



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية

دراسة ميدانية بمديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

| الصفة | الرتبة | اسم ولقب الأستاذ |
|-------|--------|------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

إشراف الأستاذ(ة):

د. بويعلی نصيرة

إعداد الطالب(ة):

علوي هنيذة

السنة الجامعية 2022 / 2023

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، بمديرية الصيانة _سوناطراك_ بسكرة، من خلال التعرف عن مساهمة الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي في تحقيق جود الحياة الوظيفية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

✓ كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة تم طرح التساؤلات التالية:

✓ كيف يساهم الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؟

✓ كيف يساهم الاتصال التنظيمي الغير رسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؟

ونظرا لطبيعة الدراسة والسعي لتحقيق أهدافها، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي ساعدنا في تحديد مسار الدراسة وأداة جمع البيانات، بغرض تحليلها وربطها بالجانب النظري، وتم الاعتماد على الاستبيان الذي وزع على 40 عامل من عمال المؤسسة مديرية الصيانة _سوناطراك_ بسكرة.

ومن أجل تفريغ البيانات اعتمدنا على أساليب إحصائية معينة، والمتمثلة في التكرار والنسبة المئوية.

وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

تم التوصل إلى أن الاتصال التنظيمي الرسمي يساهم في المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية، كما أن الاتصال التنظيمي غير الرسمي يساهم في تحقيق الأمن الوظيفي، من خلال هذه النتائج توصلنا إلى النتيجة العامة مفادها أن الاتصال التنظيمي له دور في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة الصيانة _سوناطراك_ بسكرة.

Abstract

This study aimed to find out the role of organizational communication in achieving career quality, in the maintenance Directorate_SONATRACH_Biskra

The problem of the study was in the main question:

How organizational communication contributes to career achievement?

We include the following sub-questions:

How formal organizational communication contributes to the achievement of career quality?

How informal organizational communication contributes to career quality?

The objectives of the study were as follows:

Acknowledge the role of formal organizational communication in achieving career quality.

Recognize how much informal organizational communication contributes in achieving career quality.

Attempt to answer the questions of the study.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting three chapters was used. First chapter includes the personal data of the respondents and contains four questions, Second chapter includes data on the role of formal organizational communication in achieving the quality of career and contains twelve phrases, and the third chapter includes data on the role of informal organizational communication in achieving career quality and contains seven phrases.

It distributed to random sample of 40 employees of the Maintenance Directorate Sonatrach_Biskra __. In this study, the descriptive approach was used, which helped us to challenge the path of the study and the steps of data collection, analysis and linking it with the theoretical aspect in order to achieve the study objectives. We also relied on statistical methods, represented by frequency and percentage. From the analysis of the obtained data, a set of results was reached and thus came up with an answer to the main question.

It was concluded that formal organizational communication contributes in participation to make the administrative decisions, as informal organizational communication contributes to job security. From these results, we came to the general conclusion; organizational communication has a role in achieving career quality in the maintenance Directorate _SONATRACH_Biskra.

شكر و عرفان

وكل بداية لابد لها من نهاية وها هي السنوات قد مرت والحلم تحقق فالحمد لله الذي
أنار لنا درب العلم والمعرفة
وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا في انجاز هذا العمل.
يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر لمشرفتي وأستاذتي المحترمة "بويعلى نصيرة" على
تعاونها معي وتوجيهها
لي طيلة فترة الإشراف كما أتقدم بخالص الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية عامة وأساتذة
علم الاجتماع خاصة الذين درسوني خلال هذه السنوات.
كما أتقدم بخالص الحب وشكر والامتنان وعظيم التقدير إلى صاحب السيرة العطرة
وسندي ومسندي وروحي ونور عيني إلى الرجل الذي أنجبني وعمل من اجل وعلمني
معنى الكفاح فقد كان له الفضل الأول في بلوغي
التعليم العالي ووصولي إلى ما أنا عليه الآن إلي أبي أدامه الله وأطال في عمره.
وإلى من وضعتني على طريق الحياة إلى التي سهرت وربت وكافحت من أجلي
إلى قرة عيني واعز ما املك...غاليتي
والتي كانت معي في أسوء حالاتي وظروفي وضغوطاتي أمني حفظها لله ورعاها لي
وأدامها تاج فوق راسي.

الفهارس

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---|---|
| | ملخص الدراسة |
| | شكر وعرهان |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| أ | مقدمة |
| الجانف النظري للدراسة | |
| الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة | |
| 5 | تمهيد |
| 6 | أولا: إشكالية الدراسة |
| 7 | ثانيا: أسباب اختيار الموضوع |
| 7 | ثالثا: أهمية الدراسة |
| 9 | رابعا: أهداف الدراسة |
| 10 | خامسا: مفاهيم الدراسة |
| 11 | سادسا: الدراسات السابقة |
| 19 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الخلفية النظرية للاتصال التنظيمي | |
| 21 | تمهيد |
| 22 | أولا: مفهوم الاتصال التنظيمي |
| 24 | ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي |
| 25 | ثالثا: الخلفية التاريخية للاتصال التنظيمي |
| 26 | رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي |

| | |
|--|--|
| 27 | خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي |
| 29 | سادسا: أهمية الاتصال التنظيمي |
| 30 | سابعا: أهداف الاتصال التنظيمي |
| 36 | ثامنا: نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي |
| 37 | تاسعا: معيقات الاتصال التنظيمي |
| 38 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الخلفية النظرية لجودة الحياة الوظيفية | |
| 40 | تمهيد |
| 41 | أولا: مفهوم جودة الحياة الوظيفية |
| 44 | ثانيا: خصائص جودة الحياة الوظيفية |
| 45 | ثالثا: الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية |
| 46 | رابعا: أهمية الحياة الوظيفية |
| 47 | خامسا: أهداف جودة الحياة الوظيفية |
| 49 | سادسا: أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية |
| 50 | سابعا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية |
| 51 | ثامنا: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية |
| 57 | تاسعا: جودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري |
| 58 | خلاصة الفصل |
| الجانب الميداني للدراسة | |
| الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة | |
| 61 | تمهيد |
| 62 | أولا: مجالات الدراسة |
| 65 | ثانيا: عينة الدراسة |

| | |
|--|---------------------------|
| 66 | ثالثا: منهج الدراسة |
| 67 | رابعا: أدوات جمع البيانات |
| 68 | خامسا: الأساليب الإحصائية |
| 69 | خلاصة الفصل |
| الفصل الخامس: عرض بيانات ونتائج الدراسة | |
| 71 | تمهيد: |
| 72 | أولا: عرض وتحليل البيانات |
| 85 | ثانيا: نتائج الدراسة |
| 86 | ثالثا: النتيجة العامة |
| 87 | خلاصة |
| 89 | خاتمة |
| 98 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 65 | يوضح عدد العاملين بمديرية الصيانة_سوناطراك_يسكرة | 1 |
| 68 | توضيح توزيع الاستثمارات | 2 |
| 72 | يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس | 3 |
| 73 | يوضح سن المبحوثين | 4 |
| 73 | يوضح المستوى الإداري للمبحوثين | 5 |
| 74 | يوضح الأقدمية المهنية للمبحوثين | 6 |
| 75 | يبين استشارت الرئيس في اتخاذ القرارات الإدارية | 7 |
| 76 | يوضح الوسائل الأكثر فاعلية في المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة | 8 |
| 76 | يوضح نمط الاتصال الأكثر انتشارا في المؤسسة | 9 |
| 77 | يوضح الأطراف الأكثر اتصالا بك | 10 |
| 78 | يوضح من اجل ماذا تتصل إدارة المؤسسة | 11 |
| 78 | يبين الاتصال هل في مؤسسة يوفر المعلومات الكافية للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية | 12 |
| 79 | يوضح ما إذا كان الاتصال الرسمي يضمن الاتفاق على الأهداف المشتركة بين العمال والإدارة العليا | 13 |
| 80 | يبين هل يوجد للاتصال الرسمي في مؤسستك معوقات بين العمال والإدارة | 14 |
| 81 | يوضح هل في علاقاتك مع زملائك تشعر بالاستقرار داخل بيئة العمل | 15 |
| 81 | يبين مساهمة الاتصال التنظيمي غير الرسمي في توليد الشعور بالراحة في المؤسسة. | 16 |
| 82 | يوضح مساهمة الاتصالات الشخصية في توحيد عضوية الأفراد داخل بيئة العمل | 17 |
| 83 | يوضح مساهمة الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في تعزيز الأمن النفسي لدى العامل. | 18 |
| 84 | يوضح في ماذا تساهم الاتصالات الغير رسمية | 19 |
| 85 | يبين أن الاتصالات الغير الرسمية توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية | 20 |
| 85 | يبين الاتصالات الشخصية تشجعك على العمل أكثر | 21 |

مَقَام

مقدمة:

تعتبر المؤسسة نسق اجتماعي يظم مجموعة من الأفراد المنظمين بشكل قانوني إلي وحدة تنظيمية تتكون من مجموعة أجزاء مترابطة، بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجملها إلي تحقيق أهداف المؤسسة ككل اقتصادية كانت أو اجتماعية، حيث تعمل على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضائها، ولا يتم هذا إلا من خلال احد الأنساق الفرعية المتواجدة بالنسق العام ألا وهو الاتصال التنظيمي، الذي يعتبر من أهم المواضيع التي تناولها العديد من الباحثين السوسيولوجين نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها.

يعد الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية التي تقوم عليه المؤسسة، لأنه يعمل على تسيير وتنظيم العمليات الادارية الموجودة فيها حسب التسلسل الهرمي، وتوفير المعلومات والأفكار والآراء، اللازمة لصيرورة المؤسسة فهو همزة وصل بين الإدارة وعمالها، حتى يتمكنوا من تأدية أعمالهم بطريقة سلسة ومرنة، فحاجتها إلي البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة من المعايير الأساسية لنجاحها، فالالاتصال الجيد يمكن الإدارة من الإحاطة بالمشكلات التي تواجه العمال للحد منها وعلاجها، ويعمل أيضا على رفع روح الجماعة المعنوية ويقلل من سوء التفاهم، وهذا ما يزيد من كفاءتها الإنتاجية ويؤدي إلي حصول تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية تكفل الوصول إلي النتائج المراد تحقيقها.

وعليه فان نجاح المؤسسة وخططها وأهدافها وقراراتها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعملية الاتصالية بكافة أنواعها الرسمية والغير رسمية، والنازلة والصاعدة والأفقية، فمن خلاله تتم توحيد النشاط بين جميع الوحدات داخل المنظمة، كما سعت المؤسسات من اجل نجاحها إلي وضع برامج نوعية تهدف إلي تحسين نوعية العمل بالنظر إلي العمال كإسما يتطلب الاستثمار فيه وتوفير الجو الأنسب والعوامل المشجعة لرفع أدائه وإنتاجيته، وهذا ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية.

التي تعد من مفاهيم الإدارة الحديثة في عصرنا الحالي وخاصة في ميدان الإدارة، لأن نجاح أي مؤسسة يعتمد بصفة كبيرة على توفير البيئة الوظيفية المناسبة لجلب كفاءات والاحتفاظ بها، وهذا باعتمادها على العديد من برامج جودة الحياة الوظيفية، من بينها مشاركة العاملين في صنع القرارات الادارية وتحقيق والأمن الوظيفي للعمال، كل هذه البرامج تساهم في بقاء واستقرار بيئة العمل من خلال الاتصال التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، التي تولد لدي العامل إحساس بمكانته الوظيفية وانه المورد الأهم الذي ترتكز عليه المؤسسة، وانه القوة التي تضمن تميزها ما ينعكس ايجابيا على المؤسسة في تحقيقها لنتائج مذهلة .

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، للعمل بالمؤسسة الاقتصادية سوناطراك بسكرة.

ولتحقيق هذا المسعى تم تقسيم الدراسة إلى شقين: الشق النظري والشق التطبيقي، حيث احتوي الجانب النظري على ثلاثة فصول:

الفصل الأول يحتوى على: الإطار المنهجي لدراسة والذي يحتوي على إشكالية لدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتمحور حول: الخلفية النظرية للاتصال التنظيمي، وفيه تم التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي، وخصائص الاتصال التنظيمي ثم الخلفية التاريخية للاتصال التنظيمي، وعناصر الاتصال التنظيمي وأنواعه، وأهمية الاتصال التنظيمي وأهداف الاتصال التنظيمي ثم نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي وأخير معيقات التنظيمي.

أما الفصل الثالث تمحور حول: الخلفية النظرية لجودة الحياة الوظيفية، وتم التطرق فيه إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية وخصائصها، والخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية وأهميتها وأهدافها وأسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية ثم عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية وأخيرا جودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري.

في حين تضمن الجانب الميداني فصلين:

الفصل الرابع: تم فيه عرض الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية والتي تمثلت في: مجالات الدراسة وعينة الدراسة ومنهج الدراسة وأداة جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية.

أما الفصل الخامس: الذي تم من خلاله التطرق إلي: عرض بيانات الدراسة وتفسيرها وتحليلها وصولا إلى نتائج الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

أولاً: الإشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل طرح كلما يتعلق بموضوع الدراسة، ابتداء من الإشكالية والتساؤلات إضافة إلى الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة ثم نتطرق إلى تحديد المفاهيم الإجرائية. وأهم الدراسات السابقة التي كانت مرجعا تم الاستفادة منها في بناء الدراسة والتي تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي.

أولاً: إشكالية الدراسة

يشهد عصرنا الحالي تطور هائل وغير مسبوق في شتى مجالات الحياة، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى مواكبة هذا التطور بالاعتماد على المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات، عن طريق إعداد استراتيجيات وبرامج حديثة في مجال العمل، التي بإمكانها زيادة الإنتاجية، كما ركزت اهتمامها على تطوير علاقات العاملين لديها لتحقيق التكامل وذلك باعتمادها على معايير إدارية معينة ترفع التناسق وتضمن مكانتها وتعمل على تحقيق أهدافها المنشودة، وذلك من خلال الاتصال، الذي هو احد أهم المواضيع التي نالت اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المؤسسات.

وبذلك يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وسيلة هامة، في نقل الأفكار والمعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، ورفع الانشغالات بشتى أنواعها بغرض تعزيز العلاقات الاجتماعية، ويعد من أهم الاتصالات الضرورية لنجاحها. ولعل من ابرز هذه الاتصالات الإدارية الاتصالات التنظيمية الرسمية، التي تكون بين المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة تحكمها خطوط السلطة، وتمثل هذه الاتصالات الرسمية في الاتصالات الصاعدة التي من أدنى مستوى إلى أعلاه، والاتصالات النازلة التي تكون من الأعلى إلى الأسفل، عبر المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وكذلك يشمل الاتصالات الأفقية، وتعد الاتصالات غير الرسمية، التي تحدث بين العمال خارج المسارات الرسمية المحددة عامل مهم ومساعد في نقل الأفكار، والمعلومات والبيانات حيث أن هذا النوع من الاتصالات، يركز على العلاقات الاجتماعية والشخصية بين زملاء العمل، بحيث يعبر هذا النوع من الاتصال عن مشاكلهم الشخصية أو ما ينتقل من معلومات بين الرؤساء والمديرون في ندواتهم الخاصة، التي تتم خارج البناء فالاتصال التنظيمي قد يعمل على تفعيل القرارات الإدارية داخل المؤسسة، وهذا ما قد يجعل العامل يشعر بالراحة والرفاهية الوظيفية داخل بيئة عمله.

وهذا ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية التي تعبر عن كل الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا، في المؤسسة لتوفير المناخ التنظيمي، وبيئة العمل الجيدة للعاملين كما تسعى لتحقيق رضاهم الوظيفي وشعورهم بالانتماء لبيئة عملهم، حيث أن الاتصال التنظيمي الفعال يشكل فارق كبير في عملية تسير المؤسسات بشكل يضمن لها الصمود والبقاء والاستمرارية.

ومن هنا يمكن القول إننا لاتصال التنظيمي بنوعيه، هو أساس جميع أجزاء للمؤسسة لاعتباره يضمن سيرورة تدفق المعلومات بين العاملين فيها، حيث أن الاتصال بين الفاعلين شرط أساسي من شروط تحقيق الجودة والفعالية في الإدارة، وتحقيق جو عمل ملائم كما تعد الحياة الوظيفية عامل مهم في تحقيق الراحة النفسية للعامل وتحقيق روح الانتماء للمؤسسة.

فالمؤسسة الجزائرية باعتبارها جزء من النسق الاجتماعي تأثرت بالتطورات الحاصلة، في مختلف المجالات. حيث سعت إلى مواكبة هذه التطورات، وركزت جهودها على الارتقاء بالموارد البشري وتحسين أدائه وتحقيق نتائج بكفاءات عالية، وهذا ما دعانا للبحث في جودة الحياة الوظيفية، داخل المؤسسة الصناعية ودور الاتصال التنظيمي في تحقيقها.

وتشمل جودة الحياة الوظيفية الإدارة بالمشاركة، التي تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وإشراك العامل فيها بالإضافة إلى الأمن الوظيفي الذي يعد أساسيا في حياة الوظيفية للعامل، وهذا ما أثار الفضول للبحث والاهتمام والدراسة ومعرفة الصورة الفعلية والواقعية للاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجزائرية، وذلك يتضح من خلال التساؤل الرئيسي:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؟

وندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؟
- كيف يساهم الاتصال التنظيمي الغير رسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار إي مشكلة، بغرض دراستها والبحث فيها وهذا راجع لإحساسه بأهمية التطرق إليها للوصول إلى إجابات لتساؤلاتها، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

1- الأسباب الذاتية: والمتمثلة في:

- الرغبة الشخصية والميل لدراسة الموضوع.
- الإعجاب بموضوع جودة الحياة الوظيفية من حيث أحداثه وقلة الدراسات حوله.
- شعور الباحثة بمسئوليتها للمساهمة ولو بجزء ضئيل في حل المشكلات الإدارية.
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع حديث خاصة في شقه المتعلق بجودة الحياة الوظيفية.

2- الأسباب الموضوعية:

- المكانة الكبيرة التي حظي بها المورد البشري ومحاولة معرفة كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين حياته الوظيفية.
- الاطلاع على بعض الدراسات التي أثارت فينا الرغبة لدراسة الموضوع.
- محاولة الإسهام في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال النتائج التي سيتم الوصول إليها في الدراسة في مجال تنفيذ قواعد الاتصال التنظيمي.

ثالثا: أهمية الدراسة

إن لكل دراسة أكاديمية أهميتها التي تجعل الباحث يسعى من أجل إبراز القيمة الحقيقية المرجوة من دراسته، وتبرز أهمية الدراسة التي بين أيدينا، أنها تناقش موضوعا هاما، يمس المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة، وهو موضوع الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق جودة الحياة الوظيفية. وتكمن أهمية الدراسة في:

- الحاجة الماسة للمزيد من الدراسات التي تتناول متغير جودة الحياة الوظيفية مع التركيز على إبراز مدى أهميته.
- تساعد الدراسة من خلال ما توصلنا له من نتائج واقتراحات على تحسين ظروف العمل المحيطة بعمال المؤسسة سوناطراك_بسكرة، مما قد يساعد في رفع كفاءة المؤسسة كما وكيفا.
- إلقاء الضوء على موضوع هام وحيوي يشمل متغير جودة الحياة الوظيفية، حيث يعد من الاتجاهات الحديثة التي تساعد المنظمات في المحافظة على مواردها البشرية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف عن دور الاتصال التنظيمي في تحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال جملة الأهداف التالية:

- التعرف عن دور الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
- التعرف عن مساهمة الاتصال التنظيمي الغير رسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

خامساً: تحديد مفاهيم الإجرائية للدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة من أهم المراحل الأساسية عند القيام بأي بحث وبالتالي نقصد بها المصطلحات المستخدمة في الدراسة: والتي تحتاج لتعريف واضح وسهل للفهم ليكون حلقة وصل بين النظري والميداني ومن هذا المنطلق سنقوم باستعراض المفاهيم الأساسية وتحيدها تحديد يتماشى مع أهداف الدراسة.

