعلومات المتعلقة بتاريخهم المهني.

✓ أما بالنسبة للإطارات: أجاب أغلب الأفراد من الإطارات بأنه يتولد لديهم الشعور بالأهمية عند توفير المؤسسة للمعلومات المتعلقة بمسارهم المهني بنسبة: 36.8%، ثم تليها نسبة من يشعرون بالرضا حول إمكانية الولوج لهذه المعلومات بنسبة: 34.6%، وأخيرا نسبة 28.5% لمن يشعرون بالانتماء عند توفير المؤسسة لهذه البيانات الفردية الخاصة بهم.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنه يتولد لديهم الشعور بالأهمية عند توفير المؤسسة للمعلومات المتعلقة بمسارهم المهني بنسبة: 44.4%، ثم تليها نسبة من يشعرون بالانتماء عند توفير المؤسسة لهذه المعلومات بنسبة: 31.6%، وأخيرا نسبة 23.9% لمن يشعرون بالرضا عن ذلك.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأنهم يشعرون بالأهمية عند توفير المؤسسة للمعلومات الخاصة بتتبع مسارهم المهني بنسبة: 37.8%، ثم تليها نسبة من يشعرون بالرضا حول إمكانية الولوج لهذه المعلومات بنسبة: 33%، ونسبة مقدرة بـ: 29.2% لمن يشعرون بالانتماء عند توفير المؤسسة لهذه البيانات الفردية الخاصة بهم والتي تخص مسارهم المهني، في حين لم يجب أي أحد من أفراد العينة بأن الأمر لا يهمهم.

تأمين وتوفير بيانات العمال هو أمر هام وحساس للغاية للمؤسسات، وقد تكون له انعكاسات كبيرة إذا لم يتم التعامل معه بحذر واحترافية، وهو ما توليه المؤسسة محل الدراسة أهمية قصوى، حيث يمتلك المركب قاعدة بيانات ضخمة تتوفر على كل المعلومات المتعلقة بتاريخ المسار المهني والشخصي لجميع الموظفين الحاليين والسابقين، مع إمكانية الاطلاع عليها بمجرد تقديم طلب لمصلحة تسيير الموارد البشرية، بحيث تتوفر على بنية تحتية جد حديثة وذات كفاءة عالية ومجهزة بخوادم موصولة بشبكة الأنترنت فائقة السرعة، تضمن تخزين البيانات والتطبيقات ومعالجتها وتدفعها بسلاسة ويوفر بيئة آمنة

تقلل من فرص حدوث الخروقات والتجاوزات الأمنية للأنظمة المعلوماتية. وهو الأمر الذي يساهم بشكل كبير في تعزيز المشاعر الإيجابية نحو المؤسسة محل الدراسة، وهو ما تظهره النتائج أعلاه، أين عبر المبحوثون على أن توفير هذه البيانات تجعلهم يشعرون بالأهمية التي يوليها المركب لكوادره البشرية، كما أن هذا النوع من الإجراءات يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي ويعزز مشاعر الولاء والانتماء اتجاه المؤسسة، خاصة وأن الشركة الأم سوناپراك تولي أهمية كبيرة لضمان أمان هذه البيانات، أين تسلمت شهادة تصنيف أبتايم العالمية (Uptime Tier 3 Design) الخاصة بتوفر مراكز بياناتها بجميع فروعها على المقاييس العالمية العالية المتعلقة بتحسين آليات وعمليات الأمان والمرونة التي يتم تنفيذها داخلها، كما أضاف البيان المتعلق باستلام المجمع لهذه الشهادة بأن: "التميز النوعي في أعمال مركز البيانات للمجمع الذي يستجيب للمعايير الدولية يتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية لإيواء بياناتها وتطبيقاتها كما يتوافق مع جهودها في تطوير برامج التحول الرقمي لمختلف أنشطتها"¹، وهو ما أكدته لنا كبير مهندسي الإعلام الآلي بالمركب أين يسعى هذا الأخير إلى رقمنة جميع أنشطته التسييرية والتنظيمية، الاتصالية والتقنية، أين طبق بنسبة: 100% في بعض المجالات لحين تعميمها على مستوى المؤسسة محل الدراسة ككل.

الجدول رقم 70: يمثل مستوى الرضا عن الطريقة التي يخاطب بها الرؤساء المباشرين رؤوسهم حسب أفراد العينة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
دائما	26.3	5	33.1	49	16.3	13	27.1	67
غالبا	52.6	10	23	34	25	20	25.9	64
نادرا	15.8	3	12.2	18	10	08	11.7	29
أحيانا	5.3	1	31.8	47	48.8	39	35.2	87
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2		المتوسط المرجح	2.43	المتوسط المرجح	2.43	المتوسط المرجح	2.55
الانحراف المعياري	0.816		الانحراف المعياري	1.246	الانحراف المعياري	1.246	الانحراف المعياري	1.225

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، مركز البيانات لمجمع سوناپراك يحصل على شهادة تصنيف أبتايم العالمية، متاح على الموقع: <https://www.aps.dz/ar/economie>، بتاريخ: 2022/10/02، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/11/23، الساعة: 11:09.

تؤكد الشواهد الإحصائية للجدول (70) والذي يمثل مستوى رضا المرؤوسين على طريقة مخاطبة الرؤساء لهم، أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأنهم غالبا ما كانوا راضين عن طريقة التي يخاطبهم بها مسؤوليهم المباشرين وذلك بنسبة: 52.6%، في حين أن ما نسبته: 26.3% أجابوا بأنهم راضون دائما، وتليها نسبة 15.8% للأفراد الذين نادرا ما يكونون راضون على طريقة مخاطبة مشرفيهم لهم، في حين أجابت النسبة المتبقية بـ: أحيانا وذلك بنسبة بلغت: 5.3%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: أجاب أغلب الأفراد من الإطارات بأنهم راضون دائما عن طريقة مخاطبة المسؤول المباشر لهم وذلك بنسبة: 33.1%، في حين أجاب ما نسبته: 31.8% للأفراد الراضين أحيانا، وتليها نسبة 23% للأفراد الذين غالبا ما يكونون راضين على طريقة مخاطبة مشرفيهم لهم، وأخيرا نسبة من كانوا نادرا ما يكونون راضين على الطريقة التي يعتمدها الرؤساء في مخاطبتهم وذلك بنسبة قدرها: 12.2%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنهم أحيانا ما يكونون راضين عن طريقة مخاطبة الرؤساء لهم وذلك بنسبة: 48.8%، ثم نسبة 25% للأفراد الذين غالبا ما يكونون راضين على طريقة مخاطبة مشرفيهم لهم، وتليها نسبة 16.3% للأفراد الذين أجابوا بـ: دائما، وأخيرا أجابت النسبة المتبقية من عينة الدراسة بأنهم نادرا ما يكونون راضين على طريقة مخاطبة رؤسائهم المباشرين لهم وكانت نسبتهم: 10%.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: أجاب أغلب مجموع أفراد العينة بأنهم أحيانا ما يكونون راضين على طريقة مخاطبة المسؤول المباشر لهم بنسبة: 35.2%، في حين أجاب البعض الآخر بـ: دائما وذلك بنسبة: 27.1%، أما نسبة الذين أجابوا بـ: غالبا فبلغت: 25.9% غالبا، وأجابت النسبة المتبقية والمقدرة بـ: 11.7% بأنهم نادرا ما يكونون راضين على طريقة مخاطبة مشرفيهم لهم.

تعتبر طريقة مخاطبة الرؤساء للمرؤوسين بطريقة جيدة من أهم عوامل الرضا الوظيفي، أين تشعرهم هذه الطريقة بالاحترام والتقدير والثقة التي يكنها له مشرفه في العمل، كما تساعد في التقليل من الفروق الفردية والمهنية بينهم، وانخفاض مستويات الاكتئاب والقلق والتخوف من الرؤساء والمديرين، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه أجمع أغلب أفراد عينة الدراسة على أنهم راضون بشكل شبه كلي على طريقة مخاطبة رؤسائهم لهم، وهو الأمر الذي يجعلنا نتعرف على نوع العلاقة التي تجمع بينهم، والتي تدل على الاحترام

وحسن المعاشرة، وسهولة الاتصال، وهوما يعزز الروابط ويوثقها بينهم، وهو ما ينتج عنه ردود أفعال سلوكية للعمال تنعكس إيجابيا على المؤسسة ككل، بحيث تتحقق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا، وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات للباحثين في معاهد ومراكز الأبحاث التي اهتمت بدراسة موضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة على غرار الدراسات الإنجليزية النيوزلندية التي نشرت في دورية الطب السيكولوجي (2007) حول ارتباط ضغوط العمل والاكنتاب بنوعية تعامل الإدارة العليا مع العمال، ونحو 63 دراسة نشرتها مجلة علم النفس الأمريكية (2006) والتي تدرس العلاقات الإنسانية السلوكية بين الرئيس ومروؤسيه داخل المؤسسات، والتي أفضت إلى ضرورة الاهتمام بطريقة مخاطبة الرؤساء لمروؤسيهم، نظرا لانعكاساتها بطريقة مباشرة على مستويات الرضا والشعور بالانتماء والولاء بشكل خاص، وهو ما يؤثر على معدلات أداء العمال بشكل عام، ودراسة علي بونوة¹ حول أثر العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي والتي أكدت على ضرورة إدراك الرؤساء لأهمية شعور الفرد بالاحترام والتقدير، مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومروؤسيه، ودور التطبيقات الاتصالية التي تتعدى إفشاء السلام إلى عدم الانتقاص من كرامة الأفراد إلى بذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم المبذولة في قيامهم بإنجاز المهام الوظيفية المطلوبة منهم.

الجدول رقم 71: يمثل انعكاسات تأثير اللغة المستخدمة بالمركب (الفرنسية) حسب أفراد العينة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
فهم وإدراك معلومات	22.7	5	55.6	105	74.2	72	59.1	182
رضا عن العمل	45.5	10	09	17	9.3	9	11.7	36
الأداء وظيفي	4.5	1	20.6	39	4.1	4	14.3	44
لم تؤثر	27.3	6	14.8	28	12.4	12	14.9	46
المجموع	100	22	100	189	100	97	100	308

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (71) والذي يمثل انعكاسات صعوبة اللغة المستخدمة بالمركب، نلاحظ أنه: ✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من فئة الرؤساء بأن صعوبة اللغة المستخدمة بالمركب تنعكس على مستوى الرضا في العمل وذلك بنسبة: 45.5%، كما تؤثر على درجة فهم وإدراك المعلومات

¹ علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 362.

بنسبة قدرها: 22.7%، في حين أجاب ما نسبته: 27.3% بأنهم لا يجدون صعوبة في استخدام اللغة الفرنسية كلغة اتصال معتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة، في حين أكدت ما نسبته: 4.5% من المبحوثين أن اللغة المعتمدة بالمركب تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من فئة الإطارات بأن اللغة المستخدمة بالمركب تؤثر بالدرجة الأولى على فهم وإدراك المعلومات بنسبة 55.6%، كما تنعكس على مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 20.6%، كذلك تؤثر على الرضا عن العمل بنسبة 9%، في حين أجابت النسبة المتبقية من المبحوثين بأنهم لا يجدون صعوبة في استخدام اللغة الفرنسية كلغة اتصال معتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة: 14.8%.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن اللغة المعتمدة بالمركب تؤثر بالدرجة الأولى على درجة فهم وإدراك المعلومات بنسبة: 74.2%، كما تؤثر على الرضا عن العمل بنسبة 9.3%، وأجابت ما نسبته 4.1% من المبحوثين بأنها تؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي، بينما النسبة المتبقية 12.4% أجابت بأنهم لا يجدون صعوبة في استخدام اللغة المعتمدة في المركب. وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: أجاب أغلب مجموع أفراد العينة بأن اللغة المعتمدة بالمركب تؤثر بالدرجة الأولى على درجة فهم وإدراك المعلومات بنسبة: 59.1%، كما تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي بنسبة: 14.3%، وأجابت ما نسبته 11.7% من المبحوثين بأنها تؤثر على مستوى رضاهم عن العمل، بينما أجاب النسبة المتبقية والتي بلغت: 14.9% بأنهم لا يجدون صعوبة في استخدام اللغة المعتمدة في المركب وأنها لم تؤثر على مستوى أدائهم أو رضاهم الوظيفي أو على درجة فهمهم واستيعابهم للمعلومات.

يرى أغلب أفراد العينة أن اعتماد المركب على اللغة الفرنسية كلغة رسمية يتم التعامل بها في جميع الأنشطة الاتصالية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، سواء كتابيا من خلال مختلف المراسلات المتعلقة بالعمل في الاتجاهين الصاعد والنازل، أو شفويا خلال الاجتماعات الرسمية والدورات التكوينية والتدريبية، وعلى الرغم من إجابة نسبة قليلة من المبحوثين بأن اللغة المستخدمة بالمركب لم تؤثر عليهم بحكم تمكنهم وتحكمهم في اللغة الفرنسية، غير أنه حسب رأي أغلبية المبحوثين فالأمر مخالف لذلك أين أجابوا بأنها تؤثر على مستوى إدراكهم وفهمهم للمعلومات وهو ما يؤثر مباشرة على مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي على العمل الذي يقومون به، وبعد استفسار الباحثة عن طريقة تعاملهم مع هذه المعلومات وكيفية إنجازهم

لأعمالهم أجاب معظم الموظفين الجدد باعتمادهم على موقع (Google traduction) وهو من بين البرامج المتاحة للولوج إليها بالمركب باعتبار أن هذا الأخير يفرض رقابة صارمة على استخدام الأنترنت به أين يستخدم فقط من أجل العمل لا غير، وذلك لترجمة النصوص التي يستقبلونها أو التقارير التي يرفعونها وهي عملية تأخذ منهم وقتاً وجهداً كبيرين، وتسبب لهم القلق من التعرض للإحراج في حالة حدوث خطأ ما، كما صرح العديد منهم أنهم يلجؤون إلى زملائهم لمساعدتهم في إنجاز العمل أو شرحه لهم، وهو أمر ليس متاحاً دائماً لهم، أحياناً بسبب العلاقة المتوترة التي تجمعهم بهم، أو لانشغال الزملاء بمهامهم الخاصة أو عدم الرغبة منهم في تقديم المساعدة، في حين أجاب الموظفون الأكثر خبرة بأنهم تعلموا واعتادوا على الأمر وأن نماذج العمل متكررة وتتطلب تغيير بعض الكلمات أو التواريخ في بعض المواضع فقط، وأن إرغامهم على التعامل بهذه اللغة كان فرصة لتعلمها وإثراء قاموسهم اللغوي والمعرفي.

الجدول رقم 72: يمثل انعكاسات صعوبة الاتصال بين الزملاء بالمركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
عدم الرضا عن العمل	29.2	7	10.3	20	8.3	11	10.8	38
حدوث خلافات	41.7	10	36.4	71	48.9	65	41.5	146
ضعف الأداء	29.2	7	53.3	104	42.9	57	47.7	168
المجموع	100	24	100	195	100	133	100	352

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (72) والذي يمثل انعكاسات صعوبة الاتصال بين الزملاء على مستوى مركب تمبيغ الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن صعوبة الاتصال بينهم وبين الزملاء بالدرجة الأولى لحدوث خلافات بنسبة: 41.7%، ثم يليها عدم الرضا عن العمل وضعف الأداء بنسبتين متساويتين بلغت: 29.2%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن صعوبة الاتصال بينهم وبين الزملاء تؤدي بالدرجة الأولى لضعف الأداء بنسبة: 53.3%، ثم يليها حدوث خلافات بنسبة: 36.4%، وأخيراً عدم الرضا عن العمل بنسبة: 10.3%.

٧ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: أجاب أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن صعوبة الاتصال بينهم وبين الزملاء تؤدي بالدرجة الأولى لحدوث خلافات بنسبة 48.9%، ثم يليها ضعف الأداء بنسبة: 42.9%، وأخيرا عدم الرضا عن العمل بنسبة: 8.3%.

٧ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن صعوبة الاتصال بينهم وبين الزملاء تؤدي بالدرجة الأولى لضعف مستوى الأداء بنسبة: 47.7%، في حين أجاب البعض الآخر في أنها تتسبب في حدوث خلافات بنسبة: 41.5%، وأخيرا عدم الرضا عن العمل بنسبة: 10.8%. يعتبر تحقيق التواصل بفاعلية بين الزملاء في العمل من أصعب التحديات التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة، كون أن أصحاب الفريق الواحد يمتلكون شخصيات واهتمامات وثقافات مختلفة، ويجبرون على قضاء ثماني (08) ساعات يومية مع بعضهم البعض، لذا من المهم جدا خلق بيئة إيجابية تشجع على التواصل الفعال بينهم، وذلك من خلال تعزيز ثقافة التواصل الجيد والفعال داخل المؤسسة، وتوفير وسائل الاتصال المناسبة كاجتماعات الشخصية والمحادثات المباشرة، والتأكد من وضوح الرسائل والتحقق من التفاهم المتبادل بين الأشخاص، فضلا عن تشجيع التفاعل الإيجابي بين الزملاء، بهدف تجنب حدوث الخلافات بينهم وهو الذي توقعه أغلب المبحوثين أعلاه، وهو ما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي الفردي والجماعي، وبالتالي عدم التمكن من تحقيق الأهداف المخطط لها، وهو ما يؤثر على مستوى رضاهم في العمل فبناء علاقات زمالة ودية وإيجابية يخلق بيئة عمل مريحة تساعد على أداء المهام اليومية بفاعلية أكبر، كما يعزز فرص الإبداع والابتكار، وهو ما يجب على المركب العمل به من خلال تنظيم الدورات المتعلقة بديناميكية الجماعة وتوفير فرص للتدريب وتطوير مهارات التواصل بين الموظفين، وبهذا يصبحون أكثر إنتاجية حينما يعرفون كيفية التواصل مع زملائهم كما أنها تعتبر فرصة لبناء العلاقات مع زملاء العمل داخل المركب وخارجه، وكذا المساهمة في حل المشكلات المشتركة، وذلك من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة وورش عمل لتعزيز التواصل بين المصالح والأقسام، وكذا تحفيز التعاون بين الزملاء وتقدير وتثمين المساهمات المختلفة التي يقدمونها، وهو ما يساهم في تحسين أداء العمال وتعزيز روح الفريق ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا.

