

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف \* المسيلة \*

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

مذكرة

مكملة

لثيل

شهادة

# الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية ب : مؤسسة سونلغاز بالمسيلة

الليسانس

فرع : علم النفس

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

\* مغار عبد الوهاب

إعداد الطالبات :

✓ عز الدين بركاهم

✓ قاسم زينب

✓ طيباوي سعدية

السنة الجامعية : 2012 / 2013

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وإمام الملتين ومولانا محمد رسول رب العرش

العظيم وبعد :

فإنه لا يسعنا وقد من الله علينا ، وأقر فضله بأن أسبغ علينا بقيمتي الصبر والمثابرة ، ومكنتنا من إتمام هذا البحث ، الذي نسأل الله تعالى أن يجعله خالصا لوجهه الكريم علما ينتفع به عامة الطلبة ، إلا أننا نشقدم إلى الدكتور مغامر عبد الوهاب مشرفا على هذه المذكرة وكذا الدكتور علو طي عاشور الذين أفاضوا علينا من معين علمهما وخلقهما وتواصلهما الميسر المناح ، وإخلاصهما المرموق وأتاحا لنا فرص التعلم الدائم ، وقد أفاضوا علينا من مرفاد علمهما وخلقهما وتواصلهما ، نسأل الله أن يزيدهما بنواضعهما رفعة وخلقهما مكانة ، وبصبرهما درجات في الجنة ، وبصنائحهما مقعد صدق مقنن وأن يجعله في ميزان حسناتهما هما وكل أساتذتنا الكرام .

إنه السميع مجيب الدعاء

# إلى كل

إلى كل من جعل من بصيرته وأامله طريقاً لصنع الحياة

إلى كل من سار معنا بين أشواك وورود الحياة

إلى كل أساتذتنا الذين استحقوا منا كل تقدير وأرقى تحيات

إلى كل فرد من أهالينا وبلديتنا أسلمير

نرف لهم أحلى الأمنيات

بن كاهم عز الدين

1/ عنوان الدراسة : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة

2/ مشكلة الدراسة : هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال

مؤسسة سونلغاز بالمسيلة ؟

التساؤلات الفرعية :

\* هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

بالمسيلة ؟

\* هل توجد علاقة ارتباطية بين وضوح الرسالة والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

بالمسيلة ؟

3/ أهداف الدراسة :

- الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسات الجزائرية .

- إعطاء فكرة واضحة عن الاتصال التنظيمي وتسلط الضوء على النقاط الإيجابية التي يجب تعزيزها والنقاط السلبية التي يجب استبعادها .

- التعرف على الاتصال التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة .

- التعرف على الرضا الوظيفي مفهومه ، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه .

- التعرف على العراقيل التي تحد من تحقيق اتصال تنظيمي فعال .

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات والرضا الوظيفي لدى العمال .

4/ فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة  
الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز  
بالمسيلة .

- توجد علاقة ارتباطية بين وضوح الرسالة والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة .  
5/ إجراءات الدراسة الميدانية :

- المجال المكاني : شارع بن باديس المسيلة .

- المجال الزمني : 19 مارس 2013 إلى 05 ماي 2013 .

- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي .

- أدوات جمع البيانات : استمارة استبيان .

6/ الاستنتاجات :

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جدا بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة

- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال الكتابي والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة

- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين وضوح الرسالة والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة

\* ..... شكر وعرفان ☒

\* ..... ملخص الدراسة ☒

\* ..... فهرس المحتويات ☒

\* ..... فهرس الجداول ☒

\* ..... فهرس الأشكال ☒

\* ..... مقدمة أ - د ☒

\* ..... الإطار المفاهيمي ☒

1 \* الإشكالية ..... 6 - 8

2 \* فرضيات الدراسة ..... 8

3 \* أهمية الدراسة ..... 9

4 \* أسباب إختيار الدراسة ..... 9

5 \* أهداف الدراسة ..... 10

6 \* تحديد المفاهيم ..... 10 - 12

7 \* الدراسات السابقة ..... 12 - 17

### ❖ الجانب النظري

#### \* الفصل الأول : الاتصال التنظيمي

- تمهيد ..... 20

1 \* تعريف الاتصال ..... 21 - 22

2 \* شروط فعالية الاتصال ..... 22 - 23

3 \* أهمية الاتصال التنظيمي ..... 24 - 25

- \*4 أهداف الاتصال التنظيمي ..... 27 - 25
- \*5 وظائف الاتصال التنظيمي ..... 29 - 27
- \*6 عناصر عملية الاتصال ..... 32 - 29
- \*7 أنواع الاتصال التنظيمي ..... 39 - 32
- \*8 شبكات الاتصال التنظيمي ..... 43 - 39
- \*9 وسائل الاتصال التنظيمي ..... 49 - 43
- \*10 مهارات الاتصال التنظيمي ..... 52 - 49
- \*11 نظريات الاتصال التنظيمي ..... 58 - 52
- \*12 معوقات الاتصال التنظيمي ..... 61 - 58
- خلاصة ..... 62

\* الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

- تمهيد ..... 64
- \*1 تعريف الرضا الوظيفي ..... 66 - 65
- \*2 أهمية الرضا الوظيفي ..... 67 - 66
- \*3 طبيعة الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المجاورة له ..... 70 - 67
- \*4 أبعاد الرضا الوظيفي ..... 71 - 70
- \*5 العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي لدى العمال ..... 78 - 71
- \*6 مؤشرات الرضا الوظيفي ..... 80 - 78
- \*7 طرق قياس الرضا الوظيفي ..... 83 - 80
- \*8 أهداف مقاييس الرضا الوظيفي ..... 83

- 88 - 83 ..... نظريات الرضا الوظيفي \*9
- 89 - 88 ..... آثار الرضا الوظيفي \*10
- 90 ..... خلاصة -

❖ الجانب الميداني

\* الفصل الثالث : الإطار المنهجي

- 93..... تمهيد -
- 94 ..... \*1 الدراسة الاستطلاعية
- 95 - 94 ..... \*2 المنهج المستخدم
- 96 - 95 ..... \*3 مجتمع الدراسة
- 98 - 96 ..... \*4 خصائص العينة
- 101 - 98 ..... \*5 أدوات جمع البيانات
- 101 ..... \*6 أساليب تحليل البيانات

\* الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج

- 108 - 103 ..... \*1 عرض النتائج العامة
- 116 - 109 ..... \*2 تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- 117 ..... \*3 خلاصة
- 118 ..... \* اقتراحات وتوصيات
- 120 - 119 ..... خاتمة ☒
- 125 - 122 ..... قائمة المراجع ☒
- \* ..... ملاحق ☒

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 103    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن              | 01    |
| 104    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 02    |
| 105    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل | 03    |

| الصفحة | عنوان الأشكال                            | الرقم |
|--------|--|-------|
| 32     | عناصر الاتصال                            | 01    |
| 38     | أنواع الاتصالات العنقودية                | 02    |
| 41     | أنماط شبكات الاتصال الرسمية              | 03    |
| 42     | عناقيد العنب                             | 04    |
| 54     | مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية | 05    |
| 71     | عوامل الرضا عن العمل                     | 06    |

يلعب الاتصال دورا فعلا في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء ، ويشكل التطور الملحوظ في مجال الاتصالات على ضوء المستجدات المعاصرة من وسائل وأساليب هادفة ذات أثر بناء في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية بكفاءة وفاعلية كبيرة ، إذ أن الاتصالات الإدارية الجارية في المنظمات تعد ظاهرة إنسانية واجتماعية مدفوعة وهادفة لتحقيق غرض معين وترتبط بكل حيثياتها بالسلوك الإنساني والدوافع المحركة له و الحوافز الكامنة في إشباع الحاجات الإنسانية بصورة أساسية

فالتقدم العلمي الكبير الذي يشهده المجتمع الإنساني برمته بالعديد من المنظمات العاملة لإستثمار أبعاد هذه التطورات في تحسين سبل الإتصال بين العاملين والمنظمة من جهة وبين المنظمة والمجتمع من جهة أخرى ، بحيث أصبح الاتصال هاجسا أساسيا لإبقاء سبل الإبداع والابتكار والتميز داخل المنظمات .

فالاتصال هو الشريان النابض ، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها ، بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين داخل المنظمة

أوأخرجها ن ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطا كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد يخلو أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك من الاتصال لقد قام العديد من الباحثين والكتاب بتعريفه بأنه عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر ، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما . والاتصال التنظيمي هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من اجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة .

ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه وفهم العاملين يشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل ، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها .

وعليه فما على المنظمات والمؤسسات في هذا المقام إلا أن تأخذ بعين الاعتبار الأسس النفسية والاجتماعية للأفراد عند عملية الاتصال في التسيير وذلك من خلال إنماء مشاعر الانتماء والوفاء بين أفراد التنظيم ، ولعل أهم إستراتيجية كفيلة بتحقيق الغاية ، هي إستراتيجية الاتصال الواعي الفعال الذي هو أساس النظم الإجتماعية ، وهو عماد روح العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات ، حيث يعد الإتصال الجيد في المؤسسات أحد دعائمها الأساسية ، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم داخل التنظيم ، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكياتهم ، وإنطلاقاً من إعتبار الإتصال المحرك الأساسي للظواهر المختلفة التي تسود عالمنا المعاصر ، فلا عولمة سياسية ولا إقتصادية ولا اجتماعية تتحقق من دونه ولا مبتغى مادي أو معنوي يتم بتجاهله ، نظراً لماله بعد حاسم في الحياة الاجتماعية عموماً والحياة التنظيمية خصوصاً ، لقد أصبح له دور مهم في تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات ، شركات ، مؤسسات ، هذه الأخيرة أصبحت تدرك أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف لتحسين الصورة العمومية أو مجرد آلية لتسويق البضائع ، بل أصبح عنصراً أساسياً في تخطيطها الاستراتيجي ، وبقد رافق هذا الإدراك إهتمام نوعي متزايد من طرف المسيرين بأهمية و إلزامية الاتصال . لذا فلأجل تحقيق فعاليته أي مؤسسة لا بد من وضع نظام سليم للاتصال ضمن التسلسل الإداري الرئاسي والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين ، وظهور اتجاهات إيجابية إنسانية نحو العمل ، ولذلك وجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة كل ظروف وشروط ووسائل الإتصال حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة ، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم وأرائهم من جهة أخرى ، ما يكون لديهم إحساساً بالراحة النفسية وشعوراً بالرضا والانتماء إلى المؤسسة الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم

أجزاء منها ، وأن هذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المؤسسة لذلك يمكن القول أن عملية الاتصال ضرورية للمؤسسات إذا ما روعيت إهتمامات الأفراد لأن بموجبها تنشأ و تتحسن العلاقات الإنسانية . فالمؤسسة الواعية هي التي تستغل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تظهر للموظفين بما أنهم أحد أصولها الهامة ، فكلما توفرت مشاعر الرضا والانتماء من قبل العاملين كلما كان هناك سبيل قوي للوصول إلى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة وموظفيها .

