

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية \_ بابور \_

\_ جيجل \_

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: \* تنظيم وعمل \*

إشراف الأستاذ:

كواهي الربيع

إعداد الطلبة:

- بوعافية يحيى

- عميروش مسعود

لجنة المناقشة:

الأستاذ: بوغرزة رضا..... رئيسا

الأستاذ: كواهي الربيع..... مشرفا

الأستاذ: بورحلي كريمة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# دعاء

اللهم اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحل  
العقدة من لساني يفقهوا قولي.

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا  
بالياس إذا أخفقنا وذكرنا أن الإخفاق هو  
التجربة التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا،  
وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا  
بكرامتنا.

ربنا تقبل منا إنك السميع العليم

# تشكر

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:  
الأستاذ المشرف الدكتور

## كواهى الربيع

والذي لم يخل علينا من فيض نصائحه وإرشاداته وتوجيهاته  
السديدة التي كان لها الأثر والصدى الكبير  
في إنجاز هذا العمل المتواضع.  
كما لا ننسى كل من الأساتذة

**بوالروايح يزيد و بوغرزة رضا**

وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في

إنجاز هذا العمل

شكرا

**بجي مسعود**

### بالعربية:

تهدف هذه الدراسة والمعونة " دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائري " وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية - بابور - لمعرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة فرضيتين والمتمثلة:

- تؤدي ديناميكية الجماعة داخل المؤسسة إلى تحقيق رضا العاملين فيها.
- يمكن أن تساهم السيولة المعلوماتية، في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة.

ولقد تناولت الدراسة جانبين نظري وميداني، بحيث تضمن الجانب النظري أربع فصول: الفصل الأول والمعنون بموضوع الدراسة، والفصل الثاني كان تحت عنوان النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، وبالنسبة للفصل الثالث فقد تضمن الاتصال التنظيمي، أما الفصل الرابع فكان عنوانه الرضا الوظيفي.

في حين تناولنا في الجانب الميداني فصلين، الفصل الخامس وعنوانه الإجراءات المنهجية للدراسة، والفصل السادس كان تحت عنوان عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على عينة من العمال بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية - بابور - بالعوانة ولاية جيجل والبالغ عددهم 50 عامل من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي مثلت 30% من المجتمع الأصلي، واعتمدت الدراسة على الاستمارة والمقابلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات وتم الاستعانة بأدوات أخرى كالملاحظة المباشرة البسيطة، السجلات والوثائق.

أما بخصوص منهج الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويصفها بدقة ويعبر عنها كما وكيفاً، وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة

الاستمارة وتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدنا في اختبار صحة الفرضيات والنسب المئوية، والأسلوب الكيفي من أجل تفسير وتحليل البيانات.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أكدت الدراسة أن العمال مطلعون على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة لكونها تحرص على توفير الوسائل التي تساعدهم في الحصول على المعلومات التي يريدونها في الوقت المناسب، وإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعلهم ملمون بمختلف الجوانب الرسمية والغير الرسمية فيها.

2- أكدت الدراسة على أن التعليمات الإدارية التي تقدمها المؤسسة للعمال تساعدهم على تحقيق أفضل النتائج في العمل.

3- أكدت الدراسة على أن هناك توافق بين الإرشادات المقدمة من طرف الإدارة ومحتوى العمل الذي يقوم به العامل وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بسلامة عمالها والعمل على توفير جو ملائم لهم.

4- أكدت الدراسة على أن هناك وضوح في التعليمات التي تصدر عن إدارة المؤسسة للعمال.

5- أكدت الدراسة على أن العمال يشعرون بالراحة النفسية خلال تواجدهم وسط جماعة العمل وهذا يقودنا إلى القول أن الانسجام والتفاهم هو السائد بين زملاء العمل في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية مما يدل على تماسكهم مما نتج عنه رضاهم وارتياحهم.

6- أكدت الدراسة على أن العمال يتقبلون أوامر رئيسهم ويعملون على تطبيقها بدرجة كبيرة جداً.

7- أكدت الدراسة أن هناك تواصل في إطاره غير الرسمي بين الزملاء في العمل حتى بعد تواجدهم خارج المؤسسة وهذا يدل على طيب العلاقة واستقرارها بينهم داخل المؤسسة.

8- أكدت الدراسة على أن العمال يفتخرون بعضويتهم داخل المؤسسة ويكونون لها الولاء والانتماء وهذا دليل على أنهم راضون عنها كون هذه الأخيرة تهتم بهم.

## Résumé

L'objectif de cette étude «Le rapport de la communication organisationnelle à la satisfaction professionnelle des employés de l'institution économique algérienne», est une étude de terrain à l'Institution Régionale de Génie Rural -Babur- pour connaître la contribution de la communication organisationnelle à la satisfaction professionnelle.

L'étude est partie de la question principale suivante : La communication organisationnelle contribue-t-elle à la satisfaction professionnelle des salariés de l'établissement économique algérien ? Pour répondre à cette question, deux hypothèses ont été formulées :

- ✓ Les dynamiques communautaires au sein de l'organisation mènent à la satisfaction au travail.
- ✓ La liquidité de l'information peut contribuer à la satisfaction des employés de l'organisation

L'étude portait sur deux aspects : théorique et champ, de sorte que la partie théorique comprenait quatre chapitres du premier chapitre intitulé sujet de l'étude et le deuxième chapitre sous le titre de théorie de la communication organisationnelle et satisfaction au travail, le troisième chapitre incluait la communication organisationnelle et le quatrième chapitre intitulé satisfaction au travail.

Alors que nous avons traité du côté terrain, deux chapitres, le chapitre V, intitulé Procédures méthodologiques pour l'étude, et le chapitre VI, sous le titre de présentation et d'analyse des données, traitent des résultats de l'étude.

La population étudiée comprenait un échantillon de travailleurs de l'Institution régionale de génie rural -Babur - ouana, État de Jijel Parmi les 50 travailleurs pour tester les hypothèses de l'étude, qui représentaient 30% de la communauté d'origine, l'étude s'appuyait sur la forme et l'interview comme principaux outils de collecte de données et autres outils tels que l'observation directe simple et les documents. - Enfin, cette étude a atteint les résultats suivants :

- 1) L'étude a confirmé que les travailleurs sont familiers avec les différentes situations dans lesquelles vit l'institution car ils souhaitent les aider à obtenir rapidement l'information souhaitée et leur permettre de participer à la prise de décision, ce qui les sensibilise aux divers aspects formels et informels.
- 2) L'étude a confirmé que les instructions administratives fournies par l'établissement aux travailleurs les aident à obtenir les meilleurs résultats dans le travail.
- 3) L'étude a confirmé qu'il existe un consensus entre les orientations fournies par le département et le contenu du travail effectué par le travailleur, ce qui reflète l'intérêt de l'établissement pour la sécurité de ses travailleurs et travaille à leur fournir l'atmosphère qui leur convient.

- 4) L'étude a confirmé la clarté des instructions émises par la direction des travailleurs de la Fondation.
- 5) L'étude a confirmé que les travailleurs se sentent le confort psychologique de leur présence au milieu du groupe de travail, et cela nous amène à dire que l'harmonie et la compréhension est répandue entre collègues à l'institution régionale pour l'atmosphère d'ingénierie rurale qui indique la cohésion, ce qui la satisfaction et la satisfaction.
- 6) L'étude a confirmé que les travailleurs acceptent les ordres de leur président et travaillent à les appliquer de manière très significative.
- 7) L'étude a confirmé qu'il existe une continuité dans le cadre informel entre collègues au travail même après avoir été en dehors de l'établissement, ce qui indique la bonne relation et la stabilité qui existent entre eux au sein de l'institution.
- 8) L'étude a confirmé que les travailleurs sont fiers de leur appartenance au sein de l'institution et sa fidélité de port et d'appartenance, ce qui est la preuve qu'ils sont satisfaits du fait que ce dernier se souciait d'eux.



# مقدمة

في سياق البحث عن التطور والرقى تستعين المجتمعات بعديد من الأدوات والبنى والميكانيزمات التي تدعم هذا البحث، ولعل من بين أهم البنى التي تستعين بها المجتمعات نجد التنظيم كوحدة أساسية تترجم النمو المتسارع الذي نعيشه، كما تعبر عن الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تتفاعل في خضمها مختلف الأنساق الفرعية المكونة للمجتمع العام.

وعليه تعتبر عملية الإتصال حجر الأساس التي تبنى عليه مختلف علاقات المجتمع الإنساني، حيث أصبح الإتصال محل إهتمام الدارسين والباحثين وذلك نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي السريع ومصاحبه من أفكار وطرق جديدة لتحسين بيئة العمل، بحيث أصبحت العملية الإتصالية في الالونة الاخيرة من المكونات الرئيسية للعملية التنظيمية، كما لايمكن للمؤسسة الاقتصادية ان تكون بمنأى عن هذا الاهتمام باعتبار ان العملية الانتاجية في حد ذاتها تعد عملية اتصالية بين العاملين.

فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها والسبيل الامثل لتحقيق أهدافها، ولعل من اوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات الى الاعتراف بدوره واهميته ويجاد ادارة خاصة به، وهذا ما اكسب الرضا الوظيفي اهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

إذ تتبع اهمية الرضا الوظيفي في انه من اهم مؤشرات صحة المنظمة وفاعليتها على اساس ان المنظمة التي لا يشعر عمالها بالرضا عن العمل وبيئة العمل بشكل عام سيكون حظها في النجاح اقل من المنظمة التي يكون فيها رضا العاملين فيها مرتفعا، فالعامل الراضي عن عمله هو الاكثر استعدادا للاستمرار في وظيفته والالتزام بتحقيق اهداف المنظمة، كما يكون اكثر نشاطا وحماسا في المشاركة في حل المشكلات التي تواجه العمل.

ويتحقق رضا العمال عن عملهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة، ومن بين هذه العوامل نجد الاتصال الذي هو اساس التفاعل الاجتماعي اذ لايمكن ان ينشأ التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر البوابة الرئيسية لتكوين العلاقات الانسانية بين الافراد داخل المجتمع والمنظمات دون وجود اتصال، اذ يعد هذا الاخير عنصر هام وفعال في تكوين بيئة عمل اجتماعية كما

يعتبر الاتصال من اهم المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري في المؤسسة والتي تلعب دورا اساسيا في تحسين الاداء ورفع الانتاج، وترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع الرضا.

وفي هذا السياق تكمن أهمية موضوع دراستنا والذي نحاول من خلاله الكشف عن الارتباط الكامن بين مختلف العمليات الاتصالية التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين نحو المؤسسة والذي يترجم الواقع التنظيمي من خلال العديد من المؤشرات.

حيث أن حالة التطورات التي عاشتها مختلف مجالات الحياة الاجتماعية قد ساعدت على تطور الحاجات الإنسانية وبذلك لم يعد الفرد او حتى التنظيم التقليدي قادر على إشباع هذه الحاجات ومن ذلك فإن كل تنظيم حديث يعيش في حالة من البحث الدائم في سبيل الوصول إلى مختلف الميكانزمات التي يستطيع من خلالها إرضاء فاعليه من عمال وعملاء، إضافة إلى إثبات ذاته في مجال عمله ومحيطه.

ومن أجل ذلك جاءت هذه الدراسة التي تناولت علاقة الاتصال التنظيمي بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية والذي سيتم التعرض لها من خلال الجانبين النظري والميداني .

**أولاً: الجانب النظري:** إشمتم الجانب النظري على أربعة فصول مقسمة كالتالي:

**الفصل الأول:** تم تخصيصه للإطار العام للدراسة بإبراز أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، ثم حددنا اهداف الدراسة مرورا بالإشكالية وصولاً إلى تحديد المفاهيم والتعرض للدراسات السابقة كآخر عنصر في هذا الفصل.

**الفصل الثاني:** والمتعلق بالنظريات المفسرة للموضوع، حيث تم التعرض إلى النظريات الكلاسيكية والتي يندرج تحتها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، ثم النظريات النيوكلاسيكية والتي تندرج تحتها مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايون ونظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلوا، ونظرية X و Y لماك غريغور، وصولاً إلى النظريات الحديثة حيث تناولنا فيها نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سايمون، ثم نظرية التنظيم لشاستر برنارد ونظرية Z لوليام أوشي.

**الفصل الثالث:** والمتعلق بالاتصال التنظيمي حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي، خصائص الاتصال التنظيمي، عناصر الاتصال التنظيمي، طرق ووسائل

الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي، شبكات الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمي وفي الأخير شروط فعالية الاتصال التنظيمي.

**الفصل الرابع:** تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي انطلاقا من أهمية الرضا الوظيفي، ثم المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي، خصائص الرضا الوظيفي، عناصر الرضا الوظيفي، أنواع الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، أساليب تحقيق الرضا الوظيفي، مؤشرات الرضا الوظيفي، مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، أبعاد الرضا الوظيفي وكآخر عنصر في هذا الفصل طرق قياس الرضا الوظيفي.

**ثانيا: الجانب الميداني:** اشتمل الجانب الميداني على فصلين مقسمة كالتالي:

**الفصل الخامس:** الإجراءات المنهجية للدراسة حيث يحتوي هذا الفصل على مجالات الدراسة (المجال الجغرافي والمجال الزمني)، فرضيات الدراسة، عينة الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، و كآخر عنصر في هذا الفصل تطرقنا إلى أساليب التحليل.

**الفصل السادس:** والمتعلق بعرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم النتائج العامة للدراسة، وفي الأخير تقديم الاقتراحات حول الدراسة.

# الجانب النظري للدراسة

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

أولاً: أهمية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

## أولاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- يعتبر الرضا الوظيفي من بين أحد الموضوعات الهامة التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة داخل المؤسسات.
- 2- التعرف على العوامل والمؤثرات التي تؤدي إلى زيادة أو خفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 3- إلقاء الضوء على واقع رضا العاملين وواقع رؤيتهم للعوامل التي تساهم في زيادته.
- 4- تساهم الدراسة في إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي تساعد المسؤولين بشركة الهندسة الريفية -بابور- من التعرف على الجوانب المؤثرة إيجاباً في العاملين، والعمل على تعزيز هذه الجوانب بما يؤدي إلى زيادة رضاهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

## ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

- 1- تلاؤم الموضوع مع طبيعة التخصص.
- 2- توفر المراجع وسهولة الحصول على المعلومات الخاصة بالاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي.
- 3- قلة الدراسات التي عالجت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- 4- يعتبر الرضا الوظيفي من بين المتغيرات الأساسية والحساسة داخل المؤسسات نظراً لتأثيراته الكبيرة في زيادة دافعية العمال للعمل أكثر واستقرارهم بالمؤسسة.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

- 1- نهدف إلى الوصول إلى ضبط العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي.
- 2- نهدف إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي.
- 3- نهدف إلى ضبط واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- 4- نهدف إلى الوصول بتأكيد أو رفض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.
- 5- وكهدف علمي نهدف إلى إثراء المكتبة وإثراء الموضوع.

## رابعاً: الإشكالية

تتموضع المنظمات اليوم في حالة من التطور الذي لم تشهده خلال مراحل زمنية سابقة إذ عرفت العديد من التطورات التي مست جميع جوانبها على اختلاف أنواعها، حيث أضحى التفاعل البناء والهادف للتطور من أبرز سماتها ومن أهم الخصائص التي يجب أن تتميز بها المنظمة من أجل ضمان قدرتها على المنافسة في السوق العالمية والاستمرار في العمل، فهي تعبر بذلك عن ماهيتها وتعطي دلالات حول قدراتها العلمية ووضعها التنظيمي كما تصف من خلال هذه المميزات ماهية بناءها الذي تقوم عليه، وعلى هذا فقد أضحى البحث عن آليات وأساليب عمل ديناميكية تمكن من الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة هدفاً في حد ذاته وذلك نظراً لدورها الكبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها وضمان فعالية عملها.

كما يمكن القول أن المجتمع الحالي في حاجة دائمة وملحة لمنظمات تعمل على تلبية احتياجاته وإشباع رغباته نظراً لتطورها وعدم قدرة الفرد وحده على تلبيةها، وبذلك فإن المنظمات تلعب دوراً هاماً في ضمان الرفاه الاجتماعي للأفراد وهو ما يحتم عليها أيضاً محاولة تنظيم بناء ديناميكي متطور قادر على التجديد وتقديم البدائل في ظل ما يسمح بمصاحبة مسارات التطور الحاصلة في رغبات واحتياجات الأفراد، إلا أن هذه العلاقة بين الفرد والمنظمة تتصف بالتبادلية والتكاملية من خلال أن المورد البشري يعتبر الركيزة المحورية والنواة الحيوية التي يقوم عليها البناء التنظيمي، ففعالية المنظمة دائماً ما ترتبط بقدرة وكفاءة موردها البشري على أداء الأعمال وتقديم الجديد من خلال عمليات الابتكار والابداع، وبذلك فإن محاولة الاستفادة من هذا المورد واستغلال مهاراته وقدراته يضعها ضمن أطر البحث الدائم عن مختلف الأساليب التي تتمكن على إثرها من تحقيق رضا العمال عن وضعهم التنظيمي أو حتى وضعهم المعيشي خارج المنظمة، فهو يعبر عن نوع من الشعور بالارتياح ويظهر فيهم شكلاً من أشكال الراحة النفسية والتوازن الداخلي الذي يسمح للعامل بتقديم ابداعاته واستغلال قدراته خاصة وأنه يشمل ويتأثر بجميع المتغيرات الداخلية للتنظيم التي يمكن أن يتفاعل معها الفرد مثل أنماط الاشراف، أنماط الإتصال وغيرها من المتغيرات.

وعليه فإن محاولة المنظمة العمل على إشباع رغبات عمالها عن طريق مختلف السياسات التنظيمية يمكن أن تخلف أنواعاً مختلفة من المؤثرات التي تعمل على رفع الدافعية لديهم في أدائهم للمهام والأعمال



المنوطة بهم، فنجد أيضا من أهم العوامل التي تؤطر سيرورة عملها والتي تضمن حصول الفرد على وظيفة لضمان تحقيق الاكتفاء المادي والاجتماعي، وفي هذا الصدد أيضا فالصورة الذهنية التي يتخذها ويتبناها العامل حيال استهداف منظمة وتأسيسها لإرضاء رغباته يزرع نوعا من قيم الولاء لدى العامل وبهذا فإن تمثله ينكس على سلوكياته وتفاعلاته داخل مكان عمله بما يساهم في عمليات البناء أو الهدم للوضع التنظيمي.

لعل هذا ما يقودنا إلى معرفة أن البيئة المحيطة ليس الفاعل الوحيد لدفع الفرد نحو العمل وتجسيد معارفه على أرض الواقع، فالجانب السيكولوجي أيضا له دوره الهام في تحريك عمليات التنمية والتطوير داخل المنظمة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال ضمان استقرار اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة اللازمة للتعامل مع مختلف المتغيرات التي يمكن أن تواجهها خلال نشاطاتها اليومية، إلا أن وصول المنظمة إلى درجة من الاستقرار الوظيفي وخلق دافعية لدى العمال لا يأتي وفق منظور اعتباطي غير مؤسس، وإنما يتبع مجموعة من الشروط والأوضاع الواجب توفرها داخل بيئة المنظمة من أجل خلق جو تفاعلي يسمح للعامل بالتعبير عن ميولاته وتجسيد رغباته على أرض الواقع.

فالعامل كائن اجتماعي بطبيعته يسعى نحو خلق علاقات وإنشاء صداقات يستطيع من خلالها إبداء آرائه واتجاهاته نحو مواضيع مختلفة، وهو بذلك يحتاج إلى تواصل وتفاعل مستمر يسمح له بالعيش في فضاء ديناميكي مؤسس وفق دلالات معينة ورموز يتواصل بها مع باقي شرائح المجتمع التنظيمي وفي هذا الصدد يمكن القول أن المنظمات في العالم قد حققت قفزة نوعية في مجال التفاعل والاتصال بالاعتماد على مختلف التكنولوجيات التي من شأنها المساعدة على تبادل المعلومات اللازمة ونقل المعارف داخل المنظمة، ليس هذا فقط بل إن الفكر التواصلية ونظرة الأفراد نحو العمليات التفاعلية قد تطورت بشكل ملحوظ، فانتقلت من الاطار التقليدي القائم على الرسمية والطابع الروتيني إلى النسق التفاعلي الديناميكي، الذي يعتمد على العلاقات غير الرسمية والرموز والدلالات المتعددة، كل هذا وذلك كان في سبيل الحصول على رضا العامل نظرا لدور هذا الأخير في ضمان أداء كفاء وفعال للعامل.

ولعل المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تعيش نوعا من التفاعل المتباين من منظومة إلى أخرى في المجتمع، إذ نلاحظ هذا التفاعل بشكل خاص على مستوى منظومتها العمالية والتي تعتبر أهم المنظومات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها وذلك على اعتبار أنها القائمة على استغلال

الموارد المادية والفكرية الأخرى التي تحوز عليها وفي سبيل ذلك فهي تسعى إلى تطوير مختلف الأساليب والميكانيزمات التي تمكنها من ضمان استقرار عمالها، وبشكل خاص الموارد البشرية التي تعمل في إطارها المؤسسة الجزائرية والتي تسمح بتفاعل عمالها تبرز للواقع التنظيمي من خلال تأثيراتها المختلفة على مختلف عناصر البناء التنظيمي للمؤسسة، وعلى إثر ما تقدم فإن تساؤلنا الرئيسي حول هذا الموضوع يتمحور حول: مامدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية متمثلة فيما يلي:

التساؤل الفرعي الأول:

- هل تساهم ديناميكية الجماعة داخل المؤسسة في تحقيق رضا العاملين فيها ؟

التساؤل الفرعي الثاني:

- هل تساهم السيولة المعلوماتية في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة ؟

## خامسا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم الإتصال لتنظيمي: «إن محاولة صياغة تصور حول مفهوم الاتصال وتتبع مراحلها تكاد تكون محاولة مستمرة مع الفكر الإنساني عبر مسيرته الطويلة، لأنه ظاهرة إنسانية واجتماعية عرفها الإنسان منذ فجر التاريخ، حينما كان على الإنسان أن يتصل بالآخر لتحقيق احتياجاته الضرورية من مأكل ومأوى ومأمن.»<sup>(1)</sup>

«هذا بصفة عامة، أما إذا تحدثنا عن الإتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموما يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب مع مختلف المتعاملين وفيما يلي سنقوم بتقديم مجموعة من التعاريف حول الاتصال بصفة عامة والاتصال التنظيمي بصفة خاصة.»<sup>(2)</sup>

### - تعريف الاتصال:

يعتبر الاتصال البشري مجال متعدد المحاور ولذلك يواجه المفكرين صعوبات لا حصر لها في الوصول إلى تعريف شامل لمصطلح الاتصال، لتتعدد هذه الظاهرة وامتدادها لمجالات متعددة، ويعرف الاتصال على أنه: «تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.»

ويعرفه إسكندر بأنه: «العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال فكرة أو معنى أو مفهوم أو إحساس أو اتجاه أو مهارة أو خبرة من طرف إلى آخر حتى تصبح مشتركة بينهما.»<sup>(3)</sup>

من خلال هذين التعريفين نستخلص أن الاتصال هو عملية ديناميكية مستمرة وهو ضرورة حتمية في جميع مناحي الحياة حيث يتفاعل فيها شخصين أو أكثر، بغية تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات المادية والمعنوية.

(1) - حسين الخزاعي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 16.

(2) - فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 16.

(3) - محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د ط، 2001، ص 14.

ويعني الاتصال فنيا حسب ريكارد أندي أنه: «عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها إثارة إستجابة نوعية لدى مستقبل نوعي.» (1)

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاتصال هو عملية هادفة ومقصودة يحاول من خلالها المرسل إحداث استجابة من قبل المستقبل تخدم الغاية من الاتصال.

ويرى عالم الاجتماع شارلز كولي بأن الاتصال يعني: «ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، أما عالم الاجتماع تشارلز رايت فهو يرى بأن الاتصال هو: عملية نقل المعنى أو المغزى بين الأفراد، أما بيرلسون وستاينز فقد عرفا الاتصال بأنه: عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.» (2)

نخلص من خلال هذه التعاريف إلى أن الاتصال هو تلك العملية التي تعتمد على مجموعة من الطرق والوسائل سواء كانت كتابية أو لفظية وغير لفظية أو مصورة وملاحظة، والتي من خلالها تنمو وتتطور العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد في حيز زمني ومكاني.

#### - تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: «عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إما اتصالا رسميا هابطا، صاعداً، أفقياً أو غير رسمي، ومن أهم وسائله التقليدية: الوثائق المكتوبة (المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة...)، الاجتماعات الدورية المباشرة والطارئة..إلخ، وأما وسائله الحديثة فتتمثل أساسا في الهاتف والتلكس (نظام إعلامي يتم بواسطته بث متجدد ومتواصل للمعلومات على شاشة التلفزيون بشكل صفحات إلكترونية)

(1) - فضيل دليو، مرجع السابق، ص 15.

(2) - نفس المرجع، ص ص 15، 16.

التلكس، الاجتماعات بالهاتف، الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرات عن بعد... إلخ، الإنترنت (شبكة معلوماتية خاصة بالمؤسسة)، والأكسترنات (مع متعاملها المباشرين).<sup>(1)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال التنظيمي هو ذلك الميكانيزم الذي يسمح بوجود العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، والذي يعتمد على مجموعة من الطرق والوسائل، ويكون في جميع الاتجاهات من أجل تحقيق السير الحسن لمختلف العمليات التنفيذية، بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة.

أما محمد علي محمد فيعرف الاتصال التنظيمي بأنه: «عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر وجود تنظيمًا سليمًا، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية.»<sup>(2)</sup>

ويعرف بأنه: « ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى: التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الإدارية، ولوائح الإعلانات.»<sup>(3)</sup>

ويقصد بالاتصال التنظيمي عموماً تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تسيير عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين (رؤساء، ومرووسين) سواء كان إتصالاً رسمياً أو غير رسمي.»<sup>(4)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الإتصال التنظيمي هو عملية مركبة، تتم من العناصر المتفاعلة، ولها عدة أنماط مصممة حسب طبيعة النظام السائد داخل المنظمة، كما أن الإتصال التنظيمي ينقسم إلى إتصال رسمي تحكمه مجموعة من القوانين والإجراءات واللوائح التنظيمية، وهذا من شأنه أن يزيد من فعالية أداء الأفراد، وإتصال غير رسمي يتمثل في العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة التي

(1) - فضيل دليو، المرجع السابق، ص ص 15، 16.

(2) - علي الشراوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، ص 264.

(3) - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 116.

(4) - اعتاد محمد إعلام وإجلال إسماعيل حلمي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2003، ص 95.

تنشأ بين الأفراد في إطار غير رسمي، حيث نجد أن أغلب الدراسات النفسية تؤكد على ضرورة هاته الإتصالات في الرفع من الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن العمل.

#### - المفهوم الإجرائي للإتصال لتنظيمي:

هو عملية ديناميكية نفسية واجتماعية مقصودة تساهم في نقل وتحويل الافكار والمعلومات والقرارات الادارية المتعلقة بالعمل عبر قنوات رسمية وغير رسمية بالإعتماد على مختلف الوسائل الاتصالية مستهدفة بذلك خلق التماسك بين وحدات ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحقيق مشاريعها واهدافها والحفاظ على مقوماتها واستمرارها .

#### - تعريف التنظيم: Organisation

- يعرفه روبنز بأنه: « كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة من أهداف.»<sup>(1)</sup>

نستخلص من هذا التعريف أن التنظيم كيان اجتماعي منظم بصورة مقصودة، له مجال محدد وينشط بشكل مستمر من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

- ويرى محمد عبد الوهاب بأن: «عبارة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل، الوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيها فيما بينهم وتوزيع الأفراد عليه حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الإتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع، أما الشكل فهو هيكل التنظيم، ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومتسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد.»<sup>(2)</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف تناول التنظيم من خلال اتجاهين أساسيين هما الوظيفة والشكل وما يحفو به كل منهما من المكونات والعناصر الفعالة التي يتم من خلالها التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف المرجوة.

(1) - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008، ص 49.

(2) - لو كيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار هدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، ص 10.

كما عرفه شورنل بأنه: «عملية خلق وتشديد التنظيمات التي يعهد إليها بمجموعة من الوظائف تباشرها من خلال ترتيبها وإسنادها إلى مجموعة من الأشخاص.»<sup>(1)</sup>

نخلص إلى أن هذا التعريف يشير إلى أن التنظيم عملية تقوم على إيجاد بناء اجتماعي يقوم على أسس معينة يستخدم مجموعة من الأساليب والميكانيزمات والاستراتيجيات التي يعمل من خلالها على تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية.

ويعرف كذلك التنظيم بأنه: «عملية تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف محددة وتخصيص مسؤول لكل مجموعة من الأنشطة مع توفير السلطة التي تمكنه من الإشراف وقيادة الأفراد الذين يؤدون تلك الأنشطة.»

ومن زاوية أخرى يعرف التنظيم على أنه: «عملية تحديد الأهداف التي يراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، بفرض تحقيق الأهداف.»<sup>(2)</sup>

يشير هذين التعريفين إلى التنظيم على أنه الآلية التي تعتمد على مجموعة من المبادئ التي يتم من خلالها تحديد الأساليب والطرق والإستراتيجيات والموارد البشرية الماهرة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

ويعرفه عسكر بأنه: «عملية إقامة علاقات سلطة ومسؤولية، ومحاسبة بين عناصر النشاط، أفرادا ووظائفا، موارد مادية بهدف إنشاء وحدات تنفيذية أو إستشارية وتوجيهها نحو أهداف المشروع.»<sup>(3)</sup>

وهذا التعريف يشمل أربعة عناصر للتنظيم في وضع الأهداف أولا، ثم إعداد عناصر النشاط (مكانية ومادية وبشرية)، وربط هذه العناصر من خلال مجموعة من العلاقات.

(1) - سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الجديد، القاهرة، 2007، ص 144.

(2) - محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 134.

(3) - عصام محمد حمدان مطر، التطور التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 8.

## 2- تعريف الرضا الوظيفي :

### - تعريف الرضا:

- في اللغة: « هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.» (1)

وعرفه معجم التراث الأمريكي بأنه: تحقيق أو إشباع رغبة أو حاجة أو ميل أو شهوة.

ويعرفه كذلك/ رضي ورضاءً ورضواناً ومرضاة: زال استياؤه واستعاد هدوءه، اختار وقبل، قنع ولم يطلب المزيد، قصر رغباته على ما قسم له، وافق على وقبل، قبل شيء عن قناعة.

رضي: موافقة، قبول، عدم ممانعة. (2)

- في الاصطلاح: « يرى كل من هوبوك وسوليفان Suliran وفروم Vroom وآخرون أن مفهوم الرضا هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.» (3)

وعرفه هارود وشيث Haward and Sheth بأنه: « الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود، بمعنى أن الفوائد تغطي تماماً التضحيات التي يقدمها الإنسان.» (4)

نستخلص من التعاريف السابقة أن الرضا بصفة عامة تلك الحالة الوجدانية النفسية التي يشعر بها الفرد جراء إشباع حاجة أو ميل أو رغبة، وبمعنى الشعور بالارتياح نحو شيء معين (شخص، وظيفة...الخ).

(1) - شايح بن عبد العزيز وبن محمد الحسيني، الرضا الوظيفي والتفكير الناقد لدى الأخصائيين الاجتماعيين والاجتماعيات بالمستشفيات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1995، ص 13.

(2) - عبد العالي بلعيفة، التسيير الفعال وأثره على تماسك الجامعات العمالية، دراسة نظرية وميدانية بوحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته، مزلق، سطيف، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 11.

(3) - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1994، ص 213.

(4) - شذا لطفى محمود محمد، مرجع سابق، ص 27.



- مفهوم الرضا الوظيفي:

عرفه العالم لوك على أنه: «حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية وبذلك يشمل هذا المفهوم طبيعة الوظيفة والزملاء والإشراف والراتب ونظام الترقيات والاتصالات والسياسات التنظيمية.»

نخلص من خلال هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي وحالة نفسية يكون فيها العامل مستقر في عمله إذا كان يمتلك الخبرة والمهارة التي تمكنه من أداء عمله، وأن رضا العامل عن عمله يتأثر بمجموعة من العوامل المادية والمعنوية.

وعرفه عاشور 1983 بأنه: «مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وتعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.»<sup>(1)</sup>

كما يعرف الرضا الوظيفي أنه: «تلك الدرجة التي يكون فيها العامل راض سعيد عما حققه من سلوكيات وعوائد إيجابية في عمله.»<sup>(2)</sup>

نستخلص من هذين التعريفين أن رضا العامل يتحقق من خلال ما يمكن للعامل أن يقدمه من أعمال وما يقوم به من سلوكيات والتي ترفع من إنتاجية المؤسسة وما يتوقعه العامل من ما سيحصل عليه من علاوات أرباح وامتيازات والتقدير والإحترام نتيجة قيامه بالعمل الموكل إليه.

ويعرف الرضا أيضاً على أنه: «اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين.»<sup>(3)</sup>

ومن زاوية أخرى يعرف الرضا الوظيفي بأنه: «ذلك الشعور بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومن الثقة والولاء والانتماء للعمل ومن العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.»<sup>(4)</sup>

(1) - عبد الرحيم صالح، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 176.

(2) - نور الدين بوعلي، أثر قوة نمو الحاجة في العلاقة بين الوظيفة المثيرة للتحريات والرضا الوظيفي العام، مجلة دورية علمية متخصصة في الأبحاث التربوية والتنمية البشرية، الجزائر، عدد 5، 2008، ص 124.

(3) - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار المسيرة، ط1، 2011، ص 120.

(4) - سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1996 ص 33.

ويعرفه كذلك على أنه: « مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة.»

وعرفه آخرون على أنه: « قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من طرف القيام بالعمل نفسه.»<sup>(1)</sup>

ويعرف أيضا على أنه: « دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته.»

« ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن محتوى الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.»<sup>(2)</sup>

وعليه واستخلاصا للتعريف السابقة يُمكن القول أن الرضا الوظيفي هو محصلة لشعور داخلي وجداني عاطفي يحس به العامل أو الموظف نحو ما يزاوله من نشاط أو عمل يقوم به من أجل إشباع الرغبات والاحتياجات في تلك البيئة المحيطة به.

#### - المفهوم الإجرائي للرضا الوظيفي:

في ضوء ماتقدم يمكن صياغة التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي في هذه الدراسة على النحو التالي حيث يعني تلك الحالة النفسية التي يشعر خلالها العامل بالإرتياح نتيجة لتوفر عوامل وشروط معينة في محيط العمل منها المعاملة الإنسانية الحسنة والتقدير والاحترام من طرف الآخرين، وإشباع الحاجات الفردية وتوفير مختلف الامكانيات المادية والمعنوية وهذا يؤدي إلى الراحة النفسية والاستقرار والامن والولاء والانتماء للمؤسسة والعمل على تحقيق اهدافها المسطرة .

(1) - ثائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان، ط1، 2016 ص 28.

(2) - شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مدري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012، ص 27.

### 3- تعريف المؤسسة:

في اللغة: «هي بالواقع ترجمة لكلمة Enterprise، كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين  
UNDERTAKINFIRM.»<sup>(1)</sup>

في الإصطلاح: يعرفها مكتب العمل الدولي: «أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات  
مستقلة، هذا التعريف ذو طابع اقتصادي.

أما المؤسسة الخدمائية فتعرف على أنها: تلك التي تقدم خدمات معينة مثل مؤسسات النقل والبريد،  
بمعنى أن مخرجاتها ومنتجاتها هي عبارة عن خدمات ليست ذات طابع مادي ملموس.»<sup>(2)</sup>

وتعرف كذلك المؤسسة الاقتصادية على أنها: «نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي بين  
أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة  
وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوات محددة السلطة والمسئولية.»<sup>(3)</sup>

وعليه يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية: هي كيان اجتماعي يتفاعل بداخله مجموعة من  
الفاعلين وفق محددات تنظيمية (قوانين، قواعد، أنماط اتصال) وذلك بغرض تحقيق أهداف محددة.

4- تعريف الوظيفة: «هي مجموعة من المهام والواجبات والسلطات والمسؤوليات والإختصاصات التي  
تهدف إلى تحقيق غرض معين.»<sup>(4)</sup>

بمعنى أنها تلك النشاطات والمسؤوليات والأعمال والمهام المنوطة بالعاملين في المناصب الموكلة  
إليهم بغرض تقديم خدمة أو إنتاج منتج.

(1) - عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2008، ص 34.

(2) - بوجمعة كوسة، أنظمة تقييم الأداء كأداة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دورية أكاديمية، محكمة، الجزائر  
عدد 15، 2013، ص 204.

(3) - نيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة  
بومرداس، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2010، ص 14.

(4) - حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري  
قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 30.

5- تعريف العامل: « يطلق على كل من يقوم بعمل في مجال النشاط الاقتصادي لغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني أو العقلي. »<sup>(1)</sup>

#### سادسا: الدراسات السابقة

إن إطلاع الباحث على أدبيات الدراسة السابقة واستخلاص النتائج المتوصل إليها من أهم مراحل البحث الاجتماعي والهدف من هذه الخطوة هو الاستفادة قدر الإمكان من تجارب الآخرين الذين لديهم خبرة في دراسة الموضوع، بمعنى آخر عدم تكرار الأخطاء نفسها وكذلك تطوير أهداف البحث.

أما فيما يخص طرق تصنيف الدراسات السابقة فهي تختلف من باحث لآخر وفي دراستنا هذه تم التصنيف بأخذ متغيرات الدراسة أساسا له وهي كما يلي:

1- دراسات سابقة متعلقة بالمتغيرين معاً (إتصال تنظيمي ورضا وظيفي) .

2- دراسات سابقة متعلقة بالمتغير التابع (رضا وظيفي).

3- دراسات سابقة متعلقة بالمتغير المستقبل (اتصال تنظيمي).

I- دراسة متعلقة بالاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي:

1- دراسة كتفي عزوز<sup>(2)</sup>:

وهي دراسة بعنوان "الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص الإدارة والتسيير التربوي، وقد أجريت الدراسة بجامعة العقيد الحاج لخضر-باتنة- كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، سنة 2009/2008.

اعتمد الباحث على التساؤلات الرئيسية التالية:

(1) - تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 26.

(2) - عزوز كتفي، الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر وسائل الاتصال ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة بين أفراد العينة تعزى للخصائص الفردية (الجنس، المنصب، الخبرة، الدخل الشهري)؟.

وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في عملية الاتصال تعزى للخصائص الفردية (الجنس، المنصب، الخبرة، الدخل الشهري)؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعزى للخصائص الفردية (الجنس، المنصب، الخبرة، الدخل الشهري)؟.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه طريقة مناسبة لوصف الظاهرة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وعليه فقد جاء اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنسجامه مع طبيعة هذه الدراسة الوصفية التحليلية للعلاقة بين متغيرين هما: الاتصال في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط وطبيعة الفرضيات التقريرية، وذلك للحصول على أبعاد عملية الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية والوصول إلى كشف علاقتها بالرضا الوظيفي.

أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد تم استخدام الاستبيان لقياس عملية الاتصال في الإدارة المدرسية وتكييف مقياس للرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط وذلك من خلال الخطوات التالية:

- المسح التوثيقي: وذلك من خلال القيام بمسح العديد من الاستبيانات والمقاييس والدراسات التي تناولت عملية الاتصال في الإدارة المدرسية وكذلك مقياس الرضا الوظيفي.

- المقابلات: وذلك انطلاقا من قيام الباحث بإجراء المقابلات مع أساتذة المتوسطة بحكم تواجده الوظيفي معهم موجهها إليهم أسئلة مفتوحة تضمنها استبيان استطلاعي، ويتكون من خمسة أسئلة مفتوحة تتعلق بأبعاد الدراسة.

ولقد كان تطبيقها ميدانيا على عينة تتكون من 351 أستاذ وأستاذة.

ويعد تفرغ البيانات ومعالجتها بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة.

ثانيا: توجد علاقة إرتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة.

ثالثا: أظهرت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى الخصائص الفردية في عملية الاتصال أو الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.01) مع وجود فروق قليلة عند مستوى الدلالة (0.05) تعود إلى الرضا عن عملية التفقيش أو الرضا عن العلاقة التي تربط بين الأساتذة وكذلك الرضا عن العلاج، وهذا الاختلاف يعود إلى أسباب ذاتية لكل أستاذ حسب نظرتة لعملية الرضا في حد ذاتها.

ومن خلال ربط هذه الدراسة "الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط"، نجد أنها تشاركت مع دراستنا الحالية في كل من المتغير المستقل والتابع وعليه يمكن القول أنه يوجد اختلاف فيما يخص ميدان الدراسة، حيث كان ميدان هذه الدراسة المؤسسة التربوية أما ميدان دراستنا فهو مؤسسة اقتصادية، في حين اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

في حين إعتدنا نحن في دراستنا على المنهج الوصفي فقط، كذلك بالنسبة لأدوات جمع البيانات فهذه الدراسة إعتمدت على الاستبيان والمقابلة فقط، أما في دراستنا فقد اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة وأيضا السجلات والوثائق المتوفرة بالمؤسسة.