1- المفهوم الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو عملية نقل المعلومات والآراء والأفكار والانشغالات بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي يسهم في توجيه سلوكيات الأفراد مما يترتب عليه خلق التفاعل بين الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي من اجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- المفهوم الإجرائي للاتصال التنظيمي الرسمية:

هي اتصالات تنظيمه تكون بين المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة تحكمها خطوط السلطة، والمحددة بالهيكل التنظيمي تتمثل في اتصالات صاعدة من الأدنى إلى الأعلى، واتصالات نازلة من أعلى مستوى إلى أدناه وكذلك الاتصالات الأفقية بين نفس المستويات.

- المفهوم الإجرائي للاتصال التنظيمي غير الرسمية:

هي اتصالات تنظيمية تحدث بين العمال في المؤسسة خارج القواعد والضوابط الرسمية، ويتميز بحرية انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية ومعظمها تعبر عن العلاقات الاجتماعية والشخصية بين زملاء العمل.

2- المفهوم الإجرائي لجودة الحياة الوظيفية:

هو توفير بيئة العمل الجيدة وتوفير العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها، وتندرج ضمنه المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والأمن الوظيفي مما يعود على المنظمة بالفائدة من خلال الاتصالات التنظيمية الرسمية والغير رسمية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة

سادساً: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة هي أبحاث يرجع إليها الباحث من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث ومن ثم القيام بدراستها وتحليلها للاستفادة منها وهي اللبنة الأساسية التي يبنا عليها البحث السوسولوجي بناءً صحيحاً ومتمين، فهي التي تعطي للباحث المسار والوجهة السوية اتجاه موضوعه، لما فيها من أهمية في دعم وضبط الأهداف من خلال دراستنا لها وتعمق فيها وحصولنا على معلومات ومراجع نخدمنا في البحث.

وفي هذا الجزء سنقوم بطرح مجموعة من الدراسات التي كانت بمثابة مرجع اعتمدنا عليه في الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

قمنا بعرض أبرز الدراسات وتقسيمها إلى محورين:

- دراسات تناولت الاتصال التنظيمي.
- دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية.

1. عرض الدراسات السابقة:

1.1 الدراسات التي تناولت متغير الاتصال التنظيمي:

الدراسة الأولى:

دراسة فواطمية محمد، تحت عنوان الاتصال التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي دراسة ميدانية ببعض المدارس التعليم الابتدائي بولاية مستغانم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم النفس العمل والصحة العقلية كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2017/2018.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الاتصال التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي بالمدارس الابتدائية بولاية مستغانم.

حيث طرح الباحث إشكالية دراسته بالتساؤل التالي:

- هل يؤثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي؟

وقد اندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة تعزي لنوع الاتصال التنظيمي لصالح الاتصال التنظيمي النازل؟

- هل تختلف جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي حسب نوع الاتصال (الصاعد، النازل)؟

- ما مستوى جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي؟

ولإثبات مدى صحة أو نفي هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- يؤثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي.

ويتفرع منه الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة تعزي لنوع الاتصال التنظيمي لصالح الاتصال التنظيمي النازل.

- تختلف جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي حسب نوع الاتصال التنظيمي (الصاعد، النازل)

- مستوى جودة الحياة متوسطة لدى معلمي التعليم الابتدائي.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على النهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد اعتمد على العينة الاستطلاعية بطريقة عشوائية، شملت 300 أستاذا وأستاذة في المدارس الابتدائية التابعة لولاية مستغانم.

ومن أدوات جمع البيانات استخدم الباحث استبيان.

ولقد جاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي:

• لا يؤثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى المعلمين في المؤسسة التربوية.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة تعزي لنوع الاتصال التنظيمي لصالح الاتصال التنظيمي النازل.

• تختلف جودة الحياة لدى المعلمين في المؤسسة التربوية حسب نوع الاتصال التنظيمي (نازل، صاعد).

- مستوى جودة الحياة متوسط لدى المعلمين في المؤسسة التربوية.

الدراسة الثانية:

دراسة للباحثة أميرة جرمان، تحت عنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء_ نموذجاً_ بكلية الآداب ولغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي والاقتصادية لأداء في المؤسسة الاقتصادية. ومعرفة مدى مساهمة الاتصال النازل والأفقي في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

حيث طرحت الباحثة إشكالية الدراسة انطلاقاً من التساؤل التالي:

هل نمط الاتصال يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟ وقد اندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم الاتصال النازل والصاعد يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية مؤسسة توزيع مواد البناء؟
- هل الاتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

ولإثبات مدى صحة أو نفي هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء باختلاف نمط الاتصال السائد.
 - يساهم الاتصال النازل والصاعد يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية مؤسسة توزيع مواد البناء.
 - الاتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء.
- حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لوصف وتحليل الظاهرة، أما عينة الدراسة كانت عينة بطريقة عشوائية متساوية من 09 عمال.

ومن أدوات جمع البيانات استخدمت الباحثة المقابلة، حيث اعتبرت أنها أحسن وسيلة لان طبيعة الموضوع تستدعي هذا النوع من وسائل جمع البيانات.

وأما الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة التي اعتمدت عليها الباحثة هي: التكرارات، النسب المئوية، تحليل المحتوى.

وقد جاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالآتي:

- لا يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء باختلاف نمط الاتصال السائد.
- لا يساهم الاتصال النازل والصاعد يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية مؤسسة توزيع مواد البناء.
- لا الاتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء.
- وفي الأخير نستطيع القول بأنه لا يوجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، وتوزيع مواد البناء بأم البواقي.

الدراسة الثالثة:

دراسة بوعطيط جلال الدين، تحت عنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية، بجامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة. حيث طرح الباحث إشكالية دراسته انطلاقاً من التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
وقد اندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

✓ هل يوجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال

المنفذين؟

✓ هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

ولإثبات مدى صحة أو نفي هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

وكما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
 - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.
 - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.
- وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة تم اختيار العشوائية، مكونة من 210 فردا. ومن أدوات جمع البيانات استخدم الباحث أسلوب الاستمارة كأداة لجمع البيانات. وأما الأساليب الإحصائية، فقد اعتمد الباحث على: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي. ولقد جاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالآتي:

- تم كشف عن وجود نمطي الاتصال النازل الصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق الصيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمال.
- تم الوصول إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال المنفذين.

- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي عينة الدراسة.
- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة ب (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) وانطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس ك 2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

1_2 الدراسات التي تناولت متغير جودة الحياة الوظيفية:

الدراسة الأول:

دراسة للباحث خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، تحت عنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، بكلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس 2014.

حيث طرح الباحث إشكالية الدراسة بالتساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ وما هي درجة ونوعية هذه العلاقة؟

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعليم) والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الاجتماعية) والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية (الأجور والمكافآت المادية والمعنوية فرض الترقى والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- هل يوجد مستوى واضح لجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بمختلف تخصصاتهم؟ وما هي درجة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم؟
- (الأزهر، الإسلامية، والأقصى) الأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي وفقا للعوامل الشخصية؟
- هل يوجد تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ وما هي درجة نوعية العلاقة والتأثير؟
- هل يوجد قصور في تطبيق لبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية، وما هي أوجه القصور في تطبيق هذه الأبعاد؟

ولإثبات مدى صحة أو نفي التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى بين الأبعاد الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
 - لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى بين لأبعاد الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي، أما العينة فقد كانت العينة الطبقية العشوائية.
- ومن أدوات جمع البيانات استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية.
- وأما الأساليب الإحصائية فقد اعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS. ومعامل الارتباط بيرسون.

وقد جاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات التالية:

- يوجد لدى العاملين درجة عالية من الالتزام التنظيمي في العمل، وأنهم يشعرون بالفخر والانتماء إلى جامعة التي يعملون فيها.
- العاملين يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يرغبون بالبحث عن فرص أخرى.
- يوجد حالة عدم الرضا لدى العاملين فيما يتعلق ببرامج التدريب والتعلم التي تقدمها الجامعات.
- تدني درجة الموافقة على بعد التوازن المطلوب بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين وأنهم لا يشعرون أن الجامعة توفر ما يحقق التوازن المطلوب بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.

الدراسة الثانية:

- دراسة للباحث، أسامة زياد يوسف البلبيسي. تحت عنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة 2012.

- تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

حيث طرح الباحث إشكالية دراسته بالتساؤل التالي:

ما هو مستوى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

وضع الباحث فرضيات لدرسته بدلا من التساؤلات وكانت كالآتي:

- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لجودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المادية، رفاهية العاملين، عوامل وظيفية، عوامل مالية، بيئة عمل صحية آمنة، مشاركة العاملين في الإدارة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الغير حكومية.
- ✓ يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء العاملين بالمنظمات غير الحكومية تغزى إلى خصائص الشخصية التالية للعاملين (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، والخبرة).

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد اعتمد على العينة عشوائية الطبقيّة، شملت 265 موظف وموظفة ومن أدوات جمع البيانات استخدم الباحث استبانة.

ولقد جاءت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي:

- وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها.
- تتمتع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، حيث يرى أغلبية العاملين بان حياتهم الوظيفية جيدة، وذلك لوجود قوانين وسياسات في معظم المنظمات تكفل ذلك لعاملها.
- يمتاز أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بالكفاءة العالية والمستوى الراقى، نظرا لحرص المنظمات غير الحكومية في قطاع وسعيها لتطوير قدرات عاملها من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية المناسبة.

- تلبى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة شروط السلامة المهنية لعامليها في بيئة العمل وذلك لحرص المنظمات غير الحكومية على توفير بيئة عمل صحية آمنة، وحرصها على التزام العاملين باللوائح والإرشادات التي تكلف سلامتهم.

2. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

على ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، واستفدت منها في دارستي الحالية يمكنني عرضها في عناصر أهمها ما يلي:

- الاستفادة في بناء الإطار النظري.
- معرف المنهج الذي يمكنني اختياره والعمل بيه في دارستي.
- بناء الاستمارة.
- معرفة كيفية صياغة إشكالية الدراسة.
- الاطلاع على النتائج الاستفادة منها في طريقة التحليل، ومقارنتها بنتائج دارستي.

3. علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

أ_ أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط سنوضحها فيما يلي:

- تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بينما هدفت دراسة فواطمية محمد، لمعرفة الاتصال التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي دراسة ميدانية ببعض المدارس التعليم الابتدائي.
- أما دراسة أميرة جرمان، تهدف لمعرفة الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء.

ب_ أوجه الاتفاق:

إن دراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة وهما الاتصال التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية.

تم توظيف في الدراسة الحالية والدراسات السابقة نفس أداة الدراسة، ونفس المنهج.

خلاصة الفصل:

يعتبر الهدف الأساسي من هذا الفصل هو تحديد مشكلة الدراسة ومحاولة تقديم الشرح عنها بصفة مفصلة وصياغة تساؤلات الدراسة، من أجل الوصول إلى حل وعلاج للمشكلة التي قمنا بطرحها، عن طريق جمع المعلومات الكافية عن هذا الموضوع من أجل الوصول إلى نتائج علمية ودقيقة.

الفصل الثالث: الخلفية النظرية للاتصال التنظيمي

تمهيد:

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي

ثانياً: خصائص الاتصال التنظيمي

ثالثاً: الخلفية التاريخية للاتصال التنظيمي

رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي

خامساً: أنواع الاتصال التنظيمي

سادساً: أهمية الاتصال التنظيمي

سابعاً: أهداف الاتصال التنظيمي

ثامناً: نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي

تاسعاً: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتمد المؤسسة في تفعيل ديناميكيتها على الاتصالات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث انه تعتبر همزة وصل رابطة بينهم في المؤسسة لما تقوم به من مهام ووظائف، ضرورية في بناء العلاقات وتيسر العمل، وتزيد من التفاعل بينهم. سنقوم في هذا الفصل بالتعمق في الاتصال التنظيمي ومحاولتا عطاء المعلومات الكافية عنه.

أولاً. مفهوم الاتصال التنظيمي:

تعددت وتنوعت مفاهيم الاتصال التنظيمي من باحث لأخر، كل على حسب طبيعته بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج بسبب ظهور الشركات الكبرى وزيادة المنافسة ويمكن تعريفه في:

1. تعريف الاتصال:

أ_ لغة:

حسب قاموس (لاروس) الصغير فيقول الاتصال هو نقل للمعرفة وإعطائها تقاسم إقامة علاقة ارتباط. (سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، 2017، صفحة 21)

الاتصال لغوياً، في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية.

أما قاموس وأكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإرشادات). (ديدي و زرقاوي، 2021، صفحة 129)

ب_ اصطلاحاً:

قام الباحثين بإعطاء عدت تعريفات نذكر منها:

هو انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية، وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى بقصد المرسل.

يعرفه: Parkinson هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة. (الطاهر و الختروشي، 2017، صفحة 337)

هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجيدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه. (حزي، 2020، صفحة 11)

2. مفهوم التنظيم:

أ_ لغة:

تنشق كلمة التنظيم في اللغة العربية من الفعل نظم ومنها الانتظام الذي يعنى الاتساق، فتتظيم الأنساق يعنى ترتيبها وتنسيقها وجعلها أكثر عقلانية.

ب_ اصطلاحاً:

التنظيم يشير إلى نوع من النظام والتعاون والترتيب في انجاز الأعمال لتحقيق الغاية من العمل مشترك، من أحد شروط بقاء التنظيم وفعاليتة وقدرته على تحفيز المشاركين فيه.

التنظيم هو أحد وظائف العملية الإدارية المتكاملة، ويعنى بوضع وتطوير الهياكل التنظيمية والاستعانة بالموارد البشرية في سبيل مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

(الحفيظ و الشوابكة، 2022، صفحة 10)

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن التنظيم هو عملية تتم بواسطتها وضع القوانين وتنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهداف معينة.

3. الاتصال التنظيمي: يعد وظيفة هادفة في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فمن خلاله تنجز

الأعمال في المؤسسة وبه تحقق أهدافها المرجوة، وعلى ضوء هذا سنقوم بعرض بعض التعريفات:

الاتصال التنظيمي: هو عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، من إي نوع ومن أي عضو في

الهيكل التنظيمي للمنشأة، إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.(ميلود و طاهر، 2010_2011، صفحة 14)

يعرف أيضا على انه: هو الوسيلة التي من خلالها تستطيع الإدارة نقل أهداف التنظيم في مستويات مختلفة فالتفاعل داخل التنظيم يعتمد على الاتصال باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مجموعة إلى أخرى ومن مستوى تنظيمي معين لآخر.(سارة، 2017، صفحة 23)

يرى احمد بدوي أن الاتصال التنظيمي: يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصيته ومهنته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعالية التنظيم.

ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.

من خلال هذا التعريف يتضح أن الاتصال التنظيمي يعد أهم النشاطات إلى تقوم بها المؤسسة والتي تنشأ بين جميع أفرادها دون استثناء "اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية". (سارة، 2017، صفحة 24_25)

ثانياً: خصائص الاتصال التنظيمي:

على ضوء التعريفات السابقة ومتغيرات عملية التعريف، فقد تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز الاتصال التنظيمي عن غيره من المفاهيم المقاربة، وتتمثل خصائصه في الآتي:

- 1- عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات
- 2- تتدفق عبره البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة. (حامد و حامد، 2020، صفحة 67_68)
- 3- التخطيط الجيد والمسبق للاتصال التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة.
- 4- يساهم الاتصال التنظيمي في استمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها وتفاعلها داخل الهيكل التنظيمي وخارجه.
- 5- تتم عملية الاتصال التنظيمي عبر وسيلة اتصالية واحدة أو عدة وسائل ورموز شفوية أو مكتوبة خلال إطار موقفي محدد. (دادى، 2004، صفحة 242)
- 6- يستهدف الاتصال التنظيمي تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لضمان استمرار العملية الإدارية وتطورها للأفضل، مما يساعد على تحقيق التواصل المطلوب بين الأطراف المختلفة للاتصال لتحقيق أهداف محددة. (حامد و حامد، 2020، صفحة 68)
- 7- الدقة: توجد هذه الخاصية من أجل الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة قاصرة، أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة، أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد عن المبالغة في عرض الأمور.

8- وضوح البني والسياسات في المنظمة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية.
(خليل، 2005، صفحة 141)

ثالثاً: نشأة الاتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين، لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور. لما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926، كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري، ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك بعد ما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب) وهو مدعى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة و ارتبطت بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة. (ابراهيم، 2018، صفحة 107)

رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي:

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم إلا بها وسيتم التطرق بشكل من الانجاز لهذه العناصر:

1. المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدى عندها عملية الاتصال.
2. الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى "المعاني أو الأفكار" الذي يريد المرسل إن ينقله إلى المستقبل ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو يهما معا.
3. الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
4. المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة "السمع والبصر والشم والذوق اللمس" ثم يقوم بتفسير رموزها ونحاول إدراك معانيها. (السكرانة، 2015، صفحة 26)
5. التغذية الراجعة: قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة الملقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قدتم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموقفة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل. (حزي، 2020، صفحة 14)

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

الهدف: وهي الغاية المواد الوصول إليها من عملية الاتصال.

المرسل: قد يكون فرد أو جماعة وتتوقف فعالية الاتصال على كفايته وقدرته على نقل مضمون الرسالة

المستقبل: فرد أو جماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

وسيلة الاتصال: الأداة المستعملة لنقل الرسالة و قد تكون شفوية كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند استقبال بعد تلقي الرسالة.

التغذية الرجعية: وتتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وإنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

المعوقات: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة. (حزي، 2020، صفحة 14)

خامسا: أنواع الاتصال التنظيمي:

تعددت المعايير التي تحدد أنواع الاتصال التنظيمي وهذا راجع إلى اختلاف المداخل النظرية التي تعالج موضوع الأشكال المختلفة للاتصالات التنظيمية وفيما يلي سنحاول تحديد أنواع الاتصال التنظيمي:

1-الاتصال التنظيمي الرسمي: وهو الذي يتم خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة كافة ببعضها بعض، ويتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي اتجاهات وأشكال ويمكن إبرازها في:

أ- الاتصال النازل: ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه نحوى الأسفل وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو اعلى التنظيم إلى أدناه وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة وذلك فان هذا النوع من الاتصال يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم ومن مزاياه تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، كما يختلف شعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام الإدارة. (حزي، 2020، صفحة 16_17)

ب- الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو التنظيم وتطويره، ومن مزايا هذا النوع من الاتصال تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم

ومشاريعهم، اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها، للمساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنظمة أو المتقاربة...

