

الاتصال التنظيمي وتأثيره على الدافعية الانجاز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
**Organizational communication and its impact on achievement
motivation in the Algerian economic enterprise**

سليمي ساسية^{1*}

¹ جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر) sassiaslimi@yahoo.fr

Slimi sassia^{1*}

¹ University of Mouloud Mamari Tizi Ouzou (Algeria)

تاريخ النشر: 2023/10/31

تاريخ القبول: 2023/08/13

تاريخ الاستلام: 2023/02/08

ملخص:

يعتبر الاتصال التنظيمي محور استراتيجي هام في العمليات الإدارية خاصة في إدارة الموارد البشرية، وله تأثير كبير على دوافع الأفراد ومعنوياتهم ورضاهم في العمل وإقبالهم عليه واشتراكهم بصفة عامة في تسيير جانب معين من العمل للوصول إلى الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. فعملية الاتصال تشكل حلقة وصل بين الرؤساء والمؤوسين داخل المؤسسة، والهدف الرئيسي لهذه العملية هو الوصول إلى نمط السلوك المرغوب تنظيميا والمتمثل في مستوى الأداء المرتفع لمختلف الفاعلين فيها، وهذا بالحصول على استجابات محددة مسبقا ومرغوب فيها من خلال التذكير بالقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة وتوضيح أهدافها وسياساتها وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة تفاديا لوقوع العاملين في الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، وكذا إبلاغ المؤوسين بمستوى أدائهم وكشف نقاط الضعف فيه وتوضيح سبل تحسينه ونقل المعلومات من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته، أي من المؤوسين تجاه الإدارة، فالمسئول الذي يدعم تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ويشجعها تكون لديه صورة شاملة ومتكاملة الأبعاد عن المؤسسة، الأمر الذي يجعل قراراته أكثر عقلانية، كما أن مساهمة المؤوسين من جهتهم في المشاركة في تسيير مناصب عملهم من خلال تقديم آرائهم ومقترحاتهم حول أمور العمل فلا يشعرون بالتذمر والاستياء ويغذي روح المسؤولية لديهم ويحقق ذاتهم ويسمح بتوظيف قدراتهم وخبراتهم لتحسين أداءهم مما يؤدي إلى زيادة دافعية الانجاز المهامات و الأعمال المؤكدة لهم.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، دافعية الانجاز، الاستياء.

^{*} المؤلف المرسل.

Abstract Organizational communication is an important strategic focus in administrative operations, especially in the will of human resources, and it has a significant impact on the motivations of individuals, their morale, their satisfaction at work, their turnout for it, and their participation in general in conducting a specific aspect of work to reach the economic goals of the institution. The communication process constitutes a link between the superiors and subordinates within the institution, and the main objective of this process is to reach the desired organizational behavior pattern, which is represented in the high level of performance of the various actors in it, and this is achieved by obtaining predetermined and desirable responses by recalling the laws governing the work of the institution, clarifying its objectives and policies, and explaining Work details according to precise instructions to avoid mistakes made by workers and correct them in a timely manner, as well as informing subordinates of their level of performance, revealing weaknesses in it, clarifying ways to improve it, and transferring information from the base of the organizational pyramid to its top, i.e. from subordinates towards management, the official who supports the flow of information from the bottom to the top The superior and encourages him to have a comprehensive and integrated picture of the institution, which makes his decisions more rational, and the contribution of subordinates, on their part, to participate in the management of their work positions by presenting their opinions and suggestions on work matters, so that they do not feel grumbling and resentment, and it nourishes their spirit of responsibility, achieves themselves and allows By employing their abilities and expertise to improve their performance, which leads to increased motivation to accomplish the tasks and tasks assigned. for them.

Keywords: (Keywords: communication, organizational communication, achievement motivation, dissatisfaction.

1-مقدمة:

اهتم الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد بضبط السلوك التنظيمي لتحقيق أداء فعال في المؤسسة، فركزوا على مختلف العلاقات الاجتماعية للعمل بداخلها، فمنهم من اهتم بالجانب العملي للعمل حين اعتبر هذا الأخير عنصر مهم في التنظيم، ولعل أبرز رواد هذا الاتجاه فردريك تايلور الذي اهتم بتقنين سلوك العامل، يجعله مجرد آلة يمكن التحكم فيه وتوجيه سلوكه، ودفعه للعمل بناء على الحوافز المادية، ومنهم من ركز على العنصر البشري في مجال العمل بالتأكيد على ضرورة وجود العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل، ويمثل هذا الاتجاه التنظيمي إلتون مايو. وفي ظل عوامة الاقتصاد والتسويق الذي ألغى الحدود الإقليمية بين الدول وفتح أبوابها العالم بأسره للمنافسة من أجل البقاء والاستمرار، أصبح من

الضروري على كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها أن تحقق الجودة في منتجاتها من أجل إرضاء زبائنهم، لذا كانت معظمها تبحث عن طرق وأساليب علمية تساعد على كسب مزايا تنافسية أمام التغيرات الاقتصادية التي تعرفها المجتمعات المعاصرة، لذا اتجهت هذه المنظمات الاقتصادية نحو تفعيل وظيفة الاتصال لتحسين مستوى دافعية الانجاز أفراد المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن الاتصال التنظيمي يعتبر أداة تحفيز ووسيلة تأثير مباشرة على دوافع العاملين واندماجهم في العمل، حيث يساعد في إنشاء ظروف عمل مناسبة للتنمية والتفتح، وقد أصبح الاتصال التنظيمي في عدد من المؤسسات الناجحة اليوم وظيفة إستراتيجية فيما لا تخص إدارة الموارد البشرية فحسب، بل بمشاركة جميع الأطراف الفعالة في المؤسسة للتمكن من تحقيق الأهداف والاستراتيجيات العامة، وتحقيق أداء عالي متمسم بالكفاءة والفعالية، وضمان بقاء المؤسسة ضمن سوق متميز بمنافسة شديدة بفضل قادة أكفاء وخبراء يعتبرون العامل ليس كتكلفة ولكن كمورد بشري قادر بمشاركته الفعالة والشاملة في تحقيق نجاح المنظمة وتطورها وازدهارها، وقد أدركت المؤسسات الاقتصادية اليوم أن نجاحها مرتبط بالأفكار المبتكرة من كل فرد ودور المديرين كقادة أن يخلقوا طرقا لفتح قنوات الاتصال لتسمح بتدفق الأفكار والمعرفة. (دليلة شريف، 2011، 133)