وضمن هذا الإطار نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال الذي يحول العامل إلى زبون داخلي ملتزم بمؤسسته ، ولذلك فالمطلوب هو أن يهدف مسؤولوا الاتصال إلى محاولة ترقية الجميع من عمال وموظفين إلى درجة للولاء لمؤسستهم ، بأن تضمن رضا وثقة العاملين بها لأنهم إذا كانوا سعداء في عملهم بالمؤسسة فإنهم يعكسون أثرا طيبا لها من حولهم عن طريق معاملاتهم للأفراد أثناء عملهم وكذلك في أحاديثهم عنهم وفي علاقاتهم الشخصية ، وعلى العكس فإن العاملين في المؤسسة المتذمرين الساخطين بإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة والاتصال الخارجي من أساسه ، فلا عزوة أن يصبح الاتصال في القرن الحادي والعشرين قوة هائلة للتأثير في سلوك الإنسان ونشاطه كفرد ، ومن ثم في تكوين وتنمية مشاعر الانتماء والرضا عنده واعتبارا لأهمية الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي عند العمال عد إجراء البحث والدراسة في هذا المجال أمرا محفزا من أجل فهم آليات العملية الاتصالية من جهة ومحاولة الوصول لفهم العلاقات القائمة بينها وبين بروز الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة من جهة

أخرى وتحقيقا لذلك فسنتناول هذا الموضوع ضمن قسم نظري وآخر ميداني بعد الفصل التمهيد

**\* الفصل التمهيدي :** واختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات كما تضمن ذكر

الفرضيات التي احتوت منها الدراسة بالإضافة إلى عنصر دوافع إختيار الموضوع وأهميته وأهداف

الدراسة ، وكذا تحديد مصطلحات الدراسة ، كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة .

أما الجانب النظري للدراسة فقد إشتمل فصلين تناولنا فيهما مايلي :

\* **الفصل الأول :** وقد جاء بعنوان الإتصال التنظيمي : تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال و تعاريفه و

هيكله الرسمي و اللارسمي ، أنواع الاتصال ، مهارات الاتصال ، مكونات العملية الاتصالية و

وسائله ، كما حاولنا أن نقف عند أهمية و أهداف و وظائف الاتصال داخل التنظيم .

\* **الفصل الثاني :** بعنوان الرضا الوظيفي : و قد تضمن تعريف الرضا ، أبعاده ، أهميته ، مؤشرات

الرضا ، العوامل المؤثرة فيه ، طرق قياسه ، آثار الرضا الوظيفي ، و أخيرا نظرياته .

أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فقد شمل فصلين :

• **الفصل الثالث :** بعنوان منهجية البحث و الإجراءات الميدانية : فقد تضمن الدراسة الاستطلاعية

التي قمنا بها و التعريف بمؤسسة الدراسة ، ذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة ، وكذلك

التطرق إلى تحديد عينة الدراسة و مواصفاتها ، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة و

هي الاستمارة .

و ذلك بعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين و التحقق من ثباتها ثم صياغتها في

صورتها النهائية ، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها النتائج الدراسة .

\* **الفصل الخامس :** بعنوان و تحليل النتائج فقد تمحور على تفرغ البيانات و تحليلها على ضوء

فرضيات الدراسة ، و جملة من التوصيات و الإقتراحات كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة و تركز على

أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث .

### 1- الإشكالية :

مما لا يخفي أن عملية الاتصال أساسية داخل المجتمع الإنساني لما توفره من معلومات تسمح بتأدية المهام و فهم البيئات المحيطة ، فالبشر يتأثرون فيما بينهم عن طريق هذه العملية و هذا ما أدى بالباحثين إلى التركيز عليه نظرا لأهميته ، و من ثمة لم يعد يقتصر الأمر على دراسة تقنياته و لكن تنوعت الدراسات و موضوعاتها لتغطي كل المتغيرات التي تدخل في عملية الاتصال منها الحضارية و الجماعية و التنظيمية . فالاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها لدراسة السلوك البشري داخل المنظمات ذلك لأنه لايمكن تصور سلوك منظم دوم اتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم و فعاليته .

و يشير الاتصال إلى عملية التفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة ،قد تكون فكرة ، خبرة ، مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر ، عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما ، و بالتالي فالاتصال في المنظمات يكون بين المرؤوسين و الرؤساء و العملاء واتصال بين الزملاء أنفسهم ، فالاتصال عملية رئيسية وضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية وظيفية جيدة داخل التنظيم فهي تحافظ على تدفق وإنسياب المعلومات فترتفع بالتالي كفاءة العمال . كما أنه مهمة أساسية يمارسها أي مدير في أي مستوى تنظيمي في إطار هيكل المنظمة ويتعامل مع الجانب الإنساني أكثر كم الجوانب الأخرى . وذلك باعتبار العامل جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والانتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها وأهدافها لأنه قادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والإقتصادية والاجتماعية مما ينجر عنه الاندماج في المنظمة والتضحية من أجلها والشعور بالانتماء إليها ، خلق التفاعل والتماسك بين العاملين فيها لأن إغفال هذا الجانب يؤدي إلى نتائج سلبية .

ويعتبر الرضا أحد أسباب المحافظة على بقاء المنظمة وسيورتها ونجاحها وذلك إنطلاقاً من شعور العامل بالارتياح وتوفر الجو المناسب المساعد على ذلك .

حيث يعتبر الرضا الوظيفي للعمال أحد العناصر المهمة في أي مؤسسة فانخفاضه أو غيابه يسهم بقدر كبير في عدم تحقيق أهداف المؤسسة وقد تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فقد أشار لوك 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة عن الرضا الوظيفي ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكن أن تتجاهل النسق الاجتماعي والاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة ، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يمتد . إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار وعدم الانتماء ، ولعل إهمال البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك التنظيمي عند دراسة هذا الموضوع هو الذي أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات ، ولكن دون الوصول إلى نتائج علمية يمكن الإتفاق على موضوعيتها ، فقد حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة الجوانب العاطفية والانفعالية في سلوك الإنسان فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين إلى جانب ذلك فقد ألحت مدرسة النمو أن الحصول على الرضا إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية وإعطاء المسؤولية للعامل ولا يخفى أن هذا الاتجاه محاولة لمكافحة الشعور بالملل والتفاهة التي يحس بها العمال من جراء أدائهم لحركات تافهة مملة إلى جانب عدم الشعور بالاندماج والتكامل مع أهداف ومبادئ المنظمة التي تنشط ضمن إطار عقائدي ونمط ثقافي لا يتماشى مع تصورات وسلوك العمال الذين يشعرون بأنهم ليسوا أكثر من أدوات في مصانع عظيمة تغطي فيها المكننة والتسيير الإلكتروني . ( مصطفى عشوي ، 1992 ، ص - 37-38 )

وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى الدراسة التي أجراها العالم سجنيلير عام 1983 على أعضاء هيئة التدريس في جامعة أوتا الشرقية لمعرفة مدى الرضا الوظيفي لديهم ، وأسفرت عن نتائج عديدة أهمها

أن التدريب الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريب ليس مناسباً ولا يفي باحتياجاتهم الوظيفية .

( seegniler:j.f,1983 ,p217 )

ولمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال الذي هو محور دراستنا

هذه سنقف على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة سوناطراك ..... وتحديد مدى علاقتها برضا

العمال في هذه المؤسسة من خلال إسهام الاتصال التنظيمي

في حل مشكلات الرضا التي تواجه العمال واكتشاف المعوقات التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة

على رضاهم ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

هل توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال ... ؟

### التساؤلات الجزئية :

ومن خلال التساؤل أدرجنا التساؤلات الجزئية التالية :

❖ هل توجد علاقة إرتباطية بين نمط الاتصال السائد بمؤسسة البحث والرضا الوظيفي للعمال؟

❖ هل توجد علاقة بين إرتباطية بين وضوح الرسالة والرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة ... ؟

### 2- الفرضيات :

#### الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال ...

#### الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة إرتباطية بين نمط الاتصال السائد بمؤسسة البحث والرضا الوظيفي للعمال

- توجد علاقة إرتباطية بين وضوح الرسالة والرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة .

### 3- أهمية الموضوع :

تستمد هذه الرسالة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة ومن نوع المشكلات التي نطرحها من جهة أخرى ويمكن حصر أهمية الدراسة فيما يلي :

- \* محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقتها بالرضا الوظيفي
- \* دراسة الرضا الوظيفي باعتباره المؤشر الأكبر دلالة عن الحالة النفسية بالنسبة للعمال
- \* معرفة مكانة العنصر البشري داخل المنظمات وفتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال واستثمار طاقاته .

- \* الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بإدارة .
- \* التعرف على واقع أو حالة الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين الجزائريين في المؤسسات من أجل فهم أفضل الأسس والتوجيه وتحقيق المناخ المناسب للعاملين في هذه المؤسسة .