الإطار التطبيقي للدراسة: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات وعرض نتائج الدراسة

الجدول رقم 73: يمثل مدى رضا أفراد العينة عن استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال على مستوى المركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
دائما	10.5	02	29.7	44	52.5	42	35.2	87
غالبا	42.1	08	23	34	20	16	23.9	59
أحيانا	36.8	07	38.5	57	22.5	18	33.2	82
نادرا	10.5	02	8.8	13	05	04	7.7	19
المجموع	100	19	100	148	100	80	100	247
المتوسط المرجح	2.47		2.26		2.26		2.13	
الانحراف المعياري	0.841		0.985		0.985		0.989	

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (73) والذي يمثل مدى رضا أفراد العينة عن استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال على مستوى المركب، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأن استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال يحقق رضاهم غالبا بنسبة 42.1%، في حين أجاب البعض الآخر بأنه أحيانا ما يحقق رضاهم بنسبة بلغت: 36.8%، أما النسبة المتبقية فقد أجابت بالتساوي بـ: دائما ونادرا ما يحقق استخدام الوسائل الحديثة رضاهم بنسبتين متساويتين بلغتا 10.5%.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن استعمال الوسائل الحديثة أحيانا فقط ما يحقق رضاهم بنسبة: 38.5%، أما ما نسبته: 29.7% أجابوا بأنهم دائما راضون عن استخدام التكنولوجيات الحديثة في الاتصال بالمركب، وبلغ عدد المبحوثين الذي أجابوا بـ: غالبا بنسبة: 23%، وأخيرا نسبة: 8.8% بالنسبة للأفراد الذين يرون أن الوسائل الحديثة للاتصال نادرا ما تحقق رضاهم.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب المبحوثين بأن استعمال الوسائل الحديثة يحقق رضاهم دائما بنسبة: 52.5%، ويرى البعض الآخر أن هذه التكنولوجيا أحيانا فقط ما تحقق رضاهم وكانت نسبته: 22.5%، ثم تليها غالبا ما يحقق استخدام الوسائل الحديثة رضاهم بنسبة: 20%، وأخيرا نسبة: 05% بالنسبة للأفراد الذين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة نادرا ما تحقق رضاهم.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن استعمال الوسائل الحديثة يحقق رضاهم دائما بنسبة: 35.2%، ويرى البعض الآخر أن هذه التكنولوجيا أحيانا فقط ما تحقق رضاهم وكانت نسبتهم: 33.2%، ثم تليها غالبا ما يحقق استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة رضاهم بنسبة: 23.9%، وأخيرا نسبة: 7.7% بالنسبة للأفراد الذين يرون تكنولوجيا الاتصال الحديثة نادرا ما تحقق رضاهم.

يهدف المركب مستقبلا إلى رقمنة جميع أنشطته في إطار السياسة العامة لمجمع سوناطراك، وقد ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال خلال جائحة كورونا، أين عرف المركب على غرار من فروع سوناطراك الأخرى استخداما غير مسبوق لتكنولوجيات الاتصال الحديثة، من خلال العمل عن بعد وتنظيم الاجتماعات واللقاءات الافتراضية، أين قررت في جوان 2020 وبعد العودة التدريجية لكوادرها البشرية تعميم استخدام تقنيات العمل عن بعد والتكوين الإلكتروني، وحسب بيان لسوناطراك فقد استعملت هذه التقنيات بكثرة خلال الثلاثة أشهر الأولى من الحجر الصحي، وأظهرت كل مزاياها وإيجابياتها، حيث تم عقد أكثر من 3000 اجتماع عن بعد، ممثلة في 22250 ساعة عمل عبر تقنية التواصل الهاتفي و18400 ساعة عمل عبر تقنية التواصل المرئي عن بعد، وتكوين أكثر من 1750 متربص في إطار دورات تكوينية افتراضية بحجم ساعي فاق 7830 ساعة¹، وسعت سوناطراك على تعميم هذه الآليات والتقنيات على جميع أنشطتها الاتصالية والإدارية اليومية بعد أزمة كوفيد19، رغبة منها في ترشيد نفقات المؤسسة من خلال تقليص تكاليف التنقلات والاجتماعات والتكوينات من جهة، ومن جهة أخرى ترغب المؤسسة في تحقيق هدف صفر ورقة على مستوى أنشطتها المهنية اليومية، وهي رغبة تبنتها المؤسسة من قبل جائحة كورونا وتسعى اليوم إلى تطبيقها بشكل واسع على مستوى فروعها، ومن خلال الملاحظات والمقابلات التي أجرتها الباحثة فالمركب يعتمد بشكل كلي على هذه التكنولوجيات حاليا، والتي يتعامل بها عمال المركب بشكل إجباري، وكجزء من مهام العمل بغض النظر عن مستوى رضاهم عليها، والذي تتنوع بين رضاهم دائما وأحيانا وغالبا بنسب متقاربة، باعتبار أن أغلب أفراد العينة هم من فئات عمرية متعومة مثل هذه التكنولوجيات إضافة إلى المميزات التي تتمتع بها كريح الوقت والجهد وعدم التنقل، في حين عبرت نسبة قليلة من المبحوثين عن عدم رضاهم عن استخدام هذه التقنيات الحديثة، وعند استفسارنا عن الأمر اتضح أن هذه النسبة تمثل فئة المبحوثين الأكبر سنا والذين يفضلون استخدام الوسائل التقليدية ولا

¹ البلاد نت، سوناطراك تعمم استخدام تقنيات العمل عن بعد والتكوين الإلكتروني، متاح على الموقع: <https://www.elbilad.net/national>، بتاريخ: 2020/06/21، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/12/14، الساعة: 18:25.

يثقون في استخدام الوسائل الحديثة، وعلى رأسهم المدير الذي يطلب من الرؤساء في الإدارات العليا تقديم نسخ ورقية عن كل معاملة إلكترونية وإنشاء أرشيف تقليدي بالموازاة مع الأرشيف الإلكتروني.

الجدول رقم 74: يمثل أسباب عدم تفضيل استخدام وسائل الاتصال الحديثة لبعض أفراد عينة الدراسة.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
صعوبة استخدامها	30.4	7	20.7	28	37.3	22	26.3	57
تأخر الردود	34.8	8	9.6	13	25.4	15	16.6	36
تفضل وسائل تقليدية	21.7	5	57	77	20.3	12	43.3	94
لا تثق بها	13	3	12.6	17	16.9	10	13.8	30
المجموع	100	23	100	135	100	59	100	217

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (74) والذي يمثل أسباب عدم تفضيل استخدام وسائل الاتصال الحديثة لبعض أفراد عينة الدراسة، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب أفراد عينة الدراسة من الرؤساء بأن سبب عدم تفضيلهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة يعود بالدرجة الأولى لتأخر الردود بنسبة: 34.8%، ثم نسبة: 30.4% تعود الى صعوبة استخدامها، ثم تليها نسبة: 21.7% للأفراد الذين يفضلون استخدام الوسائل التقليدية، وأخيرا نسبة: 13% خاصة بالمبحوثين الذين لا يثقون باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في العمل.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأن سبب عدم تفضيلهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة يعود بالدرجة الأولى لتفضيل استخدام الوسائل التقليدية بنسبة 57%، ثم نسبة 20.7% تعود الى صعوبة استخدامها، ثم تليها نسبة 12.6% خاصة بالمبحوثين الذين لا يثقون باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في العمل، وأخيرا نسبة 9.6% والتي تخص خيار تأخر الردود.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأن سبب عدم تفضيلهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة يرجع بالدرجة الأولى لصعوبة استخدامها بنسبة: 37.3%، ثم نسبة: 25.4% تعود الى تأخر الردود، ثم تليها نسبة: 20.3% لتفضيل استخدام الوسائل التقليدية، وأخيرا نسبة: 16.9% خاصة بالمبحوثين الذين لا يثقون باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في العمل.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأن سبب عدم تفضيلهم استخدام وسائل الاتصال الحديثة يرجع بالدرجة الأولى لتفضيلهم استخدام الوسائل التقليدية وذلك

بنسبة: 43.3%، ثم نسبة 26.3% تعود إلى صعوبة استخدامها، ثم تليها نسبة 16.6% والتي تخص خيار تأخر الردود، وأخيرا نسبة 13.8% خاصة بالمبحوثين الذين لا يتقنون باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في العمل.

عادة ما يشعر الموظفون بالإحباط إذا لم تأخذ أراؤهم في كيفية تنظيم وتسيير العمل وفُرضت عليهم القرارات بدون نقاش، كرقمنة جميع الأنشطة وإدخال أنظمة الحاسوب الآلي الجديدة لتوفير الوقت وترشيد النفقات وتحقيق أقصى معدلات للأداء، لكن بنفس الوقت هذا غالبا ما يجلب معه ضغوطات من أجل تسليم العمل في مواعيد جد ضيقة، كما يتطلب منهم اتخاذ قرارات بشكل اسرع وهذا قد يجعل العمل أكثر شدةً وإجهاداً، بالإضافة إلى تغيير الطريقة التي تنظم بها الأعمال قبل تلقي التكوين المناسب، وهو ما تؤكد النتائج أعلاه والتي أجابت بعدم رضاها عن استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة، والذين عددوا الأسباب لذلك، وعلى رأسهم تفضيلهم لاستخدام الوسائل التقليدية وهي غالبا إجابات الأفراد الراضين لأي تغيير أو تحديث لنظم العمل، والذين يجدون صعوبة في التحكم فيها سواء لعدم رغبتهم في تعلمها أو لعدم تلقي التدريب والتكوين الملائم، والذي هو حكر على المختصين في الإعلام الآلي بالمركب، ثم يتم إجبار هؤلاء على تقديم دورات تدريبية للرؤساء الذين هم الآخرين يكونون مسؤولين على تدريب مرؤوسيه، وقد صرح العديد من المبحوثين خلال المقابلات التي أجريناها أنهم لم يتحصلوا على التوجيه والتدريب المناسب، وأنهم تعلموا استخدام مختلف البرامج والتطبيقات لوحدهم، وأن دور المهندسين والتقنيين انحصر في تثبيتها فقط على أجهزة الكمبيوتر الخاص بهم، في حين عبر بعض المبحوثين الآخرين أنهم غير راضين عن استخدامها لتأخر الردود، حيث اعتبر الكثير منهم أن هذا التصرف متعمد ويعتبر أحد طرق التهرب من العمل لذلك لا يتقنون بها ويفضلون التنقل وتسليم العمل للمعني بطريقة مباشرة لإجباره على تأدية مهامه.

الجدول رقم 75: يمثل شعور أفراد العينة حول رضا الجمهور الخارجي عن المركب.

الاتجاه	الرؤساء		الإطارات		أعوان التنفيذ		مجموع العينة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الفخر	35.7	10	37.3	79	55.9	62	33.3	117
الرضا	3.6	01	37.3	79	2.7	03	23.6	83
لا يهتمي الأمر	60.7	17	25.5	54	41.5	46	43.1	151
المجموع	100	28	100	212	100	111	100	351

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول (75) والذي يمثل شعور أفراد العينة حول رضا الجمهور الخارجي عن المركب، نلاحظ أنه:

✓ بالنسبة للرؤساء: يرى أغلب الأفراد من الرؤساء بأنهم يشعرون بأنه لا يهتمهم الأمر اتجاه رضا الجمهور الخارجي عن المؤسسة وذلك بنسبة: 60.7%، ثم تليها نسبة 35.7% لمن يشعرون بالفخر لرضا الجمهور الخارجي عن المؤسسة، وأخيرا نسبة 3.6% لمن يشعرون بالرضا لرضا الجمهور الخارجي عن المؤسسة محل الدراسة.

✓ أما بالنسبة للإطارات: يرى أغلب الأفراد من الإطارات بأنهم يشعرون بالفخر للانتماء للمؤسسة محل الدراسة كما يشعرون بالرضا عنها لرضا الجمهور الخارجي عنها وذلك بنسبة: 37.3% لكل منهما، في حين أجاب ما نسبتهم: 25.5% من المبحوثين بأنه لا يهتمهم الأمر حول مستوى رضا الجمهور الخارجي عن المركب.

✓ ثم بالنسبة لأعوان التنفيذ: يرى أغلب الأفراد من أعوان التنفيذ بأنهم يشعرون بالفخر لرضا الجمهور الخارجي عن المؤسسة بنسبة: 55.9%، ثم تليها نسبة: 41.5% لمن أجابوا بأنه لا يهتمهم الأمر إذا شعر الجمهور الخارجي بالرضا من عدمه عن المؤسسة، وأخيرا نسبة: 2.7% لمن يشعرون بالرضا لرضا الجمهور الخارجي عن المركب.

✓ وأخيرا بالنسبة لمجموع عينة الدراسة: يرى أغلب مجموع أفراد العينة بأنه لا يهتمهم الأمر إذا شعر الجمهور الخارجي بالرضا من عدمه عن المؤسسة بنسبة: 43.1%، ثم تليها نسبة: 33.3% لمن يشعرون بالفخر للانتماء إلى المركب لرضا الجمهور الخارجي عنه، في حين أجاب ما نسبتهم: 23.6% بأنهم يشعرون بالرضا لرضا الجمهور الخارجي عن المركب.

أصبح الاهتمام بتحسين صورة المؤسسة مطلباً أساسياً تسعى جميع المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه وعلى غرارها مجمع سوناطراك بجميع فروعها بما فيها مركب (GL1K)، وقد وحدت الشركة الجبهة الإعلامية الخاصة بها والمسؤولة عن جميع الاتصالات الخارجية لضمان محكم لتسيير المعلومات وتصريحات مسؤوليها عبر قنواتها الرسمية، حيث جاء في بند الاتصال والحوار لمدونة أخلاقيات سوناطراك لعام 2021 تأكيداً على أهمية اعتماد اتصال وحوار دائم ومنظم مع مستخدميها، ومع الجهات الفاعلة والتزامها في مجال الاتصال العمومي بالصدق والمسؤولية بخصوص أنشطتها ونتائجها، كما تقيد سوناطراك الاتصال الخارجي على المستخدمين المصرح لهم بذلك فقط، ويمنع على مستخدميها استغلال سمعة الشركة أو نشر معلومات سرية، أو أي وثيقة أو تعليق أو صورة أو مقطع فيديو على وسائل الإعلام أو شبكات التواصل الاجتماعي يضر بسمعة الوطن، الشركة أو بكوادرها البشرية.

تدل مجموعة الإجراءات أعلاه والتي يلتزم بها المركب كغيره من فروع سوناطراك الأخرى على حرص هذه الأخيرة على سمعة وصورة المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه، خاصة وأنها تتعرض لجملة من الانتقادات عبر صفحاتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي، أين يتم التشكيك في نزاهتها خاصة فيما يتعلق بالتوظيف، لذلك تحرص مؤسسة سوناطراك على دعم منشوراتها الاجتماعية "بهاشتاق" # مؤسسة مواطنة وتحاول أن تعبر عن مسؤوليتها الاجتماعية، وأن تكون حاضرة ومبتدعة وداعمة كلما أتيحت لها الفرصة خاصة خلال الأزمات الكبرى التي يمر بها الوطن، أين تقوم بمشاركة جماهيرها بكل القرارات الكبرى التي تخص المؤسسة من خلال البيانات الرسمية ومجلة المؤسسة (سوناطراك نيوز)، التي تصدر كل ثلاثة أشهر والتي تعبر عن احترافية كبيرة في إخراجها، كما تحرص على الإعلان عن الحصيلة السنوية لجميع الأنشطة المالية للمجمع، إضافة إلى تحديث مدونة الأخلاق بصفة دورية، أين تصدر جميع وسائلها الإعلامية المكتوبة باللغتين العربية والفرنسية ويتم نشرها عبر فضاءاتها الافتراضية، غير أن هذه الاعتبارات التي توليها المؤسسة الكثير من الاهتمام، لا تحظى بتأييد جماهيرها الداخلية، وهذا حسب إجابات المبحوثين أعلاه أين يرى أغليبيتهم أنهم الأولى باهتمام الشركة الأم باحتياجاتهم من الجمهور الخارجي، كما أثار البعض منهم العديد من النقاط خلال المقابلات أين عبروا عن سخطهم لاقتطاع سوناطراك لأجرة يوم كامل لجميع عمالها والتبرع بها خلال جائحة كورونا دون استشارتهم أولاً، أين لم تعطهم الخيار من أجل الموافقة أو الرفض، لتعود بعدها وتطلب منهم ملء استمارات خاصة لمن يريد استرجاع المبلغ، وتبرعها لبعض المدارس باللوحات الإلكترونية في سبتمبر 2022 في حين لم يستند أبناء العاملين بها من هذه اللوحات، في حين

عبر البعض الآخر عن شعورهم بالفخر والرضا للانتماء لهذه المؤسسة واعتبروا نجاحها في تحسين صورتها واكتسابها للتأييد والرضا هو جزء من نجاحهم.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم 76: يمثل التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية المتعلقة بمقياس مينيسوتا.

الرضا الوظيفي	متطلبات الوظيفة	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (sig)
	العلاقات السائدة			
	الرواتب والحوافز المادية			
	الاستقرار الوظيفي			
	الإدارة المباشرة			
	النمو المهني			
		0.976	0.952	0.000

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R مرتفعة والتي بلغت قيمة قدرها: 0.976، بحيث تشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 والذي بلغ قيمة قدرها: 0.952 لمجموع الأبعاد المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، أي أن المتغيرات المعتمدة في مقياس مينيسوتا يفسر ما قيمته 95.2% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد مقياس مينيسوتا على الرضا الوظيفي.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من متغير: متطلبات الوظيفة، نوع العلاقات السائدة، الرواتب والحوافز المادية، الاستقرار الوظيفي، الإدارة المباشرة والنمو المهني على الرضا الوظيفي للعاملين بمركب (GL1K) بقيمة 0.976 عند مستوى الدلالة 0.05.

2.1 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم 77: يمثل التحليل الإحصائي للفرضية المتعلقة بمقياس مينيسوتا.

معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (sig)	الرضا الوظيفي	متطلبات الوظيفة
0.978	0.956	0.000		نوع العلاقة السائدة
0.955	0.912	0.000		الرواتب والحوافز المادية
0.976	0.953	0.000		الاستقرار الوظيفي
0.978	0.956	0.000		الإدارة المباشرة
0.984	0.968	0.000		النمو المهني
0.982	0.964	0.000		

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R قوية جدا والتي بلغت قيمة قدرها: 0.978، بحيث تشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 والذي بلغ قيمة قدرها: 0.956، أي متغير متطلبات الوظيفة بالنسبة للمبحوثين تفسر ما قيمته 95.6% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات الوظيفة على الرضا الوظيفي.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير متطلبات الوظيفة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.978 عند مستوى الدلالة 0.05.

2.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة قدرها: 0.955، بحيث تشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 والذي بلغ قيمة قدرها: 0.912 لنوع العلاقات السائدة على مستوى الرضا الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، أي أن هذا المتغير يفسر ما قيمته 91.2% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنوع العلاقات السائدة بين العمال على الرضا الوظيفي.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لنوع العلاقات السائدة للعمال بالمؤسسة محل الدراسة على الرضا الوظيفي بقيمة 0.955 عند مستوى الدلالة 0.05.

3.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R قوية جدا والتي بلغت قيمة قدرها: 0.976، بحيث تشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 والذي بلغ قيمة قدرها: 0.953 لمتغير الرواتب المادية والحوافز على مستوى الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، أي أن هذا المتغير يفسر ما قيمته 95.3% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرواتب المادية والحوافز على الرضا الوظيفي.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة لمتغير الرواتب المادية والحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بمركب (GL1K) بقيمة 0.976 عند مستوى الدلالة 0.05.

4.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R جد مرتفعة حيث بلغت قيمة قدرها: 0.978، بحيث تشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 والذي بلغ قيمة قدرها: 0.956 لمتغير الاستقرار الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، أي أن هذا المتغير يفسر ما قيمته 95.6% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الاستقرار الوظيفي على الرضا الوظيفي.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الاستقرار الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين بمركب (GL1K) بقيمة تبلغ: 0.978 عند مستوى الدلالة 0.05.

5.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R قوية جدا والتي بلغت قيمة قدرها: 0.984، بحيث تشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 والذي بلغ قيمة قدرها: 0.968 لمجموع الأبعاد المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، أي أن هذا المتغير يفسر

ما قيمته 96.8% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة المباشرة على الرضا الوظيفي.

وبذلك نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة المباشرة على الرضا الوظيفي للعاملين بمركب (GL1K) بقيمة 0.984 عند مستوى الدلالة 0.05.

6.2.1 اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R قوية جدا والتي بلغت قيمة قدرها: 0.982، بحيث تشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 والذي بلغ قيمة قدرها: 0.964 لمتغير النمو المهني على مستوى الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، أي أن هذا المتغير يفسر ما قيمته 96.4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للنمو المهني على الرضا الوظيفي.

وبذلك نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنمو المهني على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.982 عند مستوى الدلالة 0.05.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم 78: يمثل التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	الرضا الوظيفي	0.616	0.524	0.031

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R مرتفعة حيث بلغت قيمة قدرها: 0.616، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ: 0.524 أي أن مستوى الاتصال التنظيمي يفسر ما قيمته 52.4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.031، وهذا يعني أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الاتصال التنظيمي الفعال، كلما أدى ذلك إلى تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة المبحوثة، وبذلك نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

1.2 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم 79: يمثل التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الرضا الوظيفي	فرضية
0.001	0.502	0.510	أنماط الاتصال التنظيمي	فرضية 01
0.028	0.610	0.403	نمط الإشراف	فرضية 02
0.032	0.623	0.590	المناخ التنظيمي	فرضية 03
0.048	0.722	0.670	السياسة التحفيزية	فرضية 04
0.041	0.631	0.510	معوقات اتصال تنظيمي	فرضية 05

المصدر: مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R قوية حيث بلغت قيمة قدرها: 0.502، وتشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ: 0.510 أي أن محور أنماط الاتصال التنظيمي يفسر ما قيمته: 51% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.001، وهذا يعني أن العلاقة بينهما طردية بمعنى أنه كلما توفر نمط اتصالي معين كلما أدى ذلك إلى تعزيز الرضا الوظيفي بمؤسسة جينال، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأنماط الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي بمركب الغاز الطبيعي بسكيدة عند مستوى الدلالة 0.05.

2.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R مرتفعة حيث بلغت قيمة قدرها: 0.610، وتشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ: 0.403 أي أن النمط القيادي السائد يفسر ما قيمته 40.3% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.028، وهذا يعني أن العلاقة طردية بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنمط الإشراف السائد على الرضا الوظيفي في المؤسسة المبحوثة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط قيادي محدد، يساعد في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

3.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوضح الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R بلغت قيمة قدرها: 0.623، وتشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 والتي قدرت بـ: 0.590 أي أن نوع المناخ التنظيمي السائد بالمركب يفسر ما قيمته 59% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.032، وهذا يعني أن العلاقة طردية بمعنى أنه كلما توفر المناخ التنظيمي الملائم كلما أدى ذلك إلى تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي السائد بالمركب على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

4.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة قدرها: 0.722، وتشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 والتي قدرت بـ: 0.670 أي أن السياسة التحفيزية يفسر ما قيمته 67% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.048، وهذا يعني أن العلاقة طردية بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى السياسة التحفيزية كلما أدى ذلك إلى تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للسياسة التحفيزية المعتمدة من طرف المركب على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

5.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الارتباط R مرتفعة جدا حيث بلغت قيمة قدرها: 0.631، وتشير النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ: 0.510 أي أن معوقات الاتصال التنظيمي تفسر ما قيمته 51% من التغيرات الحاصلة على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.041، بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لانعكاسات الاتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي بمركب تميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لانعكاسات معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة الجزئية والعامة

انطلاقاً من الدراسة النظرية والميدانية والتي تضمنت المعالجة الكمية والكيفية لبياناتها والتي أُجريت على عينة عشوائية طبقية من موظفي مركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، سنقوم باستخلاص نتائج الدراسة الجزئية والعامة، في ضوء فرضياتها وبالاعتماد على ملاحظات الباحثة، نتائج كل من مقياس مينيسوتا والاستبيان والدراسات السابقة بالإضافة إلى النتائج التي أفضت بها المقابلات التي أجرتها الباحثة بالشكل التالي:

1. نتائج الدراسة على ضوء البيانات السوسيوديمغرافية:

حاولت الباحثة تشخيص أهم الفروقات الفردية بين أفراد عينة الدراسة من خلال جملة المؤشرات الاجتماعية التي مثلتها أسئلة الاستبيان، وقد أفضت نتائج هذا المحور بعد تفريغ وتحليل البيانات إلى أن:

- أغلبية المبحوثين هم من فئة الذكور بنسبة كبيرة والتي تجاوزت 80% ومن مجموع عينة الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة نشاط المركب التي تفرض ذلك، فجل نشاطاته تتم على مستوى القواعد الصناعية أو الورشات، وكذا نظام ساعات العمل المعتمد به والذي يضم الكثير من المناوبات الليلية، وهو نظام ترفض أغلب الإناث العمل وفقه لاعتبارات دينية، اجتماعية وثقافية والتي تحدد نوع الأدوار لكلا الجنسين وتحول دون قبول المرأة في كافة القطاعات والمجالات.
- تبين الشواهد الكمية أن أغلب أفراد عينة الدراسة لم يتجاوزوا عمر 45 سنة، وهو الأمر الذي يدل على استقطاب المؤسسة للكوادر الشابة وكذا إعطائهم الفرصة للتدرج في السلم الهرمي أين نجدهم يشغلون في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- كما تكشف المعطيات الإحصائية أن معظم المبحوثين هم من أصحاب الشهادات الجامعية، وهو الأمر الذي يدل على استقطاب المؤسسة للكوادر البشرية الكفأة، وهو ما نلاحظه خلال عروض التوظيف الخاصة بها، أين تشترط في معظم الحالات وجوب امتلاك شهادة جامعية أو مهنية لمختلف التخصصات التقنية منها والإدارية.
- هذا ونجد أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي: 44.5% يمتلكون خبرة مهنية متوسطة لا تتجاوز 15 سنة، وهذا راجع إلى أن أغلب العمال بالمؤسسة تم توظيفهم خلال العقدين الأخيرين بعد تقاعد أغلب موظفيها.

2. نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت الدراسة إستنادا على مقياس مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي أن هناك رضا جزئيا فقط للعاملين عن العمل بمؤسسة جينال، وفقا للاتجاه العام لعينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة قدرها: 2.92 وبانحراف معياري قدره: 1.09، حيث بلغت نسبة الرضا الوظيفي الكلية: 58.43% متجاوزة الحد المتوسط بقليل، الأمر الذي يدل على رضا المبحوثين فقط على بعض الجوانب المتعلقة بعملهم داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يشير كذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة غير راضون عن بعض العوامل والظروف الأخرى التي يتعايشون معها وبشكل متكرر بالمركب، وقد أفضت نتائج هذا المحور بناءً على الفرضيات الفرعية إلى:

1.2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لعلاقة متطلبات الوظيفة بمستوى الرضا الوظيفي، أين بلغت نسبة الارتباط بيرسون بينهما: 97.8% وهي نسبة ارتباط جد مرتفعة، وقد بلغت نسبة الرضا الوظيفي للمبحوثين عن المحور ككل: 61.4% بمتوسط حسابي قدره: 3.07 وانحراف معياري بلغ: 1.21، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة حول هذا المحور ما يلي:

- هنالك اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة حول أهمية الوظيفة التي يشغلونها ومدى تناسبها مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، وبالتالي نستنتج أن المركب يقوم بتعيين العمال وفق تخصصاتهم الأكاديمية والمهنية، وهو ما يجعل المهام والمسؤوليات المنوطة بهم سهلة الفهم والتنفيذ.
- اتفاق أغلب المبحوثين خاصة من فئتي الرؤساء والإدارات على أن الوظيفة لا تشبع حاجاتهم ولا تحقق طموحاتهم وتوقعاتهم من المنصب الذي وُظفوا فيه، خاصة في مجالي الإبداع والابتكار، وهو الأمر الذي يدل على عدم منح الإدارة العليا للمركب المساحة اللازمة لموظفيه لتقديم الاقتراحات والمبادرات وهو ما أكدته المقابلات التي أجرتها الباحثة مع بعض أفراد عينة الدراسة.
- تأكيد المبحوثين على أنهم لا يشعرون بالحماس اتجاه وظائفهم، بالرغم من تناسبها مع مؤهلاتهم العلمية، أين يغلب عليها الرتابة والروتينية وهو ما يسبب الملل، الضجر والكسل

لعدم التنوع في المهام وعدم وجود التحفيز اللازمة، وهو ما يؤدي إلى التهاون في العمل والذي يتسبب في انخفاض في مستوى الإنتاجية.

- أكد أغلب أفراد عينة الدراسة خاصة من فئة أعوان التنفيذ على عدم وجود رقابة ذاتية وعدم تمتعهم بالحرية والاستقلالية لأداء مهامهم، أين يشعرون أنهم دائماً محاصرون ومراقبون بشكل مبالغ من طرف رؤسائهم المباشرين، الأمر الذي يدل على أن المركب يفرض أسلوباً رقابياً صارماً على كوادره البشرية لتنفيذ المهام المطلوبة منهم.

2.2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

أثبتت الدراسة كذلك وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لنوع العلاقات السائدة ومستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، أين بلغت نسبة الارتباط بيرسون بينهما: 95.5% وهي نسبة ارتباط قوية، وقد بلغت نسبة الرضا الوظيفي للمبحوثين عن المحور ككل: 68.26% بمتوسط حسابي قدره: 3.42 وانحراف معياري بلغ: 1.04، وهو المحور الوحيد الذي كان فيه أغلب المبحوثين راضين عن معظم بنوده ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة حول هذا المحور ما يلي:

- أكد أغلب المبحوثين على وجود قدر كبير من الاحترام والتقدير المتبادل بينهم وبين زملائهم أو رؤسائهم وأنهم يتواصلون معهم بطريقة سلسة، وهو ما يدل على وجود درجة عالية من التقاهم والانسجام بينهم فيما يخص العمل فقط، أين أكد معظمهم رفضهم لتبادل الزيارات مع زملائهم في العمل خلال المناسبات الاجتماعية والدينية.
- أكد أغلب المبحوثين خاصة من فئة الإطارات والتي تمثل النسبة الأكبر بالمركب على انفتاحهم وتقبلهم لفكرة إقامة صداقات محدودة مع زملاء العمل مع إعطاء الأولوية للعلاقة المهنية على العلاقة الشخصية.
- لم يستطع أفراد العينة أن يحسموا أمرهم حول وجود تحيز من عدمه في المعاملة من طرف الرؤساء للمرؤوسين، حيث أكدوا لنا خلال المقابلات أن الأمر يختلف حسب المواقف وكذا حسب نوع العلاقة التي تربط بين الأفراد ومسؤوليهم، وأنهم تعرضوا للتحيز وعدم التحيز من طرف نفس المسؤول في فترات زمنية مختلفة.

3.2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

المحور الثالث يمثل العلاقة التي تربط بين الرواتب والحوافز المادية ومستوى الرضا الوظيفي، وفقد أثبتت الدراسة عن وجود فروق إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، مع وجود علاقة ارتباطية قوية جدا بينهما بلغت: 97.6%، بمتوسط حسابي قدره: 2.56 وانحراف معياري بلغ: 1.10، أين قدرت نسبة الرضا عن بنود هذا المحور بـ: 51.26% والتي تعتبر أضعف نسبة مقارنة بمحاور المقياس الأخرى، وهو ما يدل على ضعف مستوى الرضا الوظيفي فيما يخص الأجور والحوافز والمكافآت المادية، خاصة من فئة الإطارات، بالرغم من أن المؤسسة تحظى بشبكة أجور تحتل المرتبة الثالثة وطنيا للرواتب الأكثر ارتفاعا للمؤسسات والشركات الوطنية بعد كل من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، والمؤسسة المينائية الجزائرية، وقد أفضت النتائج الخاصة بهذا المحور إلى ما يلي:

- عدم رضا أغلب أفراد عينة الدراسة خاصة من فئتي الرؤساء والإطارات عن الراتب الذي يتقاضونه من مركب (GL1K)، حيث بلغت نسبة الرضا عن هذا البند: 47.2%، حيث اعتبروا أنه غير كاف لتلبية احتياجاتهم الأساسية التي تقتصر فقط على توفير الغذاء والكساء والخدمات الصحية، وهو ما يوفره الأجر الممنوح لهم حاليا بصعوبة مع ارتفاع الأسعار التي تشهدها الجزائر في السنوات الأخيرة وضعف القدرة الشرائية وانخفاض قيمة الدينار الجزائري.
- يعتبر أغلبية المبحوثين من فئتي الإطارات والتنفيذيين أنه لا توجد عدالة في تحديد ودفع الرواتب والحوافز المادية وأنها لا ترقى إلى توقعاتهم، ولا تتناسب وحجم وأهمية العمل الذي يقومون به، أين اعتبروا أنهم يتلقون أجرا منخفضا مقارنة مع أعباء الوظيفة الموكلة لهم، وكذا المجهودات التي يبذلونها والتضحيات التي يقدمونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- اتفق أغلب المبحوثين على عدم قدرة الراتب الذي يتلقونه على توفير الرفاهية، أين أبدوا رغبتهم في الحصول على امتيازات أخرى بالموازاة مع الحاجات الاقتصادية كإقتناء منزل أو شراء سيارة أو القدرة على السفر، ومنح أطفالهم التعليم والرفاهية التي يستحقونها، وكذا إمكانية الادخار والتأمين الصحي والتأمين على الحياة والسكن، وهو ما لا يستطيع الراتب الذي يتقاضونه حاليا تحقيقه.

- سجلت النتائج مستويات رضا جد منخفضة فيما يخص المكافآت المادية، أين اعتبر أغلب المبحوثين أنها لا تخضع للمعايير الموضوعية المصممة لقياس مستويات الأداء وتقييم السلوكيات التنظيمية بطريقة عادلة كتلك المقترحة من طرف المركب، وإنما تخضع للمحابة ولطبيعة ونوع العلاقات التي تجمع المرؤوسين بالرؤساء.

4.2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة:

أشارت نتائج المحور الرابع المتعلق بمقياس مينيسوتا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للأمن والاستقرار الوظيفي على الرضا عن العمل عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت نسبة الارتباط بيرسون بين المتغيرين قيمة قدرها: 97.8% وهي نسبة ارتباط جد قوية، وبمتوسط حسابي قدره: 2.94 وبانحراف معياري بلغ: 1.11، أين قدرت نسبة الرضا الكلية عن بنود هذا المحور بـ: 58.73%، وقد أفضت النتائج الخاصة بهذا المحور إلى ما يلي:

- اعتبر أغلب المبحوثين أن العمل بمركب (GL1K) يلعب دورا مهما في تأمين مستقبلهم، كونهم يشغلون مناصب دائمة، أي أنهم يمتلكون العديد من المزايا كحصولهم على دخل مالي شهري ثابت، مزايا الرعاية الصحية ومساهمات التقاعد والإجازة السنوية مدفوعة الأجر، وهو ما يمنحهم الشعور بالاستقرار النفسي، والقدرة على وضع الأهداف والخطط المهنية والشخصية طويلة المدى والعمل على تحقيقها.
- عدم رضا أغلبية أفراد عينة الدراسة عن السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة في تعيينها للرؤساء والتي أصبحت تعتمد على معيار الشهادة الأكاديمية بدل الخبرة المهنية، وهو ما أدى إلى خلق نوع من الصراع بين الرؤساء المعيّنين الجدد والعمال القدامى.
- أكد أغلب المبحوثين أن العمل بالمركب لا يخضع للموضوعية والعدالة في تطبيق اللوائح والأوامر على جميع العمال، وأن العمل يخضع لمزاجية الرؤساء خاصة فيما يخص توزيع المهام والواجبات، وكذا فيما يخص منح المكافآت أين يتم التمييز بين العمال في صرفها.
- أكد المبحوثون على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالاحتفاظ بكوادرها البشرية وأنهم ملزمون باحترام القوانين وشروط العمل التي تفرض عليهم، وكذا تنفيذ المهام المطلوبة منهم، أو سيتعرضون لمختلف العقوبات والتي قد تصل إلى الفصل واستبدالهم بكل سهولة.