ومن عناصر أساسية لعملية الاتصال هي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال، وتعتبر هذه الأخيرة من أهم هذه العناصر لكنها لا تكفي لوحدها لنجاح العملية الاتصالية وتحقيق أهداف المؤسسة، لذا فإن حرص الإدارة على توفير مختلف وسائل الاتصال لنقل المعلومات الضرورية والكافية للعاملين من شأنه المساعدة على تحقيق اتصال فعال داخل المؤسسة، والذي ينعكس بدوره إيجابا على دافعية الانجاز لدى العمال وهذا ما يؤثر إيجابيا على أداءهم وفي هذا الإطار تمحور سؤال بحثنا حول معرفة هل الاتصال التنظيمي يؤثر على دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو؟. ومن خلال هذا السؤال تم صياغة فرضية البحث : يؤثر الاتصال التنظيمي في الاتجاه النازل سلبا على دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو. عندما يصبح الاتصال فعال في المؤسسة سيؤثر حتما إيجابيا على دافعية الانجاز لدى العامل، باعتبار الدافعية عاملا أساسيا ومحفزا فهي الطاقة الكامنة للعامل التي نجعله يعمل في ظروف جيدة والوصول إلى الأهداف المرجوة. فهي "الحاجة للانجاز بأنها تشير إلى الرغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح أو لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك ومنافسة للآخرين، والتفوق عليهم وتقدير الفرد لذاته من خلال الاستغلال الناجح لما لديه من قدرات وإمكانات والسيطرة على البيئة الفيزيائية والاجتماعية والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها وسرعة الأداء والاستقلالية وبلوغ معايير الامتياز. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 80).

وقد أوضح تولمان في نظريته حول الدافعية للانجاز في ضوء منحني للتوقع إن السلوك يتحدد من المتغيرات الداخلية أو البيئية، كما أشار إلى أن الميل لأداء فعل معين هو محصلة تفاعل بين ثلاثة متغيرات وهي:

- المتغير الدافعي ويتمثل في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين
- متغير التوقع وهو الاعتقاد بان فعل ما في موقف معين سوف يؤدي إلى موضوع الهدف
- قيمة الهدف بالنسبة للفرد، فالمكافئة التي يتلقاها الفرد في المؤسسات مثلا لها قيمة كبيرة في زيادة الأداء فهي بمثابة باعث للأداء الأفضل وبصفة عامة يرى "تولمان" أنه كلما كانت التوقعات المرتبطة بتنمية الانجاز ضئيلة ومحدودة تناقض السلوك الانجاز و التنبؤ بالسلوك الموجه نحو الانجاز عن الحاجة لمعرفة كل من دافعية الشخص أو الحاجة للانجاز، توقعه بقدرته على الانجاز في موقف معين. (عبد اللطيف محمد خليفة 2000، ص 232). إذن الدافعية الانجاز هي الرغبة الكامنة في الفرد والتي تدفعه للأداء الجيد المتقن للنجاح والتي بدورها تؤثر على الفرد والمؤسسة إما سلبا أو إيجابا وهذا يرجع إلى توفر الجو التنظيمي وكذا الاجتماعي اللائق للفرد.

1- المنهج (مناهج) الدراسة:

إن اختيار المنهج يقوم على اقتراحات تم التفكير فيها ومراجعتها باستمرار لتنفيذ خطوات العمل بنجاح، فهو "الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة" (عمار بوحوش، 1999، ص 99) اعتمدنا على المناهج التالية:

1-1- المنهج الكمي: يرى موريس أنجرس أن المنهج هو "مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر"

(BEAUD Michel, 1999, p147) ، إذ يقوم على قياس الظواهر الاجتماعية وتحويلها إلى أرقام وتحليلها تحليلًا إحصائيًا عن طريق جداول تكرارية وارتباطية تفسر العلاقة بين متغيرين أو أكثر، قائم على القياس العددي في بحث الظاهرة المدروسة، وفي التعبير عن البيانات والمعلومات الخاصة بها. وتبعًا لأغراض الدراسة فإن المنهج الكمي هو أحد المناهج المتبعة في هذه الدراسة كونه الأنسب لقياس الظاهرة والتحقق من الإرتباطات الموجودة بين متغيرات الفرضية، فهو يوفر مزية الثبات في النتائج واستقرار الأداة عبر الزمن حيث يسمح بتحليل المعطيات الإحصائية ضمن توجه كمي للبرهنة على مدى تحقق الفرضية من عدمه من خلال إنجاز نسق من التقاطعات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، الأمر الذي يضفي على الدراسة طابعًا خاصًا يتميز بالدقة في معالجة البيانات الميدانية.

1-2- المنهج الوصفي التحليلي:

إن طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها في هذه الدراسة فرضت علينا أيضا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، هذا الأخير حسب الساعاتي هو "الأسلوب الكيفي في البحث العلمي في إطار المنهج التجريبي للتركيز في معالجة التجارب الواقعة والأحداث الجارية سواء في الماضي أو في الحاضر على ما يدركه

الباحث ويفهمه" (حسن الساعدي :، 1982، ص 167) اعتمدنا عليه أيضا في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة كما يصورها الواقع ووفقا للظروف التي تمر بها، فبفضل هذا المنهج يمكن تحويل المعلومات من أرقام ونسب مئوية إلى عبارات ومفاهيم سوسيولوجية تنظيمية.

1-3- التقنيات المستعملة في الدراسة

ومن أهم الأدوات التي استعنا بها في هذه الدراسة استخدام الملاحظة المباشرة في جمع المعطيات والبيانات الميدانية عن مجتمع البحث كونها تقدم صورة واقعية عن الظاهرة المدروسة وما يتصل بها من متغيرات أنية، كما تسمح بملاحظة الظاهرة المدروسة في ظروفها الطبيعية عن قرب وتقوم على تسليط الحواس بشكل مقصود، والاستمارة كتقنية أساسية وهامة بالنسبة للبحث، كون أن المادة التي تحتويها تضيي عمقا أكثر للدراسة، هذه التقنية تحتل مركزا هاما في الدراسة السوسيولوجية كونها "ترمي إلى جمع البيانات الأصلية عن وحدات مجتمع البحث التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الدراسة النظرية أو المكتبية" (إحسان محمد حسن، 1994، ص 93) ، كما أنها تعرف "بأنها وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشرة بين الباحث والمبحوث (المستجيب)". (دلبو فضيل، 1999، ص 191).

