

عملية الإتصال بين الرئيس المتسلط و مرؤوسيه و ردود أفعالهم السلوكية
مجمع سونطراك الوطني (GL4/Z) دراسة تحليلية في مركب تميميع الغاز بأرزيو

سمير بن موسى

جامعة وهران

la communication et Leadership dans l'entreprise et les réactions des employés cas pratique : Société Aval Sonatrach complexe GL4/Z Arzew.

Cette recherche est basée sur les pratiques des relations humaines dans l'entreprise algérienne comme le climat socio-professionnel (insatisfaction, turn over, Conflits ...etc.), et les comportements humains (stress, affrontement, inhibition de toute innovation intelligents ...etc.) qui détermine les réseaux interactifs dans l'organisme, qui pivot de pôles de développement socio - économique de l'entreprise durable et adéquate à toutes les attentes et les objectifs de ces acteurs, cadre dirigeant, travailleurs de nature cadre intermédiaire et maîtrise, par une réflexion thématique théorique, et une recherche pratique empirique - analytique, déterminé par l'application de trois mesures de recherche de la psychologie au sein de la société Aval Sonatrach complexe GL4/Z Arzew - Oran.

يُعتبر الاتصال عصب الحياة داخل التنظيم خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه وما نثيره هذه العلاقة من ردود أفعال داخل التنظيم، و في هذه الدراسة ينطرق الباحث إلى معرفة و تحليل نوعية الاتصال بين الرئيس المتسلط و مرؤوسيه و آثار ذلك على الجو النفسي - الاجتماعي و الوظيفي داخل التنظيم، وللوصول إلى الهدف طبقت ثلاثة مقاييس نفسية وهي وصف سلوك القائد لجامعة أوهايو لمعرفة إتجاه الرئيس المتسلط داخل المركب، مقياس الاتصال داخل التنظيم، و مقياس ردود الأفعال السلوكية للعمال نحو رئيسهم، على مجموعة بحث قوامها 200 عاملاً من مركب تميميع الغاز بأرزيو، و للتعامل مع نتائج الدراسة إستعمل الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط بيرسون و التي كشفت عن:

- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الإتجاه داخل مركب تميميع الغاز بأرزيو
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الرئيس ذو الإتجاه التسلطي و ردود الأفعال السلوكية للمرؤوسين .
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرئيس ذو الإتجاه التسلطي و بين عدم رضا المرؤوسين عن عملهم .
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرئيس ذو الإتجاه التسلطي و بين ضغط العمل عند المرؤوسين
- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرئيس ذو الإتجاه التسلطي و بين المواجهة العنيفة للمرؤوسين .

مقدمة

تعتبر المؤسسة منظومة نسقية حيوية تؤثر و تتأثر بكل ما يحيط بها من ظروف و أحداث، لذا فهي بحاجة إلى تطوير قدراتها و كفاءاتها لمواجهة التحديات و التغيرات الحاصلة في ظل العولمة ، مما يتطلب عليها تفعيل و تنشيط تلك القدرات بتقوية و تدعيم قنوات الاتصال باعتبارها سيرة متواصلة تجسد التفاعل بين مختلف الفاعلين ، ومن هنا لا يمكن الفصل بين الاتصال والتسيير ، فالفعل التسييري لا يمكن تصوّره كمجموعة من الإجراءات التنظيمية و القرارات الرسمية...الخ. و إنما باعتبارها عملية تفاعل التي بفضلها يتم ضبط و تحديد شبكة العلاقات الاجتماعية ما بين أعضاء التنظيم والتي بموجبها تنشط و تفعل عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة للأداء ، و التي تتطلب فاعلية و نجاعة تلك العلاقات داخل المؤسسة (بوطمين : 2004 ، ص: 24). و لتفعيل العلاقة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية يتطلب أن يقضي الرئيس ما بين 75 % إلى 90 % من الوقت اللازم لأداء نفعي و فعال و للنجاح في تحقيق الغايات المنشودة داخل التنظيم (حنفي: 2005 ، ص: 49). و قد أثبتت دراسة نشرتها مجلة الشرق الأوسط عام 2007 أن نجاح 90 % من المؤسسات العالمية كانت بفضل الانفتاح على لغة الصراحة و الحوار. و عليه يلقي هذا البحث الضوء على عملية الاتصال بين الرئيس و مرؤوسيه و ما ينتج عنها من ردود أفعال سلوكية للمرؤوسين.

1- تحديد الإشكالية:

حُرّ، تشهد مؤسستنا الوطنية تحولات و تغيّرات في بنيتها الاقتصادية من اقتصاد مُوجه إلى اقتصاد و هذا ما يُغيّر في وسائل و طرق التعامل و العلاقات بين أعضاء التنظيم خاصة بين الرئيس و مرؤوسيه بحيث وُجِب تفعيل الكفاءات ليتطور التنظيم ، كما وُجِب تغيّر في مُحتوى و أسلوب التواصل خاصة لدى الرئيس ، مما يُفرض عليه تنمية مهارات الإنصات والإصغاء التعاضدي و التركيز و العقل الراجع لتحديد أطر العلاقات الاجتماعية لبلوغ الأهداف الشخصية و التنظيمية التي تتمثل في التفاعل و روح المبادرة و المشاركة و الثقة داخل التنظيم و تنمية القدرات والكفاءات الشخصية و تحقيق الذات و الوجود و تكريس مبدأ روح الانتماء و الولاء للتنظيم، و تحقيق التوافق النفسي - الاجتماعي و الصحي و المهني، لكن إذا

