

دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة نظريّة-
The role of communication culture in promoting job satisfaction
- theoretical study -

ط.د بلمير سارة^{1*} ، أ.د سعدي وحيدة²

¹ مخبر دراسات و أبحاث في الاتصال جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، sara.belmir@univ-annaba.org
² مخبر دراسات و أبحاث في الاتصال جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، wahida.saadi@univ-annaba.dz

تاريخ الإستلام: 2021 / 05 / 12 تاريخ القبول: 2021 / 07 / 18 تاريخ النشر: 2021 / 07 / 20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، باعتبار هذه الأخيرة نسقا مفتوحا يتأثر بمختلف العناصر البيئية عبر العديد من الدعائم الاتصالية، والتي تضمن خلق ثقافة مشتركة بين العاملين وبناء صورة موحدة وإيجابية، باعتبار الثقافة الاتصالية أحد الركائز الأساسية المحددة لنجاح أو فشل المنظمات في بيئة سريعة التغير شديدة التنافس. لذلك فالمؤسسة ملزمة بتبني إستراتيجية مستدامة باستثمارها في العنصر البشري، من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم، من خلال ترسيخ مقومات الثقافة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة بغية مواكبة جملة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها من أجل تحقيق أهدافها و ضمان استمرارها. الكلمات المفتاحية: الاتصال؛ الثقافة؛ الثقافة الاتصالية؛ الرضا الوظيفي.

Abstract:

This study aims to identify the various variables that contribute to the formation of communication culture within the institution, as the latter is an open pattern influenced by various environmental elements through many communication pillars, which ensures the creation of a common culture among workers, and build a unified and positive image, as communication culture is one of the main pillars defined for the success or failure of organizations in a rapidly changing and highly competitive environment.

The foundation is therefore obliged to adopt a sustainable strategy by investing in the human element, by identifying the factors affecting their job satisfaction by establishing the foundation's communication cultural components to keep pace with the range of variables that affect and affect them to achieve their goals and ensure their continuity.

Keywords: Communication; Communication Culture; Culture; Job Satisfaction.

1. مقدمة وإشكالية:

لاغزو أن العالم اليوم يمر بعدة موجات من التغيرات والتطورات المتلاحقة والمتسارعة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والاقتصادية، والذي تعتبر فيه المؤسسة الركيزة الأساسية والعامل المؤثر في دفع عجلة النمو الاقتصادي وفي تقدم المجتمعات وأحد أهم معايير تصنيف الدول إلى متقدمة أو متخلفة في ظل العديد من التحديات والمعوقات على المستويين الداخلي والخارجي.

فالمؤسسة حاليا بحاجة لاكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، الأمر الذي يضعها في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزات تنافسية تضمن لها موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في ظل مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين .

إن امتلاك المؤسسة لميزات تنافسية مستجدة ليس بالأمر الهين لكي تضمن بقاءها في محيطها الذي أصبح يتميز بالكثير من التعقيد والتنوع، لذلك فهي بحاجة إلى بناء ثقافة اتصالية خاصة بها تكون مشتركة بين أفراد التنظيم، وبين المؤسسة و جماهيرها الخارجية ، لبناء صورة موحدة وإيجابية عنها من خلال الحاجة إلى الاتصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة من خلال الاحتفاظ بمجموع القيم والعادات التي نشأت وتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة.

تورث الثقافة الاتصالية للأجيال المتعاقبة يتطلب فهم مستمر للعنصر البشري، هذا الأخير الذي يعتبر كائنا متفردا بكل تعقيداته الشخصية واختلاف تركيبته النفسية، الاجتماعية، التاريخية وكذا درجته العلمية ومستواه الوظيفي وأهمية الدور الذي يشغله داخل التنظيم، يتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية المادية منها والمعنوية والشخصية والتي من شأنها التأثير على الاتجاهات التي يكونها اتجاه العمل، الإشراف، علاقته مع زملاء العمل، الأجور ، الحوافز والمكافآت، هذه الاتجاهات والتي يشار إليها بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

إذ يعتبر الرضا الوظيفي من أهم السلوكيات التنظيمية التي قام علماء النفس الصناعي بدراستها بداية مع تجارب هاوثورن لألتون مايو مرورا بفريدريك هرزبرغ (1959) الذي قام بدراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي على مجموعة من المهندسين والمحاسبين، وتوصل إلى نوعين من عوامل دافعة وأخرى وقائية والتي من شأنها التأثير على الرضا الوظيفي داخل المنظمة، وكذا دراسة لوبوي (1966) التي ركزت على المظهر الاجتماعي والمظهر التقني والمكانة المهنية للعاملين ومدى ارتباط هذه العناصر بالرضا الوظيفي، أما دراسة والكر وجست فقد ركزت على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

أجمعت معظم هذه الدراسات على ضرورة فهم السلوك الاتصالي لهؤلاء العاملين، من أجل فهم أعمق لاتجاهاتهم واحتياجاتهم و توقعاتهم التي تعتبر العناصر الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي لديهم، وكذا تقوية مشاعر الانتماء والولاء اتجاه المؤسسة، اتجاه الزملاء والعمل في حد ذاته، وهي قيم يتم ترسيخها وتبنيها من طرف العاملين من خلال ثقافة اتصالية قوية، هادفة و مدروسة من طرف المؤسسة التي تسعى إلى إرضاء جماهيرها الداخلية.

انطلاقاً مما سبق سنحاول تجسيد ما أشرنا إليه سابقاً، وذلك من خلال طرحنا لتساؤل الرئيسي الذي سيحدد لنا المسار العام لهذه الدراسة، والذي ارتأينا أن نطرحه بالصياغة التالية:

• ما هو دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي؟
وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة وهي كالتالي:

- ما هي المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة؟
- ما هي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة؟
- كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟

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

- تحديد أهم المتغيرات التي تساهم بشكل مباشر في تشكيل الثقافة الاتصالية باعتبار هذه الأخيرة هي نتاج لمتغيرات بيئية داخلية وخارجية.
- الكشف عن العوامل المؤثرة في تعزيز الرضا الوظيفي، مع إبراز مختلف الجوانب التي تتداخل مع بعضها البعض باعتبار أن موضوع الدراسة هو إرضاء الإنسان.
- تقديم إطار نظري علمي منظم من خلال دراسة الأهمية البالغة للثقافة الاتصالية و مساهمتها في تعزيز الرضا الوظيفي، بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للباحثين.

