

الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

الأستاذة: جازية رضاوية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة الجزائر-2- بوزريعة

البريد الإلكتروني: zazabibiche12@gmail.com

ملخص:

يندرج موضوع الاتصال ضمن المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري والتي تلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء و رفع الإنتاج و يرتبط بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع الرضا، و لتقييم فعالية الاتصال في المؤسسة لابد من التركيز على مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال الرسمي من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم من جهة، و ضرورة النظر إلى ما يمكن أن يحققه الاتصال الغير رسمي من تأثير على سلوك العمال من جهة أخرى. فقد رافق الأوضاع التي مرت بها المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال ظهور جو اجتماعي ونفسي مضطرب لا يبعث على الارتياح بفعل تغيير أنماط التسيير وعلاقات العمل التي أثرت سلبا و بشكل واضح على العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات. مما يثبت فعلا أن مشكل المؤسسة الجزائرية يتمثل في نظام الاتصال المرن والغياب شبه كلي للاتصال الفعال، الأمر الذي دفع إلى تفشي مظاهر الاستياء والتذمر وعدم الرضا لدى العمال. و عليه نسعى من خلال هذه الورقة إلى تسليط الضوء على المشهد الاتصالي في المؤسسة الجزائرية من خلال بعديه الرسمي و الغير رسمي و علاقته بمشاعر الرضا الوظيفي لدى العمال.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي- الاتصال الرسمي- الاتصال الغير رسمي- الرضا الوظيفي.

Résumé :

Le sujet de la communication entre les sujets qui sont liés à l'élément humain, qui joue un rôle clé dans la performance et augmenter l'amélioration de la production et associés directement et indirectement du sujet de satisfaction, et d'évaluer l'efficacité de la communication dans l'organisation devraient se concentrer sur la façon dont peut la communication officielle de l'entrevue formelle Système de demandes la réglementation d'une part, et la nécessité de regarder ce qui peut être réalisé par contact l'impact officieux sur le comportement des travailleurs de l'autre. Situations rencontrées par l'organisation algérienne après l'indépendance, l'émergence de l'atmosphère sociale et troublé me suis pas satisfaisante en raison de l'évolution des modes de gestion et de relations de travail, qui ont nui et clairement sur les relations de communication à l'intérieur des institutions a été accompagné. Ce qui prouve bien que le problème de l'organisation algérienne est système flexible de communication et l'absence de communication presque totalement efficace, ce qui a incité le déclenchement des manifestations de mécontentement et de murmures et de mécontentement chez les travailleurs. Et nous cherchons à travers cet article est de faire la lumière sur la scène dans la communication de l'entreprise algérienne à travers les dimensions formelles et non formelles et sa relation avec les sentiments de satisfaction au travail chez les travailleurs.

مقدمة

إن المتتبع لمسار الجزائر الصناعي و الاقتصادي يلاحظ أنه مر بعدة مراحل تميزت بمشاكل معينة بسبب الإرث الذي خلفه الاستعمار و الذي كان له الانعكاس السلبي و الواضح على الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد. إلا أن الدولة سعت جاهدة لتحديد أسباب هذا العجز و سد النقص الذي يعتري كيان مؤسساتها، فركزت على الجوانب المادية و التقنية فقط ناسية أن العنصر البشري هو من أهم عناصر الإنتاج و الذي تقع على عاتقه مهمة تحقيق الجودة و تحسين المردود و نقل المؤسسة من حالة التدهور إلى حالة الازدهار الإنتاجي.

و يعتبر الاتصال من بين المواضيع التي لم تحظ بالاهتمام اللازم من طرف الدولة خصوصا في تلك الحقبة التاريخية التي عقيت الاستقلال، و هذا نظرا للاعتقاد الخاطئ الذي كان سائدا آنذاك و هو أن الرفع و النهوض بالاقتصاد الوطني يتطلب توفير بنية تحتية قوية و صلبة باقتناء الوسائل و الآلات التكنولوجية المتطورة و المواد الأولية ذات الجودة العالية دون العناية الكافية بالموارد البشري. ولكن مع التغيرات الاقتصادية الراهنة بات على المؤسسة الجزائرية وضع نظام تسييري أكثر فعالية يركز أساسا على مفهوم الإنسان كفاعل اجتماعي مركزي، و ترجمت المؤسسات هذا الاهتمام عن طريق محاولة إشباع الحاجات و الرغبات التي يسعى العامل إلى تحقيقها لاسيما توفير جو اجتماعي ملائم و تحقيق نظام اتصالي فعال يتماشى و تطلعات العمال. و في ظل هذه الوضعية أصبح الاهتمام بالعامل البشري و سبل تحفيزه و كسب رضاه ضرورة حتمية. ولكي تضمن المؤسسة رضا مستخدميها عليها الاهتمام إلى جانب العوامل المادية بالعوامل المعنوية من خلال السير الحسن لعمليات الاتصال و تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال في مختلف الفئات في السلم الإداري.

و ضمن هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى تبيان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية و الكشف عن بعض جوانب القصور و ما وقع ذلك على اتجاهات العمال و مواقفهم من العمل، و هذا من خلال البحث عن أهمية الاتصال الرسمي و الغير رسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مختلف الفئات المهنية في السلم الهرمي للمؤسسة.

الإطار المفاهيمي:

الاتصال:

اصطلاح الاتصال مشتق من الكلمة اللاتينية Communis و تعني المشترك أو المشاركة، أو الوصول إلى الشيء و بلوغه. و يدل على المعلومة المرسلّة المتبادلة بين فردين أو أكثر في مجال معين قصد تحقيق التفاعل. أما في المجال الإداري فهو يشير إلى إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها و إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بالمعلومات الجديدة، أو التأثير و التعديل في سلوك الأفراد و الجماعات أو توجيهه وجهة معينة⁽¹⁾. و يعرف على أنه «مجموعة من العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، و التي تتم في شكل تعبير مقصود للمؤسسة»⁽²⁾. و هو: «قدرة الفرد أو الجماعة على نقل مشاعره أو اتجاهاته لشخص آخر أو جماعة أخرى بواسطة رموز أي لغة مكتوبة أو إشارات أو تعابير»⁽³⁾. أما B.F.Skinner: فيرى أنه «السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل»⁽⁴⁾.