لم يتطور العنصر البشري و لم يستفد من التكوين داخل أو خارج المؤسسة، ستبقى عقلية التسيير كما هي، و يكون من نتائجها بقاء المشاكل التنظيمية كما هي عليه بل ستتفاقم، و ذلك لإهمال الجانب الإنساني - العلائقي لبروز الفروق الفردية بين الرئيس و مرؤوسيه حتى و إن بدت للغير أنها تغيّرت، و من هذه المشاكل مُعوقات الاتصال ما بين أعضاء التنظيم ، و ينتج عن هاته المُعوقات ردود أفعال سلوكية للعمال تتعكس سلبيًا على التنظيم ككل بحيث لا تتحقق الأهداف المخطط لها من طرف الإدارة العليا ، و لا يكون بمقدورها الاستجابة للحاجات و اهتمامات كل أعضاء التنظيم، و لا تستطيع التكيف مع مختلف المُتطلبات و الظروف المُحيطة داخل و خارج التنظيم بسبب هذا الجو العلائقي المُضطرب بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه، و هذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات لباحثين و مراكز أبحاث اهتمت بدراسة موضوع الاتصال في المؤسسة من أمثال قراري و بلحاجي في الجزائر؛ و باستيرناك و فان نوي في الوم. أ و مخابر البحث؛ وهي من بلجيكا؛ (Maurice) من كندا؛ و موريس (Chalvin) و كالفين في كندا. و دراسات منشورة في مجلة (Arthrite) في فرنسا؛ و مخبر(Cirs) بأوروبا مقرها في فرنسا؛ مركز البحث (Cubiks) تسيير الموارد البشرية الكندية (2006)؛ و دراسات إنجليزية - نيوزيلندية نشرت في دورية الطب النفسي (2007) حول ارتباط ضغوط العمل و الاكتئاب بنوعية تعامل الإدارة العليا مع العمال؛ و نحو 63 دراسة نشرتها مجلة جمعية علم النفس في عدد سبتمبر (2006) تدرس العلاقات الإنسانية - السلوكية بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المؤسسات؛ (APA) الأمريكية و دراسات جزائرية منشورة في مجلة إنسانيات لمركز البحث الانترولوجي الثقافي بوهران (2005)، و على ضوء مختلف المعارف و الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع تطرح التساؤلات التالية:

- 1- كيف تكون عملية الاتصال بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه داخل مركب GL4/Z؟
- 2- هل هناك علاقة بين الاتجاه التسلطي للرئيس و مُعوقات الاتصال (ضمن الفروق الفردية) حسب طبيعة العينة المدروسة ؟
- 3- ماهي مُعوقات الاتصال داخل المركب ؟ و هل هذه المُعوقات ناتجة عن الاتجاه التسلطي للرئيس في علاقاته مع مرؤوسيه ؟
- 4- ما هي ردود أفعال المرؤوسين الناتجة عن عملية الاتصال بينهم و بين رئيسهم المُتسلط ؟
- 5- هل علاقة الرئيس المُتسلط بمرؤوسيه ينتج عنها عدم رضاهم عن عملهم داخل المركب ؟

- 6- هل علاقة الرئيس المُتسلط بمرؤوسيه ينتج عنها ضغطهم المهني (عن العمل) ؟
7- هل علاقة الرئيس المُتسلط بمرؤوسيه ينتج عنها مواجهتهم العنيفة مع رئيسهم داخل العمل؟

2- صياغة الفرضيات:

بعد طرح مجموعة من التساؤلات، و بناءً على نتائج الدراسة الأولية و ما إستخلصه الباحث بعد دراسته الاستطلاعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

1- تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الاتجاه التسلطي للرئيس و مُعوقات الاتصال.

الفرضية الرئيسية الثانية:

2- تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و ردود الأفعال السلوكية للمرؤوسين.

الفرضية الفرعية الأولى:

2أ- تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين عدم رضا المرؤوسين عن عملهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

2ب - تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين ضغط العمل عند المرؤوسين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

2ج- تُوجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين المواجهة العنيفة للمرؤوسين.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه دراسة إلى معرفة سبب المشكلة و نتائجها عبر وسائل علمية منهجية و إحصائية و تحليلية، و عليه، تشمل هذه الدراسة على الأهداف التالية:
بُغية معرفة (1) (GL4/Z) - التعرف عن واقع الاتصال في مؤسساتنا الوطنية، و بالأخص بمجمع سونطراك، وفي مركب درجة الوعي عند الرؤساء و المرؤوسين حول قيمة الاتصال

كاستثمار يخدم أهداف المركب و ما يلعبه من دور هام في تفعيل القدرات و تطوير الكفاءات المهنية و تهيئة جو من الاستقرار التنظيمي، و معرفة المُعوقات التي تُعيق السير الحسن لعملية الاتصال بين الرئيس و مرؤوسيه، كيف تُكون هذه العملية، و أين حدودها العلائقية داخل التنظيم.

2- **معرفة** ردود أفعال العمال نحو الاتجاه التسلطي للرئيس كعائق للاتصال ما بين أعضاء التنظيم و انعكاس تلك الاستجابات على الجو النفسي - الاجتماعي و المهني و الصحي للعمال (المرؤوسين) داخل التنظيم.

3- الكشف عن حقيقة تلك العلاقة بين ردود الأفعال السلوكية من عدم الرضا الوظيفي، و ضغط العمل، و المواجهة العنيفة للمرؤوسين كانعكاس لعلاقتهم مع رئيسهم المُتسلط خاصة من حيث دلالتها الإحصائية.

4- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

1- **الاتصال:** هو فعل و رد فعل سلوكي يهدف إلى تبادل الآراء والاتجاهات والمشاعر بالكلمات أو الرموز بالقول أو الفعل أو بالكتابة لبناء العلاقات التفاعلية ما بين الرئيس و مرؤوسيه و العمال فيما بينهم داخل التنظيم، و هو ما عبر عنه العمال من خلال تقديراتهم الذاتية للاستبيان الاتصال مع رئيسهم المُوجه إليهم.

1أ- **مُعوقات الاتصال:** هي مجموعة من المُعوقات التي تُؤثر على عملية الاتصال داخل التنظيم و تكمن في التباين و الاختلاف ما بين الرئيس و مرؤوسيه من حيث اتجاهاتهم و إدراكهم للمحيط و اهتماماتهم و طموحاتهم و رؤيتهم للبنية التنظيمية و اختلافهم الثقافي و التعليمي.