سيتم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه يرمي إلى وصف خصائص الظاهرة و متغيراتها المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى المؤسسة، فالمنهج الوصفي هو منهج علمي يقوم أساساً على وصف و تحليل الظاهرة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع و محاولة الوقوف على جزئياته و تفاصيله، و باعتبار أن دراستنا نظرية سنعتمد التحليل الكيفي كونه أقرب لوصف الظاهرة المدروسة حيث سنحاول تحليل و تفسير العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على هذا المنهج، من خلال تحليل و تفسير المعلومات و الإحصائيات التي سيتم جمعها عن طريق الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة حول الموضوع، و ربطها بمختلف الأبعاد و المؤشرات الضرورية التي تخدم الدراسة.

أولاً: تحديد مفاهيم الدراسة

1. تعريف الاتصال:

يرجع أصل كلمة اتصال "communication" إلى الكلمة اللاتينية "communis"، و معناها "common" أي "مشترك" أو "عام". حيث ورد تعريفه في قاموس المحيط و لسان العرب على أنها مشتقة من "وصل" و الذي يعني الصلة و بلوغ الغاية، فوصل الشيء وصولاً و توصل إليه أي انتهى إليه و يعني أيضاً المواصلات و البلاغ (دليو، 1998، ص 9).
لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الاتصال حيث عرفه كارل هوفلند على أنه: " العملية التي يقدم خلالها القوائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية)، لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبل الرسالة)" (رشتي، 1978، ص 50).

ويرى علماء النفس والاجتماع أن الاتصال بصفة إجمالية: " عملية تبادل للمعاني فيها طرفين مرسل و مستقبل، و التبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فإن وقع بين شخصين فإنهم يسمونه بالاتصال الفردي الشخصي وهو اتصال بدائي، وإن وقع بين مرسل و عدد كبير من الأشخاص فإنهم يسمونه بالاتصال الجماعي أو الجمعي أو الجماهيري وهو الاتصال المتطور" (إحدادن، 1993، ص 9).

تأسيساً على ما تقدم يمكن أن نعرف الاتصال على أنه عملية نقل و تبادل للأفكار و المعلومات بين فردين أو أكثر، بهدف تغيير السلوك و التأثير في اتجاهات الأفراد عن طريق قناة أو وسيلة اتصال تختلف باختلاف الموقف وقد تطور هذا المفهوم حالياً في ظل التطور الهائل الذي شهدته وسائله في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وتأثيرها على مفهوم التغذية الراجعة بشكل كبير.

2. تعريف الثقافة:

الثقافة لغة مستمدة من الفعل الثلاثي "ثقف" و تشير إلى ضبط النفس و سرعة التعلم و التهذيب . وقد عرفها تايلور بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن، الأخلاق، والقانون و العادات، أو أي قدرات أخرى ، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع". أما هوستفيد فعرفها على أنها: "مجموع الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى" (عدون، 2003، 106).

وفي تعريف لمالك بن نبي: " هي مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياته في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته" (سالم، 2006، ص 18). يمكننا أن نعرف الثقافة على أنها مجموع القيم، التقاليد، المعتقدات، الرموز و الطقوس، اللغة، والصفات المشتركة بين مجموعة من الأفراد، والتي ترمز لهوية الأفراد الثقافية، والتي تظهر من خلال سلوك الفرد و تعاملاته مع الآخرين.

3. تعريف الثقافة الاتصالية

هي مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية و غير رسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، و التي تترجم في مجموعة من العادات و القيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القنوات و الدعائم الاتصالية، والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، و الذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة و مشتركة للمؤسسة.

4. تعريف الرضا الوظيفي

الرضا لغة هو ضد السخط و ارتضاه رآه له أهلا، و رضي عنه بمعنى أحبه و أقبل عليه (ابن منظور، 1994، ص 323).

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

حيث يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "شعور داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالسعادة والارتياح لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته الوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام" (البلادي، 2009، ص 20).

وفي تعريف آخر له يعرف على أنه: "درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها ما يتعلق ببيئة العمل، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد. وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، و متناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه" (عبد الباقي، 2003، ص 231).

لقد تعددت المفاهيم المشابهة والتي يتم التعبير بها عن مفهوم الرضا الوظيفي كالاتجاه النفسي نحو العمل، الروح المعنوية، التوافق المهني أو الجاذبية للعمل، وكلها تصب في بوثقة واحدة والمتمثلة في محاولة فهم المشاعر النفسية للأفراد داخل التنظيم اتجاه العمل، هذه المشاعر التي قد تكون إيجابية معبرة عن رضا العاملين، مترجمة في الشعور بالانتماء والولاء اتجاه المؤسسة والتي تنعكس على أداء الأفراد داخلها، أو قد تكون مشاعر سلبية تعبر عن عدم الرضا والتي تستوجب فهمها ودراستها للوقوف على أسبابها ومعالجتها. لذلك يمكننا أن نعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من المشاعر النفسية والوجدانية الايجابية اتجاه العناصر المكونة للمؤسسة سواء كانت مادية كمكان العمل، الأجور والمكافئات، أو بشرية وتشمل العلاقات مع المشرفين وزملاء العمل، والتي تحقق له مجموعة من الإشباعات والتوقعات من هذا العمل.

ثانيا: المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة

يقصد بها مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية الثقافية، الرمزية، الإستراتيجية، الاجتماعية، والتنظيمية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والتي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المنظمة، والتي تنتج من خلال تفاعل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض بطريقة رسمية أو غير رسمية ضمن الأطر، والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة، والذي من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد من خلال تبنيه لبنية تنظيمية مستقرة، تخلق نمطا اتصاليا محددًا، والذي يؤثر على مدى إلزام العاملين بتنفيذ السياسات وقرارات المنظمة بشكل سلس وبالتالي تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها، ومن بين أهم هذه المتغيرات ما يلي:

1. المورد البشري

يقصد بالمورد البشري هم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تنتمي إلى المنظمة من رؤساء و مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، والتي تحكمهم مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاص بالمؤسسة، والذي يُستمد من ثقافة المؤسسين، أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة اتصالية، فقد ترفع بعض الشعارات وتبني قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات (حرارية، 2013، ص 183)، وتحاول تبني قنوات اتصالية تفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، وبتالي ترسيخ قيم ثقافة اتصالية مشتركة مرنة بين الرؤساء والمرؤوسين.

2. اللغة

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية، مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحوار اللغوي المعمول به (خليل، 2005، ص 44).

فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة اللفظية (اتصال شفوي، شخصي)، أو اللغة المكتوبة (اتصال رسمي) يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، باعتبار اللغة جزء من الثقافة و الثقافة تحدد هوية الأفراد، والتي يعبر عنها من خلال اللغة المستخدمة للتواصل بين أفراد التنظيم. فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم التي يجب مراعاتها في عملية الاتصال معهم.

و اللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط لفهم ثقافة الأفراد، وإنما تتعدى ذلك إلى اللغة غير المنطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد وهذا ما نجده في كتابات إدوارد هول والذي ركز على أهمية اللغة غير المنطوقة أو ما يعبر عنها باللغة الصامتة والتي تبرز في أشكال مختلفة، منها حركات الجسد من إيماءات وإشارات وهيئات، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى الخصائص الفردية لكل إنسان، أي المسافة الشخصية والفضاء الذي يحتاجه كل إنسان في تفاعله مع الآخرين، أو ما قد يظهر من خلال من مميزات كاللباس ومظاهر الزينة ، والتي تبرز تراث و ثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام.

3. الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة (عصفور، 2008، ص 69). حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي، والذي يحدد مدى مجال المركزية المتاح.

فتبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هرمي متدرج يترجم ثقافة اتصالية رسمية، تعتمد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة، ويكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، وبالتالي تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار، مع تضيق على الاتصالات الأفقية والمحورية بين أفراد التنظيم ، الأمر الذي يسمح بظهور الاتصالات غير رسمية. وبالتالي بروز ثقافات اتصالية فرعية داخل التنظيم والذي قد يخلق العديد من المشاكل داخل المؤسسة .

أما تبني المؤسسة لبنية عضوية أقل رسمية من حيث نمطها الاتصالي، وتميزها باللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال إشراك أفراد التنظيم في هذه العملية الأمر الذي يعكس ثقافة اتصالية مرنة داخل المؤسسة تقوم على أساس مبادئ التعاون وتأخذ في الحسبان أهمية العنصر البشري عن طريق تعبئة الإطارات وتقوية الاتصال وإشراك كل المستخدمين .

4. نمط القيادة

تعرف القيادة على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في التنظيم والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع والخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي والمحيط وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة هذا الحث والذي يتم عن طريق استخدام العديد من الأنماط الاتصالية المختلفة والتي تختلف باختلاف النمط القيادي المتبنى داخل التنظيم، بهدف تحقيق أكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.

حيث يعتبر نمط القيادة السائد في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمنظمة، ، فعلى سبيل المثال نمط القائد البيروقراطي يعتمد على الاتصالات العمودية فقط وكأنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل إلى الآخرين فقط، أما النمط القائد الديكتاتوري فهو يقوم باحتكار المعلومة ، الاتصال في اتجاه واحد في شكل أوامر هذا النوع من النمط القيادي يسمح بانتشار الإشاعات، في حين نجد نمط قائد الفريق يسمح بعلاقات اتصالية تفاعلية بين أفراد التنظيم مما يسمح بخلق ثقافة اتصالية تشاركيه داخل المؤسسة.

إن تبني التنظيم لنمط قيادي معين يساهم في بناء ثقافة اتصالية صلبة أو مرنة، تعكس تصرفات وسلوكيات القادة داخل التنظيم، إذ يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه (الشمري، 2020).

5. تكنولوجيا المعلومات والاتصال

حيث تشير بعض الدراسات أن هناك تأثيرا واضحا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الهياكل التنظيمية، التي تمثل: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، أي يوضح تقسيم العمل أفقيا، رأسيا والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال" (السمرائي، 2005، ص 79)، حيث يمكن للحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفعال فبإمكانه جمع الوحدات وخلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات ومصالحها، فلكثير من الأنشطة الإدارية من التقارب ما يسمح بإدماجها في نظام الحاسوب، هذا التقارب يمكن الموظفين من الاستفادة الكاملة من مجموع الأنشطة في مكان واحد، استنادا إلى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء واستحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة (حمود، الخرشة، 2007، ص 246).

إن استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من خلال تأهيل العقلية أصبح من المسائل الرئيسية، لتوطين فكرة إدخال وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ، بخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة إتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم، من خلال تدريب العاملين على استخدام قنوات وشبكات اتصالية حديثة، وكذا الاستخدام الجيد والواعي لها والذي يولد شعور لدى العاملين بالتميز والقدرة على مواكبة التطور وتعلم مهارات جديدة تمكن المؤسسة من مواكبة الأنساق الجديدة للمنافسة ومسايرة المؤسسات العالمية، حيث أصبحت هذه الأنساق تعتمد على الفرد باعتباره أحد أهم مزاياها التنافسية والتي تسعى إلى إرضائه من خلال الاهتمام بتوقعاته وأرائه واهتماماته حول مختلف التكنولوجيات الحديثة، حتى تضمن عدم وجود مقاومة من طرف الأفراد عند تبنيها لتكنولوجيات اتصالية حديثة، واعتماد لغة الحوار والتشاور وإشراك العاملين في عملية اتخاذ مثل هذه القرارات وكذا تبني مثل هذه الخطوات وترسيخها كجزء من ثقافة المؤسسة.

6. نشاط المؤسسة

يعرف نشاط المؤسسة بأنه: "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...." هذه المعرفة تمكنها من القيام بمهامها ، وكذا تضمن

للمؤسسة خصوصيتها ، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرتبة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة اتصالية محددة في المؤسسة، فرتابة العمل كالعمل ضمن سلسلة محددة (Taylorisme)، والذي يكون فيه الاتصال في اتجاه واحد وبمعزل عن الأفراد الآخرين، يؤدي إلى عدم إحساس الفرد بأهميته، والشعور بالملل ثم اللامبالاة لأن الفرد بطبيعته كائن اجتماعي يحتاج إلى التواصل مع أفراد المؤسسة الآخرين، أما العمل الذي يكون هناك فيه تنوع في المهام ومشاركة الآخرين (الفرق) يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ويمكنه التحكم فيه.

7. الطقوس الجماعية والاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية ، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" وذلك بهدف خلق ثقافة اتصالية قوية قادرة على نقل وتأمين مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة (سالم، 2006، ص 11).

هذا النوع من الطقوس يعتمد على الاتصال الشخصي بشكل مباشر يحقق للمؤسسة مجموعة من الأهداف أهمها التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة في هذه الأنشطة، وكذا تجمع هذه الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت، ونفس النشاط وفي مكان واحد .

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين، أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز ثقافتها الاتصالية من خلال التركيز على قيم معينة، وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة عن طريق الاتصالات غير رسمية، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم.