### 4- أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيارنا لهذا الموضوع وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعمال كان لأسباب هي :

- 1/ التعرف على نمط الاتصال السائد في المؤسسات الجزائرية .
- 2/ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تناولت جانب من جوانب الاتصال والتسيير في المؤسسة .
- 3/ حثاثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة .
- 4/ الحاجة إلى القيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات التنظيمية داخل مؤسساتنا لمحاولة إثرائه
- 5/ معرفة العوامل المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي للعمال .
- 6/ الرغبة في الإطلاع على مستوى الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة .

### 5- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة للتعرف على :

1\* الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسات الجزائرية .

2\* إعطاء فكرة واضحة عن الاتصال التنظيمي وتسليط الضوء على النقاط الايجابية التي يجب تعزيزها والنقاط السلبية التي يجب إستبعادها .

3\* التعرف على الاتصال التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة .

4\* التعرف على الرضا الوظيفي مفهومه ، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه .

5\* التعرف على العراقيل التي تحد من تحقيق اتصال تنظيمي فعال .

6\* تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات والرضا الوظيفي لدى العمال .

### 6- تحديد المصطلحات :

#### 1- الإتصال :

أ ( لغة : إن مفهوم الاتصال مشتق من كلمة ( communis ) اللاتينية وتعني بالإنجليزية

( common ) أي مشترك أو إشتراك ، أي محاولة تأسيس نوع من الإشتراك يتضمن شخصين أو أكثر

في المعلومات والأفكار والاتجاهات . كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين

الناس . داخل نسق إجتماعي معين مهما اختلف حجمه . ( علي بن هادية وآخرون ، 1991،ص-20 )

أما في لغتنا العربية . فكلمة إتصال مشتقة من الجذر ( وصل ) والذي يحمل معنيين الأول هو الربط بين

كائنين أي شخصين . أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين أما المعنى الثاني فهو يعني

معينة من تلك الصلة " . ( مصطفى حجازي ، 1990 ، ص -19 )

**ب ) مفهوما :** يقصد بالاتصال التنظيمي وضع أفكار في صياغات ( رسالة ) وفي وسيلة مناسبة

بحث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب .

" عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة

تنتقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الآخر " .

### ج ) تعريف الإجرائي :

هو عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو وجهة ما ( المرسل ) رسالة ويستجيب لها طرف

آخر ( المستقبل ) شكل يرضى المرسل . فالإتصالات إذا عملية تفاعل وتأثر بين المرسل والمستقبل تبعا

للرسالة المرسلة .

فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الإتصال التنظيمي في جميع فقراته حيث

تشير الدرجة الأعلى إلى وجود إتصال تنظيمي والعكس صحيح وذلك بناء على مؤشرات كنمط الإتصال

، وضوح الرسالة .

### 2- الرضا الوظيفي :

**أ ) لغة :** من فعل الرضا ، رضاء ، ورضوانا ، ومرضاة ، بمعنى زال استياء واستعاد هدوءه ، الرضا

بعد أن قبض إكرامية ، وراضي جمع رضات : قانع بالشيء ومتمسك فيما هو فيه مثلا : راض عن

العمل وراض عن الشيء أو به بمعنى إختياره وقنع به . ( صبحي حمودي وآخرون ، 2000 ، ص -72 )

## الإطار المفاهيمي

ب) مفهوماً : يستعمل الرضا للتعبير عن أحداث تولد شعوراً ذاتياً بالارتياح أو اللذة والذي يمكن

وصفه من طرف الفرد الذي يشعر به ولكن لا يمكن ملاحظته من طرف آخر من الخارج .

- ويعرف " هويوك " الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية

التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد .

- ويعرفه " سترونغ " بأنه محصلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه من بدء

يومه دون أي عضاضة . ( صلاح الدين محمد عبد القادر ، 1997 ، ص -130 )

## ج ) تعريف إجرائي :

هو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما يؤدي إلى

إحترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات إجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء ، وينتج عنه إنبثاق

الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات إقتصادية إجتماعية نفسية .

فهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الرضا الوظيفي في جميع فقراته حيث تشير

الدرجة الأعلى إلى رضا أعلى والعكس صحيح .

## 7- الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي :

## أ \* الدراسة الأجنبية :

### 1- دراسة كاتز كوبي ومورس 1950 بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الانتاجية

خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع

العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان العمل وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم

بدلاً من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت ، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصریحين في

دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات و الوجبات وكذلك الخرائط التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع .

### ب \* الدراسة العربية :

- 2- دراسة محمد علي محمد 1978 : إنطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العملية التنظيمية ولقد أجريت في شركة النص للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية وكان محور الإدارة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي . ولقد إعتد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجمع البيانات هي :
- الملاحظة المباشرة : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة لسلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم .
  - المقابلة الحرة : وذلك لتعبير أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم .
  - الاستمارة : استخدام عينة المشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال ولقد شملت الدراسة خمس جوانب للاتصال هي :
  - بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور .
  - بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمل لمضمون الرسائل الرسمية .
  - مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال .
  - بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد .
  - بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط .

التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الادارية .

### ج \* الدراسات المحلية :

3- دراسة سالمى 1999 : بعنوان معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر .

بجامعة فرحات عباس بسطيف ( الجزائر ) تحت إشراف الدكتور أحمد سلايمي وتمحورت إشكالية هذا البحث حول التساؤلات التالية :

- ماهي المشكلات التي يتأثر بها الاتصال التنظيمي ؟
- ما هي المشكلات التي تعترض الاتصالات التنظيمية في مؤسساتنا الاقتصادية ؟
- هل هناك اختلاف في تشخيص المعوقات من مؤسسة إلى أخرى ؟
- أما فيما يخص الفرضيات فكانت على النحو التالي :
- يتأثر الاتصال التنظيمي بمشكلات ومعوقات متعددة (نفسية ، تنظيمية ، تقنية، بيئية ) .
- ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة ( إطارات ،أعوان التحكم ) لأبعاد معوقات الاتصال التنظيمي .

وقد لخص أهداف الدراسة من خلال الاجابة على الأسئلة التي منها .

- هل تملك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منظومة اتصالات فعالة ؟
- ما هي طبيعة ونوعية المعوقات التي تعرقل الاتصال التنظيمي في المؤسسات ؟
- بحيث توصل الباحث إلى مجموعة النتائج نذكر منها :

فعاليات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات .

2\* إن شبكة الاتصال سواء كانت عمودية أو أفقية فإن أفراد التنظيم سيجدون أنفسهم عرضة لعمليات التواصل اليومية والمستمرة وسوف تصطدم حتماً بحواجز وعراقيل متنوعة وخطيرة.

3\* إن كثرة المشاكل التي تعانيها مؤسساتنا الاقتصادية قد انعكست سلبيًا على واقع الاتصال التنظيمي بين أفرادها .

قد ركزت هذه الدراسة فقط على العلاقة بين المعوقات الاتصال التنظيمي ، وتأثيرها على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر . وركزت على جانب من جوانب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة متمثلة في المعوقات وأغفلت تأثير هذه المعوقات على جانب الأداء داخل المؤسسة .

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي :

#### أ \* الدراسة الأجنبية :

1- دراسة كولوباندي 1993 : هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

في كليات إدارة الأعمال في بعض الجامعات الإيرانية . وبيان المتغيرات

( العمر ، الراتب الشهري ، الرتبة الأكاديمية ، سنوات الخبرة ) في الرضا الوظيفي لديهم على عينة

الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في ( 10 ) جامعات حكومية ، وكانت نتائج

الدراسة : أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة في مجالات التدريس .

ووسائل الراحة والدعم العلمي ، والعوامل المادية وظروف العمل ، في حين كانت قليلة في مجال إدارة

الكلية وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي يتغير لمتغيرات العمر والرتبة

وسنوات الخبرة والراتب .

**2- دراسة همشري ويونس 1994 :** هدفت إلى معرفة درجة الرضا عن العمل لدى أمناء

المكتبات المدرسية الثانوية الحكومية في منطقة عمان الكبرى . وقد طور الباحثان إستبياناه خاصة بالرضا عن العمل ، كما جرى التحقق من صدقها وثباتها . وتكون مجمع الدراسة من العاملين في المكتبات المذكورة . وبلغ مجموع الاستبيانات الموزعة ( 130 ) استبياناه ، رجع منها ( 91 ) استبياناه كانت جميعها صالحة الدراسة . وكشفت النتائج عن رضا أفراد الدراسة عن العمل في المكتبة المدرسية بشكل عام ، كما كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة في الرضا عن العمل تعزى إلى الجنس والتخصص ، والمستوى التعليمي والعمر ، وعدد سنوات الخبرة .

**3- دراسة حكيم 1995 :** دراسة على عينة تكونت من ( 994 ) عضو هيئة تدريس توصلت الدراسة

إلى أن الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطا . وأن عوامل السن ، وعدد سنوات الخبرة ، والتأهيل التربوي لا تعد مؤشرا جيدا لمستوى الرضا العام ، بينما ظهر أن العوامل الجنسية والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة في كليات المعلمين كانت مؤشرا قويا بالنسبة إلى الرضا العام . وأن غير السعوديين كانوا أكثر رضا من السعوديين من أعضاء هيئة التدريس . كما توصلت الدراسة إلى أن الدخل الوظيفي والنمو والتطور وسياسة الكلية وإدارتها من أقل العوامل رضا من قبل أعضاء هيئة التدريس .