2- **الاتجاه النفسي:** هو ذلك الاستعداد النفسي و العصبي للرئيس الذي يُثير ردود أفعال سلوكية لمرؤوسيه فيستجيبون لمختلف المواقف والوضعيات، و الأخذ بعين الاعتبار عوامل الخبرة والقدرات العقلية و النفسية داخل محيط العمل

2أ- **الاتجاه المُتسلط:** هو أسلوب عدواني يمارسه الرئيس المُتسلط بحيث يُلغي كفاءات مرؤوسيه و يُحبط ذواتهم، و أفكارهم الإبداعية. و هو ما يقبسه مقياس وصف سلوك الرئيس لجامعة أوهايو المُطبق في دراستنا هذه .

3- الرئيس: هو المسؤول عن إدارته لعملية الاتصال و ضمان تشكيل شبكة من التفاعلات، بتحفيز مرؤوسيه و حشد طاقاتهم بتقدير كفاءاتهم و تقييم أدائهم بموضوعية، و يُحدد الأدوار و المكانة داخل التنظيم، و بهذا يُقدم صورة تعكس واقع و يطلق (Chef Service) التنظيم. مع العلم أن رئيس المصلحة في نظام العمل العادي يُسمى داخل مركب تمييع الغاز بأرزيو؛ و السلم أو الرتبة الهرمية - الوظيفية لرئيس المصلحة ما بين (23-29) (Chef de Quart) عليه في نظام وريديات العمل و ذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت و تهيئة جو من التوافق النفسي - الاجتماعي و الصحي.

4- عدم الرضا الوظيفي: هي حالة نفسية تعبر سلوكيا عن درجة إحساس العامل بعدم ارتياحه في عمله نتيجة علاقاته مع رئيسه، و التي تكون ناتجة عن الفرق بين ما يُقدمه العامل حسب الطموحات و الحاجات التي يرغب في تحقيقها و بين ما جلبته له وظيفته، و هو ما عبر عنه العاملون من خلال تقديراتهم الذاتية للاستبيان الرضا المهني المُوجه إليهم؛ و هو مقياس جامعة منيسوتا حول الرضا المهني.

5- ضغط العمل: هي إدراك العامل لعدم قدرته على التكيف مع متطلبات وأعباء العمل بسبب ضعف التواصل مع الرئيس، الو.م.أ. (Hargreaves) و هو ما يقيسه مقياس ضغوط العمل المُطبق في دراستنا هذه، و هو مقياس هارقريفز؛

6- المواجهة العنيفة: هو رد فعل و إستراتيجية دفاعية يستخدمها العامل ليُحقق أهدافه على حساب أهداف الآخرين، فأساس علاقاته في التنظيم مبنية على الصراع و المواجهة العنيفة و المجابهة مع الرئيس، و هي كندا. (Chalvin)، و هو مقياس كالفين؛ استجابات يقيسها مقياس المواجهة العنيفة المُطبق في دراستنا هذه.

5- المنهج و الإجراءات للدراسة:

أولا- العينة:

تم اختيارها (GL4/Z) أجريت هذه الدراسة على مجموعة البحث قوامها 200 عاملاً من مركب تمييع الغاز بارزيو عشوائياً من مختلف مصالح المركب، و تم تناول بعض المؤشرات الإحصائية لخصائص هذه العينة الكمية و الوصفية من حيث السن و الجنس و السلم الوظيفي و الأقدمية المهنية و طبيعة العمل من نظام وريديات العمل و النظام العادي.

ثانياً- أدوات الدراسة:

و للوصول إلى الهدف طبق الباحث ثلاثة مقاييس نفسية وهي مقياس الاتصال داخل التنظيم، و مقياس وصف سلوك القائد لمعرفة إتجاه الرئيس المتسلط داخل المركب، و مقياس ردود الأفعال السلوكية للعمال نحو رئيسهم، و تم قياس الخصائص السيكومترية لمعالملي الصدق و الثبات الدراسة، بحيث تم اختيار صدق المحكمين لمعرفة صدق المضمون و عرضت الصورة الأولى لمقاييس الدراسة على سبعة (07) أساتذة من جامعة وهران قسم علم النفس و كانت نسبة القبول الكلي للفقرات ما بين 61.11 % و 88.57 %، أما الصدق الذاتي فتراوح ما بين 0.933 و 0.998، و بحكم نتائج صدق المحكمين و الصدق الذات فإن مقاييس الدراسة المطبقة صادقة و تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. و فيما يخص معامل ثبات الدراسة، إستعمل معامل ثبات التجزئة النصفية بيرسون و تصحيحها بسبيرمان براون فوجدت تساوي ما بين 0.871 و 0.997. و بالنظر إلى معلمي الصدق و الثبات، يمكن الاعتماد على المقاييس الثلاثة (03) في دراستنا الميدانية.

6- عرض و تفسير النتائج:**أولاً - عرض و تفسير نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى التي تقول:**

1- تُوجد علاقة إرتباطية بين الاتجاه التسلطي للرئيس و مُعوقات الاتصال داخل مركب تمبيع الغاز بأرزيو.

- بناءً على النتائج الجزئية فإن معايير وصف سلوك الرئيس نحو مرؤوسيه للكشف عن اتجاهه داخل المركب يتميز بما يلي:

أ- عدم الاهتمام ببُعد الاعتبارات الإنسانية:

يُكمن عدم اهتمام الرئيس بمرؤوسيه داخل مركب تمبيع الغاز بأرزيو في المؤشرات التالية :

- عدم تلبية حاجات المرؤوسين و عدم تشجيعهم بمساعدتهم في إتمام مهامهم.

- عدم تهيئة جوٍّ من التفاعل و التقاهم مع المرؤوسين.

- انتقادات جارحة التي يُصدرها الرئيس بحق مرؤوسيه و عدم الأخذ بعين الاعتبار لأفكارهم.

- مُطالبة الرئيس لمرؤوسيه بذل جهود فوق طاقاتهم و قدراتهم لأنه يراهم مُنفذين لا مُشاركين.

ب- الاهتمام ببعده تنظيم العمل: يكمن الاهتمام الشديد الذي يبديه الرئيس للمهام (تنظيم العمل) في المؤشرات التالية:

- المراقبة الصارمة لكل القرارات التي يتخذها المرؤوسين وعدم ترك الحرية لمرؤوسيه في أداء مهامهم.