1-4- مجتمع وعينة الدراسة:

1-4-1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو . حيث تتعلق الدراسة بمدى الاتصال التنظيمي مع العمال وفاعليته في الدافعية الانجاز من قبلهم

1-4-2- العينة :

استعملنا في دراستنا عينة حصصية رغم إدراكنا لضعف تمثيلتها على اعتبارها عينة عشوائية وذلك لصعوبة توفير شروط العينة العشوائية الملائمة ، وكانت أهم خصائص عينة البحث والمكونة إجمالا من 96 فردا: يظهر من خلال دراستنا لخصائص العينة بصفة عامة أن أهم ما يميز مفردات البحث الميداني هو عامل السن الذي يتراوح بين 30-50 سنة عند أغلبية المبحوثين، وتم تعزيز هذا المتغير (العمر) بمتغير الجنس، حيث شكلت فئة الذكور تقريبا كل مفردات العينة المبحوثة في دراستنا، إضافة إلى متغير عقد العمل، حيث شمل عقد العمل الدائم الأغلبية الساحقة للمبحوثين، وكذا متغير الحالة العائلية، باعتبار أن أكثر ثلاثة أرباع المبحوثين هم متزوجون. هذه الخصائص التي تمت دراستها في العينة ما هي إلا مجموعة عوامل ساهمت مجتمعة في تنشئة العمال تنظيميا، حيث أكسبتهم صبغة خاصة في العمل من خلال بلورة هويتهم داخل المؤسسة بطريقة معينة، الأمر الذي يعمل على تكييف سلوكياتهم وممارساتهم الوظيفية وجعلها تحتكم أكثر إلى العقلانية أين يتحقق انسجامهم مع البناء التنظيمي من عدمه.

2- تأثير الاتصال على الرضا والدافعية.

2-1 تأثير نوع الاتصال على الرضا والدافعية

تحليل جداول فرضية البحث لدراسة تأثير الاتصال التنظيمي الذي اختصر على مستوى النازل على دافعية الانجاز للأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو ، ذلك أن الاتصال التنظيمي يعتبر محور استراتيجي هام في العمليات الإدارية خاصة في إرادة الموارد البشرية، وله تأثير كبير على دوافع الأفراد ومعنوياتهم ورضاهم في العمل وإقبالهم عليه واشتراكهم بصفة عامة في تسيير جانب معين من العمل للوصول إلى الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

جدول رقم 1 يبين نوع الاتصال المستعمل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي

وزو والشعور بالاستياء والتذمر

نوع الاتصال		نازل		صاعد		أفقي		جميعها		المجموع	
الشعور بالاستياء		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		45	78.9	8	28.6	3	27.3	00	00	56	58.3
لا		12	21.1	20	71.4	8	72.7	00	00	40	41.7
المجموع		57	100	28	100	11	100	00	100	96	100

مصدر: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو

تبرز القراءة الإحصائية للجدول أن الاتجاه العام يميل نحو الشعور بالاستياء والتذمر أثناء التواجد في العمل بنسبة 58.3%، مقابل 41.7% من أفراد العينة الذين لا يشعرون بذلك .وعند إدخال المتغير المستقل وهو نوع الاتصال نجد أن 78.9% ممن يشعرون بالاستياء والتذمر يرون أن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال النازل بالمقارنة مع 28.6% ممن يرون أن الاتصال الصاعد هو الغالب. أما الذين لا يشعرون بالاستياء والتذمر أثناء تواجدهم في العمل نجد حوالي 72.1% يعتبرون أن الاتصال الأفقي هو الأكثر انتشار بالمؤسسة، في حين 21.1% غير المستاءون أكدوا بأكثرية الاتصال النازل.

بما أن عملية الاتصال تشكل حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة، فإن الهدف الرئيسي لهذه العملية هو الوصول إلى نمط السلوك المرغوب تنظيميا والمتمثل في مستوى الأداء المرتفع لمختلف الفاعلين فيها، وهذا بالحصول على استجابات محددة مسبقا ومرغوب فيها نتيجة الاتصال النازل والصادر إلى جميع

الأفراد العاملين لتوجيه سلوكهم وتقنيته في إطار المسؤوليات المسندة إلى كل واحد منهم. فالدراسات العديدة المتعلقة بهذا الشأن أكدت أن اهتمام القادة والمسؤولين الإداريين يكمن في القدرة على الاتصال الفعال والاحتكاك الإيجابي مع الموظفين، فالاتصال أصبح حتمية وضرورة ملحة لنجاح مشروع المؤسسة.

إن اعتماد المؤسسة على الاتصال النازل يرجع إلى أهميته في التذكير بالقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة وتوضيح أهدافها وسياساتها وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة تفاديا لوقوع العاملين في الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، وكذا إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم وكشف نقاط الضعف فيه وتوضيح سبل تحسينه. ولكن هذا لا ينفي الأنواع الاتصالية الأخرى في المؤسسة، فهناك الاتصال الصاعد - كما يبدو من خلال معطيات الجدول، والذي يعتبر مكملا للنوع الأول المتمثل في الاتصال النازل، فعملية نقل المعلومات من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته، أي من المرؤوسين تجاه الإدارة هو أمر ضروري وفي غاية الأهمية بالنسبة لكلا الطرفين، فالمستول الذي يدعم تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ويشجعها تتكون لديه صورة شاملة ومتكاملة الأبعاد عن المؤسسة، الأمر الذي يجعل قراراته أكثر عقلانية، كما أن مساهمة المرؤوسين من جهتهم في المشاركة في تسيير مناصب عملهم من خلال تقديم آرائهم ومقترحاتهم حول أمور العمل يغذي روح المسؤولية لديهم ويحقق ذاتهم ويسمح بتوظيف قدراتهم وخبراتهم لتحسين أداءهم. ولعل هذا الرأي يتوافق مع ما توصل إليه زهير بوضرسة (بوضرسة زهير، 2005) حين أوضح أن قيام الرؤساء بمهامهم دون الأخذ بعين الاعتبار لوجهات نظر المرؤوسين يولد لديهم مسببات التمرد والحقد بعد أن يخلق لهم صعوبات في تطبيق القرارات.

وفي السياق ذاته بينت دراسة إلتون مايو وزملائه حول تجارب الهاوثون أهمية الاتصال الصاعد في نقل انشغالات العمال ومقترحاتهم واستفساراتهم حول العمل، حيث ركزت مساهمته في العلاقات الإنسانية على أهم عنصر من عناصر العملية الاتصالية والمتمثل في التغذية العكسية المساعدة على أداء وظائف هامة كالاستفهام عن طريق العمل ورفع معلومات عن مستوى الانجاز والشكاوي وطلب النصح والمشورة. بينما الاتصال الأفقي فيتمثل في تبادل المعلومات بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي داخل المؤسسة، ولهذا النوع أيضا دور بالغ الأهمية في توطيد العلاقات الاجتماعية الحسنة بين الأفراد العاملين من خلال تبادل الأفكار حول حل مشاكل العمل وغيرها، خاصة في حالة تذبذب العلاقات بين المستويين التنظيميين الأفقي والعمودي، أي بين العمال والإدارة. وبالنظر إلى المعطيات الكمية الواردة في هذا الجدول، فإن هنالك تفاوت بسيط بين الاتجاهين كما يبدو من خلال الاتجاه العام، وهنا يمكن القول أنه كلما لم اعتمدت المؤسسة على الاتصال النازل فقط كلما زاد مستوى الاستياء والتذمر، وكلما اعتمدت على الاتصال الصاعد كلما قل شعور العمال بالاستياء والتذمر. فالاتصال النازل كما سبق ذكره يتمثل في المعلومات والتوجيهات والأوامر الصادرة من الإدارة إلى