**ج \* الدراسة المحلية :**

طبق الدراسة على ( 125 ) عاملا وهدفت إلى معرفة عوامل الرضا وترتيبها حسب الأهمية لتشكّل تصورا

أوليا حول العوامل التي تؤدي إلى حالة الرضا عند العمال الجزائريين ، وذلك باعتباره

المؤشر الأكثر دلالة عن الحالة النفسية للعامل في مجال عمله فكانت دراسة مقارنة بين الإطارات

والتقنيين ( أنواع العمال ) وفي الأخير توصل الباحث إلى :

- عدم وجود فروق دالة بين المستويات وبين منطقتي السكن " الريف المدينة "

**تمهيد :**

إن المنظمات عبارة عن كيانات إجتماعية تضم أفرادا وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وانشطة المنظمة المختلفة ، والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو التفاعل - الإتصال - بين الأفراد ويمثل الإتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات ، حيث يتم تبادل الآراء والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة ، والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها .

ولو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، يتضح لنا أن الإتصال يلعب دورا حيويا في كل وظيفة ، وفي هذا الفصل سنتناول المفاهيم العامة للإتصال وسنحاول التطرق إلى أهداف الإتصال وعناصره وأهم التقنيات والوسائل التي تساعد على أن تكون عملية الإتصال ناجحة وهادفة ومختلف إتجاهات وشبكات الإتصال الموجودة داخل المنظمة والعوائق التي تقف حاجزا أمام نجاح عملية الإتصال .

## 1-تعريف الإتصال :

إن الإتصال يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني بين الأفراد والمنظمات على حد سواء ، وعليه يمكن إعطاء جملة من التعاريف منها :

- يعرف مايكل ويسترون M.WEESTROUN الإتصال بأنه " نقل المعاني ، وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه يشكل سليم "

- كما يعرفه إنجل باركنسون A. PARKINSON بالقول أن الإتصال هو " عملية ، منظمة ، ونظمية ، وعفوية أيضا تتطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى ، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها " ( بشير العلاق ، 2010 ، ص- 14 )

- كما يعرفه هوكنز HAWKINS وبرستون PRESTON عملية الإتصالات " بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " ( محمد القاسم القيروتي ، 2009 ، ص- 218 )

- كما يعرف العلاق الإتصال بأنه " أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ ، أو التأثير ، أو إحداث التغيير بإتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا " ( بشير العلاق ، 2009 ، ص-14 )

- وكذلك يعرفه كل من ويلي ورايس على انه " إنتقال الرموز ذات المعنى وتبادل بين الأفراد " ( الدسوقي ، بدون سنة ، ص -15 )

- ونجد كثيرا من الكتاب يعرفون الإتصال على انه " عملية نقل معلومات من شخص ( مرسل ) إلى آخر ( مستقبل ) وقد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكار أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر وغيرها " .

فالإتصال التنظيمي إذا هو ذلك النوع الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجوع الصدى من هؤلاء المرسلين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ، وقد تطورت الدراسات الخاصة بهذا النوع من الإتصال في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة الأسباب التي إلى انهيار الإتصال وزيادة فعاليته في البعض الآخر ، وقد أثبتت معظم الدراسات العلاقة الوثيقة بين زيادة الإنتاج وإرتفاع الروح المعنوية ووجود أنظمة إتصالية رفيعة المستوى . فقد إتضح أن تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين ووضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بالعمل بكفاءة عالية ، ويقضي على إحتتمالات الغموض والتردد إنتشار الشائعات .

## 2- شروط فعالية الإتصال :

للإتصال شروط مسبقة لكي يكون فعالا ومؤثرا . فقد وجد ألبرت هل A.HULL من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من 380 منظمة في بلدان الإتحاد الأوربي و2638 فردا ، إن الإتصال الفعال تحكمه مقدمات ، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه ومن أبرز هذه الشروط هي :

أ- توافر وسيلة للاتصال مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل SERDER إلى المستلم RECEIVER . فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الإتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الإتصال .

ب- ملائمة وسيلة الإتصال ، حيث أن وسائل الإتصال غير الملائمة أو العاجزة قد تؤثر بالسلب على عملية الإتصال وتفقد معناها ومغزاها فالإتصال الإلكتروني عبر الأنترنت مثلا : قد لا يكون فعالا أو مؤثرا بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصول للأنترنت ، ولا يعرفون كيفية إستخدامه ، أو لا يرغبون أصلا بإستخدامه .

ج- توافر لغة الاتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم ، فمن شروط الإتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة ، وإلا ما جدوى إرسال رسالة باللغة الصينية إلى شخص عربي لا يجيد اللغة الصينية . وليس لديه أحد يتحدث بالصينية ، كما أنه قد لا يرغب بأن يستلم رسالة باللغة الصينية أصلا

د- أن يحكم الإتصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات ، لأن الإفتقار إلى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الإتصال ، ويربك الجهات المستهدفة به ، فنحن كثيرا مانشكوا ونتضايق من اتصال هاتفي من جهة أو شخص لا نعرفه أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين بإتصالات هاتفية بعيدة عن اخلاقنا وعاداتنا .

هـ- أن يكون البادئ بالإتصال COMMUNICATION INITIATOR أو المرسل SENDER قادرا على التعبير عن أفكاره بوضوح .

و- أن يكون المستقبل RECEIVER على إستعداد لإستقبال الرسالة أو الإتصال .

ز- أن يكون المستقبل RECEIVER قادرا على فهم وإستيعاب الرسالة أو التفاعل معها

ح- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الإتصال .

ط- أن يكون الاتصال كفوًا ، ويحصل هذا عندما يتم الإتصال بأدنى التكاليف وأقل إستخدام للموارد

وبأفضل وسائل الإتصال .( بشير العلق ، 2009 ، ص -19 )

## 3- أهمية الإتصال التنظيمي :

في الواقع لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها، لان من طبيعة الإتصال الفعال انه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من اجلها لان تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي الى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي تنظيم فبدون الاتصالات الجيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون لأنه عملية تساعد على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2001 ، ص -227 )

فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعيه يتوقف بقاؤها فبدون الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات من المدخلات التي تحتاجها ، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ، وبدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا . ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين وهذا كله يؤدي حتما إلى إنهيار المنظمة . إذا إن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما . فالإتصالات وسيلة وليست غاية . ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية ، لما يمكن أن تلعبه في دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات وهي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة فالإتصال عملية إجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة والمنظمة . وبشبه أحد الكتاب الإتصال بالهواء النقي الذي لا نشعر بأهميته وقيمته إلا إذا إنقذناه وكذلك الإتصالات تبرز وتتضح أهميتها حين ظهور مشكلة معينة ويرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحاضر أساسا ناشئة عن مشكلات

في الإتصال فهناك افتراض عام وهو أن كثيرا من مشكلاتنا الفردية والإجتماعية هي نتيجة إتصالات

خاطئة أو غير مناسبة . ( حسين حريم ، 2009 ، ص -250.249 )

ويمكن إيجاز الأهمية التي تتطوي عليها الإتصالات في المنظمة بمايلي :

أ- الإتصالات نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المنظمة ، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء

والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة .

ب- تعد عملية الإتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي

للعاملين في المنظمة .

ج - الإتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة

د - الإتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة

هـ - يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه . كما يستطيع التعرف أيضا على

مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره ، وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى أكثر وضوحا فإن الإتصال وسيلة رقابية

وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين .

و - يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل

أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها . ( خضير كاظم حمود ، 2010

، ص -36.35 )

#### 4 - أهداف الإتصال التنظيمي :

ومن هنا يمكن إعطاء جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال لتحقيقها :

#### 4-1 تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال : يقوم الإتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال

أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون

منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق

وتميل المؤسسة الإدارية التي تحقق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة ، فسير العمل بالمنظمة يعتمد على الرقابة والتنسيق والضبط إذ يستلزم وجود سياسات وقرارات لتوضيح ما يجب إتباعه وتجنبه وهذا لا يتم إلا بالإتصال . كإبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة . وإعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة وكذا إعطاء معلومات مرتدة للعاملين عن مستوى الأداء وإتخاذ اللازم كتغيير الأداء في حالة عدم إيجابيته أو عدم صحته . ( حمدي ياسين ، 1999 ، ص -138 )

**4-2 مشاركة في المعلومات :** إن الإتصال الفعال من شأنه أن يساهم في خلق الكفيلة في تبادل الآراء والمعلومات بين العاملين وهذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف في تحقيق أهداف المنظمة . ( خضير كاضم حمود ، 2010 ، ص -35 )

وتساعد هذه المعلومات المتبادلة بين العمال والإدارة بدورها على :

- توجيه سلوك الفرد ناحية تحقيق الأهداف .
- توجيه الافراد في أداء مهامها وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .
- تعريف الأفراد بنتائج آدائهم . ( راوية حسن ، 2001 ، ص -190 )
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك ، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها . ( محمد قاسم القبروتي ، 2009 ، ص -220 )

**4-3 إتخاذ القرارات :** يلعب الإتصال دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات ، فإتخاذ قرار معين يحتاج

الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ

القرارات وتقييم نتائجها ، فالإتصال يسهل عمليات إتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات .

#### 4-4 التعبير عن المشاعر والاحاسيس : يساعد الإتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن

سعادتهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين ، كما يمثل الإتصال جزءا هاما في عمل المدير ، فهو يساعد على الإتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية . يتغلغل الإتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة والسرور والإستمتاع إلى نفس المستقبل . ( مي العيد الله ، 2006 ، ص -27 )

#### 4-5 تعاون الفرد والجماعات : إن الإتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة في خلق آفاق

التعاون بين الأفراد والجماعات على حد سواء.( خضير كاظم حمود ، 2010 ، ص-35 )  
فالإتصال ينمي روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك ، الأمر الذي له تأثير في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم وكذا تعزيز الدافعية لديهم وزيادة حماسهم . ( حمدي ياسين ، 1999 ، ص -138 )

#### 4-6 تحسين صورة المنظمة : إن الإتصال الفعال يساهم في إعطاء صورة إيجابية عن طبيعة

المنظمة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية على حد سواء .( خضر كاظم حمود ، 2010 ، ص -35 )

### 5 - وظائف الإتصال :

يقصد الباحثون الأمريكيون مثل " فراس وموتج وراسل " 1977 بوظيفة الإتصال مدى إستعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق غدة أهداف معينة وتأثير الإتصال في عملية التنظيم بصفة عامة ، ولا يخفى بأن وظائف الإتصال ترتبط أساسا بمحتوى الإتصال ، ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة

جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية ( حسب هيكل التنظيمي أو النظام الإداري ) مما يبرر القول بأن للإتصال - وفق ذلك - عدة وظائف يمكن تلخيصها في الميادين الثلاثة التالية هي

**5-1 الإنتاج :** يرى " كيث ديفير " في هذا المجال أن الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم . فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل ومن هنا يتضح لنا أن تواجهه داخل المنظمة كثير من الضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته والتوجيهات المرابطة بالأداء والتنفيذ ، كتوجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل ، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد إضافة إلى إرسال المذكرات وعقد إجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل فالفاعلين داخل النسق التنظيمي بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كنوعية الإنتاج . وقواعد وضوابط العمل والأرباح ، والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم . ( بن زروق جمال ، 2000 ، ص-50 )

**5-2 الإبداع :** المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة ، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الإتصال ممارسة وذلك ناجم عن المعلومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير ، والتغيير التنظيمي فالروتين والنمطية والتقنين باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل الأداء - تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع ، علاوة على تصليب المواقف والإتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الإفتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد تكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة .

والمشاريع والمخططات الجديدة ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الاول وبطبيعة الحال فإن الإتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين . وذلك بوضع برنامج أو برامج يهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع الآخرين أو الأطراف الأخرى بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو يسمح للأفراد بإيجاد المبادرة في معالجة المشاكل وفي إبتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات .

### 5-3 الصيانة : يتمثل دور الإتصال التعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية هي :

أ ( حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .

ب ( تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي .

ج ( ضمان إستمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة .

وبإختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف ثلاث يساهم الإتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها ومهما يكن فإن وظائف الإتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الإتصال . ( مصطفى عشوي 1992 ، ص -142.144 )

### 6- عناصر عملية الإتصال :

أوضحنا آنفا أن عملية الإتصال تتطوي على قدر عال من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الإتصال . ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة ، وتأسيسا على ذلك ، فإن عملية الإتصال لها لا بداية ونهاية . فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو

المستقبل ( بغية التأثير فيهم من خلال حالة التفاعل

التي ينطوي عليها الإتصال ، ويمكن تمثيل عملية الإتصال في الشكل أدناه حيث سنقوم بتسليط الضوء على عناصر عملية الإتصال .

**6-1 المرسل :** يعد المرسل العنصر الأساسي والأول في عملية الإتصال لأنه مصدر المعلومات

ومصدر الرسالة التي يريد نقلها إلى الطرف الآخر ، وتتأثر عملية الإتصال بمدى فهم المرسل وإدراكه للأمور وخلفيته وخبرته المكتسبة ، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة أو مؤسسة . ( علي غربي ، 2004 ، ص -130 )

**6-2 الرسالة :** هي عبارة عن الأفكار والمبادئ والمفاهيم والإحساسات التي يرغب المرسل في نقلها

للمستقبل بوسيلة ما . وقد تكون الرسالة على شكل صوراً وتجسيديات لها أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى فالرسالة تتضمن معان وإيحاءات معينة . ( محمد عبد الحميد ، 1997 ، ص -25 )

**6-3 وسيلة الاتصال :** هي عبارة عن أسلوب أو المنهج الذي تنتقل به الرسالة من المرسل إلى

المستقبل سواء كانت إشارات ، رموز ، حركات ، تماثيل وغيرها من الوسائل الأخرى . فهناك العديد من

الوسائل الخاصة بالإتصال مثل:الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والإتصالات الهاتفية

والمكتوبة كالخطابات والتقارير والمذكرات والتلكس والفكس ... ( صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2001 ، ص

-308 )

**6-4 المستقبل :** هو الطرف الذي يستقبل الرسالة وهو إما أن يكون فرداً أو جماعة حيث يقوم بتنظيم

المعلومات ويفسرها ، وتتوقف الرسالة على مدى وعيه وإدراكه والخبرات السابقة له ومدى

( الدسوقي ، بدون سنة ، ص -27 )

**5-6 التغذية الراجعة :** وهي عبارة عن ردود فعل أو إستجابة المستلم لرسالة المرسل ، وتعطي التغذية

الراجعة إنطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها ، ويتعين على المرسل التأكد من أن

الرسالة قد تمت فهمها بالشكل الصحيح ، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة عليها من قبل المستقبل . (

محمود سليمان العميان ، 2005 ، ص -242 )

ويضيف بعض الباحثين عناصر أخرى لعملية الإتصال هي :

✓ **التشفير :** وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها إنتقاء الرموز أو التشفيرات التي تؤلف الرسالة أو

تسهم في صوغها .

✓ **فك التشفير :** وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من قدرة على إدراك معنى الرسالة أو

فحواها . مما يؤدي إلى إضعاف كفاءة الإتصال وفعاليتته . وقد تتعلق هذه المعوقات بالمرسل أو

المستقبل أو بوسيلة الإتصال ذاتها .

✓ **الضوضاء :** وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من قدرة على إدراك معنى الرسالة أو

فحواها . مما يؤدي إلى إضعاف كفاءة الإتصال وفعاليتته .

وقد تتعلق هذه المعوقات بالمرسل أو المستقبل أو بوسيلة الإتصال ذاتها .

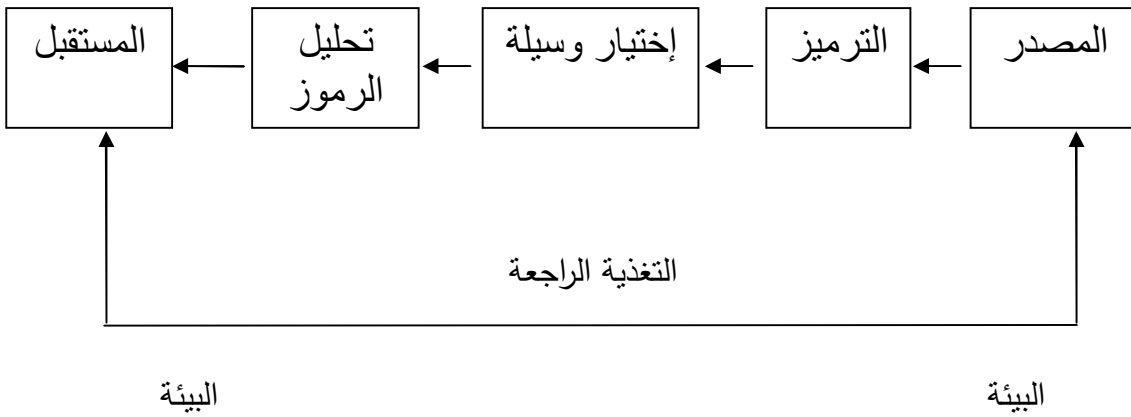
✓ **الهدف :** إن المرسل عندما يصب رسالة في محتوى ما . ويرسلها إلى مستقبل فإنه يسعى إلى

تحقيق أهداف معينة من العملية الإتصالية . فقد يكون التأثير على أفكاره

أو مشاعره أو إتجاهاته أو لتحقيق طلب وتلقي معلومات . ( صالح خليل أبو أصبع ، 2004 ، ص -14 )

بكل من المرسل والمستقبل . وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الإتصال وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات . كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يبسر أو يشوش على الإتصال . ( أحمد ماهر ، 2004 ، ص -30 )

ويمكن توضيح عناصر الإتصال من خلال الشكل التالية :



الشكل رقم ( 01 ) : عناصر الإتصال

المصدر : ( محمود سليمان العميان ، 2005 ، ص -240 )

## 7- أنواع الإتصال التنظيمي :

### 7-1 الإتصالات الرسمية :

يقصد بالإتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التطبيقي الرسمي . ( منال طلعت محمود ، 2002 ، ص -173 )  
 أو هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية ويكون متماشيا مع التنظيم الرسمي من خلال الخريطة التنظيمية للمؤسسة ، وفي إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي وجود إتصال رسمي يقوم

المعلومات والأوامر من خلال السلطة الرسمية والاتصال الرسمي ، ويمكن أن يسير في واحد من

الاتجاهات الأساسية التالية : ( ماجدة عطية ، 2003 ، ص -174 )

### 7-1-1 الإتصالات الصاعدة : ( من الأسفل إلى الأعلى )

إن هذا النمط من الإتصالات يشتمل على إيصال الرسائل من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات

الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي ، وتتضمن الإتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات

المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والاتجاهات المختلفة عن كل مايتصل بالأداء الجيد له إلى الأعلى ، وهي

تساعد بحق الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً ، وأنه تم فهمها ثانياً ، وأنها

قد استطاعت تحريك سلوكهم في الإتجاه المرغوب فيه ثالثاً ، كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن

درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا (صلاح محمد عبد الباقي ، 2001،ص-317)

وهي تعتبر هامة لكل من الرئيس و المرؤوس ، هامة بالنسبة للرؤساء وذلك في مساعدتهم على القيام

بمهامهم و مسؤولياتهم في إنجاز أعمالهم وتوجيه مرؤوسيهم و تحفيزهم ، وتحسين مستوى أدائهم و تقديم

المقترحات و الأفكار الجادة . أما بالنسبة للمرؤوسين فهي تلبي إحتياجاتهم و الشعور بقيمتهم لأن لهم

حقوقاً ، كما أن تشجيع الموظفين على الحديث بحرية ومباشرة أما رؤسائهم يتيح لهم متنفساً لتوتراتهم

العاطفية و ضغوطات العمل (حريم حسن ، 2009 ، ص-249 )

وعموماً يمكن أن نميز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنتقل في سياق هذا النمط من الإتصال

وهي:

- المشاكل والإستثناءات : يتضمن هذا النوع المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها العاملون في

مكان عملهم وكذلك الحالات والإستثناءات التي تحصل أثناء إنجاز الأعمال والتي يرغب العاملون

إيصالها إلى المستوى الإداري الأعلى .