5.2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الخامسة:

أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة للإدارة المباشرة على مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، أين بلغت نسبة الارتباط بيرسون بينهما: 98.4% وهي نسبة ارتباط جد مرتفعة، وقد بلغت نسبة الرضا الوظيفي للمبحوثين عن المحور ككل: 57.73% بمتوسط حسابي قدره: 2.88 وانحراف معياري بلغ: 1.09، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة حول هذا المحور ما يلي:

- رضا عام من طرف أفراد عينة الدراسة حول مستوى كفاءة رؤسائهم المباشرين وتمتعهم بالقدرات المهنية لتولي المنصب الذي يشغلونه من الناحية النظرية.
- عدم رضا العمال خاصة من فئة الإطارات حول قدرة رؤسائهم على توجيههم ومتابعتهم بالرغم من تمتعهم بالكفاءة المهنية، أين عبروا على افتقار مشرفيهم المباشرين للقدرة على توجيه الانتقادات والملاحظات البناءة لهم، والتي من شأنها أن تعدل وتصحح المسارات ومن ثم تحقق أهداف المؤسسة.
- اتفاق عام من طرف المبحوثين على عدم تقبل رؤسائهم للانتقادات أو النصح الموجه إليهم، حتى ولو كانت بناءة وذات فائدة حيث يرفضون الإصغاء إلى آراء واقتراحات مرؤوسيهم.
- عدم وجود اهتمام ودعم كافيين للإدارة العليا للعاملين حسب رأي أغلب أفراد عينة الدراسة، كما أنهم يرون أنها لا تولي أي اهتمام جدي للظروف الفردية والشخصية للعاملين لديها.

6.2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية السادسة:

تشير نتائج المحور السادس لمقياس مينيسوتا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنمو المهني على مستويات الرضا عن العمل عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت نسبة الارتباط بيرسون بين المتغيرين قيمة قدرها: 98.2% وهي نسبة ارتباط جد مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره: 2.66 وانحراف معياري بلغ: 1.03، أين قدرت نسبة الرضا الكلية عن بنود هذا المحور بـ: 53.2%، وهي نسبة منخفضة وقد أفضت النتائج الخاصة بهذا المحور إلى ما يلي:

- تسجيل مستويات رضا جد منخفضة لأغلبية المبحوثين فيما يخص معايير الترقية المعتمدة بالمركب، أين أقروا بعدم فاعليتها لتكريسها لمبادئ المحابة والتحيز والمحسوبية واعتبروها السبب الرئيسي لضعف وتيرة تقدمهم المهني.
- يشعر أغلب أفراد عينة الدراسة بالإهمال والتهميش كونهم لا يمتلكون أي فرصة للحصول على العضوية بالمجالس واللجان العليا بالمركب، أو حتى المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية ذات العلاقة بالعمل، والتي تتيح إمكانية الحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية.
- عدم رضا المبحوثين عن الفرص المتاحة للمشاركة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار مما يولد لديهم الشعور بأنهم منبوذون، الأمر الذي يجعلهم يعانون من تداعيات كبيرة كالشعور بعدم الثقة والأمان، وهو ما يساهم في زيادة مستويات الضغط والتوتر وانخفاض مستوى الرفاهية الذهنية والتي تعتبر أساسية لسلامة الصحة النفسية.
- اعتبرت فئة الرؤساء أن المركب يمنحهم الفرصة للتأهيل واكتساب الخبرات المتخصصة والتي تساهم في تقدمهم الوظيفي، خاصة وأن هذه الفئة تحظى بالعديد من الدورات التدريبية والتكوينية، وهو الأمر الذي عارضه أغلب أفراد العينة من الإطارات وأعوان التنفيذ والذين يعانون من شح التكوين في ظل غياب سياسة واضحة المعالم حول موضوع الترقيات ودورات تحسين المستوى.

3. نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث يفسر الاتصال التنظيمي ما قيمته: 52.4% من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، وقد أفضت نتائج الفرضيات الفرعية إلى ما يلي:

1.3 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

تشير نتائج الدراسة إلى أن النمط الإتصالي السائد في المؤسسة يفسر ما قيمته 51% من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، أين يفرض بيئة عمل معينة ويحدد نوع المناخ التنظيمي المعتمد والذي يتعايش معه العمال يوميا، وقد أفضت نتائج هذا المحور إلى ما يلي:

- يعتمد المركب على الاتصال الرسمي في إنجاز وتنظيم وتنسيق جميع الأنشطة المتعلقة بالعمل أو تلك المتعلقة بتسيير كوارده البشرية، وهي السياسة القانونية الوحيدة المعتمدة من طرفه في إطار السياسة العامة لشركة الأم سوناطراك، والتي تحرص على تقنين جميع الأنشطة الاتصالية داخل فروعها بما فيها مركب (GL1K)، في حين يقيد المجمع الاتصال الخارجي على المستخدمين المصرح لهم بذلك فقط، وتسجيل أي تجاوزات في هذا الصدد يعرض صاحبها للمساءلة القانونية وحتى المتابعة القضائية.
- يشعر المبحوثون خاصة من فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ والذين يمثلون الأغلبية الساحقة من العمال بالرضا عند استخدامهم لكل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا في تعاملاتهم داخل المركب وذلك بنسبة فاقت: 80% وهو هو ما يفرض احترام القانون الداخلي للمؤسسة من خلال تكوين علاقات رسمية ذات حدود واضحة مع الزملاء وخاصة مع الرؤساء من جهة، وكذا القدرة على تكوين علاقات الصداقة في محيط العمل كمتنفس لممارسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية من جهة أخرى، والتي تسمح باختصار بعض المراحل البيروقراطية والتسريع من عملية تنفيذ وإنجاز المهام المطلوبة.
- تصدر وسائل الاتصال الشفوية قائمة الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما مقارنة بالوسائل الإلكترونية التي احتلت المرتبة الثانية والوسائل المكتوبة ذات المرتبة الثالثة حسب رأي أغلبية أفراد عينة الدراسة.
- أغلبية المبحوثون بالمركب يتحصلون على المعلومات المتعلقة بالعمل من الإدارة عن طريق مسؤوليهم المباشرين بنسبة فاقت: 60%، وهي نسبة جد هامة لمؤسسة بحجم مركب (GL1K) والذي يضم ما يقارب 800 عاملاً وعاملة، وهو ما يدل على قدرة المؤسسة على التحكم في سير المعلومة بالرغم من تعدد مستوياتها الإدارية، وكذا ضبط الاتصالات غير الرسمية والتضييق على الإشاعات والمعلومات الخاطئة والمفبركة، وهو ما يساعد على الحفاظ على التوازن العام للمؤسسة.
- تبين النتائج حسب رأي أغلبية المبحوثين أنه غالبا ما تصلهم المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب بنسبة بلغت: 56.7%، وهو ما يحقق رضاهم لكن معظمهم اعتبر أن هذه

المعلومة متوسطة الكفاية فقط بنسبة بلغت: 70، بالرغم من حرص الإدارة العليا على تزويد العاملين بها بكافة المعلومات التي تساعد على تنفيذ مهامهم بالشكل المطلوب.

■ أظهرت النتائج أن أغلبية المبحوثين لا يطلعون على مجلة المؤسسة ولا يعيرونها اهتماما بالرغم من حرص الإدارة العليا للمركب على إرسال نسخة إلكترونية منها لجميع العمال، وهذا راجع للإنتاج المتقطع لها مع ضعف الإخراج وعدم الترويج لها بالشكل الكافي داخل المؤسسة وكذا إصدارها بلغة واحدة (الفرنسية) وبالتالي فهي موجهة لفئة محددة فقط وهو ما يفسر عدم الإقبال عليها وعدم رضا العمال عنها.

■ تشير النتائج أن المركب لا يهتم بشكاوى وتظلمات العمال مع وجود قصور في حل الخلافات، بالرغم من وجود مصلحة تعنى بفض النزاعات غير أن أغلبية المبحوثين فضلوا اللجوء إلى النقابة أو المسؤول المباشر بنسبة فاقت 70%، وهو ما يدل على عدم ثقتهم في هذه المصلحة لإنصافهم باعتبارها تمثل المركب، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، والذي يخلق العديد من أوجه القصور في مكان العمل كضعف الإنتاجية وتراجع مستويات الأداء وانخفاض الروح المعنوية.

2.3 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

تشير نتائج الدراسة الميدانية أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يفسر ما قيمته 40.3% من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، وقد أفضت نتائج هذا المحور إلى ما يلي:

■ أكد أكثر من نصف المبحوثين أن أغلب المهام المراد تنفيذها تأتي في صيغة أوامر وتعليمات، الأمر الذي يدل على وجود هامش صغير لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، فأغلب الرؤساء به هم قادة معينون بصفة رسمية، أي أن سلطاتهم ومسؤولياتهم محددة مسبقا وفق مركزهم الوظيفي.

■ يعتبر أغلب أفراد عينة الدراسة بأن منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء، وكذا الرضا عن العمل كما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أقصى أداء ممكن.

■ تشير إجابات أغلب المبحوثين إلى أنهم يستطيعون الاتصال برؤسائهم بشكل مباشر ودون الحاجة لوسيط رقمي أو تقديم طلب رسمي، وهو ما يزيد من عمق العلاقات التي تجمعهم

ويعزز مستوى الثقة بينهم ويولد الشعور بالاحترام والتقدير، وهو ما أكدته ملاحظات الباحثة حول أبواب مكاتب الرؤساء والتي تكون عادة مفتوحة بشكل دائم خلال تواجدهم بها، مع إمكانية الاتصال بهم مباشرة دون الحاجة إلى المرور عبر أمانة المصلحة أو القسم.

■ تظهر النتائج أن أكثر من 70% من العينة المبحوثة تؤكد بأن تأخرهم أو غيابهم عن العمل يتسبب بخصم مباشر من الراتب يتبعه استفسار كتابي للمعني، وهو أمر متوقع من طرفهم وليس بالغريب كون المركب يعتمد على نظام إلكتروني يقوم بتسجيل كل التأخيرات والغيابات آلياً وهو ما يتسبب في الخصم مباشرة دون إذار مسبق وبغض النظر عن التبرير المقدم، ويولي مدير المركب أهمية كبيرة لتنفيذ هذا الإجراء أين لم يمنح للرؤساء السلطة التقديرية لحسم ذلك وهو ما يثير حفيظة العمال وانزعاجهم، وعدم رضاهم على هذه السياسة المتبعة في حقهم أين يعتبرونه تشدداً كبيراً من طرف المدير لعدم أخذه بالمرونة الواجبة في مثل هذه الحالات.

■ تبين النتائج بأن المركب لا يعتمد سياسة المراقبة الذاتية وأن الزيارات التفقدية التي يجريها الرؤساء تتسبب بالانزعاج وعدم الرضا لأغلب أفراد عينة الدراسة، الأمر الذي يدل على عدم ارتياحهم وتخوفهم باعتبارهم موضع اختبار ومراقبة دائمة، إذ يعتبر أغلبهم أن الهدف من هذه الزيارات المفاجئة هو تصيد الأخطاء والهفوات مع إمكانية تعرضهم لتوبيخ شفهي أمام باقي الزملاء، خاصة وأنهم لا يحظون بالدعم والمساندة الكافية من طرف رؤسائهم المباشرين.

■ تظهر النتائج أن الرؤساء بالمركب يميلون إلى إلقاء اللوم والتخلي عن مسؤوليتهم عند حدوث مشكلة تتعلق بالعمل، أين يتحمل المرؤوسون مسؤولية أي خلل أو عطب في العمل ولا يتوقعون أن يدافع عنهم مسؤولوهم وهو الأمر الذي يثير غضبهم واستياءهم ويتسبب في حدوث النزاعات والخلافات بينهم لعدم تحلي المسؤول بمبادئ روح الفريق الداعمة والمساندة لأعضائها، وهو ما يخلق بيئة عمل مضطربة، غير متوازنة، مُحبطة وغير فعالة.

■ يعتقد أغلب أفراد عينة الدراسة أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو مزيج بين النمطين الديكتاتوري والديمقراطي، حيث تجمع بينهم وبين رؤسائهم علاقات اجتماعية مرنة تتسم بالانسجام والتفاهم والاحترام المتبادل، غير أن هذه العلاقات لا تمنع رؤساءهم من توجيه

التعليمات والأوامر لهم بشكل جدي مع متابعة صارمة لعملية تنفيذ المهام ورفع التقارير السلبية منها أو الإيجابية، أين لا يمكنهم التغطية عليهم أو دعمهم بالشكل الذي يريدونه.

- لم يستطع أغلب أفراد عينة الدراسة حسم أمرهم حول مستوى رضاهم عن العلاقة التي تجمعهم برؤسائهم المباشرين الحاليين، وهذا يرجع إلى تذبذب العلاقة التي تجمعهم حيث يشعرون بالرضا حول بعض الجوانب فقط، فالقوانين الداخلية للعمل تفرض أسلوب عمل محدد يتسم بالجدية والصرامة، وهو ما يحتم على الرؤساء في أغلب الأحيان اتباع النمط الدكتاتوري في تسيير العمل بالرغم من علاقات الصداقة والتوافق والاحترام التي تربطهم بمرؤوسيهـم وهو ما يزيد شعور هؤلاء بالارتباك والتخوف وعدم الرضا.

3.3 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المناخ التنظيمي في المؤسسة يفسر ما قيمته 59% من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي، وهو الدليل على اهتمام الباحثين بمجموع الخصائص البيئية للعمل، والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار في كل مؤسسة، والذي يسمح بتوفير بيئة العمل المناسبة لزيادة الرغبة في الإقبال على العمل، وهو ما يؤثر في سلوك الأفراد والجماعات بشكل يترتب عليه تحقيق الرضا وهو ما ينعكس على أهدافه المؤسسة المستقبلية، ومن أهم نتائج هذا المحور ما يلي:

- يعتبر أغلب الباحثين أن توفر نظام جيد للحوافز والمكافآت يرفع من مستوى أدائهم الوظيفي ويزيد من معدلات الرضا لديهم، هذه النتائج تؤكد عدم رضا أفراد عينة الدراسة على نظام الحوافز المعتمد حالياً من طرف المؤسسة محل الدراسة.
- أظهرت النتائج أن أفراد العينة يعتبرون أن الديمقراطية في التسيير وتكوين علاقات اجتماعية سليمة في العمل مع التمتع بنظام اتصالي جيد بالمركب، من شأنه أن يعزز مشاعر الرضا والولاء والانتماء له، كما يساهم في رفع الروح المعنوية وتوفير الجو الملائم للعمل.
- جاءت إجابات الاستبيان الخاصة بمستوى رضا الباحثين عن الظروف الفيزيائية صادمة، أين اعتبر أغليبيتهم أنها سيئة ولا ترقى إلى المعايير المطلوبة خاصة وأن الشركة الأم سوناطراك تروج لفكرة تبينها العديد من المقاربات الهادفة لتحسين ظروف العمل، والالتزام بالمبادئ الدولية والوطنية في هذا الشأن، غير أن هذه النتائج تتوافق بشكل كبير مع ملاحظات الباحثة والمقابلات التي أجرتها مع العمال والذين عبروا عن سخطهم عن الأوضاع

التي يتعايشون معها يوميا، خاصة من فئتا الإطارات وأعاون التنفيذ والتي تساهم في زيادة مستويات الضغط النفسي المتسببة في ارتفاع درجة اللارتياح والتعب والقلق.

■ حرص المركب على إدماج كوادره البشرية وكذا زيادة مهاراتهم التقنية والفنية لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم الحالي، أو من أجل تجهيزهم للوظائف المستقبلية بما في ذلك تحسين قدرتهم على الاتصال والتسيير والقيادة، حيث يتم تصميم دورات تكوينية متنوعة عامة ومتخصصة والتي تتناسب واحتياجاتهم عادة ما تكون إجبارية، وقد أجاب أغلب أفراد عينة الدراسة بأنهم يشاركون في البرامج التدريبية كلما أتيحت لهم الفرصة لذلك.

■ يحتل مركب (GL1K) بالعديد من المناسبات الوطنية والدينية أو بتلك المناسبات الخاصة به، وعلى رأسها حفلات التكريمات الخاصة بالعمال من كل سنة والتي تتزامن واحتفالات المؤسسة الخاصة بها، وهذا حسب إجابات معظم أفراد عينة الدراسة والتي تعتبر من أهم التحفيزات المعنوية على مستوى المركب، وتساهم بشكل كبير في تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم ودوافعهم النفسية والاجتماعية من العمل، وهو ما يساهم في تبني المشاعر الإيجابية نحو المركب، كما يعتبرها البعض فرصة لتكوين علاقات الصداقة والتقرب بين الزملاء أو الرؤساء، والاتصال بهم بشكل مباشر دون الخضوع إلى الرسميات المعتادة.

■ تؤكد الشواهد الإحصائية للاستبيان وحسب ملاحظات الباحثة أن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على فضاءات أو مرافق تتيح التجمعات غير الرسمية للعاملين بها، الأمر الذي يدل على عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاتصالات غير الرسمية، والتي تعتبر ضرورة ملحة وشرط من شروط تحقيق الرضا الوظيفي، كون الإنسان بطبعه كائن اجتماعي يميل إلى العمل في بيئة حاضنة للاتصالات غير المتعلقة بالعمل والتي تساعد في تكوين علاقات الصداقة، لأن غير ذلك قد يتسبب في خلق بيئة عمل غير مريحة تسبب العديد من الأمراض النفسية والجسدية، فمعظم الدراسات تؤكد على أن العمل المرن وثقافة التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية داخل المؤسسة من أهم مؤشرات تحقيق الرضا الوظيفي.

■ يؤكد أغلبية المبحوثين والذين قاربت نسبتهم 80% بأنهم سوف يقومون بتغيير مكان عملهم بالمؤسسة محل الدراسة إذا أتيحت لهم الفرصة، وهو ما يعكس انخفاض رهيب في مستويات

الولاء والذي يعتبر من أهم مؤشرات عدم الرضا، وقاموا بتبرير ذلك بطموحهم في الحصول على راتب أفضل والذي اعتبروه أهم سبب لهجرة مناصبهم الحالية، كذلك الرغبة في تخفيض ساعات العمل وكذا توفر مناخ تنظيمي أفضل من ذلك الموجود بالمركب، هذه النتائج تتوافق وإحصائيات عام 2018¹ والتي شهد المركب خلالها هجرة للعديد من كوادره البشرية لصالح شركة توتال (TOTAL) الفرنسية رغبة منهم في الحصول على راتب أعلى مقارنة بما يتقاضونه في نفس المنصب الذي يشغلونه بالمركب، رافضين سياسة الوفاء التي تعتمدها إدارة الشركة الأم سوناطراك والمبنية على حتمية التدرج في المناصب ونقل مهام جديدة كشرط أساسي لرفع الأجور.