- الإلحاح على المرؤوسين التضحية لتحقيق أهداف المركب دون اهتمام الرئيس لنوعية العمل، و هذا ما يؤكد أن سلوك الرئيس (اتجاهه) يتصف بالتسلط و ذلك لاهتمامه الكبير ببعده تنظيم العمل على حساب بعد الاعتبارات الإنسانية، و بهذا فإن أسلوبه في الإشراف لم يكن فعالاً لعدم تحقيق و تجسيد البعدين معاً و لبروز تلك الفروق الفردية التي تعكس الفجوات بين الرئيس و مرؤوسيه، و يُعتبر الاتجاه التسلطي للرئيس أحد أهم مُعوقات التواصل و التفاعل. بأرزيو (GL4/Z) بينه و بين مرؤوسيه داخل مركب في حين أنه نادراً ما وجد الباحث من رؤساء المصالح داخل المركب من يتميز سلوكه بالانفتاح مع مرؤوسيه أي أقل تسلطاً بحيث يُحقق البعدين معاً، و بهذا يسمح بتنمية و تطوير التفاعل البناء بين الرئيس و مرؤوسيه.

- بعد هذا التفسير يُمكن الاستنتاج بأن هذه الدراسة كشفت عن وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين ضُعب عملية الاتصال و سلوك الرئيس التسلطي المُرتكز على بَعْد تنظيم العمل على حساب بَعْد الاعتبارات الإنسانية.

و بهذا فإننا نقبل فرضية البحث و نقر بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين اتجاه الرئيس التسلطي نحو مرؤوسيه و بين مُعوقات الاتصال - ضعف التواصل - داخل مركب تميمع الغاز بأرزيو.

ثانياً- عرض و تفسير نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية التي تقول:

-توجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و ردود الأفعال السلوكية للمرؤوسين.

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين عدم رضا المرؤوسين عن عملهم.

- يتبين من خلال مصفوفة الارتباطات بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.260 عند مستوى الدلالة 0.01 بين عدم الرضا الوظيفي عند المرؤوس و سوء العلاقة مع الرئيس المُتسلط .

- و بناءً على النتائج الجزئية يُمكن توضيح العلاقة بين عملية الاتصال بين الرئيس المُتسلط و مرؤوسيه و ما ينتج عنها من عدم الرضا الوظيفي كرد فعل سلوكي داخل المركب، و قد وجد الباحث أن هناك عنصرين هامين يُحددان الرضا الوظيفي من عدمه هما: عامل الاعتراف للكفاءات و عامل عبء العمل.

أ- **عامل الاعتراف:** الذي يتمثل في تقدير الكفاءة بالنقطة الممنوحة و التي غالباً ما كانت سلبية، و هذا يُبين على أن التغذية رجعية سلبية أو أنها لا تتم أصلاً، لعدم توافر المعلومة و قلة تبادلها خاصة بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه، و حتى أن الرئيس يُصنف مرؤوسيه حسب ميولاته و توجهاته، من يعتبرهم مؤالين له، و من يراهم أعدائه، فالمرؤوسين المؤالين له يستفيدون من الترقيات و العلاوات، في حين من يعتبرهم مُنافسيه يُقصيهم من أي حافز أو علاوة أو ترقية أو حتى كلمة شكر و تقدير.

ب- **عامل عبء العمل:** يفرض الرئيس على غالبية مرؤوسيه بذل جهد كمي و نوعي يفوق قدراتهم و طاقتهم و في وقت قياسي لا يستطيعون إتمامه على أحسن وجه، بالإضافة أن المناصب التي يشغلونها لا تتوافق مع مستواهم المعرفي و الحسي - حركي، و هذا ما يُحدث صراع الدور الشخصي الذي له انعكاسات على المركب بحيث تظهر ردود أفعال سلبية من أهمها: الاستياء و عدم الارتياح، و يعود السبب وراء هذا الاستياء في سلوك الرئيس التسلطي الذي أصبح غامضاً في علاقاته مع مرؤوسيه، و بهذا يُصبح الجو التنظيمي مضطرب يسوده تزايد شكاوي العمال و الصراعات بين الرئيس و مرؤوسيه، وهي مؤشرات تبيّن حالة من عدم الارتياح الوظيفي التي لها علاقة ارتباطية بضغط العمل كرد فعل نفسي و بدورها ترتبط باستجابات سلوكية كالمواجهة العنيفة عند عمال مركب تمبيع الغاز بأرزيو (GL4/Z).
- بعد تفسير النتائج الجزئية، يُمكن قبول الفرضية التي تقول بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين رضا المرؤوسين عن عملهم .

الفرضية الفرعية الثانية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين ضغط العمل عند المرؤوسين.

- يتبين من خلال مصفوفة الارتباطات بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.410 عند مستوى الدلالة 0.01 بين ضغط العمل عند المرؤوس و سوء العلاقة مع الرئيس ذو الاتجاه المتسلط .
- و بناءً على النتائج الجزئية، أنه بتحديد نوعية العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب يُمكن معرفة مستوى الضغط كرد فعل سلوكي عند المرؤوس ومن أهم مصادر الضغط التي ترتبط بالعلاقة التفاعلية مع الرئيس المتسلط ندرج ما يلي :
- **صراع الدور:** و الذي يتمثل في تضارب بين الأهداف و التوجهات بين الرئيس و مرؤوسيه، و عدم التنبؤ بما سيحصل في المركب مُستقبلاً، و عدم كفاية الوقت لأداء المهام الرسمية و ذلك لعدم انسياب المعلومات اللازمة، و عدم التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات بين الرئيس و مرؤوسيه، و كل هذه العوامل تعتبر مصدرًا هامًا للضغط كاستجابة نفسية و سلوكية للمرؤوسين داخل المركب.
- بالإضافة إلى أن الضغط النفسي يُعتبر عاملاً هاماً في عدم توافق المرؤوس بين حياته المهنية و الشخصية بحيث أصبح يشعر بقصد أو عن غير قصد بتوتر العلاقة بينه و بين رئيسه و التي أثرت بشكل كبير على معاشه النفسي و المهني، وأصبح يُعاني من اختلال توازنه النفسي و الصحي و تكيفه الاجتماعي.
- **عدم الرضا الوظيفي:** يتبين من خلال استجابات عينة الدراسة وجود علاقة إرتباطية بين ضغط العمل و عدم الرضا الوظيفي، و يُعتبر عدم التقدم و التطور الوظيفي المصدر الرئيسي وراء عدم الارتياح الوظيفي لغالبية المرؤوسين داخل المركب، و يُعتبر عدم الرضا الوظيفي أحد أهم مصادر الضغط عند العمال.
- و بعد تفسير النتائج الجزئية، نقبل فرضية البحث الجزئية التي تقول بوجود علاقة إرتباطية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين ضغط العمل عند المرؤوسين.
- الفرضية الفرعية الثالثة:**
- وجود علاقة إرتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين المواجهة العنيفة للمرؤوسين.
- يتبين من خلال مصفوفة الارتباطات بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ 0.168- عند مستوى الدلالة 0.05 بين المواجهة العنيفة للعمال و سوء العلاقة مع رئيس المصلحة المتسلط .

