

الاتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل داخل المؤسسة

الأستاذة: ريمة خلوطة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة فرحات عباس - سطيف -

Abstract

This study aims to show the relationship between communication and worker satisfaction inside the enterprise in order to clarify the communication networks within the group work and its impact on the level of satisfaction among its members.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الاتصال ورضا العامل داخل المؤسسة، من خلال توضيح شبكات الاتصال داخل جماعة العمل وأثرها على مستوى الرضا لدى أعضائها.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الرضا عن العمل.

مقدمة:

في عالم يسير نحو التخصص والجودة، ويتسم بالتعقيد والمنافسة، أصبحت المؤسسات تواجه مهمة كبيرة تتمثل في تحقيق البقاء والاستمرار. وهذا لن يتم إلا بقدرتها على إنتاج منتج أو تقديم خدمة ذات جودة عالية، والذي يبقى مرهونا هو الآخر بمدى مساهمة العامل بكل طاقاته وقدراته في العملية الإنتاجية.

إن مساهمة العامل بكل ما أوتي من طاقة وقدرة متوقف على مجموعة من العوامل لا بد من توافرها في مكان عمله، كالرضا عن العمل، الروح المعنوية المرتفعة، حب العمل والدافعية وغيرها من العوامل التي لها تأثير كبير على أدائه، خاصة وأنه يقضي معظم وقته في المؤسسة، فيجد نفسه يعيش تحت ظروف عمل يمكن أن تؤثر عليه وعلى كفاءة أدائه، ولعل من بين هذه الظروف نجد جماعة العمل.

فعلى اعتبار أن العمل في المؤسسات يتم في الغالب في إطار الجماعات، يجد العامل نفسه يعمل وسط مجموعة من العمال، وتحت قيادة معينة، فتنشأ بينهم علاقات وتفاعلات اجتماعية يمكن أن يكون لها تأثيرها الخاص عليه وعلى رضاه داخل المؤسسة ومنه على مستوى أدائه.

ويعتبر الاتصال أساس هذه التفاعلات الاجتماعية، يصعب على الفرد أن يمارس عمله داخل المؤسسة دون توفره، فهو يعد أحد الدعائم الرئيسية للمؤسسات، فضلا عن كونه ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية.

ولهذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل أن الاتصال بين الأفراد داخل جماعة العمل يؤثر على رضا كل واحد منهم؟

ومن هذه الإشكالية تنبثق الفرضية الرئيسية التالية:

إن نقص الاتصال بين الأفراد داخل جماعة العمل يؤدي إلى انخفاض رضا العامل داخل المؤسسة.

أهداف البحث: تسعى هذه الورقة البحثية إلى محاولة الكشف عن مدى تأثير الجانب الاجتماعي على مستوى رضا الفرد عن عمله، وبالمختص إبراز دور الاتصال بين الأفراد في الرفع من مستوى رضاهم عن عملهم.

أهمية البحث: تكتسي دراسة موضوع تأثير الاتصال داخل جماعة العمل على رضا الفرد داخل المؤسسة أهمية بالغة تتجلى في:

- إبراز دور الاتصال كأساس للتفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد داخل جماعة العمل، وأهميته في تحقيق رضا العمال الأعضاء فيها داخل المؤسسة، وكذا مساهمته في رفع روحهم المعنوية وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم ومنه تحقيق أقصى كفاءة للمؤسسة؛

- الكشف عن أنماط الاتصالات التي تحدث داخل جماعة العمل، وتوضيح النمط الأكثر تأثيرا على رضا العامل داخل المؤسسة.

الخطوة المعتمدة: وفي ورقتنا هذه قسمنا البحث إلى أربعة أجزاء، تناولنا في الأول موضوع الرضا عن العمل، والجزء الثاني غطى موضوع الاتصال داخل المؤسسة، في حين تناول الجزء الثالث أهم جزء وهو الاتصال داخل جماعة العمل، لنختم بالجزء الرابع والأخير بدراسة ميدانية أجريت بوحدة المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بسطيف.

منهجية البحث: انطلاقا من الهدف الذي يسعى هذا البحث إلى بلوغه، فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة وتناسبا مع طبيعة البحث.

أولا- الرضا عن العمل:

حظي موضوع الرضا عن العمل بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ أنه أصبح من بين الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، لما له من أهمية كبيرة وتأثير قوي على سلوك الفرد وعلى المؤسسة ككل.

1- تعريف الرضا عن العمل:

غالبا ما يعرف الرضا عن العمل بأنه "الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله، وبين الشيء الذي يجده فعلا"⁽¹⁾، لذلك يمكن اعتباره المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية.

وفي فترة سابقة ليست بالبعيدة، كان الاعتقاد السائد أن الأجر هو المحدد الرئيسي للرضا عن العمل، فالفرد الذي يتقاضى أجرا شهريا عاليا يكون أكثر رضا مقارنة بالفرد الأقل أجرا، لكن ما أثبتته الواقع هو أن كثيرا ما ترتفع الأجور ومع ذلك تستمر بوادر عدم الرضا بادية في سلوكيات الأفراد كالتغيب، والتأخر، ودوران العمل... الخ، الأمر الذي يدل على أن الرضا لا يرتبط بمتغير واحد فقط وإنما هناك العديد من المتغيرات التي لها يد في تحقيقه.

2- أهمية الرضا عن العمل:

يعتبر الرضا عن العمل من الظواهر الهامة التي من الضروري الاهتمام بها في كل مجالات العمل، فهو ينطوي على أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة.

أ - أهمية الرضا عن العمل بالنسبة للفرد :

تتمثل أهمية الرضا عن العمل بالنسبة للفرد في التأثير الكبير على صحته العضوية والعقلية، وحتى على حياته الشخصية.

- بالنسبة للصحة العضوية: توصل هرزبرغ وزملاؤه في 1959 إلى أن الأعراض العضوية الموضوعية كآلام الرأس، فقدان الشهية، والغثيان تحدث نتيجة عدم الرضا المستمر عن العمل كنتيجة حتمية، كما أكد الكثير من الباحثين وجود علاقة بين عدم الرضا عن العمل وحدوث بعض الأمراض، حيث وجد بورك في 1970 ارتباطا واضحا بين الرضا عن العمل وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، التعرق والمرض، أما وايت فقد توصل هو الآخر في 1955 إلى نتيجة مفادها أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم⁽²⁾.

- بالنسبة للصحة العقلية: إن الكثير من الدراسات تقدر وجود علاقة بين عدم الرضا عن العمل وبين الأعراض النفسية للفرد كالإحباط والقلق والاكتئاب... الخ، فالعامل الذي ترغبه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه، نجده يعيش دائما في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم، الأمر الذي يجعل من عمله ضغطا كبيرا عليه، هذه الحقيقة تفرض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية للفرد. ومن بين الدراسات التي أجريت في هذا الصدد تلك التي قام بها كورنهاوسر في 1956، حيث أكد وجود علاقة قوية بين الرضا عن العمل والصحة العقلية للعامل، أي أن الفرد الذي يتمتع بالرضا عن العمل نجده أيضا يتمتع بالصحة النفسية الجيدة، والعكس⁽³⁾.

- بالنسبة لحياته الشخصية: يمثل العمل جزءا كبيرا من يوم الفرد، لذلك فهو يؤثر بصورة كبيرة على حياته اليومية داخل مكان عمله، وعليه فإن للرضا عن العمل تأثيرا على رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة، بل أكثر من ذلك إذ يعد الجانب الأهم في سعادته ورضاه لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم وقته، ولكونه مصدر قوته وقوت عائلته. وحتى من الناحية النفسية يمكن أن نقول أن العمل ضرورة وجودية ملحة، إذ يوجد هناك أفرادا رغم اكتفائهم

ماديا إلا أنهم يمارسون العديد من الأعمال سعيا منهم لتحقيق التوازن النفسي لديهم، إذ يقول بعضهم "يجب أن أكون كغيري، أشتغل وأتقاضى أجرا مقابلا عن جهدي".

وعليه، فإن للرضا عن العمل آثارا مختلفة على مختلف الاتجاهات، والتأثير الأكثر وضوحا هو تأثيره على الاتجاهات نحو العائلة، وقد توصل بعض الباحثين أمثال كورنهاوسر إلى وجود علاقة بين اتجاهات الأفراد نحو عملهم واتجاهاتهم نحو حياتهم⁽⁴⁾، أي أن الأفراد الذين يتمتعون بالرضا عن عملهم تكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة، وتجدد الإشارة إلى أن هذه العلاقة ذات تأثير متبادل، فكما أن للاتجاهات نحو العمل آثارا على الاتجاهات نحو الحياة، فإن لهذه الأخيرة آثارا على الحياة العملية، والحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الجانبين، إذ أن الحياة اليومية هي مجموعة جوانب مترابطة مع بعضها البعض، فالمشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله، يمكن أن تؤثر بصورة أو بآخرى على توازنه في عمله، وتشكل أحد مكونات مستوى رضاه.

ب- أهمية الرضا عن العمل بالنسبة للمؤسسة:

ينطوي الرضا عن العمل على مكانة بالغة الأهمية في أي مؤسسة، خاصة وأن له أثرا كبيرا في تحقيقها لأهدافها، فمن جهة وحسب وجهة النظر السائدة من أن ازدياد مستوى الرضا عن العمل قد يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين، فإن هذا سيلحق النفع بالمؤسسة، ومن جهة أخرى ومع التسليم بأن الرضا عن العمل ليس بالمعيار الوحيد لمدى فعالية المؤسسة، إلا أن هذا الرضا يعتبر من المعايير الهامة في هذا السبيل⁽⁵⁾، لذلك فبإمكان المؤسسة تقويم مدى فعاليتها من خلال التعرف على مستوى رضا وقناعة الأفراد العاملين فيها، حتى يتسنى لها تحقيقها إذا كانت غير محققة، أو الزيادة من مستواها في حالة تحقيقها.

ومن جهة أخرى فإذا ما تطرقنا إلى العلاقة بين الرضا عن العمل ومستوى الإنتاج، فلقد أشار ليكرت إلى أنه من الصعب تحقيق مستوى عالي ورفيع من الإنتاج لفترة طويلة من الزمن في ظروف عدم الرضا عن العمل لدى العاملين، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج في مقابل عدم الرضا في نفس الوقت لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تسرب العناصر

الرفيعة المستوى من المؤسسة، وإلى تدني مستوى موجوداتها من العناصر البشرية في آن واحد، كما أن هناك نوعاً من الإجماع بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في مؤسسة ما إنما يتمثل في انخفاض الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين فيها⁽⁶⁾، هذا ما يجعل هذه الأخيرة تسعى وتحاول قدر المستطاع تحسين ظروف العمل لزيادة رضا الأفراد بما يضمن تحقيق أهدافها.

هذا وبالإضافة إلى أن الإدارة العليا لأية مؤسسة لا بد وأن تحقق بعض المكاسب من دراسة مستوى رضا العاملين لديها، لأن ذلك يحقق لها الكثير من المنافع، حيث من خلال التعرف على المستوى العام لهذا الرضا في المؤسسة يصبح بإمكان الإدارة استخدام هذه المعلومات واستغلالها لتكون بمثابة أداة تشخيصية هامة وفعالة لبحث مشاكل العمال⁽⁷⁾ والتعرف عليها وتحليلها ومحاولة إيجاد حلول لها، بما يضمن تحقيق رضا العمال وضمان بقائهم بالمؤسسة. ضف إلى ذلك أن دراسة مستوى الرضا عن العمل يساعد الجهاز الإداري في المؤسسة على تحديد بعض الاحتياجات التدريبية⁽⁸⁾، ويقصد بهذه الأخيرة "ما تحتاجه المنظمة من إجراءات ووسائل وتقنيات مخططة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والقدرات وتغيير سلوكياتهم لرفع كفاءتهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للفرد"⁽⁹⁾، لذلك فبالاعتماد على مستوى الرضا لدى الفرد يمكن للمؤسسة تقويم البرامج التدريبية بناء على احتياجاتها التدريبية للأفراد غير الراضين، إذ أن حالة عدم الرضا التي تظهر لدى الفرد هي نتيجة لتعرضه إلى الكثير من الإصابات والحوادث في عمله، وهذا بدوره يكون نتيجة لعدم تطابق مهاراته وقدراته ومعارفه مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها، بمعنى آخر أن الفرد يكون غير مؤهل لشغل منصب عمله، ومن ثمة فإذا ما تعرفت المؤسسة على حالة عدم الرضا هذه والناجمة عن الحوادث المتكررة والتي يرجع سببها إلى عدم التطابق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، فإنه بإمكانها تقويم البرامج التدريبية للزيادة من قدرات الفرد ومهاراته وجعلها متوافقة مع متطلبات المنصب الذي يشغله، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الحوادث في العمل ويزيد من درجة الرضا عن العمل.