8. الرموز

هي عبارة عن إشارات مميزة مثل الشعارات واللوجو والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة ، كذلك تصميم فضاء المؤسسة يعكس ثقافتها الاتصالية ويعطي فكرة عن طبيعة العلاقات ونوع الاتصال الخاص بها على المستويين الداخلي والخارجي. فعلى سبيل المثال نجد مؤسسات عالمية على غرار مؤسسة google، والتي تعتمد مبدأ الشفافية في تصميمها لمقراتها من خلال استخدام الزجاج الشفاف للفصل بين مكاتبها، والتي تعبر عن مرونة الاتصال داخلها والذي يتم في كل الاتجاهات بين الرؤساء والمرؤوسين لدرجة عدم تمييز الفرق بينهما.

وهو نفس الشيء الذي اعتمدته شركة أديداس لصناعة الأحذية والملابس الرياضية حيث قامت بالانتقال مؤخراً إلى مقرها الرئيسي الجديد في ألمانيا. هذا المبنى الجديد والذي يعتبر تحفة معمارية فريدة، والذي قامت بتصميمه وتنفيذه شركتي KINZO و kadawittfelr الألمانية.

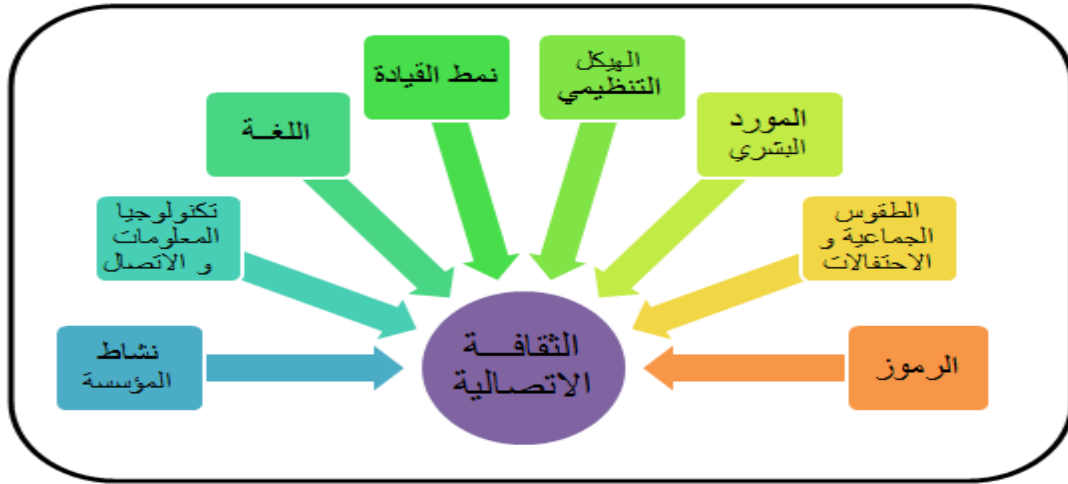
حيث تميزت المكاتب في تصميمها بنوع من الاتساع لضمان حرية التنقل و الشعور بالراحة ووجود كلتا الإضاءتين الاصطناعية و الطبيعية، مع وجود قسم خلفي لكل مكتب من أجل الاحتفاظ بالأغراض الشخصية و تعليق الملابس و الحقائق الأمر الذي يشعره و كأنك في المنزل مما يعزز الشعور بالانتماء.

وقد لاققت هذه الالتفاتة الترحيب من طرف الموظفين، حيث عبر مسؤولي الشركة عن ردة الفعل الطبيعية من الموظفين بعد أن أعطتهم الشركة كل هذا الجمال هي أن يبذلوا المزيد من الجهد لإنتاج المزيد من الأفكار، والإبداع وتنمية أرباح الشركة . (الكيف، 2019)

وقد اعتمدت الشركة في تصميمها للمقر على اللونين الأبيض والأسود و استخدم أيضا اللون الرمادي الفاتح بكثرة، هذه الألوان لم يتم اختيارها إعتباطيا، وإنما كان تعزيز شعور الرضا لدى موظفيها هو المعيار الأساسي لاختيار هذه الألوان و التي تعتبر ألوان رزينة محايدة تعطي إحساس بالهدوء و تبعث الشعور بالايجابية .

و الشكل التالي يلخص أهم متغيرات البيئية المرتبطة بالمؤسسة، والتي من شأنها التأثير على تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة:

الشكل 1: متغيرات البيئة المؤسسية المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية



المصدر: من إعداد الباحثان

ثالثا: العوامل المؤثرة على تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، والتي ترتبط بمختلف الجوانب الداخلية للمؤسسة منها جوانب تنظيمية، إجتماعية، نفسية و حتى مكانية أو قد تكون عوامل خارجية باعتبار المؤسسة نسقا مفتوحا تتفاعل مع مختلف السياقات الخارجية و المتمثلة في البيئة الاجتماعية الثقافية، السياسية، التكنولوجية، القانونية، الايكولوجية و الاقتصادية و تتأثر بها و تتطبع بالكثير من سماتها، على افتراض أن هناك علاقة إرتباطية بين المؤسسة و محيطها الخارجي، هذا الأخير الذي يساهم بشكل كبير في صقل السلوك التنظيمي

للعاملين بها، وبالتالي التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد، وهناك العديد من التقسيمات التي حددها العلماء لحصر العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من بينها:

1. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب "فريدريك هيزنبرغ" :

يقصد بها تلك العوامل تلك التي توصل إليها فريدريك هيزنبرغ في نظريته المسماة بنظرية ذات العاملين (two factors theory)، والمتمثلة في:

1.1 العوامل الدافعة:

وهي تلك المتعلقة بشكل مباشر مع طبيعة العمل، وتنسجم في محتواها مع هرم ماسلو لحاجات إثبات وإحترام الذات، وتشتمل هذه العوامل على: إنجاز العمل، المسؤولية في إنجاز العمل، الترقية والتقدم، النمو عن طريق الخبرات المكتسبة والمعرفة، درجة الإشراف، الاعتراف بالجهود المبذولة وتقدير النجاح، وكذلك طبيعة العمل والتي تعني أن يكون العمل ذا معنى و يحمل طابع التحدي والانجاز والنمو والتنمية الفردية، كما أن تواجد هذه العوامل في مكان العمل يؤدي بالأفراد إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتحفيزهم وزيادة معدل إنتاجيتهم، بينما عدم تواجدها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من عدم الرضا الوظيفي (بوكرش، 2012، ص 177).