ج-الاتصال الأفقي:

يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل.

وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، ومن مزايا هذا النوع من الاتصال، يسمح بوصول الآراء والمعلومات والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين وبيئتهم كشركاء في الإدارة.(حزي، 2020، صفحة 21)

وهذا ما يدل على أن من خلال ما تم عرضه أن أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي ويجب إعطائها الاهتمام وتكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على صيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كاف وبصورة واضحة.

2-الاتصال التنظيمي غير الرسمي: وتعرف بهذا الاسم نظرا لحدوثها خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال إذ تتم بأسلوب غير رسمي وهي نوعان:

النوع الأول: تتفق في الأهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية، وهذا من الاتصالات غير الرسمية ينبغي على المديرين تشجيعه

النوع الثاني: هذا ما لا يؤديه المديرون في العادة بل يحاول البعض محاربتة، ظنا منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية..(اعمر و رتيمي، 2021، صفحة 19)

ومن بين الاتصالات الغير الرسمية:

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن طريق أمالهم وأمانيتهم وتمنياتهم أو عن طريق الأحوال العامة التي تستدعي اهتماماتهم وتستحوذ على تقاليدهم.
- ما ينقل بين الرؤساء وللمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات الشكاوى ولمتطلبات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى الوزراء ومن في حكمهم محيطين في تلك المستويات الرئاسية.

- الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المدربين وسكرتيرهم، والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ بعض الشحنات الانفعالية، عند المدربين إلى خروجهم عن النفسية التي تفرضها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالاتصالات الرسمية. (الحوش و الهاشمي، 2018، صفحة 20)

سادسا: أهمية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة ملحة في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية.

ولذلك تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على تسيير العمل في المنظمات لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة والحاجة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال، وتظهر أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- **فهم العاملين لطبيعة العمل:** حيث يساهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وأحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة للأهداف التنظيمية التي يسعون إليها. (سهيلة، 2016، صفحة 218)
- **الإحاطة بمشاكل العمال:** يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن للإدارة العليا من فهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم مما يساعد على تحسن أداء العاملين في المنظمة.
- **تنمية العلاقات الإنسانية:** يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.
- **تحقيق التنسيق في العمل:** يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.
- **وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها:** حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة وللحد من الشائعات

- **توطيد العلاقة مع المجتمع:** يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها حيث عن طريق الاتصال الفعال مع القوى كسب تأثيرها وتشجيعها.
- **تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة:** تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط ولتوجيهه والرقابة واتخاذ القرارات. (سهيلة، 2016، صفحة 218)

من خلال استعراض هذه العناصر السابقة تبين أنها أساسية في أي عملية اتصال ناجح، وفقدان أي عنصر يخل بالعملية الاتصالية وبهذا تظهر أهمية الاتصال التي تنبثق من أثره الفعال على تسيير العمال في المنظمة.

سابعاً: أهداف الاتصال التنظيمي:

تظهر أهداف الاتصال التنظيمي في:

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وبالتالي تفقد التصرفات والتنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة. (صبطي و قايد، 2016، صفحة 222)

المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، ففي اتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

التعبير عن المشاكل الوجدانية: يساعد الاتصال التنظيمي الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف أو العامل إبداء رأيه في المواقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءاً هاماً في عمل المدي، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة. (دريدي و زرقاوي، 2021، صفحة 135)

عملية الاتصال التنظيمي تهدف للتأثير في مستقبل الرسالة، كما يهدف الاتصال كذلك إلى توحيد الموظفين من ناحية القيم والأفكار والأهداف من خلال اتصالاتهم ببعضهم داخل التنظيم، إضافة إلى ما ذكرناه فالإتصال يزيد من خبرة العمال ويكسبهم مهارات وخبرات، من خلال مشاركتهم في عملية الاتصال.

ثامنا: نظريات الاتصال في الفكر التنظيمي:

تعددت مداخل دراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية، وفيما يلي نحاول عرض أهم النظريات الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى النظريات المعاصرة وذلك من خلال التطرق إلى:

1- الاتصال التنظيمي حسب المدارس الكلاسيكية:

- تعتبر نظريات المدرسة الكلاسيكية من أقدم النظريات وقد اعتمدت في دراستها على مجموعة من الافتراضات منها:

- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة ذات طبيعة روتينية بسيطة.
- نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة واعتبرته كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجر والحوافز المادية الأخرى. (سعادة، 2018، صفحة 51)
- اعتمدت على معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات والمدراء.
- بالإضافة إلى هذه الافتراضات اعتبرت المدرسة الكلاسيكية، أن التنظيم الرسمي والعمل في إطار القوانين المحددة، وعدم الخروج عنها هو وحده من يخدم المنظمة ولم تعترف بالتنظيمات.
- غير الرسمية فقد كانت تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مغلق، لا يتفاعل ولا يتأثر بالمحيط الخارجي لها كما اعتبرت الإنسان مثله مثل الآلة، وليس له الحرية في الإبداع والابتكار.

وفيما يلي سنستعرض إسهامات المدارس التي تضمها المدرسة الكلاسيكية، في مجال الاتصال التنظيمي والمتمثلة في مدرسة الإدارة العلمية مدرسة المبادئ الإدارية المدرسة ليبروقراطية.

أ. نظرية الإدارة العلمية:

- يعتبر فريدريك تيلور مؤسسها، ويطلق عليه البعض الأب الروحي للمدرسة وكان أساس المدرسة العلمية هو تحقيق أفضل كفاءة إنتاجية للأفراد، في أقل وقت ممكن من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة، وقد لا خط تاييلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحدده أمران:
- جهل الإدارة بالطرق العلمية لتحديد كمية العمل وزمانه بالنسبة للأعمال داخل التنظيم.

- كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي لناحية الكسل وعدم وجود حافز يشجع على زيادة الإنتاج.

- وقد وضع تايلور أربعة مبادئ، كان يرى بأنها كفيلة بزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:
- تنمية علم حقيقي للإدارة.
- الاختيار العلمي للأفراد.
- التنمية العلمية والتدريب العلمي للعاملين في التنظيم.
- إيجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة والعمل. (حكيمه، 2019_2020، صفحة

(45)

نلاحظ: من خلال مبادئ الإدارة العلمية أن المدرسة اهتمت بالاتصال، وذلك عن طريق إيصال التوجيهات من الإدارة إلى العاملين، من أجل توجيه الأعمال داخل التنظيم ومن هنا يمكننا القول إن المدرسة اهتمت بالتنظيم الرسمي داخل المؤسسة، وأهملت أهمية التنظيم الغير رسمي، فقد تعاملت مع الإنسان على أنه آلة وساوت بين البشر والآلات وتجاهلت العلاقات الإنسانية في العمل.

فبالنسبة إلى تايلور محيط المؤسسة الداخلي مقسم إلى عاملين منفذين ومصممين " المديرين والمسيرين" فالإتصال بالنسبة للإدارة العلمية، يتمثل في التعليمات والتوجيهات التي تقدمها الإدارة للعاملين فيما يخص العمل، ومن هنا يتضح أن تايلور اعتمد على التنظيم الرسمي في العمل، كل شيء محدد ومنظم في إطار القوانين الخاصة بالمؤسسة.

ولا يمكن للعاملين تجاوزها وما عليهم إلا التنفيذ وليس لهم الحرية في الابتكار والإبداع، أو حتى عرض اقتراحاتهم حول العمل، كما أن اتصالهم بالإدارة يحدث إذا وجدوا صعوبات في تأدية المهام الموكلة إليهم فقط.

ب. نظرية المبادئ الإدارية:

يعتبر هنري فايولر بأنه أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير.

حدد هنري فايولر أربعة عشر مبدأ استرشد بها المؤسسات لتنظيم عملياتها الإدارية ويرى فايولر أن الاهتمام رائد الأعمال الإنساني للعاملين والاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية للعاملين لديه، حيث يحقق ذلك زيادة في الإنتاجية وكفاءة في جودة المنتج، وقسم هنري فايولر العملية الإدارية إلى خمس وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة.

ارتكز في تحليلاته للإدارة التنظيمية على الهيكل التنظيمية، كمصدر أو وسيلة تحدد سلسلة القيادة والمسار التزامي للاتصال الرسمي، الذي لا يمكنه الانحياز أو الخروج عن مسار الهيكل التنظيمي، فالالاتصال الجيد بين المسؤول أمر مطلوب لكنه يجب أن يبقى منحصرًا فيما هو ضروري لإنجاز المهام التي هم مسؤولين عنها. (سعادة، 2018، صفحة 54)

نلاحظ: من خلال ما سبق أن هنري فايولر اهتم بالاتصال الرسمي، واعتبر الاتصال الذي يساعد العمال على انجاز مهامهم، لكنه أهمل نوع آخر من الاتصال الذي يكون خارج السلطة الرسمية، وهو الاتصال الغير رسمي.

ج. المدرسة البيروقراطية:

"ماكس فيبر" لقد ظهرت تحليلات فيبر للتنظيمات السياسية، أو بناءات السلطة بغرض تحليلي وتاريخي ناول فيها كيفية تطوير الأنظمة أو الأجهزة الإدارية وطبيعة اختلاف كل جهاز إداري حسب بناءات أو تنظيمات السلطة نفسها.

وقد ميز فيبر بين ثلاثة نماذج من السلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية:

- **السلطة الكاريزمية:** على أساس وجود شخص يمتلك صفات معينة، يعتقد بها الأفراد المحكومين، أي أن هؤلاء يخضعون لهذا الشخص على أساس اعتقادهم بصفاته الخارقة وقدرته الشخصية، ويمكن القول أن السلطة الكاريزمية هي السلطة التي تستمد من قوة وشخصية القائد وقدرته وحنكته في القيادة. (اسابع، 2007، صفحة 26)

- **السلطة التقليدية:** حيث يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة، والتي تقوم على قدسية التقاليد والعرق، والإيمان بخلود الماضي، ويعتبر الحاكم الإله المفوض في الأرض بالنسبة للأفراد وهذا ما يدفعهم إلى إطاعة أوامره، أي يعني أن السلطة التقليدية يستمدتها القائد عن طريق التوارث

- **السلطة القانونية:** وهي ارفع أنواع السلطات التي وصل إليها الفكر الغربي لأنها تتسم بالعقلانية والرشد لان خضوع ليس لشخص بعينه، وإنما لمجموعة من المعايير والقواعد الموضوعية التي تظهر في شكل قوانين عامة تنظم وتوجه السلوك نحو أهداف واضحة ومحددة، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة التسيير، أي أن سلطة القانون تستمد شرعيتها من القانون. (اسابع، 2007، صفحة 27)

ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص أن المدارس الكلاسيكية ركزت وأولت أهمية كبيرة للاتصال الرسمي الذي يسرى بين خطوط السلطة الرسمية وأهملوا وجود نوع ثاني من الاتصال ألا وهو الاتصال التنظيمي غير الرسمي الذي يعود على العاملين بالإيجاب من خلال شعورهم بالارتياح والطمأنينة والرضا وذلك لتمكينهم على التغيير عن آراءهم بكل حرية.

2- الاتصال التنظيمي حسب مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد كان المنطلق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية، كذلك روجت هذه المدرسة لجملة من المفاهيم أهمها: الحالة المعنوية، إثر الجماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنويات الأفراد ومن تم على إنتاجيتهم. ومن أهم نتائجها التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعاملين. ومن أهم التجارب والنظريات في هذه المدرسة ما يسمى بثوره لشركة "جنرال إلكتريك"، وقد كانت هذه التجارب ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين إلا أنها وصلت إلى نتائج مغايرة. (منيرة، 2019)

-نظرية ما سلوا للحاجات:

قام أبراهام ما سلوا بنظريته المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدفاع الأساسي وراء سلوك الأفراد وهو يقسم هذه الحاجات حسب أولوياتها إلى خمسة حاجات متدرجة، ورتب ما سلو هذه الحاجات ترتيبا تصاعديا في شكل هرمي و رأى انه إذا اشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية.

قسم ما سلوا الحاجات إلى خمس أنواع:

- حاجات تحقيق الذات: الانجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية للإبداع والتفرد بأعمال استثنائية.
- الحاجة إلى التقدير: الحاجة إلى الاحترام أو التقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود المبذولة.
- الحاجة الاجتماعية: الحاجة للحنان والانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي نعيش فيه.
- الحاجة للأمان: والحماية والاستقرار كالأمن الشخصي، الحماية من الأمراض والبطالة.
- الحاجات الفسيولوجية: مثل الغذاء والماء. (شراره، 2018، صفحة 48)

- نظرية X وY:

قدم ماك جريجور اعتمت لما جاء في نظريته على المدرسة الكلاسيكية من جانب التعامل مع العنصر البشري ومن خلال كتابه المشهور "الجانب الإنساني للمنظمة" نظريتين متناقضتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية. (سعادة، 2018، صفحة 59)

يرى في نظرية (X) أن العامل يكره العمل ويحاول في كل مرة تجنبه ولا يحب تحمل المسؤولية ومن ثم فالاتصال في هذه الحالة يكون اتصالاً نازلاً أو راسباً يوجه من المدير أو الرئيس إلى العامل في شكل أوامر وتعليمات تجبره على العمل وتعاقبه في حاله عدم الامتثال لها، تميزت نظرية X ببعض المميزات من بينها أن التفاعل والعلاقة بين المدير والعامل تكون ضئيلة بحيث تتم عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا ولا تتم مشاركة جميع العاملين فيها إلا من خلال جماعات العمل الغير رسمية

لقد رأى ماك جريجور أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية "X" السلبية حول الإنسان، وقد رفض ماك هذه النظرية وطورها إلى النظرية "Y" التي يرى فيها أن الفرد يحب العمل ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنظمة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، ومساعدته في حل مشاكله وبالتالي فالإتصال يظهر من خلال: انسياب وتدفق المعلومات من المدير إلى (اتصال نازل وصاعد) لخلق جو من الثقة، والمعاملة الحسنة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي إحساس العاملين بنوع من الحرية في أعمالهم وإشعارهم بمكانتهم في المنظمة. (رباحي ن.، 2020، صفحة 85)

والتي كان يعتقد من خلالها بان المدير يستطيع تحقيق مزيد من الانجازات بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناساً ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك.

ملاحظ: بعد التعرض الأهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية يتبين لنا انه هذه الأخيرة لم يقتصر لاهتمامها على الاتصال التنظيمي الرسمي بل اهتمت بالاتصال غير الرسمي ورأت أن التعاون بين الأفراد وكذا بين جماعات العمل يحفزهم على العمل ويخلق حالة الرضا بين العاملين.

3 _ الاتصال حسب النظريات الحديثة:

قدمت النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات، ومن أشهرها الدراسة التي قام بها رئيس ليكارث عن مفهوم حلقة الوصل والذي يركز على أن أكثر من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم:

الدور الأول: كقادة لمجموعة من المرؤوسين.

الدور الثاني: كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين وبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى ومرة أخرى للأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنه أن يثري تبادل وانتشار المعلومات أيضا الترابط بين المجموعة.

وتشمل هذه النظريات ما يلي:

أ- نظرية التنظيم: على يد مفكرها **لود ويغف ويغ برتلا تفاي** والذي اعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا يحتوي في داخله على عمليات التحويل ومخرجات، وبالتالي هذه النظرية فتحت المجال أمام ظهور الاتصال الخارجي كضرورة للمؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة تعتبر فيها المعلومات موارد طاقة أساسية تمكنها من التأقلم مع المستجدات في البيئة من خلال التأثير والتأثر فيها حفاظا على بقاء المؤسسة واستمراريتها. (دره، 2009، صفحة 129)

ب- النظرية الموقفية: اعتبرت المنظمة نظاما مفتوحا يتأثر بظروف، ومواقف متغيرة وليست ثابتة في جميع الأحوال فلا يمكن تحديد مبادئ، أو خطوات تطبق في جميع المنظمات وفي جميع الظروف بل لكل ظرف سلوك إداري معين وملام يتماشى مع الظروف السائدة، أن الاتصال من خلال هذه المدرسة وسيلة من خلالها يحصل صانعي القرارات على معلومات اللازمة التي يحتاجون إليها، كما انه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي بالاعتماد على المرونة، (دره، 2009، صفحة 129)

ج- نظرية Z وليام أوشي: تعتبر من النظريات التي اهتمت بشكل كبير بالعامل مع زيادة الاهتمام الشركات اليابانية بإدارة المورد البشري والذي ظهر من خلال تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها، مما يخلق اتصال وثيقا بين الإدارة والعمال، والاعتماد على حلقات الجودة لتحليل المشاكل و تقديم الحلول للإدارة، بالإضافة إلى تنوع الاتصالات من قطرية إلى أفقية بدرجة اكبر من الاتصالات العمودية و دبلوماسية الأوامر بدل من سليمانها بمعنى الاهتمام بجودة و نوعية المعلومات التي تحملها التعليمات و التقارير و الأهداف التي يرجى تحقيقها بغض النظر عن مسارها التوجيهي فالاتصال حسب هذه النظرية هو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من العاملين كمشاركين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة. (بدر، 2020، صفحة 31)

تاسعا: معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتودي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذلك لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

أ_ المعوقات النفسية والشخصية:

عادة تنشأ هذه المعوقات في البعد السيكولوجي بين الأفراد والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتوقعات كذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه، كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على الاستيعاب والفهم، تتضمن عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو في الشخص نفسه وفي عمله وكيفية تفسيره للرسالة تتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره. (محمد ق.، 2009_2010، صفحة 40)

ب_ المعوقات المادية:

وتتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال، وكذلك الأخذ في الحساب العائق وكيفية التغلب عليه.

إن الحالة النفسية وكذا الاجتماعية تؤثر كثيرا في أداء الموظف داخل المنظمة فمثلا شعوره بحالة من الاكتئاب تجعله مشوش الأفكار وبالتالي عدم قدرته على العمل.

كما إن الحالة الاجتماعية تلعب دورا كبيرا لدى الموظف فشعوره بالسعادة داخل منزله يعكس بالإيجابية في مردوده العملي والعكس صحيح، بالإضافة للعائق المادي من خلال بيئة العمل غير سوية التي تخلق نوع من عدم الراحة في العمل وبالتالي سوء فهم الرسالة الاتصالية. (خلفاوي، خالفي، و زعزع، 2022، صفحة 28)

ج- معوقات تنظيمية:

للاتصال التنظيمي معوقات كثيرة، يمكن تقسيم هذه المعوقات على النحو التالي:

- تعدد المستويات الإدارية ويقصد بها طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.
- عدم وضوح نظام الاتصال الموجود.
- ضغوط العمل المتزايدة على العاملين.
- عدم إشراك العاملين للموجودين.
- كبر حجم المؤسسة وتطور الهيكل التنظيمي. (سهيلة، 2016، صفحة 220)

إن العائق التنظيمي داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير على أداءها حيث أن العامل التنظيمي من بين أولى اهتمامات أي منظمة من أجل نجاحها واستمراريتها، وذلك نجد المؤسسات تسعى من أجل تقادي أي اختلاف في طريقة التنظيم والعمل وكذا تقسيم المهام بين الموظفين.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا لمفهوم الاتصال التنظيمي وخصائص الاتصال وأهميته ونظرياته إضافة إلى ذلك عرض أهم أهدافه وأنواعه ومعوقاته نستنتج أن معظم الدراسات التي أجريت في علم الاجتماع وغيره من العلوم الأخرى، نلاحظ أن الاتصال التنظيمي عملية إدارية حتمية تقوم على تبادل المعلومات والبيانات التي تعد القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر القائد الإداري في المؤسسة ويقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة.