الاتصال الرسمي:

هو ذلك الاتصال المنطقي و المخطط مسبقا و الذي يمر عن طريقه الحقائق و المعلومات في المنظمة، بحيث يستخدم خطوط السلطة الرسمية التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها بناء التنظيم الرسمي، و تسيير إما في الاتجاه النازل أو الصاعد أو الأفقي، و من أهم وسائله: المقابلات، الاجتماعات، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، المجالات الصادرة عن المؤسسة، التقارير السنوية و الشهرية الملصقات و المناشير....⁽⁵⁾

ج- الاتصال الغير الرسمي:

هو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة بدون قواعد رسمية محددة واضحة، و يحدث خارج المسارات الرسمية للتنظيم، و ينقسم إلى اتصال يتفق مع أهداف الاتصال الرسمي و اتصال لا يساير أهداف الاتصال الرسمي و الذي يحاربه المديرون لأنهم يعتبرونه عائقا. و هو يعتمد على شبكة العلاقات الإنسانية بين الإدارات و الأفراد في المؤسسة، و دوره مكمل لدور الاتصال الرسمي، و لكنه قد يستخدم للتشويش على الإدارة و يستغل لأغراض شخصية. و يمتاز بسرعته مقارنة مع الاتصال الرسمي. كما أنه يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي ولكنها تجد لنفسها منفذا للاتصال داخل هيكل التنظيم الرسمي⁽⁶⁾.

د - الرضا الوظيفي:

يستخدم مفهوم الرضا للإشارة إلى عدة معاني فقد يدل على مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم، أو إلى مجموع المشاعر التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، كما قد يشير إلى الإشباع الذي يحصل عليه من عمله. و يعرفه مركز البحوث بجامعة Michigan بأنه الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع⁽⁷⁾. أما جورج فريدمان فيربأنه نوع من التكيف الظاهري السطحي يخفي وراءه اختلالا في التوازن الحقيقي للعمال، و لقد أكد مع زميله Pierre Naville على التعريف السابق، و ذهب إلى أن هناك مؤشرات للرضا الوظيفي منها ارتفاع مستوى الإنتاج، انخفاض معدلات التغيب و انخفاض دوران العمل⁽⁸⁾. أما أحمد ماهر فيرى أنه يدل على: «الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، و مدى ارتياحهم و سعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل: سياسة المنظمة، فرص النمو و الترقى...»⁽⁹⁾.

دور و أهمية الاتصال في المؤسسة:

يعتبر الاتصال أحد الدعائم الرئيسية التي ترتكز عليها المؤسسة ضمن خططها و استراتيجياتها. و حسب Benois Denis فإن: «المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال»⁽¹⁰⁾. و انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري إلى مختلف المدارس الإنسانية وصولا إلى مختلف الدراسات الحديثة، نجد موضوع الاتصال يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة باعتباره أداة مكتملة للعملية الإدارية. فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها. و في الواقع لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأن الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية و روح الجماعة، فتجاهل العامل الإنساني من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء، مما ينعكس سلبا على المردود. و تشير التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا إذا ما لم يصحب ذلك شرح وافي للتعليمات و القرارات المتخذة بكل نزاهة، مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات و الأخبار الكاذبة التي تعكس صفو علاقات العمل. كما أن الاتصال الفعال يتوقف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا و بين أولئك الذين هم في أدنى مستوى التسلسل الإداري.

واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

لكي نفهم الاتصال في ظل التنظيم الجزائري لابد من استعراض المراحل التي مرت بها المؤسسة بدءا بمرحلة التسيير الاشتراكي مروراً بإعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات ثم الخصوصة. فتجربة التسيير الاشتراكي بالرغم من الجوانب الإيجابية التي جاءت بها كأول تجربة للتسيير، إلا أنه صاحبها عدة صعوبات حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة، كغياب الاتصال و عدم فهم المعلومات و القرارات من طرف العمال، مما خلق فجوة عميقة بين قمة الإدارة و القاعدة⁽¹¹⁾. كما ترتب عن هذه التجربة تشويشات في ممارسة التسيير و التي ترجع إلى الأساليب البيروقراطية، و كان هذا مصدرا للنزاعات و انقطاعات في الاتصال، و فوضى في التسلسل الإداري. بالإضافة إلى هذا فإن فكرة المشاركة

العملية لم تتحقق حيث أكد الباحث محمد مبدول⁽¹²⁾ على أنه كثيرا ما يصبح مجلس العمال مجلس الإطارات و المشرفين، أما العمال المنتجون فيبقون بعيدين عن المشاركة الفعلية. نتيجة لكل هذه المشاكل ظهرت فكرة الإصلاحات الاقتصادية، و سياسة إعادة الهيكلة التي كانت تهدف إلى القضاء على ظاهرة البيروقراطية و تدعيم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، و لقد انعكس ذلك على الإطار الاتصالي حيث أعطيت أهمية للنقابات و أصبح للعامل الحق في الدفاع عن حقوقه، و تعزز بذلك موقف الاتصال الصاعد بعدما كان يقتصر على الاتصال النازل و الأفقي. و لكن على الصعيد العملي ظلت أغلب المؤسسات الجزائرية تعاني من اختلالات على المستوى التنظيمي، مما أثر سلبا على عمليتي التنظيم و التسيير، فالتجزئة التي تعرضت لها المؤسسات الكبرى لم تحسن من وضعية الاتصال داخل المؤسسة الصغيرة الجديدة، حيث أدى ذلك إلى عدم التنسيق بين هذه المؤسسات و ظهور نوع من الغموض لدى العمال فيما يخص طريقة الاتصال مع بعضهم البعض أو مع الإدارة، فهذه التجزئة أدت إلى فرض نمط الاتصال النازل فقط⁽¹³⁾. نتيجة لهذه الأسباب لجأت الدولة مرة أخرى إلى خصخصة بعض المؤسسات كمحاولة لتمكين المؤسسة الجزائرية من الانتقال إلى مرحلة اقتصاد السوق بإدخال الإصلاحات المناسبة في مختلف المجالات، وتأتي في مقدمتها الإصلاحات المتعلقة بالتنظيم و التسيير و الاتصال و التحفيز... و الاهتمام أكثر بالعلاقات الاجتماعية المهنية مع توفير جو سليم و ملائم للعمل.

البيروقراطية كنموذج للتنظيم و أثرها على الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