العمال، وفي هذه الحالة فإن أي تجاهل للعامل الإنساني في المؤسسة وعدم منحهم الفرص اللازمة لإبداء آرائهم والاستماع إلى أفكارهم يؤدي إلى بث مشاعر الاستياء والتذمر عندهم، الأمر الذي ينعكس في النهاية سلبا على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل، هذا ما توصلت إليه دراسة الباحث صلاح الدين محمد عبد الباقي (صالح بن نوار، 2001، 65)

إن مشاعر الاستياء تزداد في حالة الاتصال النازل أكثر لأنه وكما يعتقد البعض حسب ما أدلاه بعض الباحثين أنه مجرد إعطاء الأوامر من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي، كما أن بعد المسافة بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته يمنع من وصول المعلومات أو تحريفها قبل وصولها إلى القاعدة، كما أنه وبحكم غزارتها وكثافتها فهي لا تعطي لهم فرصة التغذية العكسية.

2-2 تأثير توفر المعلومات على الرضا والدافعية

وعلى ذكر مشاعر الاستياء والتذمر أثناء العمل، فإننا نحاول معرفة مدى ظهور هذه المشاعر السلبية عند عدم تزويد الإدارة العامل بالمعلومات والقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل؟، الأمر الذي سنكشفه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 2 يبين العلاقة بين تزويد الإدارة للعامل بالمعلومات الجديدة حول العمل ومدى

شعوره بالاستياء والتذمر

التزويد بالمعلومات الشعور بالاستياء		لا تزود		تزود		المجموع
ت	%	ت	%	ت	%	
نعم	06	37.5	50	62.5	56	58.3
لا	10	62.5	30	37.5	40	41.7
المجموع	16	100	80	100	96	100

مصدر: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو

تبين المعطيات الواردة في هذا الجدول العلاقة بين تزويد العمال بالمعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل والشعور بالاستياء والإحباط والتذمر، والهدف منه هو الحصول على الدلائل التي تشير إلى مدى إطلاع الإدارة عمالها على القرارات المهنية الجديدة وما وقع ذلك على اتجاهاتهم، ومن خلال هذه البيانات الكمية نلاحظ أن الاتجاه العام يميل نحو الشعور بالاستياء بنسبة 58.3%، نتيجة عدم درايتهم وتزويدهم بكافة المعلومات

والقرارات الصادرة من طرف الإدارة، مقابل 41.7% من مجموع الأفراد المبحوثين الذين لا يحصلون على المعلومات واللازمة لعملهم بما فيه الكفاية. وبغية قياس مدى ارتباط متغير الشعور بالاستياء والتذمر في العمل في المؤسسة وعلاقتها بتزويد العاملين بالمعلومات الجديدة من طرف الإدارة سجلنا أن 62.5% من الذين لا يشعرون بالاستياء والتذمر عند تزويدهم بالمعلومات، مقابل 37.5% من الذين يشعرون بذلك.

أما الأفراد المبحوثين الذين أكدوا عدم تزويد الإدارة لهم بالقرارات اللازمة، فإن نسبة الذين يشعرون بالتذمر قدرت بحوالي 62.5%، مقابل 37.5% من الذين لا يشعرون بذلك. ومن خلال هذه النسب نلاحظ أن الفروق التي تكمن بين المواقف التي تدل على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذين يشعرون بالاستياء لا يسعفهم الحظ في اكتساب وتزويد بالمعلومات الجديدة الصادرة من الإدارة، وأن الذين لا يشعرون بالاستياء والتذمر يرجعون ذلك -حسب تصريحاتهم- إلى تلقيهم وتزويدهم بالمعلومات الجديدة. فيما أن الاتصال الداخلي يعتبر عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من فرد لآخر بغرض التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة، فإن المعلومات تعتبر الركيزة الأساسية التي تساهم في صنع القرار العقلاني واتخاذ القرار الرشيد ومتابعة تنفيذه، ذلك أن الأفراد القائمين على رأس قمة الهرم التنظيمي هم المعنيين بإصدار القرارات العقلانية، لذا فالإتصال الفعال يصبح أهم وسيلة لديها لتحقيق ذلك.

وعليه فإن هذه العملية تحظى بمكانة هامة في تفاعل الأفراد والجماعات، لأنهما يجعلان المؤسسة في تفاعل دائم ومستمر على كل مستويات التنظيمية، فتصبح المؤسسة بذلك مكان للتفاعل، بينما العمال هم العناصر المتفاعلة من خلال علاقات الاتصال فيما بينهم لضمان التنسيق بين مختلف الوظائف، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هنالك تدفق للمعلومات وبشكل كافٍ من الجهات التي تصدرها قصد توجيه الأفراد وإعلامهم بمختلف التعليمات والقرارات الجديدة المرتبطة بالعمل، "فطبيعة الاتصال الفعال تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحس العاملون بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، فالإتصالات الفعالة هي حياة كل تنظيم والتي تعبر عن تماسكهم وتكاملهم في وحدة متكاملة" (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص227). ويعد الإعلام مؤشرا هاما في فعالية الاتصال من خلال تحديده قوة موجة الاتصال بين الإدارة والعمال، فعند غياب الإعلام في المؤسسة لا يمكن لهذه الأخيرة مواجهة المشاكل الداخلية التي قد تواجهها عن طريق مختلف الوسائل الإعلامية، باعتبارها قنوات للاتصال تعمل على توصيل المعلومات إلى كافة المستويات، هذه العملية تعد في حد ذاتها مرحلة حاسمة في تحديد فعالية الاتصال. ولذلك "إن توفر المعلومات في المؤسسة يمثل ضرورة حيوية لا بد منها، كما يفضل أن يكون هناك جهاز معلومات في المؤسسة ليتمكنها من التأقلم وأخذ الوضعية المثلى اتجاه كل التغيرات" (أحمد حامد، بدون سنة، ص52)