4.3 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة:

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن سياسة التحفيز المعتمدة في المؤسسة تفسر ما قيمته 67% من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي وتمثل أعلى نسبة مقارنة بمتغيرات الدراسة الأخرى وهو الدليل على اهتمام الباحثين بمختلف التحفيزات المعنوية والمادية والتي تلعب دورًا كبيرًا في رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وكذا تساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم وبيئة العمل المناسبة لزيادة الرغبة في الإقبال عن العمل، وقد أفضت نتائج هذا المحور إلى ما يلي:

- يعتمد المركب على تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز المادية والمعنوية حسب رأي أغلبية عينة الدراسة، مع اهتمامها بالحوافز المادي أكثر من المعنوي، أين تعتمد على سياسة تقاسم الأرباح السنوية وتعميم الاستفادة من المكافآت الفردية الدائمة، والتي تتم بالتناوب بغية رفع رواتب العمال بشكل تدريجي وهو ما يعتبره معظمهم غير كاف لتحقيق رضاهم.
- يعتبر أغلب الباحثين أن الحرص على تقديم أقصى أداء ممكن من شأنه أن يضمن الحصول على مختلف الحوافز والمكافآت لكن الإشكالية تكمن في الاعتبار والمعايير غير الموضوعية التي يعتمدها المركب لتوزيعها، حيث تعتمد المؤسسة على الرؤساء لتقييم مرؤوسيه من أجل الحصول عليها، وهو ما ساهم في انتشار العديد من المظاهر السلبية بالعمل كالمحاباة والتملق للرؤساء والوشاية بزملاء العمل والتي تعتبر من أسوأ مظاهر الفساد الإداري، وقد أكدت النتائج حسب رأي الأغلبية من الباحثين أن توزيع المكافآت الفردية من

¹ حمزة كحال، آلاف العمال يفرون من سوناطراك إلى شركات أجنبية، متاح على الموقع: <https://www.alaraby.co.uk> ، بتاريخ: 2018/05/17، تاريخ الاطلاع عليه: 2023/01/03، الساعة: 11:35.

كل سنة يتسبب في كل مرة في حدوث خلافات مع الرؤساء أو بين الزملاء بنسبة: 68.4%، وقد يصل الأمر أحيانا إلى طلب بعض الأفراد إلى تغيير المصلحة التي يشغلون بها، وهو ما يؤدي إلى زعزعة العلاقة بين العمال في جميع المستويات التنظيمية، وكذا زيادة وتيرة الصراعات والخلافات حول أحقية الحصول على هذه الامتيازات المادية.

■ جاءت النسب المتحصل عليها والخاصة بالمكافآت الجماعية السنوية إيجابية نوعا ما، مقارنة بالمكافآت الفردية أين يعتبر أغلب أفراد عينة الدراسة أن هذا النوع من التحفيز يساهم في تعاون العمال وتضافر جهودهم وذلك برفع مستويات الأداء العام، والذي من شأنه أن يحقق للمركب معدلات أرباح مرتفعة، وهو ما يعود بالفائدة على جميع العمال، حيث تزيد نسبة استفادتهم كلما زادت نسبة الأرباح، في حين ترى نسبة مهمة أن مثل هذه المكافآت تؤدي إلى تهاون وتخاذل العمال واتكالهم على الآخرين لإنجاز أعمالهم، لتأكد من حصولهم على هذه المكافأة بغض النظر عن المجهود أو المساهمة المقدمة من طرفهم.

■ أكدت النتائج كذلك عدم رضا العمال خاصة من فئة التنفيذيين عن المعايير المعتمدة في توزيع الحوافز المادية الجماعية، أين قاموا بالاتصال المباشر مع مدير المركب عن طريق نقابة المؤسسة وتقديم العديد من الاقتراحات والشكاوى التي أرسلوا نسخة منها إلى الشركة الأم سوناطراك، من أجل دعم المستويات التنظيمية الأقل تصنيفا بالمركب ورفع نسبتهم من الأرباح التي تتحصل عليها المؤسسة بفضلهم حسب رأيهم، كونهم هم من يقوم بجميع الأعمال التنفيذية والتي عادة ما تكون في ظروف فيزيقية جد سيئة، لذلك يرون أنهم الأحق بها باعتبار أن دخلهم هو الأضعف مقارنة بفتي الرؤساء والإدارات.

■ يعتبر أغلبية العمال أن معايير التقدم المهني المعتمدة بالمركب تحيد عن الموضوعية، حيث يتم منح الترقية بالدرجة الأولى حسب الأقدمية، أو عند إعادة الهيكلة وفي بعض الحالات عند شغور المنصب وليس نظير الكفاءة المهنية.

5.3 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المعوقات الاتصالية في المؤسسة تفسر ما قيمته 51% من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي، وتبين نتائج هذا المحور ما يلي:

- أكد أغلبية المبحوثين على وجود العديد من المعوقات الاتصالية داخل المركب، والتي تحول دون قيامهم بواجباتهم بالشكل المطلوب وعلى رأسها تعدد المستويات الإدارية، وهذا راجع لهيكلية التنظيم أين تتركز جميع السلطات في المستويات العليا، أين لا يمنح المركب عماله الصلاحيات لممارسة مهامهم أين يضطرون إلى الرجوع إلى الإدارة العليا في كل مرة من أجل اتخاذ قرارات بسيطة، وهو الأمر الذي يستغرق عادة وقتا طويلا.
- كما اعتبر البعض الآخر من العمال أن اعتماد المؤسسة على اللغة الفرنسية كلغة اتصالية رسمية بها والتي تفرض على عمالها وجوب التعامل بها أثر بشكل كبير على فهم ووضوح الرسائل والمهام المطلوب منهم تنفيذها، كما يجدون صعوبة كبيرة في الاتصال بمسؤوليهم المباشرين وكتابة التقارير الخاصة بالعمل.
- في حين اعتبرت نسبة هامة من العمال أن اختلاف القيم السائدة واختلاف المستوى التعليمي، من شأنه أن يخلق الكثير من المشاكل مع الرؤساء أو بين الزملاء، نظرا لغياب ثقافة اتصالية وتنظيمية موحدة تساهم في توحيد فلسفة العمل وتقريب وجهات النظر، وتساهم في دعم المنظومة القيمية للعمال بغض النظر عن مستواهم التعليمي أو تصنيفهم الوظيفي أو الجندري أو تمايز خلفيتهم الاجتماعية والثقافية والدينية، وهو ما يساعد على إرساء القيم الإيجابية وتعديل السلوكيات وما يتناسب وأهداف المؤسسة.
- كما عبر العديد من العمال كذلك عن عدم رضاهم عن الوسائل الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة والتي تعتمد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة بشكل أساسي، أين تقوم المؤسسة في كل مرة بتحديث برامجها وفرض استخدامها دون تجهيز مسبق لطواقمها، الأمر الذي يتسبب في حدوث مقاومة من طرف العمال، كما يخلق العديد من المشاكل المتعلقة بكيفية استخدامها خاصة بالنسبة للأفراد ذوي المستوى التعليمي المحدود أو الذين لا يتقنون كيفية استخدام الحاسب الآلي، وعبر أغليتهم على أن مسألة تأخر الردود هو أكثر ما يؤرقهم أين اعتبرها البعض وسيلة للتهرب من العمل، وهو الأمر الذي جعلهم لا يثقون فيها ويفضلون

استخدام الوسائل التقليدية بدلا منها، والتي تقوم على تسليم المهام للمعنيين بطريقة مباشرة لتحميلهم مسؤولية تنفيذ مهامهم.

■ أكد أغلب أفراد عينة الدراسة أن رؤساءهم المباشرين يتصلون بهم خارج أوقات العمل، وعند استفسارنا عن سبب ذلك أكد لنا المبحوثون أن هذا الاتصال غالبا ما تكون متعلقة بالعمل خاصة فيما يتعلق بالأعمال المستعجلة أو حدوث مشكلة تستوجب حضورهم أو عند تنظيم حدث معين، وهو ما يتسبب في إزعاجهم ومضايقتهم وعدم تمكنهم من الشعور بالراحة، حتى بعد فترات العمل الطويلة في حين بررت نسبة قليلة هذه الاتصالات بالعلاقة التي تجمعهم مع مشرفيهم غير متعلقة بالعمل، والتي وصفوها بأنها علاقة صداقة وأنهم دائمو الاتصال مع بعضهم عبر الهاتف أو مواقع التواصل الاجتماعي، وعادة ما تقضي هذه الاتصالات إلى حدوث لقاءات أو ممارسة أنشطة اجتماعية خارج إطار العمل.

■ يعتبر عدم قيام المركب بتوفير المعلومات اللازمة حول حقوق وواجبات العمال من أهم القضايا التي تؤرق العمال وتثير سخطهم واستياءهم، أين عبر غالبيتهم أن المؤسسة لا تولي اهتماما لإعلامهم بمختلف القوانين المستحدثة نظرا لشح المنشورات الموزعة وعدم حرصها على تنظيم الاجتماعات والملتقيات والورشات الخاصة بشرح النصوص القانونية المعتمدة، أين يعاني الكثير من الموظفين من عدم وصول المعلومة إليهم في هذا الشأن حيث تكتفي الإدارة العليا بإرسال نسخة الكترونية عن مختلف القوانين الجديدة إلى الرؤساء الذين لا يقومون عادة بإبلاغ مرؤوسيهم.

■ تتيح المؤسسة محل الدراسة إمكانية اطلاع العمال على مساهم المهني بمجرد تقديم طلب كتابي لمصلحة تسيير الموارد البشرية والذي اعتبره الكثيرون إجحافاً في حقهم لعدم توفرهم على حسابات شخصية خاصة بهم يتم الاطلاع عليها وقت ما يريدون دون المرور بمختلف المراحل البيروقراطية التي عادة ما تستغرق أياما من أجل الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بهم.

■ عبر أغلبية المبحوثين عن رضاهم عن المجهودات التي تبذلها المؤسسة في سبيل تأمين البيانات المتعلقة بهم، وهو الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تعزيز المشاعر الإيجابية

- اتجاهها، لشعورهم بالأهمية التي توليها المؤسسة لكوادرها البشرية، كما أن هذا النوع من الإجراءات يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي ويعزز مشاعر الولاء والانتماء اتجاه المركب.
- سجلت النتائج مستويات متباينة في مستوى الرضا عن طريقة مخاطبة الرؤساء لمرؤوسيهـم وقد أكد أغلب المبحوثين بالرغم من علاقة الاحترام والتقدير المتبادل بينهم وبين رؤسائهم، إلا أنهم أحيانا فقط ما يشعرون بالرضا اتجاه الأسلوب الإتصالي الذي يعتمدونه والذي يتصف بعدم الثبات والاختلاف من موقف اتصالي إلى آخر، وهذا نتيجة الضغوطات التي يتعرض لها الرؤساء من طرف الإدارة العليا لإدارة وتسيير فرق العمل وتنفيذ المهام بالشكل المطلوب ضمن حيز زمني معين.
 - أكد أغلب المبحوثين أن وجود صعوبة في الاتصال بينهم وبين زملائهم يؤثر بشكل أساسي على مستوى أدائهم الفردي والجماعي، كما تتسبب في حدوث خلافات ومشكلات طويلة المدى بينهم مما يولد الشعور بعدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية، أين تغيب في هذه الحالة ديناميكية الجماعة نظرا لصعوبة الاتصال ضمن الفريق الواحد مما يقلل نسب الرغبة في الإقبال على العمل، والتي تنعكس على مستويات الإنتاج والمناخ العام للعمل بالمركب.
 - عبر أغلبية المبحوثين عن عدم اهتمامهم برضا الجمهور الخارجي عن المركب، أين يعتبرون أن سمعة المؤسسة هي مسؤولية الإدارة العليا، وهو الأمر الذي يدل على عدم حصول المؤسسة محل الدراسة على تأييد ودعم جماهيرها الداخلية في إدارة صورتها الخارجية، أين يرى معظمهم أن على المؤسسة الاهتمام أولا بكوادرها البشرية ورعاية مطالبهم من خلال تفعيل استراتيجيات الاتصال وفتح قنوات الحوار بينهم وبين الإدارة العليا، والإصغاء إليهم بشكل جدي يضمن الوقوف على احتياجاتهم وإيجاد حلول لمشكلاتهم وتظلماتهم.

خاتمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية أين يلقي بظلاله على جميع الجوانب التسييرية والإدارية والتقنية، نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف المستويات التنظيمية والتي تتعلق بتسيير المورد البشري والذي يعكس صورة المؤسسة في بيئتها الخارجية، وقد اهتمت هذه الدراسة بالكشف على أهم الأدوار التي يساهم بها الاتصال التنظيمي في تعزيز رضا العاملين بمركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، من خلال إلقاء الضوء على جملة الأبعاد والمؤشرات على غرار الاتصال القيادي الفعال وأنماط ووسائل الاتصال المستخدمة، وكذا السياسات التحفيزية المعتمدة بنوعيتها المادية والمعنوية ونوع المناخ والثقافة التنظيمية السائدة، والتي يلعب فيها الاتصال دورا محوريا في التأثير على الروح المعنوية للعمال، وكذا على تنظيم العلاقات المهنية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الزملاء، خاصة فيما يخص تسوية الخلافات والصراعات فيما بينهم، وهو ما يُترجم في نوع الثقافة الاتصالية التي يتبناها المركب، والتي تساهم في تنمية المشاعر الإيجابية اتجاه المؤسسة وبلورة بيئة عمل مناسبة وتوفير المناخ التنظيمي الملائم من خلال العمل على الحد من العوائق الاتصالية التي تحول دون رضا العمال.

إن مركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة يعتبر من أهم فروع شركة سوناطراك خاصة بعد تطور الأحداث العالمية، وعلى رأسها الحرب الروسية الأوكرانية والتي ألفت بظلالها على جميع أنحاء العالم، أين أصبحت الدول الأوروبية تعول على الجزائر لتعويض النقص في مادة الغاز الطبيعي الروسي، وهو ما زاد الضغط على الموارد البشرية بالمركب من أجل زيادة معدلات الإنتاج بالموازاة مع الصفقات التي أبرمتها الجزائر مؤخرا مع العديد من الدول وعلى رأسها إيطاليا، وهو الأمر الذي أثار حفيظة العاملين بها وتسبب في تراجع مستويات الرضا الوظيفي لدى كوادرها البشرية، وهو ما أثبتته هذه الدراسة نتيجة عدم اهتمام الإدارة العليا بإبلاغهم عن جملة التغييرات التي فرضت عليهم في مدة زمنية قصيرة، دون الأخذ برأيهم أو إعطائهم فرصة لتقديم اقتراحاتهم أو حتى إعلامهم من أجل تحليل الطاقة الاستيعابية البشرية للمركب، وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها من طرف الشركة الأم سوناطراك.

إن جملة التغييرات التي حظي بها المركب على مر السنوات الأخيرة فرضت العديد من الضغوطات على كوادرها البشرية عن طريق مضاعفة الأنشطة والمهام في جميع المستويات التنظيمية، وذلك من أجل بلوغ مستويات الإنتاج المسطرة، كما أن هذه الزيادة في المهام لم ترافقها زيادة في الرواتب أو التحفيزات المادية والتي تعرف أدنى مستويات الرضا اتجاهها حسب هذه الدراسة، أين تحولت المطالبة بتحسينها مسألة

ملحة وضرورية، خاصة وأن العمال أصبحوا يشعرون أن الراتب الذي يتقاضونه لا يتناسب مع المجهود الذي يبذلونه مؤخرا في العمل.

وقد قمنا من خلال هذه الدراسة برصد مستويات منخفضة للرضا الوظيفي، وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بآراء عمالها ومدى قدرتهم على اتباع التغييرات المفاجئة بغض النظر عن ملائمتها أو فعاليتها، كما لا توفر لهم الأرضية اللازمة للتعبير عن المشاكل والمعوقات التي تحول دون أدائهم لمهامهم، أين تستند إلى البيروقراطية الإدارية والتي تعنى بالالتزام باللوائح والأنظمة مهما كانت معقدة وغير ملائمة، وهو ما يستلزم تبني سياسة اتصالية تساهم في تقريب وجهات النظر بين جميع المستويات الإدارية وعدم السماح باتساع الفجوة الاتصالية بين الإدارة والموظف، والتي تعتبر من أهم مؤشرات عدم الرضا بالمؤسسة وذلك من خلال القدرة على الوصول إلى المعلومات والوسائل اللازمة لأداء المهام المطلوبة، وهو ما ينعكس بشكل كبير على تقدير الموظفين لقيمتهم بالمؤسسة.

وفيما يلي بعض التوصيات والاقتراحات التي أفضت بها هذه الدراسة والتي قد تكون منطلقات لبحوث أخرى تتمحور حول الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي ويمكن تلخيصها في:

- تشجيع الاتصال غير الرسمي القائم على بناء علاقات زمالة ودية وإيجابية من شأنه أن يخلق بيئة عمل مريحة تساعد على أداء المهام اليومية بفعالية أكبر، كما يعزز فرص الإبداع والابتكار من خلال توفير الفضاءات التي تسمح بذلك، وهو غير متوفر حاليا بالمركب.
- تنظيم الدورات المتعلقة بدinاميكية الجماعة والاتصال الداخلي وتدريب الموظفين وتعليمهم مهارات التواصل فيما بينهم، لأن العمال سيكونون أكثر إنتاجية حينما يعرفون كيفية التواصل مع زملائهم، كما أنها تعتبر فرصة لبناء العلاقات مع زملاء العمل داخل المركب وخارجه.
- فتح قنوات الحوار بين العمال في المستويات الدنيا والإدارة العليا من أجل خلق بيئة عمل تتوفر على الاحترام والتقدير، والتي تأخذ بعين الاعتبار رضا الموظفين وآراءهم واقتراحاتهم، مع مراعاة الجانب النفسي لاسيما فيما يتعلق بالفروقات الفردية والشخصية.
- تصميم نظام عمل مرّن يحقق معادلة التوازن بين العمل والحياة من حيث نظام الأجور وساعات العمل والإجازات والذي من شأنه أن يحقق الأهداف الفردية والجماعية.