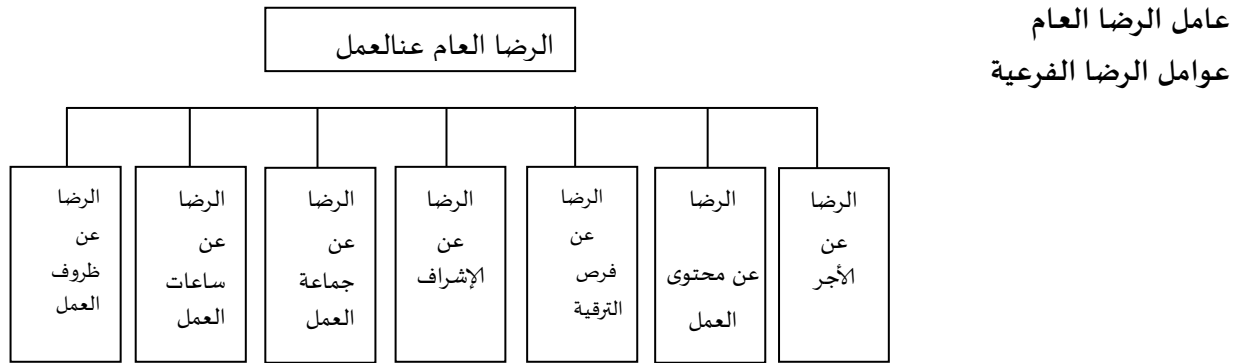
إن النموذج البيروقراطي من سمات المجتمعات الصناعية، لهذا فمما لاشك فيه أن أبرز ما ميز المراحل التنظيمية السابقة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية هو إتباع البيروقراطية كنموذج للتنظيم و التسيير، لما لهذا التنظيم من مزايا في وضوح القوانين و وحدة التوجيه و القرارات، بالإضافة إلى خطوط السلطة الواضحة و العلاقات الرسمية نظرا للعقلانية التي يتميز بها. غير أن هنالك منظور سلبي تبناه Michel Crozier⁽¹⁴⁾ الذي وجه إليه بعض الانتقادات كالصرامة القاسية التي يحدد بها محتوى المهام، و العلاقات بين المهام و شبكة العلاقات الإنسانية الضرورية تجعل الاتصالات صعبة بين العمال، فالتنظيم البيروقراطي و ما يفرضه من احترام لخطوط السلطة و الاتجاه الواحد، يجعل المعلومات الحقيقية التي توجد في القاعدة لدى المنفذين أبعد ما يكون عن السلطات العليا في هرم الإدارة و هذا نتيجة لعدة عراقيل بيروقراطية تفرض على الفئات الدنيا، سواء بالبطء الذي يتميز به خط الاتصال أو الانقطاعات التي من الممكن أن تحصل فيها نتيجة احتكار المعلومات و الاحتفاظ بها في مستويات معينة قبل وصولها إلى القمة أو العكس، أو ما يفرضه هذه المستويات الوسيطة من تغييرات و تأويلات التي يمكن أن تطرأ على الرسائل الاتصالية لتصل في النهاية إلى المستقبلين و هي مفرغة من محتواها الأصلي. هذه الوضعية المذكورة أعلاه و بكل ثقلها تنطبق على المؤسسات الجزائرية، ففي الوقت الراهن لا تزال المؤسسة الجزائرية تتميز بنظام الاتصال المرن و غياب شبه كلي للاتصال الفعال، و محدودية المعلومات، بالإضافة إلى تعرض الرسائل الاتصالية إلى التحريف و التغيير قبل أن تصل إلى مستقبلها، و احتكار المعلومات، بالإضافة إلى سوء حركة انتقال المعلومات سواء عموديا أو أفقيا و عدم عودتها في كثير من الأحيان (Feed- Back) و هذا ما سينعكس حتما و بشكل سلبي على اتجاهات العمال و مواقفهم من العمل و من ثم على مستوى رضاهم الوظيفي.

محددات الرضا الوظيفي في المؤسسة:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم غموضا نظرا لكونه حالة انفعالية ضمنية يصعب قياسها و دراستها بكل موضوعية، و لعل غموض هذا المفهوم يكمن في صعوبة تحديده تحديدا دقيقا نظرا لتداخله مع بعض المفاهيم السيكلوجية المشابهة كالدافعية و الروح المعنوية⁽¹⁵⁾.

ويمكننا تصور العلاقة بين الرضا العام و عوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي:

شكل (01):عوامل الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد، صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 149.

وبهذا يمكن اعتبار الرضا كمتغير يمثل محصلة مختلف مشاعر الفرد اتجاه عمله، ودرجة الرضا تعبر عن الناتج النهائي لدرجات الرضا عن مختلف جوانب العمل. و من خلال هذه الدراسة تأكدنا من أن الرضا عن الاتصال الداخلي ببعديه الرسمي والغير الرسمي ما هو إلا جانب من جوانب العمل المعنوية، في حين الرضا العام لا يتم إلا بعد إشباع كل من الحاجات المادية والمعنوية.

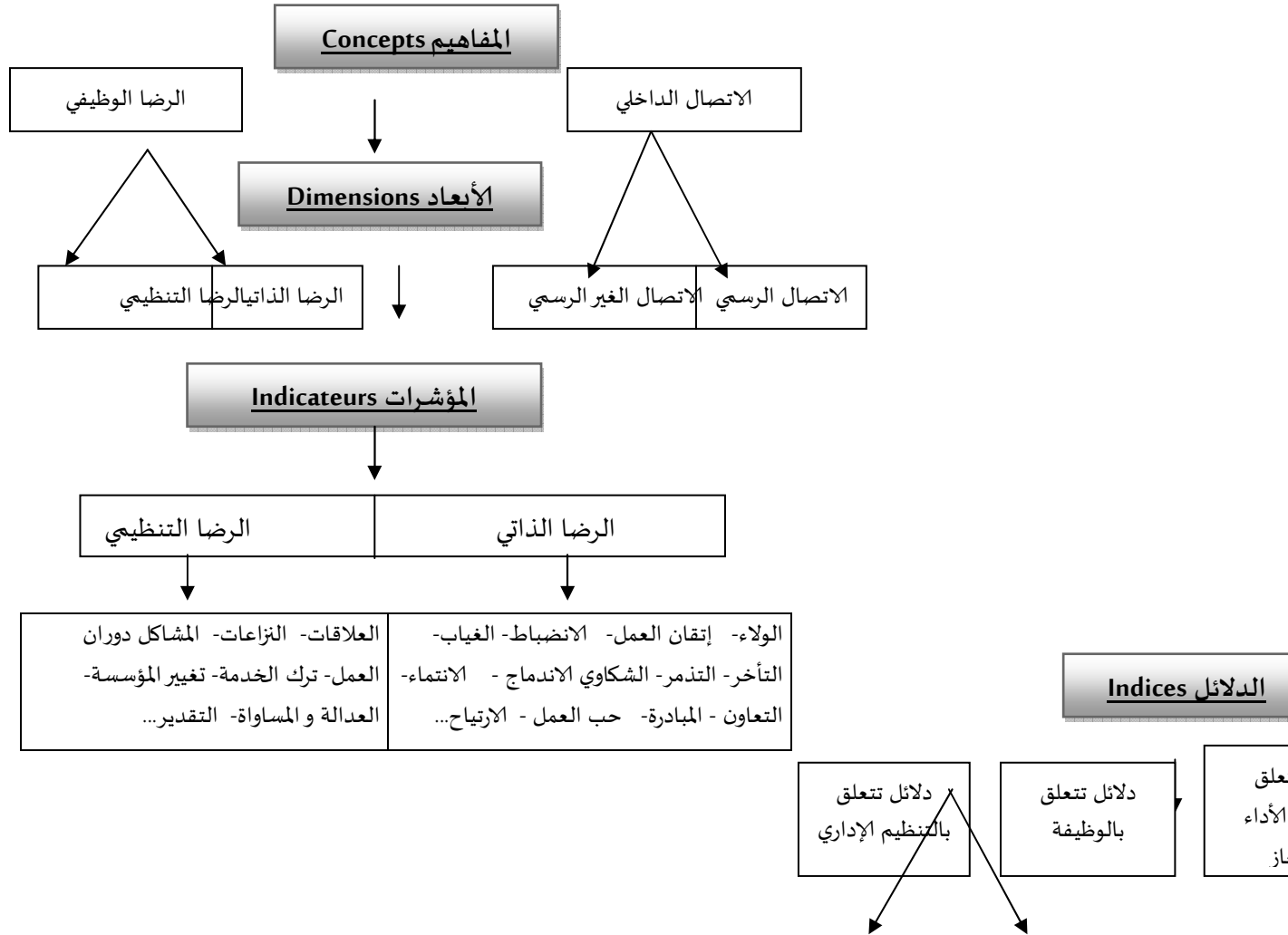
تجسيد فكرة مفهوم الرضا الوظيفي في المؤسسة:

لا يمكن إجراء دراسة امبريقية في العلوم الاجتماعية دون تحديد المفاهيم محل الإشكال، و المفاهيم العلمية هي مفاهيم مجردة ليست ملموسة في الميدان، وعليه أردنا من خلال هذا البحث تجسيد مفهوم الرضا الوظيفي في الواقع و ذلك ببناء نموذج خاص بالاعتماد على فكرة كل من: Raymond Boudon و Paul Lazarsfeld من أجل قياس المفاهيم و توظيفها وفق منطق رياضي مبني على جملة من الأبعاد و المؤشرات و الدلائل. حيث حاولنا من خلال هذا النموذج تطبيق فكرة قياس المفاهيم حيث قمنا بتخصيص كل مفهوم إلى بعدين نظرا لمستواهما العالي (المجرد) و هما بعد رسمي و غير رسمي بالنسبة للاتصال و بعد ذاتي وتنظيمي بالنسبة للرضا. بعدها قمنا بانتقاء المؤشرات الملائمة لترجمة تلك المفاهيم إلى مستوى ملموس من الواقع، إستنادا إلى خلفيات سوسيولوجية تعود إلى نظرية معينة. و أخيرا قمنا بتكوين الدلائل بهدف بلوغ عامل قياس وحيد، حيث قمنا بتجميع المؤشرات التي اخترناها سابقا (مؤشرات المتغير التابع) إلى صنفين وهذا استنادا إلى بعض المقاييس الذاتية و الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي. ومن خلال هذا النموذج نكون قد طبقنا منهجية "ألان توران" المتعلقة بإبداء الرأي و المواقف و التي ترتبط بموضوع الرضا، فانطلاقا من دراسته "الوعي العمالي" تأكد أنه من الصعب معرفة رأي العامل و موقفه من العمل بشكل مباشر، بل علينا وضع عدة بدائل و مؤشرات لمعرفة فيما إذا كان العامل راض أو غير راض لأن المواقف سوف تكون دوما سلبية و هذا نظرا لطبيعة النفس البشرية و التي تميل دوما نحو المواقف السلبية بخصوص العمل. و المخطط الموالي يلخص هذه الفكرة و يجسد فكرة قياس المفاهيم في نموذج بناء استمارة البحث:

شكل (02): نموذج لقياس مفاهيم الدراسة

متغير تابع

متغير مستقل



الاتصال نحو استراتيجية جديدة لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: الاتصال الرسمي والأبعاد الذاتية للرضا الوظيفي:

إن البعد الذاتي للرضا يتعلق بالفرد ذاته ويشمل حاجاته الغير مشبعة الناتجة عن عدم فعالية الاتصال الرسمي من مهارات الإتقان والانضباط ومهارة الإنجاز، بالإضافة إلى ردود الأفعال ومشاعر الولاء والانتماء والتقدير واحترام الذات، ومختلف مواقف واتجاهات العامل نحو عمله... وهي المؤشرات تم استنباطها من الأرضية الخلفية الفكرية للدراسات والبحوث السابقة وبالاكتفاء على بعض مقاييس الرضا الوظيفي: كمقياس وصف العمل ومقياس منسوتا وثرستون وبرجن... هذه المؤشرات منها ما يتعلق بتقسيم الحاجات بتتبع سلم الحاجات الإنسانية التي وضعها أبراهام ماسلوا و دافيد ماك كليلاند، ومن خلالها يمكن الحصول على بيانات عن ما يحققه الاتصال الرسمي من إشباعات لمختلف حاجات العامل. أما المؤشرات التي تتعلق بالأداء ومستوى الإنجاز فهي تقيس الآثار السلوكية وردود الأفعال التي يبديها العامل والتي تعبر عن دلالات الرضا من عدمه. وبتطبيق هذه الإجراءات إمبيريقا وإسقاطها على المؤسسة الجزائرية أكدنا من أهمية الاتصال الرسمي. بحيث كلما زاد الاتصال الرسمي كلما ازدادت مشاعر الرضا الوظيفي، في حين كلما فقدت الاتصالات الرسمية فعاليتها كلما تقلصت مشاعر الرضا عكس ما كان متوقع، وهنا يفتح المجال أمام الاتصال الغير الرسمي ليلعب دوره في المؤسسة.

أولاً: يلعب الاتصال الرسمي دور "العوامل الوقائية" التي تقي العامل من مشاعر عدم الرضا وتحميه من السخط الناجم عن مشاعر الاستياء، وهذا بالمطابقة مع نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ. حيث كلما غابت هذه العوامل ظهرت مشاعر الاستياء وعدم الرضا وكلما زاد ظهورها زاد التحفيز والرضا⁽¹⁶⁾.

ثانياً: يعمل الاتصال الرسمي على إشباع وتلبية بعض "الحاجات" التي تحقق الرضا والتي تحدث عنها كل من ماسلوا و ماك كليفلاند من خلال الحاجة: إلى الانتماء، التقدير، الإنجاز وتحقيق الذات. ويتجلى ذلك في:

العلاقة التفاعلية للتغذية العكسية الناجمة عن الاتصال الصاعد: فكلما زاد الاتصال الصاعد كلما شعر العامل بالانتماء. وتجدر الإشارة إلى أن انتقال المعلومات من أسفل إلى أعلى تبقى ضرورية لكلا الطرفين، فالمؤسسة التي تعمل على تشجيع تدفق المعلومات إلى أعلى بكل سهولة يكون لدى رؤسائها رؤية شاملة لما يحدث بداخلها مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صواباً (و هذا ما أشار إليه ميشال كروزيه في تحليله لمنطق الاتصال في الحلقة المفرغة). ومن جهة أخرى فإن إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم والاستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية ويحققون بذلك حاجات المستوى الثالث والرابع والخامس من سلم ماسلوا والتي تحقق الرضا.