الفصل الثالث: الخلفية النظرية لجودة الحياة الوظيفية

تمهيد:

أولاً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

ثانياً: خصائص جودة الحياة الوظيفية

ثالثاً: الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية

رابعاً: أهمية جودة الحياة الوظيفية

خامساً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

سادساً: أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية

سابعاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

ثامناً: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية

تاسعاً: جودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

تزايدت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بتطور الخدمات التنظيمية، المتعلقة بحاجات العاملين في بيئة العمل لتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية، ولهذا سعت المؤسسات من أجل تحسين نوعية حياة العمل ومحاولة توفير البيئة الوظيفية المناسبة لهم، وهذا ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية التي بدورها تعزز ولاء العمال للمؤسسة واندماجهم فيها. حيث اهتمت بدراسة وتحليل الأساليب التي تستند إليها الإدارة في التنظيمات.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل بشيء من التفصيل في جودة الحياة الوظيفية من حيث مفهوما وخصائصها ونشأتها، والأهمية، والأهداف، وأسباب الاهتمام بها، وأبعادها وأخيرا النظريات المفسرة لها.

أولاً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعددت وتتنوع مفاهيم جودة الحياة الوظيفية من باحث لآخر كل على حسب طبيعته، حيث يعد من المفاهيم الحديثة، خاصة بعد تطور علم الإدارة وظهور والثورة الصناعية، والشركات الكبرى وازدياد المنافسة ويمكن تعريفها من خلال ما يلي:

1_تعريف الجودة:**أ_ التعريف اللغوي:**

يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualités* التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والإتقان.

عرفت الجودة لغة جود تجويدا، الشيء حسنة، الشيء جعله جيدا، الجودة، صفة الجيد وطبيعته.

(الراشد، 2011، صفحة 2)

وقد قدم قاموس أكسفورد الجودة على أنها: درجة الامتياز.

ب_ التعريف الاصطلاحي:

يعرفها كروسي فيليب: على أنها المطابقة للموصفات.

وعرفها أيضا كونل: على أنها المتانة والأداء المتميز. (هوارى، 2014_2015، صفحة 17)

عرفها "Johns" بأنها: القدرة على تحقيق رغبات المستهلك، بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، وتحقيق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له.

كما عرفت المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة: "الجودة" على أنها مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين، تحدد قدرته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم. (حبشي، ادارة الجودة الكاملة، 2007، صفحة 22).

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن، الجودة مرتبطة بجودة المنتج ومدى رضا المستهلك على الخدمة المقدمة.

يقول "أليس" في مقدمة كتابه "ضمان الجودة في التعليم العالي" الجودة بحد ذاتها تعبير غامض، إلى حد ما لأنها تتضمن دلالات تشير إلى معايير التميز على حد سواء، وهناك من يرى تباينا في وجهات نظر الباحثين ومدخلهم في التعامل مع الجودة، إذ تعد الخصائص الكلية المنتوج التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتوج، على إشباع حاجات صريحة وأخر تعكس حاجات ضمنية (منسول و بن ملوكة، 2018، صفحة 3)

2_ جودة الحياة:

لقد تعددت وتباينت تعارف العلماء والباحثين لمفهوم جودة الحياة، وتتضمن الدراسات التي تقيس جودة الحياة مداخل مختلفة منها المداخل الذاتية التي تشمل ادراكات الفرد لظروفه، والمداخل الموضوعية التي تركز على البيئة الخارجية وتتضمن الظروف الصحية والرفاهية والاجتماعية ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

تعريف مصطفى الشرقاوي: كل ما يفيد الفرد لتنمية طاقته النفسية والعقلية والذاتية، والتدريب على كيفية حل المشكلات واستخدام أساليب مواجهة الموقف الضاغطة، والمبادرة بمساعدة الآخرين والتضحية من اجل رفاهية المجتمع.

كما عرفها "العادلي" على أنها تتمثل جودة الحياة لدى البعض بامتلاك الثروة التي تحقق لهم السعادة، في حين يرى البعض الآخر أن الحياة الجيدة، هي التي يتوافر فيها العمل والدراسة، ويراها آخرون التي يتمكن فيها الفرد من الحصول على مبتغاة دون عناء أو جهد.

كما عرفت جودة الحياة على أنها: هي المشاعر الذاتية بالسعادة الشخصية والرضا، عن النفس وعن الجوانب ذات الأهمية في حياة الشخص، ويضيفوا أيضا بأنه يجب التأكيد على مفهوم الذاتية، باعتبارها أن تقدير الشخص الذاتي لمدى سعادته ورضاه عن حياه هو أساس في الحكم على حياته. (محمد ف.، 2015، صفحة 1)

3_ مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

إن ارتباط جودة الحياة الوظيفية بأبعاد مختلفة، جعل من الاختلاف والتوسع في المناظير التي يعالج بها الموضوع أمرا لا بد منه، وإعطاء الدلالة الحقيقية لهذا المفهوم يمكن تعريفها كما يلي:

عرفها "جاد الرب" على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمسيرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمتعاملين معها. (الريميدي و رضا، 2020، صفحة 3)

كما عرفها "راضي2008" على أنها توفر العناصر الأساسية المؤثرة، في بناء التصورات الايجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية، وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والضمان الوظيفي والالتزام التنظيمي، والاستقلالية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأداء. (لبسيس و خطاش، 2018، صفحة 142)

كما عرفها "البربري" على أنها بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل المادية والمعنوية، بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمن الوظيفي.

أما "هاشم" فقد عرفها على أنها توفير بيئة العمل المناسبة للموظفين العاملين داخل المؤسسات والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات أفضل للأداء، والذي بدوره ينعكس إيجابا على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات. (قهيري ف.، 2019، صفحة 74_75)

ثانيا: خصائص جودة الحياة الوظيفية:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية عن الظروف والبيئات الصحية في مكان العمل التي تعزز وتدعم رضا العاملين من خلال توفير بعض الخصائص المهمة، والتي لها تأثير كبير على أداء الأفراد العاملين وسلوكياتهم داخل التنظيم نذكر منها ما يلي:

- جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة.
- هي ليست برنامجا ينتهي بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل، تتماشى مع استراتيجيات المنظمة وتساعد على تنفيذها، وبالتالي هي عملية مستمرة مما يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.
- تشمل مكوناتها وعناصرها جميع الجوانب المادية والمعنوية.
- تتحقق بإحداث التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للعاملين. (شافية، 2021، صفحة 148)

- تأييد ودعم الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه مع إتاحة الفرصة لتطوير، وتنمية مهارات العاملين لتعرف على حقوقهم ومسئولياتهم تجاه منظماتهم.
 - الاتصال الفعال بين الطرفين أي بين العامل وصاحب العمل وهذا ما يدل على ضرورة قوة الاتصالات الإدارية وكفاءتها لتسهيل عملية فهم وإدراك العاملين داخل جماعات العمل.
 - توفير الأمن الوظيفي أي بمعنى إحساس العامل بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل ورفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي، مما يرفع معنوياته وينعكس إيجاباً على أدائه.
 - المناخ الاجتماعي لبيئة العمل ويتجسد ذلك في العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الزملاء والرؤساء. (وسيلة، 2009، صفحة 14_15)
 - في حين يرى "بوحفص" أن الخصائص تشمل:
 - **نظام الاتصالات:** إذ تعتبر المنظمة بيئة حيوية لمختلف أنشطة الاتصالات الرسمية من خلال تبادل المعلومات ونشرها.
 - **نظام المقترحات:** تفترض جودة الحياة الوظيفية وضع برامج لمشاركة الأفراد العاملين عن طريق طرح أفكارهم ومقترحاتهم الجديدة ومسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق تلك الأفكار. (الكريم و بوحفص، 2015، صفحة 122)
 - **مجهودات المنظمة:** عن طريق الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية وقدرتها على التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
 - نمط القيادة التشاركي والتعاوني في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - تقديم الخدمات بما يشبع حاجات العاملين الداخلية والخارجية.
 - توفير الظروف النفسية الملائمة للعمل لجميع العمال في المؤسسة. (الحري، 2011، صفحة 27)
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهم خصائص جودة الحياة الوظيفية هي توفير العدالة في بيئة العمل، توفير بيئة عمل محفزة وداعمة لأداء العاملين، وتطوير طموحات العاملين، الاتصال الجيد بين العمال.

ثالثا: الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية:

بدأت فكرة جودة الحياة الوظيفية ترسخ تدريجيا في السياق الخاص لظروف العمل، في المجتمعات الصناعية في أواخر الخمسينيات من القرن 20 وذلك من خلال التركيز على إضفاء الطابع الإنساني على أبعاد العمل، فضلا عن تحسين ظروف العمل. وقال (Anderson) فان مفهوم جودة الحياة الوظيفية قد ظهر من نهاية الستينات إلى بداية السبعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، بسبب انتشار السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية كمعدلات الغياب، التخريب وكذلك غلبة الإضرابات كسمة سائدة مما أدى في النهاية إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج. (الدمرداش، 2018، صفحة 11)

بسبب تأثير الفكر التaylor مثل إضفاء الموضوعية على العمل وظروف العمل المجردة من الإنسانية ما تسبب في انتشار التذمر والاستياء، وعدم الرضا عن العمل، والاعتراب في العمل في وسط العمال، فبيئة العمل غير الصحية العمل الغير صحية، وعدم المساواة في الأجور، خلفت جوا من الصراع بين العمال وأرباب العمل ومع ظهور الأزمات العالمية والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، توجب على المنظمات أن تعتمد أساليب جديدة ومبتكرة يكون فيها المحور الأساسي للتغيير المورد البشري إي العمال ومن هذا المنطلق شرعت المؤسسات في وضع برامج جديدة يشارك فيها العمال مشاركة فعالة مع تحسين ظروف العمل. (اسماء، 2021، صفحة 52)

وفي أواخر السبعينات أوائل الثمانينات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، ويعود ذلك لعدة عوامل منها: زيادة معدلات التضخم وزيادة أزمة الطاقة هذا بالإضافة إلى حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، وفي منتصف الثمانينات من القرن الماضي إلى غاية اليوم عاد الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية وكثرت دراسات الباحثين حول هذا الموضوع نظرا لأهميته بالنسبة لتنافسية المؤسسات، وظهر هذا المفهوم ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية اعتبارها احد الاستراتيجيات الفعالة في دعم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال. (سليمة، 2020، صفحة 187_188)

وبحلول التسعينيات من القرن العشرين، فإن شركات عاملة كثيرة منتشرة في دول متعددة قام بتطبيق شكل أو آخر من أشكال جودة الحياة الوظيفية وذلك راجع إلى:

التطورات الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال، وزيادة الحاجة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات المنافسة، انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع الذي يشمل العميل والعامل وصاحب العمل والمستثمر وجميع الجوانب الأخرى، إلى الموارد البشرية كأحد العوامل المحددة للنجاح في الشركات اليابانية نتيجة سياسات التوظيف الدائم والتدريب وحلقات الجودة كجزء من الحياة الوظيفية. (محمد ج.، 2009، صفحة 77)

رابعاً: أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تعتبر برامج جودة الحياة الوظيفية إحدى أقوى عناصر الاستقطاب والاحتفاظ بالعاملين، واهتمامها بالموارد البشري الذي يعد أهم موارد المؤسسة، نظراً للأهمية المتمثلة فيما يلي:

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال توفير مناخ لعلاقات أكثر إنتاجي.
- زيادة انتماء العاملين وولائهم.
- تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها (دنيازاد و شراف، 2021، صفحة 272)
- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات الاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصاً بحالة زيادة معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
- توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء في المؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى انخفاض معادلات حوادث العمل والإصابات والغياب وذلك تقليل معدل دوران العمل. (البياري، 2018، صفحة 14)
- حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة كما في حلقات النوعية.
- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل.
- العمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضاهم. (نعرورة، 2021، صفحة 106)

- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية فالمؤسسة. (إبراهيم، 2014، صفحة 67)

خامسا: أهداف جودة الحياة الوظيفية:

لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية الأبد من أن تكون أهداف جودة الحياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسية للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء، ومن هنا سوف نستعرض أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المورد البشري من خلال برامج جودة حياة بيئة العمل نذكر ما يلي:

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
- توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
- تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة. (نهاد، 2016، صفحة 30)
- المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، الإبداع.
- إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل، وزيادة الثقة والانتماء لدى العاملين تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، من خلال توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية للعمل. (ابوحميد، 2020، صفحة 14)
- اندماج الأفراد بالعمال ورفع مستوى الراحة والاطمئنان والاستقرار لديهم.
- تحسين الأجواء بحثا عن عمل جديد، مما يزيد رغبتهم بالبقاء في العمل دون التغيب والخروج بحثا عن عمل جديد، مما يزيد الإنتاجية والربحية والتقدم على الشركات المنافسة. (الحجاج، 2020، صفحة 31)
- تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، وتعطيهم قدرة المنظمة التنافسية.
- نقل المعرفة والمهارات للموظفين ذوي الخبرة الذين يحتاجون إلى أداء أفضل لوظيفة.
- كما تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى خلف بيئة عمل جيدة، حيث الموظفون متعاونون مع بعضهم البعض مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. (الحمال، 2019، صفحة 10)

سادسا: أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية:

لقد دعت العديد من الأسباب إلى الاهتمام بجودة حياة العمل حيث واجهت المنظمات مشكلات عديدة من بينها:

- تغيير احتياجات وطموح الأفراد، فقد أصبح أكثر استشارة وتعلّما ووعيا مما جعلهم يسعون للحصول على الحاجات العليا أيضا وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.
- جودة الحياة الوظيفية لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية.
- تسهم جودة الحياة الوظيفية بشكل ايجابي في توفير قوة العمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
- تساعد في تعظيم الفعالية من وجهة نظر أصحاب المؤسسة. (المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، 2007، صفحة 242)
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي الإشباع حاجات الأفراد.
- انخفاض الجودة وشدة المنافسة والحرص الشديد على خلق عامل ملائم.
- هروب العمال من العمل "الانسجام الجسدي أو النفسي".
- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل. (المغربي، جودة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، 2004، صفحة 6)

وهذا في دلالة واضحة على أن المؤسسات اهتمت بجودة حياة العمل الأسباب عدة لعل أهمها توفير المناخ التنظيمي الجيد للعامل الذي يعتبر عامل أساسي يجذب العمال الأكفاء مما يحقق رضاهم الوظيفي واندماجهم داخل بيئة العمل، ما يزيد من رغبتهم للعمل وولائهم

سابعا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

لقد اختلف علماء الإدارة والباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وذلك لاعتبارات عدة منها اختلاف أهداف وطبيعة البحث والدراسة التي سعت إليها، رغم ذلك تبقى الأبعاد واحدة لأنها تخدم الأغراض التي قامت من أجلها الإدارة وسعت إلى تنفيذها وعليه سوف نقوم بإدراج أبعاد جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية:

1. **الاستقرار والأمن الوظيفي:** ويقصد به بقاء الفرد الموظف في نفس المنظمة دون انتقاص من التقدمية أو الأجر، أو حقوق المعاش، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد لهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي. (بوضياف، 2020، صفحة 104)

فيرفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل وينتج عنه شعور العامل بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع معنوياته وينعكس إيجاباً على أدائه.

ويعتبر الاستقرار والأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، إذ لالتجاء المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مما كان لها كبر الأثر على إبداعه أو إنتاجيته.

2. **التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:** يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للعامل والوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلا من أصحاب العمل والعاملين على حد سواء. (فيروز و فروق، 2021، صفحة 392)

وتحتاج إلى تبين استراتيجيات مميزة وخاصة، فصاحب العمل يواجه تحدي اتجاه ثقافة تنظيمية تتمثل في تركيز العاملين على وجباتهم الخاصة بالعمل والعامل يواجه تحدي تلبية الالتزامات الشخصية دون التقصير في مسؤوليات العمل، وتوجب على المؤسسة أن تحقق هذا التوازن إذا أرادت تعزيز الأداء وإنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

3. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمده نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، ميزة هذا الأسلوب هي إسناده إلى مبدأ اللامركزية أي توزيع السلطة وليس حصرها كي يتسنى للعاملين التعبير بحرية عن مساهماتهم في حل مشكلات العمل وفي تسريع وتطوير قدرات أداء هذا العمل.

4. التقدم والترقي الوظيفي:

مهما كانت معايير الترقية فان على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تولي اهتمام كبيراً بالإفراد الذين سوف تتم ترقيتهم بتهيئة الظروف المناسبة ومتابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة، والترقية أنواع: الترقية الاجتماعية

الترقية في الفئة والدرجة، والترقية المائلة الجافة. وتستند عليها إلى شروط تركز في أساسها على ضرورة وضع سياسات محكمة التكوين والتدريب على وجوب توفر منصب شاغر، وتهدف الترقية في الأساس إلى تحفيز العاملين للرفع من مستوى الإنتاج وتحسينه، والرفع من كفاءة العمل ومهارته الآن كل منصب أعلى يفرض مسؤوليات أكبر تتفاوت في الصعوبة الأهداف. (ابوحميد، 2020، صفحة 105)

5. النمط القيادي والإشرافي: ويعرف على انه السلوك أو التصرف الذي يصدر عن المدير لدى مؤسسة والتي تجعله بشكل ما مميزاً عن غيره في أسلوب الإدارة الذي يتبعه في طريقة إدارته وبذلك يدركها رؤوسيه، وهناك علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم المطلوبة منهم ويؤدي إلى، لا يكسب ولائهم فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة رؤوسيه تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وتجعل الرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم في العمل والمنظمة، وهذا له تأثير على رضاهم عن العمل. (فادية و رمزي، 2019، صفحة 124)

6. الرفاهية في العمل: تمثل الرفاهية في العمل حالة الرضا والسعادة التي يشعر بها الموظف داخل العمل وقد عرفت منظمة العمل العالمية رفاهية العمل بأنها التسهيلات الخدمية والمرافق المقدمة كالمطاعم، ووسائل الترقية والانسجام وتوفير وسائل نقل الموظفين من العمل إليه وتوفير مكان لمبيت الموظفين الذين تكون أماكن سكنهم بعيدة عن مكان العمل. (حمد الهداب و المخلافي، 2020، صفحة 239)

7. **العلاقات الاجتماعية:** تعرف بأنها تشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء منظمة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل، في التعاون والثقة المتبادلة فيها تساعدهم على انجاز أعمالهم والشعور بمغزى انجازاتهم، وبخصوص ذلك تم إنشاء لجان العمل ومجالس الإدارة المشتركة الهادفة إلى تعزيز وتأمين الصداقة بين صاحب العمل والعامل، وخلق شعور مشاركة العمل وتشجيع اقتراحاتهم وتأسيس الديمقراطية الصناعية في المنظمة، والتي بدورها تشجع التكامل الاجتماعي في المنظمة. (عقون و بوخدوني، 2020، صفحة 83)

ثامنا: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

1 نظام الاتصالات:

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية، والتي يعرفها (steolane) بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة.

وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية، التي تحدث ضمن محيط المنظمة. (الكريم، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، 2015، صفحة 123)

2 نظام المقترحات:

إن جودة الحياة الوظيفية الجيدة وبرنامج مشاركة العاملين تفرض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وإن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار نظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين وإن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة "صندوق المقترحات" بدلا من ذلك يقوم العمل بتقديم المقترح لمشرف وسيط وبعد تلقي التعليقات من المشرف فهذا الالتزام يجب أن يكون واضح في كلمات وتصريحات عامة ورسائل ألي العاملين ومقالات وإخبار الشركة، يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل وتحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية. (الكريم و بوحفص، 2015، صفحة 123)

3 جهودات المنظمة:

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة في العمل وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدرتها التنظيمية والإدارية لتسير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة. (الكريم، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، 2015، صفحة 123)

تاسعا: جودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري:

سنحاول عرض أهم المدارس التي تعرضت للموارد البشرية عامة وتناولت أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية بصفة خاصة وقد ارتأينا أن نقسمها إلي:

1 مدرسة الفكر الإداري الإسلامي:

جاء الإسلام لتنظيم الحياة في مختلف مجالاتها وأبعادها، فوضع أسسا متينة واضحة لتنظيم علاقات الأفراد بخالقهم غز وجل، وبالأفراد الآخرين في المجتمع، وفي مختلف المؤسسات وكذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته حيث أدخلت النظرية الإسلامية بعدا اجتماعيا مهما، مؤثرا في السلوك الإداري وهو البعد الأخلاقي فلا إدارة في الإسلام بلا أخلاق كما انه يوجد حيث تمتاز نظرية الإدارة الإسلامية بعدة خصائص من همها ما يلي:

- ركزت على المتغير الاقتصادي والحافز المادي.
- تعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية لقوله تعالى " لا تبخسوا الناس أشياءهم".
- اهتمت بالشورة في الإدارة كعنصر أساسي لقوله تعالى " وشاورهم في الأمر "سورة آل عمران الآية 159.
- تهتم بالعوامل الإنسانية والجانب الروحاني للإنسان، وبكرامته واحترامه وإشراكه في العملية الإدارية كل حسب قدرته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية، لقوله تعالى "وإدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو اعلم بمن ضل عن سبيله وهو اعلم بالمهتدين" سورة النحل الآية 125. (حيدر، 2018، صفحة 90)

(2) مدارس الفكر الإداري التقليدي الكلاسيكي:

ظهرت هذه المدرسة في أوائل القرن العشرين وتعتبر أولى النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات ومن أشهر مدرستها:

✓ المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر (Max weber):

هو نظام مثالي للإدارة ويقوم على القواعد والإجراءات الصارمة للقضاء على العلاقات الشخصية والتقسيم الواضح للعمل وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ التالية:

- تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل موظف.
- تنظيم السلطة تنظيمًا هرميًا مجددًا.
- وضع نظام العمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة.
- التعيين والترقية يعتمد على القدرة الفنية التخصصية للموظف.
- وضع مجموعة من القواعد والأنظمة يخضع لها الجميع من المؤسسة تحدد حقوق كل الموظفين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم. (ذياب و بصير خلف عل، 2018، صفحة 123)
- وهذا في دلالة واضحة إن ماكس فيبر اهتم بجودة الحياة الوظيفية من خلال ضرورة تقسيم العمل وتنظيم السلطة هرمي للهيكل التنظيمي للمؤسسة "وتحديد مسؤوليات وواجبات العمال وتعيينهم وترقيتهم على أساي القدرة الفنية.

✓ مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية، ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للموظفين، وكان يعتقد هو وزملائه بأن الأفراد يمكن تحفيزهم. إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية لتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه، كما قام بدراسة الوقت والحركة في وصف أداء الموظفين، حيث اعتمدت دراسته للوقت لكل حركة من حركات الموظف تحديد الطريقة المثلى لأداء كل موظف بما يتناسب مع طاقاته، الموظف في العمل إضافة إلى ذلك استخدام النظام التفاضلي للأجر حيث، ربط اجر الموظف بحجم إنتاجية.

✓ مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فاييلور:

اتجهت اهتمامات فاييلور على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المديرين وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في روتين العمل كما فعل تايلور وقد تعلم فاييلور من أخطاء تايلور فأعطى أهمية كبيرة للعنصر البشري ما اكسبه سمع طيبة في نظر الكثيرين ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة لمساهمته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة التي تشكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل الإدارة علماً مستقلاً.

قد حدد فاييلور أربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة المثلى تتمثل في:

- **تقسيم العمل:** يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للموظفين فرصة كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة والثقة في النفس.
- **السلطة والمسؤولية:** تكوم السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الالتزام بها.
- **النظام:** عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم.
- **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفون أوامرهم من رئيس واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض. (ذياب و بصير خلف عل، 2018، صفحة 149)
- **وحدة التوجيه:** من خلال الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع
- **الخضوع:** يجب ان الا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المؤسسة كلاه بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- **مكافئات الموظفين:** ويقضي مبدأ المركزية بتركيز السلطة في شخص واحد معين لتنفيذ القرار والأوامر ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف.
- **تدرج السلطة:** أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري وينبغي هنا التنفيذ بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.
- **التدريب:** يجب أن يكون كل فرد له مكانته الخاصة بها في المؤسسة وتكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.
- **الاستقرار في العمل:** المحتظة على استقرار الموظفين لتخفيض دوران العمل.
- **العدالة والمساواة:** الإنصاف في معاملة المرؤوسين.

- إضفاء روح التعاون: العمل بروح الفريق بحيث يكون هناك تنافس ووحدة داخل جماعة العمل. (ذياب و بصير خلف عل، 2018، صفحة 150)
- وهذا ما يدل على أن مدارس الفكر الكلاسيكي اهتمت بتفسير سلوكيات العمل داخل التنظيم من خلال تقسيم العمل والاهتمام بنظام الترقيات وتحديد المسؤوليات والواجبات واهتمت بنظام الأجور والعمل بروح القرين لتعزيز التواصل التنظيمي بين العمل.

3) مدارس الفكر السلوكي والإنساني:

جاءت هذه المدارس كرد فعل على المدارس الكلاسيكية التي اعتبرت الإنسان آلة وأهملت العلاقات الإنسانية ومن بينها:

✓ مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدارس الكلاسيكية ركزت على كيفية زيادة الإنتاجية وألغت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث قام مايو وزملائه بتجاربهم في مصانع مؤسسة في الو.م.ا وكانت الدراسات تصب حول فهم السلوك الإنساني في المؤسسة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة نذكر أهمها:

- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.
- العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة وخلق مناخ طيبا للعمل.
- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا، بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- يجب على إدارة المؤسسة التقرب من أعضاء التنظيم الغير رسمي ومعرفة أسباب وأهداف ومعالجتها وليس اختيار أسلوب بالمواجهة الآن الخاسر الوحيد هو المؤسسة. (ذياب و بصير خلف عل، 2018، صفحة

(183)

نلخص مما سبق أن مايو اهتم بأبعاد جودة الحياة الوظيفية من خلال اهتمامه بالعلاقات الغير الرسمية. وكذا العلاقات الرسمية التي كانت مهمة سابقا، ونوع القيادة والحوافز غير مادية والمعاملة الحسنة للموارد البشرية والرضا الوظيفي.

✓ مدرسة التدرج الهرمي للحاجات لابرهام ماسلو:

المقصود بالحاجة هو العوز المادي أو النفسي الذي يشعر به الفرد ويميل إلى رغبته، وقد أشار ماسلو إلى خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان الحاجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير، وحاجات تقدير الذات وتقوم هذه المؤسسة على مبدئين هما:

مبدأ الحرمان من الإشباع: حيث أن الحاجات المشبعة لها أثر في دفع الفرد للسلوك معين في حين إن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.

مبدأ التدرج في إشباع الحاجات: أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل الأبعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي موظف في الحاجات أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة، وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني فان ماسلو يحث المديرين على مساعدة الموظفين لإشباع، حاجاتهم المهنية من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأداء والإنتاجية. (قهيري، 2019)

✓ نظرية المتغيرين لفردريك هرزبيرغ:

ركزت على الفكر الجماعي أكثر من العمل الفردي فطاقات الفرد الكامنة تنطلق عبر العمل الجماعي من خلال العلاقة مع الآخرين، ويستطيع الفرد أن يبدع وابتكر أكثر ورأت أن المؤسسة هي جماعة كبيرة وعلى مديرها أن يعتمد على خبرته ومهاراته في القيام بدورة أكثر من اللوائح الرسمية والسلطات والصلاحيات وفي تعامله مع مرؤوسيه وأشارت إلى اثار بيئة المؤسسة بعولمتها ومتغيراتها على تفاعل الجماعات معا. (البباري، 2018، صفحة 45)

4) مدارس الفكر الإداري المعاصر الحديث:

✓ مدرسة الجودة الشاملة لادواردي منيغ :

تنسب هذه النظري إلى Deming حي يطالب الموظفين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة من التغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين الإنتاج أو الخدمة وتعد جودة الموظفين ومن أهم مدخلات الجودة، كما أن أهم متطلباتها مشاركة الموظفين في التحسين المستمر لكون المشرف لا يستطيع وحده تحقيق لجودة الشاملة والمستمرة دون الموظف المتقاني والمنتمي لفكر الجودة، مما يستوجب إعطائه الفرصة وتمكينه من الإبداع والتميز، وقد تم طرح العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي التقنية الأفضل، المورد البشرية، القيادة الإدارية الواعية.

وهذا يعني أن الفكر الإداري المعاصر اهتم بجودة الحياة الوظيفية من خلال ضرورة الاستقرار في الوظيفة والاهتمام بالعامل ومشاركته في اتخاذ القرارات الإدارية والاهتمام بتطبيق نظام الأجور والمكافآت.

وهذا في دلالة واضحة على أن مدارس الفكر السلوكي الإنساني جاءت كرد فعل على المدارس الكلاسيكية من خلال اهتمامها ببيئة العمل وطبيعة العلاقات الغير رسمية بن العمال، حيث اهتمت هذه المدرسة بإبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في الأمن الوظيفي وجماعات العمل والحوافز التي تشعر العامل بالانتماء لبيئة عمله.

✓ مدرسة الإدارة اليابانية لوليام اوتشي:

شهدت الإدارة الحديثة تطور مكثفا في جهود المفكرين وعلماء الإدارة من بداية التسعينات وحتى يومنا هذا:

تعتبر الإدارة اليابانية من المدارس الحديثة التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية ووضع الأهداف ووضع القرارات للحصول على النتائج المتوقعة للإدارة العليا والوسطى والإدارة الدنيا ومن أهم خصائص المدرسة:

- الوظيفة مدى الحياة.
- الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات.
- الاهتمام الشامل بالفرد وقدراته معا.
- العمل الجماعي وروح الفريق.
- صنع القرارات عملية تشاركية.
- التخصص الدقيق عند الموظفين. (قهيري، 2019، صفحة 114)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في فصل جودة الحياة الوظيفية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة لموضوع دراستنا. استنتجنا أهمية المورد البشري وضرورة الاهتمام به وتطويره والرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الجيد، وتوفير العوامل المادية والمعنوية للعاملين ما يشعر العامل بالرضا، وذلك ينعكس بشكل ايجابي على المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها وأهداف عمالها، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى خصائص جودة الحياة الوظيفية، التي تعد عملية مخططة مستمرة تشمل العناصر المادية والمعنوية للعامل، كما ترتد من الاتصال الفعال بين أطراف العمل. كما تطرقنا الأهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية التي تسعى لزيادة انتماء واستثمار الكفاءات، وتتمثل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الاستقرار والأمن الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، التقدم والترقي الوظيفي، النمط القيادي الرفاهية والوظيفية كما تطرقنا إلى جودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري.

الحبيب المبدئي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: عينة البحث

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أداة جمع البيانات

خامساً: الأساليب الإحصائية

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية لا تعتمد فقط على الخلفية النظرية، بل تستوجب الربط بين الجانبين وبعد عرضنا للجانب النظري يأتي الجانب الميداني، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء به الفصل النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مديرية الصيانة لشركة _سونطراك_ بسكرة، وهذا من خلال تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة وتحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والزمني والبشري وكذلك تحديد المنهج المتبع والعينة وكذلك الأدوات التي ساعدتنا في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

التعريف بمديرية الصيانة سونطراك بسكرة:

هي شركة محروقات عمومية جزائرية يوجد مقر احد فروعها بالمنطقة الصناعية سيدي غزال ولاية بسكرة، أنشئت سنة 1977تتربع على مساحة بها ورشات ومباني إدارية ومخازن، يشغل بها 211 عامل موزعين إلى: 130 إطار، 09 منفيدين و72 تقنيين، تتكون مهام قاعدة بسكرة من صيانة الآلات الدوارة المخصصة لصناعة النفط (توربينات الغاز، ضواغط الطرد المركزي، استبدال المضخات، الآلات الكهربائية). تعتبر مديرية الصيانة من أهم المديريات التابعة للمؤسسة الوطنية، بحيث تحتوي على هيكل صيانة وأجهزة إلكترونية جد متطورة، يحتوي الهيكل التنظيمي بمديرية الصيانة على ما يلي:

مدير الصيانة: وهو أعلى منصب في الهيكل مسؤول على التسيير الكلي بمختلف دوائر المديرية، وإعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة، التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة، توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة، كما تقع تحت إمرته: الأمانة، مركز الإعلام الآلي، مصلحة الأمن والوقاية والمكلف بالأمن الداخلي إلى جانب مختلف الدوائر التابعة لمسؤوليته وهو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة والمسؤول على:

- إعداد وتحديد سياسة وأهداف المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.
- وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة، تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة

الأمانة: تهتم بتسجيل الوسائل الصادرة والواردة من المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من المدير إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

دائرة التموين والنقل: وهي المسؤولة عن:

- القيادة والإشراف على عمليات الآلات الدوارة.
- الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة.... الخ)
- المساهمة في عمليات تحديد التجهيزات.
- صنع قطاع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.

- تصليح القطع الخاص بالآلات الدوارة.
- مراقبة مطابقة القطع المصنعة.
- القيام بتشخيص، وتحليل القياس وخبرة القطع الثمينة.
- تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.

دائرة المنهجية والاعتمادية: هي المسؤولة عن:

- إعداد المخطط السنوي والأكثر من السنوي بمساعدة المديريات الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
- استقبال طلبات العمال وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن تنفيذها.
- تسير وتحديث البرنامج وإجراءات الصيانة.
- تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية الصيانة.
- قياس ومتابعة رضا الزبائن والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

دائرة الكهرباء والآلية: وهي مسؤولة عن:

- القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
- الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
- المساعدة على عمليات تحديث التجهيزات.
- القيام بأعمال حول نظام الحماية.

دائرة المالية: وهي المسؤولة عن:

- التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنة المعتمدة.
- إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
- تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين.
- الميزانيات المالية والمحاسبية.
- تسير ملفات العمال في المؤسسة.

قمنا باختيار مؤسسة سونطراك (مديرية الصيانة) بسكرة لإجراء الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة الحالية والذي يتمثل في الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وذلك لأنها مؤسسة ذات مكانة وطنية وتولي اهتمامها بالعنصر البشري لاعتباره أداة وقوة تنافسية ومورد مهم لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال توفير المناخ التنظيمي الجيد، وهذا ما يخدم موضوع دراستنا الحالية.

2. المجال الزمني:

يتمثل في الجانب الميداني للدراسة وهو الوقت والفترة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية بمديرية الصيانة بسكرة ويمكن تقسيم الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة إلى مرحلتين:
المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية.

الفترة الأولى: تم فيها الاتصال برئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة وكان ذلك يوم 2023/04/21 أين تم التحدث على الموضوع وطبيعة الدراسة التي سيتم معالجتها في المديرية.

الفترة الثانية: وكانت 2023/04/25، والتي تم من خلالها التعرف أكثر على المؤسسة وذلك من خلال تزويدنا ببعض المعلومات والوثائق الخاصة بالمديرية، بحيث تمكنا من الحصول على معلومات خاصة بالإدارة والهيكل التنظيمي ملحق رقم (01) وطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والتعرف على أهم المصالح والأقسام والورشات وعدد العمال الموجودين بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: المرحلة التطبيقية:

الفترة الأولى: وكانت يوم 2023/04/29 تم فيها تصميم الاستمارة (قبل التحكيم انظر الملحق رقم 02) حيث تمكنا من صياغة الأسئلة من خلال جمع المعلومات انطلاقا من متغيرات الدراسة، ومؤشرات كل متغير وكانت المتابعة والتصحيح والتقييم من قبل الأستاذة المشرفة بواسطة تقديم ملاحظات مستمرة للتعديل في صياغة الأسئلة وكيفية طرحها وترتيبها وكذلك مساعدة الأستاذة المحكمين **أنظر الملحق رقم (03)** وبفضل هذا قمنا بتصميم لاستمارة في شكلها النهائي وأصبحت قابلة للتوزيع على المبحوثين.

الفترة الثانية: تم فيها توزيع الاستمارات يوم 2023/05/03 حيث دامت أسبوع كامل إلي غاية 2023/5/09 وذلك بسبب انشغال العمال بقيامهم بأعمال وانشغالهم.

3. المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري مجموعة الأفراد أو الحالات التي اجري عليهم البحث والذين تتوفر فيهم شروط تطبيق أداة الدراسة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا مجتمع الدراسة، وبالاعتماد عليه حددنا مجتمع دراستنا المتمثل في عمال مديرية الصيانة سونطراك سيدي غزال بسكرة، وبما أن موضوعنا دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ستجرى الدراسة على عمال مديرية الصيانة والمقدر عددهم في المؤسسة ب 211 عامل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضع عدد العاملين بمديرية الصيانة _سونطراك_ بسكرة:

| العدد الكلي | الفئة الإدارية |
|-------------|-------------------|
| 130 | الإطارات |
| 72 | التقنيين |
| 9 | العمال التنفيذيين |
| 211 | المجموع |

ثانيا: عينة الدراسة:

تعرف العينة: على أنها جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، حيث تعتبر مجموعة مصغرة وجزئية من المجتمع الأصلي الذي تعمم عليه النتائج، ذلك لان الباحث لا يستطيع الوصول إلى كافة أفراد المجتمع إلا نادرا.