3- عوامل الرضا عن العمل:

هناك العديد من العوامل التي لها يد في تحقيق الرضا عن العمل، ولقد ركز عدد من الباحثين على تقسيمها إلى نوعين هما: عوامل تنظيمية وأخرى شخصية.

أ- العوامل التنظيمية للرضا عن العمل: وتتمثل في:

- الأجر: إن الدراسات التي أجريت لمعرفة العلاقة بين الرضا عن العمل والأجر اعتبرت أن هذا الأخير هو نوع من أنواع الحوافز، وأنه عاملاً مهماً لإشباع حاجات الفرد⁽¹⁰⁾. كما أن الدراسات التي أجريت لإثبات العلاقة بين الأجر والرضا عن العمل كلها تؤكد وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل⁽¹¹⁾.

- فرص الترقية: أثبتت الدراسات وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية ورضا الفرد عن العمل⁽¹²⁾، لذلك فكلما وفرت الإدارة العليا للأفراد إمكانية ترقيةهم كلما حققت شرطاً كبيراً من شروط الرضا.

- نمط الإشراف: معظم الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أكدت وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا الفرد عن عمله⁽¹³⁾، فالطريقة التي يتخذها المشرفون في معاملاتهم اليومية لها تأثير على رضا المرؤوسين. فإذا كان المشرف عادلاً، يهتم بشؤون مرؤوسيه ويحميهم فهذا يزيد من رضا الفرد، أما المشرف الذي يكون همه الوحيد هو الإنتاج وينظر للعامل من زاوية ضيقة وكأنه أداة لتحقيق الإنتاج، فإنه لا يحقق له سوى الاستياء والتذمر من العمل.

- محتوى العمل: يعتبر الباحثون محتوى العمل من العوامل الجذابة في تحديد الرضا عن العمل، بل أكثر من ذلك، حيث يذهب البعض إلى اعتباره العامل الوحيد المؤدي إلى تحقيق الرضا دون بقية العناصر الأخرى، كما يرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الارتياح والسعادة ومن ثمة الرضا عن العمل، ومن ضمن هذه المتغيرات نذكر: المسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز، تقدير الآخرين لأداء الفرد... الخ⁽¹⁴⁾.

- جماعة العمل: تعرف بأنها "اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض في شكل أسلوب أو نمط يجعل سلوك و/أو أداء الفرد يتأثر بسلوك و/أو أداء الأفراد

الآخرين"⁽¹⁵⁾. و تلعب جماعة العمل دورا كبيرا في التأثير على رضا الفرد عن عمله، ويتوقف تأثيرها على القدر الذي تمثل مصدر منفعة أو توتر بالنسبة له⁽¹⁶⁾، فإذا كان تفاعل الفرد مع الآخرين يحقق له تبادل المنافع، فإن ذلك يرفع من مستوى رضاه، أما إذا كان تفاعل الفرد مع أفراد جماعته مصدر توتر لديه وإعاقة لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فهذا يزيد من استيائه وتذمره وانخفاض مستوى رضاه.

- ساعات العمل: يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا، ومنهم من يفضل ليلًا، ومنهم من يميل إلى العمل دون توقف، ومنهم من يريجه النظام الذي يحتوي فترات راحة كثيرة... الخ، وعلى ذلك فإن لتوزيع ساعات العمل تأثيرا على درجة شعور الفرد بالرضا عن العمل⁽¹⁷⁾.

- الظروف المادية للعمل: أشارت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية لها تأثير كبير على درجة رضا الفرد عن العمل⁽¹⁸⁾، إذ أن للفرد حدودا لتحمل هذه العوامل، وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه، ومن هنا نستنتج أن صعوبة وسوء هذه الظروف له علاقة كبيرة بعدم رضا الفرد، ومتى تحسنت هذه الظروف أثر ذلك على الرضا بالزيادة.

ب- العوامل الشخصية للرضا عن العمل:

- السن: أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين السن ودرجة الرضا عن العمل، حيث كلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن عمله والعكس صحيح. ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع طموحات الفرد في بداية عمره، والتي لا يقابلها في غالب الأحيان تحقيقا في الواقع الفعلي للوظيفة، أي قد تفوق طموحات الفرد الإشباع الفعلي التي تحققها الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض رضاه عن عمله، لكن مع تقدم الفرد في السن يصبح أكثر واقعية وبالتالي تنخفض درجة طموحه، ويرضى بالواقع الفعلي مما ينجم عنه زيادة في رضاه عن عمله⁽¹⁹⁾.

- مستوى التعليم: توصلت العديد من الأبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعلما، والسبب هو أن طموحات وآمال الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة بالمقارنة مع طموحات وآمال الفرد الأقل تعلما⁽²⁰⁾.

- الجنس: أشارت معظم الدراسات إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا عن العمل، ففي إحدى الدراسات الخاصة بالموظفين والموظفات والتي شملت 235 فردا، وجدت أن نسبة النساء غير الراضيات عن عملهن أقل من نسبة الرجال، إذ تمثل نسبة الرجال 55% مقابل نسبة 35% الخاصة بالنساء، وهذا على الرغم من أن النساء قد يواجهن تعصبا ضدهن من حيث المنافسة والأجر... الخ، وقد يرجع السبب غالبا ما تكون حاجات النساء وخاصة المالية أقل من مطاعم وحاجات الرجال⁽²¹⁾.

- احترام الذات: كلما كان الفرد يميل إلى احترام ذاته والعلو بقدره والتمسك والاعتداد برأيه كلما كان أقرب إلى الرضا، أما ذلك الذي يشعر ببخس في قدره وعدم احترام ذاته يكون غير راض عن عمله⁽²²⁾.

- تحمل الضغوط: كلما استطاع الفرد تحمل ضغوط العمل والتكيف والتعامل معها، كلما كان أكثر رضا عن عمله، أما ذلك الذي يتراخى بسرعة وينهار فور تعرضه لعقبات فإنه عادة ما يكون مستاءا⁽²³⁾.

- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية للفرد، كلما عمق ذلك الشعور بالرضا لديه، والعكس إذا ما قلّت مكانته اجتماعيا ووظيفيا فإن ذلك يزيد من عدم رضاه عن عمله⁽²⁴⁾.

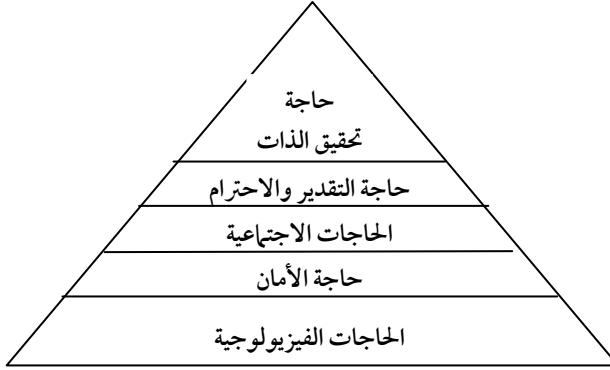
- الرضا العام عن الحياة: يميل الفرد السعيد في حياته الشخصية إلى أن يكون سعيدا في عمله، أما ذلك التبعس في حياته وغير السعيد وغير الراض عن نمط حياته العائلية والاجتماعية فإنه عادة ما ينقل هذه التعاسة معه إلى عمله، الأمر الذي يؤثر على مستوى رضاه بالانخفاض⁽²⁵⁾.

4- نظريات الرضا عن العمل:

تحاول تحديد ما يجب تحقيقه للفرد لإرضاء حاجاته بواسطة العمل، كما تحاول توضيح الأسباب المؤدية إلى اختلاف الرضا بين فرد وآخر، وتتمثل هذه النظريات في:

أ- نظرية إشباع الحاجات: تعود لصاحبها أبراهام ماسلو Abraham Maslow، الذي اقترح نموذجا لتسلسل حاجات الفرد، ويرى أن هذه الأخيرة تنقسم إلى خمسة أنواع ومرتبة حسب ضرورة إشباعها من طرف الفرد⁽²⁶⁾، كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (01): هرم ماسلو لتدرج الحاجات



Source: William. B. et autres, op. cit, p. 412.

يرى ماسلو أن التسلسل في إرضاء الحاجات مثل التسلسل في بروزها، وهذا الأخير يعتمد على درجة إشباع الحاجات السابقة، مثلاً الحاجة إلى الأمان لن تنتج الرضا عندما يحقق الفرد الأمن إلا إذا أشبعت الحاجات الفيزيولوجية، نفس الشيء بالنسبة لحاجة تحقيق الذات، فهي لن تنتج الرضا عند إشباعها إلا إذا كانت الحاجات الأربعة السابقة لها مشبعة⁽²⁷⁾.

ب- نظرية العاملين:

توصل هرزبرغ وزملاؤه في دراستهم إلى نتيجة مفادها أن هناك بعض العوامل التي تؤدي إلى نمو الدافعية لدى الأفراد وجلب درجة عالية من الرضا، كما أن غياب هذه العوامل أو توافرها بشكل سيئ يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا ولا يؤدي بالضرورة إلى ظهور المشاعر السلبية بدرجة عالية، وتسمى هذه العوامل بالعوامل الدافعة أو عوامل الرضا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى خلصوا إلى نتيجة ثانية تتمثل في وجود مجموعة أخرى من العوامل التي تختلف تماماً عن الأولى والتي يؤدي غيابها أو توافرها بشكل سيئ إلى عدم الرضا، بينما توافرها بشكل جيد يؤدي إلى اختفاء مشاعر عدم الرضا هذا، دون أن يؤدي إلى نمو الدافعية والرضا لدى الفرد، وتسمى هذه العوامل بالعوامل الوقائية أو عوامل عدم الرضا⁽²⁸⁾.

ويمكن تصنيف العوامل الدافعة والعوامل الوقائية كما يلي (29):

- **العوامل الدافعة:** أو العوامل الداخلية، علاقتها مباشرة بالعمل، وهي موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها، وتتمثل في الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمؤسسة، فهي تؤدي إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل؛

- **العوامل الوقائية:** أو العوامل الخارجية، وهذه لها علاقة بمحيط العمل، والمتمثلة في بيئة العمل وما تحتويه من عوامل كظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤوسين، العلاقات مع الرؤساء، سياسات المؤسسة، الأجر، فتواجد هذه العوامل يقي ويحمي الفرد من مشاعر عدم الرضا ويجمّد مشاعر الاستياء لديه.

ج- نظرية القيمة:

تسند لصاحبها لوك، مضمونها أن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يرغب فيه الفرد من عوائد وما يحصل عليه فعلاً في مجال العمل (30)، ففي حالة حدوث ذلك يرتفع مستوى رضاه عن عمله وفي حالة العكس فإن مستوى رضاه يشهد تدن. كما ركز هذا المدخل على ضرورة أن يكون هذا العائد ذو قيمة ومنفعة عالية بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج أو العائد (31)، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة الكبرى للفرد كلما كان راضياً عن عمله.