فعالية نظام الإعلام والاتصال له تأثير كبير على الجو الاجتماعي للمؤسسة: بحيث كلما توفرت للعامل كافة البيانات الجديدة كلما أحس بأن التقدير، ولما كان الرضا عبارة عن عملية تنقيد بتلبية الحاجات البشرية فإن مستوى الإشباع في هذه الحالة يتعلق بتحقيق حاجة المستوى الرابع لسلم ماسلوا وهي حاجة احترام وتقدير الذات والتي تحقق الرضا.

ثالثاً: يعمل الاتصال الرسمي على إبراز بعض "المواقف الإيجابية" التي تظهر في سلوك العمال كردة فعل عن حالة الرضا: كالانضباط، الالتزام بمواقف العمل وإنجاز المهام، روح التعاون والمبادرة. وتجدر الإشارة إلى أن الانضباط والتعاون هما بمثابة دلالات عن الرضا من عدمه، فكلما أحس العامل بالاستياء وعدم الرضا كلما قل انضباطه و يرتبط ذلك بفعالية الاتصال الرسمي من حيث سرعة وصول المعلومات، فكلما تأخر وصول المعلومات إلى المرؤوسين كلما شعروا بعدم الرضا ويمكن القول بأن عدم تأخر المعلومات يعد من العوامل الوقائية التي إن توفرت بشكل جيد تمنع مشاعر الاستياء بالمطابقة مع نظرية هرزبرغ.

رابعاً: أن التزود بالمعلومات هي حاجة ضرورية للعامل فكلما توفرت وبشكل كافٍ كلما أدى ذلك إلى تقليص مشاعر عدم الرضا، ويكون التزود بالمعلومات عن طريق المصادر الرسمية بالدرجة الأولى نظراً لمصداقيتها كونها لا تتأثر بأسلوب الإشاعة والتحريف. حيث كلما كان مصدر التزود بالمعلومات رسمياً كلما أدى ذلك إلى الشعور بالرضا. أما الاستعانة بالمصادر الغير رسمية فقد ينتج عن ضعف موجة الاتصالات الرسمية، فيتم الاستعانة بالجماعات الغير رسمية التي قد تكون مصدراً للرضا ولكنها قد تتأثر بعوامل التشويش لأن تداول المعلومات عن طريق الجماعات الغير رسمية غالباً ما يؤدي إلى تحريفها وتشويهها مما يشعر العمال بالاستياء لأن ذلك سينعكس مباشرة على مستوى أدائهم.

خامساً: من أسباب عدم فعالية الاتصال الرسمي في المؤسسة الجزائرية هو انتشار ظاهرة "احتكار المعلومات" من طرف بعض العمال وهذا بحكم مركزهم الوظيفي، هذه الظاهرة تؤدي إلى حالة عدم الرضا، وهي بمثابة ممارسة لمنطقة الشك الذي تحدث عنها ميشال كروزيه في تحليله الاستراتيجي من خلال مشكل علاقات السلطة وذكر أنه قد تكون هنالك علاقات سلطة غير قانونية يحاول الأفراد استغلالها باحتكار بعض المجالات من أجل التأثير على الآخرين، وهو ما أسماه "بالتحكم في هامش السلطة" الذي يتحكم فيه الأفراد القريبين من مصادر القرارات وهي مناطق ارتياب تستخدم من أجل ممارسة السلطة. فاحتكار المعلومات من طرف بعض الإطارات وأصحاب القرار سيؤثر على عملية انتقال المعلومات. وبتكرار هذا السلوك سوف تزداد مشاعر عدم الرضا.

الاتصال الرسمي والأبعاد التنظيمية للرضا الوظيفي:

إن البعد التنظيمي للرضا الوظيفي يتعلق بمختلف العوامل التنظيمية المرتبطة بطبيعة العمل والتنظيم الإداري للوظيفة، ويشمل كل من العلاقات، ظروف العمل، دوران العمل وترك الخدمة... هذه المؤشرات منها ما يتعلق بالوظيفة والتي تتبع طريقة تقسيم الحوافز التي تتيحها الوظيفة أو المنصب كتلك التي تحدث عنها فريدريك هرزبرغ لقياس الرضا الوظيفي⁽¹⁷⁾. ومنها ما يتعلق بالتنظيم الإداري والذي يشمل العلاقات المتبادلة مع محيط العمل والتي تعتبر من المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي.

أولاً: إن مجمل العلاقات في المحيطه المبني تكون حسنة، وهذا ناتج عن التفاعلات التي تنشأ بصورة تلقائية لتحقيق الحاجة إلى الاتصال والانتماء. وتجدر الإشارة إلى أن العلاقات الإنسانية الحسنة لها تأثير كبير على الرضا ويمكن اعتبارها من العوامل الوقائية التي تقي العامل من الاستياء.

ثانياً: إن وظيفة الإشراف ما هي إلا تبادل في الآراء والحوار والتشاور بين المشرف والأفراد الذين يشرف عليهم، فإن حدث وأن تعرضت هذه الخطوة لأي نوع من المعوقات فإن ذلك سيؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وانعدام القيادة الفعالة. والتي ستؤدي إلى مشاعر الاستياء، وبمقتضى نظرية العاملين يمكن اعتبار الإشراف الفني من العوامل الوقائية التي تصون العامل من مشاعر عدم الرضا. التي تظهر على شكل بعض السلوكات السلبية كالتهاون وعدم الانضباط والالتزام بمواعيد إنجاز المهام، وتقلص روح التعاون والمبادرة. الأمر الذي يؤدي إلى ظهور اتجاهات سلبية نحو العمل كالملل والضجر وكثرة التذمر... فسيولة الاتصال مع المشرفين تشجع الرؤوسين على الانضباط أكثر بمواقيت إنجاز المهام، حيث يرى كيلي⁽¹⁸⁾ أن العوامل المحفزة التي تشجع العمال على تحسين نوعية الأداء تتعلق بالمسيرين بالدرجة الأولى، فعلى هؤلاء تفعيل حركة الاتصال والتعاون من أجل التنسيق بين الجهود، وعلى المؤسسة الجزائرية تبني خصائص المنظمة اليابانية وفق نظرية Z⁽¹⁹⁾ التي تسعى مبادئها إلى إقرار مبدأ الحوار والتشاور والمناقشة بين الرؤساء والرؤوسين لترسيخ روح الانضباط لديهم.