يركز هذا النوع من العوامل على الحاجات الارتقائية للأفراد والتي يحاولون إشباعها من خلال المهن والوظائف التي يشغلونها، إذ تعتبر المؤسسة كمصدر لتغذية هذه الرغبات والتوقعات والتي من شأنها تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

2.1 العوامل الوقائية

وهي تلك المرتبطة بالظروف التي تحيط بالعمل والتي تتماشى مع الحاجات الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية في هرم ماسلو، وتشتمل هذه العوامل على مجموعة من العناصر هي: سياسة وإجراءات التنظيم داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد، الأمن الوظيفي للفرد، العلاقات بين زملاء العمل (المرؤوسين)، العلاقات بين الأفراد في محيط العمل، ظروف العمل المادية، وكذلك الأجور والمزايا الاجتماعية، وتشابه هذه العوامل الوقائية مع العوامل الدافعة في أن توافر كلا المجموعتين أو إحداها لا يشكل بالضرورة إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته، بل قد يسمح توافرها بحدوث هذا الرضا، ومن جهة أخرى فإن إنعدام العوامل الوقائية غالباً ما يؤدي إلى حالة من عدم الرضا وعدم الاستقرار، وكذلك قد تؤدي إلى نوع من الإهمال والتأخر عن العمل والغياب والرغبة في تركه بالنسبة للعاملين (بوكرش، 2012، ص 178).

تعتبر العوامل الوقائية من الحاجات الإفتقارية أو البيولوجية الواجب على المؤسسة توفيرها لمستخدميها لأن غيابها لدى الأفراد يخلق حالة عدم الرضا التي تعود نتائجها بالسلب على المؤسسة من خلال مجموعة من السلوكيات غير مرغوب فيها من طرف موظفيها.

2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب خالد الزيدان

ويقسم خالد الزيدان العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي قسمين هما :

1.2 عوامل تنظيمية: ومن أهمها ما يلي:

1.1.2 نظام العوائد:

ويتمثل في الحوافز و المكافآت و الترفيقات، حيث يشعر الموظف بالرضا في حال كانت هذه العوائد موزعة وفقا لنظام معين يضمن العدل في توزيعها.
2.1.2 الإشراف:

ويشتمل درجة السلطة الممنوحة من قبل الرئيس للمرؤوسين، ومدى إشراك الموظفين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، ومدى التقدير والاهتمام بالموظفين، وكذلك مستوى الثقة بين هؤلاء الموظفين و رؤسائهم.
3.1.2 سياسة المنظمة:

يتوقف شعور الموظفين بالرضا الوظيفي على فهم العلاقة المتبادلة مع المنظمة التي يعملون بها، كما تعتمد المنظمة التي يعملون بها، كما تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها وفعاليتها على إيجاد حالة من التوافق بين متطلبات أدوارها و أهدافها التي حددتها و توقعات الموظفين فيها.
4.1.2 بيئة العمل :

و يعني توفير ظروف عمل مناسبة للموظفين مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم و زيادة مستوى الإنتاج، و بالتالي تحقق الرضا الوظيفي لديهم (الدخيل، 2017، ص 32).
2.2 عوامل شخصية: و من أهمها ما يلي:

1.2.2 احترام الذات:

كلما كان لدى الفرد الميل للاعتداد برأيه و احترام ذاته، اقترب من الرضا عن الوظيفة التي يؤديها، على عكس الذين يشعرون بعدم احترامهم لذاتهم و الذين عادة يشعرون بعدم الرضا عما يقومون به.

2.2.2 الاستعداد :

كلما كان استعداد الموظف إيجابيا، ازدادت مهاراته و تجسّن أدؤه الوظيفي و ارتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة كفاءته و مهاراته مما يؤدي إلى رضاه عن وظيفته.

3.2.2 المكانة الاجتماعية:

يزداد رضا الفرد عن عمله في حال ارتفعت مكانته الاجتماعية أو الوظيفية، كما تقل هذه المكانة في حال استياء الفرد من وظيفته و عمله (الدخيل، 2017، ص 33).

لقد ركز الباحث في تقسيمه للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي على عاملين أساسيين متمثلان في العوامل التنظيمية أي كل ما يخص السياسات العامة للمنظمة كسياسة الأجور و المكافآت و نظام الحوافز المعتمد بها، وكذا نظام القيادة، القانون الداخلي للمنظمة و مناخ العمل، يشترك الأفراد في هذا النوع من العوامل حيث تطبق عليهم نفس القوانين و يمارسون أعمالهم في نفس البيئة مع ذلك يلاحظ تفاوت في درجات الرضا بينهم و هذا راجع للعوامل الشخصية للأفراد و هو ما ركز عليه الباحث في العامل الثاني.

تعتبر العوامل الشخصية عوامل أكثر خصوصية إذ تتعلق بكل فرد داخل المؤسسة على حدا، حيث ركزت على الاتجاهات النفسية للعاملين نحو العمل (سلبية، إيجابية) و مشاعر العاملين اتجاه العمل الذين يقومون به، وكذا مشاعر الفرد اتجاه نفسه و مدى احترامه لذاته و للمكانة الاجتماعية التي يحضى بها و التي تعبر على المنصب الذي يشغله في المؤسسة، هذا النوع من العوامل من الصعب قياسه و التحكم فيه.

رابعا: دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي بالمؤسسة

باعتبار أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح تتفاعل مختلف السياقات والمتمثلة في البيئة الاجتماعية الثقافية، السياسية، التكنولوجية، القانونية، الايكولوجية والاقتصادية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها، على افتراض أن هناك علاقة إرتباطية بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، هذا الأخير الذي يساهم في تشكيل ثقافتها الاتصالية، والتي تؤثر بشكل كبير على تعزيز الرضا الوظيفي والذي يعتبر نتاج لتغيرات بيئية داخلية وخارجية تحكمها العديد من الأبعاد والمؤشرات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. البعد الاجتماعي والثقافي

يعبر عن المؤسسة بالكيان الاجتماعي، هذا الكيان الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث يؤكد عالم الاجتماع سان سوليفو في العديد من أبحاثه أن المؤسسة مسألة اجتماعية، فهي القوة العاملة هي الأداة والقلب النابض للأداء المؤسسي (حريرية، تيطراوي، 2013، ص 183).

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

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

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

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

2. البعد الاقتصادي

القيمة الاقتصادية هي غاية وجود المؤسسة من الأساس، هذه البيئة ترتبط بمختلف أوجه نشاط المؤسسة الهادفة لإيجاد القيمة المضافة، إن وجود المؤسسة في بيئة اقتصادية شديدة التنافس من شأنه التأثير عليها من خلال الأجور الممنوحة للأفراد، وكذا دوران العمل والتغيب والتأخيرات التي تحدث نتيجة تقديم عروض أفضل للعامل، وبالتالي تخليه عن مؤسسة ما وتفضيله لواحدة أخرى هذا الأمر يحدث نتيجة عدم وجود ثقافة اتصالية قوية تعزز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة والذي ينبع عن الرضا الوظيفي.