- و بناءً على النتائج الجزئية، يمكن استنتاج أن سلوك المواجهة العنيفة هو الغالب داخل المركب و ذلك حسب استجابات عينة الدراسة، و من الأسباب التي بيّنت هذه النتيجة:
- عدم المشاركة و التشاور بين الرئيس و مرؤوسيه: لعدم تهيئة وضيعات الحوار المناسبة من اجتماعات و مقابلات بين الرئيس و مرؤوسيه و ذلك لإثارة الأفكار و طرح البدائل و الاختيارات المناسبة و مناقشتها و بهذا يتم إرساء فكرة المبادرة البناءة و الهدافة و تفعيل دور و قيمة كل عضو داخل المركب.
- انعدام الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه : ذلك لعدم مصداقية مصدر الرسالة - الرئيس - لأنه لا يمتلك الكفاءة العالية للإبصارات و فهم حاجات و اهتمامات مرؤوسيه داخل المركب.
- عدم الارتياح و الأمان الوظيفي عند المرؤوسين من حيث ازدياد الشكاوي و طلبات التحويل و الحراك الداخلي أو الخارجي و التي لها علاقة إرتباطية مع السلوك العدواني للمرؤوسين و التي قدرت بـ 0.418 عند مستوى الدلالة 0.01؛ و قد ظهرت ملامح و خصائص تبيّن سلوكيات عدوانية عند المرؤوسين و هي :
- الجرأة غير المشروعة في مواجهة الرئيس، و رفض المرؤوس للأوامر الرئيس المفروضة عليه.
- ازدياد عدد الشكاوي و المنازعات إلى مكتب المدير العام و انتقالها إلى الإدارة العليا لشركة سونطراك.
- الحراك الوظيفي الداخلي أو الخارجي بمعنى هجرة الكفاءات خاصة الإطارات التقنية التي استفادت من التكوين و التأهيل المهني من مجمع شركة سونطراك، و ذلك لتحقيق مطامحهم و أهدافهم الشخصية.
- و بناءً على تفسير تلك النتائج الجزئية، يُمكن قبول الفرضية و التي تقول بوجود علاقة إرتباطية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و بين المواجهة العنيفة للمرؤوسين.
- بعد هذا التفسير يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي تقول بوجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي و ردود الأفعال السلوكية السلبية للمرؤوسين داخل مركب تمبيع الغاز بأرزيو.

الخلاصة العامة:

لقد أصبح موضوع الاتصال داخل المؤسسة محل اهتمام الكثير من الباحثين، و مراكز و مخابر البحث الوطنية و الدولية و هذا ما جعل الباحث يهتم بدراسة هذا الموضوع، و بعد تحليل نتائج الدراسة فقد تمّ التوصل إلى:

1- ضُغف التواصل و انعدام التفاعل بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب، و ذلك لعدم إدارة تقنيات عملية الاتصال و يرجع السبب الرئيسي لضُغف التواصل بين الرئيس و مرؤوسيه إلى الموصفات الشخصية للرئيس التي عكست الاختلاف و التباين في اتجاهه و مستوى طموحه بينه و بين مرؤوسيه و هذا يُعتبر من أهم مُعوقات عملية الاتصال ببروز ذلك الاتجاه التسلطي عند الرئيس نحو مرؤوسيه و أتضح ذلك في عدم اهتمامه لُبعد الاعتبارات الإنسانية ، و هذا ما كشفت عنه العلاقة الإرتباطية الدالة إحصائيا التي قدرت بـ 0.460 بين ضُغف عملية الاتصال و عدم الاهتمام بُبعد الاعتبارات الإنسانية و من أهم المؤشرات التي تُبين عدم اهتمام الرئيس المُتسلط بمرؤوسيه يُوضح الباحث ما يلي :

2- عدم تلبية حاجات مرؤوسيه و عدم تشجيعهم بمد يد العون لهم، بالإضافة لعدم تهيئة جو من الألفة و التفاهم معهم و عدم الأخذ بعين الاعتبار لأفكارهم، و توجيهه انتقادات جارحة نحوهم لأنه يراهم مُنفذين لا مُشاركين، و مطالبته لمرؤوسيه بذل جهود فوق طاقتهم و قدراتهم، بل العكس تماما بحيث اهتمامه بالمهام الرسمية - بُبعد تنظيم العمل - ، و هذا ما أكدته العلاقة الإرتباطية الدالة إحصائيا التي قدرت بـ -0.185 بين ضُغف عملية الاتصال و الاهتمام بُبعد تنظيم العمل، و من أهم المعطيات التي بيّنت ذلك مراقبة كل القرارات التي يتخذها مرؤوسيه، و إلحاحه عليهم التضحية من أجل بلوغ أهداف توجيههم، و ذلك لعدم اهتمامه لنوعية العمل و هذا ما يُؤكد أن سلوك الرئيس (اتجاهه) يتصف بالتسلط و ذلك لاهتمامه الكبير بُبعد تنظيم العمل على حساب بُعد الاعتبارات الإنسانية، و بهذا فإن أسلوبه في الإشراف لم يكن فعالاً لعدم تحقيق و تجسيد البُعدين معاً ، و لبروز تلك الفروق الفردية التي تعكس الفجوات بين الرئيس و مرؤوسيه ، و يُعتبر هذا هو السبب الحقيقي و القوي وراء ضعف التفاعل و التواصل بينهم داخل. و نادراً ما وجد الباحث من رؤساء المصالح داخل المركب من يتميّز سلوكه بالانفتاح (GL4/Z) مركب تمييع الغاز بأرزيوعلى مرؤوسيه أي أقل تسلطاً بمعنى أنه يُحقق البُعدين معاً، و بهذا يسمح بتنمية و تطوير التفاعل البناء داخل المركب .