ثالثاً: تشير الدراسات أن ثبوت القوى العاملة في المؤسسة دليل على ارتفاع الروح المعنوية، وتسرب العمال دليل على انخفاضها، فالانقطاع عن العمل يعد من أكثر السلوكات التي يمكن أن تكون لها علاقة بالرضا كونها من الآليات الدفاعية التي يستعملها العامل للتعبير عن مشاعره السيئة اتجاه عمله. ويعتبرها جورج فريدمان وزميله بيار نافيل⁽²⁰⁾ من المؤشرات الموضوعية التي تقيس الرضا، إلا أن هذه الفكرة لما حاولنا إسقاطها وتطبيقها على واقع المؤسسة الجزائرية اكتشفنا أن ظاهرة دوران العمل وترك الخدمة بالرغم من أنها دلالات على حالة عدم الرضا إلا أنها لا تعكس بالضرورة عدم فعالية الاتصال بالقدر الذي ترتبط فيه بتحقيق الحاجات المادية كالترقية وزيادة الأجر وتحسين ظروف العمل المادية... والتي تعبر عن حاجات المستوى الأول من سلم ماسلوا. وبالتالي نفهم أن ظاهرة دوران العمل وتغيير المناصب بالرغم من أنها مؤشرات على عدم الرضا إلا أنها لا ترجع بالضرورة إلى نمط الاتصال والعلاقات، وإنما ترجع إلى ظروف مادية محضة. وبالتالي الرضا الوظيفي لا يتحقق إلا بتحقيق الرضا عن جوانب العمل المادية والمعنوية، وأن الرضا ما هو إلا محصلة للرضا عن الجوانب الذاتية والتنظيمية، أما الرضا عن الاتصال الداخلي فما هو إلا جانب من تلك الجوانب الفرعية المعنوية المتعلقة بالعمل.

ومن خلال هذا الطرح السوسيولوجي يظهر لنا جلياً أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة باعتباره وظيفة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، وفقدانه يعني الغياب الكلي للإدارة لأنه الأداة الأكثر نجاعة وفعالية في تحقيق الرضا. وبهذا نكون قد تأكدنا من عدم صحة الفرضية التي اعتقدت أنه كلما زاد الاتصال الرسمي كلما قل مستوى الرضا الوظيفي، بل العكس تماماً فكلما قل الاتصال الرسمي كلما قل مستوى الرضا، وكلما فقدت الاتصالات الرسمية فعاليتها واعتزتها النقائص كلما أدى بالعمال إلى اللجوء إلى الاتصال الغير رسمي.

الاتصال الغيررسمي و الأبعاد الذاتية للرضا الوظيفي:

إن عدم التحكم في آليات الاتصال الرسمي و ميكانيزماته يؤدي إلى اختلالات تعرقل السير الحسن لعملية الاتصال، فإذا حدث و إن فقدت الاتصالات الرسمية فعاليتها فإنه يتم اللجوء إلى الاتصالات الغير رسمية كأسلوب للتفاعل والتواصل داخل المؤسسة الجزائرية. و بعد دراسة ميدانية معمقة جاءت عقب تحليلات و تأويلات سوسيولوجية تقف عند العلاقة التي تربط الاتصال الغيررسمي بالرضا سواء كان ذاتيا أو تنظيميا من خلال جملة من المؤشرات والدلائل، اكتشفنا حقيقة سوسيولوجية مهمة مفادها أنه كلما زاد الاتصال الغيررسمي كلما ازدادت مشاعر الرضا، في حين كلما تضمنت المعلومات المتداولة من خلاله على بيانات زائفة و محرفة بتدخل عامل التشويش كلما تقلصت مشاعر الرضا. ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار الاتصال الغيررسمي من العوامل الدفاعية التي تؤدي إلى الرضا و في حال عدم توفرها لا تؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا. وهذا بالمطابقة مع نظرية العاملين و على هذا الأساس نفهم أن الاتصال الغيررسمي يلعب دورين بارزين في المؤسسة، فإذا كان يخدم أهداف المؤسسة فإنه يحقق الرضا، أما إذا اتخذ اتجاهها يناقض أهداف المؤسسة فإنه يؤدي إلى عدم الرضا.

ويمكن تعزيز موقفنا هذا من خلال جملة من المؤشرات:

أولاً: الاتصال الغيررسمي هو عملية تفاعلية تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية التي تحدث عنها كل من ماسلوا و ألدرفير: كالحاجة إلى التقدير والانتماء. فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية تتفاعل عن طريقها جماعات العمل، و في هذا الإطار كان تقييم العمال لاتصالاتهم تقييما إيجابيا بحيث أغلب اتصالاتهم جيدة و بالأخص مع الزملاء، وهذا دليل على عدم اضطراب العلاقات الاتصالية في المحيط المهني، والتي من شأنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، وبلورة روح التعاون والمبادرة بين العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء مما يساعد على الشعور بالرضا.

ثانياً: عند الوقوف على الجانب اللغوي للاتصال نجد أن المؤسسة الجزائرية تعتمد أساسا على استعمال (الفرنسية) باعتبارها تمثل لغة الإدارة في المؤسسة الجزائرية وذلك نظرا للذهنية السائدة لدى الجزائريين و هي أن المتحدث باللغة لفرنسية دليل على أنه مثقف، لهذا فإن المجموعة التي تلقت تكوينها بالعربية و الحائزة على شهادات معربة فإنهم يتلقون التهميش حتى و إن كانوا من ضمن المستويات العليا، و قد تصل ظاهرة التهميش إلى حالة من الاغتراب مما يدفع بهم إلى سلوكات سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء إما بالانسحاب أو الصراع أو التخريب... كردة فعل عن حالة عدم الرضا.

ثالثاً: يساهم الاتصال الغيررسمي في بلورة المواقف الإيجابية في سلوك العمال كردة فعل عن الرضا كالتحفيز والتعاون، و التي تتجسد في فكرة التضامن الاجتماعي العضوي المبني على أساس الاختلاف في الوظائف، و ذلك من خلال المبادرة بأعمال ليست من نفس الاختصاص، و هذا بالمطابقة مع نظرية تقسيم العمل "لإميل دوركايم". فالتعاون يعتبر من أهم المبادئ التي حددها هنري فايول لتحقيق فعالية الإدارة، كما يعتبر من الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها عن طريق الجماعة لبلوغ الرضا، و هو ما أكده ماكيفر وبيدج حين عرضا طريقة العمل التعاوني في علاقة العمال مع بعضهم كمحاولتهم لإشباع حاجاتهم لتحقيق الرضا. كما أكد كسيدو و جازراون⁽²¹⁾ أهمية التعاون وضرورته لتحفيز العمال لأداء عملهم و ركزا على ضرورة الاتصال لتحقيق هذا التعاون بما يساعد على تحقيق مستهدفات المؤسسة.