إن تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة يقلل من عمليات التخلي عن المناصب، من خلال الاستجابة لتطلعات الفرد المادية (الأجور، المكافآت)، من خلال تقوية القنوات الاتصالية والتي من شأنها منح المؤسسة المعلومات حول توقعات المادية للعمال حول الرواتب والمنح والذي من شأنه أن يحدد مدى

رضا الوظيفي من عدمه، ففي دراسة أجراها كل من عبد الله الزامل و عبد المنعم خطاب على عينة مكونة من 402 مفردة حول العاملين في الخدمة المدنية بمعهد الإدارة العامة بالرياض تبين أن معظم العاملين غير راضيين عن وظائفهم لعدم كفاية المرتب للأعباء المعيشية و عد ربط المرتب و الترقية و المكافآت التشجيعية باتجاه العمل.

في حين تؤكد دراسة أجرتها الباحثة رماش صبرينة على مؤسسة سونلغاز أن أغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم بـ (83%) أن هذه المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات لما تحققه من حوافز مادية و معنوية لعمالها إضافة إلى وضوح قوانين العمل بها (رماش، 2020، ص 123) عدم وجود اضطرابات يؤكد أن العمال راضون عن المؤسسة و عن وظائفهم، و عن مختلف الحوافز و المكافآت التي يتلقونها من طرفها.

إن تحقيق هذا النوع من الرضا يستلزم وجود ثقافة اتصالية قوية داخل المؤسسة، تمكن العامل من التعرف أكثر على قيم، تاريخ، قوانين العمل الخاصة بالمؤسسة التي ينتمي إليها من خلال تنظيم مجموعة من الورشات و الأيام الدراسية، و التي تمكن العاملين من الاضطلاع على القوانين التي تحكم النظام الداخلي بها، بما في ذلك سلم الأجور و الحوافز و العقوبات، كما تعتبر فرصة للعاملين للاتصال بجميع المسؤولين بطريقة غير رسمية، حيث تستعمل مختلف الدعائم من أجل بلوغ أهداف داخلية خاصة بالعمال من خلال التعبير عن انشغالهم أو عرض أفكارهم أو التعبير عن مشاعرهم لتفادي حالات عدم الرضا .

تعتبر هذه الوسائل إحدى طرق الاتصال المباشر التي تستخدم لعرض إنتاجية الأفراد و التي تترجم من خلال المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، كما تعتبر فرصة للعاملين بالمؤسسة لإقامة الحوارات و جلسات عمل لتبادل الأفكار و الآراء أو لتوسيع المشاركة المتبادلة ما بين الموظفين ، و الذين قد لا يمكن الالتقاء بهم في مناسبات أو أوقات أخرى في الغالب، كلها عناصر تسعى لتحقيق احتياجات الفرد و القدرة على الاطلاع على مشاعرهم اتجاه وظائفهم ، اتجاه زملاء العمل و كذا اتجاه رؤوسهم مما يسمح بمعالجة الاختلال و إصلاح العلاقات لتوفير بيئة عمل ملائمة .

3. البعد السيكلوجي:

باعتبار أن الرضا الوظيفي مسألة ذاتية مرتبطة بمشاعر الفرد و التي تترجم من خلال سلوكيات معينة تعبر عن حالة العاملين داخل المؤسسة ، حيث يتم قياس الاتجاهات النفسية للعاملين حول العمل من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية كالاستبيانات و التي تحدد مستوى الرضا و الذي يقسم حسب مقياس منيسوتا إلى خمس درجات (راضي تماما، راضي، متوسط الرضا، غير راضي، غير راضي بشدة)، أو استخدام المقابلات الشخصية للعاملين مثل تلك التي أجراها فريديرك هزنبيرغ و التي كان الهدف منها التعرف على مختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من عدمه .

يعتبر الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية متغيرة لأنه يرتبط بالعامل ذو الطبيعة السيكلوجية المعقدة ذات الاتجاهات و المعتقدات و المشاعر و القيم المختلفة و التي قد تتغير من فرد إلى آخر حسب الموقف المتاح، أو مدى تقبل الرسائل الموجهة من المؤسسة نحو العاملين و فهمها بشكل صحيح، و محاولة تفادي حالات التوتر بين مصدر المعلومات و متلقيها، لأن هذا التوتر يخلق ما يسمى بالحاجة إلى الاتصال لإزالة الغموض حول موقف معين و التعريف به بشكل سليم.

فدور الثقافة الاتصالية هنا هو خلق مجموعة من القيم و القوانين التي تضبط ردود الفعل و استجابات العاملين مع إمكانية التنبؤ بها مستقبلا، الأمر الذي لن يتحقق إلا من خلال رضا العاملين عن المؤسسة و الوظائف التي يشغلونها من خلال إشباع الحاجات الفسيولوجية و الدوافع النفسية الخاصة بهم.

هذه الحاجات يمكن التعرف عليها من خلال فهم عميق لمشاعرهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم، من خلال المزاوجة بين الاتصالات الرسمية و غير الرسمية و تغليب الاتصال الشخصي في حل المشكلات كأحد القيم الثقافية المتبناة من طرف المؤسسة.

هذه القيم تعتبر الأساس في تعزيز الرضا الوظيفي الذي يعتبر الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين و ينعكس إيجابيا على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية (المشعان، 1993، ص 21). باعتبار أن الضغوط بشكل عام و الضغوط المهنية بشكل خاص تعتبر المفتاح الأول و الأساسي للرضا بشكل عام و الرضا الوظيفي بشكل خاص.

هذا النوع من الضغوط تتم معالجته من خلال ترسيخ مجموع من القيم و المعتقدات و القوانين و العادات التي تسمح بالتعبير عن هذه الضغوط بأريحية، الأمر الذي يعطي الفرصة للأفراد للتكيف النفسي، والذي يعتبر من أهم العوامل المسببة للشعور بالتوافق و الانسجام و السعادة في تأدية العامل لمهامه و بالتالي شعوره بالرضا عن العمل الذي يقوم به، و هذا ما تحاول الثقافة الاتصالية خلقه من خلال محاولة التغلب على العوائق و الحواجز الاتصالية و تبني مفهوم المرونة الاتصالية كأحد القيم التنظيمية داخل المؤسسة بغية توفير البيئة و المناخ المناسب للعمل بتوفير سبل الراحة لكي يزداد ارتباط العامل بوظيفته و بالمؤسسة التي ينتهي إليها.

4. البعد التنظيمي:

إن عملية نقل و تبادل و نشر المعلومات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي عملية معقدة، حيث تخضع لمجموعة من الشروط و الميكانيزمات المحددة في إطار الاتصال الرسمي أو غير رسمي، و الذي يخضع لشروط الجماعة، بهدف تكوين و تحسين الفعالية الاتصالية الفردية و الجماعية داخل التنظيم بالموازاة مع وظائفها الإدارية.