وتم الاعتماد في الدراسة على العينة العشوائية البسيطة والتي تعرف على أنها: ابسط العينات العشوائية ولكنها اصدق أنواع العينات أو أكثر صلاحية، يتم اختيارها وفق طرق سحب معينة تسمى طرق السحب العشوائي . (سعد، 2022)

هي التي لا يتدخل الباحث باختيار مفرداتها بل تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصا مساوية في الاختيار. (وسعود و الضبحان، 2020)

حيث شملت كل العمال ومن جميع المستويات، ويمثل العمال المجتمع الأصلي في هذه الدراسة وعددهم 211 عامل، إلا انه تم اخذ نسبة 20% من العدد الإجمالي للعمال: $211 \times 20 / 100 = 42$

ثالثا: منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي بأنه: الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث. (الحمدي، 2019، صفحة 35)

ويجب الإشارة إلى أن هناك العديد من المناهج العلمية ولكل منهج خصائص علمية معينة، حيث يختار الباحث المنهج الذي يناسب طبيعة موضوعه وأهدافه والمشكلة التي يعالجها. ونظرا لكون الدراسة الحالية تعالج متغيرين أساسيين هما: الاتصال التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال وصف الأبعاد التي تساهم في الاتصال التنظيمي والتعبير عنه تعبيرا كميا، ولهذا توجب علينا اختيار المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب الذي يسمح لنا بوصف الظاهرة وصفا دقيقا كما هي موجودة في الواقع لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: هو المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر والأحداث، كما هي من حيث الخصائص، لقد استخدم المنهج الوصفي في العلوم الاجتماعية بشكل واسع، نظرا لما يتمتع به من مزايا حيث يقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة، وبطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة، أو لعدة فترات زمنية، ومن اجل التعرف على الظروف والعوامل التي أدت بحدوث ذلك، للوصول إلى النتائج التي تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل. (سيبوك و نجاحي، 2019)

وتم تطبيق المنهج من خلال ما يلي:

- التعرف على مشكلة الدراسة.
- صياغة موضوع الدراسة في شكل تساؤلات
- تحديد عينة الدراسة.
- اختيار الأداة التي تتناسب مع المنهج الوصفي (الاستبيان)
- جمع المعلومات والبيانات ليقوم الباحث بتبويبها وتصنيفها وتجهيزها لعملية التحليل (التراث المرجعي لدراسة الدراسات السابقة).

رابعاً: أداة جمع البيانات:

من أجل جمع المعلومات والبيانات عن موضوع الدراسة، استخدمنا أداة تتمثل في الاستبيان.

_ الاستبيان:

لقد تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث يتلاءم مع المنهج المعتمد عليه، ويعرف الاستبيان على أنه صحيفة أو كشف يتضمن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق هدف الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث والمشكلة التي اختارها وترسل أسئلة الاستبيان المكتوبة هذه عادة عبر البريد أو أي طريقة أخرى إلى مجتمع البحث كعينة لبحثه، أما حجم الاستبيان وعدد الأسئلة التي تشمل عليها فقد تكون كثير أو قليلة تبعاً لطبيعة الموضوع وحجم البيانات التي يطلب جمعها وتحليلها ولكن المهم أن تكون منسجمة تماماً مع أهداف البحث وتتناول كل الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث. (حرز الله، 2020)

بناءً على الاستمارة تم صياغة أسئلة الاستبيان من خلال متغيرات الدراسة ومؤشرات كل متغير وكانت المتابعة والتصحيح والتقييم من قبل الأستاذة المشرفة بواسطة تقديم ملاحظات مستمرة للتعديل فيه وقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة وضماناً لأهداف الموضوع وتعلق بالاتصال التنظيمي دورة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور هما:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين المتمثلة في: ويحتوي على 4 أسئلة.
- **المحور الثاني:** يتضمن البيانات المتعلقة بدور الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ويحتوي على 12 سؤال.
- **المحور الثالث:** يتضمن البيانات المتعلقة بدور الاتصال التنظيمي الغير الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ويحتوي على 7 أسئلة.

جدول رقم (02) توضيح توزيع الاستمارات:

| المؤسسة | عدد الاستبيانات | عدد المسترجعة | نسبة الاستبيانات المسترجعة |
|---------------------------|-----------------|---------------|----------------------------|
| مديرية الصيانة _بسكرة_ | 42 | 40 | %95 |

خامسا: الأساليب الإحصائية

لعرض البيانات المتحصل عليها بهدف تحليلها وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- التكرارات: وهو عدد المرات التي تكرر فيها الخيار أو الإجابة، بحيث المجموع يساوي عدد مفردات العينة

وتم الاعتماد في الدراسة الحالية على التكرارات للتعرف على الاحتمالات التي لقيت اكبر عدد من نسبة الاستجابة من طرف العمال، وهذا بغرض معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفي قصد إثبات وجد الدور أو عدمه دخل مديرية الصيانة سونطراك _ بسكرة _

- النسبة المئوية.

نسبة في تكرار على 100

خلاصة:

بعد التطرق إلى فصل الإجراءات المنهجية، التي حاولنا من خلال التعرف على الأدوات المناسبة في دراستنا والمجال المكاني والبشري والزمني، بالإضافة إلى اختيار المنهج والعينة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية، نستخلص أهمية هذا الفصل في استقصاء المعطيات المرتبطة بالدراسة وفهم العلاقات الموجودة بين عناصرها، وبالتالي نقطة انطلاق لعرض وتحليل البيانات والوصول إلى النتائج النهائية.

الفصل الخامس: عرض بيانات وننتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: نتيجة عامة

خلاصة

تمهيد:

بعد تحديدنا في الفصل السابق للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سنحاول في هذا الفصل عرض بيانات ونتائج الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها اعتمادا على مختلف الإجابات التي تم الحصول عليها من العمال، كما سنحاول أيضا مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات للوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية عالية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1 عرض وتحليل بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية:

تمثلت البيانات الشخصية للمبحوثين في دراسة الجنس، السن، المستوى الإداري، والاقدمية.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة (%) |
|---------|---------|------------|
| ذكور | 33 | 82.5% |
| إناث | 7 | 17.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

نلاحظ من خلال عرضنا لنتائج بيانات الجنس أن، نسبة الذكور غلبة نسبة الإناث على مستوى المؤسسة حيث بلغت نسبة الذكور 82.5% على عكس نسبة الإناث منخفضة حيث بلغت 17.5% ومن خلال الاختلاف الواضح بين نسبتين نستنتج أن المؤسسة تعتمد على فئة الذكور أكثر من فئة الإناث، وهذا راجع إلى طابع المؤسسة الصناعي الاقتصادي وأن الذكور لديهم القدرة على انجاز الأعمال الصناعية أكثر من الإناث وبالتالي، تحقيق إنتاج أكثر.

جدول رقم (04) يوضح سن المبحوثين:

| السن | القيان | النسبة (%) |
|----------------------|--------|------------|
| من 25 سنة إلى 35 سنة | 24 | 60% |
| من 36 سنة إلى 45 سنة | 7 | 17.5% |
| من 46 سنة فما فوق | 9 | 22.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة من الفئة العمرية من [25_35] سنة بنسبة 60% حيث يمثلون النسبة الأكبر، ثم تليها الفئة [46سنة فما فوق] بنسبة 22.5%، وبعدها تأتي الفئة بين [36_45] سنة بنسبة 17.5%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب عمال من فئة الشباب التي لهم القدرة على القيام بأعمال مؤسسة بطريقة سهلة ووقت اقل، وأيضا من الناحية الجسدية والقوة البدنية باستطاعتهم القيام بأي عمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (05) يوضح المستوى الإداري للمبحوثين:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة% |
|------------|---------|---------|
| رئيس مصلحة | 7 | 17.5% |
| تقني | 20 | 50% |
| إطار | 12 | 30% |
| المجموع | 40 | 100% |

انطلاقا من بيانات المبحوثين في الجدول أعلاه يتضح لنا أن المستوى الإداري لأفراد العينة المبحوثة الذين يمثلون أعلى نسبة هم فئة التقنيين بنسبة 50%، وتليها فئة الإطارات بنسبة 30%، ثم النسبة الأخيرة والأقل هي نسبة رؤساء المصالح وذلك بنسبة 17% وهي اقل نسبة، نستنتج من خلال إجابات المبحوثين التي تتراوح بين الإطارات ورؤساء المصالح والتقنيين، ومن ها يمكننا القول أن النسبة الأكبر تكتسب مكانة مهمة تجعلهم يشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية مما يشعرهم بمكانتهم الوظيفية مما يساهم في تحقق الاتصال التنظيمي وبذلك تنتج عنه جودة الحياة الوظيفية .

الجدول رقم (06) يوضح الاقدمية المهنية للمبحوثين:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة (%) |
|------------------------|---------|------------|
| من 5 سنوات إلي 10 | 23 | 57.5% |
| من 11 سنوات إلى 20 سنة | 10 | 25% |
| من 21 سنة فما فوق | 7 | 17.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح الاقدمية المهنية لديهم بين [5_10] سنوات بنسبة 57.5% هي النسبة الأعلى والأكبر، بعدها تأتي [10_20] سنة بنسبة 25% تم تأتي من [20] سنة فما فوق بنسبة 17.5%.

ومن هنا يمكن القول أن معظم العاملين في المؤسسة ذوي خبرة لبائس بها في مجال عملهم، وهذا ما يدل على أن خبرة العاملين تساهم على سهولة الاتصال التنظيمي وسيره بصفة جيدة، مما قد يساهم في إحساسهم بمكانتهم ووجودهم في المنظمة وبالتالي يتحقق الاتصال وتحقق جودة الحياة الوظيفي.

2 عرض وتحليل المحور الثاني: دور الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (07) يبين استشارت الرئيس في اتخاذ القرارات الإدارية.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| دائما | 22 | 55% |
| أحيانا | 10 | 25% |
| أبدا | 8 | 20% |
| المجموع | 40 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 55% من الأفراد المبحوثين أكدوا على أن الرئيس دائماً يمنحهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، في حين نسبة 25% من العمال أحياناً ما يمنحهم هذه الصلاحية وهذا راجع إلي طبيعة عملهم، أما النسبة التي تقدر 20% أكدت على أنها لم تمنح هذه الصلاحية لهم وهي النسبة الأقل، من هنا يمكننا القول أن نصف أفراد العينة يمنحهم الرئيس هذه الخاصية للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات النظر للعاملين مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الادارية.

منه نستنتج أن الرئيس يمنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية، فهي أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمده نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، وميزة هذا الأسلوب هي استناده إلى مبدأ اللامركزية أي توزيع السلطة وليس حصرها، كي يتسنى للعاملين التعبير بحرية عن مشاكلهم والسرعة في تسريع قدراتهم في العمل، وبالتالي تعتبر دلالة ايجابية على في المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى وجود اتصال تنظيمي وبدالك تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

وهذا ما نتفق فيه مع مدرسة الفكر الإسلامي: التي اعتبرت الشورى ركيزة الشريعة الإسلامية، ومن الأمور المهمة في أي تنظيم حيث ركزت على المشاركة في اتخاذ القرارات بين الرئيس المرؤوس، من خلال تبادل الأفكار وسماع مقترحاتهم لحل المشكلات، وهكذا تكون المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وسيلة لتحقيق الاتصال التنظيمي بين العمال والمدير وبهذا تحقق جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم (08) يوضح الوسائل الأكثر فاعلية في المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| التقارير | 10 | 25% |
| الاجتماعات | 26 | 65% |
| اللوحات | 0 | 0 |
| البريد الالكتروني | 0 | 0 |
| الهاتف | 4 | 10% |
| المجموع | 40 | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين أكدوا لنا أن الوسيلة الأكثر فاعلية هي الاجتماعات بنسبة 65%، ثم تليها التقارير بنسبة 25%، ثم تليها الهاتف بنسبة 10% وهي اقل نسبة.

يتضح لنا من خلال النسب التي تحصلنا عليها أن الاجتماعات هي أكثر الوسائل فاعلية في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا راجع إلي سهولة تبادل الآراء والأفكار مباشرة ووجه لوجه بين الرؤساء والمرؤوسين من اجل إعطاء اقتراحاتهم وفتح مجال لنقاش والتحاور وبذلك إحساس الفرد بمكانته في المؤسسة.

الجدول رقم(09) يوضح نمط الاتصال الأكثر انتشارا في المؤسسة.

| الاحتمالات | التكرار | الفئات |
|----------------------|---------|--------|
| من الأعلى إلى الأسفل | 18 | 45% |
| من الأسفل إلى الأعلى | 9 | 22.5% |
| من نفس المستوى | 13 | 32.5% |
| المجموع | 40% | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين يرون أن الاتصال النازل(من الأعلى إلى الأسفل) هو الأكثر انتشارا في المؤسسة بنسبة 45% وهذا راجع إلي سيطرة الإدارة العليا على الدنيا، أي إعطاء تنفيذ الأوامر دون مناقشة، ثم تليها نسبة 32.5% من يرون أن الاتصال الأفقي(من نفس المستوى) هو الأكثر فعالية في المؤسسة وهذا يدل على روح التعاون بين الأقسام والمستويات الإدارية، تم يأتي في الأخير حسب رأيهم الاتصال الصاعد(من الأسفل إلي الأعلى) بنسبة 22.5%، وهذا ما يسمى بالاتصال التنظيمي الرسمي الذي يتم عن طريق خطوط السلطة وبصفة رسمية داخل المنظمة التي ترتبط أجزائها كافة ببعضها البعض

تري مدرسة الإدارة العلمية: أن لاتصال يتمثل في التعليمات والتوجيهات التي تقدمها الإدارة للعاملين فيما يخص العمل، ومن هنا يتضح أن تايلور اعتمد على التنظيم الرسمي في العمل، كل شيء محدد ومنظم في إطار القوانين الخاصة بالمؤسسة. ولا يمكن للعاملين تجاوزها وما عليهم إلا التنفيذ وليس لهم الحرية في الابتكار والإبداع، أو حتى عرض اقتراحاتهم حول العمل، كما أن اتصالاتهم بالإدارة يحدث إذا وجدوا صعوبات في تأدية المهام الموكلة إليهم فقط.

وحسب المدرسة البيروقراطية الكلاسيكية: التي ركزت أول أهمية كبيرة للاتصال الرسمي الذي يسرى بين خطوط السلطة الرسمية و أهملوا وجود نوع ثاني من الاتصال ألا وهو الاتصال التنظيمي الغير رسمي

الفصل الخامس:

عرض بيانات ونتائج الدراسة

الذي يعود على العاملين بالإيجاب من خلال شعورهم بالارتياح والطمأنينة و الرضا وذلك لتمكنهم على التغيير عن آراءهم بكل حرية.

جدول رقم (10) يوضح الأطراف الأكثر اتصالاً بك.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| اقل منك رتبة | 7 | 13.5% |
| أعلى منك رتبة | 19 | 36.5% |
| من نفس ربتك | 26 | 50% |
| المجموع | 52 | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا أن الاتصال رسمي السائد داخل المؤسسة هو الاتصال (من نفس ربتك) بنسبة 50%، تم تلبيها نسبة 36.5% الذين أجابوا أن الاتصال أعلى منك رتبة) هو الأكثر انتشاراً في المؤسسة، وأما نسبة 13.5% فهي نسبة الاتصال (اقل منك رتبة) في المؤسسة، أي هو الاتصال غير الرسمي الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون دون قواعد رسمية تنظيمية واضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة وصولها.

وهذا ما نتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية مايو: حيث دعت لضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبفضلها تتم الاتصالات التنظيمية بصفة سهلة وسلسة ومن ثم خلق مناخ تنظيمي جيد للعمال مما يساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (11) يوضح من اجل ماذا تتصل إدارة المؤسسة.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|---------------------------|---------|----------|
| المشاركة في موضوع ما | 9 | 16% |
| تقديم توجيهات عن العمل | 12 | 21.5% |
| إعلامكم بالقرارات الجديدة | 35 | 62.5% |
| المجموع | 56 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 62.5% أي أغلبية العمال المبحوثين أكدوا لنا أن الإدارة تتصل بهم من أجل إعلامهم بالقرارات الجديدة وحسب، ثم تليها نسبة 21% من عمال المؤسسة التي تتصل بهم من أجل توجيهات عن العمال، ونسبة 16% منهم من تتصل بهم من أجل المشاركة في موضوع ما وهذا راجع إلى طبيعة منصبهم.

وهذا ما نتفق مع نظرية X: أن التفاعل والعلاقة بين المدير والعامل تكون ضئيلة بحيث تتم عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا، ولا تتم مشاركة جميع العاملين فيها.

جدول رقم (12) يبين الاتصال في المؤسسة هل يوفر المعلومات الكافية للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة (%) |
|------------|---------|------------|
| نعم | 29 | 72.5% |
| لا | 11 | 27.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أعلاه، إن الاتصال في المؤسسة يوفر المعلومات الكافية للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية 72%، في حين نسبة 27.5% من المبحوثين لا يوفر لهم الاتصال التنظيمي المعلومات الكافية للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة يتوفر فيها الاتصال التنظيمي الناجح الذي يحقق جودة الحياة الوظيفية.

وما نتفق فيه مع مدرسة الإدارة اليابانية لوليام اوتشي: تعتبر الإدارة اليابانية من المدارس الحديثة التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المساهمة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف ووضع القرارات للحصول على النتائج المتوقعة للإدارة العليا والوسطى والإدارة الدنيا.

جدول رقم (13) يوضح ما إذا كان الاتصال الرسمي يضمن الاتفاق على الأهداف المشتركة بين العمال والإدارة العليا.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة (%) |
|------------|---------|------------|
| نعم | 30 | 75% |
| لا | 10 | 25% |
| المجموع | 40 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% من العمال أكدوا أن أهدافهم تتفق مع أهداف الإدارة العليا ونسبة 25% من العمال لا تتفق أهدافهم مع أهداف الإدارة العليا، وبالتالي إذا اتفقت أهداف المؤسسة مع أهداف العمال انعكس بشكل ايجابي على المؤسسة بزيادة الإنتاج، وبذلك تحقق جودة الحياة الوظيفية.

وهذا ما يتفق فيه مع عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية: في توجيه سبل التوافق بين أهداف المؤسسة والعمال وموازنة بينهم، وذلك من خلال إحساس العمال بان المؤسسة تعمل وتسعى لتحقيق أهدافه وطموحاتها ما يؤدي إلى تحقيق الاتصال التنظيمي وبذلك جودة الحياة الوظيفية.

وهذا ما نتفق فيه مع نظرية Z وليام أوشي: من خلال تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها مما يخلق اتصال وثيقا بين الإدارة والعمال، والاعتماد على حلقات الجودة لتحليل المشاكل وتقديم الحلول للإدارة الاهتمام بجودة ونوعية المعلومات التي تحملها التعليمات والتقارير والأهداف التي يرجى تحقيقها بغض النظر عن مسارها التوجيهي فالاتصال حسب هذه النظرية هو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من العاملين كمشاركين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

جدول رقم (14) يبين هل يوجد للاتصال الرسمي في مؤسستك معيقات بين العمال والإدارة.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة (%) |
|------------|---------|------------|
| نعم | 4 | 11% |
| لا | 33 | 89% |
| المجموع | 37 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 89% من العمال لا يواجهون معيقات في الاتصال بين الإدارة والعمال، ونسبة 11% من العمال تواجههم معيقات وهذا راجع إلى طبيعة العمل ورتبتهم.

نستنتج من خلال النسب التي تحصلنا عليها، أن اغلب المبحوثين لا تواجههم معيقات في الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة، وهذا ما يمكن أن يزيد من أدائهم وأعمالهم، التي تؤدي للوصول إلى أهدافهم الشخصية والأهداف العامة للمؤسسة.

3 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (15) يوضح علاقات مع زملاء هل تشعره بالاستقرار داخل بيئة العمل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة (%) |
|------------|---------|------------|
| نعم | 33 | 82.5% |
| لا | 7 | 17.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالاستقرار في علاقتهم مع زملائهم داخل بيئة العمل نسبة 82.5%، ونسبة 17.5% منهم لا يشعرون بالاستقرار مع زملائهم داخل بيئة العمل. بالتالي فان العامل يشعر بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل، ورفع درجة الطمأنينة لديه على مستقبله الوظيفي، مما يرفع معنوياته وينعكس إيجاباً على أدائه، وهذا ما يؤدي إلي جعل بيئة العمل مصدر جذب

للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى وهذا ما نتفق فيه مع احد أبعاد جودة الحياة الوظيفية ألا وهو الاستقرار والأمن الوظيفي : ويقصد به بقاء الفرد الموظف في نفس المنظمة دون انتقاص من التقدمية، أو الأجر، أو حقوق المعاش، مما له اثر ايجابي على الإنتاجية، فهو محدد لهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي، ويعتبر الاستقرار والأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، إذ تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مما كان لها كبر الأثر على إبداعه أو إنتاجيته.