- توفير وسائل وقنوات اتصالية سريعة بين الإدارة والعمال في حالة حدوث مشكلة معينة وذلك من أجل إدارة النزاع والبحث من أجل إيجاد حلول لأي صراع داخل المؤسسة بالسرعة اللازمة بعيداً عن البيروقراطية والإجراءات المعقدة.
- الحرص على الاهتمام بالقادة داخل المؤسسة وفهم سلوكياتهم الاتصالية باعتبارهم ذوي التأثير الأكبر على العاملين بها، ولهم الدور الأبرز في ظهور أنماط سلوكية مختلفة، باعتبارهم القدوة داخل المركب، إذ يجب استغلالهم في تعزيز المشاعر الإيجابية اتجاه المؤسسة، والتي تترجم في سلوكيات تنظيمية مرغوب فيها من طرف المؤسسة كالانتماء والولاء والرضا الوظيفي، من خلال توفير التدريب والتكوين المناسب لهم.
- اعتماد مختلف الوسائل والدعائم الاتصالية لإلقاء الضوء على السياسات العامة للمؤسسة، ومختلف اللوائح القانونية التي تهم العمال مع تقديم الشروحات المفصلة لمعايير منح المكافآت والحوافز المادية، وكذا كيفية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية كالقروض والرحلات الترفيهية والحصول على عمرة، وخدمات الضمان الاجتماعي على غرار التأمينات الطبية والاتفاقيات المبرمة مع العيادات والمستشفيات الخاصة، والتي تهم العاملين بالدرجة الأولى.
- صقل مهارات العمال من خلال برامج التدريب والتكوين الخاصة بتحسين المستوى والتي تصب في عمق اختصاصاتهم من شأنه أن يعزز مشاعر الرضا إزاء العمل الذي يقومون به، وإجراء تشخيص وتقييم شامل لمدى قدرة الموظفين على الاتصال مع زملائهم ومرؤوسيه، وكذا كيفية التعامل مع تكنولوجيات الاتصال الحديثة ومدى تعقيدها بالنسبة إليهم، ثم إقامة دورات تكوينية وتدريبية خاصة بها، وذلك من أجل رفع مستوى التحكم فيها والقدرة على استخدامها.
- ضرورة تصميم أسلوب رقابي يتوافق وتطلعات العمال، والذي تتم فيه عملية التقييم بكل موضوعية وشفافية، مع ضمان مساندة الرؤساء وتحملهم المسؤولية مناصفة مع مرؤوسيه في حالة حدوث مشكلة ما والتكاتف معهم لإصلاحها وإيجاد الحلول المناسبة، باعتبار الرئيس هو الحاضن الأول لمرؤوسيه، وهو الأمر الذي يعتبر من صفات القادة الناجحين ما يضمن لهم ولاءهم ورضاهم عنهم، كما يعزز من مستويات ارتباط ومشاركة الموظفين داخل المركب، وهو ما يخلق استقراراً في العلاقات العامة الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر باللغة العربية:

القواميس:

1. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر للنشر، بيروت، 1994.
2. علي بن حسن الهنائي، المنجد الأبجدي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط4، بيروت، 1986.

الكتب:

1. إبراهيم العيسوي، التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2003.
2. إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعرفة، الإسكندرية.
3. إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993.
4. إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999.
5. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
8. أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1984.
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
10. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
11. أحمد محمد المري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
12. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
13. أحمد مختار عمر، اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
14. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دب، 2008.
15. أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
16. بدري رجاء وحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2000.
17. برنت د روبرت، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بجامعة الملك سعود، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
18. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
19. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. بوفلجة غيات، مقدمة علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2006.
21. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويجية، ط1، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.
22. جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، 1978.
23. حسن القبلي، التعزيز في الفكر التربوي الحديث، دار أمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
24. حسن عماد مكاي، إنتاج البرامج للراديو: النظرية والتطبيق، كلية الآداب، جامعة القاهرة.
25. حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006.
26. حسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1996.
27. حسين حريم، السلوك الإنساني: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
28. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
29. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
30. حليلة عبد الفتاح شهاب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995.
31. حميد جاعد محسن الديلمي، اللافي إيدريس عبد القادر، أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الإعلامية، منشورات قار يونس، بنغازي، 2008.
32. الحوات علي، النظرية الاجتماعية: اتجاهات أساسية، منشورات فاليثا، مالطا، 1998.

33. خالد حامد، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
34. خالد ياسين الشيخ، نشأة الإدارة ومراحلها وتطوراتها، المعهد العالي للتنمية، جامعة دمشق، 2015.
35. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
36. خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
37. دم، المنجد الأبجدي، باب أسس، ط4، المؤسسة الوطنية للكتاب، بيروت، د.س.ن.
38. رابع العايب، الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 29، جوان 2008.
39. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
40. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
41. رفاعي رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، دس.
42. رماش برينة، اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق، دار الأيام، عمان، الأردن، 2020.
43. زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
44. سالم الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار فاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
45. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
46. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
47. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
48. السيد الحسني، النظرية الاجتماعية وبحث التنظيم، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1977.
49. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
50. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
51. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
52. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
53. صلاح الشينواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
54. صلاح بيومي، حواجز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
55. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
56. طاهر مرسى عطية، فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية، مصر، دس.
57. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
58. عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1967.
59. عبد الله مساعد سعد، معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، دار العلوم للطباعة والنشر، 2003.
60. عبد المجيد نشواتي، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1991.
61. عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.
62. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، درا زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
63. العثيمين فهد بن سعود، الاتصالات الإدارية، دار يثرب، المدينة المنورة.
64. العربي دخموش، اقتصاد المؤسسة، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.
65. العساف الح بن أحمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010.
66. علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
67. علي محمد عبد الوهاب، معوقات الاتصال في الجماعات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993.
68. عمار بوحوش، محمد محمود الزنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1999.
69. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
70. عويد المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1993.
71. فاتن عوض الغزو، القيادة الإدارية والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
72. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان، 2005.
73. فاكر الغرابية وآخرون، الإساءة ضد الأطفال في مجتمع الإمارات: دراسة ميدانية على عينة من الأطفال المواطنين والمقيمين، مؤسسة دبي لرعاية النساء والأطفال، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
74. فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1967.
75. فضيل دلبو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
76. فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1997.

77. كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
78. كعباش رابع، علم اجتماع التنظيم، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006.
79. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
80. ماجدة العطية، سلوك المنظمات: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
81. ماهر عودة الشمالية وآخرون، الإعلام الرقمي الجديد، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
82. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
83. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، عمان، الأردن.
84. محمد الصيرفي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة والنشر الإلكترونية، الرياض، 2003.
85. محمد الفتاح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
86. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعات الحديثة، الإسكندرية، 2004.
87. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
88. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل، عمان، 2002.
89. محمد فخري راضي، دور الإعلام في تنشيط الحراك السياسي العربي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
90. محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
91. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، دن، القاهرة، 2003.
92. محمود حسن إسماعيل، مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.
93. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
94. مدني علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، 2000.
95. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1990.
96. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د.م.ن، الجزائر، 1992.
97. مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
98. ممدوح محمد خيرى هاشم، مشكلات البيع الإلكتروني عن طريق الأنترنت في القانون المدني، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
99. منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
100. منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، 1984.
101. منيف لكلل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات، المثقف للنشر والتوزيع الجزائر، 2018.
102. مهدي حسين زويلف، علي محمد عمرالعضايلية، إدارة المنظمات: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
103. مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد حراوي وآخرون، دار القبة، الجزائر، 2004.
104. موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
105. موفق عدنان الحميري، أمين أحمد المومني، هندسة الموارد البشرية في نجاعة الفنادق: أفكار حديثة وروية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
106. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002.
107. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلي مقارنة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
108. نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، بيروت، 1997.
109. هاشم راضي جثير العوادي، التعزيز، دار هارون للنشر والتوزيع، العراق، 2003.
110. هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الأزريطية، الإسكندرية، 2000.
111. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات والنظم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998.

الرسائل والأطروحات:

1. أبو جبل مطيع موسى، أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظات غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2005.

2. أثير محمد أبو زنيد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
3. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005-2006.
4. إيمان الحنيطي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2000.
5. إيمان الحنيطي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2000.
6. إيناس فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمديرية مكة المكرمة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
7. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، العربية السعودية، 2009. نقلا عن لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
8. إيهاب إبراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
9. إيهاب إبراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
10. بوكرش بسمه، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، 2011-2012.
11. بوودن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك-وحدة فرجيوة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
12. جميلة كتفي، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015.
13. حجاج حسان، الاتصال الحداثي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق قسنطينة 02، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص العلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، 2009-2010.
14. حمود صالح الحربي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994.
15. خالد نايلي، إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، رسالة ماجستير (منشورة)، تخ: الاتصال وإدارة الأزمات، قسم: علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة، 2012-2013.
16. خليل علي خليل أبو الجراد، الانتماء والرضا وعلاقتهما بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
17. الدخيل محمد بن علي أحمد، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، كلية الإعلام، جامعة فلسطين، 2016-2017.
18. رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.
19. رندة مقبول، درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003.
20. رياض علي القطراوي، سلوك المخاطرة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في محافظات غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

21. سالم عواد الشهري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، المملكة العربية السعودية، ص 16. نقلا عن لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
22. سعاد عبد الوهاب، أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2015-2017، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 03، 2017-2018.
23. شفا السقا، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية: حالة دراسية وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
24. صالح البلادي، الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، 2009.
25. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (منشورة)، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2009.
26. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
27. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
28. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف (CPG) عين سمارة قسنطينة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007-2008.
29. قوادري رشيد، دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة المؤسسات العمومية للمباني الصناعية والنحاس -باتيسيك- وحدة عين الدفلى، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2016-2017.
30. كريمة بوطبة، الاتصال المؤسسي بين حق العامل في الإعلام وسياسة المؤسسة: دراسة حالة مجمع سونلغاز، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم علوم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2015/2016.
31. لخضر بوعلي، الرضا الوظيفي وأثره على دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية: دراسة ميدانية على مستوى ثانويات الشلف، رسالة ماجستير (منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2009.
32. متعب جابر خيراني، نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية دراسة حالة بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.
33. مسعود حساني، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة: دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020.
34. وجدي أحمد محيسن، مدى رضا الموظفين العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة على أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
35. وهيب بلحاجي، الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع: دراسة وفيية استطلاعية لحالة المجلس الشعبي الوطني 2000-2002، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2002-2003.
36. وهيب مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008.

المقالات:

1. بوالشرش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد 29، جوان 2017.
2. جمال بن زروق، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 01، 02، 2010.

3. حسام الدين محمود فايد، نظرية التشكيل البنائي لدى أنتوني جينز: دراسة تحليلية نقدية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 07، 2020.
4. رابع العايب، الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، جوان 2008.
5. الشريف محمد شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
6. عتيقة حرارية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01، 2013.
7. فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرووسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 16، العدد 02، ديسمبر 2019.
8. لباز بن زيان، شوقي قاسمي، عوائق الاتصال في المؤسسة المدرسية، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 08، 2017.
9. محمد غربي، إبراهيم قلاز، النظرية البنائية الوظيفية: نمو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 18، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، أكتوبر 2018.
10. نبأ الحسن، مي محي، الرضا الوظيفي لدى هيئة تدريس الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث التربوية، العدد 31، العراق، 2011.

المواقع الإلكترونية:

1. أحمد السيد كردي، نظرية الإدارة بالأهداف، مقال منشور على الموقع: <http://thabethejazi.com> ، بتاريخ: 2017/07/10، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/02/15، الساعة: 23:26.
2. أحمد مجدي، النظرية الموقفية لفريد فيدلر، مقال منشور على الموقع: <https://www.maktabtk.com/blog/post> ، بتاريخ: 2018/11/13، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/06/23، الساعة: 8:52.
3. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، متاح على الموقع: <https://pedia.svuonline.org>، تاريخ الاطلاع عليه: 2021/07/04.
4. بوشبور عبد الحميد بن النية عبد الاله، نظريات الاتصال التنظيمي، موقع الحوار المتمدن، العدد 5206، التاريخ 2016/6/27، 8:45، <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=522077>، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/01/19، الساعة: 18:17.
5. رانيا عون، النظرية النسوية، مقال منشور على الموقع: <https://political-encyclopedia.org> ، بتاريخ: 2022/03/06، تاريخ الاطلاع عليه: 2023/01/01، الساعة: 22:11.
6. سارة نبيل، قياس الرضا الوظيفي، مقال منشور على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr49302.html> ، بتاريخ: 2012/05/13، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/01/05، الساعة: 7:53.
7. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 8، 2020، مقال متاح على الموقع: www.alkahraba.com، تاريخ الولوج: 2021/01/24.
8. عقيل خليل ناصر الطفيلي، محاضرة بعنوان: علم النفس العام، على الموقع: <http://www.uobabylon.edu> ، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، جامعة بابل، بتاريخ: 2016/04/27، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2020/11/23، الساعة: 20:36.
9. كوكازح سجا، ما هي العينة العشوائية التطبيقية في بحوث العلاقات العامة، مقال على الموقع الإلكتروني: www.e3arabi.com بتاريخ: 2020/06/08، تاريخ الاطلاع عليه: 2020/12/01، الساعة: 11:28.
10. الكيف، المبنى الرئيسي الجديد لشركة أديداس الرياضية، 2018، متاح على الموقع: <https://alcafe.wordpress.com/> ، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2021/04/03، الساعة: 17:37.
11. مجلة الحيلة السنوية لسونا طراك 2021، موجودة على الموقع: <https://sonatrach.com> ، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/03/15، الساعة: 9:02.
12. محمد صخري، النظرية الموقفية، مقال منشور على الموقع: <https://www.politics-dz.com> ، بتاريخ: 2021/03/31، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/06/22، الساعة: 11:31.
13. مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي، متاح على الموقع: <http://psychology.sudanforums.net/> ، تاريخ الاطلاع عليه: 2021/10/15، الساعة: 22:40.
14. موسوعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، مركب سكبدة للغاز الطبيعي المميع، مقال منشور على الموقع: <http://iqitissad.blogspot.com> ، بتاريخ: 2015/01/02، تاريخ الاطلاع عليه: 2022/10/11.

Les livres :

1. Abdelkrim Bouhafs, **La Communication dans L'entreprise**, Office Des Publication Universitaires, Algérie, 2014.
2. Bonito J, **Interaction and influence in small group decision making**, NY: Routledge, New York, 2012.
3. C. Brassac, **Co-responsabilité cognitive et dissolution de frontières**, Colloque des sciences et des frontières, Nancy, 2001
4. Christian Michon, **Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer, Communication et Oraganisation**, 1994, mise en ligne le 26 MARS 2012.
5. Dave Hemsath, Leslie Yerkes, **301 ways to have fun at work**, Berrett Koehler Publishers, San Francisco, 1997.
6. Deetz Stanley, **Transforming Communication**, transforming Business, Hampion Press, 1998.
7. Frederic M. Jablin and Linda Putnam, the **new handbook of Organizational Communication**, SAGE Publications, New York, 2001.
8. J. S. Wrench, N. Punyanunt-Carter, **An introduction Organizational Communication**, Lardbucket.rg, 2014.
9. Jean Marie Peretti, **Ressources Humaines**, 5ème édition, Librairie Vuibert, 1998.
10. Jean-Pierre Lehnisch, **La communication dans l'entreprise**, 5ème édition, maison Vendome, Paris, 2004.
11. Kreps. G, **organisational communication : theory and practice**, New York, Longman, 1990.
12. KUNSCH, M. M. K, **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**, São Paulo, Summus, 2003, p. 150
13. Laflamme Marcel, **Le management approche systémique : théorie et cas**, 3ème édition, Gaétan Morin, Canada, 1981.
14. Lakhdar Sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2ème édition, Paris, De Boeck Université, 2001.
15. Lawrence PR et Lorsh JW, **Adapter les structures de l'entreprise et organisation**, les éditions d'organisations, Paris, 1973 .
16. Lucien Sfez, **Dictionnaire Critique De La Communication : communication et organisation**, Tomel, Wassily Kandinsky, Paris, 1993.
17. Madelin Grawitz, **méthodes des sciences sociales**, 2^{Ed}, dalloz, paris ,1986.
18. Paul Spector, **Job Satisfaction Application : Assessment ; Causes ; and Conséquences**, Sage Publications, New York, 1997.
19. Riel, C., **Principles of Corporate Communication**, Hemel Hempstead, Prenntice-Hall, 1995, p 15.
20. Robert Hoppok, **Job Satisfaction**, Harper, New York, 1935.
21. Robert Papin, **l'art de diriger**, Dunod, Paris, 1995.
22. Steve M Jex, **Organitional Psychology : a scientist practioner approach**, John wiley and sons, New York, 2002.
23. TORQUATO, G., **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002, p. 35.
24. W. Charles Redding, George A. Sanborn, **Business and Industrial communication : a source book**, Harper and Row, New York, 1964.

Les thèses :

1. Alice Zozima, **le monde des communications organisationnelles : pratiques et recherche : Une étude généalogique**, France et Brésil, Thèse de doctorat (publier), Sciences de l'informations et de la communication, Université de Toulon, universidade Sao Paulo (brésil), 2017/2018.
2. Christine Bastien, **Femmes cadres: Obstacles et facteurs de réussite dans la progression de carrière, relation intergroupe**, Thèse de doctorat (publier), Département de communication, université d'Ottawa, Canada, 2011.
3. Jennifer S Skibda, **Personality and job satisfaction**, Master thèse, University of Wisconsin-stout, New York, 2002.
4. Katia Iglesias Rutishauser, **L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail**, Thèse de doctorat (publier), université de Genève, 2010/2011

Les articles :

1. Ambady Nalini and Rosenthal Robert, **nonverbal communication**, Encyclopedia of mental Health, volume 2, Academic press, 1998.
2. Claude Shannon, **A Mathematical Theory of communication**, The Bell Technical Journal, vol 27, 1948.
3. DW Organ and JP Near, **Cognition vs affect in measures of job satisfaction**, International Journal of Psychology, vol 4.
4. Elizabeth Jones and others, **Organizational Communication: Challenges for the New Century**, Communication, Volume 54, Issue 04, 10/01/2006.
5. Linda Putnam, Michael E. Pacanowsky, **Communication and Organization: An Interpretive Approach**, European Group for Organization Studies, volume 05, Issue 04, Beverly Hills, 1983.
6. Marie Hélène W Estephan, **Le Guide De La Communication D'entreprise**, 3ème édition, Paris, 2001.
7. Oberiri Destiny Apuke, **Another look at mapping the theory: seven traditions in the field of communication theory**, International Journal of International Relations: Media and Mass Communication Studies, vol 4, n02, 2018.
8. Stacia Wert-Gray and others, **Research topics and methodological orientations in organizational communication : A decade in review**, communication studies, volume 42, Issue 02, 01/06/1991.
9. Thomas A Wright, **The emergence of job satisfaction in organizational behavior : A historical overview of the dawn of job attitude research**, Journal of Management history, Bradford, vol 12, n°3, 2006.