هذه الوظائف الإدارية يتم تقسيمها داخل المؤسسة و توزيعها على الوحدات المختلفة التي تتكون منها، بحيث تراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة و محددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل و بحيث تكفل نوعا من التعاون بين الوحدات لانجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاونا منسقا لمنع التضارب أو الازدواج و الذي من شأنه أن يخلق نوع من التوتر بين العاملين.

إن عملية التنسيق بين وظائف الإدارة يحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، و حتى يسهل تبادل المعلومات و تحقيق التعاون بين تلك الوحدات (رماش، 2020، ص 130).

هذا النوع من التنسيق يساعد في إمكانية تدوير العمل بمعنى الاضطلاع على مهام الآخرين و تنفيذها إذا اقتضت الضرورة، أو حتى من باب كسر الروتين أي الانتقال بين المهام الأمر الذي يعبر عن المرونة في العمل مما يعزز الشعور بالأهمية و المسؤولية و الرضا لدى الموظفين، و تجنب النمطية و الملل الذي يشعر به الفرد أثناء تأديته لمهمة واحدة كل يوم لفترة معينة كالعمل في شكل سلسلة (le travail à la chaine) المقترح من طرف تايلور، و الذي يخدم مصلحة المؤسسة في إنجاز العمل بأقصى سرعة ممكنة، دون مراعاة لمشاعر العاملين حول تأديتهم لنفس المهمة لفترة طويلة و التي تقتل روح المبادرة و تنكر أي شكل من الأشكال الاستقلالية مما يولد الشعور بالإحباط لدى العاملين.

هذه العملية تتم من خلال ثقافة اتصالية مدروسة تستخدم مجموعة من الوسائل و الدعائم الاتصالية المختلفة من أجل تحقيق الترابط و التعاون بين أفرادها و السعي المشترك لتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الداخلي بتسييرها للعملية الإدارية بفعالية من جهة و تقوية العلاقات الاجتماعية بين أفرادها

من جهة أخرى من أجل إشباع الحاجات الاتصالية للأفراد وزيادة الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي من خلال تحقيق هذه الإشباعات. حيث أثبتت دراسة للباحث هوبوك (Hoppok) أجراها على مصنع صغير بالولايات المتحدة الأمريكية بولاية Pennsylvania أن العمال الراضون هم الذين يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل مع رؤسائهم وزملائهم (بووذن، 2007، ص 29).

إن تحقيق هذه الإشباعات يتم من خلال تشجيع الاتصالات غير رسمية دون الإفراط فيها، وهو ما أشار له باتسون ووتسلافيك إلى أنه يجب السماح بهذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة لتكوين مناخ علائقي جيد ، فالاتصالات الرسمية التي تخلو من المشاعر تؤدي إلى عالم من العلاقات المصطنعة وكذا خلق جو متوتر وبيئة عمل مشحونة غير مرغوب فيها والتي تؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا الوظيفي (Michon,1994).

5. البعد الإستراتيجي:

يمثل البعد الاستراتيجي القوة التي تهدف إلى التوجيه، المراقبة، التأثير والتحكم في مجموع الاستراتيجيات الفردية وذلك من خلال ثقافة اتصالية متينة .

هذا البعد قارب بين وظائف الاتصال ووظائف الإدارة ، فالإدارة تنطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل ضمان تحقيق هذه الوظائف لأهدافها فعمليات التخطيط، التوجيه، التنظيم، التنسيق والرقابة تعتمد على توافر المعلومات والبيانات الكمية والوصفية والتي تسمح بإنشاء مختلف الخطط وكذا القدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات، والتي تعتبر أحد أهم محددات الرضا الوظيفي حسب هوبوك الذي يؤكد أن الموظفين الراضون هم من تم إشراكهم في عمليات إتخاذ القرار (بووذن، 2007، ص 35).

كما أن الثقافة الاتصالية تعتبر ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع عن طريق التقارير والتي تمكن الإدارة من تقييم النتائج ومستويات الأداء (المصري، 2000، ص 137)، هذا النوع من الرقابة يساعد في تقريب وجهات النظر وتبني المفاهيم المشتركة من خلال القيم الاتصالية المتبناة من طرف المؤسسة، والتي تستخدمها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والذي يعتبر من أصعب العمليات الإدارية في المؤسسة.

يجب ترسيخ قيم الرقابة داخل المؤسسة لدى العاملين وعدم التخوف منها حيث يعمل الاتصال على شرح هذا النوع من العمليات وإبراز أهميته ، وعدم ربط مفهوم الرقابة بمفهوم العقاب والثواب، وإنما التأكيد على دوره في تحسين الأداء و تشخيص مواطن القوة والضعف الخاصة بأداء العاملين، ومن تم تبني إستراتيجية مناسبة تتناسب وأهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء بما يحقق الرضا لكلا الطرفين.

إن نجاح المؤسسة في إرضاء جماهيرها الداخلية من شأنه تحسين الصورة الداخلية للمؤسسة، والذي أصبح يتعلق بمدى فهمها للعاملين بها ، عن طريق فهم اتجاهاتهم ومشاعرهم حول العمل الذي يقومون به واتجاه المؤسسة بشكل عام، الأمر الذي يلزمها بترسيخ قيم الثقافة الاتصالية بفعالية داخلها وفق ميكانيزمات محددة لتسيير العنصر البشري بفعالية، حيث تجمع أغلب الدراسات أن العاملين الراضون عن عملهم يحققون أقصى أداء ممكن .