د - نظرية العدالة أو المساواة:

تنسب هذه النظرية إلى أدامس Adams J. Stacey، وجوهرها أن الأفراد في المؤسسات يقارنون بين الجهود التي يبذلونها وعوائدهم من جهة، وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المؤسسة من جهة أخرى (32)، وتتمثل هذه العوائد في الرواتب، المزايا، المنافع، المركز، الترقية، الاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها، أما المجهودات فتتمثل في القرارات والمهارات والخبرات التي يبذلها ويكرسها الفرد للعمل، ففي العادة يميل العامل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من أن راتبه عادل أم لا (33)، مما يعني أنه يميل إلى تحديد قيمة عمله في مستوى عمل أكثر من المستوى الذي تضعه فيه المؤسسة ضمن نظامها التقويمي، مما يؤدي غالباً إلى الاعتقاد بأنه يكافأ بصورة غير عادلة، ويمكن تحديد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من خلال عملية المقارنة باستخدام النسبة التالية (34):

$$\text{عوائد الفرد} - \text{عوائد فرد آخر} = \text{مجهود الفرد} - \text{مجهود الفرد الآخر} \rightarrow \text{تنشأ المساواة}$$

فعندما تكون هذه النسبة متساوية، فإن العامل يجب أن يشعر بأن هناك تبادل عادل ومنصف بالمؤسسة مما يساهم في تحقيق رضاه، أما إذا كانت هذه النسبة غير متساوية فإن الأفراد سيشعرون باستياء وتوتر نتيجة عدم العدالة، ويتسبب هذا في توليد حالة عدم الرضا.

5- علاقة الرضا عن العمل ببعض الظواهر السلوكية في العمل

أ- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

كشفت الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ونسبة التغيب، مبررة نتيجة أن العامل الذي يتمتع بأوقات وظروف عمل جيدة سيشعر بالارتياح والاطمئنان في مكان عمله، مما يجعله يتمتع بدرجة أكبر من الرضا ويميل لأن يكون غيابه قليلا⁽³⁵⁾. لذلك فمن منطلق هذه العلاقة أصبح الرضا عن العمل من العوامل الأساسية المستخدمة في التنبؤ بالغياب في المؤسسة، إلا أن الدراسات الحديثة في هذا المجال أشارت إلى أن العلاقة السابقة لا تتميز بالقوة، فتأثير الرضا عن العمل على الغياب يعتبر تأثيرا محدودا، ذلك لأن هناك أسبابا أخرى تؤثر في الغياب من بينها⁽³⁶⁾:

- حالات المرض، الأحوال الجوية، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية كالتكوين خارج المؤسسة مثلا، وهنا يكون العامل راضي عن عمله لكنه مضطر للغياب؛

- الفرص المتاحة للفرد خارج المؤسسة والتي يحقق فيها الرضا بعيدا عن العمل، كالذهاب في رحلة، القيام ببعض الأنشطة الرياضية، المشاركة في المسابقات... الخ، ومن ثمة فقد يغيب الفرد بالرغم من شعوره بالرضا عن عمله؛

- سياسات المؤسسة للرقابة والسيطرة على حضور وتواجد الفرد في العمل، والتي تحدث تأثيرا على الغياب بدرجة أكبر من تأثير الرضا عن العمل، ويكون ذلك من خلال خصم أيام الغياب من المرتب الشهري للفرد، ونظرا للحاجة الاقتصادية التي تجعل هذا الأخير في احتياج مادي فإنه يتواجد في العمل رغم عدم رضاه أكثر من الفرد الراضي عن عمله؛

- جهل الأفراد لأيام ونسبة الغياب المقبولة والمسموح بها، لذلك فإن النقص في الإرشادات التنظيمية قد يؤدي إلى تقليد الأفراد لسلوك بعض الأفراد الدائمي التغيب عن عملهم؛
- العوامل الشخصية التي تشمل تأثير الحالة الشخصية كالسن والجنس ومستوى التأهيل والأقدمية... الخ.

لكن رغم كل هذا، إلا أننا لا يمكن أن ننكر العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل الغياب داخل المؤسسة وتأثير الحالة الأولى على الثانية، ذلك لأن بعض حالات التغيب لا ترجع بالضرورة إلى الحالات السابقة الذكر بقدر ما تعكس عدم رضا الفرد عن عمله.

ب- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

في حديثنا عن هذه العلاقة، سنعتمد على دوران العمل الناتج عن الترك الاختياري للعمل. وقبل التطرق إلى العلاقة بينها لابد من تعريف ظاهرة دوران العمل، فهي تعني كل حركة عمالية في الالتحاق بمؤسسة ما أو الخروج منها وذلك خلال فترة زمنية معينة وعادة ما تكون سنة⁽³⁷⁾. أما عن العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل فلقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بينهما⁽³⁸⁾، فالعامل الأكثر رضا عن عمله لا يميل إلى ترك عمله بعكس العامل غير الراض، والذي يكون لديه ميل شديد نحو ترك عمله.

ج- الرضا عن العمل ومعدل التأخير:

بمجرد التفكير في طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل التأخير يقودنا التفكير المنطقي مباشرة إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله كلما زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل أطول مدة ممكنة، وقل احتمال تأخره عنه. ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار هذا الافتراض، وكلها أظهرت وجود علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل التأخير⁽³⁹⁾.

د- الرضا عن العمل ومعدل الإصابات:

تعدّ الإصابات تعبيراً جزئياً عن عدم رضا الفرد، وبالتالي انعدام الدافع إلى أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل في حد ذاته، حيث نجد الفرد غير الراض غير مركّز في أدائه

للعمل وغير مكترث بنتيجة هذا العمل، مما يؤدي إلى زيادة احتمال تعرضه للإصابات المهنية، إلا أن هناك من لم يقبل هذا التفسير أمثال فروم، الذي يرى أن الإصابات تعد مصدرا من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس⁽⁴⁰⁾.

هـ- الرضا عن العمل والأداء :

كانت فكرة كون رضا الفرد عن عمله عاملا مسببا للرفع من مستوى الأداء من النتائج التي توصل إليها إلتن مايو وزملاؤه في دراسات الهاوثورن، حيث أكدت هذه الأخيرة وجود علاقة بين أحد أبعاد الرضا وهو رضا العامل عن العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل والأداء، وركزت على فكرة أساسية مفادها أن العامل الأكثر سعادة هو العامل الأكثر إنتاجا⁽⁴¹⁾ والعكس، بمعنى أن رضا الفرد يؤثر بدرجة كبيرة على أدائه، واعتبرت أن الرضا عن العمل متغيرا سببيا والأداء متغيرا ناتجا، وأن ارتفاع درجة الرضا يؤدي حتما إلى ارتفاع الأداء، واتخذت تفسيراً لهذه العلاقة والمتمثل في أن العامل الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد تحمسه للعمل، مما ينتج عنه إقبالا كبيرا تجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع أدائه، والعكس بالنسبة للعامل الذي ينخفض رضاه، إذ يقل اهتمامه وحماسه للعمل وإقباله عليه وعلى المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى نقص أدائه.

ورغم أن هذه الفكرة تبدو منطقية، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد كشفت عن علاقة معقدة ليست باتجاه واحد. وأثبتت بوضوح أن الرضا لا يثير الأداء الجيد، بل على العكس، فالأداء الجيد هو الذي يسبب الرضا عن العمل⁽⁴²⁾، أي أن الفرد الذي يشعر بمستوى عالي من الرضا ليس بالضرورة أن يكون أكثر إنتاجا من الفرد الذي يشعر بعدم الرضا.

لذلك حتى وإن وجدت علاقة بين الرضا عن العمل والأداء فهي علاقة موجبة ولكنها منخفضة وغير مباشرة، بمعنى أنه يمكن أن يؤدي الأداء إلى زيادة رضا الفرد، لكن بتدخل بعض العوامل كزيادة الراتب، الترقية، مكافآت أخرى... الخ، وإذا ما أدرك الفرد العدالة في توزيع هذه المكافآت فإن حصوله عليها سيؤدي إلى ظهور مشاعر الرضا لديه، وسيجعله ذلك يبذل قصارى جهده لتحسين من مستوى أدائه⁽⁴³⁾، وبالتالي فالأداء يسبب شعور الفرد بالرضا من خلال حصوله على مكافآت بناء على أدائه.

وهناك آخرون يرون أن الرضا عن العمل والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي يكون أعلى أداء والعامل الأعلى أداء يكون أكثر رضا⁽⁴⁴⁾، وبذلك يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا عن العمل والأداء، ومع ذلك فالحقيقة أن هذان المتغيران قد يرتبطان لكن بطريقة غير مباشرة وبالعلاقة ضعيفة.

و- علاقة الرضا عن العمل ببعض السلوكيات الأخرى:

إلى جانب كل ما سبق، أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا عن العمل وبعض السلوكيات الأخرى داخل المؤسسة، فلقد أشارت إلى وجود علاقة بين الرضا والسرقة، حيث بينت أن الفرد يمكن أن يقوم بعملية السرقة لكونه محبطا ومستاء وغير راض عن عمله، كما أشارت إلى وجود علاقة بين الرضا عن العمل وسرعة تعلّم الفرد، إذ نجد الفرد الراضي عن عمله يتعلّم الواجبات الجديدة بسرعة فائقة، كما بينت وجود علاقة بين الرضا عن العمل ونسبة التظلمات والشكاوي، هذه الأخيرة تعتبر مؤشرا يدل على عدم الرضا، وتمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، لذلك فهما مؤشران لانخفاض الرضا عن العمل، فالعلاقة بينهما سلبية حيث كلما ارتفع رضا الأفراد عن عملهم كلما قلت نسبة التظلمات والشكاوي الصادرة منهم، كما توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا عن العمل وشعور الفرد بالمواطنة التنظيمية، فالفرد الراضي عن وظيفته سوف يصبح كالمواطن أو العضو الأصيل في المؤسسة وسيساهم بأقصى ما يملك في تحقيق أهدافها، ويتبع عن شعور الفرد بالمواطنة التنظيمية سلوكيات إيجابية متنوعة كالتعاون ومساعدة الآخرين ومساعدة العملاء، الدفاع عن المؤسسة والمحافظة على مواردها وغيرها، أي يتصرف العامل في المؤسسة كما يتصرف كل مواطن تجاه وطنه وكل أفراد وطنه، كما وجدت علاقة عكسية بين الرضا عن العمل وسلوك التوقف عن العمل كالإضرابات لمدة يوم أو يومين... الخ⁽⁴⁵⁾.

ثانيا: الاتصال داخل المؤسسة:

يعتبر الاتصال أحد الدعائم الرئيسية للمؤسسات، فهو ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية، يساهم في خلق الروابط بين أعضائها وفي نشر المعلومات والحقائق والأفكار بينهم، وهو أمر يمكن أن يساعد على تحقيق التقارب والتعاون بين العمال وتحقيق التآلف الحقيقي فيما بينهم، ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة.

1- مفهوم الاتصال:

الاتصال هو عملية اجتماعية مستمرة تتضمن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وهذه المعلومات قد تكون أفكاراً أو مقترحات أو توجيهات أو آراء أو أوامر وغيرها، كما تتضمن هذه العملية تبادل الفهم وذلك باستخدام الحركات والألفاظ المكتوبة وغير المكتوبة والصور والرسوم التوضيحية وغيرها من الرموز المعروفة لدى أطراف الاتصال.

نستنتج من تعريف الاتصال، أن هذا الأخير له عدة خصائص أهمها:

- أ- أنه يتم بين شخصين أو أكثر، إذ لا يكمن لأي شخص أن يتصل ويخاطب نفسه؛
- ب- أنه عملية اجتماعية كونه يتضمن فردين فما أكثر؛
- ج- حدوث التبادل، بمعنى هناك حالة أخذ وعطاء بين الأطراف المتصلة؛
- د- ضرورة وجود بعض الأساليب لتسهيل عملية الاتصال كالرموز والعبارات والألفاظ... الخ؛
- هـ- ضرورة الفهم المتبادل بين الأطراف المتصلة لضمان استمرار عملية الاتصال، لأن عدم الفهم يعيق ويوقف هذه العملية؛
- ك- وجود معلومة أو فكرة أو رسالة موضوع التبادل بين أطراف الاتصال؛
- ل- حدوث التأثير والتأثير بين الأطراف المتصلة، وهذا هو المغزى من وجود الاتصال؛
- و- أنه عملية مستمرة توجد في كل زمان ومكان وليست لها بداية ولا نهاية واضحة؛
- ي- قابلية الاتصال للتنبؤ، حيث بإمكاننا أن نتنبأ بالآثار والنتائج المترتبة عن عملية الاتصال على الآخرين⁽⁴⁶⁾.