فما لاحظناه في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو أن الاتجاه العام يميل إلى عدم التحكم في سير العملية الاتصالية، فحسب المعطيات الكمية المجدولة أعلاه، تبين لنا أن الإدارة لا تساهم بشكل جيد في نقل وتزويد المعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل إلى كافة العمال، وهو ما جعل أغلبية المبحوثين يشعرون بالاستياء والتذمر، وبالتالي فإن عدم التحكم في عملية الاتصال يؤثر بشكل سلبي على اتجاهات العمال نحو المؤسسة، فالأفراد الذين استيائهم في العمل أرجعوا ذلك إلى نقص الإعلام، لهذا تبقى الحاجة إلى التزويد بالمعلومات من الحاجات الملحة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، فإن لم تشبع بالطرق الرسمية فإن ذلك يفسح المجال للطرق غير الرسمية لاكتسابها، لهذا يتوجب على إدارة المؤسسة أن تستغل كل القنوات الاتصالية المتوفرة لديها بفاعلية وجعلها مفتوحة أمام جميع أفرادها وفي كل الاتجاهات خدمة لتحقيق المصلحة العامة والأهداف التي سطرت من أجلها، لأن عدم وصول المعلومات إلى كافة المستقبلين سوف يشعروهم بعدم الثقة والولاء وبالتالي تزداد مشاعر عدم الرضا لديهم. وبهذا يمكننا القول أن المؤسسة لم تقم بدورها كما ينبغي لها لإيصال المعلومات اللازمة والكافية لعمالها وفي الوقت المناسب، الأمر الذي جعل أغلبية الأفراد العاملين يشعرون بمشاعر الاستياء والتذمر، وبالتالي زيادة مشاعر عدم الرضا الوظيفي لديهم.

2-1 تأثير وسيلة الاتصال على الرضا والدافعية

وحاول فيما يلي مناقشة أهم الوسائل التي يتزود من خلالها العمال بالمعلومات ومدى تأثيرها على مشاعر الاستياء في العمل.

الجدول رقم 3 يوضح العلاقة بين الوسائل المستعملة من طرف الإدارة لنقل المعلومات

والشعور بالاستياء والتذمر

الوسائل الشعور بالاستياء	ملصقات		رسائل كتابية		رسائل شفوية		إعلام مباشر		لا وجود لها		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	04	36.4	00	00	00	00	00	00	52	66.7	56	58.7
لا	7	63.6	03	100	03	100	01	100	26	33.3	40	49.4
المجموع	11	100	03	100	03	100	01	100	78	100	96	100

مصدر: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو

إن تزويد العمال بالمعلومات الجديدة من طرف الجهات الرسمية يعود ذلك لاعتبارها المصدر الوحيد الذي لا يفقد الرسالة الاتصالية مصداقيتها، ومن المصادر الرسمية التي يتزود من خلالها العمال بالمعلومات الخاصة بالعمل: الاجتماعات، الرسائل الكتابية، الملصقات، إعلام مباشر من طرف المسؤول، وغيرها من الوسائل.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات المحدولة أماننا، والتي تكشف العلاقة بين القنوات التي تستعملها الإدارة في نقل المعلومات إلى عاملي المؤسسة ومدى شعورهم بالاستياء والتذمر أن الاتجاه العام يميل نحو الشعور بعدم الرضا من خلال الاستياء والتذمر بنسبة 58.3%، مقابل 41.7% ممن لا يشعرون بذلك، كونهم يتزودون بمختلف المعلومات عن طريق عدد من الوسائل المشار إليها في الجدول. وتبرز هذه المعطيات أن نسبة الأفراد المبحوثين الذين يتلقون معلومات جديدة عن طريق رسائل كتابية ورسائل شفوية وعن طريق إعلام من طرف المسؤول المباشر تصل إلى 100%، مدعومين في ذلك بنسبة 63.6% ممن يتلقون المعلومات عن طريق الملصقات. يلعب الاتصال دورًا هامًا في خدمة أهداف المؤسسة وتحقيق اندماج العاملين وتنسيق جهودهم، حيث يصبح أداة فاعلة أمام الإدارة، ولا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال، فالاتصال يبني على أساس الثقة والحوار وتبادل المعلومات والآراء، وهو عبارة عن وظيفة وسلسلة من العمليات المخططة والمنظمة في إطار إستراتيجية عامة للمؤسسة. إضافة إلى نسق المعلومات فإن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الوسائل لنقل الرسائل إلى العاملين فيها، ولضمان أكبر قدر ممكن من الفعالية، فالمؤسسة الناجحة تتطلع نحو التنوع في الوسائل الاتصالية لتحقيق أهدافها العامة، واختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة المعلومة ودرجة تكوين المستقبل لها ونوع النتائج المرجوة من الرسالة. وبالنظر إلى معطيات الجدول أماننا نلاحظ اعتماد المؤسسة على أدوات اتصالية مختلفة في تزويد أفرادها العاملين بالتعليمات الجديدة مثل الملصقات والرسائل الكتابية والشفهية والإعلام المباشر من طرف المشرف وغيرها. فالملصقات هي أهم وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي في المؤسسة، وهي أداة رسمية لإعلام المرؤوسين حول الأمور العاجلة والضرورية الحاصلة في نظم العمل وقواعده، ويرجع استخدام هذه الأداة في المؤسسة نظرا لما تتوفر عليه من قدرة كبيرة في الإعلام وفي وقت قصير، حيث تمكن الإدارة من الاتصال بجميع أفرادها على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، غير أن هذه الوسيلة الاتصالية قد تستغرق وقتا كبيرا في بعض الأحيان عند كتابة التعليمات وصياغتها، مما يؤدي إلى تأخير المعلومات، خاصة أمام الحالات المستعجلة. أما الرسائل الكتابية فتشمل أنواعا مختلفة مثل التقارير والمراسلات الداخلية وغيرها، وتتضمن عرضا خاصا بجانب معين من جوانب العمل أو بمشكلة معينة بشكل مبسط وواضح، ويمكن الرجوع إليها في حالة الضرورة أو عند الحاجة، بما في ذلك تقارير تقييم الأداء التي تشير إلى السلبيات ومواطن الضعف في أداء كل

عامل. كما تلجأ إدارة المؤسسة أيضا إلى وسيلة أخرى من وسائل الاتصال وهي الاتصال الشفهي كاجتماعات مثلا، والتي من خلالها يتمكن الفرد العامل من التعبير عن مطالبه وانشغالاته والإدلاء بآرائه واقتراحاته.

بينما الوسيلة الرابعة التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في مد العاملين فيها بتوجيهات العمل فتتمثل في الإعلام المباشر من طرف المشرف، ذلك أن هذا الأخير له علاقة مباشرة بمروسيه، وعلى دراية واسعة بخصوصيات كل عامل. ومن خلال هذا التوضيح المبسط للوسائل الاتصالية المعتمدة في إدارة مركب الحليب يمكننا القول أنها تعتمد على الوسائل غير المباشرة وغير الرسمية بنسبة كبيرة في إيصال تعليماتها وقراراتها الجديدة إلى الأفراد، ومن جهة أخرى تستخدم بعض الوسائل المباشرة التي تسمح بالاتصال الرسمي.