ال. خاتمة:

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الثقافة الاتصالية هي نتاج لمتغيرات عديدة تشترك في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، والتي يعتبر الاتصال فيها ركيزة أساسية للربط بين جميع هذه المتغيرات من خلال قنواته ووسائله التقليدية والحديثة، التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم

يعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم من خلال سهولة الحصول على المعلومة في جميع المستويات والأنظمة ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة ، فأهمية بناء ثقافة اتصالية داخلية قوية ومرنة تراعي مختلف المتغيرات البيئية للعاملين بها من شأنه التأثير على درجة الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، وكذا خلق نوع من التكامل داخلها وحصولها على ميزة تنافسية فريدة تمكنها من الصمود أمام المنافسة من خلال إرضاء مستخدميها، ومن خلال هذه الدراسة يمكن استنتاج مجموعة من الحقائق التي يجب على المؤسسة تبنيها لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بها و المتمثلة في:

- التركيز على ثقافة اتصالية تعتمد على تشجيع الاتصال الذي يعتبر محور العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وهذا ما لمسناه في كل من دراسة (بركات، محمود، 2001، ص 86) التي أكدت على ضرورة تدعيم العلاقات الايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين لما لها من أثر كبير على إنتاجية العمل ، ودراسة (زناتي، 2000، ص 136) التي أكدت أن علاقات العمل بين العاملين القائمة على التقدير والاحترام تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- اعتماد مختلف الوسائل والدعائم الاتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة للمؤسسة، ومختلف اللوائح القانونية التي تهمهم مع شرح مفصل لمعايير منح المكافآت والحوافز، خدمات الضمان الاجتماعي، التأمينات الطبية وسياسة الأجور، والتي تهم العاملين بالدرجة الأولى ، حيث تؤكد دراسة (معمار، 2006، ص 355) أن الرضا عن العمل أو عدمه يرتبط بجو العمل وزيادة الأجر وهذا ما أكدته 90% من مجموع العمال الذين أجريت حولهم الدراسة.
- ضرورة فتح قنوات الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية عن طريق تشجيع الاتصالات غير رسمية، واعتماد الاتصال الشخصي كأحد القيم الثقافية الاتصالية داخل المؤسسة، والذي يساعد في بعض الأحيان على حل المشكلات من خلال إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، حيث تؤكد دراسة (معمار، 2006، ص 360) أن أغلب أفراد العينة يفضلون هذا النوع من الاتصال مع المديرين، مع إشراك الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين، كما يطالب العمال المسؤولين بالمؤسسة على اختلاف درجاتهم بالحضور ميدانيا وفعليا من أجل تسيير المؤسسة والسعي إلى تحقيق أهدافها وأفاقها.
- ضرورة الاهتمام بالاتصال غير اللفظي داخل المؤسسة والذي يكتسي أهمية بالغة في فهم ثقافة الأفراد والذي يحقق ثلاث أهداف رئيسية ألا وهي الإقناع، التعمية (التشفير) والخداع، والتي تساعد في تشكيل انطباع عام و كلي لكل من المرسل والمستقبل، ولذلك نجد ادوارد هول قام بالاهتمام به وجميع تفاصيله والذي ترجم في عدة كتب على غرار البعد الخفي واللغة الصامتة، وهو ما يبرز في جل الدراسات التي قام بها وما ترجم في كتبه على غرار البعد الخفي واللغة الصامتة ، وهذا ما أوضحه ألبرت مهربان في إحصائية قام بها، إذ وجد أن للاتصال اللفظي نسبة 7% من التواصل، وللرباط الصوتي نسبة 38%، و 55% له صلة بإيماءات الوجه وأشارت الإحصائية إلى أن ذلك ينطبق على المشاعر أيضا، هذه المشاعر والتي تعبر بشكل صريح عن مدى رضا العمال من عدمه.
- أهمية العوامل الشخصية المتعلقة بتعزيز الرضا الوظيفي كاحترام الذات والآخرين، والتشجيع على تبني المشاعر الايجابية نحو العمل والمؤسسة من خلال المرونة في التعاملات، حيث كشفت دراسة (رماش، 2020، ص 323) أن أغلبية المبحوثين بمؤسسة سونلغاز والمقدرة نسبتهم بـ 55% يستمدون

ثقتهم في التعامل مع الآخرين من أخلاقهم ومدى تفهمهم كمتغيرات للبيئة الداخلية الإنسانية، لضرورة قيام علاقاتهم الاتصالية الرسمية وغير الرسمية على أساس التناغم والتناسق بينهم، مع تفادي التجاوزات الأخلاقية التي قد تؤثر على الفعالية الاتصالية.

- الحرص على الاهتمام بالقادة داخل المؤسسة وفهم سلوكياتهم الاتصالية باعتبارهم ذوي التأثير الأكبر على العاملين بها، ولهم الدور الأبرز في ظهور أنماط سلوكية مختلفة، باعتبارهم القدوة داخل المنظمة إذ يجب استغلالهم في تعزيز المشاعر الايجابية اتجاه المؤسسة، والتي تترجم في سلوكيات تنظيمية مرغوب فيها من طرف المؤسسة كالانتماء والولاء والرضا الوظيفي.

الإحالات والمراجع:

المؤلفات:

- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور: لسان العرب، المجلد 14، (بيروت: دار صادر للنشر، 1994).
- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000).
- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).
- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التنظيم، (د ب: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).
- جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1978).
- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، 2007).
- داوود معمر: منظمات الأعمال، (القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2006).
- زهير إحدادن: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993).
- سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد: نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، (عمان: دار وائل للنشر، 2005).
- صبرينة رماش: اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق، (عمان: دار الأيام، 2020).
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001).
- عويد المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، (الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، 1993).
- فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998).
- موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، (بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2005).
- ناصر دادى: إدراة الموارد البشرية والسلوك : دراسة نظرية وتطبيقية، (الجزائر: دار المحمدية، 2003).

الرسائل والأطروحات:

- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، (جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2005-2006).
- أمل محسوب محمد زناتي: الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي و الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد، 1999-2000).
- بوكرش بسمة: سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة عنابة: كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2011-2012).
- بوذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا، (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، 2006-2007).
- الدخيل محمد بن علي أحمد: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الإعلام، (جامعة فلسطين: كلية الإعلام ، 2016-2017).
- راندة فوغالي: دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة – دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر قالمه، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية ، (جامعة بسكرة : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014-2015).
- صالح البلادي: الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، (جامعة المملكة العربية السعودية: كلية التربية، 2009).

المقالات:

- سمير حسنين بركات، حسني عبد المالك محمود: العلاقة بين الفكر الإداري و السلوك القيادي لمديري مدارس التعليم العام و الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة التربية، العدد 22، أبريل 2001.
- عتيقة حرارية، خالد تيطراوي: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01، 2013.

المواقع الإلكترونية:

- سعود عبد العزيز الشمري (2020)، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة، مجلة الكهراء، العدد 8، مقال متاح على الموقع: www.alkahraba.com ، (تاريخ الولوج: 2021/01/24).
- الكيف (2018)، المبنى الرئيسي الجديد لشركة أديداس الرياضية، متاح على الموقع: <https://alcafe.wordpress.com/> ، (تاريخ الولوج: 2021/04 / 03).
- Christian Michon (1994), Management et communication interne : les six dimension qu'il faut considérer, Communication et Oraganisation, URL :[http // journals openedition .org/communicationorganisation/1713](http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713) ;DOI :10 .4000/communicationorganisation .(consulté le O4 /11/2020).