Web site:

1. Bertrand Parent, **Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis**, Communication et organisation [En ligne], 25 | 2004, mis en ligne le 10 octobre 2017, consulté le 08/08/2022. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2958> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation,2958.
2. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, **qu'est-ce que la communication organisationnelle dans un pays de contact**, article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-societes-2004-1-page-79.htm> .

ملاحق الدراسة

■ **بلمير سارة**

- المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- إمكانية وضع العلامة (X) لعدة اختيارات لنفس السؤال بشرط عدم تناقض الإجابة.

محاور الاستمارة:

المحور الأول: البيانات الأولية

1. الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2. السن:

☐

25 - 35 سنة

☐

أقل 25 سنة

☐

46 سنة فما فوق

☐

36 - 45 سنة

3- المؤهل العلمي:

4- الأقدمية في العمل:

☐

06 - 10 سنوات

☐

أقل أو يساوي 05 سنوات

☐

16 سنة فما فوق

☐

11 - 15 سنة

المحور الثاني: اتجاهات الاتصال التنظيمي (الأنماط والوسائل السائدة)

5. ما هو نمط الاتصال الذي تفضل استخدامه في تعاملاتك داخل المؤسسة؟

☐

النمطين

☐

غير رسمي

☐

رسمي

6. قم بترتيب الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف المؤسسة؟

☐

ملتقيات

☐

هاتف

☐

اجتماعات

☐

ملصقات

☐

تقارير

☐

لوحة إعلانات

☐

مواقع التواصل الاجتماعي

☐

تطبيقات المؤسسة

☐

وسائل إلكترونية: البريد الإلكتروني

أخرى تذكر:

7. هل تحصل على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من طرف:

☐

أطراف خارج المؤسسة

☐

الزملاء

☐

الإدارة

8. هل تقوم بالاطلاع على جريدة المؤسسة (Le Gazier)؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

غالبا

☐

دائما

أيا كانت الإجابة: لماذا؟

9. هل تصلكم المعلومات المتعلقة بالعمل في التوقيت المناسب؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

غالبا

☐

دائما

إذا كانت الإجابة بنادرا، أحيانا. ما هو السبب حسب رأيك؟

10. هل تعتبر المعلومات المقدمة إليك لأداء عملك:

☐

غير كافية

☐

متوسطة الكفاية

☐

كافية جدا

11. حسب رأيك: هل تهتم الإدارة العليا بمختلف شكاوى وتظلمات العمال؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

غالبا

☐

دائما

12. عند حدوث مشكلة ما في العمل: ماهي جهة الاتصال الأولى التي تلجأ إليها؟

☐

مصلحة علاقات العمل (RT)

☐

النقابة

☐

المسؤول المباشر

☐

مفتشية العمل

المحور الثالث: علاقة نمط الإشراف بالسائد بالمؤسسة بالرضا الوظيفي

13. منحك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف مسؤولك المباشر يشعرك بـ:

☐

بذل المزيد من الجهد

☐

الشعور بالانتماء

☐

الرضا عن العمل

14. هل تأتيكم المعلومات الخاصة بأداء مهامكم من طرف المشرفين في شكل:

☐

اقتراحات قابلة للمناقشة

☐

طلبات

☐

أوامر وتعليمات

15. اتصالك بمسؤولك المباشر يتم عن طريق:

☐

تتصل به مباشرة

☐

وسيط رقمي

☐

طلب كتابي

16. تأخر ك عن العمل يتسبب في حصولك على:

إعذار شفوي ☐ خصم من الراتب ☐ لا يتسبب بشيء ☐

17. غيابك عن العمل بدون مبرر يعرضك من طرف مسؤولك المباشر إلى:

استفسار كتابي ☐ استفسار شفهي ☐ لا ينتبه لغيابك ☐

18. الزيارات التفقدية من طرف مسؤولك المباشر تشعرك بـ:

الرضا ☐ الانزعاج ☐ لا أستطيع التحديد ☐

19. عند حدوث مشكلة ما في العمل هل يقوم مسؤولك المباشر بـ:

مساندتك ☐ التخلي عنك ☐ إلقاء اللوم عليك ☐

20. حسب رأيك ما هو نمط الإشراف المعتمد في المؤسسة؟

النمط الديكتاتوري ☐ النمط الديمقراطي ☐ النمط التسبيبي ☐

21. ما هو مستوى رضاك على العلاقة بينك وبين مسؤولك المباشر؟

غير راض جدا ☐ غير راض ☐ لا أستطيع التحديد ☐ راض ☐ راض جدا ☐

المحور الرابع: مساهمة المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي

22. حسب رأيك ما هي العوامل التي تزيد من رغبتك في الإقبال على العمل؟

العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل ☐ نظام اتصال جيد بين الإدارة والعمال ☐

الديمقراطية في التسيير ☐ نظام جيد للحوافز والمكافآت ☐

أخرى تذكر:

23. كيف تصف ظروف العمل الفيزيائية (الحرارة، الإضاءة، التهوية) بالمؤسسة:

حسنة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

24. هل تقوم بالمشاركة في التربصات التي تبرمجها المؤسسة؟

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

أيا كانت الإجابة: لماذا؟

25. حسب رأيك ماهي الاحتفالات الأكثر تنظيما داخل المؤسسة (رتبها من 1 إلى 4)

وطنية ☐ دينية ☐ تكريمات ☐ مناسبات خاصة ☐

26. هل توفر المؤسسة فضاءات تتيح التجمعات غير الرسمية بين العاملين:

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها:

27. إذا أتيحت لك الفرصة هل ستقوم بتغيير مكان عملك؟

نعم ☐ لا ☐

28. إذا كانت الإجابة بنعم: هل يرجع السبب إلى إمكانية حصولك على:

راتب أفضل ☐ ساعات عمل أقل ☐ مناخ تنظيمي أفضل ☐

أسباب أخرى تذكر:

المحور الخامس: دور السياسة التحفيزية في تعزيز الرضا الوظيفي

29. ما هي طبيعة الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة؟

مادية ☐ معنوية ☐ الاثنين معا ☐

30. حسب رأيك: تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت نظير:

الأداء الجيد في العمل ☐ الخبرة المهنية ☐

فائض في الإنتاج ☐ المبادرات ☐

أخرى تذكر:

31. هل تؤدي المكافآت الفردية إلى:

التنافس بين الزملاء ☐ الخلافات مع الزملاء ☐

الخلافات مع الرؤساء ☐ الرضا على العمل ☐

32. هل تؤدي المكافآت الجماعية إلى:

التعاون بين العمال ☐ التهاون في العمل ☐ الاتكال على الآخرين ☐

33. هل تعتبر أن الترقية في عملك تتم حسب:

الأقدمية ☐ الكفاءة المهنية ☐ إعادة الهيكلة ☐

أخرى تذكر:

المحور السادس: انعكاسات العوائق الاتصالية على تعزيز الرضا الوظيفي

34. ماهي المعوقات الاتصالية التي تصادفك بالمؤسسة؟

☐ اختلاف القيم السائدة	☐ تعدد المستويات الإدارية	☐ اختلاف المستوى التعليمي
☐ الوسيلة المستخدمة	☐ مشاكل مع الرؤساء	☐ اللغة المستخدمة

أخرى تذكر:

35. هل يتصل بك مسؤولك المباشر خارج أوقات العمل:

- دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

36. توفر لك المؤسسة المعلومات الكافية حول حقوقك وواجباتك كعامل بالمؤسسة من خلال:

☐ توزيع النشرات	☐ تنظيم اجتماعات لشرح النصوص القانونية
☐ تنظيم ملتقيات وورشات	☐ لا تقوم بتوفير هذه المعلومات

أخرى تذكر:

37. توفير وتأمين المركب لجميع المعلومات والبيانات التي تخص مسارك المهني يشعرك بـ:

- الرضا عن المؤسسة ☐ الانتماء للمؤسسة ☐ الشعور بالأهمية ☐ لا يهتمني الأمر ☐

أخرى تذكر:

38. هل أنت راضي على الطريقة التي يخاطبك بها مسؤولك المباشر

- دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

أيا كانت الإجابة لماذا؟

39. صعوبة اللغة المستخدمة بالمركب أثرت على:

- فهمك وإدراكك للمعلومات ☐ رضاك عن العمل ☐ أدائك الوظيفي ☐ لم تؤثر ☐

40. صعوبة الاتصال بينك وبين زملائك يؤدي إلى:

- عدم رضاك عن العمل ☐ حدوث خلافات ☐ ضعف الأداء ☐

أخرى تذكر:

41. استعمال الوسائل الحديثة في الاتصال يحقق رضاك عن العمل؟

- دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

42. إذا كانت الإجابة أحياناً، نادراً: هل يرجع السبب إلى:

☐ صعوبة استخدامها	☐ تأخر الردود
☐ تفضل وسائل الاتصال التقليدية	☐ لا تتقن بها

أخرى تذكر:

43. رضا الجمهور الخارجي عن المؤسسة يشعرك بـ:

- الفخر لانتمائك لهذه المؤسسة ☐ الرضا عن المؤسسة ☐ لا يهتمني الأمر ☐

في حالة وجود ملاحظات وآراء أخرى لم تتضمنها الاستمارة الرجاء منكم ذكرها باختصار:

قسم: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

دليل المقابلة للدراسة الميدانية

ففي إطار إعداد أطروحة دكتوراه في ميدان علوم الإعلام والاتصال، سنقوم بدراسة ميدانية حول: مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث قمنا باختيار مركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة (GL1K) كنموذج لدراستنا الميدانية، نرجو من سيادتكم التعاون معنا بالإجابة عن جملة الأسئلة المطروحة في هذا الدليل.

وففي الأخير نقدم لكم بالغ تقديرنا لمساهمتم في خدمة البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د سعي وحيدة

من إعداد الطالبة:

■ بلمير سارة

ملاحظة

المعلومات الواردة في هذه المقابلة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولاً: أسئلة تتعلق بالعوائق الاتصالية بالمؤسسة محل الدراسة (الأسئلة وجهة لرئيسة مصلحة تنظيم وتسيير المعلومات وبعض إطاراتها)

1. هل يمكن أن تشرح لنا أسباب عدم وصول المعلومات الكافية للعمال من أجل أدائهم لمهامهم؟
2. لو توضح لنا من فضلك أسباب حاجة العمال بغض النظر عن رتبهم الوظيفية إلى وسيط من أجل التحدث مباشرة مع مدير المؤسسة؟
3. لو تحدثنا من فضلك عن أسباب اعتقاد العمال بعدم توفير المؤسسة للمعلومات الكافية حول حقوقهم وواجباتهم؟
4. باعتبار أن أغلبية العمال هم من فئة الشباب والمتخرجين حديثاً هل تتكرم وتشرح لنا أسباب اعتماد المؤسسة على لغة -اللغة الفرنسية- لا يتقنها معظمهم؟

ثانياً: العوائق المتعلقة بوسائل الاتصال الحديثة داخل المركب (الأسئلة وجهة لكل من رؤساء المصالح، الإطارات، أعوان التنفيذ)

1. حدثنا من فضلك عن الوسائل الاتصالية الحديثة المعتمدة من طرفكم في نقل المعلومات داخل مؤسستكم؟
 2. ما هي نسبة اعتمادكم على استخدام وسائل الاتصال الحديثة في عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة؟
 3. لماذا لا توجد صفحات رسمية للمركب على الأرضية الرقمية (مواقع التواصل الاجتماعي)؟
 4. هل يقوم المركب ببرمجة دورات تكوينية دورية للعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟ كيف ذلك؟
 5. ما هو شعور العاملين على مستوى المركب بتبني المؤسسة لسياسة الاتصال الحديثة المتمثلة في صفر ورقة؟
- ثالثاً: أسئلة تتعلق بصعوبات الحصول على الحوافز والمكافآت والترقيات بمركب تمييع الغاز الطبيعي -سكيدة (الأسئلة وجهة لرئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية، كما وجهة لبعض الإطارات وأعوان التنفيذ)

1. لو تحدثنا بإيجاز عن أهم المعايير التي يتحصل على أساسها العامل على ما يلي:
 - الحوافز الفردية والجماعية.
 - المكافآت.
 - الترقيات.
 2. لماذا يعتقد أغلبية العمال من كل الفئات أن الترقية تتم عن طريق المحاباة ونوع العلاقات التي تربطهم مع مسؤوليهم المباشرين؟
 3. لو تحدثنا عن أهم المشكلات المترتبة على توزيع الحوافز المادية الفردية؟
 4. ما مدى تأثير الترقية على تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمؤسستكم؟
- رابعاً: أسئلة تتعلق بطبيعة الخلافات والصراعات بمركب تمييع الغاز الطبيعي -سكيدة (الأسئلة وجهة لرئيسة مصلحة علاقات العمل)

1. ما هو معدل الشكاوى التي تلقتها المصلحة خلال السنوات الأخيرة (2022/2020)؟
2. هل يمكن لك أن تشرح لنا أهم العوامل المتسببة في هذه الشكاوى؟
3. هل يتم تقديم الشكاوى مباشرة من طرف المعني أو عن طريق وسيط؟
4. ما هي الوسائل الاتصالية المتاحة للعامل لتقديم شكواه على مستوى مؤسستكم؟
5. هل يقوم العامل المشتكي بتتبع مسار شكواه؟ كيف يتم ذلك؟

شبكة الملاحظة

التاريخ:		مكان الملاحظة:		الساعة:	
		مدة الملاحظة:			
		الملاحظات			
الأبعاد		المؤشرات		موجودة	
		غير موجودة		تخص:	
الظروف الفيزيائية	الإنارة	طبيعية		+	
		اصطناعية		++	
	التهوية	طبيعية		+	
		اصطناعية		+	
	المحيط الحراري	مكيف الهواء		+	
		جهاز التدفئة		+	
	الرطوبة	مرتفعة		+	
		منخفضة			
	الضوضاء	طبيعية		+	
		اصطناعية		+	
الأبعاد		المؤشرات		موجودة	
		غير موجودة		تخص:	
تجهيزات ومعدات المكتبي	التجهيزات المكتبية الأساسية	مساحة المكتب حسب المعايير		+	
		مكتب عادي		++	
		طاولة الحاسوب		++	
		خزانة كبيرة + صغيرة		++	
	كراسي	مريحة		+	
		عادية		++	
		صاحب المكتب		زوار المكتب	

تجهيزات ومعدات المكتبي		التجهيزات المكتبية الثانوية		باب+ نافذة مع الأقفال	++		جميع المكاتب
				أرضية	صلبة	+	المكاتب الخرسانية
					مهترئة	+	المكاتب الجاهزة
				بطاقة الاسم واللقب والوظيفة مثبتة على الأبواب	+		جميع المكاتب
تكنولوجيا الاتصال				ترقيم المكاتب	++		جميع المكاتب
				مشجب (Porte manteau)	++		بعض المكاتب
				حاويات القمامة	++		جميع المكاتب
				ثلاجة صغيرة	+		بعض المكاتب
				نباتات	+		بعض المكاتب
				مستلزمات أخرى (حافظات، أوراق، أدوات الكتابة، قرطاسية الدبابيس...)	+		جميع المكاتب
				المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
				الهاتف الثابت	++		جميع المكاتب
تكنولوجيا الاتصال				حاسوب	++		جميع المكاتب
				ماسح ضوئي	+		مكاتب الرؤساء
				جهاز العرض الضوئي	+		قاعات الدورات
				طابعة	+		مكاتب مستقلة
				شبكة الأنترنت	+		جميع المكاتب
				شبكات الاتصال الداخلي	+		جميع المكاتب
				جهاز لاسلكي (poste radio)	+		المهندسين والتقنيين

الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
السلوكيات الاتصالية	الاتصال الرسمي	++		جميع الفئات
	الاتصال غير الرسمي	++		جميع الفئات
	استخدام تكنولوجيا الاتصال	++		جميع الفئات
	علاقات اجتماعية جيدة	+		جميع الفئات
	علاقات اجتماعية سيئة (متوترة)	+		جميع الفئات
الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
السلوكيات الاتصالية	الاتصال الرسمي	++		جميع الفئات
	الاتصال غير الرسمي	++		جميع الفئات
	استخدام تكنولوجيا الاتصال	++		جميع الفئات
	علاقات اجتماعية جيدة	+		جميع الفئات
	علاقات اجتماعية سيئة (متوترة)	+		جميع الفئات
الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخص:
الأنشطة التعليمية والترفيهية	قاعة محاضرات	++		الاحتفالات الرسمية
	قاعات الدورات التكوينية	++		مبنى (DRH)
	قاعات النسخ والتصوير	+		مبنى (DRH)
	قاعة رياضية		+	جميع العمال
	النادي		+	جميع العمال
	ملعب رياضي	+		غير مجهز

الأبعاد	المؤشرات	موجودة	غير موجودة	تخصص:
الأمن والسلامة	خوذة (casque)	+		الورشات والمنطقة الصناعية
	الأحذية الواقية	+		الورشات والمنطقة الصناعية
	لباس خاص	+		الورشات والمنطقة الصناعية
	القفايزات والنظرات الواقية	+		الورشات والمنطقة الصناعية
	مطافئ الحرائق	++		المباني والورشات
	غرف تغيير الملابس	++		الورشات