2- أبعاد الاتصال: توجد أربعة أبعاد أساسية للاتصال هي⁽⁴⁷⁾:

- أ- المرسل: وهو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، فهي العادة يكون لدى المرسل مجموعة من الأفكار والمعلومات وردود الأفعال التي يرغب في التعبير عنها ونقلها إلى طرف آخر؛

ب- الرسالة: وهي نتاج عملية الترميز التي يقوم بها المرسل، ونقصد بعملية الترميز تحويل الأفكار الذهنية إلى رموز لها معاني مشتركة بين كل من المرسل والمستقبل، وعادة تتكون الرسالة من الكلمات والحروف والحركات والأصوات والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والمصافحة والصراخ والهمسات وغيرها من العناصر المرئية التي يمكن استخدامها كرموز، وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أن يكون المرسل على دراية بأن الرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس، وأنها تحتوي على معاني خفية أو متعارضة أو مترادفة، لذلك على المرسل أن يقوم بالاختيار الجيد لصياغة الرسالة ورموزها تفاديا للمشاكل الممكنة الحدوث؛

ج- الوسيلة: تمثل قناة الاتصال التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، وهناك العديد منها فهناك المنطوق أو الشفهي وهناك المكتوب، ويمكن تصنيفها من حيث درجة رسميتها إلى وسائل رسمية وأخرى غير رسمية.

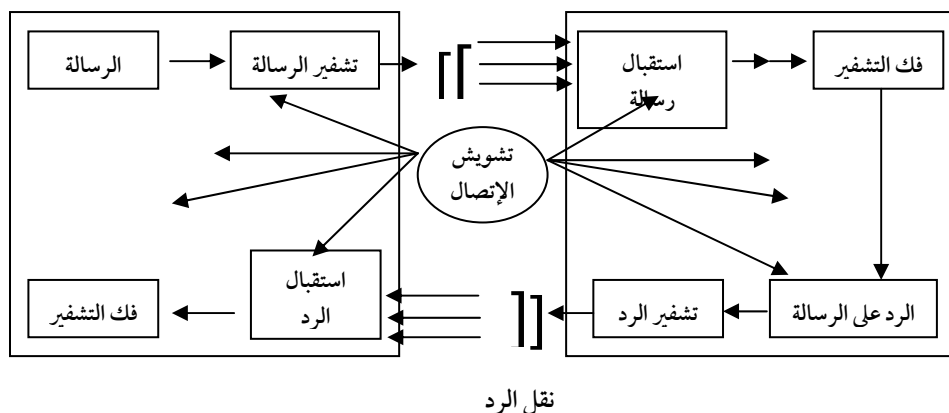
د- المستقبل: وهو الطرف الذي أرسلت إليه الرسالة والذي يستقبلها عن طريق مختلف حواسه كالسمع والبصر والشم والذوق واللمس، ومن ثمة يحاول هو الآخر أن ينظم ويختار المعلومات التي وصلته من قبل المرسل، ويحاول تفسيرها وإعطائها معاني ودلالات.

3- خطوات عملية الاتصال:

إن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر لا يكون بصورة عشوائية، وإنما يتضمن مجموعة من الخطوات والمراحل كما يوضحها الشكل التالي:

المرسى

المستقبل نقل الرسالة



Source: S.L M.C and Mary. Ann.Von Glinow, Organizational behavior, MC Graw-Hill companies, New York, 1st edition,2001, page 234 .

يتخذ الاتصال العديد من الأنواع وذلك حسب معايير وأسس محددة، فهناك الاتصال من حيث الوسائل المستخدمة، وينقسم إلى الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي، وهناك الاتصال من حيث عدد المشتركين، وهو الآخر ينقسم إلى الاتصال الشخصي المباشر والاتصال الجماهيري، وهناك الاتصال من حيث اتجاهه، وهذا ينقسم إلى الاتصال في اتجاه واحد واتصال في اتجاهين، وأخيرا يوجد الاتصال من حيث درجة الرسمية (وهذا الذي يهتما أكثر في بحثنا هذا)، والذي ينقسم إلى نوعين هما:

أ- الاتصال الرسمي: وهو الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في محيط العمل في المؤسسات المختلفة⁽⁴⁸⁾، فهذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة العمل ونوع العلاقات بين الأفراد، ومن ثمة طبيعة الاتصال الذي يضمن لها تحقيق أهدافها، لذلك يتوجب على مرسلي المعلومات وعلى مستقبلها أن يلتزموا بالسياسات والإجراءات والقواعد التي تحكم العلاقات داخل المؤسسة، ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات، الخطابات، التقارير، الاجتماعات الرسمية، وتجدر الإشارة إلى أن الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة يمكن أن تسر في واحد من ثلاثة اتجاهات رسمية هي:

- **الاتصال النازل:** وفيه يكون انسياب المعلومات وتدفقها من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، أي أن المعلومات تسير عبر المستويات الإدارية من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى حتى تصل إلى المستويات الإدارية الدنيا التي تقوم هي الأخرى بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة. ويكون محتوى الرسائل المتجهة إلى أسفل تعليمات وتوجيهات الرؤساء إلى المرؤوسين الخاصة بالعمل وكيفية أدائه، معلومات لشرح سياسات المؤسسة وإجراءاتها التنظيمية، تقديم معلومات حول مبررات وأهداف العمل، إطلاع المرؤوسين على نتائج أدائهم... الخ⁽⁴⁹⁾، لكن في العادة تكون معظم الاتصالات النازلة عبارة عن رسائل تحمل قرارات الرؤساء إلى المستويات الأدنى بهدف التنفيذ، وتستعمل لهذا الغرض وسائل اتصال عديدة منها صحف المؤسسة، الأوامر والخطابات، شبكة الهاتف المغلقة، لوحات الإعلانات في المؤسسة، المقابلات، التقارير...

- **الاتصال الصاعد:** وفيه تسير الرسائل في المؤسسة من المستويات الدنيا متجهة إلى المستويات العليا، إذ تعتمد الإدارة العليا على التدفق المستمر للمعلومات الواردة إليها من المراكز والمناطق المختلفة في المؤسسة قصد اتخاذ قرارات سديدة، وتتضمن هذه الرسائل في العادة معلومات عن مستويات الإنتاج، مشكلات تحدث في بيئة العمل، اقتراحات وأفكار متعلقة بتحسين الإنتاج، شكاوي من المستويات الأدنى، إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم أو ما يصدر عنهم من ردود أفعال نتيجة لقرارات معينة اتخذها الرؤساء، إذ لا يقتصر دور العمال على تلقي المعلومات فقط، وإنما أيضا تعطى لهم الفرصة لإرسال المعلومات والبيانات إلى رؤسائهم، وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين نقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة.

- **الاتصال الأفقي:** يقصد به إرسال واستقبال البيانات والمعلومات والأفكار والحقائق بين الأفراد الذين يتموقعون في نفس المستوى التنظيمي الرسمي للمؤسسة. ويكون هذا النوع مفيدا للغاية وضروريا للتنسيق بين الأفراد لإنجاز الواجبات وتحقيق الأهداف، كما أنه يمثل وسيلة سريعة لتبادل المعلومات وحل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة عوضا عن إتباع خط السلطة، ضف إلى ذلك أنه يزيد من فعالية وقوة جماعات العمل، ويوفر الدعم العاطفي

والاجتماعي للفرد⁽⁵⁰⁾، إضافة إلى أنه يعمل على تطوير العلاقات الإيجابية واستمرارها بين الأفراد أثناء العمل وخارجه، مثال ذلك الاتصالات التي تحدث بين مدير إدارة الإنتاج وإدارة التسويق...

ب- الاتصال غير الرسمي: في الواقع أن عملية الاتصال في المؤسسة لا تأخذ الشكل الرسمي فقط ولكنها تمتد لتشمل أيضا الاتصال غير الرسمي، حيث يتم الاتصال بين الأفراد بصورة طبيعية بعيدا عن اللوائح والإجراءات والقواعد والسياسات التي تحكم هذا الاتصال. فيدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم، ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل وقيوده، مما يجعل العلاقات بينهم تتميز بالطابع الشخصي.

والدراسات التي أجريت في هذا الشأن وجدت أنه غالبا ما توصل المعلومات في هذا النوع بشكل أسرع وأسهل من الاتصالات الرسمية، كما أن الأفراد يثقون بدرجة كبيرة في المعلومات المتأتية بهذه الطريقة، حيث بنيت الدراسات أن نسبة 75% من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والتي تكون بطريقة غير رسمية صحيحة، هذا إلى جانب أن الأفراد يعتمدون على هذا النوع حال شعورهم بالخطر وحال مواجهتهم لتغييرات في المؤسسة، فيستخدمونه للحصول على معظم المعلومات التي تخصهم⁽⁵¹⁾.

ورغم أن هذا النوع يحمل مساوئ عدة أبرزها أنه ينقل الأقاويل والإشاعات الكاذبة الهدامة والمعلومات الضارة بالمؤسسة، إلا أنه لا يمكن إنكار وتجاهل قيامه ببعض الوظائف الإيجابية خاصة إذا أحسنت الإدارة استخدامه، فهو يكمل الاتصال الرسمي من خلال نقل المعلومات الهامة والقيمة بسرعة بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة⁽⁵²⁾، كما أنه يمثل مؤشرا هاما لمعرفة مواقف العمال من القضايا الهامة في العمل.

وعلى كل حال، فإن أثر الاتصال غير الرسمي على المؤسسة سواء كان إيجابيا أو سلبيا يتوقف على أهدافه، فإذا كانت أهدافه وأغراضه متوافقة مع أهداف وأغراض الاتصال الرسمي، فهذا سيكون له أثرا إيجابيا على المؤسسة، أما إذا كانت أهدافه وأغراضه متعارضة مع أهداف وأغراض الاتصال الرسمي، فإن هذا سيؤثر سلبا على المؤسسة.

5- أهمية الاتصال في المؤسسة:

يعتبر الاتصال الفعال مفتاح نجاح أي مؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها، فهو بمثابة الدم الذي يجري في عروقها، فيبعث فيها الحياة والحيوية والنشاط، فبدون اتصال لا يمكن للموظفين معرفة ما يقوم به زملاؤهم من أعمال، ولا تستطيع الإدارة استلام المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها⁽⁵³⁾، حيث أنها تنتفع من الاتصال بالآراء والمقترحات التي ينقلها العاملون مما يعطي للمرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات أو على الأقل مناقشة مزايا وعيوب الإدارة، كما أنه بدون اتصال لا يستطيع المشرفون إصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ضف إلى أنه يعمل على إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية المختلفة⁽⁵⁴⁾ والربط بينها، فبدونه يصبح التنسيق بين مختلف أعمال الوحدات والأفراد أمرا مستحيلا، وبالتالي يصعب تحقيق التعاون بينها، وهذا كله يؤدي إلى انهيار المؤسسة بكاملها.

تبدو كذلك أهمية الاتصال في كونه ضروريا لمرحلة التخطيط، إذ لا يمكن أن توضع خطط الإدارة إلا في ضوء الحقائق والبيانات التي ترد إليها من المستويات المختلفة ومن العمال أنفسهم، كما يعمل الاتصال على تبيان الوقت اللازم الذي يمكن الإدارة من نقل المعلومات إلى المرؤوسين، إذ أن هذه الأخيرة في نقل مقترحاتها للعاملين، قد تفشل في الحصول على تعاونهم لها إذا ما نقلت إليهم في وقت غير ملائم أين يكون الأفراد غير مستعدين لتقبلها⁽⁵⁵⁾، مما يعيق تحقيق المهام والتكليفات على الوجه المرغوب.