عمل أفضل.

- الشكاوي والنزاعات : إن الرسائل الخاصة بشكاوي العاملين ونظمتهم وكذا التقارير الخاصة بحصول نزاعات أو شجارات في مكان العمل هي فحوى هذا النوع من الرسائل الصاعدة حيث ينتظر مرسلوها حلوًا لمشاكلهم فقد يشكو أحد المدراء عدم تعاون مسؤول المشتريات معه . (صالح مهدي محسن العامري. وظاهر منصور العالي، 2007)

### 7-1-2 الإتصالات النازلة : ( من الأعلى إلى الأسفل )

وهو من النوع الأكثر شيوعًا حيث تتناسب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا ، وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة لتطوير وتوضيح الأهداف حيث يلخص " كاتن وكاهن " 1978 أنواع هذا الإتصال كمايلي :

☒ الأوامر والتعليمات الخاصة والمرتبطة بالعمل .

☒ المعلومات المتعلقة بفهم وإرتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة .

☒ المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا .

☒ التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .

☒ المعلومات ذات الطابع العقائدي والتي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف

التي سطرتها المنظمة وفيما يلي أمثلة عن هذه الإتصالات :

- تنفيذ الأهداف والإستراتيجيات : يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير ذلك من أمور فهي تعطي إتجاها معينًا للعمل للمستويات الأدنى مثل

الجودة .

- تعليمات العمل : مثل التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجرى عليها .
- تحفيز العاملين : إن هذه الرسائل وظيفتها الرئيسية تحفيز العاملين بقبول وتبني رسالة المنظمة وثقافتها وإيصال أفكار الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه . ( صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور العالي ، 2007 ، ص -488 )

- الزيارات التي يقوم بها المسؤولين .

- إعلانات داخلية ( الخطط الإستراتيجية ، الخطط الثانوية )

- لوحات إرشادات ونصائح " مثل " لوحات الأمن الصناعي .

وبالرغم من كون الإتصالات النازلة هي أداة قوية بيد الإدارة إلا أن تدرجها بالنزول من الإدارة العليا وعبر عدة مستويات يؤدي إلى ضياع أو فقدان بعض محتويات الرسالة . ( أحمد ماهر ، 2004 ، ص -60 )

### 7-1-3 الإتصالات الأفقية :

يتميز هذا الشكل من الإتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب

الضروريات ، وتتميز هذه الإتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات مقننة مفتوحة بين

المستويات المختلفة ، إذ أن هنا حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا

لمقتضيات العمل ، ويصلح هذا النمط من الإتصالات في التنظيمات الصغيرة . ( محمد سليمان العميان ،

2005 ، ص -244 )

### 7-1-4 الإتصالات الشبكية:

المرؤوس إلى الرؤساء ، وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية وبينهم وبين المستويات دونهم و فوقهم. ( محمد قاسم القريوتي ، 2009 ، ص-224 )

## 7-2 الإتصالات غير رسمية:

لا يمكن تصور أي تنظيم مهما بلغت درجته أن لا يكون بدون هذا النوع من الإتصال المرن فلو افترضنا أن هناك إتصال رسمي فقط لقلنا أن هناك تسيير ميكانيكي لا إجتماعي فالإتصال الغير الرسمي يقوم به أفراد من المنظمة استنادا إلى العلاقات الشخصية و تتم هذه الإتصالات خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة أو إرتباط بهرمية السلطة التنفيذية ( موسى اللوزي ، 2002 ، ص-345 )

- عندما يلجأ العمال إلى إقامة هيئات غير رسمية " تنظيمات لها أسس و قواعد " و يلجأ إليها عندما يعجز التنظيم الرسمي عن تغطية الحاجة الإعلامية لدى العمال ، و يستعملها القائد لمعرفة معلومات عن المنظمة و غالبا ما تكون شفوية و إن كانت كتابية فهي لا تعتمد على الحظ الرسمي ( حمام محمد زهير ، 2006 ، ص-89 ) . و هي تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية و أيضا خارج المنظمة.

و تعد الأحاديث المتبادلة و المشتركة للموظفين صورة رئيسية لوسائل غير رسمية لنقل المعلومات في المنظمات و هي تمثل مسارات متشابكة تستخدم لتمرير المعلومات. ( جير الدجرينبرخ و روبرت بارون ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، 2004 ، ص-360 )

و هناك عدة خصائص هامة للأحاديث المشتركة أهمها:

\* تعد هذه الأحاديث مصدر المعلومات الرئيسي للعاملين عن الأحداث في المنظمة وغالبا ما يكون تأثيرها عليهم أقوى من الرسائل الرسمية و التي يعتبرونها أخبارا قديمة .

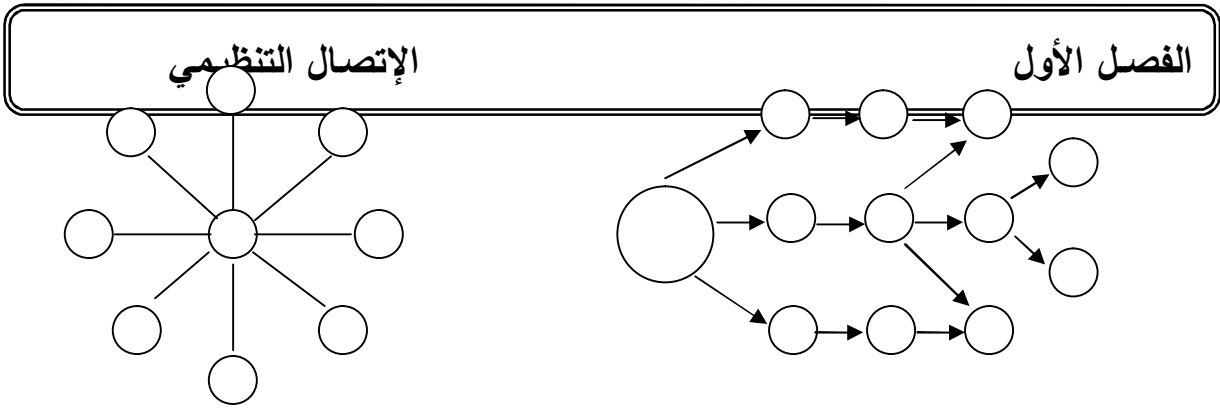
\* تنتقل المعلومات عبر أحاديث العاملين بسرعة ملحوظة لا سيما إذا كانت المعلومة هامة.

## 7-2-1 الإتصالات العنقودية:

و تعد من أكثر الإتصالات غير رسمية شيوعا و إستخداما و تأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب ، و تشمل المنظمة برمتها و هي موجودة في جميع المنظمات ، وقد تأخذ هذه الإتصالات عدة أشكال أو أنماط ، إلا أن بإمكان التمييز بين نمطين اثنين هما:

أ- سلسلة النممية و الغيبية : و قد سميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات و الأخبار و لكن ببطء شديد. و في هذا النوع من الإتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى أشخاص آخرين . و أن بعض هؤلاء قد يحفظ السر. في حين قد يفشيهِ الآخرون و سرعان ما تنتشر المعلومات و في الغالب تحتوي هذه الإتصالات على معلومات شخصية ذات خصوصية عن الآخرين و تتميز هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة ، و ليس جميعهم في آن واحد

ب- السلسلة العنقودية : و تعد من أكثر الأنماط الشائعة في الإتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي ، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم ، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا ويمكن إستعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي :



الشكل رقم ( 2 ) أنواع الإتصالات العنقودية

المصدر : ( العامري صالح مهدي والغالب طاهر محسن ، 2007 ، 501 )

### 7-2-2 الإدارة بالتجوال :

ويعد هذا الأسلوب في الإتصال غير الرسمي شائعاً بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جداً إلا أنه يستخدم أيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية ،  
وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات . كما تتعاضد أهمية هذا النوع من الإتصال في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية . والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات بين العاملين والمديرين ، وبين هؤلاء والزبائن ، تشجع على إتباع الإتصال غير الرسمي ( الإدارة بالتجوال ) حيث غالباً ما يشعر الزبائن بالألفة والإرتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي ، وكذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تشير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأدائهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي .

### 7-2-3 الإتصالات غير اللفظية :

المعلومات والاختبار والإنطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة .  
وتقدر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات . والإيماءات في الإتصال تفوق 99 % في حالات معينة ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية ، وقد سميت هذه الاتصالات بإتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الإتصالية غالبا ما تفهم من قبل المستلم اعتمادا على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة التعبيرية ، أو من خلال نبرة صوته أو حركة جسده ، أو إشاراته وإيماءاته .

#### 7-2-4 السلسلة الاجتماعية :

حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد الإتصال حيث ينقل ( A ) إلى ( B ) بيانات ومعلومات وأخبار معينة ، ثم يقوم ( B ) بدوره بنقلها إلى الآخرين وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات ، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا . ( بشير العلق 2009 ، ص -105-107 )

#### 8- شبكات الإتصال التنظيمي :

شبكة الإتصال هي نمط الإتصال من خلاله يتصل أفراد الفريق أو المجموعة بعضهم ببعض . ( صالح مهدي محسن العامري .وظاهر منصور العالي ، 2007 ، ص -501 )  
أو هي الناحية التنظيمية للمنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة وتنقسم شبكات الإتصال إلى قسمين : رسمية وغير رسمية . ( صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2001 ، ص -311 )

#### 8-1 شبكات الإتصال الرسمية :

ويوجد عدة أنماط من شبكات الإتصال الرسمية وهي :

أ\* نمط الدائرة : وهنا يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم إتصالا مباشرا .