مقياس مينيسوتا

رقم	السؤال	راضٍ جداً	راضٍ	لا أستطيع	غير راضٍ	غير راضٍ جداً
1	أهمية العمل الذي أقوم به وقيمته					
2	وضوح مسؤوليات الوظيفة					
3	ملئمة الوظيفة لمؤهلاتي وخبراتي وقدراتي					
4	إشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي					
5	الفرص التي تتيحها الوظيفة لاكتساب معارف ومهارات جديدة					
6	الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل					
7	الفرص المتاحة للابتكار والإبداع في العمل					
8	الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل					
9	الفرص المتاحة لتطبيق آرائي وأفكاري الخاصة في العمل					
10	الإثارة والتنوع في العمل					
11	التعاون السائد بين العاملين في إنجاز العمل					
12	الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين					
13	روح التسامح بين العاملين					
14	عدم التحيز في المعاملة بين العاملين					
15	درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين					
16	الصدق واللطف في التعامل بين العاملين					
17	حرص العاملين على تبادل الزيارات في المناسبات والأعياد					
18	مشاركة العاملين بعضهم بعض في حل مشكلاتهم الشخصية					
19	الفرص المتاحة لإقامة صداقات مع العاملين					
20	علاقاتي مع العاملين بشكل عام					
21	كفاية الراتب لسد احتياجاتي الأساسية (الأكل، الشرب، المسكن)					
22	الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله في العمل					
23	الراتب مقارنة مع أهمية العمل الذي أمارسه					
24	الراتب مقارنة برواتب الزملاء الآخرين					
25	الرفاهية التي يوفرها الراتب					
26	المكافآت والحوافز الإضافية					
27	مقدار الزيادة السنوية على الراتب					

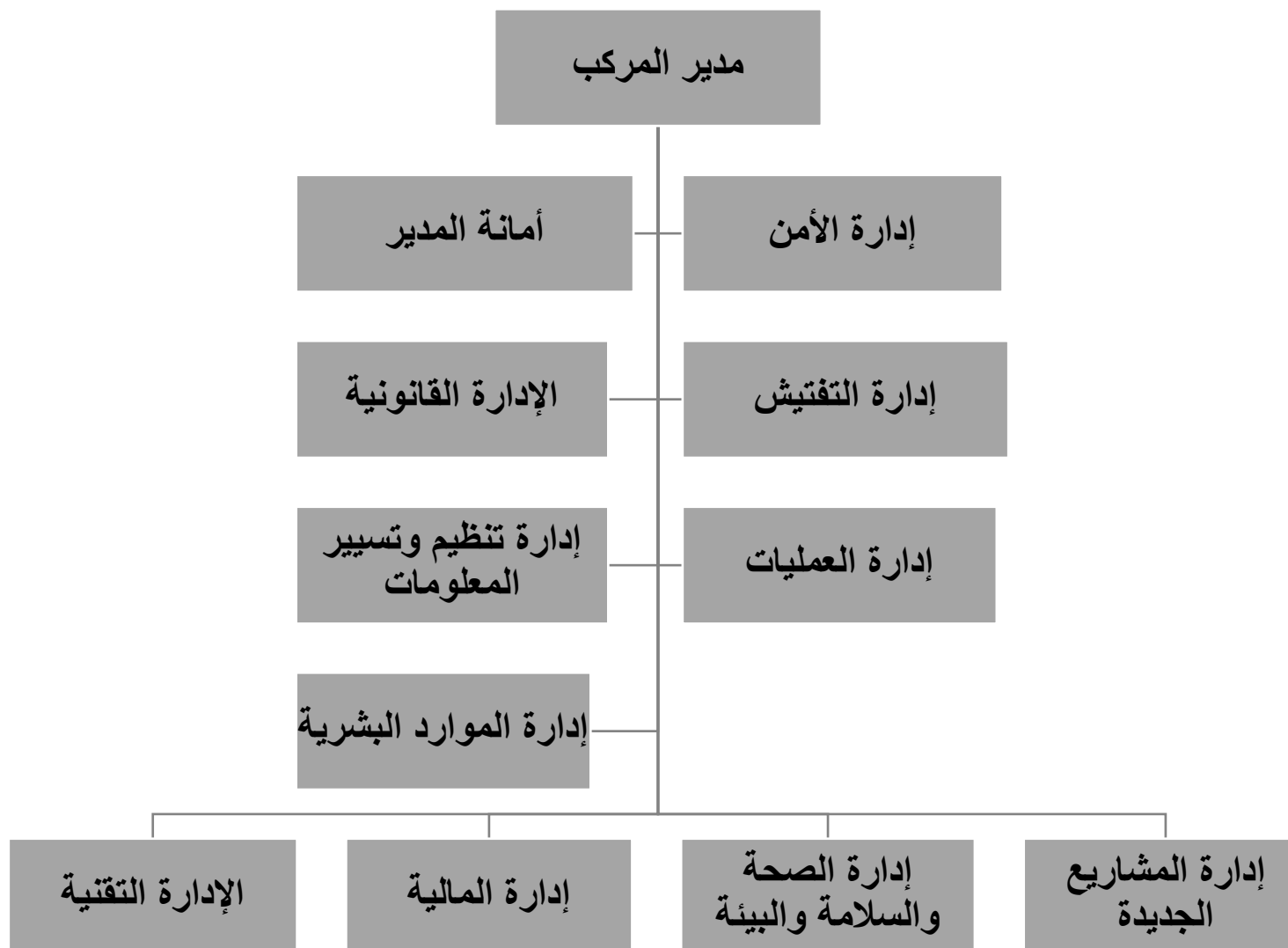
28	المزايا الأخرى: الادخار+تأمين صحي+تأمين على الحياة + السكن
29	الشعور بالاستقرار النفسي
30	دور الوظيفة في تأمين مستقبلي
31	الطريقة التي يتم بها التعيين بوظيفتي أو النقل منها وإليها
32	النزاهة والموضوعية لدى الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات
33	حرص الإدارة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء
34	اهتمام الإدارة بسماع شكاوى وتظلمات العاملين ومحاولة إنصافهم
35	الموضوعية والبعد عن المزاجية في الاستغناء عن خدمات العمال
36	شروط وظروف العمل
37	القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل
38	قدرة الرئيس المباشر على التوجيه والمتابعة
39	العدل والمساواة في معاملة العمال
40	وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة
41	اهتمام الإدارة بالعاملين
42	اهتمام الرئيس المباشر بالإدارة والمقترحات المتعلقة بالعمل
43	تقبل الرئيس المباشر للنقد
44	الاحترام والتقدير الذي أتحصل عليه لقاء أدائي المتميز
45	تفهم الإدارة للظروف الفردية للعاملين واحترام مشاعرهم
46	كفاءة الرئيس المباشر وقدراته
47	معايير الترقية
48	مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة وإتقان العمل
49	تكافؤ الفرص في الترقية
50	الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة
51	فرص العضوية في مجالس ولجان عليا
52	فرص المشاركة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار
53	فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات محلية ذات علاقة بالعمل
54	فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات خارجية ذات علاقة بالعمل
55	الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية
56	فرص العضوية في هيئات عليا محلية ودولية في مجال العمل

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الجامعة
01	أ.د. أوهايبية فتحة	جامعة باجي مختار - عنابة-
02	أ.د. رضوان بلخيري	جامعة العربي التبسي -تبسة-
03	أ.د. بوزيان نصر الدين	جامعة قسنطينة
04	د. بوعبد الله هدى	جامعة باجي مختار - عنابة-
05	د. لبجيري نور الدين	جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

الرقيب اللغوي: الأستاذ: بوديرج حريم

الهيكل التنظيمي لمركز تجميع الغاز الطبيعي (GL1K)



المصدر: وثائق المؤسسة.



PRIME D'INTERESSEMENT

EXERCICE 2015

26 JUL. 2016

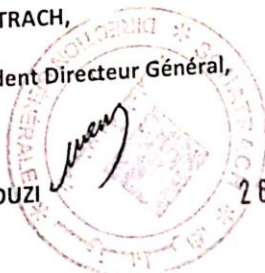


CSP	ECHELLE	BRUT	NET
EXECUTION	9	128 205,13	105 000,00
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
MAITRISE	15	144 078,14	118 000,00
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
CADRE	21	161 172,16	132 000,00
	22		
	23		
	24		
	25		
	26		
	27		
	28		
CADRE SUPERIEUR (PALIER 1)	29	166 056,17	136 000,00
	25		
	26A		
	26B		
	27A		
	27B		
CADRE SUPERIEUR (PALIER 2)	28A	183 150,18	150 000,00
	28B		
	29A		
	29B		
	30A		
	30B		
	31A		
	31B		
	32		
	33		
	34		

P/SONATRACH,

Le Président Directeur Général,

A. MAZOUZI

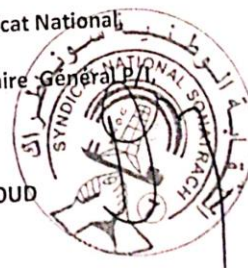


26 JUL. 2016

P/le Syndicat National,

Le Secrétaire Général P/L,

K. DJERROUD





17-11-2019

Grille des salaires de base à compter du 01 janvier 2019

ECHELLE	SALAIRE DE BASE	SALAIRE DE BASE HORAIRE (Plein temps)	SALAIRE DE BASE (Temps partiel) 1/2 Volume Horaire = 20h	SALAIRE DE BASE (Temps partiel) 3/4 Volume Horaire = 30h	SALAIRE DE BASE (Temps partiel) 4/5 Volume Horaire = 33h
01	18 203,50	105	9 102	13 653	14 563
02	19 290,50	111	9 645	14 468	15 432
03	20 450,00	118	10 225	15 338	16 360
04	21 683,00	125	10 842	16 262	17 346
05	23 025,50	133	11 513	17 269	18 420
06	24 384,50	141	12 192	18 288	19 508
07	25 778,00	149	12 889	19 334	20 622
08	27 261,00	157	13 631	20 446	21 809
09	28 830,50	166	14 415	21 623	23 064
10	30 488,50	176	15 244	22 866	24 391
11	32 247,00	186	16 124	24 185	25 798
12	34 113,50	197	17 057	25 585	27 291
13	36 090,00	208	18 045	27 068	28 872
14	38 192,50	220	19 096	28 644	30 554
15	40 408,00	233	20 204	30 306	32 326
16	42 766,00	247	21 383	32 075	34 213
17	45 272,00	261	22 636	33 954	36 218
18	47 916,00	276	23 958	35 937	38 333
19	50 718,50	293	25 359	38 039	40 575
20	53 696,00	310	26 848	40 272	42 957
21	56 847,50	328	28 424	42 636	45 478
22	60 195,50	347	30 098	45 147	48 156
23	63 732,50	368	31 866	47 799	50 986
24	67 491,00	389	33 746	50 618	53 993
25	71 472,50	412	35 736	53 604	57 178
26A	73 550,00	424	36 775	55 163	58 840
26B	75 690,00	437	37 845	56 768	60 552
27A	77 893,00	449	38 947	58 420	62 314
27B	80 166,50	463	40 083	60 125	64 133
28A	82 497,50	476	41 249	61 873	65 998
28B	84 902,50	490	42 451	63 677	67 922
29A	87 381,00	504	43 691	65 536	69 905
29B	89 930,00	519	44 965	67 448	71 944
30A	92 595,50	534	46 298	69 447	74 076
30B	95 258,00	550	47 629	71 444	76 206
31A	98 080,00	566	49 040	73 560	78 464
31B	100 902,50	582	50 451	75 677	80 722



FORMULAIRE D'EVALUATION POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL

MANAGER (Chef de Service et plus)

**EXERCICE
2018**

Matricule :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Echelle :

Date de nomination :

Activité/DCP/DC : LQS

Division : GNL&GPL

Direction : GL1K

CONSIGNES :

1- **Barème** : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2- Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points, et n'a aucune appréciation en "**Insuffisant**" est éligible à une AI.

**FORMULAIRE D'EVALUATION
POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL**

MANAGER (Chef de Service et plus)

**EXERCICE
2018**

Matricule : 02368E

Avis de l'Évaluateur (Chef de Département et plus)

Nom :		
Prénom :		
Fonction :		
Score Total :		
Décision d'attribution :	Oui : ☒	Non : ☐
Commentaires :		
Date :	Visa :	

Avis des Ressources Humaines

Nom :		
Prénom :		
Fonction :		
Avis sur la proposition d'AI :	Accord : ☐	Pas d'Accord : ☐
Commentaires :		
Date :	Visa :	

Avis du (N+1) de l'Évaluateur

Nom :		
Prénom :		
Fonction :		
Décision d'attribution de l'AI :	Acceptée : ☐	Rejetée : ☐
Commentaires :		
Date :	Visa :	

FORMULAIRE D'EVALUATION POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL

MANAGER (Chef de Service et plus)

**EXERCICE
2018**

Matricule :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Organise le travail au sein de sa structure de façon à réaliser le plan de charge et à produire régulièrement la quantité de travail requise, en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, optimise son travail, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et fait appliquer toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Recherche et introduit de nouvelles pratiques professionnelles, méthodes et procédures.		
Organise et assure le développement professionnel de ses équipes.		
Pilote l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Assure la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles		
Engage fortement ses équipes dans la réalisation des objectifs		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses équipes		
Possède un leadership efficace, entraîne ses équipes à améliorer leurs performances, et encourage l'innovation		
Sait motiver ses équipes, est équitable dans l'évaluation et la reconnaissance des performances		
Incite et sensibilise ses équipes à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

FORMULAIRE D'EVALUATION
POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL

CADRE & CADRE SUPERIEUR

EXERCICE
2018

Matricule :11132D

Nom :LAOUAR STAHY NEE BOUGRARA

Prénom :LINDA

Fonction :CHEF CENTRE MEDICAL N2

Echelle :21

Date de nomination :01/07/2014

Activité/DCP/DC : LQS

Division : GNL&GPL

Direction : GL1K

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "Commentaires" doivent être
obligatoirement renseignées, sous réserves
de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points, et n'a aucune
appréciation en "Insuffisant" est éligible à une AI.

FORMULAIRE D'EVALUATION POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL

CADRE & CADRE SUPERIEUR

EXERCICE
2018

Matricule : 11132D

Avis de l'Évaluateur (Chef de Département et plus)

Nom : KHEMIS

Prénom : NABIL

Fonction : CHEF DPT ADM GL1/K

Score Total :

Décision d'attribution : Non : ☐ Oui : ☐

Commentaires :

Date :

Visa :

Avis des Ressources Humaines

Nom : CHEMAA

Prénom : MERIEM

Fonction : CHEF DPT DRH GL1/K

Avis sur la proposition d'AI : Accord : ☐ Pas d'Accord : ☐

Commentaires :

Date :

Visa :

Avis du (N+1) de l'Évaluateur

Nom :

Prénom :

Fonction :

Décision d'attribution de l'AI : Acceptée : ☐ Rejetée : ☐

Commentaires :

Date :

Visa :

FORMULAIRE D'EVALUATION POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL CADRE & CADRE SUPERIEUR

**EXERCICE
2018**

Matricule : 11132D

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentéisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues		
Possède un leadership efficace et entraine ses collègues à améliorer leurs performances		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

FORMULAIRE D'EVALUATION
POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL
MAITRISE & EXECUTION

EXERCICE
2018

Matricule :95315R

Nom :SIFI

Prénom :YACINE

Fonction : INFIRMIER(E) PPL N2

Echelle :20

Date de nomination :01/08/2006

Activité/DCP/DC : LQS

Division : GNL&GPL

Direction : GL1K

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "Commentaires" doivent être obligatoirement renseignées,
sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre (50- 60) points, et n'a
aucune appréciation en "Insuffisant" est éligible à une AI.

FORMULAIRE D'EVALUATION POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL

MAITRISE & EXECUTION

EXERCICE
2018

Matricule :95315R

Avis de l'Évaluateur (Chef de Département et plus)

Nom : KHEMIS
Prénom : NABIL
Fonction : CHEF DPT ADM GL1/K
Score Total :
Décision d'attribution : Non : ☐ Oui : ☐
Commentaires :
Date : Visa :

Avis des Ressources Humaines

Nom : CHEMAA
Prénom : MERIEM
Fonction : CHEF DPT DRH GL1/K
Avis sur la proposition d'AI : Accord : ☐ Pas d'Accord : ☐
Commentaires :
Date : Visa :

Avis du (N+1) de l'Évaluateur

Nom :
Prénom :
Fonction :
Décision d'attribution de l'AI : Acceptée : ☐ Rejetée : ☐
Commentaires :
Date : Visa :

**FORMULAIRE D'EVALUATION
POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL**
MAITRISE & EXECUTION

**EXERCICE
2018**

Matricule :95315R

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste		
Produit régulièrement la quantité de travail requise		
Produit un travail de qualité en respectant les délais impartis		
Connaît, respecte et applique toutes les procédures, règles et normes liées à son poste de travail		
Améliore ses pratiques professionnelles, recherche de nouvelles façons de travailler		
Applique immédiatement et efficacement les nouveaux modes de travail décidés par sa hiérarchie		
TOTAL	/30	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Est toujours à l'heure et peu absent		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les travaux difficiles		
S'implique personnellement et s'engage fortement dans son travail		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité		
Fait remonter l'information utile à sa hiérarchie; partage l'information dans son équipe		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à son poste		
TOTAL	/30	



**ARRÊT PROGRAMMÉ DU MEGA TRAIN DE GNL
POUR UNE MEILLEURE SÉCURITÉ ET FIABILISATION DE
NOS INSTALLATIONS**

**INSPECTION DE
TYPE « MI » DE
LA TURBINE A
GAZ,
REPÈRE
51-MJ-01E GT**



**TRAVAUX DE
RÉNOVATION ET
SÉCURISATION
DE L'UNITÉ GPL**



HOMMAGE A NOS CHOUHADAS VICTIMES DES MASSACRES DU 17 OCTOBRE 1961



WUANGI P20 Pro
LEICA-BLAD CAMERA



Gloire à nos Martyrs et vive l'Algérie

تكريمات العمال بميداليات الوفاء

CÉRÉMONIE DU 05 JUILLET 2022

REMISE DES MÉDAILLES DE FIDÉLITÉ AUX TRAVAILLEURS DE GL1K



Félicitations à l'ensemble des médaillés

**LA CÉRÉMONIE EN
PHOTOS**