## دراسات متعلقة بالاتصال التنظيمي

### 2- دراسة زرطال لطيفة<sup>(1)</sup>:

دراسة بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية" -بشير منتوري- بالميلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل- كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم الاجتماع لعام 2015- 2016 وجاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

إحتوت إشكالية الدراسة على سؤال رئيسي جاء كما يلي:

1- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية -بشير منتوري- بالميلية؟

تتفرع عنه أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي النازل وزيادة كفاءة الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟.

- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟.

- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟.

<sup>(1)</sup>- لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير -الميلية -، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2016.

أما فرضيات الدراسة فقد تضمنت الدراسة فرضية عامة هي:

2- توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.

تفسرها أربع فرضيات فرعية كالآتي:

- توجد علاقة طردية بين الإتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- منتوري بشير- بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الإتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الإتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الإتصال غير الرسمي وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.

#### منهج الدراسة:

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من أجل كشف العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

أدوات جمع البيانات:

أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في الملاحظة والمقابلة كأداة ثانوية وجاءت الاستمارة كأداة أساسية.



### عينة الدراسة:

كانت العينة التي تم إختيارها عينة عشوائية طبقية منتظمة بنسبة 13% كون أن المجتمع يتوزع على أربع مصالح تمثلت في مصلحة طب الأطفال، مصلحة التوليد، مصلحة تصفية الدم، الإدارة.

### نتائج الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين الإتصال النازل وزيادة كفاءة الموظفين وهذا ما يعكس الاعتماد الكبير للمؤسسة العمومية الإستشفائية-منتوري بشير-على توظيف وسائله (المشرف المباشر، الإعلانات) وإجراءاته (التعليمات والأوامر) المختلفة بشكل فعال وصحيح يمكنها من الرفع بأداء موظفيها.

- وجود علاقة طردية بين الإتصال الصاعد الفعال وزيادة فعالية أداء الموظفين ولكن بشكل نسبي وضعيف، بحيث أقر المبحوثين إعتقاد المؤسسة على بعض المقومات الأخرى، فلا يوجد إشراك فعال وإيجابي لآراء الموظفين، بل على العكس من هذا كون هذا الاشتراك من خلال تنفيذ الأوامر والتوجيهات فقط.

- وجود علاقة طردية بين الإتصال غير الرسمي ونوعية الجهد المبذول حيث أكد أفراد العينة على وجود علاقات غير رسمية تكونت نتيجة التفاهم والتعاون بين الزملاء والتي تنشأ بشكل تلقائي يجعلهم أكثر رغبة في الإنضمام إلى مثل هذه الجماعات من أجل إشباع رغباتهم المختلفة والتي عجز التنظيم الرسمي على إشباعها.

- ومن النتائج التي توصلت إليها الباحثة يتضح وجود علاقة طردية بين الإتصال بنوعيه رسمي وغير رسمي وبين زيادة أداء الموظفين، وهذا ما وقفت عليه الباحثة من خلال الدراسة الميدانية والتي سعت من خلالها التأكد من الفرضية البحثية التي انطلقت منها، وعليه فالمؤسسة العمومية الإستشفائية-منتوري بشير- تعتمد على الإتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي للدفع بمواردها البشرية إلى الإستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أداء مميز.

من خلال ربط هذه الدراسة بدارستنا الحالية نجدها قد تقاطعت مع دارستنا الحالية في متغير الإتصال التنظيمي واعتماده كمتغير مستقل في كل من الدارستين، أما الإختلاف بين الدارستين فيظهر في المجال الزمني والمكاني، حيث كان الفارق الزمني 2 سنة بين هذه الدراسة ودارستنا الحالية، أما

بالنسبة للمجال المكاني فهذه الدراسة أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية -منتوري بشير- بالميلية، أما دراستنا الحالية سنقوم بإجرائها في مؤسسة ذات طابع إقتصادي والمتمثلة في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية - بابور-.

## II- دراسات متعلقة بالرضا وظيفي:

### 1- دراسات جزائرية: (الرضا الوظيفي)

- دراسة بوترة علي<sup>(1)</sup>:

دراسة بعنوان: "العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية لعام 2015-2016، وجاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

إحتوت إشكالية الدراسة على سؤال رئيسي جاء كما يلي:

1- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة-؟

تفسره ثلاث تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة-؟.
- هل للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة-؟.
- إلى أي مدى يتأثر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة- بأمنهم الوظيفي؟.

<sup>(1)</sup> بوترة علي، "العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2016/2015.

**منهج الدراسة:** إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا الوظيفي وتأثير العلاقات الإنسانية عليها، مع الإستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي.

### أدوات جمع البيانات:

إستعان الباحث بالمسح الشامل حيث شملت هذه الدراسة معظم موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بمدينة الجلفة المتواجدين بكل المراكز على مستوى تراب الولاية.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 373 عامل، لكن تغيب بعضهم وتهرب البعض الآخر بعدم إرجاع الاستمارة ، إلا أنه تم الحصول في نهاية المطاف على مجموع إستمارات بعدد 212 إستمارة صالحة للتحليل، أي ما يقارب 57% من المجموع العام للموظفين.

### النتائج العامة للدراسة:

- أكدت الدراسة أنه من المهم جدا إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالإحترام والتقدير، داخل الصندوق مما يبين أهمية الإتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين.
- أكدت الدراسة على أن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يتأثر في أي لحظة لأن أساليب وجوده واستمراره غير قوية، حيث أن روح الفريق لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة-، من خلال إستماع الرؤساء لهم والإهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل ليست في مستوى يمكن معه الإطمئنان على جو العمل داخل المؤسسة لأن الرضا هنا في أدنى مستوياته.
- أكدت الدراسة على أن هناك نوع من التعاون بين العاملين بالصندوق الوطني مع رؤسائهم في إنجاز المهام، كما يصاحبه كذلك بعض التفويض للسلطات، لكنه يظهر جليا أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح، بل لأسباب شخصية محتملة، فالعمل بالتعاون ضمن فريق يكون بقصد تحقيق إنجاز أسرع، كما أن التفويض بالسلطات هدفه تفادي تحمل المسؤولية في المستقبل وتحميلها للمرؤوسين.

- أكدت الدراسة على أن علاقة الزملاء فيما بينهم يعرف تبادلًا للمشاعر الطيبة، مما يبين أهمية الإتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعشر بين الزملاء والذي يوحى بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل.

- أكدت الدراسة على أن إتصال المرؤوسين المباشر بزملائهم، فيما يخص الإستعداد لتبادل المعلومات حول العمل، والإصغاء والإنصات الجيدين المتبادلين بين الزملاء هما جيدان إلى الحد الذي يوطد العلاقة بينهم.

- أكدت الدراسة على أن الشعور بأن العمل مصدر للسعادة يصاحبه لدى عمال الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة- غياب أي طموح من العاملين في النمو والترقي التي من الواجب أن يوفرها العمل، وهو يرجع في الواقع إلى أنه لا يرى العاملون فرصًا حقيقية للنمو والترقي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لبعض الأسباب منها المساواة والعدالة بين المرؤوسين، وتأثير العلاقات الشخصية إلى حد كبير في ذلك ولوجود بعض مشاكل الإتصال بين المرؤوسين والرؤساء، بالإضافة إلى الشعور بالتهديد جراء السياسات المطبقة، مما يبين أن هناك خلا ما فيما يخص أساليب الترقية والسياسات والإجراءات الإدارية المطبقة في العمل.

7- أكدت الدراسة أن تمسك الرؤساء دائمًا بتنفيذ اللوائح والتعليمات يرجع إلى ولاء الرؤساء إلى الإدارة العليا، من دون إبداء الرأي، ولا حتى إتاحة الفرصة للمرؤوسين أن يعطوا شيئًا من الرأي الذي أهلتهم إليه خبرتهم العلمية، مما ينتج عنه عدم الرضا من مثل هذه الممارسات.

- أكدت الدراسة على أن إهتمام الإدارة بتشجيع موظفيها وتركيزها محاولات فهمهم للمشكلات الوظيفية المطروحة، وتلافي الضبابية في طرح المشكلات، وتشجيع محاولات موظفيها في إبداع حلول جديدة للمشكلات، كلها قد تساهم في تطوير عملية إتصالية فعالة ومستمرة بين الإدارة والأفراد لتوفير نظرة عامة لأهداف المؤسسة والوصول إلى حل مشكلات العمل المطروحة وهو ما يوضح أهمية مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات، ومشاركة خبراتهم، في ذلك، مما يؤدي إلى شعورهم بالإنتماء، وبأنهم جزء من التنظيم، وبأهمية العمل ضمن فريق يشارك فيه الجميع برأيهم.

بعد الإطلاع على محتوى هذه الدراسة خلصنا إلى أنها تتشارك مع الدراسة الحالية في طبيعة المتغير التابع، حيث يعبر المتغير التابع عن الرضا الوظيفي للعمال في كل من الدراستين، أما أوجه

الإختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية فتتمثل في مكان الدراسة، حيث أن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة خدماتية والمتمثلة في صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة- أما بالنسبة للدراسة الحالية فسيتم إجراؤها في مؤسسة إقتصادية والمتمثلة في مؤسسة الهندسة الريفية-بابور-.

ولقد إستفدنا من هذه الدراسة في إستخراج مؤشرات الرضا الوظيفي وطريقة بناء الإشكالية.

## 2- دراسة بوهنتالة فهيمة<sup>(1)</sup>:

هذه الدراسة تحت عنوان: "التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية المخصصة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، وقد أجريت الدراسة بجامعة الحاج لخضر -باتنة-، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، سنة 2009/2008.

إعتمد الباحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- كلما كان التغير الوظيفي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة.

والتي إندرجت تحتها فرضيات جزئية هي:

- رضا العامل للتغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

- تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.

- رضا العامل عن نمط الإتصال يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

- تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

- كلما كان التغير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية.

<sup>(1)</sup> - فهيمة بوهنتالة، "التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

ولقد إعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً كما يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد تم استخدام أداة الملاحظة والتي ساعدت على معرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال ملاحظة العمال أثناء قيامهم بالعمل ومشاهدة السلوكيات التفاعلية والاجتماعية للعمال وعلاقتهم فيما بينهم ومع مشرفيهم كما تم الإستناد أيضاً إلى أداة الإستمارة والمقابلة بتنظيم لقاء مع العمال ورؤساء الأقسام من أجل طرح الأسئلة الواردة بالإستمارة، وعلاوة على ذلك تم الإستعانة أيضاً بالوثائق والسجلات والتي تعتبر مصدراً أساسياً لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة والتي من خلالها تم التعريف بمجال الدراسة المكاني والبشري وكذلك الإطلاع على تاريخ المؤسسة وطبيعة المنتج، كما ساعدت أيضاً على حصر عدد أفراد العينة.

كما تطلبت الدراسة الإعتداد على أسلوب المسح الشامل لأنه يتوقف بصورة عامة على الإختبار الموفق الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث والتي تهدف إلى تمثيله تمثيلاً صحيحاً، ومنه قد تم إختيار 56 عامل كعينة للدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة فقد شكل التغيير داخل المؤسسة عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية، الإشراف، الإتصال فرص الترقية باعتبارها عوامل مؤثرة في رضا العمال.
- أبرزت هذه الدراسة أهمية الأجور والمكافآت المادية بالنسبة للعامل ومدى تأثيرها على رضاه.
- بينت هذه الدراسة أن نمط الإشراف داخل التنظيم موجه فقط نحو الأداء وبالتالي فهو يؤدي إلى نتائج غير مرضية والتي كانت السبب في شعورهم بعدم الرضا.
- أن جل العمال المتزوجين والمسؤولين من أسر يحاولون بقدر الإمكان والتكيف مع الوضع الجديد بالرغم من أنهم متذمرون من الجانب المادي (المالي).
- أن العمال غير مهتمين بالتكنولوجيا الحديثة وهذا راجع لعامل السن والمستوى الدراسي والمهني.

ومن خلال ربط هذه الدراسة "التغيير التنظيمي وانعكاسه على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة المخصصة"، نجد أنها تقاطعت مع دراستنا الحالية في متغير الرضا الوظيفي وإعتماده كمتغير تابع في كل من الدراستين، كذلك بالنسبة لميدان الدراسة فكلتا الدراستين إعتمدتا على المؤسسة الإقتصادية كميدان لها، كذلك نجد أن دراستنا تشترك مع هذه الدراسة في كل من المنهج وأدوات جمع البيانات باستثناء المسح الشامل في إختيار العينة أي اننا لم نعتمه في دراستنا.

### 3- دراسة منيغد أحمد<sup>(1)</sup>:

دراسة بعنوان "فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تربية، وقد أجريت الدراسة بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، سنة 2015/2014. وجاءت تساؤلات الدراسة كما يلي:

إحتوت إشكالية البحث على سؤال رئيسي جاء كما يلي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم بثانويات مدينة جيجل؟.

كما إندرجت تحته أربع أسئلة فرعية وهي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التخطيط في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للأساتذة بثانويات مدينة جيجل؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التنظيم في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للأساتذة بثانويات مدينة جيجل؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للأساتذة بثانويات مدينة جيجل؟.

<sup>(1)</sup> - منيغد أحمد، "فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية ببعض ثانويات مدينة جيجل"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للأساتذة بثانويات مدينة جيجل؟.

أما فيما يخص عينة الدراسة فإن مجتمع الدراسة هو أساتذة ثانويات كل من ثرخوش أحمد الكندي، وكعولة تونس، للعام الدراسي (2014/2013) والبالغ عددهم 220 أستاذ، حيث إختار عينة عشوائية من الثانويات السابقة الذكر قدرها (76) مفردة.

أما بخصوص أدوات جمع البيانات فإن الباحث إعتد على إستبيان مكون من مقياسين إستنادا إلى بعض الدراسات السابقة والأدب التربوي ذو الصلة بموضوع الدراسة وهما:

- مقياس لقياس فعالية الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة وتتكون من 40 فقرة.
- مقياس لقياس مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة وتتكون من 30 فقرة.

أما فيما يخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي كما يلي:

- أغلب الأساتذة بالثانويات موضع الدراسة أقروا بفعالية الإدارة المدرسية بثانويتهم.
- أغلب الأساتذة بالثانويات موضع الدراسة راضون عن عملهم.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين فعالية الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للأساتذة بالثانويات موضع الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في إتجاهاتهم نحو فعالية الإدارة المدرسية وفي إحساسهم بالرضا الوظيفي تعزى للخصائص الفردية (الجنس، السن، الرتبة، سنوات العمل).

من خلال ربط هذه الدراسة "فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي" نجد أنها تشاركت مع دراستنا الحالية في متغير الرضا الوظيفي، ليبقى الإختلاف في طريقة إختيار العينة وفي ميدان الدراسة حيث كان ميدان هذه الدراسة في مؤسسة تربوية أما دراستنا فكانت في مؤسسة إقتصادية، كذلك بالنسبة لأدوات جمع البيانات إعتدت هذه الدراسة على الإستبيان فقط، أما في دراستنا فقد إعتدنا على كل من الملاحظة والمقابلة والإستمارة والسجلات والوثائق المتاحة بالمؤسسة.



# الفصل الثاني

## النظريات المفسرة للموضوع

### تمهيد

#### أولاً- النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

2- نظرية البيروقراطية لماكس فيبر

#### ثانياً- النظريات النيوكلاسيكية

1- مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو

2- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

3- نظرية X و y لماك غريغور

#### ثالثاً- النظريات الحديثة

1- نظرية اتخاذ القرار لهيريت سايمون

2- نظرية التنظيم لشاستر برنارد

3- نظرية Z لوليام أوشي

### خلاصة الفصل

### تمهيد:

سنستعرض في هذا الفصل أهم النظريات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تكوين الفكر الإداري داخل منظمات الأعمال والتي كان لها الفضل في وضع مجموعة من المبادئ والمسلمات التي يجب أن يسير على إثرها التنظيم حتى يتمكن من تحقيق أهدافه المرجوة، وسنقوم بالفصل في هذه النظريات وفقاً للتسلسل الزمني بدأً بالنظريات الكلاسيكية ثم النظريات النيوكلاسيكية (المحدثة) وصولاً إلى النظريات الحديثة.

## أولاً: النظريات الكلاسيكية:

### 1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

«وهي إحدى المدارس الميكانيكية التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي لفيبر في الرشد والعقلانية وقد سادت أواخر القرن 19م، وأوائل القرن 20م، حيث نادت هذه النظرية بأن هناك مبادئ علمية للإدارة يمكن الاعتماد عليها وتطبيقها داخل المنظمات بهدف زيادة فعاليتها ورفع كفاءتها، وينظر رواد هذه المدرسة للمنظمات على أنها رشيدة وعاقلة، كما أنها مغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية، ويمكن فقط عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفاعلية.»<sup>(1)</sup>

ومن أهم روادها فريدريك تايلور وزملائه خاصة هنري فايول وويليام جيلبيرت.

و«الذي ركز على دراسة الحركة والزمن واعتبر الإنسان تابع لآلته وملحقاتها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية، ومن هذا فقد كان الهدف من دراسته هو تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة، فكلما أنتج العامل كلما حصل على مكافأة، وكلما شعر بالرضا كلما ارتبط بعمله أكثر.»<sup>(2)</sup>

وعليه يمكن القول أن تايلور ذهب من خلال دراسة الحركة والزمن إلى التخلص من الحركات الزائدة أثناء العمل والتي تلهي العامل عن عمله، وعلى اعتبار أن تايلور اعتبر الإنسان كآلة فإنه هنا لا يركز على الجانب الإنساني في العامل، وإنما على الجانب المادي ويرى أنه كلما حصل على عائد مادي أكثر كلما كان أكثر رضا، وذلك بالاعتماد على سياسة التخصص في العمل والتخلص من العلاقات الغير رسمية أثناء أداء العمل.

«لقد ترعرعت حركة الإدارة العلمية في ظل مرتكزات نظرية وفلسفية تجلت في ما يلي:<sup>(3)</sup>

(1) - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 73.

(2) - زكي محمود هاشم، التنظيم وطرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1994، ص 38.

(3) - خليل محمد الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007، ص

## الفصل الثاني.....النظريات المفسرة للموضوع

- استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية واعتماد الصيغ الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلات التطور الصناعي و الهدف منها تغيير الأساليب القديمة للعمل وإدخال أساليب علمية جديدة وذلك باستخدام المنهج والبحث العلمي في مواجهة مشكلات العمل.

- اعتماد تقسيم العمل (أو التخصص) لرفع مستوى الأداء الوظيفي الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم وفق السبل العلمية في الإدارة التي أريد الاعتماد عليها لتحقيق الإنتاجية.

- وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي.

- خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة وتأطير وظائف المدير في مجموعة شملت التخطيط والتنظيم والتوجيه (التحفيز) والرقابة.<sup>(1)</sup>

أي أنه يكون هناك تقسيم للعمل والمهام الواجب أدائها وحتى المسؤوليات بين الإدارة العليا أو الإدارة بشكل عام والعمال، كما يكون كذلك اختيار العمال ليس عشوائياً، وإنما وفقاً لأسس علمية وبعد ذلك يتم التكفل بهم بتدريبهم وتعليمهم، كما لا يمكن إهمال كذلك التعاون المتبادل بين العمال والإدارة عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل، أي أن الإدارة العلمية تسعى إلى الاستفادة الكاملة من طاقات العمال وعدم تضييعها في حركات عديمة الفائدة ومنه زيادة الإنتاجية والتي من خلالها يمكن من تحقيق أرباح أكثر ومنه تحقيق الهدف المقصود.

«كما ركز تايلور على كيفية تقسيم العمل، حيث يتم التمييز بين نوعين من التقسيم:<sup>(2)</sup>

- التقسيم الأفقي: يركز على طريقة مثلى للعمل من خلال دراسة الوقت والحركة، أي تجزئة دقيقة ومفصلة للمهام بمعنى تبسيطها قدر الإمكان حتى يتسنى للعامل التمكن منها وأدائها بشكل جيد، وذلك بما يتوافق مع قدراته ومهاراته في وقت محدد آنفاً.

(1) - المرجع السابق، ص 45.

(2) - ناجي ليتيم وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012، ص ص 183، 184.

## الفصل الثاني.....النظريات المفسرة للموضوع

- التقسيم العمودي: (التخصص الوظيفي): والذي يتركز على توزيع الأدوار، وهذا الأخير يبرز لنا جهة الاتصال في شكله الرأسي، حيث يهدف من ورائه الرؤساء إلى إعطاء الأوامر والمعلومات عن المهام والواجبات المتعلقة بالعمل وهذا للوصول إلى الطاعة والتنسيق في مثل هذه الأعمال.»<sup>(1)</sup>

بمعنى أن الإطارات والمختصين يقومون بتصميم وتخطيط المهام والأعمال في حين يقتصر دور العمال على التنفيذ فقط.

«ولقد نجحت حقا مبادئ تايلور في خفض تكلفة الإنتاج و توفير الطاقة و زيادة الإنتاج كما أوضح تايلور أن الفائدة قد تعود على الإدارة والعمال معا.

ولكن هناك من ينتقد مبادئ تايلور بالقول أنها تقضي على سعادة العامل ورفاهيته، وإنما نستطيع أن نزيد الإنتاج دون أن نقهر الإنسان.

كما أنه لم يهتم بالعنصر الإنساني في الصناعة ولم يهتم بصحة العامل ومكانته الاجتماعية وأمانه ولم يهتم بشخصيته أو بذاته ككائن بشري إنساني يجب أن تحترم كرامته وتضمن حقوقه.»<sup>(2)</sup>

ويمكن القول أنه ومن سلبيات الإدارة العلمية من ناحية الاتصال داخل المصنع أو المؤسسة أنها أغفلت الجانب الإنساني من حيث النظرة إلى العامل وكذلك إغفال العوامل النفسية والاجتماعية خاصة جانب الاتصال الغير الرسمي في التنظيم.

يعتبر تايلور من أهم المنظرين الذين أسسوا الفكر المادي الذي تسيير المؤسسة في إطاره وذلك من خلال الأفكار والمبادئ العلمية التي ارتكزت عليها نظريته انطلاقا من اهتمامه بدراسة الجوانب المادية في العمل وأثرها على أهم مسلمات نظريته على فكرة أن الإنسان مادي بطبعه، وبذلك فإن حصوله على المال يشبع رغباته احتياجاته، إن هذه المسلمة التي يقرها صاحب النظرية حول طبيعة العمل في المؤسسة تؤشر على تبني الصبغة الرسمية في مختلف التعاملات والتفاعلات التي تحدث في المؤسسة، خاصة بعدما قدم تايلور تقسيما دقيقا للعمل في المؤسسة انطلاقا من ربطه السلطة بالمركزية والتي تعتمد أساسا على عمليات الاتصال الرسمية في مختلف العلاقات التي تربط عمالها، وعلى هذا

(1) - عبد الرحمن عسيوي، الكفاءات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1992، ص 27.

(2) - المرجع نفسه، ص 28.

الأساس فإن قدرة المؤسسة على تحقيق العائدات المادية التي تحقق نوعاً ما من الرضا لدى العمال خلال عملها في نسق العمليات الاتصالية الرسمية تمكننا من التعرف على أن نظرية تايلور تقر بأن الاعتماد على الاتصال الرسمي في المؤسسة كمحدد لعلاقات العمل داخلها من شأنه أن يحقق الرضا للعمال، كما أنه قادر على إشباع حاجاتهم المادية والبيولوجية، ليس هذا فقط بل وأنه من بين المسلمات التي تؤمن بها هذه النظرية نجد أن العامل لا يجب المسؤولية ويتهرب منها لأنه غير قادر على تحملها، وبالتالي فهو يبحث عن الخضوع للأخر وهو راض عن وضعيته ومكانته، وفي هذا الصدد فإن الاتصال الرسمي يلعب دوراً محورياً في ممارسة السلطة والمسؤولية من خلال قوانين شرعية، وبذلك يلعب الاتصال كذلك دوراً في تحقيق رضا العمال عن وضعهم التنظيمي ما دام أنه يوفر لهم المجال للهروب من المسؤولية نحو الخضوع.

### 2- النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر (1918)

«كان لعالم الاجتماع ماكس فيبر الأثر الواضح في تطوير نظريات الإدارة، فمن وجهة نظره، أن أي منظمة لا بد أن تتمثل في نظام بيروقراطي، قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة إلى القاعدة، ركز ماكس فيبر على النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذج جيد لإدارة المؤسسات، حيث يؤدي الأخذ بالنظرية البيروقراطية إلى تحقيق حسن سير العمل في سهولة وسرعة وعدم الاختلاف في كيفية أداء العمل الواحد نتيجة اختلاف الظروف أو العمال أو الإدارة.»<sup>(1)</sup>

«وكلمة "بيروقراطية" مشتقة من المصطلح الإغريقي (بيرو - قراطي) أي حكم المكتب أو سلطة المكتب وهي تعني الرشد (العقلانية) والشكل الكفء للمنظمة، المؤسس على مبادئ المنطق، والسلطة القانونية.

ويمكن تلخيص المجالات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية في المنظمات وفق منظور "فيبر" بما يأتي:

- التقسيم الواضح للعمال: حيث يتم تقسيم الأعمال (الوظائف) تبعاً لنشاطات ومهام كل عمل بشكل واضح ومحدد مما يساهم في التخصص وتطوير مهارات الأفراد.

(1) - علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص88، 89.

## الفصل الثاني.....النظريات المفسرة للموضوع

- القواعد والإجراءات: حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المدير والعاملين في سلوكهم وقراراتهم.

- هرمية السلطة: تحرير السلطة والمسئولية لكل موقع وظيفي ضمن سلطة واضحة ومتدرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسئوليات.

- العلاقات غير الشرعية: الموضوعية وعدم المحاباة أو التمييز في المعاملة، والتأكيد على عدم ترك العلاقات الشخصية تؤثر على تأدية الواجبات.

- الاستحقاق: حيث يتم اختيار وترقية الأفراد وفق لقابليتهم ومستوى أدائهم للعمل.

مما تقدم يتضح أن مفهوم وخصائص البيروقراطية تدعو إلى الانضباط في العمل وتحديد أسس مستندة إلى القوانين والتعليمات بالشكل الذي يتيح للمدربين الإشراف على مرؤوسيههم بطريقة كفئة، ويمكن الآخرين من العمل وفق علاقات رسمية ثابتة.<sup>(1)</sup>

»ومن أهم الانتقادات التي تعرضت لها النظرية البيروقراطية لماكس فيبر ما يلي:

أن فيبر إهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تتطوي عليها هذه العناصر، فالنموذج المثالي كما يذهب "ميرتون" يفتقد إلى تلك الموازنة الضرورية بين الوظيفة والخلل الوظيفي، وقد ذهب بعض علماء الاجتماع أبعد من ذلك حين أجروا بحوثاً إمبريقية كشفت عن تجاهل التنظيم البيروقراطي مشكلة القوة والصراع في التنظيمات ذلك لأن البيروقراطية أكدت على الجانب المستقر للتنظيم فقط.

كما أن نموذج فيبر بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية للتنظيم متجاهلاً العلاقات غير الرسمية، التي تلعب دوراً بارزاً في التنظيمات وتتوقف عليها كفاءة الأفراد، وكما أن نجاح التنظيم وفعاليتيه لا يتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية أو الداخلية بل أيضاً على الظروف الاجتماعية والبيئة المحيطة بالتنظيم،

(1) - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 64، 65.

## الفصل الثاني.....النظريات المفسرة للموضوع

أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة الاجتماعية ويتأثر بها. (1)

إن النظرية البيروقراطية تعبر عن أحد أفضل الأساليب القادرة على تحقيق أهداف المنظمة حسب ماكس فيبر، حيث يرى أن المؤسسات باختلاف أنواعها تحتاج إلى نظام إداري يتميز بالدقة والصرامة، وذلك عن طريق تطبيق المبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج، فقد ركز ماكس فيبر في تحقيق فعالية المنظمة بالدرجة الأولى على المركزية والتخصص في العمل والرسمية في التفاعل بين أفراد المنظمة ومختلف وحداتها، حيث ينادي إلى تقسيم الوظائف والأعمال داخل المنظمة وفق المعايير والاختصاصات مع الأخذ بعين الاعتبار كل من شاغل الوظيفة ومدى كفاءته في إنجاز العمل، بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما عمل ماكس فيبر على وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة على شكل هرم تتدرج فيه السلطة من القمة إلى القاعدة، يتفاعل فيه الأفراد وفق ضوابط وقوانين رسمية مما يجعل التنظيم أكثر استقرارا وفعالية، كل هذا من شأنه أن يساهم في تحقيق الانسجام والتوافق داخل المنظمة مما يؤدي إلى شعور العامل برضا أكبر عن عمله، حيث يصبح على دراية تامة بما هو مطلوب منه القيام به وما هو خارج عن صلاحياته ومسؤولياته مما يجعله أكثر استقرارا في العمل، حيث يقدم أفضل ما لديه من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

#### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية لـ إلتون مايو:

«ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية وقد استمدت هذه المدرسة أفكارها من تجارب أو دراسات هاتورن التي أجريت في (شيكاغو) منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحث رعاية شركة ويسترن إلكتروك وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال. (2)

حيث تفرض هذه المدرسة توافر قدر معين وغير محدد من المنافع والعوائد المتحققة للفرد داخل المنظمة، إذ كلما زادت المنافع ازداد الرضا المتحقق عن العمل، ومن ثم تزداد دافعية الفرد في العمل

(1) - حمدان الحيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، ط1، 2008، ص 32.

(2) - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007، ص ص 100، 101.



## الفصل الثاني.....النظريات المفسرة للموضوع

ومن أشهر الاتجاهات التي برزت في هذا التخصص دراسات إلتون مايو (Elton Mayo) وتجاربه الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين وأثرها في الإنتاجية وقد أبرزت هذه التجربة أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية وأثرها في إنتاجية الأفراد. (1)

ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملائه: (2)

- أن العمل نشاط جماعي.

- أن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من خلال الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.

- أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.

- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد.

أما فيما يخص مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية نختصرها فيما يلي: (3)

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.

- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية الروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.

- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر ن تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

(1) - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007، ص ص 100، 101.

(2) - خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص 128.

(3) - عبد الرزاق الرحاحلة زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 32.

## الفصل الثاني.....النظريات المفسرة للموضوع

- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة عن تصميم العمل والتعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات اهتمامها بمشاعر العاملين.<sup>(1)</sup>

- ترى أن إنتاجية الفرد تقتضي وجود روح معنوية ومستلزماتها نذكر أهمها كما يلي:<sup>(2)</sup>

- توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بعلاقات الصداقة.
- السماح بالمشاركة وإعطاء الحرية في العمل.
- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي واعتباره مكملاً للتنظيم الرسمي.
- تنمية شبكة اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.

وعلى الرغم من مرور أكثر من 40 عاماً على هذه التجارب إلا أنها مازالت تثير كثيراً من المناقشات، ومن الانتقادات التي توجه لها أنها لم تكن مبنية أو مصممة تصميمًا جيدًا ولم يكن هناك ضبط تجريبي دقيق لدرجة أن النتائج يمكن أن تفسر بأمر أخرى غير الأمور الاجتماعية، لقد تضمنت العينة أناسا عرفوا بالموودة والصداقة، كذلك فإن ساعات العمل كانت أقصر، وأخذوا فترات أطول للراحة وتمتعوا بامتيازات أخرى، ولكن الباحثين اهتموا بالجوانب الاجتماعية والنفسية فقط.<sup>(3)</sup>

- كذلك التأكيد على جوانب الاتساق والتوازن في التنظيم وإغفال جوانب الصراع والقوة فيه.

- التركيز على تأثير العواطف في النشاطات والدور الذي تلعبه هذه العواطف في تحقيق التوازن الضروري للتنظيم متجاهلاً مسألة توزيع القوة والسلطة في التنظيم وما يرتبط بها من عمليات وما ينجم عنها من آثار.<sup>(4)</sup>

إن معالجة نظرية العلاقات الإنسانية لموضوع الرضا الوظيفي للعمال جاء كنتاج للتغير الايديولوجي الذي مس الفكر التنظيمي حيث انتقل المجتمع التنظيمي من الاهتمام بالجوانب المادية وإشباع الحاجات البيولوجية للعمال، إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية المكونة للمنظمة ولعل هذا ما يتجلى في اهتمامها برفع الروح المعنوية للعمال والتي تعتبر مؤشراً مهماً للرضا الوظيفي، إذ أصبحت المنظمات

(1) - عبد الرزاق الرحاحلة زكريا أحمد العزام، المرجع السابق، ص 32.

(2) - لينيتيم ناجي وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات، المرجع السابق، ص 69.

(3) - عبد الرحمن عسيوي، الكفاءات الإدارية، المرجع السابق، ص 42.

(4) - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 142.

تحاول الوصول إلى درجة من الإشباع لحاجات ورغبات العمال وذلك نظرا لأهميتها في تحقيق المردودية المطلوبة ورفع مستوى الإنتاجية من خلال اعتمادها على أساليب عمل ومكانزمات جديدة مكملة لما كان معتمدا عليه في المنظمات التقليدية، ولعل أبرز نقطة في هذه النظرية ترتبط بموضوعنا حول الرضا الوظيفي وهو تركيزها على أهمية الاتصال غير الرسمي في رفع الروح المعنوية للعمال وذلك من خلال إقرارها بأهمية التفاعلات المبنية على أساس التوافق القيمي في العادات والتقاليد ومختلف الرموز والدلالات المتداولة داخل المؤسسة والمتجسدة في مختلف العلاقات والممارسات التي يعيش في خضمها العمال، إذ تنادي بضرورة فسخ المجال للأفراد في سبيل إنشاء علاقات الصداقة والتعاون والتي تعزز قدرة الأفراد على إثبات ذواتهم وانتمائهم الاجتماعي في منظماتهم، ما ينعكس إيجابا على تصوراتهم نحو المؤسسة ويحقق لديهم نوعا من التوازن النفسي والاجتماعي.

### 2- نظرية التدرج الهرمي لماسلو:

«يعتبر ماسلو أحد الرواد الأوائل في حقول الدافعية والحاجات الإنسانية، وإن نظرية الحاجات تهدف لتحقيق هدفين، فهي تصنف الحاجات الأساسية في سلسلة من ناحية وترتبط هذه الحاجات بالسلوك العام للفرد من ناحية أخرى.

إن نموذج ماسلو للحاجات المتدرجة يتألف من خمسة مستويات من الحاجات الإنسانية، وكذلك يتكون من مجموعة من الفرضيات تتركز حول كيف أن إشباع هذه الحاجات يؤثر في أهميتها.»<sup>(1)</sup>

### المستويات الخمسة للحاجات الأساسية هي:

- «الحاجات الفيزيولوجية: الحاجة إلى الطعام والماء والاكسجين والراحة والنوم والسكن والملبس والنشاط والجنس والإشباع الحسي.»<sup>(2)</sup>

«إشباع هذه الحاجات يعتبر ضروريا للحفاظ على بقاء الفرد وكذلك الحفاظ على نوعه، وأن هذه الحاجات فطرية عامة يشترك فيها جميع الأفراد.»<sup>(3)</sup>

(1) - إبراهيم الزبيري، علم النفس الصناعي، دار الحكمة، بغداد، 1991، ص 75.

(2) - حامد زهران، الصحة النفسية والعلاج النفسي، دار عالم الكتب، القاهرة، ط3، 1983، ص 35.

(3) - محمد الوقائي الحلو، علم النفس التربوي نظرة معاصرة، مكتبة الأمال، غزة، 1999، ص 45.

«بعض النظر عن اختلاف بيئاتهم، وأجناسهم وأعمارهم وثقافتهم.

- **حاجات الأمان:** وهي تمثل حاجات الفرد إلى الأمن والسلام والاطمئنان والاستقرار والتخلص من المرض أو التهديد من قبل مصدر معين.

- **الحاجات الاجتماعية:** يشترك جميع أفراد النوع البشري في الحاجة إلى الاستجابة العاطفية والحب والقبول الاجتماعي وبناء علاقات الصداقة، وهي من أهم الحاجات النفسية اللازمة لصحة الفرد النفسية، ولاشك أن كل فرد يسمى إلى أن ينظم إلى جماعة وإلى بيئة اجتماعية ثلاثه من حيث الميول والعواطف والأهواء ويجمع بينهم رابط متين، وهؤلاء الأفراد الذين يشبعونه ويشاركون في صفاته وعواطفه يستجيبون بسهولة لعواطفه ويسعدهم ويسعد بهم.<sup>(1)</sup>

- **حاجات احترام الذات:** وتشمل الحاجة للشعور الشخصي بالإنجاز أو الثقة بالنفس وكذلك الحاجة للاحترام من قبل الآخرين، وتمثل هذه الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الآخرين له، وكذلك رغبته في احترامه للآخرين أيضا، إن هذه الحاجات تظهر رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه للآخرين ومن ثم اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة بحيث يرونه كذلك ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير على القدرات الفعلية والحقيقية التي يمتلكها الشخص والتي تعكس إمكانياته وقدراته على الإنجاز والعمل.<sup>(2)</sup>

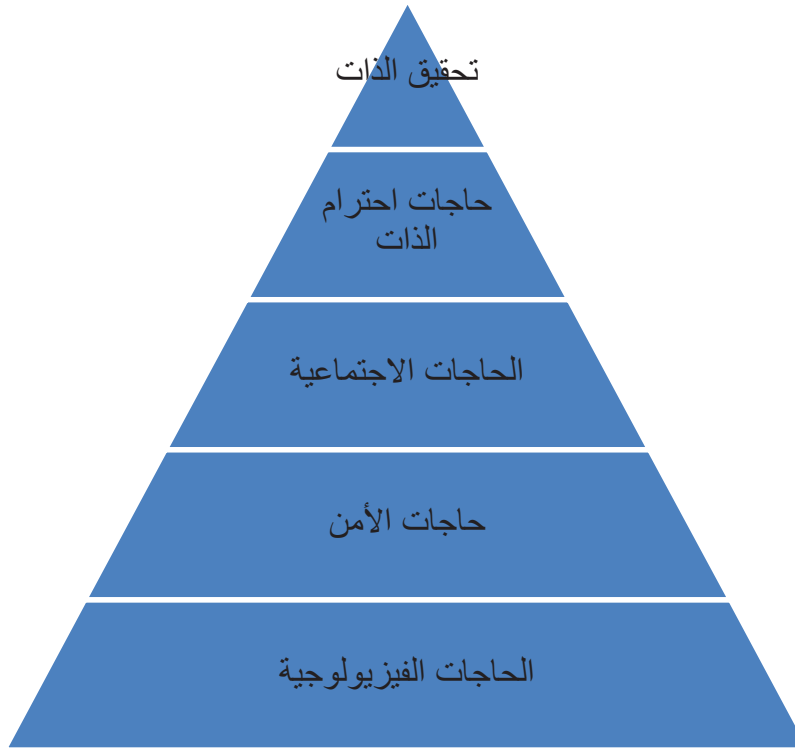
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات التي تدفع الفرد لتحقيق طاقاته وإمكاناته الكامنة، ويعبر ماسلو عن هذا المعنى لتحقيق الذات بقوله "أن يكون الفرد ما يستطيع أن يكون"، ويعتمد تحقيق الذات أيضا على الفهم والمعرفة الواضحة لدى الفرد بإمكاناته الذاتية وحدودها.<sup>(3)</sup>

والشكل التالي يوضح تدرج هذه الحاجات عند "ماسلو":

(1) - حامد زهران، مرجع سابق، ص 35.

(2) - إبراهيم الزبيري، مرجع سابق، ص 79.

(3) - محمد واقي الحلو، مرجع سابق، ص 46.



الشكل رقم (1): يوضح هرم ماسلو للحاجات

وعليه يمكن القول أن نظرية ماسلو للحاجات ترى بأنه لا يمكن للإنسان أن يحقق التوافق والانسجام النفسي والاجتماعي في حياته العادية والعملية إلا من خلال تحقيق خمس حاجات أساسية بدءا من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم وصولا إلى تحقيق الذات في قمة الهرم.

فالفرد من خلال أدائه للعمل الذي يتوافق مع قدراته ورغباته وميولاته والذي يحقق له الإشباع المادية والمعنوية كاحترام والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين بالمجهودات المبذولة في أدائه للعمل وكذلك السماح له بتكوين علاقات اجتماعية تحكمها القيم والمبادئ والأعراف المتفق عليها بين الأفراد يحقق له نوع من الأمن والاستقرار ويساهم في خفض التوترات والضغوط والإحباطات التي قد تعترض نفسية الفرد، كل هذا يساهم في الرفع من معنوياته بما يجعله راض أكثر عن عمله.

### 3- نظرية "X" و "Y" لدوغلاس ماك غريغور:

« يعتبر دوغلاس ماك غريغور أحد رواد مدرسة العلوم السلوكية ولعل أهم إسهاماته هي إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالفرد وطبيعته وتوضيح الاختلافات الواضحة بين افتراضات الإدارة العلمية والعلاقات

## الفصل الثاني.....النظريات المفسرة للموضوع

الإنسانية في هذا الصدد وقد أطلق على الافتراضات المتعلقة بمدرسة العلاقات الإنسانية نظرية "y" تميزا عن النظرية الكلاسيكية.