ب\* نمط السلسلة : في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الإتصال إلا بشخص واحد فقط وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم إستلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء اللازم ويمتاز هذا النمط من الإتصال بالبطء الشديد . ويصلح هذا

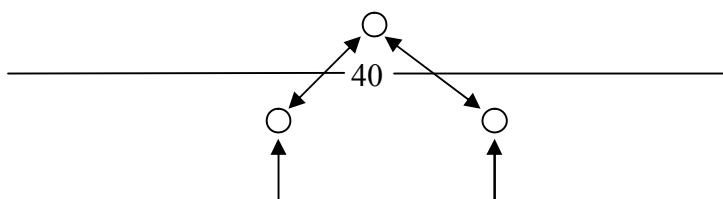
النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير ( الرئيس ) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين . ( خضير كاظم حمود ، 2010 ، ص -411 )

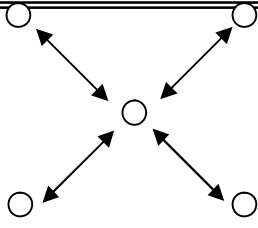
ج\* نمط العجلة : وضمن هذا النمط من الإتصال يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير ، حيث يكون هو المصدر الرئيسي للإتصال ومن ثم تتم إتصالات الأفراد من

خلاله فقط . ويعتمد هذا النمط على مبدأ المركزية فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار وجميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة وكل مجرى الإتصال يمر به ويصدر عنه . ( أمين عبد العزيز ، بدون سنة ، ص -182 )

د\* نمط نجمة : وفي هذا النمط يمكن لأي شخص الإتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الإتصال ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة . ( محمد

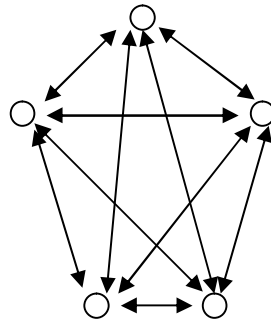
سليمان العميان ، 2005 ، ص -248 )





( 2 )  
نمط العجلة

( 1 )  
نمط السلسلة



( 3 ) نمط نجمة

الشكل رقم ( 3 ) أنماط شبكات الإتصال الرسمية

المصدر : ( محمود سليمان العميان ، 2005 ، ص -242 )

### 2-8 شبكات الإتصال غير الرسمية :

تعتبر الإتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الإتصال ويتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية . وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات ومن أشكال الشبكات غير الرسمية فنجد الإشاعات وعناقيد العنب .

فعناقيد العنب تعتبر جزءا مهما من شبكات الإتصال داخل أي جماعة أو منظمة إذ

- لا يتم السيطرة عليها من طرف الإدارة .

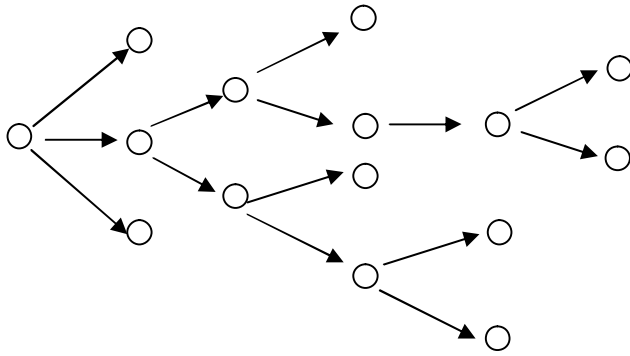
الرسمية التي تتم من قبل الإدارة العليا .

• تستخدم بشكل كبير لخدمة الرغبة الشخصية للأفراد الذين ينقلون مثل هذه

المعلومات من خلالها . ( ماجدة عطية ، 2003 ، ص -176 )

وفي هذا النوع يمر أحد العاملين إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم يمرون

المعلومات إلى آخرين وهكذا .



الشكل رقم ( 4 ) عناقيد العنب

المصدر : ( صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور العالي ، 2007 )

أما نموذج الإشاعة يكون إنتقال المعلومات بطريقة فوضوية من فرد إلى آخر ويفترض أن الإشاعات تبدأ

بالإنتشار بسبب أنها تثير القيل والقال . وللإشاعة أطراف ثلاثة أما الأول فهو مروجها . وأما الثاني فهو

موضوع الإشاعة . أما الثالث فهو مستقبلها ، وتروج الشائعات لعدة أسباب أهمها :

/ نقص الحقائق أو عدم الإعلان عنها لجمهور العاملين .

/ التغطية على أخطاء أو إنحرافات حدثت من أشخاص ذوي نفوذ .

زملائهم .

/ افتقاد الثقة بين المدير ومرؤوسيه بحيث يسيئون تأويل أو تفسير تصرفاته ويسهل عليهم قبول أو إصدار شائعات ضد المدير .

/ رغبة فرد أو مجموعة في الإنتقام من فرد آخر سواء كان زميلاً أو مديراً أو مساعد مدير . وعادة ما يقوم مصمم الشائعات بتلقف واستخدام معلومات قليلة متفرقة وتركيبها في قصة تتفق مع هواه ومع أهواء آخرين ، ويراعي أن تكون هذه القصة مؤيدة أو معززة لشكوكهم ومخاوفهم أو لتوقعاتهم ، وفي الغالب تكون للشائعات آثار سلبية مثل تشويه مدركات العاملين بشأن زملائهم أو رؤساء قد تؤدي لصراع بين الأطراف .

## 9- وسائل الإتصال التنظيمي :

إن إختيار المنظمة لوسائل الإتصال التي تحقق من خلالها الأهداف المسطرة مرتبط بالظروف السائدة داخل المنظمة ، وطبيعة النشاط ، وطبيعة الرسالة المراد نقلها ، ونوعية الإتصال ولقد تعددت أساليب ووسائل الإتصال الإداري في المنظمة ، خاصة في ظل التقنيات الحديثة لذا قمنا بتقسيم هذه الوسائل إلى مايلي :

### 9-1 الوسائل الشفوية : هي محادثات مباشرة على شكل إتصالات وجها لوجه أو مقابلات أو

مجاميع مناقشة وحوار أو إجتماعات أو أحاديث تلفزيونية وما شابهها .

يستخدم المرسل كلمات شفوية للتعبير عن رسالة أو معنى يراد إيصاله للآخرين .

إن أهمية هذا النوع من الإتصالات يتجسد في إعتبارها النمط الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء ،

ولعل ميزة الإتصالات الشفهية الأساسية هي التفاعل والحصول على التغذية العكسية المباشرة من

ورق أو مستلزمات أخرى ، في حين توجد إشكالات فيه خاصة عندما يستخدم المرسل كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة كذلك فإن درجة الفوضى تكون عالية فيه . ( مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله عبد الرحمن البريدي ، 2007 ، ص -162-163 )

والواقع إن الإتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص ، وبين الناس بشكل عام حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الإتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80 % من إجمالي الوقت المخصص للإتصال من قبل المدير ، بينما تكون النسبة بحدود 95 % من إجمالي الوقت المخصص للإتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن أم بالنسبة لعموم الناس ، فقد أشارت دراسة أخرى إلا أن الإتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر الأعظم من إجمالي الإتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات . ( بشير العلاق ، 2009 ، ص -89 )  
ومن أشكاله نجد :

### 9-1-1 المقابلات الشخصية :

المقابلات الشخصية هي نوع من الإتصالات بين طرفين يكون لأحدهما ( على الأقل ) هدف أو غرض من المقابلة ، تقوم على تبادل المعلومات أو وجهات النظر ، ويكون فيها متحدثون ومستمعون

### 9-1-2 الاجتماعات :

يعرف الإجتماع بأنه لقاء بين مجموعة من الناس لديهم أهداف مشتركة يهدف الإتصال من أجل تحقيق هذه الاهداف ، وتعتبر الاجتماعات في المنظمة وسيلة هامة للإتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصا للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات مقبولة لدى جميع الأطراف لأنها تمثل مختلف وجهات النظر ، كما تعتبر أكثر وسائل الإتصال تكلفة وإستهلاكاً للوقت .

- إصدار الأوامر والتعليمات .

- نظام الاستشارات للعاملين ( كحل للمشكلات ) .

- المؤتمرات والندوات والمحاضرات .

- اللجان .

**9-2 الوسائل الكتابية:** هي إتصالات يتم فيها بث الوسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للأخرين

بشكل مكتوب على شكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غيرها ، ويتم حفظها في

ملف حتى يتمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، كما تعتبر أكثر دقة في نقل المعلومات عن غيرها من

الوسائل ، كما يمكن إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين بسرعة وسهولة ، وهي الأقل عرضة للتحريف

والتشويش كما تزداد أهميتها في المنصات كبيرة الحجم . ( صالح محسن العامري وظاهر منصور العالي ،

2007 ، ص 493 ) .

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل منها:

أ- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب- الافتقار إلى التفاعل بين المرسل الرسالة ومتسلمها .

ج- عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية . التي ابتعدت عن الإتصال المكتوب في

عصر المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات ( بشير العلق ، 2010 ، ص 93 )

ومن أشكاله نجد:

**9-2-1 التقارير:** التقرير الإداري هو غرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين ،

ويتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات ، وذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على

تنظيم العمل أو التخطيط و الرقابة على العمل ، و يختلف شكل التقرير و عدد صفحاته و محتواه و

التنظيمية إلى أعلى كلما زادت الحاجة إلى أن تكون التقارير واضحة و موجزة في عدد من العبارات أو الجمل ، بحيث لا تستغرق وقتا طويلا في قراءتها وكلما زادت الحاجة أيضا إلى توضيح المعنى بالرسوم و الخرائط البيانية التوضيحية و التقرير الفعال هو التقرير الذي يصيب الهدف و الذي يجب أن تتوافر فيه:

- أن يعرض المعلومات بتسلسل منطقي.
  - أن يكون مكتوبا بأسلوب شيق و جذاب.
  - أنه تكون الصياغة سليمة لغويا.
  - أن يكون واضحا و مختصرا.
  - يفضل أن يتضمن التقرير عددا من الرسوم البيانية و الأشكال التوضيحية.
  - أن يناسب شكله و حجمه فرع المستوى التنظيمي الذي يرفع إليه ( أحمد ماهر ، 2004 ، ص424-425 )
- 9-2-2 المذكرات :** المذكرات هي إحدى أشكال الاتصال الكتاب التي تستخدمها المنظمات لمعالجة موضوعات أو قضايا و هي رسالة مكتوبة يتم تبادلها من العاملين ضمن علاقات العمل اليومية الداخلية في المنظمة و من سمات المذكرات الجيدة :
- أن تجمع المذكرات من الإيجاز و التفصيل بمعنى لا تزيد المذكرة إلى درجة تقترب من حجم التقرير.
  - المذكر مثل مقدمة و شرح و إيجاز و ختام لكنها بصورة مختصرة جدا.
  - يجب أن تستند المذكرة على رجعية دقيقة متكاملة توضح أساسيات الموضوع مجال المذكرة ، و بصورة تقلل أسباب الاختلاف.