وفي هذا الصدد قام **محمد علي محمد** بدراسة حاول من خلالها الكشف عن طبيعة الاتصال الموجود في المؤسسة المعنية بدراسته، حيث توصل فيها إلى أن أغلبية عمال المصنع تستقي المعلومات من خلال قراءة المنشورات وزملاء العمل وكذا المشرفين المباشرين للعمال، كما بينت الدراسة نفسها دور الاجتماعات باعتبارها ضمن الوسائل الأكثر نجاعة في توصيل المعلومات، حيث تسمح مشاركة العمال في هذه الاجتماعات بجعلهم أكثر تقبلا لتنفيذ التعليمات ونظم وقواعد العمل، إضافة إلى تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للمؤسسة، والتقليل من حدة الصراعات الداخلية (**محمد علي محمد، 1975**) وبالرجوع إلى معطيات الجدول، أين توصلنا أغلب المبحوثين الذين يشعرون بالاستياء والتذمر صرحوا بعدم وجود لهذه الوسائل سابقة الذكر، إذن نستنتج أن غياب الوسائل اللازمة لنقل المعلومات الضرورية والكافية للعمال يفتح المجال أمام: الاتصال غير الرسمي الذي يعتمد على علاقات الصداقة التي تربط بين الزملاء في العمل، نظرا للتفاعل التلقائي فيما بينهم، وتوقعهم في مكان واحد وتواجدهم في مجموعات تخلق بينهم علاقات شخصية مستقلة تماما عن التنظيم الرسمي، وتمارس تأثيرا بارزا في السلوك التنظيمي. (**رابح كعباش، 2006، ص126**) ظهور أسلوب الإشاعة في تسريب المعلومات نظرا لسرعتها وسهولة انتشارها، والتي غالبا ما تحوي على معلومات زائفة ناتجة عن التأويلات والتفسيرات الشخصية البعيدة كل البعد عن المضمون الحقيقي للمعلومة.

وعليه ومن خلال التصريحات الواردة في الجدولين السابقين (رقم 2 و3)، والتي أكدت عدم تزويد

العمال بالمعلومات وعدم وجود قنوات اتصالية فعالة في عملية نقلها إلى العمال، خاصة تلك المتعلقة بالعمل

3-1 تأثير توفر المعلومة على الأداء

جدول رقم 4 يبين رأي العامل حول مستوى أدائه وعلاقته بكيفية انتقال المعلومات إليه:

المجموع		المشاركة في القرارات		أوامر صارمة		كيفية انتقال المعلومات رأي العامل حول مستوى أدائه
%	ت	%	ت	%	ت	
2.1	2	5.9	2	00	00	جيد
17.7	17	44.1	15	3.2	02	مقبول
96	77	50	17	96.8	60	ضعيف
100	96	100	34	100	62	المجموع

مصدر: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو

يميل الاتجاه العام لهذا الجدول أماننا نحو مستوى الأداء السيئ عند 96%، مقابل 2.1% بالنسبة للذين يرون أن مستوى أدائهم جيد. ولمعرفة رأي المبحوثين حول مستوى أدائهم وعلاقته بكيفية انتقال المعلومات إليهم سجلنا أن جل المبحوثين تقريبا (حوالي 96.8 %) من الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم ضعيف صرحوا عن انتقال المعلومات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم في شكل أوامر صارمة، مقابل 50% من الذين أعربوا عن انتقال المعلومات إليهم من خلال مشاركتهم في القرارات.

بينما الذين يعتبرون أن مستوى أدائهم مقبول أكدوا انتقال المعلومات إليهم في شكل أوامر صارمة بنسبة 44.1%، أمام 3.2% من الذين أكدوا أن المعلومات المرتبطة بالمهام الموكلة إليهم تنتقل من خلال مشاركتهم في القرارات. لقد بين بيتر دروكر في إطار الإدارة بالأهداف الكثير من المزايا المتعلقة بمشاركة المرؤوسين في تسيير العمل، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (علي عبد الوهاب، 1975، صص 311-312)

-تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة.

-تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.

-تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة إلى المرؤوسين نتيجة عدم معرفتهم لموقف رئيسهم اتجاههم .

وعليه نستنتج من خلال معطيات الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين يتلقون المعلومات حول المهام الموكلة لهم عن طريق أوامر صارمة، وهو ما يشير إلى عدم مرونة الإدارة في تعاملها مع العاملين فيها وصعوبة الأوضاع التنظيمية التي يعيشونها، والتي يمكننا تصورها بناءً على تصريحاتهم حول عدم تزويد الإدارة لهم بالمعلومات والقرارات الجديدة المرتبطة بعملهم، وعدم وجود وسائل فعالة في نقل المعلومات وهذا ما يؤثر على دافعية الانجاز العامل. ونحاول فيما يلي معرفة إذا ما كان ذلك يؤدي إلى صعوبة الاتصال مع الإدارة وعلاقته بموقف العامل من عمله

3-2 تأثير صعوبة الاتصال على الرضا

جدول رقم 5 يبين موقف العامل من عمله وعلاقته بصعوبة الاتصال بالإدارة

صعوبة الاتصال		توجد صعوبة		لا توجد صعوبة		المجموع	
الرضا		ت	%	ت	%	ت	%
ممتع		3	5.6	33	50.88	36	37.5
ممل		50	94.3	10	49.12	60	62.76
المجموع		53	100	43	100	96	100

مصدر: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو

يكشف هذا الجدول أمامنا حقيقة العلاقة بين مدى وجود صعوبات اتصالية صاعدة وموقف المبحوثين من عملهم، حيث تبين لنا من خلاله أن الاتجاه العام يميل نحو ملل حوالي 2.5% من مجموع وحدات العينة المبحوثة في عملهم، مقابل 37.5% بالنسبة للذين يشعرون بمتعة في ذلك. وعند إدخالنا للمتغير المستقل وجدنا أن الأغلبية من المبحوثين (بنسبة 94.3%) من الذين يشعرون بالملل يجدون صعوبات كبيرة عند محاولتهم الاتصال بالإدارة، مقابل 23.3% من الذين صرحوا عكس ذلك. أما الذين يشعرون بمتعة في عملهم فإن البيانات الكمية المجدولة أمامنا كشفت أن أكثر من نصف مفردات العينة المبحوثة (حوالي 76.7%) أكدوا سهولة اتصالهم بالإدارة، مقابل 5.6% من الذين صرحوا بوجود عراقيل اتصالية داخل المؤسسة، خاصة ما تعلق منها بالاتصال الصاعد. وعليه فإن سبب شعور المبحوثين بالملل تجاه عملهم يعود إلى إهمال الإدارة للاتصال الصاعد رغم أهميته في خلق حيوية داخل المؤسسة، فكلما صعبت عملية اتصالهم بالمستويات الهرمية العليا أثرت سلباً على معنوياتهم الوظيفية وعلى رضاهم في عملهم، وكلما تيسرت سبل الاتصال أمام العاملين زادت متعة في العمل.