**نظرية X:** من أهم افتراضاتها مايلي: (1)

- الإنسان المتوسط بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع.
- أن معظم الأفراد لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤديوا عملهم بطريقة مرضية ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائهم باستمرار، ولا يرغب في تحمل المسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.

«أما نظرية Y فتتطلب من الافتراضات التالية: (2)

- إن استخدام الجهود الجسمية والعقلية في العمل شيء طبيعي، وعلى هذا فالإنسان العادي لا يكره العمل أو يميل إليه، بل إن العمل يمكن أن يكون مصدرا للرضا والإشباع، بحيث يتقبله الإنسان تطوعاً، أو قد يكون مصدرا للعقاب بحيث يتجنبه الإنسان ما استطاع ذلك.
- الضغوط الخارجية والتهديد بالعقاب ليس السبيلين الوحيديين لدفع الإنسان لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنشأة فالإنسان يقوم بنفسه بتوجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التي يلتزم بها أو يشعر بالولاء لها.
- الالتزام بالأهداف يكون نتيجة ما يحققه الوصول إليها من ثواب مثل إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات يمكن أن يكون نتيجة مباشرة للجهد المبذول نحو تحقيق أهداف المنشأة.
- الإنسان العادي يمكنه أن يتعلم في ظل الظروف الملائمة كما أنه يتقبل المسؤولية و يسعى إليها.
- القدرة على إظهار درجة عالية في الابتكار والإبداع في حل مشاكل العمل بالمنظمة كبيرة و موزعة بين العاملين، وليس محصورة في قلة ضئيلة منهم. (3)

(1) - علي الضلعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، ط2، 2005، ص ص 69، 70.

(2) - سيد عبد الحميد مرسل، العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية للطباعة والجمع الآلي، مصر، ط1، 1986، ص 120.

(3) - المرجع نفسه، ص 121.

## الفصل الثاني.....النظريات المفسرة للموضوع

«لقد ساهمت النظرية الحديثة في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث اتجاه ما يسمى (العلاقات الإنسانية) أين أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتغيير هو الأساس، وأساليب التسلط في القيادة مرفوضة لأنها تنافي طبيعة الإنسان.

وعليه فإنه يتضح لنا جليا مما تقدم أن نظرية X إنما هي تعبير عن مفهوم الإدارة باللوائح، في حين أن نظرية Y تعبر عن الإدارة بالأذواق، إذن فإن نظرية X تعتمد الرقابة الخارجية لسلوك الفرد، بينما تعتمد نظرية Y على التوصية الذاتي في الرقابة.<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن القول أن ماك غريغور وضع تصورين كل منهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير وعليه فقد أكد أن لمبادئ نظرية "X" آثار سلبية على العامل والمنظمة وذلك نتيجة للأسلوب الصارم في الرقابة أثناء العمل والاعتماد على الاتصال النازل كأسلوب وحيد في نقل المعلومات على شكل أوامر وتعليمات.

أما فروض "Y" فكانت مخالفة تماما لسابقتها "X" فهذه الأخيرة تشجع على المشاركة وتحفز العمال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وعليه من خلال تطرقنا للتراث الفكري والنظري الخاص بنظرية "X" و"Y" لماك غريغور يتضح أن كل من افتراضات النظريتين التقليدية "X" والحديثة "Y" تأخذنا في مسار فكري مختلف داخل المنظمات والهدف منها بطبيعة الحال تحقيق أهداف الفرد العامل على الصعيد الخاص وتحقيق أهداف المنظمة على الصعيد العام الأمر الذي يحقق للفرد إشباعا نفسيا واجتماعيا وماديا والذي يخلق نوعا من الرضا عن عمله ووضعه التنظيمي.

ومنه فإن افتراضات النظرية التقليدية "X" حول الرضا الوظيفي للعامل تفر أنه يمكن تحقيقه من خلال إتباع الإدارة أساليب اتصالية رسمية نازلة عن طريق إعطاء تعليمات العمل، كما أن نقل المعلومات داخل التنظيم يكون على شكل أوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه ولأن الفرد حسب هذه النظرية يجب الخضوع والرضوخ للسلطة ويتهرب من المسؤولية فإنه لا يشارك في عمليات اتخاذ القرار وإنما

(1) - صبرينة سيدي صالح، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدرد للدفاعية وفق طبيعة النظام المعتمد - إنتاجي - خدماتي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2015/2016، ص 129.

يتلقاها كأمر بمعنى أنه يفضل أن ينقاد على أن يكون قائدا ورغم ذلك فهو راضي عن وضعه التنظيمي أي أنه يهتم بتحقيق مصلحته بالدرجة الأولى.

أما بخصوص افتراضات النظرية الحديثة "Y" حول الرضا الوظيفي للعامل فإنه يمكن تحقيقه من خلال تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة لتمكين العاملين من تحقيق أهدافهم وذلك من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تبني أساليب اتصالية متنوعة (هابطة، صاعدة... الخ) والذي يسمح للإدارة بالوقوف على انشغالات موظفيها ومناقشتها، الأمر الذي يسمح بتحريك وانسياب المعلومات في كل الاتجاهات وانتشار اللامركزية في اتخاذ القرار، ولأن العامل حسب "Y" يحب المسؤولية والسيطرة والتوجيه الذاتي ولا يحب الخضوع للآخر فإن تفاعله المستمر مع الإدارة والزملاء في العمل يخلق جو من الثقة والتعاون والأمان له الذي يشعره بنوع من الرضا عن وضعيته ومكانته التنظيمية.

وعليه فإن الفروض التي قامت عليها هاته النظرية "Y" مخالفة تماما لنظرية "X" والتي شجعت على المشاركة الفعالة للعاملين داخل التنظيم الأمر الذي يجعل من العملية الاتصالية مرنة وسهلة بين العمال والإدارة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الفرد والتنظيم معا.

### ثالثا: النظريات الحديثة:

#### 1- نظرية اتخاذ القرار لهيرت سايمون

«يعتبر هيرت سايمون أب نظرية القرار، حيث ركز على مفهوم اتخاذ القرار في دراسة مشكلة التنظيم بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وتجلى هذا في كتابه "السلوك التنظيمي".»<sup>(1)</sup>

(1) - قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت: مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 50.



## الفصل الثاني.....النظريات المفسرة للموضوع

عرف سايمون التنظيم بأنه: «عبارة عن هيكل تنظيمي مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأفراد لأنواع السلوك المتبادل.»<sup>(1)</sup>

«وكان سايمون من الرواد الأوائل الذين انتبهوا إلى استخدام الكمبيوتر والاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة، وذلك لقدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة حيث تفوق قدرة الناس العاديين، كما أن هذه التكنولوجيات في نظر سايمون تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المحدد وفي سرعة توفير المعلومات في الوقت المناسب مما يوفر الوقت والجهد والمال.»<sup>(2)</sup>

«كما يؤكد أنصار نظرية اتخاذ القرار على القضايا التالية:<sup>(3)</sup>

- سيادة العقلانية الجزئية أو المتعددة بدلا من العقلانية الكاملة.

- تعددية الفاعلين بدلا من الأحادية في اتخاذ القرارات.

- لم يعد الإعلام متغيرا خارج النموذج.

- الأخذ بعين الاعتبار حدود القرار بدلا من تجاهلها.

«وقد ميز سايمون بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما:

- الرشد الموضوعي: ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات، بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

- الرشد الذاتي أو الشخصي: ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

(1) - رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 90.

(2) - قاسم نايف علوان ونجوى رمضان، مرجع سابق، ص 50.

(3) - إسماعيل قبيرة وبلقاسم سلاطنية، التنظيم الحديث للمؤسسة التطوير والمفهوم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1،

2010، ص 166.

وفي ضوء ذلك أشار سايمون إلى ضرورة استبعاد فكرة الرشد المطلق في المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات، ذلك لأن البدائل المتاحة محددة، وقدرة الفرد في الحصول أو المفاضلة بينها تتسم بالمحدودية من ناحية أخرى، والمنظمة في نظر سايمون، هي مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لإشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية وينطلق مفهوم "التوازن التنظيمي" الذي أكده مارج وسايمون أساسا من حقيقة المشاركة في المنظمة واتخاذ القرارات فيها، وقد تضمنت نظرية سايمون مجموعة من العناصر التي يمكن إيجازها فيما يأتي:

- **اتخاذ القرارات:** فالمنظمة هي هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس سلسلة من القرارات المرتبطة بتحقيق مجموعة أهداف معينة عبر نشاطات مختلفة.

- **البيئة:** تتحكم البيئة بتحديد عدد البدائل المتاحة لمتخذي القرار.

- **الجماعة:** يؤكد وجود الجماعة على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار، لذلك لا بد أن يصار إلى قبول وتعميق مبدأ التخصص وتقسيم العمل لكي يتم من خلاله التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين في المنظمة.<sup>(1)</sup>

- **التخصص:** أي أن يكون هناك أفراد متخصصون في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي يسهمون في اتخاذ القرارات، وبالمقابل يتولى الأفراد الآخرون في المستويات الدنيا من الهيكل المذكور، الإشتراك في عملية التنفيذ.

- **الالتزام بالقرارات:** حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فإنه لا بد أن يلتزم جميع الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات التنظيمية العليا ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي:

- استخدام السلطة (الصلاحية).

- خلق الولاء المنظمي.

- معيار الكفاءة.

(1) - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007 ص ص 93، 95.

- الاتصالات.
- التدريب.

#### 4- نظرية التنظيم لـشاستر برنارد 1961/1886

لقد أسهمت التطورات الحديثة والنقد العلمي الذي استمده من المسارات التجريبية والأطر البحثية الفاعلة دورا أساسيا في خلق نظرية النظم، بعد أن أثبتت الدراسات الكلاسيكية عجزها عن مواكبة حقبة الواقع التنظيمي، «ولقد انطلقت فكرة النظم وأبعادها الفكرية من حقيقة إنسانية مفادها أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، ولقد استندت نظرية النظم إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم لتطبيقية، والنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، لتشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيبا كليا موحدًا، وهكذا فالإنسان نظام والمنظمة نظام والقطاع التعليمي نظام.»<sup>(1)</sup>

«في حين أنها اعتبرت المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكيف مع البيئة المحيطة وأن فعالية التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات.»<sup>(2)</sup>

«إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن نأخذ الإدارة بالنظر الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظام مفتوح يتكون من عدة نظم فرعية تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وكذلك فمن واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر.»<sup>(3)</sup>

«إن اتجاه النظم إنما يركز في نظريته للأشياء على كونها تتكون من مجموعة من العناصر المترابطة، المتفاعلة التي تمثل كلا موحدًا، والتي تسمى إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة.

كما إن الحفاظ على بقاء أي النظام وفعاليتها يتطلب تحقيق الاتساق بين عناصره (النظم الفرعية). وكذا بين النظام وغيره من النظم الأخرى الخارجية.

يكن لب إسهام برنارد في اهتمامه الكبير بالعنصر البشري وبالذواغ الإنسانية التي يغيرها المحرك الرئيسي لأي نشاط داخل التنظيم.

(1) - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 69.

(2) - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 71، 72.

(3) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 41.

كما اقترح في كتابه حول وظائف الإطارات العليا بناء أنساق تعاونية داخل التنظيم والحفاظ عليها، غد على الإطار أن يقيم ويحافظ على قنوات الاتصال التي تضمنه الخدمات الأساسية لبقية الأعضاء، فهو الذي يحدد أهداف التنظيم. « (1)

«ضف على ذلك أن يحاول تسهيل عملية الاتصال التي تساعد على التعاون أكثر وتسهل تبادل المعلومات بين الأفراد وأن يشجع تكوين الجماعات وان يعمل على تحقيق احتياجاتها ومقاربة أهدافها غير الرسمية مع الأهداف الرسمية للتنظيم مستخدما في سبيل ذلك المغريات، وهي تعني الحوافز التي من شأنها أن تحفز الأفراد والجماعة على العطاء. « (2)

«إن أهم انتقاد موجه لهذه المدرسة: هو أنها مجردة وليست علمية، فالمدبر لا يناقش المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات، ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات وعمليات التمويل والمخرجات، فهذا المنظور يناسب النقاش من شرفة الصف، ولكن لا يناسب الغوص في صنع القرارات في الحياة العملية. « (3)

من خلال ما تطرقنا إليه من أفكار ومسلمات فيما يخص نظرية النظم لشاستر برنارد والتي تنطوي ضمن حلقة النظريات الحديثة والتي انتقد منظورها كل من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية ومنه فقد اعتبروا الأولى تدرس المنظمة دون الإنسانية بينما الثانية عكس ذلك، وعليه من هنا جاءت النظريات الحديثة لتفسر العمليات الإدارية والتنظيمية، وقدمت تفسيراتها الخاصة للتنظيم والاتصال التنظيمي، وعليه فإن نظرية النظم أسقطت الضوء على جانبين مهمين من بين عدة جوانب لا تقل أهمية عنهما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال انطلاقا من زاوية الاتصال التنظيمي.

ومنه فالجانب الأول يشير إلى أن المنظمة تركز على الاتصال الخارجي كمحاولة للتكيف مع البيئة الخارجية وذلك انطلاقا من فكرة أن المنظمة المنفتحة على بيئتها وبين أجزائها تسهل عملية انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية الأمر الذي يتيح للعاملين مواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة بالبيئة مهما كان نوعها مما يمكنهم عن طريق تكيفهم هذا تطوير أداءهم، وتحقيق أعلى درجات من

(1) - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص ص 104، 105.

(2) - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 109.

(3) - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 71.

الرضا الوظيفي، أما فيما يخص الجانب الآخر فهو يتمثل في خلق المنظمة هامش من الحرية عن طريق فتح المجال لإقامة نظام اتصالات غير رسمية الأمر الذي يتيح للعاملين إقامة روابط وعلاقات زمالة وصدقة والذي بدوره يعطيهم فرصة للتعاون فيما بينهم والاندماج ضمن مجموعة عمل معينة ما يحقق لهم الانتماء داخل المؤسسة، ولكون تحقيق الانتماء والعضوية في الجماعة كهدف أول للعامل عند دخوله مجال العمل فإنه يخلق له نوع من الرضا الوظيفي عن وضعه ومكانته التنظيمية، وهذا ما يعود بالفائدة على المنظمة بتحقيق أهدافها المسطرة، وبإشراكهم في المنظمة سيحقق لهم أهدافهم كذلك على الصعيد الشخصي.

### 3- نظرية Z وليام أوشي:

« تعتبر نظرية Z من النظريات الحديثة التي توضح كيف يتم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد من مؤشرات الفعالية، حيث أنه في سنوات الثمانينات من القرن الماضي حولت نظرية الإدارة تركيزها من الاهتمام بنماذج تعزيز وإثراء العمل إلى البحث عن طرق وأساليب تحقيق الفعالية التنظيمية وأصبح الجميع يدعون إلى الاستخدام الصارم للبيروقراطية، حيث كان هناك من أعجب بالنموذج الياباني وتشكل له مصدر استلهام كـ بعض الأمريكيين.»<sup>(1)</sup>

« لقد قام صاحب هذه النظرية "وليام أوشي" ببحوث ودراسات لمعرفة سر النجاح في الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية، حيث اعتبر منظمات الأعمال الأمريكية هي التي تتبع أسلوب (A) أي الطريقة الأمريكية في حين أن المنظمات الأعمال اليابانية هي التي تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة.»<sup>(2)</sup>

«يرى الباحث الأمريكي وليام أوشي من جامعة سانتا مونيكا بكاليفورنيا في كتابه Theory how Ameican Buisness Commeet the Japanes challenge أن الفعالية هي تطوير قدرات

(1) - رايح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006، ص 137.

(2) - صبحي جابر العتيبي، تطور الفكر الإداري والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 104.

المنظمات على تنسيق جهود العمال لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية، وتمر حتما عبر وضع خطط تطوير مهارات العمال وإيجاد هياكل تنظيمية جديدة وحوافز لتحقيق فعالية المنظمات.<sup>(1)</sup>

«وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الخصائص التي تؤكد على الاهتمامات الإنسانية التي ينبغي أن تتمتع بها البيئة الداخلية للمؤسسة والتي ستسمح لها بتحقيق الفعالية التنظيمية وهي:

- التوظيف يكون طويل المدى يؤدي إلى الولاء والانتماء والأمن الوظيفي.

- اتخاذ القرارات بالإجماع: مما يحسن القرارات من جهة، ويشعر الموظفين بأهميتهم من جهة أخرى ويرفع الروح المعنوية لديهم.

- المسؤولية لفريق العمل: أي أن المسؤولية جماعية وليس فردية.

- البطء في الترقية.

- التخصص المعتدل نسبيا والاهتمام بشؤون العامل وأفراد عائلته.<sup>(2)</sup>

«وقد ركزت هذه النظرية اهتمامها على موضوع تحسين نوعية الحياة وزيادة مستوى الفعالية من خلال إشراكهم في الإدارة وتحمل المسؤوليات، وتنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ المؤسسة بمثابة المناخ العائلي، ومن خلال العمل على تحليل وتجمع المهام المطلوبة لوضع روتين عمل منسق يظهر على شكل وظائف متكاملة، يقوم على أدائها الموظفون كفريق موحد يؤدي وظائف ذات معنى تنطوي على تحمل المسؤوليات ومشاركة كافة أعضاء الفريق.»<sup>(3)</sup>

وعلى غرار ما سبق عرضه يمكن القول أن وليام أوشي هو أحد أكبر الرواد الذين تأثروا بأسلوب الإدارة اليابانية، حيث يركز من خلال أفكاره على البيئة الداخلية بمختلف مكوناتها من خلال الاهتمام بالهيكل التنظيمي والموارد البشرية، وكذلك الأنظمة المعمول بها خاصة نظام الحوافز، حيث نجده يركز على مؤشر الإنتاجية كأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى رضا العامل عن

(1) - رابح العايب، مقارنة نظرية مفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، عدد 22، ديسمبر، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 136.

(2) - عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 279.

(3) - رابح العايب، مرجع سابق، ص 140.

عمله، إذ نادى بضرورة تنسيق الجهود من أجل رفع قدرة المنظمة على الإنتاج إلى أكبر قدر ممكن، كما أنه يؤكد في نفس الوقت على بعض المتغيرات التي يجب الاهتمام بها من أجل تحقيق مستوى أكبر من الإنتاجية مثل مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات واستشارتهم حول مختلف البرامج والسياسات التي تتطلع المؤسسة إلى تطبيقها والعمل بها والأخذ بمقترحاتها وآرائهم وهذا من شأنه أن يعزز ثقة العمال بأنفسهم ويشعرهم بأنهم أعضاء فاعلون داخل المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنهم، إضافة إلى هذا فإننا نلمس اهتمام المفكر بتطوير نظام الحوافز في المنظمة والخروج من النظرة التقليدية التي تعتمد على الجوانب المادية فقط لتحفيز العمال إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية مثل الاهتمام بمختلف شؤون العامل سواء داخل المؤسسة أو خارجها مثل الاهتمام بظروفه الشخصية والعائلية، وتشجيع العمال على العمل كفريق واحد يتميز بالانسجام والتوافق وإتاحة الفرصة لهم للتنقل من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري، كل هذا له دور كبير في خفض درجة الروتين والملل لدى العمال ويكسبهم خبرات ومهارات جديدة في العمل مما يزيد من دافعيتهم ورضاهم أكثر عن العمل ويجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف.

### خلاصة الفصل:

انطلاقاً من هذا الفصل حاولنا تناول أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال إسقاط الضوء على آراء رواد كل من تلك المداخل النظرية، الأمر الذي يظهر لنا اختلاف وتباين وجهات نظر المفكرين والباحثين في المجال وكذلك إلى أي درجة كان اهتمامهم بعمليات الاتصال وتحقيق الرضا في المنظمات على اختلاف أنواعها، وعليه قد تناولنا في البداية النظرية الكلاسيكية ثم تلتها النيوكلاسيكية (المحدثة) لتأتي بعدها الحديثة.



# الفصل الثالث

## الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي

ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي

ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي

رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي

خامساً: طرق ووسائل الاتصال التنظيمي

سادساً: أنواع الاتصال التنظيمي

سابعاً: شبكات الاتصال التنظيمي

ثامناً: معوقات الاتصال التنظيمي

تاسعاً: شروط فعالية الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعد العملية الاتصالية من بين أهم الركائز التي تعتمد عليها أو تستند إليها المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها، سواء أكانت على المدى القريب أو البعيد، ذلك لأن المعلومة تعتبر كعصب حياة المنظمة، ومن أجل ضمان السير الحسن لهاته الأخيرة لابد من تفعيل العملية الاتصالية لأنه لا يمكن إنجاز عمل جماعي يتطلب مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد دون اتصالات، فمن خلالها تنتقل المعلومات والقرارات والتوجيهات والخطط بين العاملين في المنظمة، وبدونها يتوقف النشاط، بمعنى أن الاتصالات في المنظمات هي التي تحدد الاتجاه الذي تسلكه هذه الأخيرة إما نحو الفشل أو نحو النجاح، كما أن كفاءة أداء المنظمة تعتمد على كفاءة نظام الاتصالات فيها إلى حد كبير وعليه فإن للاتصالات الدور الكبير في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وذلك على مستوى الفرد أو المنظمة.

### أولاً: أهمية الإتصال التنظيمي

«يعتبر الاتصال عاملاً هاماً لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية، فنجاح أي منظمة وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لخطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية واضحة، يلعب فيها الاتصال الدور الحاسم في عملية تسيير المؤسسة، وعليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصالات، فالإتصال هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين وكذلك انشغالات هؤلاء إلى مسؤوليهم، لذا يعتبر الأكاديميون كما أورد جرينبرج وبارون أن الاتصالات هي الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق النجاح الإداري والفعالية التنظيمية.»<sup>(1)</sup>

وعليه فإن للاتصالات التنظيمية أهمية بالغة يمكن إنجازها فيما يلي:

«- الاتصال ضروري لنقل البيانات والمعلومات والإحصاءات والمفاهيم التي تبنى عليها القرارات داخل التنظيم، ومنه فإن الاتصال الناجح بين مختلف مكونات المؤسسة هو الذي يضمن لها اتخاذ قرارات سليمة وفعالة تصب في صالح المؤسسة والأفراد.

- يعمل الاتصال على الربط والتنسيق بين أطراف المنظمة وأهداف الأفراد والجماعات.»

فمن خلال الاتصالات تقوم المؤسسة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم على تحقيق أهدافها المسطرة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية وتحقيق أهدافهم الخاصة.

«- يؤدي الاتصال دوراً هاماً في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.»<sup>(2)</sup>

فالإتصال يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك الفردي والجماعي لما يخدم مصالح المؤسسة.

(1) - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 138، 139.

(2) - علي عياصرة ومحمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 27.

## الفصل الثالث.....الاتصال التنظيمي

«- يعد الاتصال وسيلة لتوصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات التي تبنى عليها القرارات.»<sup>(1)</sup>

أي أن الاتصال يلعب دوراً هاماً جداً في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة فهو بمثابة الجسر التي تمر من خلاله مختلف المعلومات الأساسية التي يعتمد متخذ القرار في اتخاذ قراراته.

«- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال الموظف اليومية، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75 إلى 95% من وقت الموظفين.»<sup>(2)</sup>

هذا لأن تأدية الأنشطة والمهام لا يتم إلا من خلال التعاون والتشاور وتبادل أطراف الحديث بين الأفراد والجماعات، سواء بين الرئيس والعاملين أو العاملين بعضهم مع بعض حول الطريقة الأنسب والأمثل في تأدية المهام والوظائف.

«- الاتصال التنظيمي ينمي روح الفريق داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق التماسك بين مختلف مكوناتها وبالتالي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المسطرة.»<sup>(3)</sup>

فمن خلال الاتصال يكون الأفراد والجماعات غير الرسمية تعمل كفريق واحد تجمعها علاقات اجتماعية بعيدة عن التنظيم الرسمي وهذا من شأنه أن ينمي روح الفريق والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين أداء العمال والرفع من روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

### ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي

«إن الاتصال التنظيمي يحقق جملة من الأهداف يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تعريف أعضاء المؤسسة بما يقومون به من أعمال.»

فمن خلال الاتصال يصبح كل فرد داخل المنظمة في مختلف المستويات الإدارية عارفاً بالأعمال والمهام الموكلة إليه وكيفية إنجازها والوقت لإتمامها والعائد المادي منها.

(1) - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 272، 273.

(2) - فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، الجزائر، 2003، ص 24.

(3) - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 177.

«- نقل المعلومات من القادة إلى التابعين.»

وتكون هذه المعلومات في شكل قرارات وأوامر وتعليمات نازلة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا ويعرف هذا النوع من الاتصال بالاتصال النازل.

«- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم به الأجهزة الإدارية المختلفة.»

فمن خلال الاتصال يتمكن الأعضاء العاملين من القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم بالشكل المناسب والمنظم، كما يمكن الأجهزة الإدارية من معرفة مدى التقدم الذي حققته المنظمة في إنجازها لأهدافها الحالية والإستراتيجية وما هي النقائص والسلبيات التي يجب تداركها وتصويبها.

«- توصيل المعلومات إلى القادة للاستعانة بها في اتخاذ القرارات، ونقل آراء ووجهات نظر الأفراد العاملين في الإدارة الدنيا (التنفيذية) ودود أفعالهم اتجاه القرارات والأوامر الصادرة إليهم من الإدارة من الإدارة العليا.»<sup>(1)</sup>

فالالاتصال داخل المنظمات ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها، فمتخذ القرار في حاجة ماسة للمعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة التي يبني عليها في نقل ردود أفعال الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا حول القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية (الرجعية).

«- يساهم الاتصال في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق رضاهم عن العمل وتحسين مستوى أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.»

وهذا من شأنه أن ينمي روح التعاون وشعور العمال بالترابط والهدف المشترك، وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة في الآجال المحددة.

«- إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة أو المهنة وإعطاء معلومات مرتدة للعاملين عن مستوى الأداء واتخاذ الإجراء اللازم لتغييره في حالة عدم إيجابيته أو صحته.»

(1) - ماجد محمد الفزا وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، الجامعة الإسلامية، ط1، 2002، ص ص 189، 190.

وبالتالي فإن الاتصالات داخل المنظمة تعطي معلومات شاملة ودقيقة حول مخرجات الأمور داخل المنظمة سواء أكانت سلبية أو إيجابية وما هي الإجراءات والخطط والإستراتيجيات التي سيتم اعتمادها من أجل الحد من المشاكل أو تحقيق الفعالية.

«- إبراز دور العاملين بالأقسام أو الوحدات الأخرى ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة.»<sup>(1)</sup>

فمن خلال الاتصال بين رؤساء الأقسام والوحدات والمدير العام يمكن تقييم جهود الأفراد ومدى فعاليتهم في تحقيق الأهداف.

### ثانياً: خصائص الاتصال التنظيمي

إن الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل يتوقف على مدى مراعات ذلك التباين في الاتجاهات وأساليب التفكير والمستوى العلمي والثقافي بين مختلف المستويات الإدارية، فهو العملية الأكثر أهمية في عمليات الإدارة حيث يعتبر المحرك الأساسي للسير داخل المنظمة، فهو يتضمن نواحي كثيرة ومعقدة، منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها، وعليه فإن التفاعل داخل التنظيم يعتمد على الاتصال في كل صغيرة وكبيرة، فنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر لا يتم إلا من خلاله.

«يشير كل من ويلي ووايت (1985) بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصولها وتبادلها هي وجود ما يريد الفاعل توصيله مثلاً: الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها.»<sup>(2)</sup>

«إن يرى صلاح الشنواني إن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية.»<sup>(3)</sup>

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

(1) - علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص 144.  
(2) - جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، 2002، ص 22.  
(3) - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 161.

«- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالته عارفاً بكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الاتصال.»<sup>(1)</sup>

«- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غير من الوسائل.

- ضرورة التناسق والتكامل السائد بين نظام الاتصال وبين طبيعة وظروف وبيئة العمل»<sup>(2)</sup>

«- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة، كما وكيفاً وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

- ضرورة توفر مهارات الاتصال لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية كحسن الاستماع والاتصال والحديث، وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، وكذلك الكتابة والقراءة خصوصاً في المستويات الإدارية الدنيا، حتى يتمكن الجميع من التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب لما يقوله الآخرون.»<sup>(3)</sup>

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الاتصال الجيد هو الذي تتوفر فيه الخصائص التي تجعله يخدم كل من مصالح التنظيم والأفراد، حيث يمكن التنظيم من تحقيق التوافق والانسجام والتناغم بين مختلف المستويات الإدارية، من خلال مراعاة مختلف الفروقات والاختلافات وهذا من شأنه أن يوفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى

(1) - هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الأزهرية، الإسكندرية، 2000، ص 65.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 65، 66.

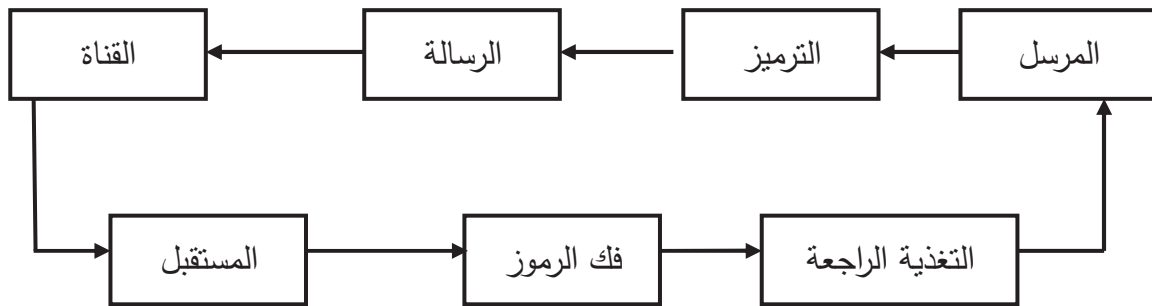
(3) - محمد يسرى دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، 1999، ص ص 291، 292.

العاملين وزيادة مستوى رضاهم عن العمل، بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة ويجعلها في دائرة المنظمات الناجحة بفصل نمط اتصالاتها الفعال.

#### رابعاً: عناصر الاتصال التنظيمي

« إن عملية الاتصال تأتي تعبيراً عن مجموعة التفاعلات التي تحكم الاتصال من بدايته وحتى نهايته، ونقول على الاتصال على أنه عبارة عن مجموعة من التفاعلات على اعتبار أنه لا يتم كما يبدوا للوهلة الأولى من خلال خطوات ميكانيكية متتابعة بل هو عملية تفاعل تتم بها كل خطوة من خطواته، ويشارك فيها كل عنصر من عناصره، كما أن عملية الاتصال تتأثر بالموقف الذي تتم من خلاله وبالطريقة والأسلوب الذي يتم إتباعه.»<sup>(1)</sup>، « كما أنها تتألف من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً، ويمكن توضيح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة في الشكل رقم (2).»<sup>(2)</sup>

الشكل (2): يمثل عناصر الاتصال التنظيمي



المصدر: خوجة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص 180.

« - المصدر (المرسل): Source: وهو الجهة التي تبعث وترسل المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد.»<sup>(3)</sup>، أو «هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات، أو خبرات معينة.»<sup>(4)</sup>

(1) - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي، دار زهران، عمان، 1999، ص 216.

(2) - خوجة عبد العزيز، مرجع سابق، ص 180.

(3) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلطة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 4ط، 2003، ص 203.

(4) - محمد بهجة كشك، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 14.



« وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة، لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف، وهناك يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور، أو تعابير الوجه، أو أية رموز أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على المصدر أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ومن دون عراقيل تمنع وصولها إلى المستقبل. »(1)

« - الرسالة: Message: تتمثل في المعاني والكلمات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل، وذلك في إطار زمني ومكاني محدد وقد تأخذ الرسالة صور متعددة، وقد تتطوي على موضوع سري أو علني، فقد يغلب عليها الطابع التنظيمي أو الطابع الشخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي الاتصال (المرسل والمستقبل)، كما يمكن اعتبار الرسالة على أنها مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه. »(2)

« - القناة أو الوسيلة: Channel: وهي الآلية أو الطريقة التي تستخدم في نقل الرسالة كاللغة والأشكال والرموز، وقد تكون الوسيلة لفظية أو غير لفظية<sup>(3)</sup>، وقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر وغير ذلك من الوسائط، كما تشمل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد والجماعات وتعد أداة أو قناة الاتصال ذات أثر كبير في استيعاب الرسالة ومدلولاتها. »(4)

« - المستقبل: Reciever: هو الجهة أو الطرف الذي توجه له الرسالة، وقد يكون هو الآخر فردا أو جماعة أو منطقة بأكملها، وتتلخص مهمة متلقي الرسالة في ثلاثة أمور هي استقبال الرسالة، حل رموزها من أجل التوصل إلى فهم محتواها، ثم الاستجابة للرسالة، ونجاح عملية الاتصال يتوقف على قدرة

(1) - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2004، ص 255.

(2) - جمال الدين عويسات، مرجع سابق، ص 42.

(3) - محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري: مدخل نفسي واجتماعي للغدارة التربوية، دار الفكر للنشر عمان، 2007، ص 267.

(4) - خليل محمد حسن الشماء وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص 106.

المستقبل في فهم الرسالة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل إيصاله له، وهذا يعد من معيقات عملية الاتصال.<sup>(1)</sup>

«- ترجمة الرسالة: تشير هذه في الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة وفك رموزها على شكل أراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر، وتعتمد ترجمة الرسالة على قابلية المستلم، من استيعاب الرسالة، وقابليته على إدراك المعاني والمقاصد والمفاهيم الواردة فيها.

- التغذية العكسية (الراجعة): إن فتح قناة للرد يفتح مجالاً لاستجابة المتلقي وهذا يمكن المتصل من أن يقرر ما إذا كانت الرسالة قد تم استلامها وهل أدت الغرض المقصود، فعمليات الاتصال ذات الاتجاهين توفر هذا التواصل بين المتلقي والمرسل، وبالنسبة للمدير فإن صدى الاتصال يمكن أن يتوفر بعدة وسائل، ففي مواقف المواجهة وجها لوجه يكون الرد المباشر ممكن من خلاله تبادل الكلمات وكذلك من خلال تعبيرات الوجه الخاصة بالإستياء أو عدم الفهم.<sup>(2)</sup>

إنه لا يمكن أن نقول أن هناك عملية اتصال تحدث داخل المؤسسة دون وجود العناصر المحركة لهذه العملية، فالمرسل هو النواة الأولى والمصدر الأول الذي تنطلق منه هذه العملية، فمثلا المدير داخل المؤسسة في حالة التوجيهات والأوامر التي يقدمها بشأن العمليات الإدارية والتنظيمية تعطيه في هذه الحالة صفة المرسل، أما بالنسبة للأشخاص الذين هم تحت سلطته ويتلقون هذه التوجيهات والأوامر والتعليمات فهم بمثابة المستقبل للرسالة التي يتمثل محتواها في هاته التوجيهات والأوامر، أما بالنسبة لقناة أو وسيلة الاتصال التي يستعملها فقد تكون لفظية أو غير لفظية مثل: المناقشات المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو البريد الإلكتروني، أو عبارة عن مذكرات أو تقارير أو صور وغيرها، كما ان فهم الرسالة من طرف المستقبل يتوقف على مجموعة من العوامل مثل: اللغة المستخدمة في توصيل الرسالة، والتوقيت المناسب والمستوى العلمي والثقافي والحالة النفسية للمستقبل، ودرجة التعقيد والبساطة في الوسيلة المستخدمة، وغيرها من العوامل التي قد تكون عائقا أمام الفهم الجيد للرسالة، أما بالنسبة لرجع الصدى أو ما يعرف بردة الفعل فهي تبين مدى تأثير المتلقي بالرسالة، وهي عنصر بالغ الأهمية في عملية الاتصال، حيث تعتبر بمثابة وسيلة قياس وتقويم لمدى فعالية العناصر الأخرى، كما أنها الوسيلة التي تسمح

(1) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 222.

(2) - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص 207.

للمرسل من التعرف على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل ومدى تفاعله معها وتأثره بها، وفي هاته الحالة يمكن للمستقبل للرسالة أن ينتقل من حالة مستقبل إلى مرسل.

### خامسا: طرق ووسائل الاتصال التنظيمي

توجد عدة وسائل وأساليب للاتصال وسنقوم بعرضها على النحو التالي:

«- الوسائل الشفهية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة إلا أنه يعاب أنه يُعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.»<sup>(1)</sup>

«تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصال الإدارية وتتمثل في الوسائل والطرق التالية:

- إصدار الأوامر والتعليمات.

- المقابلات مثل: مقابلات التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة تدني الخدمة.

- نظام الاستشارات للعاملين (كحل للمشكلات ونحوها).

- البرامج التدريبية: وهي تفيد في زيادة معلومات مهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.

- المؤتمرات والندوات.

- الإيضاح والمراجعة مثل مراجعة وإيضاح الأداء لبعض الأقسام في الإدارة أو المنظمة.

- الحلقات والزيارات مثل: لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات.»<sup>(2)</sup>

«- وسائل الاتصال غير اللفظي: هذا النوع يعتمد على اللغة غير اللفظية ويشمل الصور بأنواعها وكذلك الرموز والإشارات التي يستخدمها الإنسان لتدل على معاني أو مفاهيم معينة كإشارات المرور وحركات الإنسان نفسه وغيرها وقد صنف "روش وكيز" الوسائل اللفظية التي يستخدمها الإنسان في التعبير لتحمل

(1) - محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الرواية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 33.

(2) - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص ص 263، 264.

## الفصل الثالث.....الاتصال التنظيمي

معنى منه إلى غيره إلى ثلاثة أصناف رئيسه سماها جميعا لغات وهي: لغة الإشارات التي يستخدمها الإنسان في التفاهم مع غيره، ولغة الحركة والأفعال ولغة الأشياء. (1)

«وعليه يمكن القول أن الاتصال غير اللفظي يلعب دوراً هاماً في تعزيز الاتصال اللفظي ويتمثل هذا النوع من الاتصال في حركة الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم، فمن خلال لغة الجسم يمكن نقل المعلومات والمعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات ووضع الجسم وحركة اليدين واللمس ومظهر الجسم.» (2)

«- الوسائل الكتابية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق عبارات مكتوبة ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، ومن أهم ما يعاب عليها أنها تتميز بالبطء في نقل المعلومات وإيصالها، تؤكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.» (3) ومن بين طرق ووسائل الاتصال المكتوبة ما يلي:

- الأوامر والتعليمات: كالخطابات الداخلية والخارجية، والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.

- الرسائل الخاصة: مثل الرسائل الخاصة بالعاملين.

- بيان الأجر: وهو أسلوب يتبع في بعض المنظمات. (4)

- مجلة أو جريدة العامل: وهي تشمل على أخبار المنظمة وما يوجد فيها.

- مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياساتها... الخ.

(1) - خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 25.

(2) - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 264.

(3) - محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص 33.

(4) - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 262.

- الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتا أو قد يكون قابلا للتطور، وهي تشبه اللوائح.

- دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين.

- التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.

- لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات.

- صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات داخل المنظمة أو خارجها. (1)

« وسائل الاتصال المصورة والملاحظة: الاتصال المصور يعبر عنه بالصورة أو اللوحات أو الملصقات وأيضا الأفلام، أما الملاحظة فهي رواية الأعمال أو الظواهر، وتصلح هذه الوسيلة، إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة لا نطق فيها.

هذا ويتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية والمعنوية للوسيلة، والتوقيت المناسب للاستخدام، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات، وعدد الأشخاص المتصل بهم ومستواهم العلمي والثقافي. (2)

### سادسا: أنواع الاتصال التنظيمي

« تتعدد وتختلف أنواع الاتصال داخل التنظيم فمنها الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والاتصالات الرأسية والأفقية، وفيما يلي سنقوم بتقديم وشرح مفصل حول هذه الأنواع كل على حدة:

1- الاتصالات الرأسية: تتم هذه الاتصالات داخل التنظيم وتنقسم إلى نوعين الأول يسمى بالاتصالات النازلة أو الهابطة والثاني يسمى بالاتصالات الصاعدة. (3)

(1) - المرجع السابق، ص 263.

(2) - محمد صديق عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، ط10، 2003، ص 445.

(3) - زكريا المصري، أسس الإدارة العامة: التنظيم الإداري (الإدارة) النشاط الإداري، دار الكتب القانونية، مصر، ص 1058.