ومن جهة أخرى، فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى التحسين والرفع من مستوى أداء العامل وحصوله على درجة رضا كبيرة، من خلال تفهمه لدوره وأدوار الآخرين بصورة أفضل، كما أنه يشعر بمشاركة أكبر، الأمر الذي يشجع على التعاون والتنسيق⁽⁵⁶⁾ والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل، هذا بالإضافة إلى أنه ضروري لتحقيق وتحسين العلاقات الإنسانية وتقويتها مما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

ثالثا: الاتصال داخل جماعة العمل:

هي تلك الاتصالات التبادلية التي تتم بين الأفراد وجها لوجه في جماعات العمل، سواء كانت هذه الأخيرة على هيئة أقسام في المؤسسة الواحدة، أو مجموعة عمال يكلفون بواجبات

معينة... ويطلق على هذا النوع من الاتصال مصطلح شبكات الاتصال أو الاتصالات بين أعضاء جماعة العمل الواحدة⁽⁵⁷⁾، وهذه الأخيرة ما هي إلا خطوطا تمثل أولوية الاتصالات بين مجموعة من المرسلين إلى مجموعة من المستقبلين.

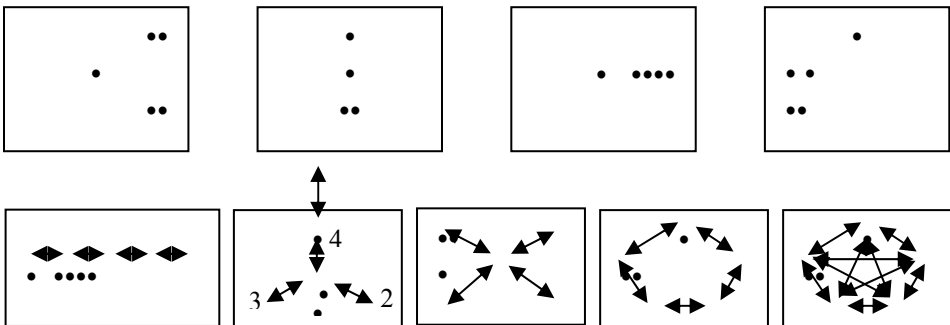
وهناك العديد من العوامل المؤثرة في تدفق الاتصالات بين أفراد جماعة العمل أهمها⁽⁵⁸⁾:

- التقارب المكاني، أي مدى قرب العاملين من بعضهم البعض؛
- القواعد التي تحدد من يحق له الاتصال بمن؛
- المكانة التنظيمية داخل جماعة العمل كما هي محددة في الهيكل التنظيمي؛
- العوامل المرتبطة بالعمل ذاته مثل التكاليفات والواجبات والمهام الموكلة بالأفراد.

1- أنماط الاتصالات داخل جماعة العمل:

أجريت العديد من الأبحاث للتعرف على أنماط الاتصال بين الأفراد داخل جماعة العمل الواحدة، ومن أشهر هذه الأبحاث تلك التي قام بها العالم " أليكس Alex Bavelas"، وقد اشترك في التجربة خمسة أفراد تم وضعهم في حجيرات مغلقة بينها شبائيك صغيرة يتبادل من خلالها الفرد الرسائل مع الفرد المجاور له في المقعد، وقد رتبت المقاعد بأشكال هندسية مختلفة⁽⁵⁹⁾، وذلك قصد التعرف على كيفية انسياب الرسائل والمعلومات بين الأشخاص.

شكل رقم (02): كيفية ترتيب الأفراد في القاعات



المصدر: من إعداد الباحثة

ولقد بينت التجربة وجود العديد من شبكات الاتصال بين الأفراد، وحظيت خمس منها باهتمام الباحثين وبدراسة الخصائص المرتبطة بكل واحدة منها، وأطلقوا على الشبكات الثلاثة الأولى مصطلح "الشبكات المركزية" كون أن المركز هو الذي يقوم بعملية توجيه مسار الرسائل من خلال أشخاص محددين، أما النوعان الآخران من شبكات الاتصال فأطلقوا عليهما مصطلح "الشبكات اللامركزية"، ذلك أن الرسائل يمكن أن تنطلق من أية نقطة في الشبكة ولا ضرورة لقيام أفراد المركز بتوجيه الرسائل والتحكم فيها⁽⁶⁰⁾، ويمكن سرد النماذج التي يتشكل من خلالها الاتصال بين الأعضاء داخل جماعة العمل إلى خمسة أنواع لشبكات الاتصال، ويمكن تصنيفها تحت نوعين رئيسيين هما:

أ- الشبكات المركزية: وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع هي:

- نمط المروحة: وفي هذا النمط لا يسمح للأفراد بالاتصال المباشر مع بعضهم البعض، بل يكون اتصاها فقط من خلال الفرد الموجود في الوسط والذي تتمركز علاقات الاتصال في جماعة العمل حوله. وهو الذي يتحكم في عملية الاتصال بأكملها ومن المحتمل أن يكون قائد الجماعة⁽⁶¹⁾، لذلك يمكن اعتبار هذه الشبكة من أكثر الشبكات من حيث درجة مركزية الاتصالات، حيث يقوم فرد واحد فقط باستقبال ونشر كافة المعلومات. ومن خلال الدراسات الخاصة بشبكات الاتصال داخل الجماعات تبين بالبحث أن هذا النمط يؤدي إلى أداء أسرع، إلا أن معدل الخطأ يكون أعلى⁽⁶²⁾، كما وضحت الدراسات أن هذا النمط يمكن أن يتسبب في القلق وعدم الرضا لأولئك الأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط، ومثل هذا النوع يمكن أن نجده بين أحد الرؤساء ومروؤوسيه، مثلاً مصلحة البيع تتكون من مدير المبيعات وأربعة من الباعة، فكل منهم يستلم التعليقات والأوامر بصورة مباشرة من مدير المبيعات شخصياً، ولا يتصلون مباشرة ببعضهم البعض وكل اتصال بينهم يجب أن يتم من خلال مدير المبيعات نفسه.

- شبكة حرف "Y" مقلوباً: وفي هذا النمط يمكن لشخص واحد أن يتصل بثلاثة أشخاص مع عدم قدرته على الاتصال بالشخص الخامس بطريقة مباشرة، غير أنه لا يمكن للفرد 4 و5 الاتصال مباشرة بالفرد 2 و3 أو العكس. ويعتبر هذا النمط أقل مركزية نسبياً مقارنة بسابقه، حيث يقترب فردين من مركز الشبكة⁽⁶³⁾.

- شبكة السلسلة: تبدأ الرسالة من إحدى طرفي السلسلة وتسير وفق طريق محدد، حيث يتم الاتصال بين الشخصين في طرفي السلسلة من خلال عدد من الأفراد في هذه الأخيرة. وتتضمن هذه الشبكة تدفقا أكبر للمعلومات بين أعضاء الجماعة، رغم أن الشخصين اللذين يقفان في الأطراف يتعاملان مع فرد واحد فقط⁽⁶⁴⁾.

ب- الشبكات اللامركزية: كثيرا ما تكون محكومة بعامل القرب المكاني للأعضاء مع بعضهم البعض أو بعامل التفضيل الشخصي للمرسل، وتنقسم إلى نوعين هما:

- شبكة الدائرة: يتفوق على نمط السلسلة بأن الممرّ يتم إغلاقه ولا يبقى مفتوحا مما يزيد من مساحة الاتصالات المتبادلة في الجماعة، وهنا تتاح لكل فرد فرصة الاتصال بفردين آخرين أي الزميلين المجاورين عن اليمين وعن اليسار دون إمكانية اتصاله بالآخرين، ضف إلى ذلك أنه ونظرا لكون الرسالة في هذا النمط تشتغل في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت جعل المعلومات تنتقل بسرعة أكبر من الشبكات السابقة⁽⁶⁵⁾.

- شبكة النجمة: تعتبر أكثر الشبكات السابقة تحوّرا من المركزية كونها تسمح بالتدفق الحر للمعلومات بين أعضاء الجماعة. وفي هذه الشبكة يجب على كل فرد أن يكون منفتحا على باقي الأعضاء، وأن يكون اتصاله مع الآخرين مباشرة دون المرور بوسيط، وأن تكون الإجابة موجهة له مباشرة باحترام نفس القواعد⁽⁶⁶⁾، وبالتالي كل عضو بإمكانه الاتصال بحرية كاملة مع كل الأعضاء دون استثناء وفي جميع الاتجاهات. وفي ظل هذا النمط يفترض أن تتساوى مساهمات الأفراد، أي أن يتمتع جميعهم بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء⁽⁶⁷⁾، وأن تكون المعلومات المتوفرة لدى أيّ واحد منهم تتوفر لدى جميع الأعضاء في نفس الجماعة، حتى قائدها ففي حالة وجوده، لا يمتلك أية قوة أو سلطة إضافية عن باقي الأعضاء.

2- تأثير الاتصال على الرضا عن العمل:

تشير معظم الدراسات إلى أن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر عن العمل، فالفرد بإمكانه أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر من خلال اتصاله بالآخرين، ضف إلى ذلك أنه يتفهم دوره وأدوار الآخرين، الأمر الذي يشجع على التعاون والتنسيق بين الأفراد.

ولقد كشفت معظم الدراسات عن وجود علاقة طردية مباشرة بين الاتصال الفعال والرضا عن العمل⁽⁶⁸⁾، إذ كلما زاد الاتصال بين الأفراد وزادت فعاليته، زاد ذلك من مستوى رضا الفرد عن عمله والعكس، وذلك نظرا للفوائد الكبيرة والأغراض العديدة التي يخدمها الاتصال من بينها⁽⁶⁹⁾:

- أ- نقل المعلومات والمعارف من فرد لآخر من أجل تحقيق التعاون؛
 - ب- تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو العمل؛
 - ج- يساعد على حل المشكلات؛
 - د- يشبع حاجات العاملين ويساعد في تحقيق الترفيه، ويدعم ويقوّي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في جماعة العمل، ويسهل مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرارات بالمؤسسة؛
 - هـ- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية وما يجري فيها من أمور.
- أما إذا نظرنا إلى نمط شبكة الاتصال داخل جماعة العمل نجده هو الآخر له تأثيرا كبيرا على مستوى رضا الفرد عن عمله، حيث تشير الدراسات إلى أن شبكات الاتصال المركزية تحقق مستويات أدنى من الرضا بالمقارنة مع شبكات الاتصال اللامركزية⁽⁷⁰⁾، وذلك نظرا للقيود التي تفرضها الشبكات المركزية، من حيث تحديدها للأفراد المرسلين والأفراد المستقبلين داخل جماعة العمل، وتحديدتها أيضا للفرد الذي يبادر بإرسال الرسائل، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معنويات الأفراد بحكم القيود المفروضة عليهم، على عكس تلك الشبكات اللامركزية التي يتمتع فيها الأفراد بالحرية المطلقة في الإرسال والاستقبال، وكذا التعامل مع كل الأفراد دون قيد أو شرط، الأمر الذي يرفع ويزيد من معنوياتهم. حيث يساهم ذلك بدرجة عالية في إحساس العاملين وشعورهم بأهميتهم وأهميته دورهم في تسيير الأمور التي تسير في محيط العمل، الأمر الذي يدفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد في مسؤولياتهم المهنية⁽⁷¹⁾ نتيجة رضاهم عن عملهم.

ومن ناحية أخرى فإن الاتصال يؤثر على الرضا عن العمل، فإذا ما اعتمدنا نظرية المساواة لإحدى نظريات الرضا عن العمل، أين يقارن الفرد نفسه بالآخرين فيما يتعلق بالعائد الناتج عن مساهمته، نجد أن ذلك يصدق أيضا على المعلومات التي تصله وتصل الآخرين، وبالتالي يدخل عامل الاتصال ضمن العوامل الأخرى التي تشكل الإطار المرجعي الذي يتخذه الفرد في عملية المقارنة بالآخرين. إذ أن المعلومات التي تصل إلى الأفراد تكون عرضة للتقييم من حيث نوعيتها ومن حيث كذلك زمن وصولها، ففي هذه الحالة يعتبر وصول المعلومات لفرد ما كنوع من الامتياز⁽⁷²⁾. وبالتالي يمكن أن نستنتج أن الاتصال له قيمة مرغوبة وهو عرضة للمقارنة الاجتماعية خاصة فيما يتعلق بالمعلومات ذات الأهمية، وعلى أساس ذلك يحدد الفرد فيما إذا كانت هناك عدالة في الاتصال أم لا، ففي حالة وجود عدالة فإن هذا يحقق ويزيد من مستوى رضا الفرد عن عمله، ويقطع السبيل أمام مروجي الإشاعات والأخبار الكاذبة التي تؤدي إلى سوء العلاقات الإنسانية داخل جماعة العمل، أما إذا كان العكس فإن مستوى رضا الفرد يشهد تدن.