و في الحقيقة أن التعاون هو عملية اجتماعية تنشأ بصورة غير مقصودة نتيجة تفاعل الأفراد مع جماعة العمل، و تتجسد عبر الاتصالات الأفقية التي تتم في نفس المستوى. و في الحقيقة لاحظنا أنه يوجد في المؤسسة الجزائرية نوعين من التعاون: الأول الذي يتم على أساس التشابه في الوظائف وهو ما نعتبره مجمل المساعدات التي يتلقاها

العامل من زملائه حيث يتحمل كل فرد نصيبا من المسؤولية التي تتناسب وقدراته، ويمكن لجماعة العمل من نفس المسؤوليات أن يتعاونون في إنجاز تلك المهام (المتشابهة). أما النوع الثاني فهو ناتج عن روح المبادرة التي يتمتع بها العمال بإسهامهم في التعاون لإنجاز أعمال إضافية أخرى ليست من مهامهم وهو التعاون القائم على أساس (الاختلاف) في المهام، فالعامل الراضي فإن بمقدوره المبادرة بأعمال ليست من اختصاصه ولا تشبه وظائفه المعتاد عليها. وهذه الفكرة قادتنا إلى فكرة سوسيولوجية مهمة وهي فكرة التضامن الاجتماعي التي تحدث عنها إميل دوركايم⁽²²⁾ حيث أن التضامن يعتبر كنوع من السلوك التعاوني وهو على نوعيه الآلي والعضوي، هذا الأخير يكون على أساس الاختلاف وتقسيم العمل. وهو ما يتوافق مع النوع الموجود في المؤسسة الجزائرية، فالمبادرة في إنجاز مهام إضافية ليست من نفس الاختصاص تعتبر كسلوك التضامن العضوي يسلكه العامل تعبيرا عن علاقته مع جماعة العمل التي تسلك نفس السلوك اتجاهه وهو المساعدة أثناء الحاجة.

وتجدر الإشارة إلى أن فكرة التضامن تناولها دوركايم على ضوء مفهوم اللامعيارية (Anomie)⁽²³⁾ حيث أشار إلى أن عدم الرضا ينتج عن اكتساب الناس الشعور باللامعيارية الناتج عن تقسيم العمل وانهيار الروابط المتماسكة التي تربط بين الأفراد والذي يصاحبه ظهور التضامن العضوي، وفي هذه الدراسة تناولنا فكرة التضامن العضوي عكس ما جاء به دوركايم حيث اكتشفنا أن روح المبادرة والتعاون في إنجاز مهام إضافية ليست من نفس الاختصاص حقيقة تعبر عن التضامن العضوي لكنها لا تؤدي إلى عدم الرضا كما ذكر دوركايم بل نتيجة شعور العامل بالرضا فإنه يسلك سلوك التضامن العضوي اتجاه جماعة عمله، كما يدل ازدياد تقسيم العمل على أن التعاون يزداد قوة و نموا وتزداد الحاجة إليه، وعند هذا الحد تبرز الحاجة إلى تقوية الشعور بالانتماء لدى العاملين.

الاتصال الغير رسمي والأبعاد التنظيمية للرضا الوظيفي:

إن من بين المؤشرات الدالة على عدم فعالية الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة الجزائرية كونه وسيلة لترويج الإشاعات التي تعمل على تحريف والتشويش على الرسائل الاتصالية. بحيث يعمل الاتصال الغير رسمي بفعل تأثير الإشاعات المروجة في المؤسسة إلى إبراز بعض المواقف والسلوكات السلبية كالتزاعات والمشاكل، وهي كلها مؤشرات ذات دلالة على حالة عدم الرضا وهذا حسب ما جاء به ألان توران في دراسته للوعي العمالي. فحسب ما حصدهنا من هذه الدراسة هو أنه كلما تلقى العامل بيانات زائفة كلما أدى ذلك إلى التزاعات والمشاكل بين تلك الأطراف والتي تعكس بصفة حتمية مشاعر عدم الرضا.

و من خلال ما سبق يظهر لنا جليا أهمية الاتصالات الغير رسمية كمنع للتأثير والتفاعل للعلاقات بين وحدات التنظيم من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية والإنسانية، ولقد تأكدنا أن هذه العلاقات قد تشبع بعض الحاجات التي لا يستطيع إشباعها التنظيم البيروقراطي، وما تأثير ذلك على مشاعر الرضا. إلا أن هذا النوع من الاتصالات يصعب إثبات صحته ومصادقته نظرا لتدخل عدة اعتبارات شخصية وتأويلات نابعة عن تصورات فردية ووجهات نظر مختلفة، فقد تستعمل الاتصالات الغير رسمية لنشر الأقاويل الكاذبة والدعاية التي تعمل على تحريف المعلومات وتجريد الرسائل الاتصالية من مصادقيتها مما يعكر مشاعر العمال و يخلق لديهم بعض السلوكات السلبية كالتزاعات والمشاكل التي تعبر إلى حد ما عن مشاعر عدم الرضا في المؤسسة.

ومن خلال هذا الطرح السوسيولوجي تأكدنا أنه كلما زاد الاتصال الغير رسمي زاد الرضا الوظيفي، ولكن يبقى هذا الافتراض صحيح في حال ما لم تتضمن البيانات المتداولة عن طريق المسارات الغير رسمية للاتصال على بيانات زائفة، وعليه كلما زاد الاتصال الغير رسمي زاد الرضا ولكن كلما كانت معلومات الواردة عنه محرفة كلما قل الرضا، لهذا نستنتج أن الاتصالات الغير رسمية تظهر لسد الفراغ والنقص الذي يعتري الاتصالات الرسمية عندما تفقد فعاليتها في المؤسسة، ولكن عدم مصادقيتها هو الباعث الذي يؤدي إلى عدم الرضا.

استنتاج العام:

و من خلال ما سبق نفهم أن هنالك تأثير واضح للاتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، و يظهر ذلك من خلال تفاعل بعديه الرسمي و الغير رسمي، فالاتصال الرسمي باعتباره جزء لا يتجزأ من العملية التسييرية فإن توفره بشكل فعال من شأنه الرفع من مستويات الرضا، بحيث كلما قل الاتصال الرسمي في المؤسسة كلما تقلصت مشاعر الرضا و في هذه الحالة يلجأ العمال إلى أسلوب الاتصال الغير رسمي لسد الفراغ الذي يحدثه الخلل الوظيفي للاتصال الرسمي. و لا يسعنا القول في هذا الصدد أن الاتصال الغير رسمي بالرغم من أنه يحدث خارج المسارات الرسمية إلا أنه يؤدي أدوارا مختلفة في المؤسسة، فهو يقوي التكامل و التفاعل داخل الجماعة الرسمية، كما يعمل على سيولة تبادل المعلومات دون استعمال الهيكل الإداري مع التقليل من الإجراءات البيروقراطية الصارمة. وبالتالي فإنه يخدم الأهداف الرسمية للمؤسسة إلى جانب الأهداف الغير رسمية للأفراد و الجماعات بمنحهم الإحساس بالانتماء و التقدير و يرفع من معنوياتهم و بالتالي يزيد تحفيزه نحو دعم الأهداف الرسمية للتنظيم، و هذا الدور الإيجابي الذي يلعبه من شأنه أن خلق مشاعر الرضا. إلا أن هذا النوع من الاتصالات قد يلعب الدور السلبي له باتخاذها اتجاها و أهدافا داخلية قد تناقض الأهداف التنظيمية للمؤسسة و التي قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق اضطرابات و مشاكل داخلية، و يصبح بهذا يمثل حجر عثرة أمام أداء أهداف المؤسسة فيؤثر سلبا على كفاءتها وفعاليتها مما قد ترقى هذه النتائج السلبية إلى حد الشعور بالاستياء و عدم الرضا.