- الاتصالات النازلة (الهابطة): وهي ما تتضمنه المعلومات المراد بها إشعار (إعلام) المرؤوسين وهم في مواقعهم المختلفة في الهيكل التنظيمي بشأن السياسات مثلا أو القرارات أو البرامج الموضوعة حتى يتمكنوا من التصرف والتمسك لإنجاز الأعمال باتجاه تحقيق الهدف. «(1)

«ويعتبر الاتصال الهابط بعدا حيويا للإرسال نظرا لأن اي منشأة بدونه تتوقف عن أداء وظائفها تماما، وعليه فإن هذا النوع من الاتصال هو الذي يمثل الاتجاه المستخدم من الإدارة لتنقل إلى جمهور الموظفين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والإجراءات وما إلى ذلك.» (2)

«ووسائل الاتصال النازلة قد تكون مكتوبة مثل النشرات، التقارير، المذكرات وقد تكون شفوية مثل الخطابات، المؤتمرات، المناقشات، الوسائل السمعية المرئية وغير المرئية، ولا تستطيع الإدارة سواء اتسمت بالطابع التسلسلي أو الديمقراطي الاستغناء عن هذا النوع من الاتصالات في القيام بمهامها.» (3)

وعليه فإن الاتصالات النازلة هي التي يكون مسارها من أعلى التنظيم إلى أسفله، وغالبا ما تكون هذه الاتصالات في شكل أوامر وتوجيهات وتعاليم وقرارات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا.

« - الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلاه وتستخدم هذه الاتصالات في التقرير والطلب والاقترح والاستفسار والإخبار وهي قد تكون من العمال في الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا، وإذا كانت الاتصالات النازلة هي الأكثر انتشارا داخل التنظيم، فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها أهمية، إذ يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الإدارة بالمشاركة وتساعد على إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات، فتكون قرارات المدير واقعية وسليمة، كما تمكن من التعرف على عوائق العمل وتكشف عن أسباب التضارب في المصالح وتساعد على فض ما يكون من خلافات داخل التنظيم، هذا فضلا عن اعتبار الاتصالات الصاعدة مؤشرا حقيقيا على مدى ديمقراطية المدير.» (4)

(1) - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص 40.

(2) - محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 24.

(3) - زكريا المصري، المرجع السابق، ص 1059.

(4) - المرجع نفسه، ص 1060.

«كما يمكن القول أن الاتصالات الصاعدة هي تلك الاتصالات الصادرة من العاملين إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة، إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة، إلى التطوير وتعزيز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير عن طريق صناديق المقترحات.»<sup>(1)</sup>

وعليه فالاتصالات الصاعدة هي تلك التي يكون مسارها متجها من أسفل التنظيم إلى أعلاه، وتكون إما على شكل شكاوي أو مقترحات أو آراء أو استفسارات، وهذا النوع من الاتصالات له أهمية بالغة في نقل معلومات وبيانات دقيقة قد تساعد الإدارة العليا من اتخاذ قرارات سليمة تصب في صالح كل من المؤسسة وموظفيها.

**2- الاتصالات الأفقية:** «يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة، والتي لها نفس المستوى الإداري بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وهو شائع وضروري في عمليات التنسيق بين الوحدات داخل المنظمة.»<sup>(2)</sup>

«كما تعني هذه الاتصالات إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة بين الإدارة والأقسام والأفراد ذو المستويات المتشابهة، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام.»<sup>(3)</sup>

«كما تتمثل هذه الاتصالات في انسياب خطوط الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كأن يتصل المدير المالي بمدير التسويق، وهذا النوع من الاتصالات يسد نواحي النقص بالاتصالات السابقة وهي تخدم عملية تبادل المعلومات بشكل سريع بدلا من تتبع خطوات السلطة مع ضرورة إبلاغ الرؤساء والأشخاص المعنيين بموضوع الاتصال.»<sup>(4)</sup>

(1) - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 427.

(2) - عثمان فرج، مرجع سابق، ص 162.

(3) - صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ص 241.

(4) - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 207.

وعليه فإن الاتصالات الأفقية داخل المنظمة هي التي تتم بين العمال في نفس المستوى الإداري، وهي شأنها شأن الاتصالات الأخرى لها أهميتها البالغة والتي تتجلى في سرعة نقل المعلومات وتحقيق التكامل والانسجام والتنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام داخل المنظمة، كما يلعب هذا النوع من الاتصالات دوراً محورياً داخل التنظيم، فمن خلاله يمكن للمؤسسة تدارك نواحي النقص والغموض في الاتصالات الأخرى.

**3- الاتصالات الرسمية:** «هي تلك الاتصالات المخططة مسبقاً والمنطقية والتي تمر عن طريقها الحقائق في المنظمة، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط ومنافذ الاتصال التي تنص عليها لائحة المنظمة الإدارية أو نظامها الأساسي، وهي تتميز بأنها قواعد سبق وضعها بطريقة رسمية محددة بواسطة الإدارة العليا المختصة في التنظيم الإداري، وهذه القواعد الرسمية للاتصال تتميز بالثبات والاستقرار والاتصالات الرسمية لا غنى عنها في المنظمات الإدارية لأهميتها البالغة في تحديد خطوط سير القرارات والتعليمات من الرئاسة العليا للمنظمة إلى المستويات الأدنى حتى قاع السلم الإداري، وكذلك سير البيانات والمعلومات بالطريق العكس من أسفل الهرم التنظيمي حتى أعلاه في الإدارة العليا، والأصل في الاتصالات الرسمية أنها تتم بالأسلوب المكتوب مثل التقارير الدورية، والطلبات التي يقدمها الأفراد للإدارة العامة للحصول على قرار معين، وقد تكون الاتصالات الرسمية شفوية وهذا فرض استثنائي ولكنة متحقق فعلاً مثل الأوامر الشفوية التي يوجهها الرئيس للأفراد.»<sup>(1)</sup>

إذن فالاتصالات الرسمية ليس لها مسار محدد فهي تسري داخل المنظمة في جميع الاتجاهات، فقد تكون نازلة من أعلى هرم السلطة إلى أسفله أو العكس وقد تكون بين مختلف الأقسام والوحدات في نفس المستوى الإداري وهذا النوع من الاتصالات هو الأكثر أهمية داخل المنظمة، حيث يغلب عليه الطابع الكتابي من خلال اللوائح والمراسلات والتقارير التي يكون تحريرها من مسؤولية الإدارة العليا، والتي على جميع الموظفين داخل المنظمة الالتزام بماء جاء فيها من تعليمات وقوانين وقرارات، كما يمكن أن تكون على شكل محاضرات وخطابات الرئيس على مرؤوسيه داخل اجتماعات رسمية.

(1) - محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص 294، 295.



4- الاتصالات غير الرسمية: «الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.»<sup>(1)</sup>

«كما أن الاتصال غير الرسمي دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة مختلفة، دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطاته بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبحه تماما.»<sup>(2)</sup>

«وهذا النوع من الاتصالات ينبع من فكرة التنظيم غير الرسمي التي أثبتت الدراسات السلوكية وجوده الفعلي داخل المنظمات، ذلك التنظيم الذي ينمو بين الفاعلين خارج نطاق التنظيم وقواعده نتيجة نقص أو عدم كفاية الاتصالات الرسمية.»<sup>(3)</sup>

«الاتصالات الغير رسمية غالبا ما تحدث في المستويات الإدارية الدنيا بين أعضاء الجماعات غير الرسمية، وتهدف هذه الاتصالات إلى تحقيق أهداف غير رسمية تحكمها علاقات شخصية ومن بين هذه الأهداف والدوافع.»<sup>(4)</sup>

«وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة على عكس التنظيم غير الرسمي.

- رغبة الأفراد القيايين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.»<sup>(5)</sup>

(1) - خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 124.

(2) - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، الجزء الثاني، الجزائر، 2006، ص 237.

(3) - محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 196.

(4) - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 207.

(5) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005، ص 250.

«- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.»<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن القول أن الاتصالات غير الرسمية أصبحت موازية للاتصال الرسمي، وأنه لا يمكن أن يكون هناك تنظيم رسمي دون وجود تنظيم غير رسمي، وأن الاتصالات غير الرسمية تظهر نتيجة لعلاقات الزمالة التي تنشأ بين الأفراد العاملين داخل الأقسام والوحدات، وغالبا ما تكون الغاية من هاته العلاقات خدمة المصالح الشخصية، كما نجد أن بعض الدراسات السلوكية والاجتماعية تؤكد على ضرورة حدوث مثل هاته التفاعلات والاتصالات باعتبارها تقلل من درجة الملل والروتين والاكنتاب داخل العمل وأنها ترفع من الروح المعنوية للعمال وتحفزهم أكثر للعمل، كما يمكن للاتصال التنظيمي غير الرسمي أن يؤثر سلبا على التنظيم، بحيث يؤدي إلى انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة والمشبوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ومن خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو رئيسها الاستعانة بالخبراء والمختصين السلوكيين لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم الغير رسمي الموازي للتنظيم الرسمي، من أجل الاستفادة من الاتصالات الغير رسمية واستغلالها بشكل إيجابي داخل المنظمة وتجنب الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي استعمال الإتصال التنظيمي بنوعيه في إنجاز وبلوغ أهداف المنظمة.

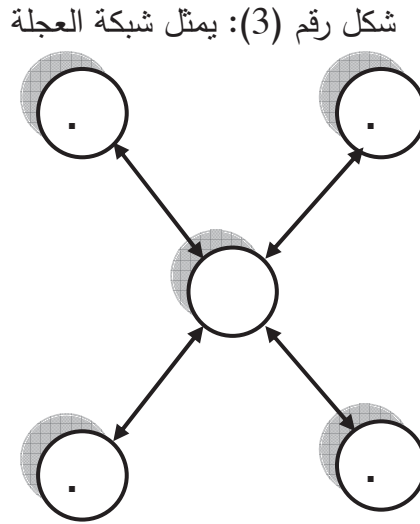
### سابعا: شبكات الاتصال التنظيمي

«ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية، وقد أجرى العلماء تجارب مختلفة على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال عملية الاتصال، ومن خلال مجموعة التجارب المختلفة تم استنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت أعضائها في التعامل مع المشكلات، وفي كفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة ومن هذه الشبكات.»<sup>(2)</sup>

(1) - محمد سلمان العميان، المرجع السابق، ص 250.

(2) - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 41.

«- شبكة العجلة: وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.»<sup>(1)</sup>



المصدر: محمد سلطان حمو، ص 34.

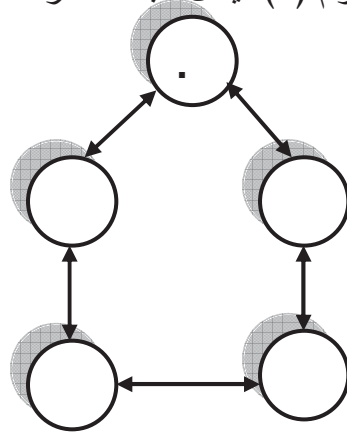
وعليه نستخلص أن هذا النموذج من الاتصالات هو أكثر الأنماط مركزية ورسمية، حيث يتميز بمحدودية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، والتي تقوم بين العمال في إطار تفاعلي مستمر يدل على نوع من التكامل والانسجام سواء كان في القيم والمعتقدات أو في العادات التي يتداولها الأفراد خلال تفاعلاتهم اليومية فالمدير هو همزة الوصل بين مختلف الأعضاء داخل التنظيم ورغم أن هذا من شأنه أن يجعل الأفراد أكثر سرعة ودقة في أداء المهام الموكلة إليهم، إلا أنه يزرع نوعا من الروتين الجمود في عملهم وهذا الأمر من شأنه التأثير أيضا على مستوى رضاهم عن العمل.

«- شبكة الدائرة: هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أي يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكنه الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا.»<sup>(2)</sup>

(1) - محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص 34.

(2) - المرجع نفسه، ص 34.

شكل رقم (4): يمثل شبكة الدائرة

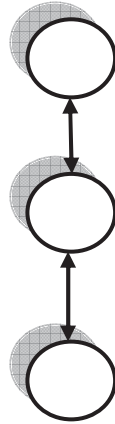


المصدر: محمد سلطان حمو، ص 34.

ومنه نستنتج أن الاتصال في هذه الشبكة يحدث بين مراكز متجاورة وأنها تتميز بمركزية أقل،  
وبعدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال ولسيل المعلومات.

«- شبكة السلسلة: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية اتصال الفرد بالآخر الذي يوجد في المستوى  
أعلاه أو أسفله، ولكنه لا يتصل بالأفراد على جانبيه، وتمثل شبكة اتصال السلسلة الاتصال الرأسي  
حيث يتم الاتصال فقط إلى أعلى أو أسفل، ويمكن تصور هذه الشبكة في الشكل التالي.»<sup>(1)</sup>

شكل رقم (5): يمثل شبكة السلسلة



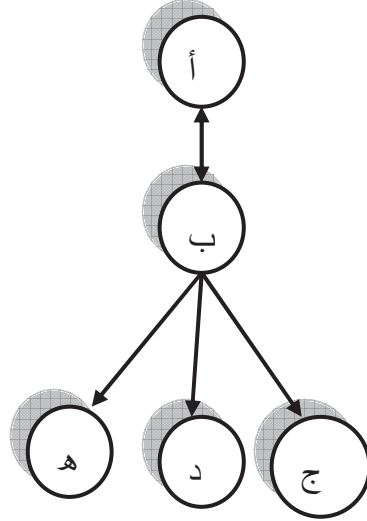
المصدر: رواية حسن، ص 236.

(1) - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 236.

الاتصال في هذا النمط يكون إما اتصال صاعد أو نازل حيث لا يمكن للفرد الاتصال بالأفراد في نفس المستوى، وبالتالي فإن الاتصال في هذا النمط يتميز برسمية كبيرة جداً، حيث تحكمه إجراءات وقوانين ولوائح رسمية.

« شبكة الاتصال العنقودي: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس -المدير - الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم بصورة مباشرة، إذ أن المدير يتصل بمساعديه، والمدير نفسه لا يستطيع أن يتصل بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال، والشكل أسفله يوضح ذلك.»<sup>(1)</sup>

شكل رقم (6): يمثل شبكة العنقود



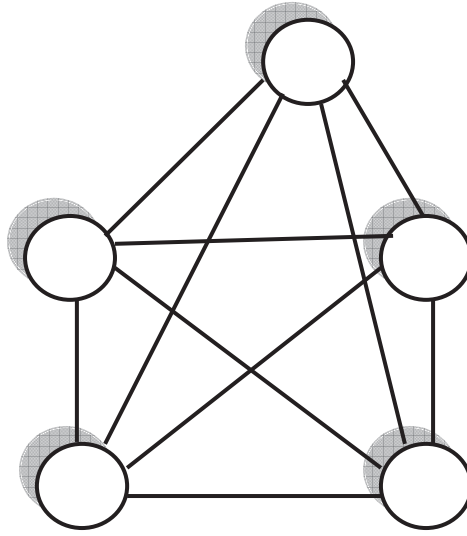
المصدر: خضير كاظم حمود: ص 129.

نلاحظ من خلال الشكل أن المدير لا يتصل بباقي أعضاء الجماعة إلا من خلال مساعده، الذي بإمكانه الاتصال مباشرة بالمدير بباقي أعضاء الجماعة، وهنا يعتبر المساعد الأول للمدير هو همزة الوصل الوحيدة بين المدير وأعضاء المجموعة الآخرين، حيث لا يمكنهم الاتصال هم أيضاً إلا من خلاله (المساعد)، وعليه فإن الدور الذي يلعبه المساعد هو دور محوري وحساس جداً، فأي تأخير أو تعطيل للبيانات الواردة سواء كانت من المدير إلى الأعضاء أو العكس، قد يؤدي إلى فقدان الثقة وسيادة جو الإحباط وعدم الرضا والاستياء، مما يحول دون تحقيق الأهداف.

(1) - خضير كاظم حمو، مرجع سابق، ص 129.

« - شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات: في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الاتصال بهذا الشكل، ولهذا تحول هذا النوع من الاتصال إلى شبكة العجلة، حتى بالرغم من التوازن بين أعضاء المجموعة في الشخصية والمكانة، حيث أن المراكز الإدارية تنشأ نتيجة لصعوبة وعدم كفاءة نقل المعلومات إلى كل عضو من أعضاء المنظمة أو الهيكل التنظيمي للمنشأة، ويمكن تصويب هذه الشبكة على النحو التالي.»<sup>(1)</sup>

شكل رقم (7): شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات



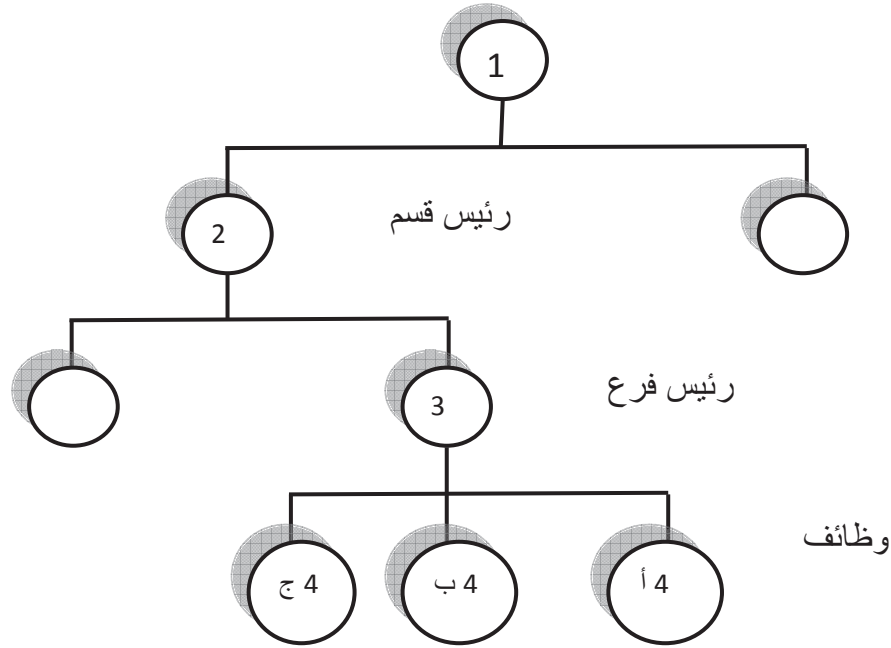
المصدر: محمد أبو سمرة، ص 43.

« - شبكة الهرم: وهي الشبكة التنظيمية التي تميز التنظيم البيروقراطي المستمر، وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوات السلطة، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سيل الاتصال بين مراكز المعلومات والقرارات والتنفيذ وقد تتحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية، وحين يتقادم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة، ومن مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية ومنع التضارب الوظيفي، وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والنازل، ويعرف إلى أين يتوجه، وهذا يتجسد في الشكل أسفله.»<sup>(2)</sup>

(1) - محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

(2) - محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 46.

شكل (8) يمثل: شبكة الهرم



المصدر: محمد محمد عمر الطنوبي، ص 46.

ما يمكن قوله عن هذه الشبكة أنها أكثر الشبكات الاتصالية رسمية وتعقيدا، حيث تعتمد أغلبها على الإدارات وخاصة البيروقراطية منها، حيث أن الاتصالات فيها ترسمها خطوط السلطة الرسمية التي لا يمكن تجاوزها وهذا من شأنه أن يجعل التنظيم أكثر صرامة في تأدية المهام والوظائف، مما يؤثر على مستوى رضا الأفراد عن عملهم حيث يلجئون إلى تكوين علاقات سرية في شكل جماعات غير رسمية من أجل التقليل من درجة الروتين والملل والاكنتاب في العمل.

### ثامنا: معوقات الاتصال التنظيمي

«يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق عملية تبادل المعلومات أو نقلها أو تأخر إرسالها، أو تشوه معانيها، ولقد دلت التجارب على أن هناك بعض العوائق التي تعترض عملية الاتصالات وبالتالي تؤثر على فاعليتها نذكر ما يلي:

**1- اللغة:** تعد اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء أكانت شفوية أو مكتوبة، هي التي تساعد على فهم أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة واسعة، والكلمات لها معاني ودلالات وربما أسيء تفسيرها أو فهمها، إما لأن المعاني غير واضحة، وإما بسبب التفاوت الثقافي

والتعليمي والبيئة وغيرها وإما بسبب الاختلاف بين الأفراد المتصلين ببعض في المهنة لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها، أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها من طرف المجموعات الأخرى، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.

**2- العوائق النفسية:** هناك عوائق وعوامل نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الاتصال، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة، واحتمال تشويه المعلومات إما شعورياً أو بدون قصد، وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال.<sup>(1)</sup>

« - غزارة وكثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد: وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق، أو يتأخر في الاستجابة، أو يلجأ إلى التعميم أو تنقية المعلومات.

**3- معوقات شخصية:** تتعلق بالمرسل والمستقبل ومن بين هذه المعوقات:

- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.

- الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل فغالبا ما يميل المستقبل إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته وإهمال أي معلومات تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.<sup>(2)</sup>

« - الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يميل إلى عدم الصرامة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوس محدودة جداً وغير واضحة.

- مصداقية المرسل تشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأقواله وأعماله ويؤثر مستوى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

- عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.

(1) - محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2011، ص ص 176، 178.

(2) - حسين حريم، مرجع سابق، ص 287.



- ضيق الوقت فمثلا لا يتسع وقت المدير للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.

- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل تمام قراءة الرسالة أو الاستمتاع إليها»<sup>(1)</sup>

«4- معوقات مادية: تنشأ هذه المعوقات نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش وعدم توافر المكان الهادئ المريح والمناسب للاتصال.

5- معوقات تقنية: مثل عدم توفر أو صلاحية أجهزة ووسائل الاتصال المستخدمة داخل المنظمة مثل الحاسوب والهاتف والتلكس والفاكس وغيرها.

6- معوقات تنظيمية: وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناتجة عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وإضافة إلى غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات وتداخلها مما يؤدي إلى تشويش الاتصالات، وكذلك يمكن اعتبار المركزية في التسيير من معوقات الاتصال التنظيمي لأنها تفرض على الأفراد الرجوع إلى شخص واحد يمتلك قدر كبير من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ في المستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى التقليل من سرعة الاتصالات وعدم وصولها في الوقت المناسب، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بينما قاعدة الهرم وقمته في الهيكل التنظيمي وهذا يعرض المعلومات للتحريف والحذف ذهاباً وإياباً من القاعدة إلى القمة»<sup>(2)</sup>

لقد تطرقنا في هذا العنصر إلى بعض معوقات الاتصال التنظيمي لأن المجال لا يسعنا للتطرق إلى كافة هاته المعوقات، وحتى يتسنى للمؤسسة التخفيف والتقليل من حدة هذه المعوقات يتطلب الأمر منها إنشاء وتطوير نظام فعال للاتصالات، ودراسة وتحليل هاته المعوقات من خلال الاستعانة بخبراء ومختصين في المجال، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها وتحقيق متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة من خلال التنظيم السليم الذي يسمح بتوزيع السلطات والصلاحيات، والعلاقات التي تربط المناصب المختلفة وبين قنوات الاتصال بشكل دقيق، إضافة إلى اختيار أسلوب الاتصال المناسب نظراً لتعدد الأساليب وتوفر الأجهزة الحديثة والمتطورة للاتصال، والعمل على تدريب العاملين على كيفية

(1) - حسين حريم، المرجع السابق، ص 287.

(2) - حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 35.

استعمال هاته الوسائل والأساليب، والتعبير عن أنفسهم بشكل دقيق، كما أن اختيار التوقيت المناسب ومتابعة الاتصال يزيد من إمكانية الاستفادة أكثر من المعلومات التي تم إرسالها إلى المستقبل.

### تاسعا: شروط فعالية الاتصال التنظيمي

«بالنظر للدور الفعال الذي يلعبه الاتصال داخل المنظمات، ومن أجل التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته، أو تدليلها، و بالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد والمنظمات.»<sup>(1)</sup> «وحتى يكون الاتصال فعالا يجب على القائمين بالعملية الاتصالية الالتزام بالشروط التالية:

- التركيز على وسيلة الاتصال من حيث التكلفة والمنفعة بحيث تكون المنفعة من استخدام القناة أكثر بكثير من التكلفة المترتبة عنها.
- اختبار وسيلة الاتصال التي تتسجم وتتناغم مع هدف الاتصال وليس لمجرد أنها الوسيلة الأكثر شهرة أو الأكثر استخداما وان الوسيلة التي لا تتسجم مع هدف الاتصال ستكون وسيلة فاشلة وعقيمة.
- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الآخرين، وعليه فإنه يجب على كاتب النص أو الخطيب أن ينتقي العبارات بحيث تؤثر على الجمهور المستهدف.
- ضرورة مراعاة الفروقات الثقافية والاجتماعية والسلوكية وان الرسائل الفعالة هي التي تصاغ وفق خلفيات المستلم وليس وفق خلفيات المرسل.»<sup>(2)</sup>

وعليه يمكن القول أن استخدام الوسائل المناسبة للاتصال يعد أمر ضروري حتى يكون الاتصال فعالاً فاستخدام الوسيلة التي تحقق منفعة أكبر من التكلفة يعود بالنفع على ميزانية المنظمة، وكذلك سهولة استيعاب الأفراد للمعلومات الواردة عبر هذه الوسائل، كما أن الحرص على استخدام الوسيلة الأكثر ملائمة والتي تخدم الهدف من الاتصال بالشكل المناسب ولا تتعارض معه سيكون لها أثر كبير على زيادة فعالية الاتصال، ومن أجل كفاءة وفعالية الاتصال أيضا يجب على المرسل أن يركز على

(1) - بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 169.

(2) - حميد الطائي وبشير العلق، أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 88،

محتوى الرسالة من حيث المعنى واللغة، وكذلك مراعاة المستوى العلمي والثقافي لمستقبل الرسالة، لأن الاتصال الفعال هو الذي يكون فيه رجوع الصدى متناسب مع المعنى الذي أراده المرسل وبالتالي تحقيق الهدف من الاتصال.

«ومن شروط فعالية الاتصال التنظيمي كذلك:

- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير فالالاتصال الفعال يبدأ بالفهم والإدراك العميق كما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ما هو مطلوب إيصاله.
- الثقة في مصدر الرسالة، حيث أنه في غياب هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها.
- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة، فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عنها بعبارات عامة أو عبارات مبهمّة أو غامضة.
- يفضل قدر المستطاع أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً وهذا من شأنه تسهيل عملية فهم الرسالة بدقة.
- يجب أن تتضمن الرسالة الصدق والصراحة وهما من أهم الركائز التي يجب أن تقوم عليها عملية الاتصال، ومن دونها لن تتوافر الثقة والتعاون المتبادل بين مرسل الرسالة ومستقبلها.
- يفضل ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح مثل الرسوم التوضيحية أو البيانات أو النماذج، لتأكيد آراء ووجهات نظر مصدر الرسالة، أو لتوضيح فكرة معينة، وهذا من شأنه تثبيت الفكرة في ذهن مستقبل الرسالة.
- يجب أن يقف مرسل الرسالة على رد الفعل من جانب المستقبل وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين»<sup>(1)</sup>

نلاحظ من خلال ما عرضناه من شروط فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات، أنه من أهم هاته الشروط أن يكون القائم بعملية الاتصال على دراية تامة وفهم كامل للمعلومات والتوجيهات التي يريد إيصالها للجمهور المستقبل وأن يكون متحكماً في العملية الاتصالية بمختلف عناصرها، وما الهدف المراد تحقيقه من وراء هذا الاتصال، كما أن ثقة الجمهور بمرسل الرسالة تتوقف على مدى قوة شخصيه

(1) - بشير العلاق، تنظيم إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 186.

## الفصل الثالث.....الاتصال التنظيمي

---

وصرامته ومستواه العلمي والثقافي ومكانته الاجتماعية والثقافية، فالمدیر الذي يتمتع بالمهارات الاتصالية اللازمة، هو الذي يقدم معلومات محددة بدقة وواضحة تجيب على مختلف تساؤلات العاملين بعبارات راقية ومفهومة من خلال إعطاء أمثلة من الواقع واستخدام مختلف وسائل الإيضاح المتوفرة، بالإضافة إلى التركيز على دراسة ومعالجة موضوع واحد حتى يتحقق الفهم والاستيعاب لمضمون الرسالة من قبل الجميع، فمعالجة مواضيع متشعبة خلال اللقاء الواحد من الأسباب المؤدية إلى ضعف فعالية الاتصال، كل هذا وتبقى الموضوعية والشفافية في نقل المعلومات كما هي دون تحريف أو تشويه من أسمى الأسباب التي تعزز الثقة وتتميزها بين مرسل الرسالة ومستقبلها، مما يزيد من فعالية الاتصال وتحقيق الهدف والغاية المرجوة من وراءه.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص إلى أن الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية حيوية، تعتبر بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، فهو ضروري لسيرونة المنظمة فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والأفكار بوسائل مختلفة، وعليه يمكن القول أن الاتصال له أهمية بارزة داخل المنظمة ودور كبير في الحفاظ على استقرار المنظمة وديمومتها، وكذلك يعتبر كركيزة أساسية من بين الركائز التي تقوم عليها المنظمات باختلاف أنواعها، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المرجوة وأهداف الفاعلين فيها.

# الفصل الرابع

## الرضا الوظيفي

تمهيد

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

رابعاً: عناصر الرضا الوظيفي

خامساً: أنواع الرضا الوظيفي

سادساً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

سابعاً: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

ثامناً: مؤشرات الرضا الوظيفي

تاسعاً: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

عاشراً: أبعاد الرضا الوظيفي

إحدى عشر: طرق قياس الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم مكونات بيئة العمل الأساسية كما أنه من أهم المواضيع التي تطرق إليها الباحثين والمختصين في علم النفس العام وعلم النفس الإداري فيما يخص كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن في تحقيقه وتحسينه، وعلية فإن تحقيق المنظمات لأهدافها بفعالية وعلى اختلاف أنواعها أيضا يرتبط بشكل وثيق على مدى نجاعة أداء عاملها لمهامهم المختلفة، وهذا الأمر يتأثر بمستوى رضاهم عن العمل لأنه ومن الطبيعي أن يختلف أداء عاملين مثلا بسبب مستوى الرضا المحصل لديهم اتجاه عملهم، وهذا ما يعكس للأهمية البالغة للرضا في حياة الفرد والمنظمة، ومن أجل التوضيح أكثر سنعالج هذا الأخير من عدة زوايا كالأهمية والخصائص والمؤشرات التي تدل عليه وغيرها من العناصر.

### أولاً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من العلماء والمفكرين في مجال علم الاجتماع وبالضبط ما تعلق بجانب العمل والتنظيمات<sup>(1)</sup> فقد كشفت بعض نتائج البحوث أن الأفراد الراضين وظيفياً عن أعمالهم يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وبالتالي فهم أكثر تقدراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن حياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح<sup>(1)</sup>

«لذا يمكن تحديد الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي كالآتي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم
- هناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية<sup>(2)</sup>

كما أن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء مرتفع لأن هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء حيث كلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى يؤكد الزغبى «أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق قامت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل وسلوك المراقبة الصالحة في العمل وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر فضلاً عن التميز في إدارة الأعمال<sup>(3)</sup>»

وعليه فإن أهمية الرضا الوظيفي تكمن بتناوله مشاعر الإنسان سواء كان مديراً أو عاملاً إزاء مؤشرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به.

(1) - مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006 ص 74، 75.

(2) - خولة عبد الحميد ومحمد الطالباني: دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، عدد 3، 2013، ص 124.

(3) - مصطفى عطا خالدية وباسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير، العراق عدد 5، ص 144.



«وفي هذا السياق توجهت دراسات الباحثين إلى تصنيف الأهمية وفق المعايير السلوكية والاجتماعية والمادية فضلا عن الأسس الاقتصادية التي تعزز مسوغات الاهتمام المستمر لهذه الظاهرة ففي الجانب السلوكي والاجتماعي يذكر الربيعي أهمية الرضا الوظيفي على المؤشرات الآتية:

**1- تقليل الخسارة الاجتماعية:** تحدث هذه الخسارة خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية، لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم، وشعورهم بالإحباط ومن ثم فإن صورة المنظمة في مجتمعها المحيط سيعتريها التشويه وتفقد إشرافها.

**2- زيادة الولاء التنظيمي:** إن زيادة الولاء التنظيمي سيجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وإن نشاطهم وإخلاصهم غالبا ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وإنهم ينظرون لمشاكل المنظمة على أنها مشاكل شخصية لهم وأن منازلهم تكون امتداد لعملهم.

**3- زيادة الاستقرار التنظيمي:** إن توافر الرضا التنظيمي يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم مما يقلص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسهم وبهذا يتاح للرؤساء مجال واسع لممارسة المهمات الأخرى، وتتاح للمنظمة فرصة تخفيف التكاليف التي تستعملها نتيجة لذلك.

**4- تحسين علاقة المنظمة بالنقابات المعنية:** إن توافر الرضا سيقبل من حالات الظلم وتوقعات العمل ومن ثم يقلل من تدخل النقابات لعدم وجود مشكلة.

**5- تحفيز السلوك الإبداعي:** إن السلوك الإبداعي هو حصيللة رضا الفرد والنتائج من أداء وظائف ذات معنى وأعمال خلاقية هادفة، فكلما تمكنت المنظمة من زيادة رضا الأفراد العاملين من خلال تصميم الأعمال عن طريق اعتماد الفروق الفردية لتكيف العمل بشكل يتناسب مع قدرات ومهارات وخبرات الفرد<sup>(1)</sup>

« كما تبرز أيضا أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياس لمدى فعالية الأداء، فإذا كان العاملين راضيين كليا عن عملهم فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي

(1) - المرجع السابق، ص 119.

تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملين غير راضيين فإن ذلك يساهم في تغييبهم عن العمل وكثرة الحوادث في العمل والتأخير والانتقال إلى منظمات أخرى.<sup>(1)</sup> «ومنه توجد أسباب تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي:

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة
- إن الأفراد ذوي درجات عالية من الرضا الوظيفي يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة العامة بصفة عامة.<sup>(2)</sup>
- 3- إن شعور الفرد بالرضا الوظيفي يزيد من استقراره في عمله وعدم تفكيره وفي تغييره.
- إن زيادة الرضا الوظيفي يقلل من الاضطرابات والنزاعات والصراعات بين الأفراد وداخل المنظمة ويساهم في تلطيف الجو الاجتماعي بينهم ويوطد العلاقة لجعلها مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة.
- إن زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين يزيد من درجة الولاء للمؤسسة ويزيد شعورهم بالاعتزاز والافتخار بالانتماء للمنظمة التي تعتبر مصدرا لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وتحقيق أهدافهم.
- تستطيع المؤسسة من خلاله بلوغ الأهداف المسطرة والنجاح في سياساتها ومخططاتها وتضمن الاستمرار والبقاء.<sup>(3)</sup>

### ثانيا: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي

- يقدم الباحثون عددا من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي « نذكر منها ما تضمنته التعريفات العديدة التي حددت خلال تعريف الرضا الوظيفي ونذكر منها:
- 1- **الرضا والشعور بالسعادة:** فالرضا يعبر عن شعور الفرد بالسعادة عندما يحقق هدفه.
  - 2- **الرضا والتقبل:** حيث يعبر الرضا عن درجة تقبل الفرد لعمله أو الجانب معين منه.

(1) - خولة عبد الحميد ومحمد الطالبياني، مرجع سابق، ص 68.

(2) - بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، عدد 36، 2013، ص 261.

(3) - بلال مجيدر، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010 ص 93.

3- الرضا والتكامل النفسي للفرد: حيث يعبر الرضا عن حالة التكامل النفسي للفرد مع وظيفته ومدى مناسبة العمل لقدراته وميوله.

4- الرضا والتوقع: فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من عائد.

5- الرضا ومستوى الطموح: فالعمل الذي يحقق للفرد طموحاته تحقق له قدرا من الرضا عن ذلك العمل.

6- الرضا وإشباع الحاجات: إشباع الحاجات التي يشعر الفرد بأن هناك نقص في إشباعها يحقق له رضا عمله باعتباره وسيلة لإشباع تلك الحاجات. (1)

7- الرضا والاتجاهات المهنية: فكما كان تقبل العمل أو المهنة أو النفور منه يدخل في إطار الاتجاهات فإن مختلف العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات المهنية تؤثر أيضا في الرضا المهني ومع ذلك فإن الاتجاهات المهنية ليست عامة في طبيعتها بمعنى أنها تتعلق بجوانب معينة في العمل مثل الجوانب الداخلية للعمل والإشراف وظروف العمل وفرص الترقية والأطر الاجتماعية وغيرها بعكس الرضا المهني فهو ذو طبيعة عامة بمعنى انه لا يختص بناحية معينة في نواحي العمل وأحيانا يعتبر الرضا مؤلف من الاتجاهات المختلفة من العمل. (2)

8- الرضا والروح المعنوية: ينظر إلى الروح المعنوية على أنها مفهوم أكثر شمولية من الرضا الوظيفي حيث يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون ولذلك فقد فرق لوك بين الروح المعنوية والرضا باعتبار أن: الروح المعنوية أكثر توجهها للمستقبل بينما الرضا أكثر ارتباط بالحاضر والماضي في توقعه.

الروح المعنوية عادة لها مرجعية مبنية على إحساس بهدف مشترك وتوافق بين أهداف الفرد والجماعة بينما يشير الرضا بمفهومه التقليدي إلى تقسيم للوضع الوظيفي من قبل الفرد المعني بمفرده، وعليه فالرضا: يختلف من الروح المعنوية من حيث أنه استجابة فردية لا جماعية فقد تكون الروح المعنوية للجماعة عالية على الرغم من إستياء العضو منها والعكس قد يكون صحيح.

(1) - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص 114.

(2) - عاشور علوطي، الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 100.

9- الرضا الوظيفي والارتباط بالوظيفة: إن كل من الرضا الوظيفي والارتباط بالوظيفة يشير إلى أوضاع وجدانية يمكن إيجادها الفرد في عمله ولكن الاختلاف بينهما في الوجوه كما بينها "لوك" يتميز الرضا الوظيفي عن الارتباط بالوظيفة بما يلي:

- إن الفرد المرتبط بوظيفة هو من يجد فيها ومن تتجسد قيمه فيها.

\_الفرد المرتبط بوظيفته هو من يتأثر مزاجه و مشاعره بخبراته الوظيفية.

- الفرد المرتبط بوظيفته هو من تملك وظيفته عقله ومن ثم فإن الشخص المرتبط جدا بوظيفته قد يكون أشد رضا بها أو أشد استياء منها.

- في حين قد يكون الشخص الغير مرتبط بوظيفته أقل تطرفا في ردود فعله الوجدانية نحو نفس الخبرات أو ما يماثلها، إذن فالفرد الراضي عن مهنته هو من يبلغ مستوى عال من الإحساس بالسعادة في حين الفرد المرتبط بوظيفته هو من تستغرقه وظيفته<sup>(1)</sup>

وعليه فإن الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي هما وجهان لعملة واحدة أي انهما مترابطان ومتشابكان معا.

«10- الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي: إذا كان الرضا الوظيفي هو اتجاه الموظف نحو عمله، فإن الولاء التنظيمي هو اتجاه الموظف نحو المؤسسة التي يعمل بها، فهو يعرف بأنه حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ورغبة الفرد في المحافظة على عضويته فيها يحقق أهدافه، فالولاء الوظيفي هو تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة فيكون الفرد على استعداد للتضحية وبذل جهد من أجل المؤسسة، والفرق بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي يكمن في أن الأول يتكون من أمنية ليترجم الاستجابة للمؤسسة يربط الصلة بينهما، وأما الرضا الوظيفي فيعد اتجاهها ديناميكيا يعكس ردود الفعل البيئية وظروف العمل.»<sup>(2)</sup>

11- الرضا الوظيفي والتوافق المهني: التوافق المهني يعرفه الدكتور محمود عباس بأنه: «الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المعنية المادية والاجتماعية والمحافظة على

(1) - عاشور علوطي، المرجع السابق، ص 100-103.

(2) - بلال مجيدر، مرجع سابق، ص 66.

هذا التلاؤم. « من خلال التعريف نجد أن التوافق المهني هو تلك العملية الدينامية المستمرة التي بواسطتها يتم إشباع مختلف الحاجيات النفسية بغية الوصول إلى الاطمئنان والارتياح النفسي.

وينتج التوافق المهني عن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته وهذا مع الاهتمام بسهولة ويسر دون معوقات مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل.

«أما الرضا الوظيفي فهو عبارة عن مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله حيث يؤدي الرضا إلى الشعور بالسعادة بالنسبة للعامل ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل.»<sup>(1)</sup>

ومنه يمكن القول أن الفرق بينهما أن الأول سلوك يسلكه الفرد والثاني هو شعور يشعر به الفرد والعلاقة التي تربط هذه المفهومين فتتمثل في أن الرضا من العوامل الأساسية لتحقيق التوافق المهني.

### ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

«1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- التطرق إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: فإنه لا يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: لذا فإن نتائج الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي نتائج متضاربة ومتناقضة لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.»<sup>(2)</sup>

(1) - عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 49.

(2) - أشرف محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص 333.

«4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق الأهداف والغايات.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضا عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>(1)</sup>

### رابعاً: عناصر الرضا الوظيفي

«إن عناصر الرضا عن العمل يرتبط بعضها بالفرد نفسه والبعض الآخر يرتبط بالوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي والمكافآت العادلة في المنظمة، كما أن هناك الرضا عن الأجر وظروف العمل والزملاء، في حين بعضها يتصل بالإدارة والمشرفين وكذا بالمرؤوسين وأساليب الإشراف والتوجيه والقيادة إضافة إلى بيئة العمل وسياسات الأفراد وتقييم الأداء ونظام الترقية والتحفيز وأسسه ومعاييره والخدمات التي تقدم للأفراد أو العاملين.

يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي قيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وعليه

(1) - تائر سعدون، مرجع سابق، ص 30.

يمكن القول أن الرضا الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر هي القيم والمدرجات والأهمية.<sup>(1)</sup> وهذا يعني أن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له.

«ومنه يمكن أن يكون الرضا إجمالياً أي عن كافة أوجه العمل، وقد يكون رضا بجانب أو وجه واحد من أوجه العمل كالرضا عن الأجر أو عن نوعية الإشراف بغض النظر عن الجوانب الأخرى، وهذا يسمى بأوجه الرضا Facets of Satisfaction.»<sup>(2)</sup>

«ويمكن كذلك تحديد عناصر الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال النقاط التالية:

**1- الرضا عن الأجر:** وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد.

بمعنى أن الأجر أو الراتب المحصل عليه نتيجة تقديم خدمة يمثل مصدر إشباع للحاجات الدنيا، وإن توفره لا يسبب فقط الرضا أو السعادة وإنما يمنح كذلك مشاعر الاستياء والكآبة في أن تستحوذ على الفرد.

**2- الرضا عن محتوى العمل:** توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ويمكن إيراد عدة متغيرات متمثلة بمحتوى العمل:

**أ- درجة تنوع مهام العمل:** إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل عن العمل، ويشعره أكثر برضا أكبر.

**ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق العمل ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

(1) - وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، بحث تطبيقي في مصرف الرشد (الإدارة العامة)، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، عدد 19، 2009، ص ص 8، 9.

(2) - طارق موسى بحيص، مدى تأثير تطبيق قانون الخدمة المرئية على مستوى الرضا الوظيفي لقطاع المعلمين في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 14.

ج- استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل. «(1)

ويمكن القول أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً، كما أنه يعتبر كذلك العامل الوحيد المحدد للسعادة في العمل.

«3- الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

بمعنى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل.

4- الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضاءً كافياً عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

بمعنى أنه كلما كان المشرف على العمال متفهماً لهم ومستمعاً لمشاكلهم ومتعاون معهم ومقدراً لظروفهم ويشاركهم حتى في اتخاذ القرار كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع لكل من المشرف وعماله.

5- الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد سيرضى عن عمله، وربما يكون ويصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.

بمعنى أن جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، أي كلما كان التبادل بين أفراد الجماعة ذو منفعة ارتفع الرضا والعكس صحيح.

6- الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله والعكس صحيح.

(1) - علاء توفيق، رشيد شقيرة، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية، ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مقاطعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، رسال ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011 ص ص 28، 29.



7- الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والتهوية وغيرها على درجة رضا الموظف في بيئة العمل، وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.<sup>(1)</sup>

ومنه يمكن القول أن المؤسسة أو المنظمة إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها وأهداف عمالها، فلا بد أن تراعي حاجات ورغبات أفرادها حتى تنجح في ذلك.

### خامسا: أنواع الرضا الوظيفي

» يمكن تمييز عدة أنواع للرضا الوظيفي وهي كالتالي:

1- الرضا الكلي: ويمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة للرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

2- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه لا يزال يؤدي أعماله.<sup>(2)</sup>

» وبما أن الرضا الوظيفي يمثل محصلة الشعور الذي يشعر به الموظف من خلال عمله بالمنظمة والذي يتأثر بعوامل متعددة تؤدي لاختلاف درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد، يمكننا أن نقسم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي:

#### 1- الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف والتي يساهم في صنعها مثل الاعتراف والتقدير، القبول، التمكن، والإنجاز، التعبير عن الذات، العلاقات مع الزملاء و الاتجاه نحو الوظيفة.

(1) - علاء توفيق، رشيد شقيرة، المرجع السابق، ص 29.

(2) - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 16.

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل والمطلوب منه أن يتكيف معها مثل: المدير، زملاء في العمل، مميزات العمل المادية (الراتب، الحوافز، الترقيات ونمط العمل).

- الرضا الوظيفي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

### 2- الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الزمن الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: ويشعر الموظف بهذا النوع بعد رحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فعلياً.<sup>(1)</sup>

### سادساً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

إن معظم الدراسات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي عرفت مجموعتين من محددات الرضا « تتمثل هاتين المجموعتين في الخصائص الشخصية والعوامل البيئية، تتعلق العوامل الشخصية بالخصائص والصفات الفردية، أما العوامل البيئية فتتعلق بالعوامل الملازمة للعمل ذاته أو لبيئة العمل وتمنح المنظمة لموظفيها مجموعة من العوائد يمكن أن تكون لها الأثر الكبير على مواقف العمال نحو عملهم، تصنف هذه العوائد إلى عوائد خارجية وأخرى داخلية، وتتمثل العوائد الداخلية في العوامل الموجودة في الوظيفة أو العمل ذاته مثل التنوع والتحدي والاستقلالية بينما تتضمن العوائد الخارجية عناصر مثل الأجر والامتيازات الاجتماعية والترقية والبيئة الاجتماعية وظروف العمل المادي.<sup>(2)</sup>

ومن جهة أخرى يمكن تصنيف هذه المحددات والعوامل بثلاث مجموعات:

«1- عوامل شخصية: تتعلق بالعاملين أنفسهم وقدرات ومهارات الأفراد و مستوى الدافعية لديهم وتشمل هذه العوامل المؤهل العلمي، فئات العمر، مستوى الطموح وغيرها.

(1) - حنان بنت ناصر صالح الخليفي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2011، ص 28.

(2) - فتيحة ونوعتي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الدائم لأساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص ص 67، 68.

2- **عوامل تنظيمية:** تتعلق بالمنظمة وظروف العمل وشروطه وما يسود التنظيم من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالموظف والوظيفة والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء ومستوى الوظيفة ومحتواها ومسئوليتها.

3- **عوامل بيئية:** ترتبط بمحيط العمل وتأثيرها على الموظف وتشمل المرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة بمكان ومحيط العمل، ويشمل كذلك نظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره ومدى اندماجه مع عمله.<sup>(1)</sup>

«وقد اختلف العلماء الإداريون في تحديد عناصر الرضا أو عوامله كل حسب وجهة نظره فمثلا يحدد كيث ستة عوامل للرضا الوظيفي هي:

كفاية الإشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه، الاندماج مع الزملاء في العمل، توفير الأهداف، عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها، الحالة الصحية البدنية والذهنية .

ويرى السلمي أن أهم العامل التي تحدد الرضا عن الأعمال بالنسبة للعمال هي:

الإشراف، جماعات العمل، فرص الترقى.<sup>(2)</sup>

وفي ذات السياق ورغم اختلاف الباحثين في تحديد المسببات أو العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي فإنه يمكن أن نصنفها إلى قسمين حسب مصدرها وهي:

«أولا: المسببات والعوامل التنظيمية:

إن المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فإن كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها الأثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها:

1- **نظام العوائد:** تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام، من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد التي يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وتتمثل هذه العوائد في الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات.

(1) - بشرى عبد العزيز العبيدي، مرجع سابق، ص ص 260، 261.

(2) - حنان محمد أحمد ناصرين، أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، 1991، ص ص 18، 20.

بمعنى انه كلما كان إشباع الفرد لحاجته ومتطلباته انطلاقا من الأجور والترقيات، أي نظام العوائد كبير ومرتفع كلما كان رضا العامل مرتفع كذلك أي وجود علاقة طردية بين الرضا ونظام العوائد.

**2- نمط الإشراف:** إن إدراك الفرد لجودة الإشراف الواقعة عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم. (1)

وتشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين هذا الأخير ورضا المرؤوسين عن العمل، وهذا ما أثبتته دراسات كل من بريسيندين وفرانكل وكورنهاوز وشارب وهوبوك حيث توصلت إلى أن نوع الإشراف الذي يمارس على الفرد يؤثر على درجة رضاه.

**3- العلاقة مع الزملاء:** إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، إما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتما ستقلل من الرضا الوظيفي.

**4- سياسات المنظمة:** إن وضوح سياسة المنظمة وتوفير المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية للأفراد تؤدي إلى رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم وتزيد من شعورهم بالمسؤولية.

**5- تصميم العمل:** تشير الدراسات إلى أن التصميم البيروقراطي للعمل يحقق أدنى درجة في الرضا والحافزية، إذ يعتبره هرزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا ويعتبره الآخرون عنصرا للسعادة المهنية.

**6- ظروف العمل:** تؤثر الظروف المحيطة بالعامل في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله وبالتالي رضاه عن العمل، فتلك الأخيرة تشكل قوة جذب أو طرد للعامل سواءً كانت مادية أو معنوية.

**ثانيا: المسببات والعوامل الشخصية:** أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد (2) «أي هل يغلب عليه الطموح وحب العمل والآمال التي يرجو تحقيقها من عمله، وكذلك قيم الفرد تتحكم في درجة رضا الموظف عن وظيفته فيرتفع الرضا لدى الموظف الذي يتمسك بقيمه ومبادئه في أدائه

(1) - نور الدين عسيلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص 31.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 32، 35.

الوظيفية، وكذلك تؤثر درجة الانتماء في رضا الموظف فالذي لا يحس بالانتماء للمؤسسة يكون رضاه منخفض، ونفس الشيء لدرجة استقرار الموظف في حياته الشخصية فهو كذلك يؤثر على رضاه عن عمله، كذلك تتدخل عوامل السن والمستوى التعليمي والجنس في مدى رضا الموظف فالشائع أنه كلما تقدم السن كلما أدى ذلك إلى اقتناع الموظف بوظيفته أما فيما يخص عامل الجنس فتشير الدراسات أن النساء أكثر رضا من الرجال عن عملهم.<sup>(1)</sup>

### سابعا: أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

«يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا عن العمل بالأساليب الآتية:

**1- الراتب:** لا يمكن بحال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا عن العمل بمنأى عن موضوع الأجور وقد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل ولكنهم يتفقون جميعا على أهميته.

ويحتج بعض العلماء بأن الأجر ليس هو العامل الحاسم في الرضا عن العمل ولكن العوامل الأكثر حسما هي الدافعية والمركز الاجتماعي للوظيفة، ولكن هذه العوامل الدوافعية تأتي بعد أن يكون العمل قد حقق الحد المعقول من الأجر الذي يكفي حاجاته الأساسية.

**2- الرعاية الصحية:** تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتتوفر الرعاية الصحية عادة بأن تنشأ المؤسسة الصناعية عقد مع أحد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجانيا أو شبه مجاني.

**3- الرعاية الاجتماعية:** هذه الرعاية الاجتماعية عادة ما تكون وتتضوي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات.

(1) - مريم سيف الدين بخاري، الرضا الوظيفي للمعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1988، ص 39.

4- **حضانة الأطفال:** يعتقد أصحاب الأعمال أن دور الحضانة ذات فائدة قصوى لأنها تخفض من نسب غياب النساء العاملات، كما أنها تحسن من موقف النساء العاملات تجاه المؤسسة الصناعية، كما أنها تؤدي إلى تدني نسبة ترك العمل، ورغم الكلفة المادية العالية لدور الحضانة إلا أن مردودها الإيجابي على المرأة العاملة مردود لا ينكر، وربما يؤثر تأثيرا هاما على زيادة إنتاج المرأة العاملة كما و كيفا. (1)

5- **جعل العمل مسليا:** كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيف الكآبة على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا، وهناك العديد من الوسائل يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها الموسيقى ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وغيرها.

6- **العدالة في الأجور والمكافآت:** لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة. (2)

7- **تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم:** فكما كان هناك شعورا قويا لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مركزا التقويم التي تنشئها بعض المؤسسات تساعد على ذلك.

8- **عمل ينطوي على تحدي ذهني:** إن مثل هذه الأنواع من العمل أو الوظائف تختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين.

9- **الأفراد الآخرين:** وذلك يكون من خلال مساهمة الآخرين (زملاء العمل، الرؤساء، المرؤوسين) في الرضا الوظيفي للفرد في المؤسسة، حيث كلما كان هؤلاء متعاونين ويتصفون بالمودة كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

(1) - ربيع محمد شحاتة، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2015، ص ص 245، 246.

(2) - بشرى عباس محمد ، تأثير الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، عدد 81، 2015، ص 178.

10- تحسين نوعية وجودة الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام وبراغي فيها المصالح المشتركة وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه هذا كله يزيد من رضا الأفراد عن العمل.<sup>(1)</sup>

11- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: تعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا ويرفع هذا الشعور أولا لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المؤسسة.

12- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم: فكما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله.<sup>(2)</sup>

«ربما لا يكون من السهل تحسين الرضا عن العمل أخذين في الاعتبار ضغوط العمل اليومية المتزايدة، ولكن نتائج تحسين مستوى الرضا عن العمل، تجعل للجهود المبذولة في هذا المجال قيمة عظيمة»<sup>(3)</sup>

«وعليه فالبعض يعطون الأهمية في ذلك لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين بعضهم ببعض، وآخرون يرجعون مستوى هذا الرضا إلى مواقف المرؤوسين من رؤسائهم، ونمط الإشراف الذي يخضعون، وأخيرا فهناك من يعطي للاعتبارات الشخصية ومدة تكاملها في محيط العمل فضلا في تحقيق الرضا الوظيفي»<sup>(4)</sup>

(1) - رشيد فوادري، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2008، ص 113.

(2) - المرجع نفسه، ص 113.

(3) - بشرى عباس محمد، مرجع سابق، ص 173.

(4) - محمد وسمي الشمري، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، دمشق، 2013، ص 28.

### ثامنا: مؤشرات الرضا الوظيفي

يمكن أن نستدل على الرضا المهني للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه الظواهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:

«1- زيادة الإنتاج ومستوى جودته، حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن يكون الإنتاج إلا من عمل عمال على درجة عالية من الرضا عن عملهم.

2- قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضيين عن عملهم.

3- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.

4- أن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.

5- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة والمنظمة ونوعها، ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين، تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل، وخاصة أن هذه الصورة الذهنية الايجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم، وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

6- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقدره المرتفع لدى العاملين عن عملهم.

7- مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة، وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجمون عن المشاركة.<sup>(1)</sup>

(1) - أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 335.



كما يمكن التعرف على الرضا أو الروح المعنوية السائدة لدى الأفراد من خلال الشواهد والمؤشرات الناتجة عنها والمرتبطة بها، وتتمثل هذه الشواهد والمؤشرات في مجموعتين من الظواهر التي تلقى قبولا عاما من المهتمين بدراسة الروح المعنوية وهاتان المجموعتان هما:

- **السلوك العنفي:** والذي يعبر عنه العديد من الظواهر مثل معدل دوران العمل، مدى الالتزام بالتعليمات واحترامها، الحرص على أموال وممتلكات المنظمة، مستوى الأداء ودرجة التطابق أو التأخير... وغيرها.
- **الاتجاهات والآراء:** وتتمثل فيما يبديه الأفراد من تصورات وأفكار ومشاعر أو التعبير عن اتجاهات الانتماء والارتباط أو الاعتراض، وعدم الولاء.<sup>(1)</sup>

ومن جهة أخرى وبما أن للرضا الوظيفي الأثر الكبير في نجاح الفرد وتقبله لمهنته، والعمل بروح الجماعة الواحدة مما ينعكس على المنظمة ايجابيا، «ومن أبرز مظاهر الرضا الوظيفي ما يذكره "أبو قلبين:

- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية ايجابيا.
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.<sup>(2)</sup>

(1) - تغريد سليمان أوسنينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2008، ص 56.

(2) - حنان بنت ناصر صالح الخلفي، مرجع سابق، ص 40.

### تاسعا: مؤشرات الرضا الوظيفي

يقوم بعض العاملين بسلوكات تنبئ عن عدم رضاهم عن الوظائف التي يمارسونها كوسائل دفاعية عندما يفشلون في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم عن أعمالهم لكونها في نظرهم تعد محاولة لمواجهة الواقع الذي يعيشون فيه ومن هذه المظاهر:

«1- تكرار التغيب عن العمل: يعد تعبيراً صامتاً من جانب العمال لعدم راحتهم في وظائف أو عدم رضاهم عنها، ومن الواضح أن الأفراد الذين يحبون أعمالهم تكون درجة ارتباطهم بمؤسسات عملهم عالية، ومن ثمة تغيبهم سيكون منخفض مقارنة مع زملائهم غير الراضين عن أعمالهم.

2- دوران العمل: لا تختلف الآثار التي تنكدها المؤسسات نتيجة دوران العمل عن تلك الآثار الناجمة عن تفشي ظاهرة التغيب، حيث أن المؤسسات ستضطر إلى صرف أموالاً إضافية من أجل تدريب من يحل التاركين لأعمالهم، ومن خلال الأبحاث والدراسات التي حاولت ان تكشف مدى تأثير دوران العمل بالرضا الوظيفي فقد دلت النتائج عن وجود علاقة عكسية بينهما، فالعامل الأكثر رضا لا يميل إلى التخلي عن وظيفته، والعامل الأقل رضا يكون لديه ميل نحو ترك عمله.»<sup>(1)</sup>

3- الشكاوي والتظلمات: يدل تكرار معدلات تظلمات العاملين بمختلف المؤسسات الصناعية على عموم الاستياء وعدم الاستقرار وسوء العلاقات بين العاملين والإدارة، ومن بين العوامل الرئيسة تعدد الشكاوي في المنظمة فضلا عن ظروف العمل غير الملائمة، وجود العامل المشكل الذي تدفعه الأعراض العصائية والذهانية إلى الإتيان بسلوك عدواني، ويتميز بالحساسية وسرعة الغضب، ولما كانت أسباب بعض الشكاوي تتجاوز المظاهر السلوكية الظاهرية، فإن الأمر يتطلب الاهتمام بالبناء الاجتماعي داخل المؤسسة والاعتناء بتحسين ظروف العمل وعدالة الأجور.

4- الحوادث والإصابات: يربط فيكتور فروم حوادث العمل بسوء الرضا بحيث يتعرض المستأون للحوادث أكثر من غيرهم من العاملين، لما يثيره الجو النفسي المتوتر الكئيب الذي يتميز بقلّة الجاذبية نحو العمل، والنفور من مواقف العمل غير السارة وعديمة الفائدة.»<sup>(2)</sup>

(1) - عزوز كتيبي، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص ص 128، 129.

(2) - محمد بالربيع، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية وهران، الجزائر، 2009، ص ص 143، 144.

«5- التمارض: (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل الإدارة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش فيه أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

6- الإضراب: يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة ويلجأ العمال إليه رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإسراف، الترقية) عاكساً لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

7- اللامبالاة والتخريب: المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المؤسسة هو العامل وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال، واللامبالاة واللذان بدورهما يؤديان إلى قيام العامل بالتخريب لأدوات الإنتاج، أو إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.<sup>(1)</sup>

«8- الاستقالة والإحلال: من النتائج السلبية لعدم الرضا الوظيفي الاستقالة وترك العمل، ثم القيام بالإحلال لموظفين جدد مما يقود إلى تكاليف تلحق الضرر بالمؤسسة.

والخلاصة مما تطرقنا إليه من مؤشرات تظهر عدم الرضا داخل المؤسسة أي كانت طبيعتها فإنه لا بد من القضاء على هذه الآثار السلبية أو على الأقل التخفيف منها وذلك يكون انطلاقاً من وضع خطط وبرامج تهتم بتحسين الظروف المحيطة بالعمل سواء كانت مادية أو معنوية وكل ماله صلة بسير العمل داخل المؤسسة، من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها المرجوة.<sup>(2)</sup>

(1) - تريكينان أكسياس، المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر الثانية، 2012، ص ص 89، 91.

(2) - رأفت سمير مسعد، إدارة السلوك التنظيمي وتقديم الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الدراسات العليا، السودان، 2016، ص 13.

## عاشرا: أبعاد الرضا الوظيفي

« هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها في مجال الرضا الوظيفي وهي:

1- الرضا بسياسات العمل في المنظمة: وتشمل الرواتب والعلاوات والترقيات ونظام الضريبة والتقاعد.

2- الرضا بعلاقات العمل: وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين.

3- الرضا بالعمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات ويمدى ملائمته مع مؤهلات وقدرات العامل البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته.

ومن الواضح أن الرضا عن هذه الأبعاد الثلاثة يختلف من شخص لآخر ومصدر هذا الاختلاف قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل أو اختلافهم في الأقدمية وقدرتهم على أداء الأعمال المناطة بهم، فضلا عن اختلاف نظرتهم للأعمال التي يؤديونها.<sup>(1)</sup>

هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي:

«1- الأمان الوظيفي: ويشير إلى درجة شعور الموظف بالأمان الوظيفي وانخفاض احتمالية أن ينفصل عن عمله في الحاضر أو المستقبل.

كما يشير الأمان الوظيفي إلى الاستقرار في الوظائف للموظفين للحفاظ على استمرارية عملهم، كما يعرف كذلك بأنه إستمرارية الفرد بالعمل مع المنظمة نفسها ولا يفتقد من الأقدمية، والأجر، وحقوق المعاشات التقاعدية... الخ.<sup>(2)</sup>

«2- أسلوب الإدارة: هو مدى تقدير الرئيس لمرؤوسيه، ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم ومستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، ويعتمد نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأولى على الإدارة، فكلما كانت

(1) - إخلاص زكي فرح، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، عدد 36، 2013 ص 147.

(2) - إنتظار أحمد جاسم الشمري وفادية لطفي عبد الوهاب، مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو leader member exchange في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 5، 2017، ص 61.

الإدارة واعية في التعامل مع الأفراد، نجحت في تحقيق أهدافها، والإدارة العصرية هي أسلوب تفكير متطور يسعى إلى تحقيق الكفاءة والترشيد ويعكس نجاحها بقدر اهتمام العاملين بالعمل.

**3- المناخ التنظيمي:** إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة المهمة الوطيدة بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، وتعتمد المنظمة في فاعليتها ونجاحها على المزوجة بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين.

**4- التقدير:** يشير إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الفرد بالتقدير المعنوي، وأنه ليس مجرد أجبر وإنما شخص تعتمد عليه المنظمة بشكل كبير، ومن العوامل القوية التي ترضى هذه الحاجة وتساعد في إشباعها لدى الأفراد إعطاء قدر معقول من الحرية لهم في أداء أعمالهم، ذلك أن كل إنسان يريد أن يكون حاداً في تقدير الأمور وأداء الأعمال التي يرى نفسه أهلاً وكفوفاً في أدائها.

**5- العمل ذاته:** أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا نوع العمل الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل، كما يمكن أن يكون تعبيراً عن السعادة التي تحقق عن طريق العمل ومن ثم فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.<sup>(1)</sup>

«وعليه يمكن القول بأنه ليس من الضروري ارتباط هذه الأبعاد بعضها ببعض كما أن الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي أمر طبيعي ، وليس الأمور القائمة (الكائنة فقط) هي التي تؤدي إلى تفاوت الرضا، بل إن اختلاف التوقعات أيضا (ما ينبغي أن يكون يساعد على وجود هذا التفاوت).<sup>(2)</sup>

(1) - إنتظار أحمد جاسم الشمري وفادية لطفى عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 62.

(2) - عبد الرحمن حسن الإبراهيم ومحمد جمال الدين عبد الحميد، محددات المناخ المدرسي الجيد بالمدرسة القطرية وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجية المدرسة، حولية كلية التربية، جامعة قطر، عدد 12، 1995، ص 69.

### إحدى عشر: قياس الرضا الوظيفي

عرفنا الرضا عن العمل على أنه اتجاه عام للفرد نحو عمله، ومن الواضح أن هذا التعريف يعتبر واسعاً، ولكنه يدخل ضمن مفهوم الرضا عن العمل» ولنتذكر أن عمل الفرد هو أكثر من الفعاليات الواضحة التي تظهر على شكل تصحيف الأوراق أو خدمة العملاء، أو قيادة الشاحنة، إن العمل يتطلب التفاعل مع الزملاء والرؤساء، الالتزام بالقواعد والسياسات المنظمة، إنجاز العمل بموجب المعايير المحددة، العمل داخل ظروف عمل قد لا تكون جيدة... وغيرها وذلك يعني أن تخمين العامل لمدى رضاه أو عدم رضاه عن عمله هو عبارة عن عملية تجميع معقدة من المكونات المتعددة للعمل، إذن كيف نقيس الرضا عن العمل؟

المدخل الأكثر استخداماً في قياس الرضا عن العمل هو الترتيب المنفرد العالمي، والنقاط التجميعية التي تتألف من العديد من أوجه العمل.

أسلوب الترتيب المنفرد العالمي (الموحد) هو ليس أكثر من طرح السؤال على الأفراد ليجيبوا على سؤال واحد، مثل: ما مدى رضاك عن عملك؟ ويجيب المستجيبون عن طريق وضع دائرة على أحد الأرقام التي تتراوح ما بين 1- 5 والتي تتوافق مع الإجابات من "راض تماماً" إلى "غير راض تماماً" والمدخل المستخدم في الوقت الحاضر، مجموع عوامل هو أكثر تعقيداً حيث يحدد العوامل للتعرف على مشاعر العامل حول كل من تلك العوامل، العوامل الاعتيادية التي من الممكن أن تدخل ضمن المقياس تشمل، طبيعة العمل، الإشراف، الأجور، فرص الترقية، العلاقات مع الزملاء والعلاقات مع المرؤوسين، حيث يتم ترتيب هذه العوامل حسب مقياس معين (معياري) ومن ثم يتم جمعها لإيجاد قيمة للرضا العام عن العمل.<sup>(1)</sup>

وفي نفس السياق يمكن التطرق إلى طرق القياس كل على حدى كما يلي:

**1- طريقة تحليل الظواهر:** وهي تعني تحليل الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه وظيفته وعمله من خلال تحليل الآثار السلوكية له، كمعدلات الغياب والتمارض، وترك العمل، وكثرة الشكاوى، وعدد حوادث العمل، ومستوى الإنتاج ونوعيته.

(1) - ماجدة العطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص ص 107

2-بيانات مسح الاتجاهات: يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب، ومعدل حوادث العمل اللذين يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكنه الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

3- طريقة المقابلات الشخصية: وقد استخدم هويوك هذه الطريقة لقياس الرضا الوظيفي وهي تعتمد على طريقة المقابلة الشخصية للموظف، ومن خلال توجيه أسئلة مباشرة موجّهة إليه تمكنه من قياس درجة الرضا الوظيفي لديه.

4- طريقة الملاحظة: تعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين أثناء العمل، فمن خلالها يمكن ملاحظة مواقف ومشاعر ودوافع الموظفين بصورة واقعية تعبر عن درجة الرضا الوظيفي لديهم، ورغم مرونة هذه الطريقة في جمع المعلومات إلا أنه يعاب عليها تأثيرها بشيء من ذاتية الملاحظ.<sup>(1)</sup>

«ولعل أكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة، والمقابلة والاستبانة ولأن طريقتي الملاحظة والمقابلة تستتزمان وقتاً كبيراً فإن الاستبانة هي أكثر الطرق استعمالاً لتقييم الرضا الوظيفي، بالرغم من أن بعض الاستبانة لا يعتمد عليها، لكن البعض الآخر طور واعتنى بتصميمه بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقاييس ملائمة للرضا الجزئي والكلي.»<sup>(2)</sup>

وفي الأخير يمكن القول أنه يمكن أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي هي:

«- المجموعة الأولى: هي مقاييس تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب والدوران في العمل، هذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي بسبب استخدام وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك، تفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة بالرضا لدى الأفراد، لكنها لا تبين أساليب هذه المشكلات أو أساليب العلاج.

(1) - أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، 2012، ص ص 39، 40.

(2) - صباح سليم شرشير، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية والعاملين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2000، ص 22.

- المجموعة الثاني: هي مقاييس تقيس الرضا المباشر لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وهذا بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، ولهذا فإن المقاييس تعتبر أكثر فائدة في تشخيص أساليب الرضا أو عدمه وتقتصر جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا.<sup>(1)</sup>

---

(1) - خديجة بوخلف، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للاتباع، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، ص 138.



### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الرضا الوظيفي، الذي يعبر عن شعور العامل بأن طبيعة العمل، وبيئته، والمردود المادي والعلاقات القائمة بين الأفراد، تشبع حاجاته ورغباته، ويعبر العامل عن هذا الرضا بالجد والتفاني والولاء في أداء عمله، فهو نتيجة للاتجاهات المختلفة لدى الفرد نحو عمله والعوامل المتصلة به، حيث قمنا في بادئ الأمر بإبراز أهمية الرضا الوظيفي ثم تطرقنا إلى المفاهيم المرتبطة به ثم إنتقلنا إلى خصائصه وعناصره و أنواعه والعوامل المؤثرة فيه وأساليب تحقيقه ثم تناولنا مؤشرات الرضا وعدم الرضا لنتتهي في الأخير بأبعاده وطرق قياسه .

# الجانب الميداني للدراسة

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً فرضيات الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: المنهج المستخدم في الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

### تمهيد:

بعد التعرض إلى الفصول الأربعة السابقة والتي تتمحور في مجملها حول الاتصال التنظيمي والرضا والوظيفي، سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بأهم الخطوات المنهجية المتبعة في هذا البحث بهدف إعطاء الصفة العلمية والموضوعية للدراسة، ومن أجل ذلك تم التطرق إلى التعريف بميدان الدراسة ثم مجتمع الدراسة وكيفية اختيارها لعينة البحث، ثم عرضنا حدود الدراسة، مع تبيان إجراءات أداة الدراسة وكيفية تطبيقها وأهم الأساليب الاحصائية لمعالجة المعطيات المتحصل عليها من الميدان والوصول إلى نتائج سليمة.

### أولاً: مجالات الدراسة

إن اختيار المكان الذي تقام فيه الدراسة الميدانية يكون وفقاً لطبيعة المتغيرات وطبيعة العينة المراد تطبيق أدوات البحث المستعملة، ونظراً لطبيعة العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث والمتمثلة في الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي فكان لابد من توفر شروط التفاعل الدائم بين أفراد العينة إضافة إلى القرب المكاني حتى يسهل علينا التنقل إلى ميدان الدراسة.

وعليه فقد وقع إختيارنا على المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية- بabor- والتي أنشأت بالمنطقة المسماة كيسير التابعة لدائرة العوانة-جيجل- والتي سيتم تعريفها بالتفصيل في عنصر تعريف المؤسسة.

#### 1- المجال المكاني

##### ➤ نشأة المؤسسة:

نشأت إدارة الغابات والتي كانت عبارة عن ثروة جماعية من طرف السلطة الإستعمارية حيث قسمت إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول ملك للدولة والجزء الثاني للبلديات، أما الجزء الثالث فهو للخواص حيث نجد أن الدولة تملك أكبر جزء، وإلى جانب هذا التقسيم قامت السلطات الفرنسية بإعداد طبوغرافيا خاصة وذلك بإعداد خرائط رسمية.

- في 1903م قامت السلطات الفرنسية بوضع القانون العام للغابات والذي بدوره يحدد الإجراءات والقواعد اللازمة للتطبيق لحماية الغابات واتباع الطرق المثلى لاستغلالها وتنظيم النشاطات داخلها.

- إستمرت إدارة الغابات بعد الإستقلال وذلك بمتابعة نفس المسار الذي رسمه القانون الفرنسي وهذا إلى غاية 1972م، حيث ألغى هذا القانون تماماً وتم تعويضه بإنشاء الديوان الوطني للأشغال الغابية (ONTF)، الذي إستمر إلى غاية 1984م حيث صدر قانون جديد يعيد النظر في القانون العام للغابات يوم 1984/06/23م والمتضمن القانون العام للغابات على المستوى الوطني الذي كان تحت توصية وزارة الفلاحة والصيد البحري وذلك إلى غاية إنشاء الديوان الجهوي للتنمية الغابية (ORDF) وهذا سنة 1990م وقد إستمر هذا الأخير بالعمل وتابع لوزارة الفلاحة والصيد البحري حتى تم حلها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98- 375 المؤرخ في 1998/11/28م، وبعدها تم إنشاء الشركة الزراعية الغابية للتهيئة -

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

بابور - (SAFA BABORS) وهي شركة ذات أسهم بموجب قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE المؤرخ في 1998/04/09م.

والتي تم تغيير تسميتها وأصبحت تسمى المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية-بابور- ERGRBABORS بعد تعديل القانون الأساسي للمؤسسة من قبل مديرية أملاك الدولة وتطبيقها للمادة 39 من الأمر رقم 10-01 المؤرخ في 2010/08/26م المتضمن في قانون المالية التكميلي وذلك بموجب محضر للجمعية العامة الاستثنائية المجتمعة يوم 2010/12/20م وتم إشرافها رسميا يوم 2011/02/14 وفي الصحف يوم 2011/02/13م، والكائن مقرها الاجتماعي ب 31 نهج الأمير عبد القادر، ص . ب 66 - جيجل - 18000.

وهي اليوم مؤسسة اقتصادية عمومية وشركة ذات أسهم تخضع لقواعد القانون التجاري ومقاييس اقتصادية وتجارية عالمية هدفها تحقيق الربح.

### ➤ التعريف بالمؤسسة:

اسمها الكامل المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية -بابور- ERGRBABORS حيث تأخذ شكل شركة ذات أسهم ويحكمها القانون التجاري المعدل والمتمم للمرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/04/25 فيما الأمر 29/25 المؤرخ في 1995/09/25 المسائر للتسيير الرأسمالي التجاري للدولة وتهدف لتحقيق الربح وفق قواعد التجارة وتتميز بعدة خصائص أهمها:

- شركة تجارية بحسب الشكل، وهذا يعني أنها تكتسب بناء على التاجر وبقيده نشاطها على السجل التجاري ويمكن استثمارها وإفلاسها.

- تقدر مدة حياتها بأكثر من 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري.

- تتمتع بالشخصية المعنوية قانونيا والشخصية القانونية الكاملة والذمة المالية المستقلة.

- مقرها الاجتماعي ب 31 نهج الأمير عبد القادر ص. ب 66 - جيجل - 18000، ويمكن تحويل مقرها إلى أي جهة لكن داخل الولاية، بقرار من مجلس المراقبة وبمقتضى مداولة من الجمعية العامة العادية وهذا حسب نص المادة 651 من القانون التجاري.

- مدة عمل المؤسسة هي 99 سنة وبرأس مال محدد بـ 153.000.000.00 دج.

- مكتتبة كاملة محررة وموضوعة وممنوحة كل الصلاحيات وحق الملكية لشركة المساهمة المسماة الشركة القابضة.

### ➤ طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها:

• **طبيعة عمل المؤسسة:** إن "المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية -بابور-" هي مؤسسة عمومية

اقتصادية يتلخص نوع عملها في مهمتين رئيسيتين:

❖ حيث تعتبر مؤسسة لحماية واستصلاح الأراضي.

❖ إضافة إلى أنها مؤسسة للأشغال الغابية وتهيئة الغابات.

بالإضافة إلى قيامها بنشاطات أخرى من بينها ما يلي:

- مؤسسة الأشغال الفلاحية والمعالجات النباتية الصحية.

- كراء معدات وأدوات البناء والأشغال العمومية.

- مؤسسة لأشغال البناء بمختلف مراحله.

- مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى والري.

- مؤسسة صناعة لتحويل الخشب.

- تهيئة المساحات الخضراء وفتح الطرقات داخل الغابات.

- إنشاء أحواض الماء.

### ➤ أهدافها:

تتطلع "المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية -بابور-" إلى تحقيق عدة أهداف، ذلك نظرا لطبيعة

عملها والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- استغلال المخططات لتسيير الثروة الغابية واستصلاح الأراضي المعرضة لانحراف التربة.

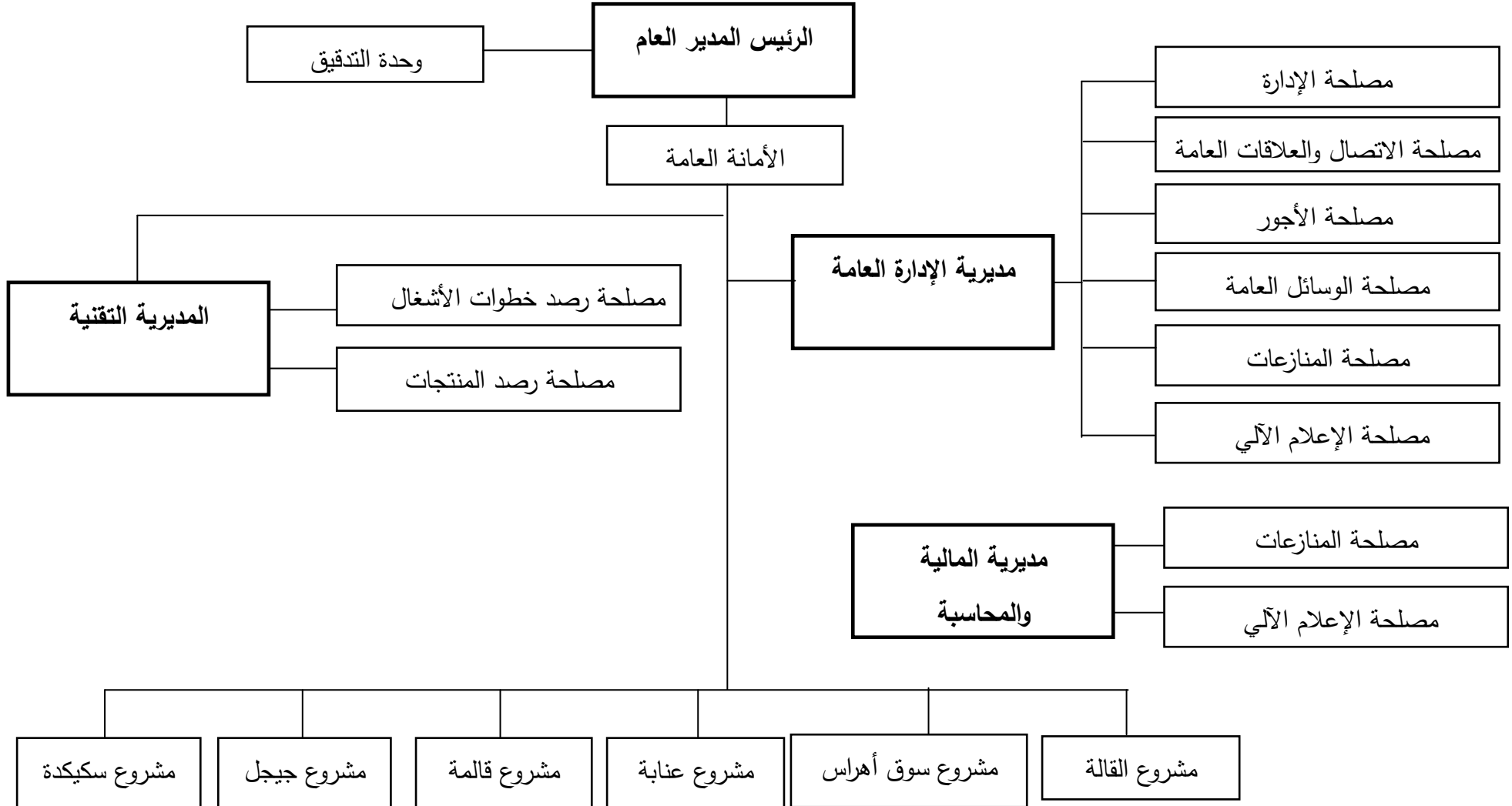
- تنفيذ وإنجاز الأعمال ذات أهمية عامة والدائرة حول إنشاء أرضية أساسية للتجهيزات.

- حماية الطبيعة والزراعة الجبلية.
- متابعة الأعمال الملقاة على عاتق الهيئات العمومية والخاصة بالتسيير الجيد للوسائل لتحقيق الأهداف.
- أخذ كل المساهمات ومسك كل القيم المنقولة المخصصة للموضوع الاجتماعي.
- ترقية كل النشاطات المرتبطة بميدان اختصاصها مهما كانت طبيعتها.
- إدارة وتسيير رؤوس الأموال التابعة للدولة في شكل أسهم أو سندات أو قيم منقولة.