رابعا: الدراسة الميدانية:

تمت دراستنا الميدانية في وحدة المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC بسطيف، باستخدامنا للمنهج الوصفي التحليلي، واعتمادنا على الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق كأدوات للدراسة، واعتمادنا على الاستمارة كأداة أساسية في الدراسة كونها تتناسب مع طبيعة الموضوع. وتملك الوحدة 146 عامل تنفيذ، موزعين على مختلف الأقسام الإنتاجية للوحدة، لكن تحصلنا على أجوبة 83 عاملا فقط، فكان هذا حجم الفئة المستجوبة.

1- تحليل بيانات متغيرات المراقبة:

أ- متغير السن:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد المجتمع المبحوث أي نسبة 72.28% تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 55 سنة وبعدد عمال يقدر بـ 60 عاملاً، تليها مباشرة نسبة 26.51% من العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 40 سنة، ثم نسبة 1.20% والتي تعادل عامل واحد فقط يتراوح عمره ما بين 56 و 60 سنة.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
25 - 20	2	2.41
30 - 26	6	7.23
35 - 31	4	4.82
40 - 36	10	12.05
45 - 41	30	36.14
50 - 46	27	32.53
55 - 51	3	3.61
60 - 56	1	1.20
المجموع	83	100

المصدر: الاستمارة.

ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج أن غالبية الطاقة العاملة التي تملكها المؤسسة هي طاقة كهلة، الأمر الذي يدل على أن هناك نوع من التجانس والتقارب في السن بالنسبة لأفراد جماعات العمل في هذه المؤسسة.

ب- متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
لا أعرف القراءة والكتابة (أمي)	10	12.05
أقرأ وأكتب	4	4.82
ابتدائي	26	31.33
متوسط	36	43.37
ثانوي	7	8.43
جامعي	0	0
المجموع	83	100

المصدر: الاستمارة.

يوضح الجدول أن العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط كانوا يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 36 عاملا من أصل 83 عاملا، وهو ما يمثل 43.37 %، تليها نسبة أصحاب المستوى الابتدائي والتي بلغت 31.33 %، بينما بلغت نسبة الأمية 12.05 % بما يعادل 10 عمال، و4.82 % من العمال يعرفون القراءة والكتابة دون تلقّي تعليم في المدرسة، في حين 8.43 % هم أصحاب المستوى الثانوي، أما فيما يخص المستوى الجامعي فإنه منعدم لدى عمال المؤسسة، وهذا نظرا للمهام التنفيذية البسيطة والتي لا تستدعي مستوى تعليمي عالي. وبالتالي نستنتج من خلال ما سبق أن هناك نوع من التجانس في المؤهل العلمي لأفراد جماعات العمل في المؤسسة.

ج- متغير الخبرة:

ليس الغرض من هذا السؤال هو معرفة مدى اكتساب العامل للخبرة المهنية، وإنما هدفنا هو معرفة حجم الوقت الذي قضاه العامل من حياته وسط زملائه في العمل.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة على فئات الخبرة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
أقل من سنتين	08	9.64
من سنتين إلى 10 سنوات	05	6.02
أكثر من 10 سنوات	70	84.34
المجموع	83	100

تظهر المعلومات في الجدول أن معظم عمال المؤسسة يملكون خبرة طويلة، حيث بلغت نسبتهم 84.34 % بما يعادل 70 عاملا من إجمالي العمال، تليها بعد ذلك أصحاب الخبرة الناقصة بنسبة 9.64 % أي ما يعادل 8 عمال، وأخيرا نسبة 6.02 % من إجمالي العمال بما يعادل 5 عمال يملكون خبرة متوسطة، ومن هنا نستنتج أن معظم العمال يعرفون بعضهم البعض معرفة جيدة، وذلك نظرا للمدة الطويلة التي قضوها مع بعض في المؤسسة أذناها 10 سنوات، وهذا ما يساعد كل عامل على زيادة خبراته ومعارفه والإلمام بجميع خلفيات العاملين معه.

2- تحليل بيانات الاتصال داخل جماعة العمل:

أ- فيما يتعلق بمدى دراية العمال لما يحصل داخل جماعة العمل التي ينتمون إليها تحصلنا على النتائج التالية ما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لكل الأمور

التي تجري داخل جماعة العمل

يوضح الجدول أن عمال المؤسسة الذين هم على دراية بكل الأمور التي تجري داخل الجماعة التي يعملون معها لا تتعدى نسبتهم 24.1% من المجموع، في حين 75.90% من إجمالي العمال ليسوا على دراية كاملة بكل الأمور التي تجري حولهم.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
نعم	20	24.10
لا	63	75.90
دون رأي	0	0
المجموع	83	100

المصدر: الاستمارة.

* فيما يتعلق بالفئة التي تجهل الأمور التي تجري حولها، أردنا معرفة الأسباب التي أدت بها إلى جهل هذه الأمور، وكانت إجاباتهم كالتالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب أسباب جهلهم لما يحصل داخل جماعة العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
نقص الاتصال بينك وبين زملائك في الجماعة	48	76.19
نقص الاتصال بينك وبين زملائك في الجماعات الأخرى	05	7.94
نقص الاتصال بينك وبين رئيسك المباشر	10	15.87
المجموع	63	100

المصدر: الاستمارة.

من النتائج المتحصل عليها نستنتج أن معظم العمال يرجعون سبب جهلهم لما يجري داخل جماعة العمل التي يعملون معها إلى نقص الاتصال بينهم وبين زملائهم في الجماعة، حيث تمثل هذه النسبة 76.19%، بينما 7.94% من إجمالي العمال يرون أن نقص الاتصال بينهم وبين زملائهم

خارج الجماعة هو سبب جعلهم للأمور التي تجري داخلها، في حين أن 15.87% من مجموع العمال ترى أن نقص الاتصال بينها وبين الرئيس المباشر هو السبب المسؤول عن عدم معرفتها للأمور التي تحدث داخل جماعة العمل. وهذه النتائج تدل على أن نقص الاتصال داخل جماعات العمل هو سبب جهل معظم العمال للأمور التي تجري حولهم.

ب- فيما يتعلق بطلب العمال المساعدة من زملائهم في حالة وقوعهم في مشاكل في العمل تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب طلب المساعدة من الزملاء لحل المشاكل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
نعم	21	25.30
لا	62	74.70
دون رأي	0	0
المجموع	83	100

كانت ردود عدد كبير من العمال كما هو موضح في الجدول سلبية فيما يخص طلب المساعدة من الزملاء في حالة الوقوع في مشكل مهني، حيث بلغ عددهم 62 عاملا أي ما يعادل 74.70%، بينما كان أصحاب الردود الإيجابية لا يتعدى عددهم 21 عاملا أي 25.30%، ويعتبر هذا مؤشر آخر عن نقص الاتصال بين العمال داخل جماعات العمل.

* فيما يتعلق بالفئة التي ترفض طلب المساعدة من زملائها أردنا معرفة الأسباب التي أدت بها إلى هذا الرفض وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب أسباب رفض طلب المساعدة من الزملاء

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
لا تثق فيهم	40	64.52
تخجل منهم	0	0
تحاول حلها لوحدها حتى تستفيد من التجربة	19	30.65
أسباب أخرى	03	4.84
المجموع	62	100

المصدر: الاستمارة.

تبين لنا نتائج الجدول السابق أن 64.52% من إجمالي العمال الذين يرفضون طلب المساعدة من زملائهم يرجعون السبب إلى عدم ثقتهم فيهم، وأن نسبة 30.65% من العمال يرفضون طلب المساعدة من زملائهم وذلك بهدف حلها لوحدهم حتى يستفيدوا من التجربة، بينما النسبة الباقية من العمال ترجع سبب رفض طلب المساعدة من الزملاء إلى أن هذا الأمر (حل المشاكل) يعتبر من مسؤولية الرئيس المباشر في العمل.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن جماعات العمل يسودها جو عدم الثقة بين أفرادها.

* فيما يتعلق بالفئة التي تقبل المساعدة من زملائها أردنا معرفة توقعاتها حول رد فعل زملائها عند الاستنجاد بهم، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب توقعات المساعدة من الزملاء

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
نعم بالتأكيد	16	76.19
أحيانا	03	14.29
أبدا	02	9.52
المجموع	21	100

المصدر: الاستمارة.

يوضح لنا الجدول أن 76.19% من العمال الذين يوافقون على طلب المساعدة من زملائهم يتوقعون المساعدة منهم، في حين أن 14.29% يتوقعون المساعدة من بعض زملائهم، وعدم المساعدة من البعض الآخر، أما النسبة الباقية فتوقع عدم المساعدة من الزملاء في العمل.

ج- فيما يتعلق بوصول العاملين لنفس المعلومات وفي نفس الوقت مع زملائهم داخل جماعة العمل، تحصلنا على النتائج التالية كما يوضحها الجدول:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب وصولهم

لنفس المعلومات وفي نفس الوقت مع زملائهم

النسب المئوية (%)	التكرارات	الفئات
7.23	06	تصلي نفس المعلومات ولكن ليست في نفس الوقت
4.82	04	تصلي في نفس الوقت ولكن ليست نفس المعلومات
15.66	13	تصلي نفس المعلومات وفي نفس الوقت
72.29	60	لا تصلي نفس المعلومات ولا في نفس الوقت
100	83	المجموع

المصدر: الاستمارة.

استنادا للجدول، فإن ما يعادل 72.29% من مجموع العمال لا تصلهم نفس المعلومات التي تصل زملاءهم في الجماعة، كما أن هذه المعلومات ليست نفسها التي تصل زملاءهم، في حين 15.66% من العمال تصلهم نفس المعلومات وفي نفس الوقت الذي تصل فيه إلى زملائهم، بينما أولئك الذين تصلهم نفس المعلومات وليست في نفس الوقت، وأولئك الذين لا تصلهم نفس المعلومات ولكن تصلهم في نفس الوقت، فقد بلغت النسبة 7.23% و 4.82% على التوالي، وهذا مؤشر آخر على انخفاض إن لم نقل انعدام الاتصال بين الأفراد داخل جماعات العمل بالمؤسسة.

د- فيما يتعلق باللغة المستخدمة من طرف العمال في الاتصال بزملائهم، تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب اللغة المستخدمة في الاتصال

النسب المئوية (%)	التكرارات	الفئات
100	83	اللغة العربية
0	0	اللغة الفرنسية
0	0	اللغة الأمازيغية
100	83	المجموع

حسب ما أدلى به العمال المستجوبون، فإن اللغة المستخدمة من طرف كل العمال هي اللغة العربية، وهذا يعتبر كنتيجة منطقية للمستوى التعليمي البسيط الذي يملكه معظم العمال إن لم نقل كلهم (كما وضح الجدول رقم 02 المتعلق بالمستوى التعليمي).

لذلك يمكن القول أن هناك معوقات أخرى تحول دون وجود اتصال بين الأفراد داخل جماعات العمل.

هـ- فيما يتعلق بوجود علاقات مهنية بين العمال داخل جماعات العمل، تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب إقامتهم لعلاقات مهنية مع زملائهم

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
نعم	21	25.30
لا	62	74.70
المجموع	83	100

المصدر: الاستمارة.

استنادا للجدول، فإن نسبة العمال الذين تربطهم علاقات مهنية مع زملائهم في الجماعة تقدر بـ 25.30% وهي نسبة قليلة جدا بالنظر إلى حجم العينة، وأن معظم العمال في المؤسسة لا تربطهم أية روابط مهنية مع زملائهم في الجماعة، حيث بلغت نسبتهم 74.70%. وحسب ما أدلى به معظم العمال، فإنهم يفضلون الحضور إلى مكان العمل ومغادرته في الوقت دون أدنى اتصال مع زملاءهم، كما أن هناك من صرحوا بأنهم يفضلون عدم رؤيتهم، وهذه النتائج توحى بنقص العلاقات المهنية بين العمال داخل جماعات العمل.