وتجدر الإشارة أن الشعور بالمتعة في العمل دليل نسبي على حب العمل فيتولد لدى العامل مشاعر دافعية الانجاز، ولكن لا يمكننا معرفة ذلك لمجرد طرح سؤال مباشر هل تحب عملك؟ فحسب المنهجية التي اعتمدها ألان توران عند دراسته للوعي العمالي أكد أن أسئلة إبداء الرأي والموقف صعب علينا صياغتها مباشرة، بل يتوجب علينا وضع عدة بدائل ومؤشرات، لأن الإجابة سوف تكون دائما سلبية نظرا لطبيعة النفس البشرية التي تميل دوما إلى المواقف السلبية خاصة ما تعلق منها بالجانب المهني، كما أن قضية الموقف والرضا ليست فردية بل ناتجة عن عدة عوامل ترتبط بالوضعية الاجتماعية وبمحيط العمل والظروف المادية والبشرية (Alain Touraine, 1966, p52-53)، لهذا ربطنا بوضعية الاتصال بين الإدارة و العمال. وبما أننا توصلنا إلى أن أغلب المبحوثين يشعرون بالملل، فإن ذلك دليل على عدم حبهم لعملهم وعدم شعورهم بالرضا الوظيفي، لكن هذا التفسير يعبر عن الرضا النسبي إذا ما وضعناه تحت ظرف معين، لهذا عند إدخال وضعية الاتصال أمام الإدارة حددت لنا موقف العامل تجاه عمله تحت هذا الظرف، فإذا كانت قنوات الاتصال بين الطرفين تتسم بالسهولة والسيولة فإن العمل يأخذ طابع المتعة عند العمال، وهذا ما توصلت إليه الباحثة رضاوية جازية (رضاوية، 2010-2011، ص147) عند ربط صعوبة الاتصال مع المسؤول والموقف من العمل.

الخاتمة

انطلاقا من المعطيات الميدانية الواردة على مستوى الجداول الكمية والهادفة إلى قياس الفرضية التي تدور حول الاتصال التنظيمي الذي اقتصر على المستوى النازل وتأثيره على دافعية الانجاز العمال داخل للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو، توصلنا إلى جملة من النتائج، والمتمثلة فيما يلي:

إن مختلف المعلومات والتوجيهات والأوامر الصادرة من الإدارة إلى العمال تتسم بطابع التجاهل للعامل الإنساني في المؤسسة، وعدم منحه فرصة لإبداء آرائه ومقترحاته وانشغالاته حول العمل، مما يؤدي إلى بث مشاعر الاستياء والتذمر عندهم وهذا ما يؤثر سلبا على دافعية الانجاز، مما ينعكس في النهاية على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ككل، حسبما أكدته معطيات الجدول رقم 1، وهذه النتيجة المتوصل إليها تنسجم مع دراسة صلاح الدين محمد عبد الباقي، حين أكد أن الاستياء العمالي يزداد في حالة الاتصال النازل، لأنه مجرد إصدار أوامر منبثقة من سلطة الهرم التنظيمي.

كما أن بعد المسافة بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته يمنع من وصول المعلومات وتدفعها نحو الأسفل، من خلال تحريفها قبل وصولها، أو بغزارتها وكثافتها إذ لا تسمح لهم فرصة التغذية العكسية، وهذا ما أكدته الجدول رقم 1 من أهمية الاتصال ودوره في تفاعل الأفراد والجماعات، لأنهما يجعلان من المؤسسة كمجال تفاعلي دائم ومستمر عبر كافة المستويات التنظيمية. فعوضا أن تصبح المؤسسة مكان للتفاعل الإيجابي بين

العاملين من خلال شرح متطلبات العمل ومعايير وقواعده لضمان التنسيق بين مختلف الوظائف وبشكل مناسب من كل الجهات التي تصدرها، قصد توجيه الأفراد وإعلامهم بمختلف التعليمات والقرارات الجديدة المرتبطة بعملهم وبأدائهم لوظائفهم، أصبحت مكان للتنفيذ الحرفي للأوامر النازلة، مع إهمال يمكن القول أنه شبه كلي للعامل ودوره في خلق حيوية تنظيمية، هذه الحقيقة كانت تأكدت في معطيات الجدول رقم 2، حين كشفت بأن الأغلبية الساحقة من الأفراد المبحوثين مستاءين وظيفيا بسبب عدم تزويد الإدارة لهم بالمعلومات الكافية عن الوضع العام للمؤسسة.

كما أنهم مستاءون من عدم فعالية القنوات الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية **تيزي وزو** ، لأن الإعلام، وكما بينته معطيات الجدول رقم 3، يعد مؤشرا هاما في فعالية العملية الاتصالية ككل، من خلال تحديده مدى قوة موجة الاتصال بين الإدارة والعمال، فضعف عملية الإعلام داخل المؤسسة يجعل من هذه الأخيرة غير قادر على مواجهة المشاكل الداخلية وحتى الخارجية التي قد تواجهها، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على فعالية المؤسسة ككل. فعدم وصول المعلومات إلى العاملين خاصة الفئات المنفذة منهم سيشرعهم بعدم الثقة والولاء، حيث تزداد لديهم مشاعر عدم الرضا، وما لذلك من تأثير سلبي على أدائهم لعملهم، ليس هذا فحسب بل أن هذه الوضعية من شأنها فتح المجال أمامهم لنوع آخر من الاتصال والمتمثل في الاتصال غير الرسمي، الذي يعتمد على علاقات الصداقة التي تربط بين الأفراد العاملين على المستوى الأفقي (أي بين زملاء العمل)، نظرا للتفاعل التلقائي بينهم والتموقع الجماعي في مكان واحد والانتماء لمجموعات تربطها علاقات اجتماعية مستقلة تماما عن تلك العلاقات التي ينسجها التنظيم الرسمي وتمارس تأثيرا بارزا في السلوك التنظيمي.