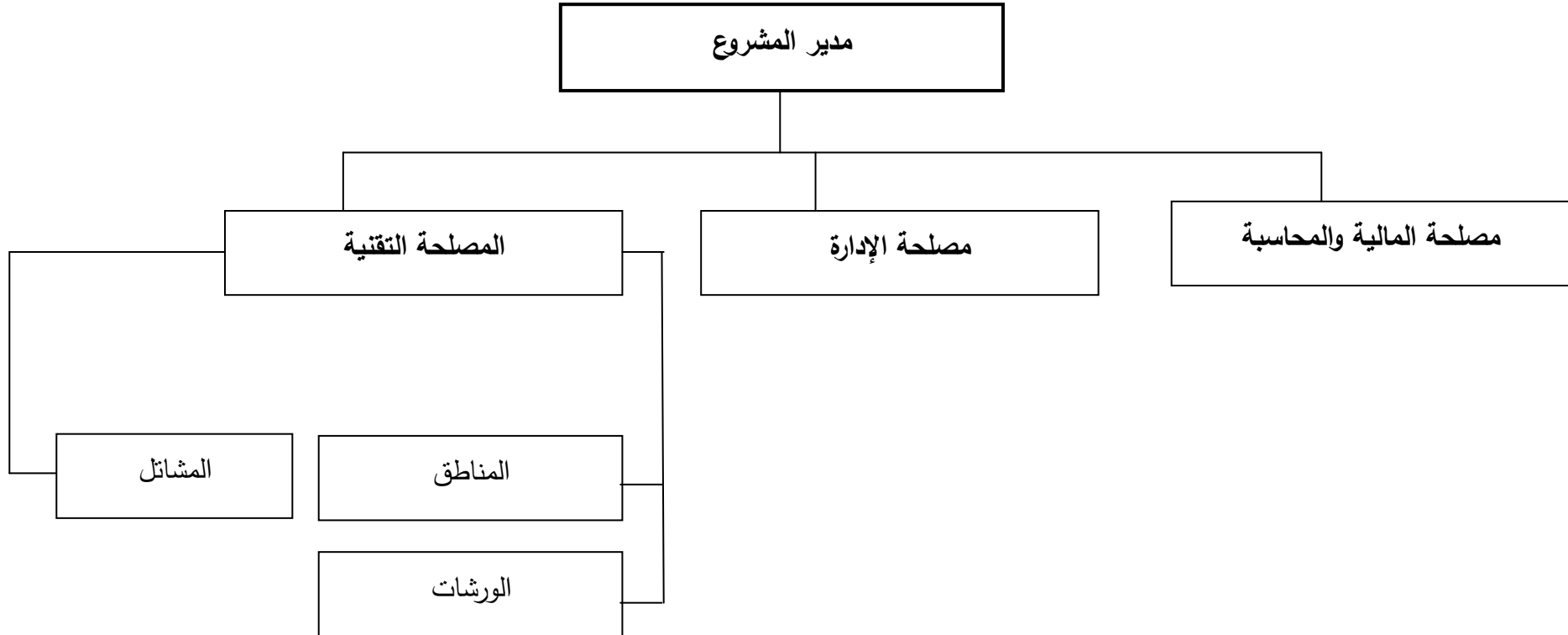


## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية - بابور -

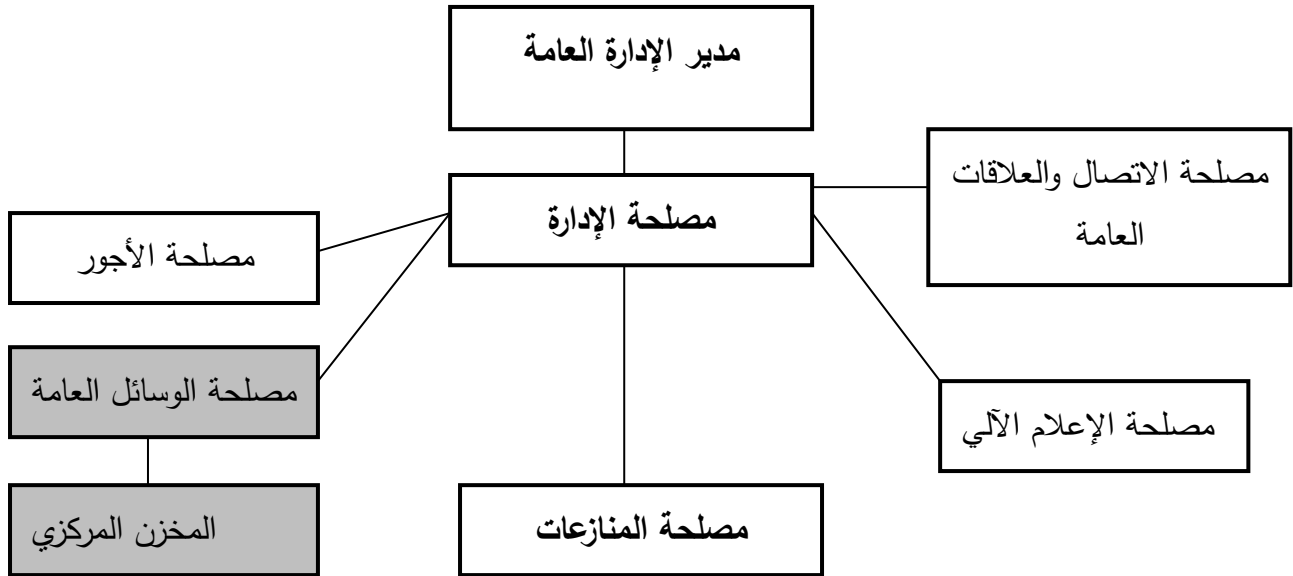


الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمشروع



➤ الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة:

الشكل رقم (11) - الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة



بالنظر للهيكل التنظيمي المبين أعلاه للمؤسسة وتحديدًا مديرية الإدارة العامة وهي فرع من فروع المؤسسة التابعة مباشرة للرئيس المدير العام والتي تتكون من مدير الإدارة العامة، مصلحة الإدارة، مصلحة الأجور، مصلحة المنازعات، مصلحة الاتصال والعلاقات العامة، مصلحة الإعلام الآلي ومصلحة الوسائل العامة والمخزن المركزي.

## 2- المجال الزمني

بعد اختيارنا لميدان الدراسة والحصول على التصريح من إدارة الجامعة (رئيس قسم علم الاجتماع) وإدارة المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية -بابور-، وإتمام الإجراءات الإدارية اللازمة قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مرحلتين وهي:

- قمنا في المرحلة الأولى بجولة إستطلاعية للتعرف على أوضاع المؤسسة في الفترة الممتدة من 15 أفريل 2018 إلى 6 ماي 2018، والتي مكنتنا من التعرف جيداً على الأوضاع التي تعيشها المؤسسة وكذلك التقرب من العمال وكسب ودهم حتى يسهل علينا إجراء الدراسة دون أية مشاكل، كذلك تم على ضوءها تصميم الاستمارة تماشياً مع طبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة.

- قمنا في المرحلة الثانية بالدراسة النهائية وفي ضوءها قمنا بتوزيع الإستمارات على العينة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة وذلك بتاريخ 7 ماي 2018، ثم استرجعنا بعضها في نفس اليوم والبعض الآخر قمنا باسترجاعه كليا في يوم 8 ماي 2018.

### 3- المجال البشري

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية-بابور-، حيث تشغل 168 عامل وهذا الرقم قابل للزيادة، كما هو قابل للنقصان حسب حاجة المؤسسة، فحسب ما صرحت به المسؤولة على مصلحة العمال أحيانا يتجاوز عدد العمال 500 عامل، وعليه فإن العمال في هذه الأجهزة موزعين على ثلاث مصالح أي تقسيم ثلاثي للفئات المهنية داخل المؤسسة وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم (1): يوضح الفئات المهنية داخل المؤسسة

| العدد | الفئة المهنية |
|-------|---------------|
| 6     | الإطارات      |
| 11    | أعوان التحكم  |
| 151   | عمال تنفيذ    |
| 168   | المجموع       |

1- الإطارات: 6 يشغلون وظائف مثل المهندسين ...الخ.

2- أعوان التحكم: 11 يشغلون وظائف متعددة.

3- عمال تنفيذ: 151 عامل ينفذون الخطط والاستراتيجيات المرسومة.

## ثانيا: فرضيات الدراسة

ينطلق الباحث في الدراسة من خلال فروض يعتبرها أسئلة تدور في ذهنه، حيث يحاول الإجابة عليها من أجل الوصول إلى نتائج تؤكد أو تنفيها.

وعليه فالفروض تكون إجابة إحصائية للسؤال المطروح في إشكالية البحث وتخضع للإختبار عن طريق الدراسة الميدانية.

وتتمحور أهم الفرضيات التي وضعت كتفسيرات مؤقتة للدراسة الحالية على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية:

- يساهم الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### الفرضية الفرعية الأولى:

- تساهم ديناميكية الجماعة داخل المؤسسة إلى تحقيق رضا العاملين فيها.

### الفرضية الفرعية الثانية:

- تساهم السيولة المعلوماتية في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة.

## ثالثا: عينة الدراسة

تعرف العينة أنها: «عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل من خلالها البيانات الأولية المطلوبة ويشترط في هؤلاء الأفراد ان يكونوا ممثلين لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها المجتمع.»<sup>(1)</sup>

• أي أن العينة تعد نموذجا يشكل جزء من المجتمع الكلي الأصلي للبحث يمثل هذا المجتمع أحسن تمثيل من خلال حملها لصفاته وميزاته المشتركة، ما يسمح للباحث بتفادي دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي.

(1) - ناجح رشيد قادري، مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 94.

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

- وعليه في دراستنا هذه وباعتبار أن العينة يتم اختيارها وفق أسس وطرق علمية متفق عليها تساعد الباحث على توفير الجهد والوقت والتكاليف، فإن عينة الدراسة الحالية تندرج ضمن العينات الإحصائية وهذا راجع إلى تبيان بعض الخصائص بين مفردات الدراسة، الأمر الذي دفعنا إلى الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية التناسبية، كون المؤسسة محل الدراسة، المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية -بابور- تضم فئات عمالية مصنفة إلى ثلاث طبقات (الإطارات، أعوان التحكم، عمال التنفيذ). وقد تم أخذ 30% من هذه العينة في كل طبقة.

وفي ما يلي مراحل تحديد نسبة كل طبقة على حدى:

المجتمع الأصلي:

$$168 \longleftarrow 100\%$$

$$X \longleftarrow 30\%$$

$$50 \approx \frac{30 \times 168}{100} \quad N$$

وعليه يمكننا حساب عدد المبحوثين في كل فئة مهنية كما يلي:

- فئة الإطارات:

$$6 \longleftarrow 100\%$$

$$X \longleftarrow 30\%$$

$$2 \approx \frac{30 \times 6}{100} \quad N$$

- فئة أعوان التحكم

$$11 \longleftarrow 100\%$$

$$X \longleftarrow 30\%$$

$$3 \approx \frac{30 \times 6}{100} N$$

- فئة عمال التنفيذ:

$$151 \longleftarrow 100\%$$

$$X \longleftarrow 30\%$$

$$45 \approx \frac{30 \times 151}{100} N$$

وبعد تحديد مفردات كل طبقة قمنا بجمع هذه المفردات لتشكيل عينة الدراسة الميدانية بشكل

تقريبي وذلك على النحو التالي:

$$50 \text{ مفردة} = 45 + 3 + 2$$

وعليه بعد تحديد العينة المقدرة بـ 50 عامل، تم توزيع الاستبيان النهائي على مختلف العاملين بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية-بابور- مع مراعاة النسبة المأخوذة من كل فئة مهنية، مع العلم أنه تم استرجاع 45 إستبيان من أصل 50 إستبيان، وعليه فإن حجم العينة النهائي الممثل لمجتمع الدراسة هو 45 مفردة، ولم يتم استرجاع 5 استبيان منها، كلها من فئة عمال التنفيذ.

خصائص عينة الدراسة:

تساعدنا معرفة الخصائص العامة الأولية لمبحوثي عينة الدراسة في فهم تأثير هذه الخصائص لموضوع الدراسة وذاك من خلال ربط مؤشرات الظاهرة مع بعضها البعض لتلمس الواقع كما هو ويتعلق الأمر بمتغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي وطبيعة العمل بالمؤسسة ونوع الوظيفة والأقدمية في العمل والأجر الشهري.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| النسبة المئوية | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------------|
| 73%            | 33      | ذكر                  |
| 27%            | 12      | أنثى                 |
| 100%           | 45      | المجموع              |

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن أكبر نسبة سجلت في فئة الذكور، وقد قدرت بـ 73% أي ما يعادل 33 فرد مقارنة مع نسبة الإناث والتي قدرت بـ 27%، أي ما يعادل 12 فرد وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع نسبة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية-بابور-، والذي لا يتناسب مع الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة لأنه يتطلب جهد بدني كبير هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول أن مهنة عامل تنفيذ لا تستهوي ميولاتهم أصلا بحكم نظرة المجتمع لهم والعرف والتقاليد وحتى الخلفية الاجتماعية وعليه يمكن القول أن طبيعة العمل والأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة هي التي فرضت تكون فئة الذكور أكبر من فئة الإناث.



الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

| النسبة المئوية | التكرار | العينة<br>الاحتمالات        |
|----------------|---------|-----------------------------|
| %0             | 0       | أقل من 20 سنة               |
| %20            | 9       | من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة |
| %48.89         | 22      | من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة |
| %17.78         | 8       | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة |
| %11.11         | 5       | من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة |
| %2.22          | 1       | 60 سنة فما فوق              |
| %100           | 45      | المجموع                     |

إنطلاقاً من الجدول رقم (2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين [30 إلى أقل من 40 سنة] بنسبة قدرت بـ %48.89 أي ما يعادل 22 عامل وهي فئة غالباً ما تتميز بنشاط ودافعية أكبر للعمل وسرعة وحيوية في تأدية المهام. ثم تليها الفئة العمرية من [20 إلى أقل من 30 سنة] وذلك بنسبة %20 أي ما يعادل 09 عمال وهي فئة تتميز بالنشاط وحب التميز واكتساب المهارات والخبرات مما يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

ثم نجد الفئة العمرية من [من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة] وذلك بنسبة %17.78 أي ما يعادل 8 عمال وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحتاج إلى موظفين يمتلكون خبرة في الميدان ولا تقتصر على تشغيل الشباب فقط في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تجاوز سنهم 60 سنة فما فوق ما نسبته %1 وهي نسبة ضعيفة جداً، وهذا راجع إلى كون المؤسسة تعتمد في التوظيف على الفئة العمرية الشابة.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

| النسبة المئوية | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------------|
| 20%            | 9       | إبتدائي              |
| 42.22%         | 19      | متوسط                |
| 4.44%          | 2       | ثانوي                |
| 33.34%         | 15      | جامعي                |
| 100%           | 45      | المجموع              |

تشير معطيات الجدول أعلاه المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن غالبية المبحوثين لهم مستوى متوسط بنسبة 42.22% أي 19 مبحوث تليها فئة العمال ذو مستوى تعليمي جامعي وقد قدر عددهم بـ 15 عامل. أي بنسبة 33.34% في حين كان عدد العمال ذو مستوى ابتدائي 9 عمال بنسبة 20% في حين نجد أن عدد العمال ذو مستوى ثانوي هو 2 عامل أي ما نسبته 4.44% ويبرر النسبة المرتفعة ذات المستوى المتوسط إلى طبيعة العمل في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية-بابور- والذي لا يتطلب مؤهلات علمية حيث يعتمد على الجهد العضلي أكثر منه على الجهد الفكري، كما نجد أن معظم العمال الذين لهم مستوى علمي عالي يشغلون مناصب ذات طابع إداري.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل بالمؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------------|
| 28.89%         | 13      | دائم                 |
| 71.11%         | 32      | مؤقت                 |
| 100%           | 45      | المجموع              |

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم المبحوثين في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية-بابور- يعملون بعقود مؤقتة والذين بلغ عددهم 32 عامل أي ما نسبته 71.11% وهي نسبة كبيرة جداً مقارنة مع عدد المبحوثين الذي يعملون بعقود دائمة والذي بلغ عددهم 13 عامل أي ما نسبته 28.89% وعلى هذا يمكن القول أن طبيعة الأعمال بالمؤسسة الجهوية للهندسة

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

الريفية-بابور- هي أعمال موسمية، وهذا ما اخبرنا به أحد الإطارات المكلف بمصلحة العمال عند مقابلتنا له في زيارتنا الاستطلاعية للمؤسسة، كما أن معظم العمال الذين يشغلون مناصب عمل دائمة هم إداريون.

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

| النسبة المئوية | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------------|
| 4.44%          | 2       | إطار                 |
| 6.67%          | 3       | عون تحكم             |
| 88.89%         | 40      | عمال تنفيذ           |
| 100%           | 45      | المجموع              |

تبين الشواهد الكمية للجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العاملين في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية-بابور- هم من فئة عمال التنفيذ بنسبة 88.89% المقدر عددهم بـ 40% عامل، تليها فئة أعوان التحكم بـ 3 عمال أي ما نسبته 6.67%، ثم فئة الإطارات بنسبة 4.44% أي ما يعادل 02 عامل، وهما فئتان متخصصتان جداً مقارنة مع فئة عمال التنفيذ، ويمكن القول من هذا أن العمل بالمؤسسة لا يتطلب موارد بشرية ذات مؤهلات علمية ومعرفية عالية من أجل إنجاز مهام العمل، لأن طبيعة العمل بالمؤسسة تركز على الأعمال اليدوية أكثر منها أعمال تتطلب بذل جهد فكري، وبالرجوع إلى البند رقم (2) الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن نلاحظ أن أغلب العمال كانت أعمارهم محصورة بين 20 إلى أقل من 40 سنة لأن هذه المرحلة العمرية يتميز فيها الأفراد بالجد والقدرة على تحمل المشاق.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل.

| النسبة المئوية | التكرار | العينة<br>الاحتمالات           |
|----------------|---------|--------------------------------|
| 60%            | 27      | أقل من 5 سنوات                 |
| 15.56%         | 7       | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |
| 15.56%         | 7       | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  |
| 2.22%          | 1       | من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة    |
| 6.66%          | 3       | 10 سنة فما فوق                 |
| 100%           | 45      | المجموع                        |

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

تشير معطيات الجدول أن نسبة 60% أي ما يعادل 27 عامل لهم اقدمية في العمل أقل من 5 سنوات وهذا يعني أن أغلب العاملين لديهم اقدمية قليلة جداً في المؤسسة، كون هذه الأخيرة تتبع سياسة التوظيف المؤقت بشكل كبير وهذا ما يجعل العامل أكثر إلتراماً بتنفيذ الإجراءات والتعليمات أي أكثر إنضباطاً لضمان تجديد عقده للعمل بالمؤسسة، تليها مباشرة نسبة 15.56% أي ما يعادل 7 مبحوثين ذوي الأقدمية من [05 سنة إلى أقل من 10 سنوات] وهي نسبة متساوية مع فئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [10 سنة إلى أقل من 15 سنة]، أما العمال الذين كانت أقدميتهم في العمل 20 سنة فما فوق فقد كانت نسبتهم 6.66% أي ما يعادل 03 عامل، لنجد في الأخير نسبة 2.22% أي ما يعادل عامل واحد تنحصر في الفئة التي لها اقدمية في العمل من [15 سنة إلى أقل من 20 سنة].

الجدول رقم (8): يوضح توزيع الأفراد حسب الأجر الشهري.

| النسبة المئوية | التكرار | العينة<br>الاحتمالات              |
|----------------|---------|-----------------------------------|
| 17.78%         | 8       | أقل من 20.000 دج                  |
| 62.22%         | 28      | من 20.000 دج إلى أقل من 30.000 دج |
| 15.56%         | 7       | من 30.000 دج إلى أقل من 40.000 دج |
| 14.44%         | 2       | 40.000 دج فما فوق                 |
| 100%           | 45      | المجموع                           |

تبين الشواهد الكمية للجدول أعلاه لأفراد مجتمع البحث أن 28 من إجمالي المبحوثين أي ما يعادل 62.22% يتقاضون أجر من 20.000 دج إلى أقل من 30.000 دج ثم تليها فئة العمال ذوي الدخل أقل من 20.000 دج. بمقدار 8 عمال بنسبة 17.78%، وبعدها فئة الأجر ذوي 30.000 دج إلى أقل من 40.000 دج بنسبة 15.56% والبالغ عددهم 7 عمال، أما فئة الدخل 40.000 دج فما فوق فقدرت بنسبة 14.44% أي ما يعادل 2 عامل.

الملاحظ هنا على هذه البيانات أن أغلب أجور العاملين منخفضة ومتقاربة نوعاً ما وهذا راجع إلى أن المؤسسات ذات الطابع العمومي التابعة للدولة تتميز بالمحدودية في الأجر، والزيادات فيها تكون ضعيفة ومنخفضة نتيجة الترقيات والأقدمية في العمل، في حين نجد أن فئة الإطارات أجورها جيدة مقارنة

بالفئات الأخرى، ويعود هذا لمستواها العلمي وخبرتها وأقدميتها في العمل، والملاحظ في الميدان أيضا تدمير العمال وعدم رضاهم عن الأجور بتاتا لأنها لا تلبى احتياجاتهم بسبب ارتفاع مستوى المعيشة.

### رابعا: المنهج المستخدم في الدراسة

« إن أي دراسة لابد أن تحتوي على منهج علمي تبنى عليه، إذ أن اختيار منهج البحث في دراسة أي موضوع لا يكون نتيجة اختيار عشوائي، بل هو قضية تفرضها طبيعة مشكلة البحث أو الدراسة.»<sup>(1)</sup> ومنه « فالمنهج في اللغة العربية يشير إلى الطريق الواضح، أما المنهج اصطلاحا فقد جاء ترجمة للكلمة الأجنبية (méthod) ويعني: الطريقة أو الأسلوب أو الكيفية التي يصل بها الباحث أو العال إلى نتائج، فهو وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة.»<sup>(2)</sup>

كما يشير المنهج أيضا إلى « مجموع العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ يعتبر المنير والمساعد في مسارات الدراسة.»<sup>(3)</sup>

ويعرف كذلك على أنه « فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون.»<sup>(4)</sup>

إن تعدد وتنوع مواضيع علم الاجتماع قد قابله في ذلك تعدد وتنوع في المناهج المستخدمة في دراسة هذه المواضيع ونظرا لذلك فقد وجب على كل باحث اختيار المنهج الملائم لدرسته من أجل ضمان الخروج بنتائج علمية تطابق أهدافه من وراء هذه الدراسة، وبما أن دراستنا الحالية تحاول الوصول إلى تفسيرات حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فقد إعتدنا على المنهج الوصفي والذي يعتمد على أساليب التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أ مشكلة

(1) - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، 2001، ص 176.

(2) - عبد المؤمن علي معمر، البحث في العلوم الاجتماعية، دار المكتبة الوطنية، ليبيا، ط1، 2008، ص ص 11، 12.

(3) - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 176.

(4) - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق تحديد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001، ص 99.

محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة والعلمية.

ويعتبر هذا المنهج أكثر المناهج استعمالًا وشيوعًا في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية لما يقدمه من أدوات بحث تعتبر دليلًا للباحث في تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي يتحصل عليها في ضوء متغيرات الدراسة التي يسعى إلى التعرف على طبيعة هذه العلاقة، وبالتالي الخروج بإجابات موضوعية على تساؤلات البحث والحكم على الفرضيات التي وضعها إما القبول أو الرفض.

### خامسًا: أدوات جمع البيانات

إن أدوات جمع البيانات التي يمكن أن يستعملها الباحث في علم الاجتماع كثيرة ومتنوعة وعلى هذا يجب على أي باحث أن يختار الأدوات التي يراها مناسبة لطبيعة بحثه وطبيعة مجتمع دراسته، والتي يستطيع من خلالها جمع البيانات الكافية من أجل تحليلها والوصول إلى إجابات واقعية لفرضيات دراسته، وذلك أن هذه الأدوات هي التي يستطيع الباحث من خلالها تحديد نوع المعلومات والبيانات المراد الحصول عليها، فأدوات جمع البيانات تعبر عن مجموع الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث بغرض الحصول على المعلومات والبيانات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها، أما فيما يخص دراستنا الحالية فقد إعتدنا على كل من هذه الأدوات، الملاحظة، المقابلة، الإستمارة والسجلات والوثائق.

#### 1- الملاحظة:

وهي نقطة البداية في أي دراسة، تعد من أهم وسائل جمع البيانات وأقدمها حيث يستعملها الباحث في تفسير الظواهر المراد دراستها.

وتعني الملاحظة: «الاهتمام أو الانتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حين نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، والملاحظة العلمية تعني الانتباه إلى الظواهر

والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسباب الوصول إلى القوانين التي تحكمها. «<sup>(1)</sup> » أي أنها تتوقف على وصف محدد للأحداث والتصرفات في الموقع الاجتماعي الذي تم اختياره للدراسة. «<sup>(2)</sup>»

وعليه فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة لجمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة، وذلك عن طريق الزيارات المتكررة إلى المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية-بابور-.

**2- المقابلة:** « عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث، بعد الإجابة على الأسئلة الموجهة له من قبل المقابل. «<sup>(3)</sup>»

كما تعتبر المقابلة: «أداة من أدوات البحث يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث أو اختيار الفروض وتعتمد على مقابلة الباحث لمن يجري معه المقابلة وجها لوجه. «<sup>(4)</sup>»

كما تعرف على أنها: «حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص لهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين وهي محضرة مسبقا. «<sup>(5)</sup>»

كما تعد «أداة استكشافية وأسلوب هام لتحديد نوعية البيانات الهامة لدراسات لاحقة. «<sup>(6)</sup>»

ولقد استعملنا المقابلة في دراستنا هذه قبل البدء في الاستمارة حيث سمحت لنا بربط علاقات ثقة مع العمال ومختلف المشرفين، سواء من خلال المقابلات المستخدمة مع المسؤولين أو من خلال الأحاديث التي جمعناها بالموظفين من خلال اللقاءات الهامشية خارج إطار العمل وذلك فيما يتعلق بطبيعة

---

(1)- زكي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 77.

(2)- عبد الله عامر الهمامي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط3، 2003، ص 137.

(3)- همام معنق، المنهجية الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2012، ص 169.

(4)- إبراهيم عبد العزيز الدحيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار الكتاب للنشر، عمان، ط1، 2001، ص 202.

(5)- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012، ص 63.

(6)- محمود الجوهري، طرق البحث الاجتماعي، دار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة، د ط، 2008، ص 145.

العمل وظروفه والعلاقات السائدة في المؤسسة، كذلك تطرقنا إلى أمور تتعلق بالعلاقات العامة، وكذلك طرحنا عليهم أسئلة شفهية من أجل إمدادنا بالمعلومات حول الموضوع قيد الدراسة.

### 3- الإستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في البحث الاجتماعي من أجل جمع البيانات اللازمة للبحث فهي تعبر عن « نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. » (1)

وهي وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، لأنها أقل تكلفة وأقل إجهادا، بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها إحصائيا، كما تعني الاستمارة أنها « عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث ويُنْتَظَر من هؤلاء المبحوثين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة. » (2)

وللإشارة فإن « نجاح الاستمارة وقدرتها على الوصول إلى البيانات التي تخدم الباحث تتوقف على مدى التزام الباحث بجملة من القواعد المنهجية وذلك بغرض اكتساب المصداقية العلمية وتكون نتائجه أكثر قابلية للتعميم وفق طرق وقواعد منهجية. » (3)

وقسمت أسئلة الاستمارة إلى 04 محاور تضمنت مجموعة من العبارات موزعة كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية: ويضم 07 عبارات محددة من 01 إلى 07.

المحور الثاني: ديناميكية الجماعة: ويضم 11 عبارة محددة من 08 إلى 18.

المحور الثالث: السيولة المعلوماتية: ويضم 09 عبارات محددة من 19 إلى 27.

(1) - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 182.

(2) - سعيد سبعون وحفصة جدرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012، ص 156.

(3) - عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010، ص 147.



المحور الرابع: الرضا الوظيفي: ويضم 16 عبارة محددة من 28 إلى 43.

وحتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسة الاجتماعية ذات فائدة ينبغي التأكد من سلامة وصحة شرطها السيكمترية (الصدق والثبات) وعليه قمنا بعرض الاستمارة على اثنين من الأساتذة المحكمين للتأكد من مدى صدق عبارات الاستبيان والملحق رقم (3) يبين اسماء الأساتذة المحكمين.

وبعد التحكيم تم حساب صدق الاستمارة بتطبيق معادلة لوشي لصدق المحتوى:

- معادلة لوشي:

$$\frac{N_1 - N_2}{N}$$

$N_1$ : عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (يقيس).

$N_2$ : عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (لا يقيس).

$N$ : العدد الكلي للبنود.

وعندما قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها من البنود وبقيمة مجموع صدق البنود الاجمالي والمساوي لـ 43 على عددها المقدر بـ 43 تحصلنا على قيمة صدق مساوية لـ 01، و على اعتبار أن القيمة أكبر من 0.60 أمكننا القول أن الاستبيان صادق 100% فيما أعد لقياسه.

جدول رقم (9): رأي المحكمين حول بنود الاستبيان وقيم صدقها.

| قيمة الصدق | رأي المحكمين |      | رقم البند  | قيمة الصدق | رأي المحكمين |      | رقم البند |
|------------|--------------|------|------------|------------|--------------|------|-----------|
|            | لا يقيس      | يقيس |            |            | لا يقيس      | يقيس |           |
| 1          | 0            | 2    | 25         | 1          | 0            | 2    | 8         |
| 1          | 0            | 2    | 26         | 1          | 0            | 2    | 9         |
| 1          | 0            | 2    | 27         | 1          | 0            | 2    | 10        |
| 1          | 0            | 2    | 28         | 1          | 0            | 2    | 11        |
| 1          | 0            | 2    | 29         | 1          | 0            | 2    | 12        |
| 1          | 0            | 2    | 30         | 1          | 0            | 2    | 13        |
| 1          | 0            | 2    | 31         | 1          | 0            | 2    | 14        |
| 1          | 0            | 2    | 32         | 1          | 0            | 2    | 15        |
| 1          | 0            | 2    | 33         | 1          | 0            | 2    | 16        |
| 1          | 0            | 2    | 34         | 1          | 0            | 2    | 17        |
| 1          | 0            | 2    | 35         | 1          | 0            | 2    | 18        |
| 1          | 0            | 2    | 36         | 1          | 0            | 2    | 19        |
| 1          | 0            | 2    | 37         | 1          | 0            | 2    | 20        |
| 1          | 0            | 2    | 38         | 1          | 0            | 2    | 21        |
| 1          | 0            | 2    | 39         | 1          | 0            | 2    | 22        |
| 1          | 0            | 2    | 40         | 1          | 0            | 2    | 23        |
| -          | -            | -    | -          | 1          | 0            | 2    | 24        |
| 36         |              |      | عدد البنود |            |              |      |           |
| 36         |              |      | مج. ص. م   |            |              |      |           |

### 4- السجلات والوثائق:

تعد السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات، كما ان لها أهمية بالغة، فهي توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت وتقدم له معلومات موثقة حول موضوع الدراسة، وقد تضمنت الوثائق والسجلات منحت لنا أثناء قيامنا بالزيارات الميدانية ما يلي:

- بيانات حول الجانب التاريخي للمؤسسة محل الدراسة.
- بيانات متعلقة بالعدد الاجمالي لمجتمع الدراسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### سادسا: أساليب التحليل

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات التي يقومون بها على نوعين من أساليب التحليل للمعطيات، هما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، والباحث يلتزم بالدمج بين هذين النوعين، وهذا لكون التحليل الكمي يقتصر على الأرقام والتكرارات في التعبير عن الظاهرة أو الواقع، لكن هذا النوع يبقى قاصرا إذا لم يتم تدعيمه بالتحليل الكيفي وخاصة في الدراسات الاجتماعية.

#### - الأسلوب الكمي:

وتم من خلاله التعبير عن المعطيات المتحصل عليها في أرقام من خلال الاستبيان أي تكميم الأجوبة، وقد تم الاعتماد على الأسلوب الاحصائي لحساب النسب المئوية.

#### - الأسلوب الكيفي:

حيث تم اعتماد الأسلوب الكيفي للدراسة في سرد الجانب النظري وفي تفسير وتحليل البيانات وذلك من خلال السلوكات والأقوال التي حدثت في ميدان الدراسة أثناء جمع البيانات.

### خلاصة الفصل:

بعد قيامنا بهذا الفصل قمنا بتحديد مجالات الدراسة كما قمنا باختيار الطريقة المنهجية المناسبة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة والمنهج الملائم، إضافة إلى الأدوات والتقنيات العلمية المستخدمة، كما تمكنا أيضا من تحديد الأساليب الخاصة بتحليل البيانات، وعليه يمكن القول أن هذا الفصل قاعدة نعتمد عليها في فصلنا القادم والخاص بعرض وتحليل البيانات وتفسيرها وكذا استخلاص نتائجها.

# الفصل السادس

## عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خامساً: توصيات الدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة النتائج إنطلاقاً من عرض وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية، ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، ثم إبراز علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، ثم إستخلاص النتائج العامة للدراسة، وفي الأخير تقديم جملة من الاقتراحات لعلها تفيد القائمين على هذا المجال.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

بعد عملية جمع البيانات وكذا التعرف على خصائص مجتمع الدراسة، ننتقل في هذا الفصل إلى تفرغ وتحليل بيانات فرضيات الدراسة في شكل جداول بسيطة تتضمن تكرارات ونسب مئوية، وذلك من أجل حساب مختلف العمليات الإحصائية التي من شأنها تسهيل عملية تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

### المحور الثاني: ديناميكية الجماعة.

الجدول رقم (10): يوضح الفرص المتاحة للعامل لمقابلة مشرفه المباشر.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 77.78%         | 35        | موافق                |
| 17.78%         | 8         | حيادي                |
| 4.44%          | 2         | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

تشير المعطيات الرقمية للجدول أعلاه بأن 35 فرد بنسبة 77.78% موافقون، فيما يخص مدى الفرص المتاحة لهم لمقابلة مشرفهم المباشر وهذا ما يفسر بأن خطوط الإتصال المباشر مفتوحة بين العامل ورئيسه المباشر، وهذا من شأنه أن يعزز روح الثقة والتواصل داخل المؤسسة مما يكفل حصول العامل على معلومات دقيقة وواضحة خالية من التحريف والتشويه حول كيفية إنجاز الأعمال، مما يساهم في رفع معنوياته ويعزز روح الانتماء بداخله، مما يجعله يقدم أفضل ما لديه من أجل إتمام الأعمال وتحقيق الأهداف، أما 08 عمال أي ما نسبته 17.78% فقد إلتزموا الحياد حيال هذا الأمر وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع الذين وافقوا على الطرح، في حين قدرت نسبة الذين عارضوا بـ 4.44% أي ما يعادل 02 عمال وهي نسبة ضعيفة جداً، ويمكن تفسير هذه النسبة الضعيفة بكون المشرف له إلتزامات أخرى أو لكون الأعمال الموكلة لهؤلاء المبحوثين هي أعمال سهلة لا تتطلب مقابلة المشرف للإستعلام والإستفسار، أو بوجود إضطراب في العلاقة بين بعض العمال والمشرفين.

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (11): يوضح إمكانية مساعدة العامل للآخرين لإنهاء العمل الجماعي المطلوب بعد إنهاء عمله الخاص.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| %73.34         | 33        | موافق                |
| %22.22         | 10        | حيادي                |
| %4.44          | 2         | غير موافق            |
| %100           | 45        | المجموع              |

تبين الشواهد الكمية أعلاه في الجدول أن 33 مبحوث من إجمالي العينة أجابوا بالموافقة على فكرة مساعدة الزملاء لإنهاء العمل الجماعي المطلوب بعد إنهاء العمل الخاص بما يقابل نسبة %73.34 وعليه بما أن أعضاء الجماعة لديهم وحدة الهدف والغاية المشتركة فهذا يرفع من مستويات التعاون بينهم الأمر الذي يحفز العامل ويدفعه لمساعدة الآخرين في إنهاء المهام، وذلك لأنه يشعر بنوع من المسؤولية تجاه عمله، وهذا ما يصب في مصلحة الجماعة بتحقيق روح معنوية عالية والتي تسمح لهم بالإبداع والتجديد والتطوير في المؤسسة من جهة وتحقيق لأهداف المؤسسة من جهة أخرى، في حين أن 10 عمال أبدوا تحفظهم تجاه الفكرة وذلك ما يعادل نسبة %22.22، أما فئة العمال التي أبدت عدم الموافقة فهي تتكون من عاملين بنسبة %4.44 ما يفسر تفضيلهم أداء مهامهم فقط دون تقديم المساعدة.

الجدول رقم (12): يوضح العمل كمجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| %80            | 36        | موافق                |
| %6.67          | 3         | حيادي                |
| %13.33         | 6         | غير موافق            |
| %100           | 45        | المجموع              |

من خلال معطيات الجدول المبينة أعلاه والمتعلقة بالعمل كمجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة نلاحظ أن 36 مبحوث من إجمالي العينة والمقدرة نسبتهم بـ %80 أجابوا بالموافقة وهذه نسبة



## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

كبيرة جدا مقارنة بالنسب الأخرى، وعليه يمكن القول أن أعضاء الجماعة راضون على إعتبار أن أهداف الجماعة تمثل أهدافهم الشخصية باعتبارهم شاركوا في وضع هاته الأهداف مما يساهم في زيادة تماسكهم وتعاونهم ما ينعكس عليهم الإيجاب برفع الروح المعنوية لهم ودافعيتهم نحو العمل.

في حين أن 6 من المبحوثين لم يوافقوا على هذه الفكرة والمقدرة نسبتهم بـ 13.33%، وهذا ما يفسر أن هذه الفئة تعمل على إنعزال عن الجماعة بحثا عن تحقيق أهدافها ومطامحها الشخصية فقط دون الأخذ بعين الإعتبار المشاركة مع الجماعة وتحقيق الأهداف الجماعية.

أما فئة الذين أعربوا عن حيادهم فقدر عددهم بـ 3 عمال وقدرت نسبتهم بـ 6.67%.

**الجدول رقم (13): يوضح مدى تقبل الاقتراحات والنصائح من الزملاء.**

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 82.22%         | 37        | موافق                |
| 17.78%         | 8         | حيادي                |
| 0%             | 0         | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

تشير معطيات الجدول أعلاه المتعلق بتقبل الإقتراحات والنصائح من الزملاء أن 37 مبحوث أجابوا بالموافقة ما يعادل نسبة 82.22% وهي تمثل النسبة الأكبر مقارنة بالأخرى، وعليه فإن هذا التقبل من الزملاء يتعلق بتلك العلاقة الجيدة والوطيدة بين الزملاء والتي يسودها جو من الثقة والاحترام والتقدير المتبادل ومشاعر التضامن والوحدة والمساعدة، وهذا يعتبر كمؤشر على التماسك والترابط بين أعضاء الجماعة، أي أن الإتصال غير الرسمي ناجح داخل المؤسسة وهذا ما يعود على الجماعة بروح معنوية عالية تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة وتحقيق أفضل النتائج.

في حين نجد أن عدد المبحوثين الذين أجابوا بالحياد قد بلغ عددهم 8 عمال أي ما يعادل نسبة 17.88%.

**الجدول رقم (14): يوضح مشاركة الزملاء في البحث عن المشكلات التي تواجههم.**

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 62.22%         | 28        | موافق                |
| 28.89%         | 13        | حيادي                |
| 8.89%          | 4         | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

تبين الشواهد الكمية لمعطيات الجدول أعلاه والمتعلقة بمشاركة الزملاء في البحث عن المشكلات التي تواجههم أن أكثر من نصف الباحثين أبدوا موافقتهم على هذه الفكرة والبالغ عددهم 28 أي ما نسبته 62.22%، وهذا ما يعكس قوة الإتصال غير الرسمي في المؤسسة وارتفاع روح الجماعة ما دام العامل يقدم الدعم لزملائه في العمل، وهذا دليل على التفاعل الجيد والمستمر فيما يخص مجال العمل وحتى في العلاقات غير الرسمية الخارجة عن العمل، وهذا راجع إلى القيمة الأخلاقية التي يتمتع بها كل عامل تجاه غيره إنطلاقاً من تقديم المساعدة ومد يد العون، الأمر الذي يؤدي إلى تماسك العلاقات وارتفاع روح التعاون بين أعضاء الفريق في مكان العمل والذي يصب في مصلحة العامل والمؤسسة على حد سواء.

لتأتي نسبة 28.89% وهي تمثل عدد العمال الذين أبدوا تحفظهم عن الأمر والبالغ عددهم 13، أما فيما يخص الذين عارضوا ولم يوافقوا على الفكرة فقد عددهم بـ 4 عمال ما يقابل نسبة 8.89% وهذا راجع إلى تفضيل العامل عدم التدخل في شؤون الغير والانعزال عن الجماعة والإهتمام بمهامه ومسئوليته و مشكلاته الخاصة وهذا ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (15): يوضح محاولة العامل تكوين علاقات جيدة مع زملائه في العمل.

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 86.67%         | 39        | موافق                |
| 13.33%         | 6         | حيادي                |
| 0%             | 0         | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

إنطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 39 مبحوث من العدد الاجمالي للعينة أجابوا بالموافقة على فكرة محاولة تكوينهم علاقات جيدة مع زملائهم في العمل، وهنا يمكن القول أن هذه النسبة العالية مقارنة مع الأخرى تعكس لنا أهمية الإتصالات الغير رسمية التي تجري داخل المؤسسة ودورها في تحقيق أهدافها، والتي تتكون نتيجة رغبة العمال في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية عن طريق تكوين علاقات شخصية وصدقات في مجال العمل أو خارجه والذي يعتبر لهم كمتنفس من ضغوط العمل، الأمر الذي يزيد من تحفيزهم لبذل جهود إضافية لأداء مهامهم مع إبداء رغبة في المبادرة والتطوير والإبداع لما يتميزون به من روح معنوية وراحة نفسية عالية.