فحسب نظرية العلاقات الإنسانية ترى أن: الحالة المعنوية، لها أثر على الجماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل بالتالي على إنتاجيتهم، وتحقق الجودة الوظيفية.

جدول رقم (16) يبين مساهمة الاتصال التنظيمي غير الرسمي في توليد الشعور بالراحة في المؤسسة.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة (%) |
|------------|---------|------------|
| نعم | 30 | 75% |
| لا | 10 | 25% |
| المجموع | 40 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه تبيننا لنا أن نسبة 75% من المبحوثين أجابوا بنعم يساهم الاتصال التنظيمي الغير رسمي في توليد الشعور بالراحة النفسية، ثم 25% منهم أجابوا لا وهذا راجع إلى طبيعة الإنسان الاجتماعية التي تجعله يقوم بالإنتاج والتأقلم بصفة كبير إذا كان مرتاح مع زملاءه، حيث يشعر بالانتماء إلي تلك المؤسسة وتسهل عملية الاتصال الرسمي إذا نجح الاتصال غير الرسمي.

حسب مدرسة العلاقات الإنسانية لجودة الحياة الوظيفية التون مايو: أكدت على جوانب العلاقات الإنسانية وان هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية وترى أن العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية واهم عناصر الإنتاج. واهتمت باستخدام الحوافز المعنوية وبالعلاقات غير الرسمية ونوع القيادة والحوافز غير مادية والمعاملة الحسنة للموارد البشرية والرضا الوظيفي.

جدول رقم (17) يوضح مساهمة الاتصالات الشخصية في توحيد عضوية الأفراد داخل بيئة العمل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة (%) |
|------------|---------|------------|
| نعم | 28 | 70% |
| لا | 12 | 30% |
| المجموع | 40 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 70% من العمال المبحوثين يرون أن الاتصالات الشخصية تساهم في توحيد عضوية الأفراد داخل بيئة العمل ونسبة 30% من المبحوثين يرون الاتصالات الشخصية لا تساهم في توحيد عضوية الأفراد داخل بيئة العمل.

فطاقات الفرد الكامنة تنطلق عبر العمل الجماعي من خلال العلاقة مع الآخرين، ويستطيع الفرد أن يبذل ويبتكر ويشعر بالانتماء إلى المؤسسة بصفة كبيرة من خلال الاتصالات الشخصية مع زملائه.

جدول رقم (18) يوضح مساهمة الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في تعزيز الأمن النفسي لدى العامل.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة (%) |
|------------|---------|------------|
| نعم | 30 | 75% |
| لا | 10 | 25% |
| المجموع | 40 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% من المبحوثين أكدوا أن الاتصالات التنظيمية غير الرسمية تساهم في تعزيز الأمن النفسي لدى العامل، أما نسبة 25% منهم لم يؤكدوا ذلك، وبالتالي إحساس العامل بالراحة النفسية حين على علاقة جيدة مع زملائه في العمل يشعر وكأنه جزء من تلك المؤسسة وهذا ما يجعله يؤدي عمله في ظروف جد مريحة وملائمة بشكل ممتاز وهذا ما يحقق لنا جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (19) يوضح في ماذا تساهم الاتصالات الغير رسمية.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|----------------------|---------|----------|
| الاستقرار الوظيفي | 8 | 15% |
| الابتعاد عن النزاعات | 23 | 42.5% |
| تعزيز علاقات العمال | 23 | 42.5% |
| المجموع | 54 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتصالات الغير الرسمية تساهم في الابتعاد عن النزاعات وتعزيز علاقات العمل وذلك بنسبة 42.5% لكل واحد منهما، في حين يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال بنسبة 15%، وبالتالي فان الدور الأساسي للاتصالات الغير رسمية بالنسبة للعمال هو عدم وقوع صراع بين العمال من جل سير عملية الإنتاج بصفة جيدة وسهولة تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

ويسهم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في خلق وحدة المفهوم و الهدف و رفع الروح المعنوية مما يؤدي إلي زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية و تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة و العاملين، يعمل على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها و سياستها و قراراتها حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع القوى كسب تأثيرها وتشجيعها.

جدول رقم (20) يبين أن الاتصالات الغير الرسمية توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم | 25 | 62.5% |
| لا | 15 | 37.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن نسبة 65.5% من أفراد العينة أجابوا أن الاتصال التنظيمي الغير رسمي يحقق توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، ونسبة 37.5% أجابوا لا.

وهذا ما نتفق فيه مع أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية ألا وهو: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للعامل والوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلا من أصحاب العمل والعاملين على حد سواء، وتحتاج إلى تبين استراتيجيات مميزة، وتوجب على المؤسسة أن تحقق هذا التوازن إذا أرادت تعزيز الأداء وإنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (21) يبين الاتصالات الشخصية تشجعك على العمل أكثر.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| دائماً | 26 | 65% |
| أحياناً | 11 | 27.5% |
| أبداً | 3 | 7.5% |
| الجموع | 40 | 100% |

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من المبحوثين تشجعهم الاتصالات الشخصية على العمل ونسبة 27% أحياناً ما تشجعهم الاتصالات الشخصية على العمل أكثر، ونسبة 7.5% أجابوا أبداً وهذا ما وضحته أهمية الاتصال التنظيمي: حيث أنها تحقيق التنسيق في العمل ويحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظراً للعاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة:

1. نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؟

من خلال نتائج الجداول الخاصة بالتساؤل أعلاه توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الاتصال التنظيمي الرسمي دور في تحقيق جودة الحياة الوظيفية وهذا ما أكدته النتائج التالية:

❖ تبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن مدير مؤسسة الصيانة _سونطراك_ بسكرة يستشير العمال في اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 55%.

❖ تبين أن أغلبية المبحوثين أكدوا لنا أن الوسيلة الأكثر فاعلية هي الاجتماعات بنسبة 65%.

- ❖ اتضح أن معظم أفراد العينة يرون أن الاتصال النازل هو الأكثر انتشاراً في ظل المؤسسة بنسبة 45% وهذا راجع إلي سيطرت الإدارة العليا على الدنيا.
- ❖ يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة أكدوا لنا أن نوع اتصال رسمي المسجد داخل المؤسسة هو الاتصال الأفقي أي من نفس المستوى بنسبة 50%.
- ❖ نبين أن معظم المبحوثين صرحوا لنا أن الإدارة تتصل بهم من اجل إعلامهم بالقرارات الجديدة وحسب نسبة 62.5%.
- ❖ تبين أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الاتصال في المؤسسة يوفر المعلومات الكافية للمساهمة في اتخاذ القرارات بنسبة 72.5%.
- ❖ تبين أن أغلبية أفراد العينة يضمن لهم الاتصال التنظيمي الرسمي الاتفاق على الأهداف المشتركة بين العمال والإدارة العليا بنسبة 75%.
- ❖ تبين أن أغلبية المبحوثين يروى أن ليس هناك معوقات للاتصال الرسمي بين العمال والإدارة بنسبة 89%.

2. نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؟

- من خلال النتائج الجداول الخاصة بالتساؤل الفرعي الثاني توصلنا إلى نتيجة مفادها أن للاتصال التنظيمي الغير رسمي دور في تحقيق جودة الحياة الوظيفية وهذا ما أكدته النتائج التالية:
- ❖ تبين أن معظم أفراد العينة صرحوا بان علاقاتهم مع زملائهم تشعرهم بالاستقرار داخل بيئة العمل بنسبة 82.5%
 - ❖ تأكد بأن أفراد العينة المبحوثة صرحوا ب مساهمة الاتصال التنظيمي الغير رسمي في توليد الشعور بالراحة النفسية نسبة 75%.
 - ❖ وضح لنا أن الاتصالات الشخصية تساهم في توحيد عضوية الأفراد داخل بيئة العمل بنسبة 70%.
 - ❖ تبين من خلال المبحوثين أن الاتصالات التنظيمية غير الرسمية تساهم في تعزيز الأمن النفسي لدى العامل بنسبة 75%.
 - ❖ من خلال مبحوثين تأكد لنا أن الاتصال الغير رسمي يساهم في تحقيق الابتعاد عن النزاعات وتعزيز علاقات العمال معا بنسبة 42.5%.

❖ تبين لنا من خلال المبحوثين أنهم يروا أن الاتصالات الرسمية توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية بنسبة 62.5%.

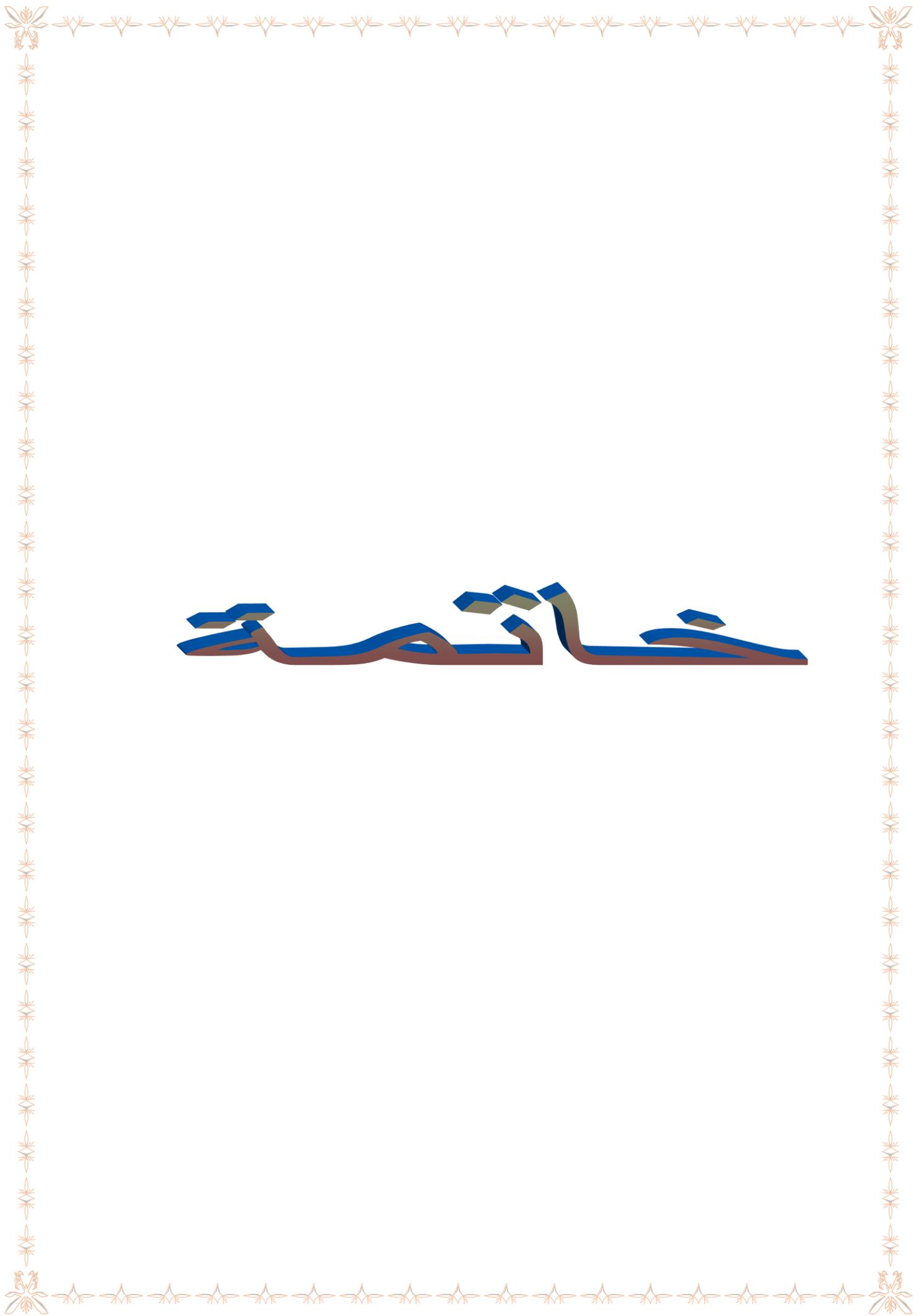
❖ يتضح أن الاتصالات الشخصية تشجع على العمل أكثر بنسبة 65% .

ثالثاً: النتيجة العامة:

سعت هذه الدراسة لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، بمديرية الصيانة_ سونطراك_ بسكرة وذلك عن طريق بعدي التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات، والأمن الوظيفي استناداً على النتائج المتحصل عليها في التساؤلات الفرعية المستمدة من التساؤل الرئيسي توصلنا إلي:
أن للاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي دور في تحقق جودة الحياة الوظيفية وذلك، من خلال بعديها المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية والأمن الوظيفي.

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بتحليل واقع مؤسسة الصيانة _سونطراك_ بسكرة، اعتمادا على الاستمارة التي تم الإجابة على التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية والتي شملت الاتصال التنظيمي لرسمي وغير الرسمي، ودورهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال بعديها المشاركة في اتخاذ القرارات والأمن الوظيفي وتوصلنا إلى نتيجة مفادها إن للاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.



خاتمة:

عالجت هذه الدراسة من خلال شقيها النظري والتطبيقي موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، لما له من أهمية كبيرة في البحث السوسولوجي، ولدوره الفعال داخل المنظمة، كونه يخلق نوع من المرونة وسلاسة في التسيير الجيد للمهام وتوفير الجو الملائم والارتياح النفسي لدى مختلف العمال من خلال تنظيم هيكل مناسب ووجود علاقات بينهم ، وهذا ما لمسناه ميدانيا، حيث يمكننا القول أن نجاح العملية الاتصال داخل المؤسسة ليس مقتصرًا على الإدارة فقط وإنما هي مسؤولية الجميع، فالهدف الرئيسي من الاتصال هو إحداث تفاعل وتناسق بين أعضاء المؤسسة وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم .

وقد كشفت الدراسة من خلال إطارها الميداني، وبعد التحليل الكمي والنوعي لمؤشرات الدراسة التي تمت صياغتها في شكل أسئلة في الاستمارة، تبين لنا من خلال تلك التحليلات بأن الاتصال التنظيمي يسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بمديرية الصيانة سونطراك بسكرة، وذلك من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية وتحديدًا تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار والأمن الوظيفي للعامل، فكلما كانت الاتصالات واضحة داخل المؤسسة كلما زاد توفر جودة الحياة الوظيفية، وتدفق المعلومات بطريقة سريعة وغير رسمية تساهم في تحقيق الأمن الوظيفي، فالالاتصال الفعال لا يؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط بل يؤدي أيضا إلى زيادة جودة الحياة الوظيفية لدى عمال المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. احمد بدوي. (1985). معجم المصطلحات للأعلام. القاهرة، مصر: دار الكتاب المصري.
2. احمد محمد حمدان الحجاج. (2020). اثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
3. احمدتي بوبكر نعرورة. (2021). اثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية الاقتصادية للإدارة، 15 (1)، صفحة 119_101.
4. اسماء ب. م. (2021). جودة الحياة الوظيفية في العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، تيزي وزو :ميلود معمرى.
- 5.الدمراش احمد محمد. (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. نصر: الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6.الراشد م. ب. (2011). ادارة الجودة الشاملة .مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.(2) 17
- 7.الرب س. م. (2009). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،مصر :دار النهضة العربية .
- 8.الرميدي ب. س ،،رضا م. ا. (2020). اثر جودة الحياة الوظيفية على اداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية .مجلة الكلية السياحة والفنادق. 3. (1) , 4 ,
- 9.برقية سهيلة. (2016). اساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 7 (24).
10. بسام سمير الرميد، و محمود ابو زيد محمد رضا. (بلا تاريخ). اثر جودة الحياة الوظيفية على اداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق .
11. بشار حزي. (2020). الاتصال التنظيمي . من منشورات الجامعة ، صفحة 19.
12. بلال خلف السكارنة. (2015). مهارات الاتصال (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الميرة للنشر والتوزيع.

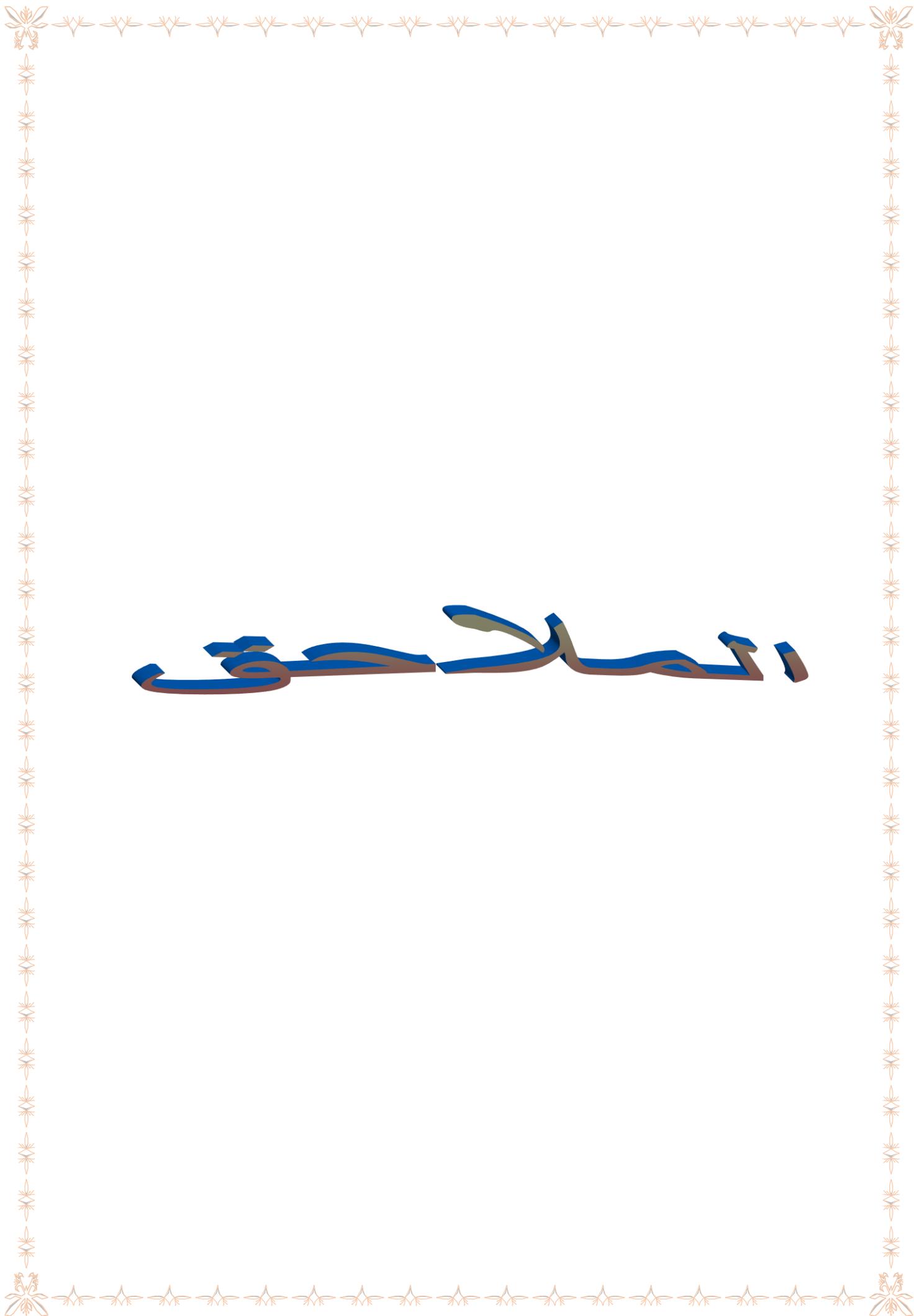
13. بن خالد عبد الكريم، و مباركى بوحفص. (2015). فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 2015 (20)، صفحة 117_129.
14. بن زاوي ابراهيم. (2018). واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم النسانية والاجتماعية ، باتنة: الحاج لخضر .
15. بوزيد سليمة. (2020). جودة الحياة الوظيفية كاساس للتغيير التنظيمي. مجلة افاق علمية، 12 (5)صفحة 182_200.
16. بوزيد فيروز، و يعلى فروق. (2021). اثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 16 (4).
17. تغريد بنت حمد الهداب، و عبد المالك بن طاهر المخلافي. (2020). اثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراف الوظيفي. مجلة العربية للادارة، 40 (3)، صفحة 239.
18. جرمان اميرة. (2013). الاتصال التنظيمي وعلاقته باداء عمال المؤسسة الاقتصادية(مذكرة ماجستير). كاية الالعلوم الاقتصادية وعلوم التسير ، الجزائر: العربي بالمهيدي.
19. جلال الدين بوعطيط. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسنطينة: منتوري محمد.
20. حكيم خلفاوي، خالد خالفي، و لمياء بن ززع. (2022). الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار. مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 3 (1)، صفحة 27.
21. حكيمة جاب الله. (2020_2019). مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم. مطبوعة جامعية الصفحة1-105.
22. حمادي منيرة. (2019). الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الاداري والتنظيمي. مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، 1 (1)، صفحة 46.
23. دناقة احمد. (2022). محاضرات في النظريات التنظيم (الإصدار 1). الاغواط، الجزائر: اصدرات مخبر البحث والدرسات في قضايا الانسان والمجتمع افلو الاغواط الجزائر.