* فيما يتعلق بالفئة التي كانت إجابتها سلبية، أردنا التعرف على الأسباب التي حالت دون إقامة العلاقات بين العمال، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب أسباب عدم إقامة العلاقات مع العمال

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
لا تحب الاختلاط كثيراً	20	32.26
لا تثق فيهم	42	67.74
أسباب أخرى	0	0
المجموع	62	100

المصدر: الاستمارة.

توضح لنا نتائج الجدول أن نسبة 67.74% من العمال تمنعهم عدم الثقة في زملاءهم من إقامة علاقات مهنية معهم، وأن نسبة 32.26% من العمال بطبيعتهم لا يحبون مخالطة الناس. من خلال ذلك، يمكن أن نستنتج أن الاتصال ضعيف جداً بين الأفراد وذلك راجع إلى نقص الثقة بينهم، وكذا طبيعة بعض العمال المبنية على الانطواء وعدم الاحتكاك بالآخرين والاعتراض عن تبادل المعلومات معهم.

ك- فيما يتعلق بالمواضيع التي تناقش بدرجة كبيرة في الجماعات تحصلنا على النتائج التالية كما يوضحها الجدول:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المواضيع الأكثر مناقشة في الجماعات

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
مشاكل شخصية	13	15.66
أمور عن العمل	53	63.86
مصالح مشتركة تتعلق بالعمل	0	0
لا أدري	17	20.48
المجموع	83	100

المصدر: الاستمارة.

يتضح من الجدول أن 63.86% من العمال يناقشون فقط الأمور المتعلقة بالعمل، وبالتالي لا مجال للمشاكل الشخصية أن تطرح أمام الزملاء، حيث تمثل نسبة هذه الأخيرة 15.66%، في حين

أن النسبة الباقية لا تعلم نوع المواضيع التي تناقش بدرجة كبيرة داخل الجماعات التي تنتمي إليها، حيث تمثل هذه الفئة أولئك الأشخاص الذين لا يحبون مخالطة الناس، حيث أفادتنا هذه الفئة بأنها لا تتحدث مع أي واحد أبدا ولا تتصل بأي منهم، وبالتالي فهي لا تعلم ما هي المواضيع المناقشة.

وعليه فهذه النتائج إشارة واضحة وصريحة على انخفاض العلاقات غير الرسمية داخل جماعات العمل.

ل- فيما يتعلق بنتائج تعبير العمال عن مشاعرهم ومشاكلهم الشخصية داخل جماعة العمل، تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب التعبير عن مشاعرهم ومشاكلهم الشخصية

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
دائما	16	19.28
غالبا	0	0
أحيانا	03	3.61
نادرا	06	7.29
أبدا	58	69.88
المجموع	83	100

المصدر: الاستمارة.

يتجلى من خلال استعراض المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن عددا كبيرا من المجتمع المبحوث والذين بلغ عددهم 58 عاملا لا يعبرون عن مشاعرهم ومشاكلهم الشخصية داخل جماعة العمل التي ينتمون إليها، حيث بلغت نسبتهم 69.88% من إجمالي العمال، وأن نسبة 7.29% لا يعبرون عن مشاعرهم ومشاكلهم الشخصية إلا نادرا، بينما 3.61% من إجمالي العمال يعبرون عن المشاعر والمشاكل الشخصية في بعض الأحيان فقط، أما نسبة الأفراد الذين يعبرون عن مشاعرهم ومشاكلهم الشخصية داخل الجماعة بصفة دائمة فهي لا تتعدى 19.28%، ومن هنا يمكن أن نستنتج أنه لا توجد علاقات غير رسمية بين العمال، بمعنى آخر قلة الاتصال غير الرسمي بينهم.

* فيما يتعلق بالفئة التي ترفض التعبير عن مشاكلها الشخصية داخل جماعة العمل التي تنتمي إليها، حاولنا التعرف على الأسباب التي أدت إلى هذا الرفض فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سبب رفضهم للتعبير عن مشاكلهم الشخصية في الجماعة

النسب المئوية (%)	التكرارات	الفئات
45.31	29	لا تثق في كل العمال داخل الجماعة
35.94	23	لا تثق في بعض العمال داخل الجماعة
18.75	12	لا تريد ذلك
100	64	المجموع

المصدر: الاستمارة.

تظهر البيانات الواردة في الجدول أن ما يعادل 45.31% من إجمالي العمال الراضين لطرح مشاكلهم ومشاعرهم الشخصية أمام زملائهم في الجماعة كان بسبب عدم الثقة في كل الزملاء، تليها مباشرة 35.94% من إجمالي العمال تتخذ عدم ثقتها في بعض العمال سببا يمنعها من البوح بمشاعرها ومشاكلها الشخصية داخل جماعة العمل، في حين أن النسبة الباقية والتي تبلغ 18.75% يتفادون البوح بمشاكلهم ومشاعرهم الشخصية لزملائهم في الجماعة، نظرا لطبيعتهم ولإرادتهم الشخصية في عدم البوح بهذا النوع من الأمور.

ومن خلال ذلك نستنتج أيضا نقص الاتصالات غير الرسمية بين العمال، وذلك نظرا للصعوبات والمعوقات المتمثلة في نقص الثقة بين العمال بالدرجة الأولى.

م- فيما يخص امتداد علاقات العمال إلى خارج المؤسسة، تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب امتداد علاقاتهم بزملائهم إلى خارج المؤسسة

النسب المئوية (%)	التكرارات	الفئات
0	0	دائما
14.46	12	غالبا
19.28	16	أحيانا
13.25	11	نادرا
53.01	44	أبدا
100	83	المجموع

يوضح الجدول أن العمال الذين تربطهم علاقات خارج مكان العمل في غالب الأحيان لا تتعدى نسبتهم 14.46% من المجموع، بينما 19.28% فهي نسبة العمال الذين تمتد علاقاتهم بزملائهم خارج المؤسسة في بعض الأحيان فقط، أما 13.25% من إجمالي العمال فلا تربطهم علاقات بزملائهم خارج المؤسسة إلا نادرا، في حين أن النسبة الباقية المقدرة بـ 53.01% والتي توافق معظم العمال المستجوبين فإنهم يقرّون بعدم وجود أيّة روابط مع زملاءهم خارج مكان العمل.

وعليه فهذه النتائج تدل على نقص العلاقات غير الرسمية بين العمال خارج المؤسسة، هذا رغم المدة الطويلة التي قضاها العمال مع بعضهم في العمل فيها، حيث صرح معظم هؤلاء العمال أن علاقاتهم بزملائهم في العمل تنتهي بأول خطوة يخطونها من باب المؤسسة.

ن- فيما يتعلق بمعرفة المكان أو الزمان الذي يستخدمه العامل في الاتصال بزميله إن لم تسمح له الفرصة بذلك أثناء العمل، فليس الغرض من السؤال هو معرفة المكان أو الزمان، وإنما تم طرح السؤال بصيغة أخرى لتأكيد النتائج المتحصل عليها في السؤال رقم 08، ولقد تحصلنا على النتائج التالية كما موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب مكان وزمان الاتصال

بزملائهم إن لم تعذر الاتصال بهم أثناء العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
أثناء فترات الراحة القصيرة من العمل	65	78.31
أثناء الاجتماعات الرسمية	0	0
خارج مكان العمل	18	21.69
المجموع	83	100

المصدر: الاستمارة

تظهر نتائج الجدول، أن معظم العمال يتصلون ببعضهم البعض أثناء فترات الراحة القصيرة من العمل والذين بلغت نسبتهم 78.31%، كما أن نسبة 21.69% فقط من العمال يتصلون ببعضهم البعض خارج مكان العمل، وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالأولى، في حين تنعدم الاتصالات أثناء الاجتماعات الرسمية وذلك نظرا لعدم عقد اجتماعات رسمية مع العمال داخل المؤسسة، وأن هذا يقتصر فقط على المسؤولين، حسب ما ورد في تصريحات العمال.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بأنهم لا يتصلون بزملائهم أبدا سواء كان ذلك خارج أو داخل المؤسسة، وإذا اضطروا لذلك فإنهم يختارون الاتصال بهم أثناء فترات الراحة القصيرة من العمل على الاتصال بهم خارج مكان العمل، فهم يفضلون اقتصار العلاقة بهم داخل المؤسسة دون أن تتعدى إلى خارجها، وهذا ما يدل على قلة الاتصالات غير الرسمية مع العمال خارج المؤسسة، وأنهم يفضلون أن تقتصر العلاقة هذا إن وجدت داخل المؤسسة دون امتدادها إلى خارجها.

و- فيما يتعلق بآراء العمال حول حاجتهم إلى الاتصال بزملائهم، فلقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الحاجة إلى الاتصال في العمل

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
نعم	58	69.88
أحيانا	7	8.43
أبدا	18	21.69
المجموع	83	100

المصدر: الاستمارة.

استنادا إلى الجدول، يظهر بأن 8.43% من إجمالي العمال يرون بأنهم يحتاجون إلى الاتصال بزملائهم في حالات معينة فقط، أما 21.69% من الإجمالي يرون أنه لا حاجة للاتصال بزملائهم في العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعتهم في عدم الاحتكاك بالناس، بينما النسبة الكبيرة من العمال والتي تقدر بحوالي 69.88% ترى أنها تحتاج في عملها إلى الاتصال بزملائها. لذلك يمكن أن نستنتج أن نسبة كبيرة من إجمالي عمال المؤسسة سوف تكون معنوياتهم منخفضة، وذلك لتقص الاتصال داخل جماعات العمل.

ي- فيما يتعلق بمدى شعور العامل بالراحة وسط زملائه في الجماعة، تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالراحة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية (%)
دائما	15	18.07
غالبا	03	3.61
أحيانا	07	8.43
نادرا	15	18.07
أبدا	43	51.81
المجموع	83	100

يتجلى لنا من خلال نتائج الجدول أن ما يقارب 21.68% من إجمالي العمال يشعرون بالراحة والطمأنينة وسط الجماعة التي ينتمون إليها، بينما 8.43% من العمال يشعرون بالراحة والطمأنينة في بعض الأحيان فقط ومع زملاء معينين في الجماعة، في حين أن 69.87% من إجمالي العمال لا يشعرون بالراحة والأمن وسط الجماعة التي يعملون معها.

وهذه نتيجة منطقية لما تم التوصل إليه من نتائج في الجداول السابقة، فمعظم العمال يعيشون في جو تسوده عدم الثقة بينهم وبين زملائهم، وفي جو تنعدم فيه روح التعاون والمساعدة، وفي جو خالي من العلاقات الطيبة وعلاقات الود والمحبة والصداقة، وبالتالي لن يحقق الفرد حاجته إلى الاتصال لأنه ناقص بشكل كبير بين الأفراد داخل جماعات العمل، هذا بالإضافة إلى شعور الفرد بعدم المساواة بينه وبين زملائه فيما يخص المعلومات من حيث الكم والكيف وزمن الوصول. كل هذا من شأنه أن يحول دون شعور الفرد بالراحة وسط زملائه في جماعة العمل وبالتالي شعور الفرد بعدم الرضا عن هذا العمل الذي فرض عليه البقاء للعمل وسط جماعة تتصف بهذه الظروف.

الخلاصة:

إن الدراسة التي أجريت في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية وبالتحديد وحدة المدخرات وتناولت أثر الاتصال داخل جماعة العمل على رضا العامل داخل المؤسسة أشارت إلى نقص الاتصال وبدرجة كبيرة ويمكن أن نستدل على ذلك من خلال:

- * معظم العمال يجهلون الأمور التي تحصل داخل الجماعات التي ينتمون إليها؛
- * نقص الروح التعاونية بين العمال بسبب نقص الثقة السائدة بينهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى طبيعة بعض الأشخاص في عدم الاحتكاك بالناس، مما يؤثر بالسلب على معنويات أولئك الذين يحبون الاندماج والاحتكاك بالناس؛
- * عدم وصول نفس المعلومات من حيث الكم والنوع والوقت لمعظم العمال مع زملائهم، مما يدل بأن شبكات الاتصال داخل جماعات العمل هي شبكات اتصال مركزية؛

* قلة العلاقات المهنية بين العمال، وهذا راجع أيضا إلى نقص الثقة، وطبيعة بعض الأفراد المبنية على الانغلاق على الزملاء وعدم مخالطتهم، هذا بالإضافة إلى حالات سوء الفهم السائدة بينهم؛

* قلة العلاقات غير الرسمية إن لم نقل انعدامها تماما بين العمال في مختلف جماعات العمل، فالمواضيع التي تطرح فقط، هذا عن وجدت، هي تكون متعلقة بالعمل؛

* قلة العلاقات غير الرسمية بين العمال خارج المؤسسة، وهذه كنتيجة واضحة، فإذا كانت العلاقات غير الرسمية بين العمال داخل المؤسسة منعدمة، فكيف لهذه العلاقات أن تظهر خارجها.