2- نتائج عملية الإتصال بين الرئيس و مرؤوسيه داخل المركب : تتمثل أهم نتائج ضُعف

التواصل بين الرئيس و مرؤوسيه في تلك الاستجابات السلوكية، في ما يلي:

أ- **عدم الرضا الوظيفي** : كرد فعل سلوكي قسوي عند المرؤوسين داخل المركب، و يرجع السبب إلى:

- **عدم اعتراف الرئيس بكفاءات مرؤوسيه:** و يُلاحظ ذلك في نقطة تقدير الكفاءة الممنوحة و التي غالبًا ما كانت سلبية أي تغذية رجعية سلبية أو أنها لا تتم أصلاً، و ذلك لعدم توافر المعلومة و قلة تبادلها خاصة بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه، و حتى أن الرئيس يُصنف مرؤوسيه حسب ميولاته و توجهاته من مواليه، و من يراهم أعدائه ، فالمرؤوسين الموالين له يستفيدون من الترفقات و العلاوات ، في حين من يعتبرهم مُنافسيه يُقصيهم من أي حافز أو علاوة أو ترقية أو حتى كلمة شكر و تقدير .

- **عامل عبء العمل** : بحيث يفرض الرئيس على غالبية مرؤوسيه بذل جهد كمي و نوعي يفوق قدراتهم و طاقاتهم، و في وقت قياسي لا يقدر على إنجازهم و إتمامه بشكل جيد، بالإضافة أن المناصب التي يشغلونها لا تتوافق مع مستواهم المعرفي و الحسي - حركي، و هذا ما يُحدث صراع الدور الشخصي الذي له انعكاسات على التنظيم بحيث تظهر ردود أفعال سلبية من أهمها: الإستياء و عدم الارتياح، و يعود السبب من وراء هذا الإستياء في سلوك الرئيس التسلطي الذي أصبح غامضًا في علاقاته مع مرؤوسيه، و بهذا يُصبح الجو التنظيمي مضطرب يسوده تزايد شكاوي العمال و الصراعات بين الرئيس و مرؤوسيه ، وهي مؤشرات تبيّن حالة من عدم الرضا الوظيفي التي لها علاقة إرتباطية بضغط العمل كرد فعل سلوكي و التي قدرت بـ 0.219 عند مستوى الدلالة 0.01؛ و يرتبط عدم الرضا باستجابات سلوكية كالمواجهة العنيفة و التي قدرت بـ 0.532 عند مستوى الدلالة 0.01.

ب- ضغط العمل كرد فعل سلوكي عند المرؤوسين داخل المركب ، و يرجع السبب وراء هذا السلوك إلى:

- **صراع الدور:** و الذي يتمثل في تضارب بين الأهداف و التوجّهات بين الرئيس و مرؤوسيه، و عدم التنبؤ بما سيحصل في المركب مُستقبلاً، و عدم كفاية الوقت لأداء المهام الرسمية ، و ذلك لعدم انسياب المعلومات اللازمة ، و عدم التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات بين الرئيس و مرؤوسيه، و كل هذه العوامل تُعتبر مصدرًا هامًا للضغط كاستجابة نفسية للمرؤوسين داخل المركب .

- **الرضا الوظيفي** : يتبين من خلال استجابات عينة الدراسة وجود علاقة إرتباطية عكسية بين ضغط العمل و الرضا الوظيفي و التي قدرت بـ 0.219- عند مستوى الدلالة 0.01، و يُعتبر عدم التقدم و التطور الوظيفي المصدر الرئيسي وراء عدم الارتياح الوظيفي لغالبية المرؤوسين داخل المركب .
- بالإضافة إلى أن الضغط النفسي يُعتبر عاملاً هاماً في عدم توافق المرؤوس بين حياته المهنية و الشخصية بحيث أصبح المرؤوس يشعر بقصد أو عن غير قصد بفتور العلاقة بينه و بين رئيسه و التي تؤثر بشكل كبير على معاشه النفسي و المهني، و أصبح يعاني من اختلال توازنه النفسي و الصحي و تكيفه الاجتماعي.
- ج- **المواجهة العنيفة**: كرد فعل سلوكي عند المرؤوسين داخل المركب و من الأسباب التي كانت وراء بروز هذا السلوك ما يلي:
- عدم المشاركة و التشاور بين الرئيس و مرؤوسيه: لعدم تهيئة وتهيئة وتهيئة مناسبة من اجتماعات و مقابلات بين الرئيس و مرؤوسيه، و ذلك لإثارة الأفكار و طرح البدائل و الاختيارات المناسبة و مناقشتها، و بهذا يتم إرساء مفهوم المبادرة البناءة.
 - انعدام الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه: و ذلك لعدم مصداقية مصدر الرسالة (الرئيس) لأنه لا يمتلك الكفاءة العالية لفهم حاجات و اهتمامات مرؤوسيه داخل المركب .
 - عدم الارتياح و الأمان الوظيفي عند المرؤوسين: بحيث ازدياد الشكاوي و طلبات التحويل و الحراك الداخلي أو الخارجي، و قد أثبتت الدراسة بوجود علاقة إرتباطية موجبة قدرت بـ 0.532 بين عدم الرضا الوظيفي و بين السلوك العدواني عند المرؤوسين عند مستوى الدلالة 0.01 و من مظاهر السلوك العدواني السلبي للمرؤوسين داخل المركب يتضح ما يلي:
 - الجرأة غير المشروعة في مواجهة الرئيس: وذلك لرفض المرؤوس للأوامر الرئيس المفروضة عليه.
 - ازدياد عدد الشكاوي و المنازعات إلى مكتب المدير العام و انتقالها إلى الإدارة العليا لشركة سونطراك.
- الحراك الوظيفي الداخلي أو الخارجي: يتمثل هذا الحراك في هجرة الكفاءات خاصة الإطارات التقنية التي استفادت من التكوين و الخبرة المهنية من مجمع شركة سونطراك، و ذلك لتحقيق أهدافهم الشخصية .