أما الفئة المتبقية والمتكونة من 6 عمال والمقدرة نسبتهم بـ 13.33% قد أبدت حيادها بخصوص الأمر، في حين لم نسجل أية حالة لعدم الموافقة تجاه الفكرة.

**الجدول رقم (16): يوضح إستعمال العاملين للغة واحدة خلال الحديث في العمل.**

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 75.56%         | 34        | موافق                |
| 20%            | 9         | حيادي                |
| 4.44%          | 2         | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 34 مبحوثاً أي ما يعادل نسبة 75.56% وافقوا على فكرة أنهم يستعملون لغة واحدة أثناء حديثهم سواء في أوقات العمل أو في أوقات الراحة، سواء كان ذلك فيما بينهم أو مع الإدارة وهي النسبة الأعلى بين النسب الأخرى، وهذا ما يعكس لنا بالدرجة الأولى

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

إعتماد المؤسسة على اللغة العربية كلغة أولى، وهذا ما يخدم العمال كونها تمثل اللغة الأم لهم وعليه يمكنهم ذلك من الفهم الجيد لمهامهم والمعلومات المتبادلة بين جميع المستويات في المؤسسة ومنه إنجاز المهام المطلوبة بسهولة وتحقيق أفضل النتائج.

إلا أنه هناك 9 عمال أعربوا عن حيادهم تجاه هذه الفكرة ما يقابل نسبة 20%، أما عدد العمال الذين أجابوا بعدم الموافقة فقد قدر بـ 2 عمال بنسبة 4.44% وذلك راجع حسب تصريحهم إلى أن المسؤولين في الإدارة ورغم إعتماد اللغة العربية كلغة أولى في المؤسسة إلا أنهم يستعملون اللغة الفرنسية عند التحدث مع العمال بحكم تكوينهم أو الخلفية الثقافية والاجتماعية لهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضعف المستوى التعليمي لهذه الفئة والذي يحول دون الفهم الجيد للأوامر والتعليمات وهذا ما خلق تدمر وإحباط لهم.

الجدول رقم (17): يوضح مشاركة العامل لأعضاء الجماعة في عملية التخطيط للعمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 66.66%         | 30        | موافق                |
| 15.56%         | 7         | حيادي                |
| 17.78%         | 8         | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه أن 30 عامل والذين قدرت نسبتهم بـ 66.66% وافقوا على أنهم يشاركون أعضاء الجماعة في عملية التخطيط للعمل، وهذا ما يجعل هذه الفئة تشعر بنوع من المسؤولية تجاه العمل والجماعة والمؤسسة ككل ويدفعها نحو بذل مجهود أكبر من أجل تحقيق أهدافها وإشباع حاجاتها إنطلاقاً من مشاركة أعضاء الفريق في التخطيط وهذا دليل على تماسك الجماعة وترابطها وهذا ما يخلق روح معنوية عالية وإيجابية في العمل.

في حين نجد أن 8 عمال والذين قدرت نسبتهم بـ 17.78% قد عارضوا أو لم يوافقوا على ذلك وهذا يرجع إلى كون هذه الفئة تنظر لعملية التخطيط مع الجماعة ما هو إلا تعطيل للعمل والنجاح

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الفردى، كما يرونه أيضا عبئاً وتحمل لمسؤولية أخرى خارج المسؤوليات الموكلة لهم، أي أنه ارتباط لا جدوى منه، أما نسبة العاملين الذين أبدوا تحفظهم اتجاه ذلك قد بلغت 15.56% والبالغ عددهم 7 عمال.

الجدول رقم (18): يوضح وجود الثقة المتبادلة بين العامل وزملائه في العمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 66.67%         | 30        | موافق                |
| 11.11%         | 5         | حيادي                |
| 22.22%         | 10        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

تفيد البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن 30 عامل بنسبة 66.67% وافقوا على فكرة وجود الثقة المتبادلة بينهم وبين الزملاء في العمل، وهذا ما يعكس وجود تلك النظرة الإيجابية نحو الزملاء على إختلاف أقسامهم الإدارية، وهذا ما يدل على وجود تفاعل مستمر وجيد بين العاملين في المؤسسة، وكذلك دليل واضح على تماسك الجماعة وهو ما يخلق نوع من الراحة النفسية نحو الجماعة والمؤسسة ككل.

في حين لم يوافق 10 عمال وهو ما يعادل 22.22% على فكرة وجود الثقة المتبادلة بين العامل وزملائه وهذا راجع إلى أن هذه الفئة غالبا ما تعاني من بعض التوترات وسوء التفاهم مع بعض العمال لإعتبرات شخصية أو متعلقة بالعمل وهذا بالأمر الطبيعي أن لا يكون تفاهم وانسجام بين العمال في أي مؤسسة كانت، الأمر الذي يخلق لهم نوع من التذمر والاحباط والذي ينعكس عليهم بالسلب أثناء تأدية المهام، ويحول أحيانا دون تحقيق الأهداف.

أما فيما يخص 5 عمال والبالغ نسبتهم 11.11% فقد فضلوا تحفظهم تجاه هذه الفكرة.

الجدول رقم (19): يوضح إمكانية وجود تنافس أخلاقي بين العامل وزملائه في العمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة |
|----------------|-----------|--------|
|----------------|-----------|--------|

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

|    |        | الإحتمالات |
|----|--------|------------|
| 29 | %64.45 | موافق      |
| 10 | %22.22 | حيادي      |
| 6  | %13.33 | غير موافق  |
| 45 | %100   | المجموع    |

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 29 مبحوثاً من إجمالي عينة البحث والمقدرة نسبتهم بـ 64.45% موافقين على فكرة وجود تنافس أخلاقي بينهم وبين الزملاء في العمل، وهذا ما يعكس لنا وجود عمال متنافسين داخل المؤسسة وهذه الفئة يميزها الطموح والثقافة المهنية العالية وعليه سيكون هذا التنافس إيجابياً شريفاً ونزيهياً بمعنى كل عامل يسعى إلى أن يكون هو الأفضل بين الزملاء لكن في إطار أخلاقي، الأمر الذي يتيح للمؤسسة جمع الطاقات والكفاءات بشكل تكاملي نتيجة لهذا التنافس الأخلاقي، الأمر الذي يصب في مصلحتها بشكل عام ومصلحة العامل بشكل خاص، في حين نجد أن عدد العمال الذين إلتزموا الحياد بخصوص الفكرة قد بلغ عددهم 10 أي ما يعادل نسبة 22.22%.

تليها نسبة العمال الذين لم يوافقوا على الفكرة حيث قدر عددهم بـ 6 مبحوثين وهو ما يعادل 13.33%، وهذا يرجع إلى أن هذه الفئة لديها تلك النظرة السلبية للتنافس، أي أنها مشتتة للفريق وليست جامعة لهم خاصة إذا كانت من أجل السلطة والنفوذ الأمر الذي يؤدي إلى الصراع ويقود المؤسسة للهلاك.

الجدول رقم (20): يوضح توفر الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 46.67%         | 21        | موافق                |
| 31.11%         | 14        | حيادي                |
| 22.22%         | 10        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

إنطلاقاً من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 21 مبحوثاً من إجمالي عينة البحث أي ما يعادل نسبة 46.67% قد وافقوا على فكرة توفر الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، هذه النسبة تفسر لنا أن إدارة المؤسسة تمنح هامشاً من الحرية والفرص في طرح الآراء المتعلقة بالعمل بخصوص إنجاز المهام والأنشطة الروتينية من باب التفاعل اليومي وذلك مؤشر على نوع من الثقة والديموقراطية التي تمنحها الإدارة للعمال بخصوص إتخاذ القرارات الخاصة بمجال العمل، الأمر الذي يخلق لهم روح معنوية عالية وإقبال على العمل وتحقيق أفضل النتائج.

في حين نجد أن 14 مبحوثاً أي ما نسبته 31.11% محايدون على هذه الفكرة.

وأخيراً يتضح لنا أن 10 مبحوثين أي ما يعكس نسبة 22.22% فهم معارضون، هذه الفئة من العمال لديهم نظرة سلبية للإدارة وذلك لأنها تتفرد بعملية إتخاذ القرارات ولا تمنح لهم الفرصة في المشاركة، فيرون أن ذلك نتيجة نمط القيادة السائد بالمؤسسة أو لحساسية وأهمية تلك القرارات والتي تحتاج إلى كفاءة عالية وخبرة جيدة في التسيير، وحسب بعض التصريحات للعمال فإن هذا راجع في الأصل إلى إقتناعهم الشخصي بعدم المشاركة أو لأنهم لم يجربوا المشاركة أصلاً.

المحور الثالث: السيولة المعلوماتية.

الجدول رقم (21): يوضح عمل الإدارة على إيصال قرارات العمل لعمالها في الوقت المناسب.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة     |
|----------------|-----------|------------|
|                |           | الإحتمالات |
| %62.23         | 28        | موافق      |
| %11.12         | 05        | حيادي      |
| %26.66         | 12        | غير موافق  |
| %100           | 45        | المجموع    |

إنطلاقاً من الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول أن 28 مبحوث من إجمالي عينة البحث أي ما يعادل نسبة 62.23% أبدوا موافقتهم على فكرة أن الإدارة تعمل على إيصال قرارات العمل لعمالها في الوقت المناسب وهو ما يفسر لنا تلك النظرة الإيجابية للعمال نحو سياسة المؤسسة في التسيير والإتصال بعمالها، ما يشير أيضاً إلى التحكم الجيد في إدارة المعلومات والإتصال الذي من شأنه أن يسهل عملية نقل وتبادل المعلومات والقرارات بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة و ما يسهل كذلك أداء المهام وإنجازها في الوقت المحدد لها وتحقيق أفضل النتائج وتحقيق نوعاً من الرضا لدى العمال.

في حين نجد أن ما نسبته 26.66% من المبحوثين والبالغ عددهم 12 قد أجابوا بعدم الموافقة تجاه هذه الفكرة، وهذا ما يفسر وجود قنوات إتصال ضعيفة بين هذه الفئة والإدارة، ودليل أيضاً على أن علاقة هذه الفئة وإحتكاكها بأصحاب القرار خاصة ضعيفة تكاد تنعدم أصلاً حسب ما أفادنا به العمال في الميدان، الأمر الذي يعسر من وصول قرارات العمل لهذه الفئة في الوقت المناسب ومنه التعطيل أحيانا في أداء المهام، الأمر الذي يجعل هذه الفئة تشعر بنوع من الإحباط والتذمر وانخفاض الروح المعنوية والدافعية نحو العمل، الأمر الذي ينعكس بالسلبية عليها وعلى المؤسسة، لتبقى الفئة الأخيرة وهي التي أعربت عن حيادها تجاه هذه الفكرة والبالغ عددها 5 عمال ما يقابل نسبة 11.12%.

الجدول رقم (22): يوضح توفر المؤسسة على شبكة أنترنت تساعد على الوصول إلى المعلومات التي يريدها العامل.



## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| %13.33         | 06        | موافق                |
| %24.45         | 11        | حيادي                |
| %62.22         | 28        | غير موافق            |
| %100           | 45        | المجموع              |

من خلال البيانات الواردة في الجدول (20) والذي يوضح ما إذا كانت المؤسسة تتوفر على شبكة أنترنت تساعد العامل في الوصول إلى المعلومات التي يريدها، يتبين أن أغلب العمال والذين بلغ عددهم 28 فرد أي ما نسبته %62.22 غير موافقون على هذا الطرح وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية-بابور- والتي لا تتطلب التكنولوجيا والتقنيات الحديثة التي يمكن تفعيلها إلا من خلال توفير شبكة الأنترنت، فالعامل يحصل على المعلومات التي يريدها بأساليب تقليدية مثل مقابلة مشرفه المباشر أو من خلال الإعلانات واللوائح والتقارير التي تقدمها له الإدارة، أو من خلال إحتكاكه بالزملاء في العمل وتبادل أطراف الحديث، في حين نجد أن 11 عامل أي ما نسبته %24.45 إلتزموا الحياد حيال هذا الأمر، أما بالنسبة للعمال الذين وافقوا على هذا الطرح فقد بلغ عددهم 06 أي ما يعادل نسبة %13.33 وهي نسبة ضعيفة ويرجع هذا الأمر إلى كون هذه الفئة تتمثل في الإطارات وعمال التحكم حيث كان عددهم ضئيل مقارنة مع الفئات الأخرى، والتي تعتمد على الحاسوب في إنجاز الأعمال الإدارية.

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (23): يوضح إتماد المؤسسة على اللوائح التنظيمية من أجل إعلام عمالها بسياسات العمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 64.45%         | 29        | موافق                |
| 13.33%         | 06        | حيادي                |
| 22.22%         | 10        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه أن 29 عامل والذين قدرت نسبتهم بـ 64.45% وافقوا على أن المؤسسة تعتمد على اللوائح التنظيمية من أجل إعلام عمالها بسياسات العمل ومعنى هذا أن المؤسسة تعتمد على الإجراءات الرسمية في إتصالها مع العمال من أجل تعريفهم بالنظام الداخلي للمؤسسة، والقوانين والسياسات المعمول بها، والعمل على تأكيد المعلومات المتداولة بين الأفراد والتقليل من الشائعات والمعلومات الخاطئة من خلال إطلاعهم على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة، في حين سجلنا 10 عمال أي ما نسبته 22.22% غير موافقون على أن المؤسسة تعتمد اللوائح التنظيمية وهو الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى أن هذه الشريحة من المبحوثين يتم الإتصال بها بطرق وأساليب أخرى مثل المقابلات المباشرة والاجتماعات، أما بالنسبة لـ 06 مبحوثين فقد إتزموا الحياد حول هذه الفكرة بنسبة قدرت بـ 13.33%.

الجدول رقم (24): يوضح توفر المؤسسة على الوسائل التي تمكن العامل من الوصول إلى المعلومات التي يريدونها في الوقت المناسب.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 44.45%         | 20        | موافق                |
| 20%            | 09        | حيادي                |
| 35.55%         | 16        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

إنطلاقاً من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتوفر المؤسسة على الوسائل التي تمكن العامل من الوصول إلى المعلومات التي يريدها في الوقت المناسب، نلاحظ أن 20 مبحوث من إجمالي عدد العينة قد أجابوا بالموافقة، ما يقابل نسبة 44.45%، وهذا ما يعكس لنا حرص الإدارة على توفير مثل هذه الوسائل حتى يسهل للعامل الحصول على المعلومات اللازمة من أجل تأدية وإنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المناسب، وهذا ما يخلق دافعية للعمل ويرفع من الروح المعنوية والراحة النفسية للعامل لكونه لم يواجه صعوبة في الحصول على المعلومات وتبادلها مع زملاء العمل، وهذا ما يصب في مصلحته من جهة ومصلحة المؤسسة من جهة أخرى.

في حين نجد أن الذين أجابوا بعدم الموافقة قد بلغ عددهم 16 مبحوث، ما يعادل نسبة 35.55%، وذلك ما يفسر لنا عدم وجود الوسائل أصلاً في مكان العمل، ربما لأن طبيعة العمل لا تتطلب ذلك أو وجودها دون فائدة في مكان العمل كونها معطلة أو غير صالحة أصلاً ولا تفي بالغرض المطلوب، الأمر الذي يثير في نفسية العامل نوع من النفور والاحباط نحو العمل.

وي الأخير نجد فئة 9 عمال والتي قدرت نسبتهم بـ 20% قد أجابوا بالحياد تجاه هذه الفكرة.

الجدول رقم (25): يوضح عقد المؤسسة للإجتماعات الدورية لإطلاع العمال بالبرامج المستحدثة في العمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 44.4%          | 20        | موافق                |
| 26.67%         | 12        | حيادي                |
| 28.89%         | 13        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 20 مبحوث من إجمالي عدد العينة أجابوا بالموافقة على أن إدارة المؤسسة تعقد إجتماعات دورية لإطلاع العمال على البرامج المستخدمة في العمل وهذا ما يعكس لنا أهمية هذه الإجتماعات لكونها تسهل أداء العمال لمهامهم وبالتالي تقليل المشاكل التي قد تحدث جراء عدم فهم الأمور وإستيعابها جيداً وتنفيذها بالشكل الجيد، كما أن هذه الأخيرة (الإجتماعات الدورية) تعتبر

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

قناة إتصال رسمية تبحث من خلالها المؤسسة عن المستجدات المتعلقة بالحياة التنظيمية وبالتالي خلق جو إيجابي داخل المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج.

في حين نجد أن العمال الذين لم يوافقوا على هذه الفكرة قد بلغ عددهم 13 عامل ما يقابل نسبة 28.89%، وهذا يفسر لنا أن هطه الفئة لا يتم إعلامها بانعقاد الإجتماعات أي أنها مهمشة في المؤسسة وحتى وإن شاركت فهي لا تستفيد منها أصلا، الأمر الذي يخلق لهم نوع من الاحباط والنفور والتذمر منها وعدم الإعتماد عليها في مجال العمل.

أما النسبة التي أجابت بالحياد فقدرت بـ 26.67% وبالبلغ عددهم 12 عامل.

الجدول رقم (26): يوضح إعتماد المؤسسة على الإرشادات الأمنية من أجل إعلام عمالها بمخاطر العمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 53.34%         | 24        | موافق                |
| 13.33%         | 6         | حيادي                |
| 33.33%         | 15        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن 24 مبحوثا أي ما يعادل نسبة 53.34% أجابوا بالموافقة على فكرة أن المؤسسة تعتمد على الإرشادات الأمنية من أجل إعلام عمالها بمخاطر العمل، وهذا ما يعكس تلك النظرة الإيجابية للعمال إتجاه إدارتهم نتيجة حرصها على توفير مقومات الأمن والسلامة إنطلاقا من توفير بيئة عمل صحية وآمنة، وهذا الأمر يعتبر من العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين وتساعدهم أيضا على أداء العمل براحة وأمان.

في حين نجد أن 15 مبحوثا ما يعادل نسبة 33.33% أجابوا بعدم الموافقة على هذه الفكرة أي ما يوضح لنا تلك النظرة السلبية للعمال إتجاه الإدارة فيما يخص توفير شروط ومقومات الأمن والسلامة المهنية المتمثلة في الإرشادات الأمنية من أجل إعلام العمال بالمخاطر في العمل وتقاديا لها ووقاية منها

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

وهذا ما يخفض من روحهم المعنوية ويجعلهم محبطين ومتذمرون نتيجة هذا الإهمال والتماطل من المسؤولين، الأمر الذي يعود على المؤسسة بالسلبية في آخر المطاف.

أما الفئة الأخيرة من العينة والتي قدرت بـ 6 عمال بنسبة قدرها 13.33% فقد أجابت بالحياد وأبدت تحفظها إتجاه هذه الفكرة.

الجدول رقم (27): يوضح إعتقاد إدارة المؤسسة على لوحة الإعلانات لتأكيد صحة المعلومات المتداولة بين العمال.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 53.33%         | 24        | موافق                |
| 22.22%         | 10        | حيادي                |
| 24.45%         | 11        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

إنطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه والمتعلقة باعتماد إدارة المؤسسة على لوحة الإعلانات لتأكيد صحة المعلومات المتداولة بين العمال أن ما نسبته 53.33% قد وافقوا على هذه الفكرة والبالغ عددهم 24 مبحوث وهذا ما يعكس إعتقاد الإدارة على الإتصال الرسمي النازل كوسيلة لإيصال المعلومات ونفي الشائعات المتداولة من خلال الإعلانات وذلك لميزة سرعتها في إيصال القرارات والإجراءات والمعلومات اللازمة للعمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لمضمونها، أي فهم ما تريده الإدارة منهم وطريقة تأدية مهامهم مما يحقق الفرص من إتصال الإدارة بعمالها، في حين أبدى 11 عامل عدم الموافقة على هذه الفكرة بنسبة قدرها 24.25% وذلك راجع إلى إستغنائهم عنها أو لتحصلهم على معلومات الإعلانات من الزملاء كما لا يبالون بصحتها أو خطأها.

أما الفئة الأخيرة فقد أبدت حيادها حيال الأمر والبالغ عددها 10 عمال ما يعادل نسبة 22.22%.

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (28): يوضح إعتداد المؤسسة على التقارير من أجل تقديم التوصيات الخاصة بالعمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة     |
|----------------|-----------|------------|
|                |           | الإحتمالات |
| %55.56         | 25        | موافق      |
| %20            | 9         | حيادي      |
| %24.44         | 11        | غير موافق  |
| %100           | 45        | المجموع    |

إنطلاقاً من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 25 عامل أي ما يعادل %55.56 موافقون على أن إدارة المؤسسة تعتمد على التقارير من أجل تقديم التوصيات الخاصة بالعمل وهذا يعني أن من سياسات المؤسسة إعتداد الإجراءات الرسمية للمنظمة للعمل من خلال رفع تقارير دورية تحتوي إما على إحصائيات وبيانات قد تكون شهرية أو سنوية، وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج، وهذا من شأنه أن يحفز العامل ويجعله حريصاً على إتمام عمله في الفترة الزمنية المحددة، حتى لا يتعرض للانتقادات أو الخصم من راتبه الشهري، وغالباً ما تحمل التقارير أحكاماً ظالمة طبقاً لمعلومات كاذبة نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معنويات العامل، في حين نجد 11 عامل أي ما نسبته %24.44 غير موافقون على أن المؤسسة تعتمد على التقارير وهذا راجع إما إلى أن الرئيس لا يقدم هذه التقارير للعمال، ويوجههم وفق المعلومات الواردة في التقرير من خلال إعلامهم شفويًا عن محتوى التقرير بأن هناك تقدم في العمل وإعلامهم بضرورة زيادة وتيرة العمل أكثر، أما بالنسبة للعمال الذين التزموا إحياد حيال هذا الطرح فقد بلغ عددهم 9 عمال أي ما نسبته %20 وهي نسبة قريبة مقارنة مع نسبة المبحوثين غير الموافقين على هذا الطرح.

الجدول رقم (29): يوضح اعتماد العمال على صندوق الشكاوي لطرح انشغالاتهم في العمل

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة     |
|----------------|-----------|------------|
|                |           | الإحتمالات |
| %28.89         | 13        | موافق      |
| %13.33         | 6         | حيادي      |
| %57.78         | 26        | غير موافق  |
| %100           | 45        | المجموع    |

من المعطيات الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 26 مبحوث من إجمالي عينة الدراسة والبالغة نسبتهم %57.78 غير موافقون على أنهم يعتمدون على صندوق الشكاوي لطرح إنشغالاتهم في العمل وهذا ما يمكن تفسيره بقلة المشاكل التي تعترض العمال داخل مكان العمل، وأن تنفيذ الأعمال داخل فريق العمل يتم في أغلب الأحيان بالصورة المطلوبة، كما أنه لا توجد أخطاء كبيرة في فهم الأوامر الصادرة عن الجهة المسؤولة حول الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، لهذا نجد العمال لا يلجؤون كثيرا إلى صندوق الشكاوي للتعبير عن مشاكلهم، وهذا من شأنه أن يشعرهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، فالعامل الذي يشعر بالغبين والظلم في مكان العمل لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب مما يؤثر سلبا على السير العام للمؤسسة، في حين نجد 13 عامل أي ما نسبته %28.89 قد وافقوا هذه الفكرة ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى أنه يوجد مواجهة العامل لبعض المشاكل مع زملائه في العمل، مما يدفع به إلى رفع شكوى عن طريق الوسيلة المخصصة لذلك، أما بالنسبة للأفراد الذي فضلوا الحياد حيال هذا الطرح فقد قدر عددهم بـ 6 عمال أي ما نسبته %13.33.

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (30): يوضح إطلاع العامل على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| %48.89         | 22        | موافق                |
| %20            | 09        | حيادي                |
| %31.11         | 14        | غير موافق            |
| %100           | 45        | المجموع              |

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 22 مبحوثاً من إجمالي العينة والمقدرة نسبتهم بـ %48.89 موافقين على فكرة إطلاعهم على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة، وهذا ما يمكن تفسيره بوجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعمال وأنه من ثقافة المؤسسة أنها تشعر عمالها بأهميتهم وترى بضرورة إعلامهم وإطلاعهم بكل جديد، في حين نجد 14 عامل أي ما نسبته %31.11 غير موافقين حيال هذا الطرح، وهذا ما يعني أن المؤسسة ترى بأن هناك بعض العمال لا يمكن إطلاعهم بصفة كلية عن مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة وهذا ما يفسر بأن المؤسسة لا تثق ببعض عمالها، أما بالنسبة للعمال الذين قد أبدوا تحفظهم حيال هذه الفكرة فقد كان عددهم 09 عامل بنسبة %20.

الجدول رقم (31): يوضح إعطاء العامل صورة إيجابية عن المؤسسة التي يعمل بها.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| %80            | 36        | موافق                |
| %11.11         | 5         | حيادي                |
| %8.89          | 4         | غير موافق            |
| %100           | 45        | المجموع              |

تشير معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بمحاولة إعطائهم صورة إيجابية عن المؤسسة التي يعملون بها أن 36 مبحوث من العدد الإجمالي للعينة أجابوا بالموافقة على هذه الفكرة والتي تقدر نسبتهم بـ %80، وهي نسبة عالية جداً وهذا ما يعكس لنا تلك العلاقة الحسنة والنظرة الإيجابية لها من طرف هذه



## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الفئة، وذلك لما توفره لهم من إمتيازات داخلها و المتمثلة في الأمان الوظيفي والمساواة، والعدالة في الأجور ومنح العلاوات وكذلك نفس الشيء في تطبيق القوانين والإجراءات والسياسات وغيرها، الأمر الذي يعطيهم الشعور بالإحترام والتقدير والذي يجعلهم مقبلين على عملهم وإعتبره مصدر سعادتهم، وهذا ما يخلق لهم إستقرار وظيفي يجعلهم يعطون صورة إيجابية عنها من أجل تحسين سمعتها في المجتمع المحيط.

أما الفئة التي أبدت حيادها اتجاه الفكرة فقد كان عددهم 5 بنسبة 11.11%، أما الفئة التي لم توافق على ذلك فقد قدر عددها بـ 4 عمال ما يقابل نسبة 8.89%.

الجدول رقم (32): يوضح شعور العامل بالراحة النفسية خلال تواجده وسط جماعة العمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 53.33%         | 24        | موافق                |
| 22.22%         | 10        | حيادي                |
| 24.44%         | 11        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 24 عامل أي ما يعادل نسبة 53.33% وافقوا على شعورهم بالراحة النفسية خلال تواجدهم وسط جماعة العمل، أي أن أفراد جماعة العمل يحبذون العمل بصفة جماعية على العمل بصفة فردية، نتيجة لما يحققه ذلك لهم من إرتياح وطمأنينة وهو دليل على تماسكهم وترابطهم الوثيق.

أما 11 مبحوثا أي ما يقارب نسبة 24.44% فهم غير موافقين على فكرة شعورهم بالراحة النفسية خلال تواجدهم وسط جماعة العمل، هذه الفئة عكس الأخرى فهي تشعر بالتذمر والإحباط ما يجعلهم في حالة من عدم الرضا نتيجة التواجد وسط الجماعة أو العمل معها، على عكس العمل بصفة فردية وهذا ناتج عن طبعهم الإنعزالي إضافة إلى وقوعهم أحيانا في صراعات مع بعض العمال في المؤسسة وحتى خارجها، وهو ما ينعكس سلبا عليهم.

وأخيرا نجد 10 عمال أي بنسبة 22.22% محايدون تجاه هذا الطرح.

الجدول رقم (33): يوضح مدى تقبل العامل لأوامر رئيسه ومحاولة تطبيقها.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة     |
|----------------|-----------|------------|
|                |           | الإحتمالات |
| %95.56         | 43        | موافق      |
| %2.22          | 1         | حيادي      |
| %2.22          | 1         | غير موافق  |
| %100           | 45        | المجموع    |

إنطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 43 عامل أي ما يعادل نسبته 95.56%، وافقوا على فكرة تقبل أوامر رئيسهم ومحاولة تطبيقها، وعليه فمن خلال آراء العمال أثناء زيارتنا الإستطلاعية للميدان أقر البعض أن تطبيقهم لأوامر الرئيس يكون من أجل ضمان السير الحسن للمهام والأنشطة والحفاظ على إستمرارية العملية الإنتاجية للمؤسسة، أما البعض الآخر فقد أبدى رأيه بأنه يطبق الأوامر إكراهاً ومجبوراً على ذلك طبقاً للقوانين المعمول به والتي تكون مكلفة أحياناً عند مخالفتها وعليه يمكن القول أن هذا الفوج يطبق تجنباً للحساب والعقاب.

في حين نجد أن نسبة الذين أعربوا عن حيادهم تساوي نسبة الذين لم يوافقوا على الفكرة بنسبة 2.22% لكل منهما والبالغ عددهم 1 عامل فقط، وذلك يرجع إلى عدم مبالاة العامل بأوامر رئيسه إما كرهاً ورفضاً لهذه السياسة كونه يحب العمل بحرية أو يحبذ توجيهه عن طريق التعليمات الإدارية وغيرها هذا من جهة، ومن جهة أخرى بسبب علاقة الزمالة والمحابة بينه وبين رئيسه في العمل لذلك فهو لا يكثر لأوامره ويؤدي عمله كما يريد.

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (34): يوضح مدى رغبة العامل في ترك المؤسسة التي يعمل بها إذا ما أتيحت له الفرصة لذلك.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| %71.11         | 32        | موافق                |
| %15.56         | 7         | حيادي                |
| %13.33         | 6         | غير موافق            |
| %100           | 45        | المجموع              |

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 32 مبحوثا من إجمالي عينة البحث والمقدرة نسبتهم بـ %71.11، موافقين على رغبتهم في ترك المؤسسة التي يعملون بها إذا ما أتيحت لهم فرصة لذلك وهذا دليل واضح على أن هذه الفئة غير راضية تماما على ما تقدمه المؤسسة لهم ما يدفعهم عن البحث عن مزايا أفضل وبأجور أكثر عما يتقاضونه في مؤسسة أخرى، وأحيانا يكون نتيجة لعوامل معنوية كنعوية العلاقات مع الإدارة والزملاء ونمط الإشراف المطبق وسياسات الإدارة في تطبيق الإجراءات والعدالة في توزيع المهام، إلا أنه ليس دوما لسبب مادي وإنما لأسباب معنوية أخرى، وبالتالي تحقيق طموح وظيفي أفضل في مؤسسات أخرى.

أما فيما يخص العمال الذين تحفظوا عن هذه الفكرة فقد كانت نسبتهم %15.56 والذي كان عددهم 7 عمال.

أما بالنسبة للعمال الغير موافقين على فكرة ترك المؤسسة في حالة ما أتيحت لهم الفرصة لذلك، فقد قدر عددهم بـ 6 عمال أي بنسبة %13.33، وهذا راجع إلى إرتياحهم في مناصبهم وكذلك نجد أن هذه الفئة تريد الحفاظ على المركز الوظيفي والمكتسبات التي حققوها طوال الأعوام التي يشغلونها والتي تمنح لهم إمتيازات تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية و ذلك ما يجعلهم مرتاحين نفسيا ذوو روح معنوية عالية تجاه المؤسسة العاملين بها.

الجدول رقم (35): يوضح مدى مساعدة التعليمات الإدارية على تحقيق أفضل النتائج في العمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة     |
|----------------|-----------|------------|
|                |           | الإحتمالات |
| %68.89         | 31        | موافق      |
| %17.78         | 8         | حيادي      |
| %16.33         | 6         | غير موافق  |
| %100           | 45        | المجموع    |

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه أن 31 عامل والذين قدرت نسبتهم بـ %68.89 وافقوا على أن التعليمات الإدارية تساعدهم على تحقيق أفضل النتائج في العمل، وهذا يشير إلى أهمية الإتصال الرسمي النازل في المؤسسة والحرص عليه من طرف الإدارة بإصدارها مختلف التعليمات الإدارية، وذلك من أجل التوضيح بخصوص معايير إنجاز المهام المطلوبة، وكيفية دراسة الملفات والقضايا المختلفة خاصة عندما يتم استحداث مهام جديدة وتوسيع في الوظائف مثلا، كذلك تساعدهم على الإنجاز بالدقة المطلوبة دون عناء ما يخلق لهم راحة نفسية وتحقيق نتائج أفضل.

في حين نجد أن 8 عمال أبدوا تحفظهم إتجاه ذلك والذين قدرت نسبتهم بـ %17.78 والبالغ عددهم 8 عمال.

من جهة أخرى نجد أن 6 عمال غير موافقين على فكرة أن التعليمات الإدارية تساعدهم في تحقيق أفضل النتائج في العمل والتي تقدر نسبتهم بـ %16.33، وذلك يفسر وقوعهم في ضبابية التعليمات لعدم فهم المضمون أو اللغة أو لأنهم لا يعتمدون عليها أصلا نتيجة لطبيعة العمل في المؤسسة الذي يتميز بالروتين اليومي ومنه فلا جدوى من التعليمات الإدارية.

الجدول رقم (36): يوضح توافق الإرشادات المقدمة للعامل ومحتوى العمل الذي يقوم به.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة     |
|----------------|-----------|------------|
|                |           | الإحتمالات |
| %55.56         | 25        | موافق      |
| %24.44         | 11        | حيادي      |
| %20            | 9         | غير موافق  |
| %100           | 45        | المجموع    |

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 25 عامل أي ما يعادل نسبة 55.56% وافقوا على فكرة أن الإرشادات المقدمة للعامل متوافقة مع محتوى العمل الذي يقوم به، مما يعني إهتمام المؤسسة بطبيعة العمل وطريقة الأداء من خلال تزويد عمالها بخبرات تزيد من كفاءتهم في العمل وتمكنهم من التحكم أكثر فيه، وهذا من شأنه أن يقلل من الصعوبات التي قد يواجهها العمال داخل مكان العمل ويساعدهم على إنجاز المهام بأقل جهد ووقت، مما يعزز ثقتهم أكثر بالإرشادات الإدارية ويجعلهم يشعرون بالراحة النفسية حيال وضعهم في المؤسسة.

ومن زاوية أخرى نجد أن 11 مبحوث أي ما نسبته 24.44% قد أبدوا تحفظهم حيال هذه الفكرة، أما بالنسبة للعمال الذين لم يوافقوا فقد كانت نسبتهم 20% أي ما يعادل 09 عمال، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى أن هذه الفئة من العمال لها الخبرة الكافية في العمل، فالمؤسسة تهتم بتقديم النصائح والتوجيهات للعمال الموظفين حديثاً، وهذا ما أطلعنا عليه أحد العمال الذين لهم أقدمية في العمل عند مقابلتنا له، أي أن المؤسسة تكلفه أحيانا بتوجيه العمال وإعطائهم إرشادات حول طبيعة وكيفية إنجاز العمل.

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (37): يوضح تواصل العامل مع زملائه في العمل حتى بعد الخروج من المؤسسة.

| النسبة المؤدية | التكرارات | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| %73.33         | 33        | موافق                |
| %15.56         | 7         | حيادي                |
| %11.11         | 5         | غير موافق            |
| %100           | 45        | المجموع              |

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن 33 مبحوث أي ما يعادل نسبته %73.33 وافقوا على فكرة أنهم يتواصلون مع الزملاء في العمل حتى بعد الخروج من المؤسسة، وهذا ما يفسر لنا أن الإتصالات التي تتم بين الزملاء في العمل بكل أنواعها تعمل على توسيع اللقاءات خارج محيط العمل، وهذا ما يدل على أنه هناك علاقات إجتماعية قوية فيما بينهم يميزها الإحترام المتبادل والارتياح النفسي وحسن المعشر والإحساس بالانتماء، الأمر الذي يرفع من الروح المعنوية لديهم ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية الخاصة على حد سواء.

ومن جهة أخرى نجد أن 5 عمال والذين قدرت نسبتهم بـ %11.11 أنهم لم يوافقوا على هذه الفكرة، وهذا ما يعكس لنا أن هذه الفئة لديها إنشغالات أخرى لا تتيح لها التواصل مع الزملاء، كذلك يفسر لنا أن العلاقة مع الزملاء يسودها نوع من النفور الأمر الذي يمنعهم من التواصل فيما بينهم وهذا ما يخلق نوع من الإحباط وانخفاض في الروح المعنوية والتي تنعكس على المؤسسة بالسلب في آخر المطاف.

في حين نجد أن 7 عمال أي ما يعادل نسبته %15.56 أعربوا عن حيادهم تجاه هاته الفكرة الخاصة بالتواصل مع الزملاء في العمل حتى بعد الخروج من المؤسسة.

الجدول رقم (38): يوضح افتخار العامل بعضويته في المؤسسة التي ينتمي إليها.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة     |
|----------------|-----------|------------|
|                |           | الإحتمالات |
| %68.89         | 31        | موافق      |
| %24.44         | 11        | حيادي      |
| %6.67          | 3         | غير موافق  |
| %100           | 45        | المجموع    |

تبين الشواهد الكمية لمخرجات الجدول رقم (36) والمتعلق بفكرة إفتخار العامل بعضويته في المؤسسة التي ينتمي إليها، أن 31 مبحوثاً وافقوا على هذه الفكرة بنسبة قدرت %68.69، وهذا ما يفسر لنا إعتزازهم الكبير بالمؤسسة وأنهم يفضلون العمل فيها لأنها تحترم موظفيها وتقدرهم وتعمل على رفع كفاءة ومستوى أدائهم وتزودهم بالخبرات الفنية المتطورة، كما تحافظ عليهم من خلال توفير أفضل مستويات السلامة والصحة المهنية، ما يدفعهم إلى الإفتخار بالإنتماء إليها، وهذا دليل على الرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية التي تتميز بها هذه الفئة.

في حين أن 11 مبحوثاً أبدوا تحفظهم حيال هذه الفكرة والتي قدرت نسبتهم بـ %24.44.

لنأتي في الأخير نسبة %6.67 للذين لم يوافقوا على فكرة الإفتخار بالعضوية للمؤسسة الذين ينتمون إليها، وهذا ما يعكس لنا النظرة السلبية التي تحملها هذه الفئة تجاه المؤسسة لأنها لا توفر لهم ما يحتاجونه منها ولا تحقق لهم الطموحات الشخصية التي يطمحون لها، ما يجعلهم غير فخورين وهذا ما يعكس نوع اللا رضا وانخفاض في الروح المعنوية لديهم.

الجدول رقم (39): يوضح شعور العامل بأنه حقق طموحاته الشخصية في العمل.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة     |
|----------------|-----------|------------|
|                |           | الإحتمالات |
| %24.44         | 11        | موافق      |
| %48.89         | 13        | حيادي      |
| %46.67         | 21        | غير موافق  |
| %100           | 45        | المجموع    |

إنطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 21 عاملاً أي ما نسبتهم 46.67% لم يوافقوا على أنهم يشعرون بأنهم حققوا طموحاتهم الشخصية في العمل، وهذا ما يمكن إرجاعه بالدرجة الأولى إلى طبيعة عقد العمل بالمؤسسة، فمن خلال البند رقم (4) نجدها تعتمد على التوظيف بعقود محددة المدة بنسبة كبيرة وذلك بـ 71.11% وعند مقابلتنا لبعض عمال التنفيذ إتضح لنا أن معظم العمال يرون بأن طموحاتهم الشخصية لا تتحقق إلا بحصولهم على منصب عمل دائم يحقق لهم الاستقرار المهني ويضمن لهم مستوى معيشي أفضل.

أما فيما يخص العاملين الذين أبدوا تحفظهم اتجاه هذه الفكرة فقد قدر عددهم بـ 13 أي ما يعادل نسبة 28.89%، في حين نجد 11 عامل أي ما نسبته 24.11% قد وافقوا على هذا الطرح وهذا ما يمكن إرجاعه إلى أن هذه الفئة هي التي تعمل بشكل دائم داخل المؤسسة، وأنها تحصل على أجر يضمن لها مستوى معيشي جيد، وبالرجوع إلى البند رقم (07) والمتعلق بالأجور نلاحظ أن أغلب العمال الذين يتقاضون أجر مرتفع نسبياً [ من 30000 إلى أقل من 50000 ] يعملون بشكل دائم داخل المؤسسة.



الجدول رقم (40): يوضح مواظبة العمل على حضوره إلى العمل باستمرار.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| %88.89         | 40        | موافق                |
| %11.11         | 5         | حيادي                |
| %0             | 0         | غير موافق            |
| %100           | 45        | المجموع              |

من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 40 مبحوث من إجمالي عدد العينة والذين نسبتهم %88.89 أجابوا بالموافقة على مواظبتهم الحضور إلى العمل باستمرار، وعليه فإن نسبة %88.89 نسبة عالية تعكس حرص العمال على الحضور في الوقت المحدد إنصياعا للقوانين المعمول بها لأوقات الدخول والخروج من جهة، ومن جهة أخرى يعود ذلك إلى طبيعة المؤسسة التي تحتاج العاملين جميعا في الوقت المحدد كون المؤسسة تمتاز بالعملية الإنتاجية المستمرة والتعامل مع زبائن كثر وهذا ما لاحظناه في الميدان خلال زيارتنا الإستطلاعية، ويعود ذلك أيضا إلى الإنضباط الشخصي للعمال في عملهم بغض النظر عن القوانين التي تفرض ذلك وهذا يعكس نوع من الرضا لديهم.