خلاصة:

في الأخير يمكن القول أن تقييم فعالية الاتصال في المؤسسة يرتبط بالتركيز على مدى الجودة التي يتمكن بها الاتصال الرسمي من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم من جهة، و ضرورة النظر إلى ما يمكن أن يحققه الاتصال الغير رسمي من تأثير على سلوك العمال من جهة أخرى. و لإبراز هذين العنصرين يجب أن تسيّر المؤسسة من المنظور الذي يشمل العقلانية المبنية على الرسمية في التعامل مع أعضاء التنظيم من أجل تحديد الأهداف و القوانين و مبادئ العمل... و يكمن المنظور الثاني في التوجه الاجتماعي المتضمن للعلاقات الإنسانية الغير رسمية المبنية على شروط اجتماعية معينة. و من خلال هذين المحورين يمكن الوصول إلى التنظيم و التسيير الفعال و العقلاني و ذلك بالمرج بين مبادئ المدرسة التابلورية و مدرسة العلاقات الإنسانية. كما تجدر الإشارة إلى أن الرضا لا يقتصر على إشباع الحاجات العضوية فحسب و إنما هناك أسباب اجتماعية و نفسية تتدخل في ذلك. لهذا لا بد من عدم إغفال نقطة سوسيولوجية مهمة و هي أن الرضا هو عبارة عن حالة متغيرة تتأثر بالوضعية المهنية و تختلف بحسب طبيعة النفس البشرية، فلا يمكن تحقيق الرضا إلا بعد إشباع الحاجات المادية و المعنوية، أما الرضا عن الاتصال ما هو إلا جانب من جوانب العمل المعنوية. فالرضا العام لا يتم إلا بعد إشباع كل من الحاجات المادية و المعنوية. كما أن الرضا الوظيفي نسبي لا يمكن تحقيقه بصفة دائمة و نهائية فهو حالة متغيرة، و يكون منشأه هذا التغير الظروف و الخبرات التي يمر بها الفرد مع تدخل عامل الزمان و المكان. أما السلوكات السلبية التي يبديها العمال نتيجة شعورهم بعدم الرضا فيمكن أن تظهر بطريقة ما حتى و إن كان العامل راضي، فتلك المظاهر لا تترجم فقط مشاعر الاستياء. كما قد يختلف مستوى الرضا حتى و لو قمنا بتوفير نفس الظروف و العوامل، و هذا بحسب طبيعة النفس البشرية فالرضا حالة فردية تتعلق بذات الفرد و ليس بالجماعة. و لا يسعنا القول أيضا أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا قد تكون نفسها العوامل التي تسبب عدم الرضا لأن الرضا و عدم الرضا عنصران مختلفان لظاهرة واحدة و هما طرفا نقيض لمتغير واحد، لهذا يمكن القول بأن هرزبرغ جاء بفكرة متناقضة نوعا ما رغم الإسهامات الكبيرة التي جاءت بها نظرية العاملين فهو لم يصب بقوله أن هناك عاملين مستقلين تماما عن بعضهما إحداهما تسبب الرضا و الأخرى

عدم الرضا، وربما يكون هذا النقص ناتج عن طبيعة دراسته حين سأل العمال عن مواقف وأسباب الرضا ثم سألهم مرة أخرى عن أسباب عدم الرضا، فمن الطبيعي أن يقوم المستجوبين بتصنيفين مختلفين حسب تلك الأسباب التي تؤدي للحالتين. فمن خلال دراستنا اكتشفنا أن الاتصال ببعديه الرسمي و الغير الرسمي قد يكون مصدرا للرضا (كعامل الدافعية) أو مصدرا لعدم الرضا (كعامل الوقاية) في نفس الوقت، الفرق الوحيد في الحالتين هو عنصر (الغياب و التوفر) فإذا غابت هذه العوامل حدث عدم الرضا وتوفرها يحقق الرضا، فإذا غاب الاتصال الفعال في المؤسسة فإن ذلك سيشعر العمال بالاستياء وإذا وفرت المؤسسة نظام سليم للاتصال فإن ذلك سيجقق الرضا.

في الأخير يمكن القول أن موضوع هذه الدراسة يكتسي أهمية نظرية وتطبيقية في آن واحد، وتبدوا الأهمية النظرية في محاولته التحقق من صدق القضايا النظرية التي وردت في الدراسات السابقة التي تبينناها كمدخل نظري وكحل معرفي موجه لهذه الدراسة، كما أنه يخدم في نفس الوقت غرضا علميا يتمثل في محاولة التعرف على أسباب الرضا من عدمه. مما ينير الطريق أمام المسؤولين و رجال الإدارة و التنظيم نحو معرفة جوانب التغير المطلوبة في نوعية الاتصالات التي تعمل على تحقيق الرضا والارتياح لدى العمال، مما يؤدي في النهاية إلى التخفيف من حدة المشاكل التي تواجهها المؤسسة الجزائرية وبالتالي تحقيق الحد الأعلى من الإنتاج و ارتفاع مستوى الأداء و الإنتاجية.

قائمة المراجع:

- (1). عبد العزيز، خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 151.
- (2). فضيل، دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 30.
- (3). لطفي، طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غرب، القاهرة، (بدون تاريخ)، ص 29.
- (4). ناصر، دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 14.
- (5). Constantin, Lougovoy : L'information et la communication de l'entreprise, édition P.U.F, paris, (sans date), P 64.
- (6). عبد الغفار، حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص 510-511.
- (7). لطفي، طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 135.
- (8). جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجية العمل، الجزء 2، تر: حسين حيدرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1975، ص ص 179-183.
- (9). أحمد، ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 43.
- (10). Benois, Denis : Introduction aux sciences de l'information et de la communication, Les éditions, Paris, France, 1995, P120.
- (11). الفضيل، رتيبي: المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية: الدراسة النظرية، الجزء 1، دار بن مرابط، الجزائر، 2009، ص 210.
- (12). يوسف، عنصر، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 116-117.
- (13). الفضيل، رتيبي، مرجع سابق، ص ص 212-213.
- (14). ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 136-137.
- (15). مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 133.
- (16). عبد العزيز، خواجه مرجع سابق، ص 206.
- (17). أحمد صقر، عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983، ص 408.

- (18). أحمد، ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 150.
- (19). صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصالات للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص ص 185-186.
- (20). جورج فريدمان، بيار نافيل ، مرجع سابق، ص 181-183.
- (21). سيد علي، شتا: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، المكتبة المصرية، الإسكندرية، (بدون تاريخ)، ص ص 186-188.
- (22). Emile, Durkheim : De la division du travail social, Presse Universitaire de France, 8em édition, Paris, 1967, P 27
- (23). لطفي، طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 137.
- (24). Alain, Touraine : La conscience Ouvrière, Edition Seuil, Paris, 1966