24. رافدة الحريري. (2011). الجودة الشاملة في مناهج وطرق التدريس.
25. رجب الطاهر، و مسعود الختروشي. (2017). اهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات اللبية. مجلة كلية الادب، 24 (4)، صفحة 337.
26. زويتي سارة. (2017). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع الاردن.
27. سحر عبد الحفيظ، و موسى الشوابكة. (2022). تعريف التنظيم الاداري واهميته في المؤسسات. المجلة العربية للنشر العلمي، 7 (50)، صفحة 1472.
28. سلطان م. م. (2020). جودة حياة العمل واثرها في تقييم اداء العاملين(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، العراق:كلية الحدباء الجامعة.
29. سمر سعيد البياري. (2018). جودة الحياة الوظيفية واثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية(مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غرة: الجامعة الاسلامية.
30. شراف عقون، و لقمان بوخدوني. (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري. 5 (2)، صفحة 78_94.
31. شنافي نوال. (2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 5 (1)، صفحة 196_206.
32. صباح اسابع. (2007). التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسنطينة : محمد منتوري.
33. طبيش ملود. (2010_2011). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.(رسالة مجستير) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ورقلة: قاصدي مباح.
34. عامر رجب ذياب، و حيدر سلطان داود بصير خلف عل. (2018). انماط القيادة الادارية واثرها على جودة الحياة الوظيفية. مجلة العلوم الادارية العراقية، 2 (1)، صفحة 189_207.
35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. النمسورة.

36. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). جودة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية (2)، صفحة 200_235.
37. عبد الوهاب سعادة. (2018). اثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسة والعلاقات الدولية ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
38. عبيدة صبطي، و عادل قايد. (2016). محاضرات في علم النفس الاجتماعي للعمل. الجزائر: دار علي بن زيد للطباعة والنشر .
39. عدون ناصر دادي. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
40. علي حامد، و هارون حامد. (2020). معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال دراسة وصفية تحليلية. مجلة الادب والفنون والاعلام، 5 (9)، صفحة 67_68.
41. عمر مصطفى علي عثمان. (2016). مدى تطبيق مبادئ الادارة لهنري فايولور. مجلة التنمية والاقتصاد التبيقي (4)، صفحة 11_28.
42. عموري فادية، و العباسي رمزي. (2019). اثر حودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالادارة العليا. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 4 (2)، صفحة 121_134.
43. غليط شافية. (2021). مفهوم جودة الحياة المهنية لدي العامل الجزائري. مجلة دراسات انسانية واجتماعية، 10 (01)، صفحة 143_156.
44. فاطمة بدر. (2020). اساسيات الادارة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، صفحة 69.
45. فاطمة دريدي، و امال زرقاوي. (2021). نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الاداري المعاصر. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 7 (2)، صفحة 129_142.
46. فتيحة حبشي. (2007). ادارة الجودة الكاملة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فسنطينة: منتوري محمد.

47. فتيحة محمد اممر. (2021). الاتصال غير الرسمي واثره في صناعة القرارات بالمنظمة الخدماتية. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، 8 (2)، صفحة 15_35.
48. فوطمية محمد. (2015). التوجهات النظرية لجودة الحياة. مجلة الحوار الثقافي، 4 (2)، صفحة 12.
49. قادري محمد. (2010_2009). الاتصال التنظيمي الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تلمسان: ابي بكر بالقائد.
50. قهيري ف. (2019). اثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة: زيان عاشور.
51. لبسيس، ع.، خطاش، ر. (2018). واقع تطبيق الممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. (35) صفحة 135_152.
52. محمد عاطف الحمال. (2019). جودة حياة العمل والمسار الوظيفي . مصر .
53. محمد منير حجاب. (2007). اتصال الفعال للعلاقات العامة (الإصدار 1). القاهرة، مصر : دار الفجر للنشر وتوزيع.
54. مغنوس دنيازاد، و عقون شراف. (2021). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية. مجلة جديد الاقتصادية، 16 (1)، صفحة 265_291.
55. منسول، و اسماعيل بن ملوكة. (2018). جودة الحياة الوظيفية رؤيا استراتيجية لتحسين الاداء الوظيفي بالمنظمات. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، 4 (8)، صفحة 15.
56. موسى خليل. (2005). الادارة المعاصرة (الإصدار 1). بدون بلد النشر: المؤسسة الجامعية للدراسات.
57. ناسلية رباحي. (2020_2019). دوافع استخدام الشباب الجزائري لشبكات التواصل الاجتماعي. (دكتوراه). كلية علوم الاعلام والاتصال ، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

58. نصيرة سمارة. (2016_2017). علاقة الحاجات بالاداء الوظيفي : تطبيق نظرية ماسلو على واقع الموظفين الجزائريين. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، 05 (32).الصفحة284_313).
59. نوال بوضياف. (2020). جودة الحياة الوظيفية ومدى اسهاماتها في تحسين الاداء الوظيفي والانتاجية في المنظمات. مجلة القبلي للدراسات النفسية والاجتماعية (9)، صفحة 94_109.
60. هاشم عيسى عبد الرحمان ابوحמיד. (2020). اثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى بغزة(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والادارية، فلسطين: جامعة الاقصى.
- 61.
62. هوارى العابد. (2014) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية. في جامعة محمد خيضر بسكرة. (رسالة ماجستير). كلية العلوم السياسية فسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية. بسكرة.



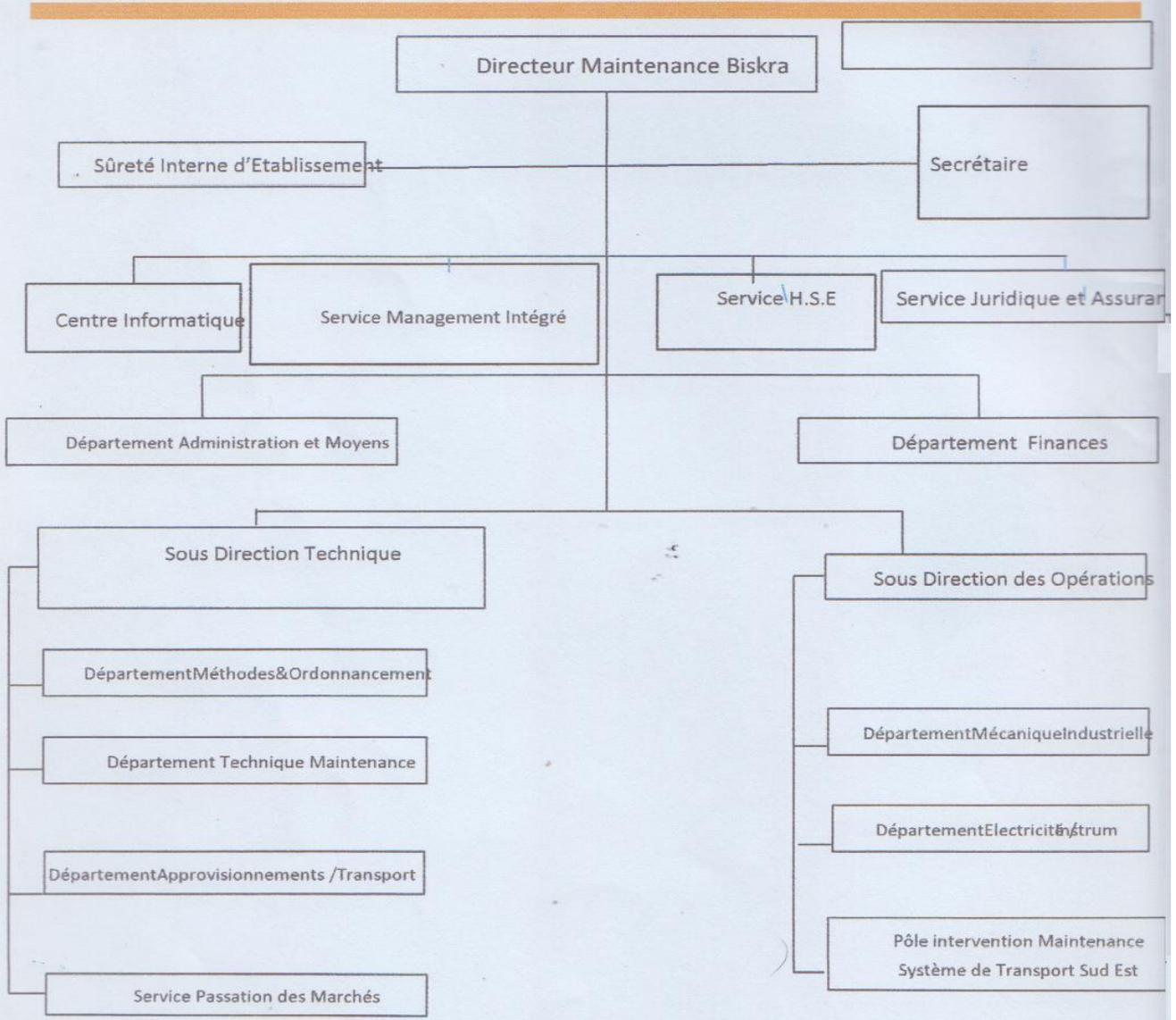
الحق

الملاحق

| العنوان | رقم الملاحق |
|---|-------------|
| الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة -سونطراك_ بسكرة | 1 |
| الاستمارة قبل التحكيم | 2 |
| قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة | 3 |
| الاستمارة بعد التحكيم | 4 |

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

Organigramme de la Direction Maintenance Biskra



Organigramme de la Direction Maintenance Biskra

الملحق رقم 02: الاستمارة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تخصص علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تنظيم وعمل

قسم العلوم الاجتماعية

استبانة بحث بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية

لراسة ميدانية بمدروية الصيانة_ سوناظاك_ بسكرة

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. بوعلى نصيرة

هنيدة علوي

السنة الدراسية: 2023/2022

السلام عليكم

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين وذلك في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان .

لذا نتمنى منكم التعاون معنا في الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. السن :

2. عدد سنوات الخدمة:

3. الأقدمية:

4. المحور الثاني: دور الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق جودة الحياة

الوظيفية.

5. هل يستشيرك رئيسك في اتخاذ القرارات الإدارية؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

6. ما هي الوسائل التي تجدها أكثر فاعلية في المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة؟

التقارير الاجتماعات اللوحات الإعلامية البريد الإلكتروني الهاتف

7. ما نمط الاتصال الأكثر انتشارا في مؤسستك؟

من الأعلى إلى الأسفل من الأسفل إلى الأعلى من نفس المستوى

8. ما هي الأطراف الأكثر اتصالا بك؟

اقل منك رتبة أعلى منك رتبة من نفس رتبتك

9. هل تتصل بكم إدارة المؤسسة من اجل :

قائمة الملاحق

المشاركة في موضوع ما تقديم توجيهات عن العمل إعلامكم بالقرارات الجديدة

10. هل ترى بان الاتصال في مؤسستك يوفر المعلومات الكافية للمساهمة في اتخاذ القرارات الادارية؟

دائما غالبا نادرا أبدا

11. حسب رأيك هل الاتصال الرسمي يضمن الاتفاق على الأهداف المشتركة بين العمال والإدارة العليا

دائما غالبا نادرا أبدا

12. حسب رأيك هل يوجه الاتصال الرسمي في مؤسستك معيقات بين العمال والإدارة؟

دائما غالبا نادرا أبدا

ما هي هذه المعوقات

المحور الثالث: دور الاتصال التنظيمي الغير رسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

13. هل علاقاتك مع زملائك تشعر بالاستقرار داخل بيئة العمل؟

دائما أحيانا أبدا

14. هل يساهم الاتصال التنظيمي الغير الرسمي في توليد الشعور بالراحة في المؤسسة؟

دائما غالبا نادرا أبدا

15. هل تساهم الاتصالات الشخصية في توحيد عضوية الأفراد داخل بيئة العمل؟

دائما غالبا نادرا أبدا

إذا كانت إجابتك ب نعم فيما تتمثل صورة وأشكال هذه العضوية

.....

16. هل تساهم الاتصالات التنظيمية الغير رسمية في تعزيز الأمن النفسي لدى العامل ؟

دائما غالبا نادرا أبدا

17. حسب رأيك الاتصال الغير رسمي يساهم في تحقيق ؟

قائمة الملاحق

تعزيز علاقات العمل الابتعاد عن النزاعات الاستقرار الوظيفي

التناسق بين الموظفين والمشرفين

18. هل ترى أن الاتصالات الغير رسمية توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية؟

دائما غالبا نادرا أبدا

19. هل الاتصالات الشخصية تشجعك على العمل أكثر؟

دائما أحيانا أبدا

وشكرا على تعاونكم معنا

الملاحق رقم: 03 يمثل قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

| الرقم | الاسم وللقب | التخصص |
|-------|------------------|--------------|
| 1_ | د. بشقة سميرة | علم الاجتماع |
| 2_ | أ.د. عصمان بوبكر | علم الاجتماع |
| 3_ | د. منسول الصالح | علم الاجتماع |

الملحق رقم 03: الاستمارة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تخصص علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تنظيم وعمل

قسم العلوم الاجتماعية

استبانة بحث بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية

رواسة ميدانية بمديرية الصيانة_ سوناطراك_ بسكرة

إشراف الأستاذة:

د. بويعلی نصيرة

إعداد الطالبة:

هنيدة علوي

السنة الدراسية: 2023/2022

السلام عليكم

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين وذلك في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان.

لذا نتمنى منكم التعاون معنا في الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 01 الجنس: أنثى: ذكر:
- 02 السن : من 25 سنة إلى 35 سنة من 36 سنة إلى 45 سنة من 46 سنة فما فوق
- 03 المستوى الإداري:
- 04 الأقدمين: من 5 سنوات إلى 10 من 11 سنوات إلى 20 سنوات من 21 سنة فما فوق

المحور الثاني: دور الاتصال التنظيمي الرسمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

- 05 هل يستشيرك رئيسك في اتخاذ القرارات الإدارية؟
دائما أحيانا أبدا
- 06 ما هي الوسائل التي تجدها أكثر فاعلية في المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة؟
التقارير الاجتماعات اللوحات الإعلامية البريد الإلكتروني الهاتف
- 07 ما نمط الاتصال الأكثر انتشارا في مؤسستك؟
من الأعلى إلى الأسفل من الأسفل إلى الأعلى من نفس المستوى
- 08 ما هي الأطراف الأكثر اتصالا بك؟
اقل منك رتبة أعلى منك رتبة من نفس رتبتك
- 09 هل تتصل بكم إدارة المؤسسة من اجل :

المشاركة في موضوع ما تقديم توجيهات عن العمل إعلامكم بالقرارات الجديدة

10 هل ترى بان الاتصال في مؤسستك يوفر المعلومات الكافية للمساهمة في اتخاذ القرارات الادارية؟

نعم لا

11 حسب رأيك هل الاتصال الرسمي يضمن الاتفاق على الأهداف المشتركة بين العمال والإدارة العليا

نعم لا

12 حسب رأيك هل يوجه الاتصال الرسمي في مؤسستك معيقات بين العمال والإدارة؟

نعم لا

13 المحور الثالث : دور الاتصال التنظيمي الغير رسمي في تحقيق جودة

الحياة الوظيفية.

14 هل علاقاتك مع زملائك تشعر بالاستقرار داخل بيئة العمل؟

نعم لا

15 هل يساهم الاتصال التنظيمي الغير الرسمي في توليد الشعور بالراحة في المؤسسة؟

نعم لا

16 هل تساهم الاتصالات الشخصية في توحيد عضوية الأفراد داخل بيئة العمل؟

نعم لا

17 هل تساهم الاتصالات التنظيمية الغير رسمية في تعزيز الأمن النفسي لدى العامل ؟

نعم لا

18 حسب رأيك الاتصال الغير رسمي يساهم في تحقيق ؟

الاستقرار الوظيفي الابتعاد عن النزاعات تعزيز علاقات العمل

19 هل ترى أن الاتصالات الغير رسمية توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية؟

لا

نعم

20 هل الاتصالات الشخصية تشجعك على العمل أكثر؟

أبدا

أحيانا

دائما

و شكرا على تعاونكم معنا

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER - BISKRA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES
Filière de sociologie



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - قطب شتمة
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة التخرج مستوى الماستر

اسم الأستاذ المشرف (ة): الدكتورة بويعلين نصيرة

و بعد الإطلاع على مذكرة الطالب (ة) / الطالبين :

- هليلية علسوجيا

-

الموسومة بـ: دور الاتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية
دراسة ميدانية بمدينة بسكرة

المقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيمي وعمل..... تأكدنا من توفر الشروط العلمية والمنهجية الموضوعية والشكلية، وأدنا له بإيداع المذكرة بصيغة PDF في قرص مضغوط (CD) على مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع.

بسكرة في: 11/06/2023

التوقيع:

ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): علوية دويبة الصفة: طالب، أستاذ، باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201451427 والصادرة بتاريخ: 2017.04.23
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم التطبيقية، قسم العلوم الرياضية، جامعة مكناس
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: دور التمثال التنظيري في تدوير جودة المياه
السوق البيضاء
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020.10.16

توقيع المعني (ة)