مطابقة النتائج للفرضية الرئيسية: ولقد تمثلت هذه الأخيرة فيما يلي: إن نقص الاتصال بين الأفراد داخل جماعة العمل يؤدي إلى انخفاض رضا العامل داخل المؤسسة.

فلقد دلت نتائج الدراسة أن معظم العمال المستجوبين هم بحاجة ماسة إلى الاتصال بزملائهم داخل جماعة العمل التي ينتمون إليها، لكن هذه الأخيرة لن تحقق للعامل حاجته للاتصال، فهو ضعيف بصورة كبيرة داخل الجماعات، مما يجعل الفرد يشعر بعدم الرضا لعدم تلبية حاجته للاتصال، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن معظم العمال صرحوا بأن وصولهم لنفس المعلومات من حيث الكم والكيف وزمن الوصول لا يكون بصورة متساوية مع زملائهم، هذا ما يجعل كل عامل من هؤلاء العمال يشعر بعدم العدالة، وذلك استنادا للمقارنات التي يجريها بين ما يرد إليه من معلومات وتلك التي يحصل عليها زملاؤه في نفس الجماعة، وبالتالي إذا ما ربطنا ذلك بإحدى نظريات الرضا عن العمل وهي نظرية المساواة أو العدالة، نستنتج أن هذه الحالة تؤثر سلبا على رضا العامل عن عمله مع هذه الجماعة، ومن جهة أخرى وفيما يتعلق بشعور العامل بالأمن والطمأنينة والراحة وسط زملائه والذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاتصال الكثيف بين العمال، فلو رجعنا إلى نتائج دراستنا الميدانية نجد أن معظم العمال نفوا إحساسهم بهذا الشعور، وهذه تعتبر كنتيجة منطقية لانخفاض مستوى الاتصال داخل جماعات العمل، فالعامل يعمل وسط جماعة يسودها غياب التعاون والإتحاد وعلاقات الصداقة والود والمحبة ونقص الثقة وحالات سوء الفهم، الأمر الذي يجعل الفرد يعيش في قلق وانزعاج، مما يخفض من مستوى رضاه عن العمل وبالتالي:

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن معظم العاملين يعيشون وسط جماعات لا تحقق رغباتهم وحاجاتهم، حيث نجد أنه ونظرا لنقص الاتصال داخل جماعة العمل فإنه لن تتحقق حاجة الأمن لدى معظم العاملين، حيث أنهم لا يجدون الدعم أو السند الذي يعتمدون عليه في حمايتهم من الإدارة، ولن يشعر الفرد بالراحة وسط زملائه، ولن يشبع حاجته للتعاون المتبادل في العمل والتغلب على الملل والكره، كما أن هذه الجماعة لا تسمح للفرد بالتنفيس عما يشعر به من معاناة ومشاكل مهنية أو شخصية، هذا بالإضافة إلى أنها لا تشبع حاجة العامل في الحصول على المعلومات ومعرفة ما يجري في المؤسسة، وهذا ما يؤثر هو الآخر على معنويات العامل بالانخفاض، وبالتالي فالعامل لم تتحقق حاجاته الاجتماعية من عضوية الجماعة التي يعمل معها، بل على العكس من ذلك فهي تمثل مصدر توتر له، هذا ما يخفض من معنوياته وبالتالي من مستوى رضاه عن عمله داخل المؤسسة، وعليه:

إن نقص الاتصال بين الأفراد داخل جماعة العمل يؤدي إلى انخفاض رضا العامل داخل المؤسسة.

وبعد عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتحقق من مدى مطابقتها مع الفرضية العامة المقدمة لمعالجة الموضوع، فإنه من الضروري تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات ورفعها إلى إدارة وحدة البطاريات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية، والتي ننصحها أن تأخذها بعين الاعتبار بغية الرفع من مستوى رضا العمال عن عملهم، وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

1- الاهتمام بتكثيف الاتصال بين العمال داخل جماعات العمل من خلال محاولة دراسة عوائقه خاصة من حيث عوامل نقص الثقة، وطبيعة أولئك الذين لا يحبون الاحتكاك بالناس، ومحاولة التصدي لها، والعمل على تشجيع التفاعل بين العمال من خلال انتهاز شبكات الاتصال اللامركزية وبالتحديد شبكة النجمة، بحيث يتمتع العمال بحرية أكبر في التعامل مع كل العمال دون قيد أو شرط هذا من جهة، ومن جهة أخرى حتى لا يشعر كل عامل بعدم العدالة أو عدم المساواة، كون أن المعلومات المتوفرة لدى كل عضو تتوفر لدى جميع الأعضاء وهذا يجعله يعرف كل شيء يدور حوله، كما أنه لا يشعر بالاغتراب؛

- 2- محاولة التعرف على طبيعة كل عامل يعمل بالمؤسسة، بهدف العمل على تجميع العاملين في جماعات للعمل مع أولئك الذين يشاركونهم نفس الطبيعة، حتى لا يكون ذلك عائقا للاتصال بين العمال داخل جماعات العمل المختلفة؛
- 3- تشجيع التفاعل بين العمال من خلال تكليفهم بأعمال جماعية، هذا ما يقوي من التعاون ويعزز الثقة المتبادلة فيما بينهم؛
- 4- تنظيم الملتقيات وعقد الاجتماعات وفتح الباب أمام الأفراد للمساهمة في اتخاذ القرارات؛
- 5- إتباع طريقة منح علاوة المردود الجماعي، وذلك لتحفيز العمال على العمل معا، بحيث يصبح للجماعة هدفا مشتركا يسعى كل عامل عضو فيها إلى تحقيقه، مما يؤدي إلى العمل بروح الفريق وشعور كل فرد بالانتماء؛
- 6- الاهتمام أكثر بحالات الصراع أو حالات سوء الفهم التي تحدث بين العمال مع بعضهم البعض، والاهتمام بأسبابها وبكيفية حلها بطريقة جوهريّة وليست سطحية، بمعنى آخر معالجة الصراع من جذوره لمنع استفحاله من جديد، وذلك بالاهتمام بمعرفة أسباب الصراع بين كل العمال المتصارعين والعمل على حلها؛
- 7- العمل على تشجيع وتنمية روح التعاون والمساهمة بين العمال في محيط العمل، من خلال التكليف ببعض النشاطات أو الأعمال الجماعية، الأمر الذي يشجع على إقامة علاقات مهنية مع العمال بعضهم ببعض داخل كل الجماعات؛
- 8- إقامة المؤسسة لبعض البرامج الترفيهية كالرحلات أو الجولات الجماعية لعمال المؤسسة، قصد تدعيم وتقوية العلاقات غير الرسمية خارجها؛
- 9- تشجيع مستوى عادي من التنافس بين جماعات العمل، كتقديم حوافز مادية مثلا للجماعة المتفوقة من حيث كمية الإنتاج المتحصل عليها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تماسك جماعات العمل، مما يجعل هذه الأخيرة أكثر جاذبية، ويدفع الأفراد إلى التوجه إلى مكان العمل برغبة كبيرة.

الهوامش:

- 1)- William B. Werther, GR et Keith Davis et Helene Lee- Gosselin, La gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Mc Graw- Hill éditeurs, Québec, 1990, p. 422
- 2)- عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الأحذية أقبو- بجاية- رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، جامعة الجزائر، 1997، ص 83.
- 3)- المرجع نفسه، ص 84.
- 4)- المرجع نفسه، ص 85.
- 5)- يوسف محمد القبلان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للطبع، إدارة البحوث، السعودية، 1981، ص 18.
- 6)- المرجع نفسه، ص 18.
- 7)- المرجع نفسه، ص 18.
- 8)- المرجع نفسه، ص 18.
- 9)- Sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Boeck université, 2001, P 336.
- 10)- بلمهدي عبد الوهاب، الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة، دراسة ميدانية في وحدة اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1994، ص 96.
- 11)- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 143.
- 12)- المرجع نفسه، ص 147.
- 13)- المرجع نفسه، ص 147- 148.
- 14)- المرجع نفسه، ص 144.
- 15)- Janes L. Gibson et autres, Organization, Behavior- Structure- Process- Sixth edition, Homewood, 1988, p. 278.
- 16)- المرجع نفسه، ص 149.
- 17)- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1993، ص 553.
- 18)- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 151.
- 19)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 232.
- 20)- المرجع نفسه، ص 232- 233.
- 21)- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 47- 48.
- 22)- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 203.
- 23)- المرجع نفسه، ص 203.

- (24)- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 1999، ص 243.
- (25)- المرجع نفسه، ص 243.
- 26)- William. B. et autres, op. cit, p. 411.
- 27)- Ibid, p. 412.
- 28)- Ibid, p. 413.
- (29)- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 238.
- (30)- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 171.
- (31)- المرجع نفسه، ص 171.
- (32)- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 140.
- 33)- Gellerman S.W, Les motivations, clefs d'une gestion efficace, (traduit par Serge Cagnalari), Dunod, Paris, 1971, p.152.
- (34)- حسين حريم، مرجع سابق، ص 140.
- (35)- راوية حسن، مرجع سابق، ص 175.
- (36)- راجع: المرجع نفسه، ص 175، وكذلك جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 302.
- 37)- Belanger Laurent et Petit Andre et Bergeron Jean Louis, Gestion des ressources Humaines, une approche globale et et intégrée, Gaetan Morin, Québec, 1983, p. 298.
- 38)- William. B. et autres, op. cit, p. 424.
- (39)- حسين حريم، مرجع سابق، ص 106.
- (40)- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205.
- 41)- William. B. et autres, op. cit, p 423.
- 42)- Ibid, p. 423.
- (43)- راوية حسن، مرجع سابق، ص 180.
- (44)- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205.
- (45)- راجع: حسين حريم، مرجع سابق، ص 106-107، وكذلك جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 303، وكذلك كامل بوبر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2002، ص 21.
- (46)- محمد محمود مهدي، مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 11.
- (47)- راجع: رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1997، ص 342-343، وكذلك أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 354-355.
- (48)- محمد سلامة محمد غباري، الحسين عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1991، ص 34.

- (49)- رونالد. يريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر، 1995، ص 333.
- (50)- عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص 32-33.
- (51)- حسين حريم، مرجع سابق، ص 364.
- (52)- راجع: المرجع نفسه، ص 365، وكذلك محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 297.
- (53)- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع وعلم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 271.
- (54)- حسين حريم، مرجع سابق، ص 333.
- (55)- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 271.
- (56)- حسين حريم، مرجع سابق، ص 333.
- (57)- رونالد. يريجيو، مرجع سابق، ص 343.
- (58)- المرجع نفسه، ص 343.
- (59)- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 237-238.
- (60)- رونالد. يريجيو، مرجع سابق، ص 243.
- (61)- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 625.
- (62)- برنت. د. روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 393.
- (63)- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 625.
- (64)- المرجع نفسه، ص 625-626.
- (65)- رونالد. يريجيو، مرجع سابق، ص 345.
- (66)- Pierre Dionne et Gilles Quellet, la gestion des équipes de travail, Gaëtan morin éditeur, Québec, Canada, 1981, pp163- 164.
- (67)- كامل المغربي، مرجع سابق، ص 298.
- (68)- حسين حريم، مرجع سابق، ص 333.
- (69)- راجع: المرجع نفسه، ص 333، وكذلك برنت. د. روبن، مرجع سابق، ص 412.
- (70)- رونالد. يريجيو، مرجع سابق، ص 246.
- (71)- حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 140.
- (72)- حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 139.