ومن جهة أخرى فإن عدم وصول المعلومات إلى العاملين بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب يفتح المجال أمام باب الإشاعات في تسريب المعلومات، نظرا لسرعتها وسهولة انتشارها، والتي غالبا ما تتضمن معلومات زائفة ومحرفة ناتجة عن التأويلات والتفسيرات الشخصية والبعيدة كل البعد عن المضمون الحقيقي للمعلومة، إضافة إلى ذلك فإن بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة يعملون على احتكار المعلومات بممارستهم لنوع من التكتم على العاملين تحت سلطتهم عملا بالمقولة "من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة"، فالمعلومات في هذه الحالة تتصف بالتحيز والاتجاه نحو المراكز العليا فقط، ليس هذا فحسب بل أنها عادة ما تصل متأخرة عن موعدها، الأمر الذي من شأنه تعريضها للتشويه والتحريف قبل وصولها للعاملين، باعتبار أنها تمر عبر عدة مستويات تنظيمية، فطول خطوط الاتصال يجعل من عملية نقل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات السفلى للهرم التنظيمي عرضة للتعديل والتغيير والتحريف والحذف وغيرها، وهو ما قد يزيد من غموضها ويصعب على العامل فهمها واستيعابها بطريقة صحيحة ودقيقة. فعدم تزويد الإدارة للعاملين فيها

بالمعلومات والقرارات المرتبطة بعملهم بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب يؤثر سلبا على معنوياتهم التنظيمية ويؤثر على دافعية الانجاز لدى هؤلاء العمال، من خلال تزايد شعورهم بالملل والتذمر والاستياء، هذه المشاعر السيئة التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة أثرت بدورها سلبا على أداء جل وحدات العينة المبحوثة لعملهم وجعلته دون المستوى المرغوب فيه تنظيميا. فالفاعلين داخل المؤسسة بحاجة ماسة إلى كل المعلومات المرتبطة بالعمل وبالمؤسسة أيضا، كقواعد العمل وضوابطه ومقاييسه ومعايير وشروطه وأرباح المؤسسة وأهدافها وخططها مشاكلها وغيرها من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات صحيحة وواضحة وتندفق إليهم في الوقت المناسب. فعدم حرص الإدارة على توفير وسائل مختلفة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل يؤثر سلبا على أداء العمال، فخلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة لم نلاحظ أي وجود للإعلانات أو الملصقات أو لقوانين انضباطية... الخ.

فعدم تلقي العامل الرد من الإدارة عند اتصاله بها من أجل طرح انشغالاته أو استفساره حول أمور وظيفية قد يؤثر سلبا على مشاعره المرتبطة بالعمل، وهذا حيث تزايد مستويات الشعور بالملل والتذمر والاستياء، الأمر الذي ينعكس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دافعية الانجاز وعلى أدائه الوظيفي.

وفي سياق متصل فإن الأفراد العاملين داخل المؤسسة يتلقون المعلومات الوظيفية والمهنية بصفة عامة عن طريق أوامر متسمة بالصرامة، الأمر الذي يطرح مسألة الظروف التي تميز بيئة العمل والتي ينشط فيها العامل، فالمستويات التنظيمية العليا للمؤسسة لا تقوم بتزويدهم بما فيه الكفاية بالمعلومات والقرارات الجديدة المرتبطة بأدائهم الوظيفي، إلى جانب عدم وجود اتصالية فعالة لنقل المعلومات.

وبما أن هناك صعوبة في اتصال المستويات التنظيمية السفلى بالمستويات العليا، فإن ذلك أثر بدوره سلبا على ميول الأفراد العاملين وعلى اتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة بوجه عام، فأغلبية وحدات العينة المبحوثة يشعرون بالملل وعدم حب العمل وعدم الإقبال عليه، وبالتالي عدم رضاهم الوظيفي، غير أن هذا التفسير يعبر عن الرضا النسبي إذا ما وضعناه تحت ظرف معين، لذا وعند إدخالنا لوضعية الاتصال أمام الإدارة حددت لنا موقف العامل تجاه عمله تحت هذا الظرف، فإذا كانت قنوات الاتصال بين الطرفين تتسم بالسهولة والسيولة فإن العمل سيأخذ طابع المتعة والأريحية لدى العاملين.

إضافة إلى غياب قناة عقلانية للاتصال وغياب المعلومات والتي تسمى بخلية الإعلام والاتصال، وعليه نتساءل كيف يمكن لهذه المؤسسة السير الحسن والتطور في غياب تلك القناة، بل هذا ما يزيد في تدهور وضعية هذه الأخيرة وطغيان القنوات غير الرسمية، وهذا ما يؤكد بأن المسؤولين بعدين كل البعد عن التسيير العقلاني وجهلهم لقواعده وسعيهم من وراء هذا إخفاء ضعفهم، وهو شكل من الهروب من المسؤولية داخل التنظيم

الصناعي. فالمؤسسة التي تريد تحقيق الأهداف تسهر على اتصال المعلومات وفق القنوات الرسمية وبشكل مباشر عبر الملصقات والنشريات والاتصال الدائم بالعمال وتذكيرهم بالأدوار الفعالة من أجل بلوغ الهدف ، أما إذا كانت المعلومات تتم بواسطة الدعاية فهذا معناه أنه لا يوجد لدى المؤسسة جهاز إعلامي يعمل على نشر وتوزيع وتحليل المعلومات، ومنه فلا نتصور أن المؤسسة تصل إلى تحقيق أهدافها وهي فاقدة لأعظم وسيلة وهي الإعلام والاتصال.

قائمة المراجع

- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- أحمد حامد، رمضان بدر: الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، مصر، بدون سنة.
- بوضرسة زهير، الاتصال واتخاذ القرار التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة في: الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية المنعقد بجامعة ورقلة أيام 20-21-22 مارس، الجزائر، 2005.
- جازية رضاوية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي المؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2010-2011.
- حسن الساعاتي: تصميم البحوث الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1982.
- دليلا شريف، الاتجاهات الحديثة للقيادة وعلاقتها بالأداء في المؤسسة، دراسة حالة (شركة كولييتال)، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2010/2011.
- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.
- صالح بن نوار، مرجع سابق ص 65. نقلا عن: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية الانجاز، الطبعة الأولى، دار المعرفة، الأزارطة، مصر، 2000.
- عمار بوحوش، محمود محمد الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، المنهج التحليلي، الجزء الأول، مكتب عين الشمس القاهرة، مصر، 1975.
- لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة.
- مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 100.

- Alain Touraine, **La conscience Ouvrière**, Edition Seuil, Paris, 1966
- BEAUD Michel : **l'Art de la Thèse** , Edition Casbah ,Alger, 1999.
- Française tirée de la Harvard Business Review, Janvier-Février 1996.
- Frederick Herzberg, **Une Foix de Plus, Comment Motiver vos Employés?**, traducteur : Pierre Ménez, Evalueur: Christian Langloia- Meurinne, Version