أما نسبة الإجابة بمحايد فقدت بـ %11.11 والبالغ عددهم 9 عمال، في حين أننا لم نسجل أي حالة عدم موافقة بخصوص هذا الطرح.

الجدول رقم (41): يشير إلى وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| %60            | 27        | موافق                |
| %22.22         | 10        | حيادي                |
| %17.78         | 8         | غير موافق            |
| %100           | 45        | المجموع              |

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والمتعلق بنظرة العاملين إلى وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة بأن غالبية العمال أجابوا بالموافقة على وضوح التعليمات الإدارية في العمل، والمقدر عددهم بـ 27 عامل أي ما نسبته 60% وذلك يفسر أن هذه الفئة تجدها على إطلاع دائم بما يطرأ من تغيرات على القوانين والإرشادات واللوائح وغيرها كما يرجع ذلك إلى علم العامل بحقوقه وواجباته، كما هو مهتم بما هو جديد في التعليمات والمستجدات الأمر الذي يجعله يفهم ما تقدمه الإدارة من تعليمات، وهذا دليل على فعالية الإتصال الرسمي النازل بين العمال والإدارة ما يمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل.

وفي حين أن 10 عمال أي ما يعادل نسبته 22.22% أعربوا عن حيادهم وتحفظهم تجاه هذه الفكرة، وفي الأخير نجد أن 8 عمال والذين قدرت نسبتهم بـ 17.78% أنهم لم يوافقوا على هذه النظرة نحو التعليمات الإدارية في العمل بأنها واضحة وذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى تماطل الإداريين والمسؤولين في إعداد هذه التعليمات خاصة من خلال إستعمال مفردات في النص صعبة الفهم، وأحيانا يكون غموض في المضمون نتيجة الأخطاء الكتابية والمطبعية، ويرتبط غالبا ذلك بالمستوى التعليمي الضعيف لهذه الفئة وهو ما يعيق فهمهم ومنه عرقلة أداء عملهم.

الجدول رقم (42): يوضح ثقة العامل في المعلومات التي يتبادلها العمال داخل المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 42.22%         | 19        | موافق                |
| 26.67%         | 12        | حيادي                |
| 31.11%         | 14        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

إنطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 19 عامل أي ما يعادل نسبتهم 42.22% أجابوا بالموافقة على فكرة ثقتهم في المعلومات التي يتبادلونها داخل المؤسسة، وهذا ما يعكس تماسك الجماعة والعلاقات الإيجابية السائدة بين أعضائها والقائمة على الثقة المتبادلة، الأمر الذي يقضي على الشك في المعلومات المتبادلة بينهم بحكم وحدة الهدف والغاية في المؤسسة التي يعملون فيها، الأمر الذي يخلق حالة من الإرتياح والطمأنينة داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للعاملين الغير موافقين على هذه الفكرة فقد قدرت بـ 31.11% والبالغ عددهم 14 مبحثاً، وهذا يشير إلى تلك العلاقة الناتجة عن عدم الثقة فيما بينهم ما يخلق تنافر وصراع وعدم الإرتياح، الأمر الذي يجعل من المعلومات المتبادلة فيها بينهم خاضعة للشك واللايقين منها، والتي تخلق لهم نوع من عدم الرضا من الحالة التي يعيشونها داخل المؤسسة .

أما بالنسبة للعاملين الذين كانوا محايدين تجاه هذه الفكرة فقد قدر عددهم 12 أي 36.67%.

الجدول رقم (43): يوضح أن العامل يحقق اكتفائه في الاطلاع على الوضع الذي يعيشه.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 44.45%         | 20        | موافق                |
| 33.33%         | 15        | حيادي                |
| 22.22%         | 10        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه والمتعلق بتحقيق العامل لإكتفائه في الاطلاع على الوضع الذي تعيشه المؤسسة يتبين أن أكبر نسبة من العمال والمقدرة بـ 44.45% والبالغ عددهم 20 قد وافقوا على هذه الفكرة، وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة على إتصال دائم بعمالها من خلال

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

إعطائهم التعليمات والإجراءات الخاصة بالعمل وهذا ما يمكنهم من الإطلاع والإحاطة بموقف وسلوك المؤسسة، بما يساعدهم في تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إلى تحقيقها وهذا ما ينمي عندهم الشعور بالإنتماء إلى التنظيم ورفع الروح المعنوية لهم بما يكفل تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.

في حين نجد 15 عامل ما نسبته 33.33% إلتزموا الحياد حيال هذه الفكرة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لم يوافقوا على هذه الفكرة فقد كان عددهم 10 عمال أي ما نسبته 22.22%، وهذا يعني أن هذه الفئة من العمال لا يهتمها الأمر وهذا ما أكده أحد عمال التنفيذ عند مقابلتنا له حيث أخبرنا أنه يركز فقط على إنجاز المهام الموكلة إليه وأن الأمور الأخرى الخارجة عن نطاق مسؤولياته لا تهمه.

الجدول رقم (44): يوضح إهتمام الإدارة بمطالب واحتياجات عمالها.

| النسبة المئوية | التكرارات | العينة<br>الإحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 26.67%         | 12        | موافق                |
| 28.89%         | 13        | حيادي                |
| 44.44%         | 20        | غير موافق            |
| 100%           | 45        | المجموع              |

من خلال القراءة الاحصائية لبيانات الجدول أعلاه والمتعلقة باهتمام الإدارة بتلبية مطالب واحتياجات عمالها أن أكبر نسبة من العمال والمقدرة بـ 44.44% والبالغ عددهم 20 عامل لم يوافقوا على هذه الفكرة أي أن المسؤولين في الإدارة لا يهتمون بمطالب واحتياجات العمال وذلك راجع إلى عدة أسباب فأحيانا تكون خارجة عن النطاق المعمول به، وأحيانا لا تكن الإداة قادرة على تلبية أو تلبية

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

طلبات مجموعة من العمال، بمعنى الطالبات تكون بصفة جماعية فيتعسر على الإدارة معالجتها، كما أن المعالجة والإهتمام لربما يكون مبني على علاقات الصداقة والزمالة والمحابة داخل المؤسسة.

من جهة أخرى نجد أن 13 عامل أبدوا تحفظهم تجاه الفكرة والذين قدرت نسبتهم بـ 28.89%.

أما الفئة الأخيرة والتي وافقت على هذه الفكرة فنسبتها قدرت بـ 26.67% وهذا ما يعكس لنا تلك العلاقة الطيبة بينهم وبين الإدارة، ما يدفع المسؤولين إلى الإهتمام و الإستماع إلى مطالبهم واحتياجاتهم وتلبيتها لهم لكسب ولائهم ورفع الروح المعنوية لهم وخلق الدافعية لهم نحو العمل وبذل جهود إضافية ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

#### 1- عرض نتائج البيانات الشخصية:

أفصحت لنا مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية لمجتمع البحث على النتائج

التالية:

- 73% من أفراد العينة ذكور.

- 84.89% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين [30 إلى أقل من 40 سنة].

- 42.22% من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي متوسط.

- 71.11% من أفراد العينة طبيعة عملهم بالمؤسسة مؤقت.

- 88.89% من أفراد العينة يمارسون عمل تنفيذي.

- 60% من أفراد العينة لهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات.

- 62.22% من أفراد العينة لهم أجر شهري محصور بين 20000 دج أقل من 30000 دج.

يمكن أن نحدد الخصائص العامة لعينة البحث فيما يلي:

- غالبية أفراد العينة ذكور.

- غالبية العمال بالمؤسسة هم من فئة الشباب.

- غالبية أفراد العينة لهم مستوى تعليمي متوسط.

- غالبية أفراد يعملون بعقود محددة المدة.

- غالبية العمال يمارسون عمل تنفيذي.

- غالبية العمل نقل سنوات عملهم بالمؤسسة عن 05 سنوات.

- غالبية العمال يتقاضون أجر شهري متوسط.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: التي مفادها أنه تؤدي ديناميكية إلى تحقيق رضا العاملين

داخل المؤسسة.

- نسبة 80% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنهم يحاولون إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة التي يعملون

بها، وهو ما يبين لنا أن العامل يحمل نظرة إيجابية تجاه مؤسسته وذلك لما توفره له من امتيازات وحوافز

مادية ومعنوية وغيرها، والتي ترفع من روحه المعنوية وتحقق له استقرار وظيفي تدفعه إلى تحسين سمعة

هذه الأخيرة

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

- نسبة 53.33% من أفراد العينة يشعرون بالراحة النفسية خلال تواجدهم وسط جماعة العمل، وهذا ما يفسر وجود علاقات جيدة ووطيدة يسودها الاحترام والتقدير المتبادل ومشاعر التضامن والوحدة بينهم الأمر الذي يخلق لهم شعور بالتماسك والترابط مما يآثر إيجابا على رضاهم وجعلهم في حالة من الإرتياح
- نسبة 95.56% من أفراد العينة الاجمالية للبحث يتقبلون أوامر رئيسهم ويعملون على تطبيقها، وهذا ما بين لنا وجود علاقات جيدة في العمل بين الرئيس ومرؤوسيه وكذلك وجود ذلك التكامل بين تعليمات وأوامر المسؤولين والذي يمكنهم من القيام بالعمل في جو تنظيمي مريح يشعرون بالسعادة والرضا.
- نسبة 73.33% من أفراد عينة البحث أفصحوا على أنهم يتواصلون مع زملائهم في العمل حتى بعد خروجهم من المؤسسة، وهذا ما يوضح لنا طيب العلاقة بين العمال في محيط العمل وهذا ما يفتح لهم الباب لتوسيع اللقاءات خارج محيط العمل وهي ذات طابع غير رسمي والتي تعتبر كمتنفس وتلبية لحاجة الانتماء لأفراد الجماعة مما يخلق لهم حالة من الإرتياح و الطمأنينة و الرضا.
- نسبة 68.89% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنهم يفتخرون بعضويتهم في المؤسسة وذلك لكونها تقدر مجهوداتهم المبذولة وتحثهم وترحب بأفكارهم واقتراحاتهم واستفساراتهم مما يشعرون بنوع من الارتياح والاستقرار المهني والذي ينعكس إيجابا على رضاهم.
- إن الفرضية الأولى والتي مفادها تؤدي ديناميكية الجماعة إلى تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة قد أثبتت صحتها، وذلك من خلال جملة النتائج المتوصل إليها والبيانات الموضحة في الجداول الاحصائية والمتحصل عليها انطلاقا من إجابات الباحثين على البنود التي تقيس رضاهم على إحدى مؤشرات الاتصال التنظيمي، وعند تحليلها تبين لنا أن الأغلبية الكبيرة من العمال راضون عن عملهم داخل المؤسسة.

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها أنه يمكن أن تساهم السيولة المعلوماتية في

تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة

- نسبة 48.89% من أفراد العينة مطلعون على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على الشفافية مع عمالها وتطلعهم على مختلف الأوضاع والمستجدات داخلها مما يشعروهم بأنهم جزء من المؤسسة وأنهم أعضاء مهمون وذوو قيمة، مما يساهم في رفع معنوياتهم للعمل أكثر وزيادة رضاهم عن وضعهم داخلها.

- نسبة 68.89% من أفراد العينة أقرروا بأن التعليمات الإدارية تساعدهم على تحقيق أفضل النتائج في العمل، وهذا ما يبين وضوح المعايير التي تعتمدها المؤسسة في إيصال المعلومة لعمالها حول كيفية إنجاز المهام المطلوبة وهذا من شأنه أن يساعد العامل على إتقان إنجاز المهام مما يشعره بالراحة والاستقرار الوظيفي.

- نسبة 55.56% من أفراد العينة أكدوا بأن هناك توافق بين الإرشادات المقدمة لهم وبين محتوى العمل الذي يقومون به وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تهتم بتوجيه عمالها ومدتهم بخبرات واستراتيجيات واضحة المعالم تساعدهم على فهم طبيعة الأعمال الموكلة إليهم دون التعرض لأي أخطاء عند تأديتهم لها مما يشعروهم بالراحة والاطمئنان ويعزز ثقتهم أكثر في مختلف الإرشادات الإدارية.

- نسبة 60% من أفراد عينة البحث وافقوا على أن هناك وضوح في التعليمات التي تصدر عن الإدارة وهذا ما يبين أن المؤسسة تراعي الفروق الثقافية بين العمال حيث تخاطب كل على قدر فهمه واستيعابه لهذا نجد العمال لا يواجهون صعوبة في فهم واستيعاب التعليمات الإدارية المتعلقة بالعمل وسياسة المؤسسة وهذا من شأنه أن يساهم في رفع معنوياتهم ويجعلهم راضون أكثر عن عملهم.



## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

- نسبة 42.22% من أفراد العينة لديهم ثقة في المعلومات المتبادلة بينهم داخل المؤسسة وهذا ما يشير إلى تماسك جماعة العمل، ووجود علاقات إيجابية بين العامل وزملائه كل هذا يؤثر على قلة الشائعات ووجود استقرار وظيفي داخل المؤسسة، هذا الجو السائد والذي يتميز بثقة عالية يحقق للعامل نوع من الراحة والانتماء والولاء لجماعة العمل والمؤسسة.

- نسبة 66.67% من أفراد عينة البحث أكدوا أن التوصيات المقدمة من طرف الإدارة تساعدهم على تنفيذ المهام، وهذا ما يبين أن العمال في جميع المستويات الإدارية لا يجدون صعوبة في فهم التوصيات والمقترحات المقدمة من طرف الإدارة فهي بهذا تراعي مستوى الفهم لدى العمال، وهذا ما يساعدهم على السرعة في تنفيذ المهام بأقل جهد ووقت مما يشعرون بالسعادة والارتياح النفسي في أماكن عملهم.

من خلال إجابات المبحوث على البنود التي تقيس رضاهم على إحدى مؤشرات الاتصال التنظيمي وتحليلها وتفسيرها، وتبين لنا أن أغلب العمال راضون عن عملهم ووضعهم داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، والتي مفادها: يمكن أن تساهم السيولة المعلوماتية في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة.

### 4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

للتأكد من صدق الفرضية العامة والتي مفادها: يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، كان لابد من تحليل وتفسير كل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة الموزعة على عينة من العمال في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية -بابور- وللحكم على صدق الفرضية العامة كان لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث تم إثبات صدق الفرضيتين وعليه تم الوصول إلى الحكم على أن الفرضية العامة محققة.

### ثالثًا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

إن هذا العنصر في المرحلة الأخيرة من البحث والخاص بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة يتطلب العودة إلى الفصل الأول والذي قمنا فيه بتناول عدد من الدراسات السابقة والمثابفة لموضوع دراستنا ومنه فقد تناولنا عدة دراسات، منها من تتشابه مع دراستنا في نفس المتغير التابع والمستقل ومنها من تتشابه معها في متغير واحد أو في أحد المؤشرات المتعلقة بمتغيري الموضوع حيث قمنا بتوضيح جوانب الاستفادة من هذه المادة الخام لموضوع بحثنا، إذ تستخدم هذه الدراسات في مناقشة ومقارنة نتائجها مع نتائج دراستنا الميدانية، كما تم الاعتماد عليها في بناء الإطار النظري والميداني لبحثنا هذا.

#### • دراسة كتفي عزوز:

لقد توصلت دراسة كتفي عزوز إلى أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وغيرها من النتائج المشابهة وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا والتي أثبتت فعلا أن هناك علاقة طردية تكاملية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، بمعنى أنه كلما زاد مستوى الاتصال التنظيمي ارتفع رضا العاملين داخل المؤسسة.

#### • دراسة زرطال لطيفة:

لقد توصلت دراسة زرطال لطيفة إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة الموظفين وهذا ما يعكس الاعتماد الكبير للمؤسسة العمومية الاستشفائية على توظيف وسائله (المشرف المباشر، الإعلانات)، وإجراءاته (التعليمات والأوامر) المختلفة بشكل فعال وصحيح يمكنها من الدفع بأداء موظفيها، كما أنه توجد كذلك علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي بنوعية الجهد المبذول حيث

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

أكد أفراد العينة على وجود علاقات غير رسمية تكونت نتيجة التفاهم والتعاون بين الزملاء والتي تنشأ بشكل تلقائي بجعلهم أكثر رغبة في الانضمام إلى مثل هذه الجماعات من أجل إشباع رغباتهم المختلفة والتي عجز التنظيم الرسمي على إشباعها، وهذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا هذه، إذ توصلنا إلى أن إدارة المؤسسة تعتمد على الإعلانات لتأكيد صحة المعلومات، وكذلك تعتمد على التقارير من أجل تقديم التوصيات الخاصة بالعمل، إضافة إلى اعتمادها على التعليمات الإدارية من أجل تحقيق أفضل النتائج وهذا ما يترجم لنا أن إدارة المؤسسة تعتمد على الاتصال النازل بشكل كبير في التعامل مع العمال بتوظيف جميع وسائله المختلفة هذا من جهة، ومن جهة ضمن النتائج نجد أن العمال متعاونون ويعملون كمجموعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة كما أنهم يحاولون تكوين علاقات جيدة مع الزملاء والتواصل بهم حتى خارج المؤسسة، وهذا يدل على وجود اتصالات غير رسمية بجانب الاتصالات الرسمية في المؤسسة من أجل تحقيق المصالح الشخصية للعمال وتلبية الحاجات النفسية والاجتماعية لهم.

### • دراسة منيغد أحمد:

توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى أن أغلب الأساتذة بالثانويات موضع الدراسة راضون عن عملهم، كما توصل كذلك إلى نتيجة مفادها أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين فعالية الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للأساتذة بالثانويات موضع الدراسة ما يتقاطع ويتوافق مع نتائج دراستنا والقاتلة بأن العمال راضون عن عملهم، كما أنه هناك علاقة ارتباطية أو بالأحرى علاقة طردية تكاملية بين كل من الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية - بابور - .

### • دراسة بوهنتالة فهيمة:

والتي كانت بعنوان "التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية المخصصة" ولقد توصلت هذه الأخيرة إلى مجموعة من النتائج منها أنه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، عدة جوانب منها نمط الاتصال باعتباره من العوامل المؤثرة في رضا العمال وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا التي أثبتت فعلا أن للاتصال التنظيمي باختلاف أنواعه علاقة بتحقيق رضا العمال داخل المؤسسة.

### • دراسة بوترة علي:

توصلت دراسة بوترة علي إلى أن علاقة الزملاء فيما بينهم تعرف تبادلا للمشاعر الطيبة مما يبين أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعشر بين الزملاء، والذي يوحى بنوع من التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل، كما أن اتصال المرؤوسين المباشر بزملائهم، فيما يخص الاستعداد لتبادل المعلومات حول العمل هما جيدان إلى الحد الذي يوطد العلاقات بينهم، كما أن هناك نوع من التعاون بين العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة - مع رؤسائهم في إنجاز المهام، وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا والمتمثلة في أن هناك تواصل بين الزملاء في إطاره الغير الرسمي حتى بعد تواجدهم خارج المؤسسة، كما أن أغلب العمال يحاولون تكوين علاقات جيدة مع زملائهم في العمل ويقدمون لهم يد العون لإنهاء العمل الجماعي المطلوب حتى بعد إنهاء الأعمال الموكلة إليهم.

### • دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان:

توصلت دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان إلى أن كل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن أغلب العمال في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية - بابور - يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي عن وضعهم داخل المؤسسة وهذا ما تؤثر له إجابات المبحوثين حيث أن أغلبهم يمثل لأوامر رئيسهم ويعمل على تطبيقها، وأنهم يشعرون بالراحة النفسية وخلال تواجدهم وسط جماعة العمل كما أنهم يفتخرون بعضويتهم في المؤسسة.

### رابعاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وفي محاولة لاختبار فرضيات الدراسة من أجل الكشف عن العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:

1- أكدت الدراسة أن العمال مطلعون على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة لكونها تحرص على توفير الوسائل التي تساعدهم في الحصول على المعلومات التي يريدونها في الوقت المناسب، وإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعلهم ملمون بمختلف الجوانب الرسمية والغير الرسمية فيها.

2- أكدت الدراسة على أن التعليمات الإدارية التي تقدمها المؤسسة للعمال تساعدهم على تحقيق أفضل النتائج في العمل.

3- أكدت الدراسة على أن هناك توافق بين الإرشادات المقدمة من طرف الإدارة ومحتوى العمل الذي يقوم به العامل وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بسلامة عمالها والعمل على توفير جو ملائم لهم.

4- أكدت الدراسة على أن هناك وضوح في التعليمات التي تصدر عن إدارة المؤسسة للعمال.

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

5- أكدت الدراسة على أن العمال يشعرون بالراحة النفسية خلال تواجدهم وسط جماعة العمل وهذا يقودنا إلى القول أن الانسجام والتفاهم هو السائد بين زملاء العمل في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية -بابور- مما يدل على تماسكهم مما نتج عنه رضاهم وارتياحهم.

6- أكدت الدراسة على أن العمال يتقبلون أوامر رئيسهم ويعملون على تطبيقها بدرجة كبيرة جداً.

7- أكدت الدراسة أن هناك تواصل في إطاره غير الرسمي بين الزملاء في العمل حتى بعد تواجدهم خارج المؤسسة وهذا يدل على طيب العلاقة واستقرارها بينهم داخل المؤسسة.

8- أكدت الدراسة على أن العمال يفتخرون بعضويتهم داخل المؤسسة ويكونون لها الولاء والانتماء وهذا دليل على أنهم راضون عنها كون هذه الأخيرة تهتم بهم.

### خامساً: اقتراحات الدراسة

- الاستمرار بتزويد العمال بمختلف السياسات والتعليمات المتعلقة بالعمل.
- تشجيع العمل بروح الفريق لأن هذا يوطد العلاقات بين العمال ويرفع من معنوياتهم بما يكفل تحقيق الأهداف.
- أن تعطي المؤسسة هامشاً لعمالها للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات واستشارتهم والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم لأن هذا يعزز انتمائهم وثقتهم فيها.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على مختلف وسائل الاتصال الحديثة لإيصال المعلومة لعمالها في الوقت المناسب.
- إتاحة الفرصة للعمال بمقابلة مشرفهم المباشر لطرح انشغالاتهم واحتياجاتهم لأن هذا يقلل من حدة الشكاوي والتظلمات داخل المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

## الفصل السادس..... عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

---

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من عرض بيانات الجانب الميداني للدراسة والمتمثلة في عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة، ومناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات المحددة سابقا وفي ضوء الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا مبرزين أهم نقاط الاختلاف والتشابه، وأخيرا قمنا باستخلاص النتائج العامة للدراسة وتقديم بعض التوصيات.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من عرض بيانات الجانب الميداني للدراسة والمتمثلة في عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة، ومناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات المحددة سابقا وفي ضوء الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا مبرزين أهم نقاط الاختلاف والتشابه، وأخيرا قمنا باستخلاص النتائج العامة للدراسة وتقديم بعض التوصيات.



الأختام

في الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي يجب على المؤسسات الإهتمام بها و العمل على تحقيقها بالإعتماد على مختلف الوسائل المتاحة المادية و المعنوية لما له من أثر كبير على تحقيق إستقرار و إلتزام الموارد البشرية التي لايمكن أن تعطي أفضل مآلديها إلا من خلال إشباع حاجاتها و رغباتها و تحقيق ذاتها.

فالرضا الوظيفي حالة نفسية يصعب التنبؤ بها لذا يجب على المؤسسات حتى تتمكن من الوصول بمواردها البشرية إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي أن تعمل على توفير العديد من العوامل و الممارسات العادلة داخلها، فتوفير مختلف الوسائل و المعلومات المتعلقة بالعمل و منح العاملين فرص لتقديم إقتراحاتهم و آرائهم بالإضافة إلى مشاركتهم في إتخاذ القرارات و كذلك فتح المجال لهم لتكوين علاقات مع الزملاء و العمل بروح الفريق يساهم في رفع معنوياتهم و تعزيز ثقتهم بالمؤسسة كما يساهم الوضوح في التعليمات و الإرشادات التي تصدر عن إدارة المؤسسة و توافقها مع محتوى العمل الذي يقوم به العامل في تحقيق الإستقرار الوظيفي و الشعور بالرضا و الإلتزام للمؤسسة .

وتناولت الدراسة في هذا السياق جملة من المداخل النظرية ذات الصلة بالموضوع والتي تبحث عن سبل تحقيق الرضا الوظيفي من خلال ممارسة السلطة بشكل متكافئ مع جميع الأفراد العاملين حيث نجد المدخل الكلاسيكي نادى بضرورة تقسيم العمل و التخصص فيه وكذلك تسلسل السلطة بشكل يسمح بسير العمل حسب ماهو مطلوب، كما يرى بضرورة تفعيل الإتصالات الرسمية مع العمال بعيدا عن العلاقات الغير رسمية لأن هذا يجعلهم على دراية تامة لما هو مطلوب منهم إنجازهم و ماهو خارج نطاق مسؤولياتهم و ماهو العائد المادي المتوقع من جراء القيام بالعمل و كل هذا من شأنه أن يساهم في وضوح التعليمات و سهولة إستيعابها مما يعزز ثقة العامل بالمؤسسة ويرفع من معنوياته مما يدفعه للعمل أكثر.

في حين نجد أن المدخل النيوكلاسيكي يدعو إلى الإهتمام بالعنصر البشري في إطار أولوية الجانب المعنوي على الجانب المادي، إذ أن الإهتمام بالعاملين و معاملتهم كأفراد لهم خصائصهم و مميزاتهم يساهم في دفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أكد على ضرورة منح العاملين فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات و توضيحها سواء المتعلقة بهم أو بعملهم و متطلباتهم ماينتج عنه شعورهم بالتقدير و الإحترام مما يعزز ثقتهم واستقرارهم بالمؤسسة .

أما النظريات الحديثة فقد ركزت إهتمامها على ضرورة تحقيق التوازن بين مدخلات الفرد و مخرجاته و حسن التعامل معهم و تقدير مجهوداتهم وضرورة إشراكهم في إتخاذ القرارات مع تشجيعهم و الرفع من روحهم المعنوية، كل هذا من شأنه أن يحقق الرضا للعمال و الرغبة في الإستقرار بالمؤسسة .

في ضوء هذا جاءت الدراسة الميدانية لمعالجة موضوع الدراسة إنطلاقا من إجابات المبحوثين التي تقيس رضاهم على إحدى مؤشرات الإتصال التنظيمي من حيث مدى حصول العامل على المعلومة التي يريدونها في الوقت المناسب و مدى توافقها مع محتوى العمل الذي يقوم به وهل تساهم التعليمات التي يتلقاها عن الإدارة في تحقيق أفضل النتائج في العمل وكذلك منح الفرصة للعمال لمقابلة مشرفهم المباشر وطرح أفكارهم وإنشغالاتهم والمشاركة في إتخاذ القرارات وأهمية كل هذا ومدى تأثيره على دافعية العاملين للعمل واستقرارهم و تحقيق رضاهم الوظيفي، وتبعاً للتحليلات الكمية و الكيفية التي استندت إليها الدراسة في تحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل استمارة كانت نتائج هذه الفرضيات محققة بنسب ايجابية وذلك نتيجة التحري الدقيق للحصول على المعلومات المناسبة لموضوع البحث، ومن هنا يتبين لنا ان هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي .

# قائمة المراجع

أ- المراجع:

- 1- أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 2- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 3- إعلام إعتاد محمد و حلمي إجلال إسماعيل، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر 2003.
- 4- بالربيع محمد، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية وهران، الجزائر 2009.
- 5- بشير العلق، تنظيم إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 6- بنوة علي، "العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 7- بوحفص عبد الكريم، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2017.
- 8- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق تحديد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط3، 2001.
- 9- ثابت عادل، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 10- جردادي سبعون سعيد وحفصة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 11- الجميلي خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997.

- 12- جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2009.
- 13- الجوهري محمود، طرق البحث الاجتماعي، دار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، د ط، 2008.
- 14- الجيلاني حمدان، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، ط1، 2008.
- 15- حامد خالد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012.
- 16- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 17- حريم حسين، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 18- الحسيني السيد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 19- الحلو محمد الوقائي، علم النفس التربوي نظرة معاصرة، مكتبة الأمل، غزة، 1999.
- 20- حمو محمد سلطان، الاتصالات الإدارية، دار الرواية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 21- الخزاعي حسين، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 22- الدحيلج إبراهيم عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، دار الكتاب للنشر، عمان، ط1، 2001.
- 23- دعيس محمد يسرى، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، 1999.
- 24- دليو فضيل، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جاعة منتوري، الجزائر، 2003.
- 25- دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 26- ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار المسيرة، ط1، 2011.

- 27- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 28- الزبيري إبراهيم، علم النفس الصناعي، دار الحكمة، بغداد، 1991.
- 29- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، 2001.
- 30- زهران حامد، الصحة النفسية والعلاج النفسي، دار عالم الكتب، القاهرة، ط3، 1983.
- 31- السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1996.
- 32- سعدون ثائر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان، ط1، 2016.
- 33- شحاتة ربيع محمد، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط1، 2015.
- 34- الشرقاوي علي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1.
- 35- الشماع خليل محمد ومحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، ط1، 2007.
- 36- الشمري سالم عواد، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2009.
- 37- الشنوناني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1999.
- 38- صبحي جابر العتيبي، تطور الفكر الإداري والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2002.

- 39- الصخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2008.
- 40- الضلاعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، ط2، 2005.
- 41- الطائي حميد و العلاق بشير، أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- 42- طلعت إبراهيم لطف، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007.
- 43- الطنوبي محمد عمر، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د ط، 2001.
- 44- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001.
- 45- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2005.
- 46- عبد الرزاق الرحاحلة زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
- 47- عبد العليم محمد بكري، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2007.
- 48- عبد الغني أشرف محمد، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2001.
- 49- عبيدات محمد إبراهيم، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4 2004.
- 50- العتيبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 51- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري والتنظيمي، دار زهران، عمان، 1999.



- 52- عسكر علي، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت 2005.
- 53- عسيوي عبد الرحمن، الكفاءات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1992.
- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 54- العطية ماجدة، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 55- عفيفي محمد صديق وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، ط10، 2003.
- 56- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 57- علوان قاسم نايف وإحميد نجوى رمضان، إدارة الوقت: مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 58- علي سعيد السيد، العملية الإدارية، دار الكتاب الجديد، القاهرة، 2007.
- 59- علي شمس الدين محمد وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري: مدخل نفسي واجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر، عمان، 2007.
- 60- علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية، دار المكتبة الوطنية، ليبيا، ط1، 2008.
- 61- عليان زكي مصطفى، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 62- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005.

- 63- عوض عباس محمود، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 64- عويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، 2002.
- 65- عياصرة علي والفاضل محمود العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 66- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 67- قادري ناجح رشيد، مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 68- قبرة إسماعيل وسلطنية بلقاسم، التنظيم الحديث للمؤسسة التطوير والمفهوم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2010.
- 69- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلطة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003.
- 70- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 71- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008.
- 72- كشك محمد بهجة، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1993.
- 73- كعباش رابح، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006.
- 74- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري، الجزء الثاني، الجزائر، 2006.
- 75- لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار هدى للنشر والتوزيع، عين مليلة.
- 76- ليتيم ناجي وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012.

- 77- ماجد محمد الفرا وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، الجامعة الإسلامية، ط1، 2002.
- 78- محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 79- محمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 80- محمود علاء الدين عبد الغاني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 81- مرسللي سيد عبد الحميد، العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية للطباعة والجمع الآلي، مصر ط1، 1986.
- 82- المشعان عويد سلطان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1994.
- 83- المشيخي أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، 2012.
- 84- مصباح عامر، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط2، 2010.
- 85- المصري زكريا، أسس الإدارة العامة: التنظيم الإداري (الإدارة) النشاط الإداري، دار الكتب القانونية مصر.
- 86- معنق همام، المنهجية الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1.
- 87- منصور هالة، الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الأزاريطة، الإسكندرية 2000.
- 88- النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 89- هاشم زكي محمود، التنظيم وطرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1994.
- 90- الهمامي عبد الله عامر، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط3 2003.

91- ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2011.

### ب- الرسائل والمذكرات:

- 1- أعراب حكيم، دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 2- أكسياس تريكينان، المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر الثانية، 2012.
- 3- أوسينية تغريد سليمان، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2008.
- 4- بحيص طارق موسى، مدى تأثير تطبيق قانون الخدمة المرئية على مستوى الرضا الوظيفي لقطاع المعلمين في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- 5- بخاري مريم سيف الدين، الرضا الوظيفي للمعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1988.
- 6- بلعيفة عبد العالي، التسيير الفعال وأثره على تماسك الجامعات العمالية، دراسة نظرية وميدانية بوحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته، مزلوق، سطيف، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2007.
- 7- بوخلف خديجة، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للاتباع، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.
- 8- بوهنتالة فهيمة، "التغير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 2009/2008.

- 9- توفيق علاء، شقيرة رشيد، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية، ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مقاطعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011.
- 10- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2010.
- 11- الحميضي عبد العزيز بن محمد، "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 12- الخلفي حنان بنت ناصر صالح، الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2011.
- 13- زرتال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير - المليية -، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2016.
- 14- سيدي صالح صبرينة، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون أدر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد - إنتاجي - خدماتي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2015/2016.
- 15- شايع بن عبد العزيز وبن محمد الحسيني، الرضا الوظيفي والتفكير الناقد لدى الأخصائيين الاجتماعيين والاجتماعيات بالمستشفيات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1995.
- 16- شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مدري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012.

- 17- شرشير صباح سليم، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية والعاملين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2000.
- 18- الشمري محمد وسمي، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، دمشق، 2013.
- 19- عسيلي نور الدين، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009.
- 20- عكاشة محمود فتحي، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
- 21- علوطي عاشور، الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 22- فلمبان إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2007.
- 23- قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2008.
- 24- كنفى عزوز، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
- 25- كنفى عزوز، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
- 26- مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

- 27- مسعد رأفت سمير، إدارة السلوك التنظيمي وتقديم الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الدراسات العليا، السودان، 2016.
- 28- مطر عصام محمد حمدان، التطور التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 29- منيعد أحمد، "فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية ببعض ثانويات مدينة جيجل"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر 2015/2014.
- 30- ناصرين حنان محمد أحمد، أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، 1991.
- 31- ونوعتي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الدائم لأساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
- 32- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006.

### ج- المجالات والمعاجم:

- 1- الإبراهيم عبد الرحمن حسن ومحمد جمال الدين عبد الحميد، محددات المناخ المدرسي الجيد بالمدرسة القطرية وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجية المدرسة، حولية كلية التربية، جامعة قطر، عدد 12، 1995.
- 2- بوعلي نور الدين، أثر قوة نمو الحاجة في العلاقة بين الوظيفة المثيرة للتحريات والرضا الوظيفي العام، دورية علمية متخصصة في الأبحاث التربوية والتنمية البشرية، الجزائر، عدد 5، 2008.
- 3- الشمري إنتظار أحمد جاسم و عبد الوهاب فادية لطفي ، مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو leader member exchange في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 5، 2017.

- 4- العايب رابح، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، عدد 22، ديسمبر، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 5- عبد الحميد خولة والطالباني محمد، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، عدد 3، 2013.
- 6- عبد الرحيم صالح، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 7- العبيدي بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، عدد 36، 2013.
- 8- فرح زكي، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، عدد 36، 2013.
- 9- كوسة بوجمعة، أنظمة تقييم الأداء كأداة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دورية أكاديمية، محكمة، الجزائر عدد 15، 2013.
- 10- محمد بشرى عباس، تأثير الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، عدد 81، 2015.
- 11- مصطفى عطا خالدية وباسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير، العراق عدد 5.
- 12- وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، عدد 19، 2009.



# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث بعنوان:

علاقة الاتصال التنظيمي بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية بالعوانة \_ جيجل \_

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص \* تنظيم وعمل \*

إشراف الأستاذ:

- كواهي الربيع

إعداد الطلبة:

- بوغافية يحيى

- عميروش مسعود

**ملاحظة:** نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة ، كما نتعهد الإلتزام بالسرية والأمانة بما يكفل عدم الكشف عن المعلومات المقدمة من طرفكم واستخدامها في أغراض علمية بحثية.

السنة الجامعية : 2017-2018

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:

- أقل من 20 سنة  
 - من 20 إلى أقل من 30 سنة  
 - من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 - من 40 إلى أقل من 50 سنة  
 - من 50 إلى أقل من 60 سنة  
 - 60 سنة ما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- طبيعة العمل بالمؤسسة:

دائم  مؤقت

5- نوع الوظيفة:

إطار  عون تحكم  عامل تنفيذ

6- الإقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات.  
 من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.  
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.  
 من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة  
 20 سنة فما فوق.

## 7- الاجر الشهري:

- أقل من 20000 دج
- من 20000 إلى أقل من 30000 دج
- من 30000 إلى أقل من 40000 دج
- 40000 دج فما فوق

## المحور الثاني: ديناميكية الجماعة

| غير موافق | حيادي | موافق | العبارات   |
|-----------|-------|-------|--|
|           |       |       | 1- تتاح لك الفرصة لمقابلة مشرفك في العمل.                      |
|           |       |       | 2- تساعد الآخرين لإنهاء العمل الجماعي المطلوب بعد إنهاء عملك.  |
|           |       |       | 3- تعملون كمجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.                   |
|           |       |       | 4- تتقبل الاقتراحات و النصائح من الزملاء.                      |
|           |       |       | 5- تشارك الزملاء في البحث عن المشكلات التي تواجههم.            |
|           |       |       | 6- تحاول تكوين علاقات جيدة مع زملائك في العمل.                 |
|           |       |       | 7- تستعملون لغة واحدة خلال حديثكم.                             |
|           |       |       | 8- تشارك أعضاء الجماعة التخطيط للعمل.                          |
|           |       |       | 9- توجد ثقة متبادلة بينك و بين زملائك في العمل.                |
|           |       |       | 10- هناك تنافس أخلاقي بينك و بين زملائك في العمل.              |
|           |       |       | 11- تتاح لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. |

## المحور الثالث: السيولة المعلوماتية.

| غير موافق | محايد | موافق | العبارات  |
|-----------|-------|-------|---|
|           |       |       | 12- تعمل الادارة على إيصال قرارات العمل لعمالها في الوقت المناسب.               |
|           |       |       | 13- توفر لدى مؤسستكم شبكة أنترنت تساعدك على الوصول إلى المعلومات التي تريدها.   |
|           |       |       | 14- تعتمد إدارتكم على اللوائح التنظيمية من أجل إعلامكم بسياسات العمل.           |
|           |       |       | 15- تتوفر لديك مختلف الوسائل للوصول إلى المعلومات التي تريدها في الوقت المناسب. |
|           |       |       | 16- تعقد مؤسستكم اجتماعات دورية للاطلاع على البرامج المستحدثة في العمل.         |
|           |       |       | 17- تعتمد إدارتكم على الإرشادات الأمنية من أجل إعلامكم بمخاطر العمل.            |
|           |       |       | 18- تستعمل الادارة لوحة الاعلانات لتأكيد صحة المعلومات المتداولة بين العمال.    |
|           |       |       | 19- تعتمد الادارة على التقارير من أجل تقديم التوصيات الخاصة بالعمل              |
|           |       |       | 20- تعتمد على صندوق الشكاوي لطرح انشغالاتك في العمل.                            |

## المحور الرابع: الرضا الوظيفي

| غير موافق | محايد | موافق | العبارات  |
|-----------|-------|-------|---|
|           |       |       | 21- أنت مطلع على مختلف الاوضاع التي تعيشها المؤسسة.                       |
|           |       |       | 22- تحاول إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة التي تعمل بها.                    |
|           |       |       | 23- تشعر بالراحة النفسية خلال تواجدك وسط جماعة العمل.                     |
|           |       |       | 24- تتقبل أوامر رئيسك و تعمل على تطبيقها.                                 |
|           |       |       | 25- لديك الرغبة في ترك المؤسسة التي تعمل بها إذا ما أتاحت لك الفرصة لذلك. |
|           |       |       | 26- تساعدك التعليمات الادارية على تحقيق أفضل النتائج في العمل.            |
|           |       |       | 27- هناك توافق بين الارشادات المقدمة لك وبين محتوى العمل الذي تقوم به.    |
|           |       |       | 28- تتواصل مع زملائك في العمل حتى بعد خروجك من المؤسسة                    |
|           |       |       | 29- تفتخر بعضويتك في المؤسسة التي تنتمي إليها.                            |
|           |       |       | 30- تشعر بأنك حققت طموحاتك الشخصية في العمل.                              |

| غير موافق | حيادي | موافق | العبارات   |
|-----------|-------|-------|--|
|           |       |       | 31- تواظب على حضورك للعمل باستمرار.                              |
|           |       |       | 32- هنالك وضوح في التعليمات التي تصدر عن الادارة.                |
|           |       |       | 33- أنت تثق في المعلومات التي يتبادلها العمال داخل مؤسستك.       |
|           |       |       | 34- ترى بأنك تحقق إكتفاء في إطلاعك على الوضع الذي تعيشه المؤسسة. |
|           |       |       | 35- تساعدك التوصيات المقدمة من طرف الإدارة على تنفيذ المهام.     |
|           |       |       | 36- تهتم إدارتكم بتلبية مطالبكم و إحتياجاتكم.                    |