قائمة المراجع:**المراجع باللغة العربية**

- 1- إبراهيم العيد (2000): علم النفس الاجتماعي، مكتبة الزهراء، الطبعة الأولى جامعة عين الشمس، القاهرة - مصر
- 2- إبراهيم عباس نتو و د. د. هنر . ه. البرز (1981) : المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة الظهران للبترول و المعادن، العربية السعودية، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 3- إبراهيم وهبي فهد و كنبو عبود كنبو(1999) : العلاقات العامة و إدارتها (مدخل وظيفي)، مؤسسة الوراق للنشر، عمان - الأردن.
- 4- أحمد سيد مصطفى (2005) : إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل) الناشر أحمد سيد مصطفى، ص. ب : 14 المعادي الجديدة - القاهرة - مصر .
- 5- أحمد ماهر (2003): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر- الإسكندرية - مصر.
- 6- الصباغ زهير (1981) : ضغط العمل ، المجلة العربية للإدارة ، الرياض ، المجلد الخامس ، العدد الأول و الثاني ، حزيران ، ص 28-40 .
- 7- العديلي ناصر محمد (1995) : السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض .
- 8- الرشدي هارون توفيق (1991) : الضغوط النفسية، طبيعتها ، نظرياتها، برنامج لمساعدة الذات في علاجها ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة .
- 9- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. راجع الترجمة علي محمد عبد الوهاب (1991): السلوك التنظيمي و الأداء، دار النشر الإدارية العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- 10- خليل محمد حسن الشماع (2002): مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان - الأردن .
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2006): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية- مصر.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

- 12-Albou . P, (1982) : Besoins et motivations économiques, paris, Ed, PUF.
- 13-ALTRAD . Mohed, (1994) : Ecouter Harmoniser, diriger un certain Art du Management édition office des Publications Universitaires, Algérie.
- 14- Aubert . N., J.P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche, S. Michel, (1991)Management Aspects humaines et organisationnels, édition PUF , Paris , France .
- 15 - Barmeyer, Christoph Immanuel, (1995) : Comprendre et conjuguer les différences culturelles, le management entre Québécois et Allemands, Gouvernement du Québec et Gouvernement de la Bavière.
- 16- Bechr,T . A, et Newman .J.D (1978) : Employer health and organizational effectiveness : a facet analysis , model and literature review , personal psychology winter
- 17- Benmoussa Samir (2008) : communication et leadership dans l'entreprise cas pratique : Société mère Aval Sonatrach complexe GL4/Z Arzew – Oran. Magister, département de psychologie, dirigé par le docteur Mansouri Moustafa, université Oran.
- 18- Bergman Alexander et Uwamungu Bernard, (1999) : Encadrement et Comportement édition ESKA , paris.
- 19-Beaudichon . Janin, (1999) : la Communication Processus, Formes et applications Édition Armand colin, Paris , France.
- 20-Bernoux, ph (1985) : Sociologie des organisations , Paris , Ed, seuil.
- 21-Bromberg , M. (1999) : Cours de psychologie, cours 8, communication, 3 édition Edition DUNOD, Paris, France.
- 22-Sous la direction de Bonardi Cristine , Nicolas Gregori , Jean . Yvs Menard ,Nicolas Roussiau, (2004) : Psychologie sociale appliquée (Emploi, Travail, Ressources Humaines) In Press éditions, paris - France .
- 23- coordonne par layachi Anser (2005) : Management des compétences , communication , et Leadership dans l'entreprise, édition CRASC N 12 Page 9-15 , Oran , Algérie.

الملاحق:

الجدول رقم (01) يُبين استجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس الإتصال داخل مركب

:(GL4/Z)

رقم الفقرة	الاتصال بين العمال و رئيس المصلحة	التكرارات	النسب المئوية (%)
1	وسيلة الإتصال الأكثر إستعمالا هو البريد الداخلي	109	54.5
	وسيلة الإتصال الأقل إستعمالا هو الحوار مع الرئيس	11	5.5
2	وسيلة الإتصال الأكثر تفضيلا هو البريد الالكتروني	119	59.5
	وسيلة الإتصال الأقل تفضيلا هو الحوار مع الرئيس	14	7
3	الشعور بأن المعلومة لأنتقل بشكل مناسب داخل المركب	138	69
4	المعلومة لا تصل في الوقت المناسب	143	71.5
5	عدم الرضا عن كيفية إرسال المعلومة و تسيرها	133	66.5
6	ديناميكي مع رئيس المصلحة	140	70
7	انعدام العلاقة الإيجابية مع الرئيس	135	67.5
8	عدم الاستفادة من الترقية في عشر سنوات الأخيرة	105	52.5
9	الاختلاف مع الرئيس بسبب عدم الاستفادة من الترقية	75	37.5
10	* محكات الترقية تقوم على أساس تقدير الكفاءات	42	21
11	* رضا العمال من نقطة تقدير الكفاءة الممنوحة من رئيسك	49	24.5
12	تشعر بحالة من الضغط في منصب عملك بسبب رئيسك	112	56
13	لا وجود لمقابلة تقييم الأداء و تقدير الكفاءة مع الرئيس	142	71
14	رفع شكوى إلى المدير العام بسبب توتر العلاقة مع الرئيس	36	18
15	الرغبة في تغيير منصب العمل لسوء العلاقة مع الرئيس	66	33
16	التقدم بطلبات تغيير المنصب لسوء العلاقة مع الرئيس	48	24
17	العلاقة مع رئيس المصلحة لها انعكاسات صحية	146	73
18	ضغط الدم أهم المضاعفات الصحية بسبب تلك العلاقة	63	31.5

ملاحظة: الفقرات التي أمامها * هي الفقرات التي في عكس اتجاه الخاصية (سوء العلاقة مع الرئيس)

الجدول رقم (02): يبين إستجابات المرؤوسين في وصف سلوك رئيسهم - اتجاهه - التسلطي:

رقم الفقرة	الفقرات	التكرارات	النسبة المئوية
بُعد الاعتبارات الإنسانية - الاهتمام بصاحب المهام -			
1	لا يصغى لاهتمامات مرؤوسيه	82	41%
2	لا يعبر عن إعجابه عندما يؤدي أحد من مرؤوسيه عملاً جيداً	87	43.5%
3	لا يساعد مرؤوسيه لحل مشاكلهم العالقة	95	47.5%
4	لا يلح على التفاعل و تهيئة جو مناسب للتفاهم مع مرؤوسيه	86	43%
5	الرئيس لا يعامل مرؤوسيه كزملاء له	84	42%
6	الرئيس غير ودي في التعامل مع مرؤوسيه	77	38.5%
7	* يلقي بتحية التقدير لمرؤوسيه	139	69.5%
8	ينتقد مرؤوسيه أمام الآخرين	78	39%
9	لا يأخذ بعين اعتبار أفكار مرؤوسيه	82	41%
10	يطلب من مرؤوسيه أداء مهامهم فوق قدراتهم	74	37%
11	بطيء في تقبل الأفكار الجديدة	81	40.5%
بُعد تنظيم العمل - الاهتمام بالمهام -			
12	ينتقد كل أفعال مرؤوسيه	88	44%
13	يوجه مرؤوسيه بصرامة	87	43.5%
14	يراقب كل القرارات التي يتخذها مرؤوسيه	94	47%
15	أن يصل جميع مرؤوسيه في الوقت المحدد للعمل	136	68%
16	يلح على مرؤوسيه القيام بجهد إضافي لأداء المهام بدقة	90	45%

17	يلح على مرؤوسيه إتمام المهام الموكلة دون معرفة أرائهم	112	56%
18	يلح على مرؤوسيه التضحية للوصول إلى أهداف المركب	112	56%
19	* يُعطي أهمية لتوعية العمل	49	24.5%
20	يلح على أن تؤدي الأشياء كما يريدونها	103	51.5%
21	* يترك مرؤوسيه يؤدون العمل كما يُريدونه	79	39.5%
22	الرئيس لا يشجع مرؤوسيه لأداء مهامهم	95	47.5%

الجدول رقم (03) يبين ردود أفعال السلوكية للعمال الناتجة عن العلاقة مع رئيس المصلحة المتسلط:

رقم الفقرة	عدم الرضا الوظيفي عند المرؤوسين	النسبة المئوية	النسبة المئوية
1	* غالبية العمال داخل المركب راضين عن عملهم	71	35.5%
2	* منصب العمل الذي أشغله حاليا يلائم قدراتي و كفاءاتي	76	38%
3	* الرئيس يعلمني من قبل عن المتغيرات الحاصلة في عملي	77	38.5%
4	*الرئيس يقوم بتقدير كفاءاتي بأسلوب مناسب	70	35%
5	من العمال من يحظى بمحبة رئيس المصلحة	110	55%
6	*أنا راضي عن العمل مقارنة بغالبية العمال	73	36.5%
7	*في المصلحة المهام الموكلة إلى العمال مقسمة بشكل عادل	69	34.5%
8	يتوقع مني الرئيس جهداً أكبر فوق طاقاتي و قدراتي	130	65%
9	نظام الترقيّة المعمول به حالياً غير عادل	128	64%
10	*المسؤولين يقومون بتقييم أدائي بشكل ممتاز	80	40%
رقم الفقرة	ضغط العمل عند المرؤوسين	النسبة المئوية	النسبة المئوية

1	لا أستطيع تحديد مستوى مسؤولياتي بدقة	149	74.5%
2	لا أشعر بالتقدم في حياتي المهنية	138	69%
3	إن وقت العمل الرسمي لا يكفي لأداء عملي اليومي	112	56%
4	أجد نفسي أني لا أستطيع إرضاء فريق العمل	162	81%
5	لا تتوفر لدي معلومات كافية لإدارة أعمالي بشكل فعال	109	54.5%
6	أشعر بأنني شخص غير مرغوب فيه	167	83.5%
7	أدرك بأن ليس لي أي تأثير في قرارات رئيسك	137	68.5%
8	أشعر بأنني غير قادر على التنبؤ بما هو متوقع في عملي	125	62.5%
9	أعمل في ظل سياسات و إرشادات متعارضة	159	79.5%
10	كثيراً ما أشعر بأن عملي متداخل مع حياتي الشخصية	119	59.5%

ملاحظة : الفقرات التي أمامها * هي الفقرات التي في عكس اتجاه الخاصيات (عدم الرضا و ضغط العمل)

الرقم	المواجهة العنيفة للمرؤوسين اتجاه رئيسهم المتسلط	التردد	النسبة المئوية
1	لا تشارك رئيسك في صنع و اتخاذ القرارات	98	49%
2	تواجه رئيسها غالباً دون الخوف من انتقاداته	93	46.5%
3	تصرح بما تفكر به أمام رئيسك	80	40%
4	قول لا لرئيسك	81	40.5%
5	تجد صعوبة للاستماع لما يقوله رئيسك	74	37%
6	لا تتق أبداً في رئيسك	154	77%
7	لا تطلب المساعدة لإتمام المهام من رئيسك	67	33.5%
8	تجد نفسك غير مرتاح أمام رئيسك	141	70.5%
9	تقاطع رئيسك أثناء الحوار	50	25%
10	لا تصل إلى حلول لتلك المشاكل العالقة مع الرئيس	111	55.5%
11	تفرض رأيك بالقوة أمام الرئيس	97	48.5%

12	تدلي برأيك بقوة لكي يصغى إليك رئيسك	83	%41.5
13	تخاطر لتحقيق أهدافها على حساب الآخرين	109	%54.5
14	* لا تدلي برأيك أمام رئيسك	59	%29.5
15	لا تخاف من تصريحاتك أمام رئيسك	112	%56

ملاحظة: الفقرات التي أمامها * هي الفقرات التي في عكس اتجاه الخاصية (مواجهة عنيفة).