تلقى قبول وتقدير الأطراف الأخرى.

- من الأهمية ترتيب و تصنيف أجزاء المذكرة بصورة تحقق التسلسل و الترابط بني محتويات المذكرة .

( مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ، 2008 ، ص 518 )

### 9-3 الوسائل الحركية : ( غير الملفوظة )

يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد أو لغة الإشارة حيث تتم كثير من الاتصالات بين

العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بين الرئيس و مرؤوسيه و بين الرئيس و زملائه ، و بين

المرؤوسين ... الخ. بواسطة الفاعل المباشر وجها لوجه. وفي كثير من الحالات يكون للسلوك غير اللفظي

تأثير في نقل الرسالة أكبر من تأثير الرسالة و المذكرات و التقارير و المحادثة.

يعرف الاتصال غير اللفظي بأنه " استجابات إنسانية غير كلامية ( مثل: الإيماءات و تعابير الوجه ) .

وخصائص البيئة المدركة التي يتم خلالها إرسال الرسائل اللفظية و غير اللفظية أو أي ترسل و تستقبل

مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة . أنها تتضمن عوامل مثل : استخدام الوقت ، و المكان و

المسافة بين الأشخاص حين المحادثة ، و استخدام اللون و اللباس ، و سلوك المشي و الوقوف و ترتيب

الجلوس و موقع المكتب و الأثاث " ( محمد قاسم القريوتي ، 2009 ، ص 268 . )

و من الجديد بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخيا ، حيث استخدمته الشعوب منذ

ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة ، ومازالت هذه اللغة تستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية ،

وفي غابات الأمازون و أجزاء من القارة الهندية ، كلغة اتصال وحيدة أثبتت فعاليتها في مجال الاتصال

و التواصل .

و تعتمد الاتصالات غير اللفظية على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه و الجسد لنقل

إشارات و إيماءات توحى برسالة أو معنى معين . و تقدر بعض الدراسات

يتعلق بالاتصالات غير الرسمية .

و يرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالي من المصداقية و قوة التأثير على المستلم ، خصوصا إذا ما أجاد استخدامها . فالاتصالات غير اللفظية ، وفق هؤلاء الباحثين قد توحى بأشياء دقيقة لدى مصدرها ، و ما جعلها أداة جيدة للحكم على تصرفات مصدرها ، أو إعطاء مفاتيح لشخصيته ، فقد وجدت إحدى الدراسات أن الاتصالات غير اللفظية تعد من الأدوات المهمة جدا في الحكم على شخصية و مواقف المتقدمين لأشغال الوظائف في العديد من المنظمات . ( بشير العلاق ، 2009 ، ص 96-97 ) . و أن الفهم المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين بين الزملاء سيكون صعبا لو اقتصر الأمر فقط على تفسير الاتصال المنطوق أو المكتوب ، لأن تعبير أو تعبيرات وجه المرسل أو حركة جسمه قد تعبر أقوى مما تعبر عنه الكلمات .

و تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالا عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم و اليدين و الرأس ، أو منها ما يتعلق بتعابير الوجه ، حركات العينين ما يتعلق بتعابير الوجه ، وحركات العينين ، والإيماءات المختلفة و تصنف مصادر الاتصال غير اللفظي على النحو التالي :

- 1- ملامح مادية : مثل الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع البنية ، والحجم والوزن والطول ولون البشرة ، والملابس ، وغيرها وهذه تلعب دورا هاما في الاتصال .
- 2- حركات وإيماءات جسمانية : مثل الاتكاء للأمام و للخلف ، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو بالأصابع وغيرها ، وهذه توحى بمعنى معين للمستقبل .
- 3- اللمس : يعتبر اللمس أيضا من الاتصالات غير اللفظية ، و في بعض الثقافات يعتبر اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة و الدفء و الجاذبية و الصداقة ، و الناس يميلون إلى لمس الناس الذين يحبونهم .

الصدقة بينما العبوس و تقطيب الحاجبين يشير إلى الغضب و عدم الرضا ، كما أن لحركات الشفاه دلالاتها.

5- حركات و التقاء العينين: وهذه تؤدي أربع وظائف في الاتصال:

أ- تنظيم تدفق المعلومات.

ب- بدء و انتهاء المحادثة.

ج- التحديق يسهل و يراقب عملية التغذية الراجعة لأنها تعكس الانتباه و الاهتمام.

د- تحمل عواطف و مشاعر و يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة أنباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية.

هـ- التحديق يرتبط بنوع من العلاقة بين أطراف الاتصال . ( محمد قاسم القريوتي ، 2009 ، ص 269 )

وتكون هذه الحركات غير مخطط لها مسبقا مثل :

- حركة الحاجبين تعبر عن عدم التصديق.

- هز الكتفين للتعبير عن عدم الاهتمام.

- نقر بأصابعنا تعبيراً عن نفاذ الصبر.

- نضرب جبهتنا تعبيراً عن النسيان . ( ماجدة عطية ، 2003 ، ص 174 )

و على ذلك فمن المهم إدراك أن الرسائل غير اللفظية لا يمكن تفسيرها بأسلوب موحد ، أي أنه لا يوجد قاموس يحدد كل رسالة.

## 10- مهارات الاتصال التنظيمي :

يوجد العديد من مهارات الاتصال و التي من شأنها تفعيل عملية الاتصال فيما يلي :

الوصول إلى اتفاق ، لكنهم يختلفون حول طبيعة هذا الاتفاق ، فيحاولون الوصول إلى تسوية و يتميز  
المفاوض بصفات أساسية منها :

- الاتزان العاطفي و التوافق النفسي و تجنب الوقوع في محاولات الاستنزاف و الإثارة.

- المنطق و الموضوعية و إبراز الأدلة المنطقية عند مناقشة التفاوض.

- الثقة الموضوعية بالنفس و بناء علاقات ودية مع الطرف المفاوض.

و تتمثل المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح في :

\* مهارات الاستماع و الإنصات : يمكن للمفاوض الناجح تنمية مهاراته في الاستماع و الإنصات من

خلال الاستماع الجيد و الإنصات العميق المتصل إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر أن إدراك الطرف

الآخر أو شعوره بعدم اهتمامك بما يقول يولد عدم الاحترام.

\* مهارات خلق البدائل التفاوضية : و تتمثل في قدرة أطراف التفاوض على تحديد البدائل للمفاضلة فيما

بينهما وهذا مهم في نجاح التفاوض.

\* مهارات التعامل مع الاعتراضات : قد يظهر أثناء الاتصال التفاوضي بعض الاعتراضات و عادة ما

تكون مفيدة للمفاوض الجيد ، و يجب البحث عن أسباب الاعتراض . فالمفاوض الجيد هو الذي يحرك

الاعتراضات المحتملة و التدريب المسبق على كيفية التعامل معها و عدم تضخيم الاعتراض.

\* مهارات إجراء المقابلات : توجد عوامل مؤثرة في نجاح المقابلات منها :

- شكل أطراف المقابلة .

- انتماء أطراف المقابلة .

- فكرة الشخص عن الطرف الآخر.

- حركات الجسم.

- قوة و مركزية أطراف المقابلة.

- ترتيب الجلسة و مكانها. بالإضافة إلى أن التفاوض الفعال مع الرئيس يتطلب أيضا مهارات نذكر

منها:

\* الإصغاء جيدا إلى رئيسك و ذلك بالتخلص من الارتباك و التركيز على مايقوله فقط.

\* الدبلوماسية أي الفطنة و اللياقة و إرضاء الرئيس بأي وسيلة.

\* الرفع من شأن الرئيس.

\* عدم الإخلاء بالوعود.

\* معرفة الرئيس معرفة جيدة.

\* عدم إشغال الرئيس بالمشاكل الخاصة بك . ( مصطفى محمود أبو بكر ، و عبد الله بن عبد الرمان البريدي ،

2008 ، ص 240-260 ) .

## 10-2 مهارات الاستماع و التحدث :

الاستماع يقع بين مهارة السمع من جهة و مهارات الإتصال من جهة أخرى ، يعني أن بناء و تنمية مهارات

الإستماع مقترن ببناء و تنمية تلك المهارات ، حيث لاتعد مهارة السمع من مداخلتها ، و مهارات الإتصال

و الإصغاء من مقومات تفعيلها و ضمان جودتها .

وإذا كان الإستماع أحد أهم المهارات الرئيسية في عملية الإتصال ، يمكن القول أيضا أن بناء و تنمية

مهارات الإستماع ترتبط بمقومات تفعيل عناصر نموذج عملية الإتصال ككل و إستنادا على هذا التصور

أعلاه تم تصنيف متطلبات بناء و تنمية مهارات الإستماع

كمايلي :

- متطلبات تتعلق بأطراف الإتصال :

- أهمية لحظات التوقف والإستراحة في مسار الحديث .
- الإلتزام بأخلاقيات الحوار وآدابه .
- متطلبات تتعلق بأهداف الإتصال :
- تحديد وإحترام الحقائق والأصول والمسلمات .
- ربط ما يقال بأهداف الإتصال ورسالته .
- الإعتراف بحقوق الطرف الآخر ومصالحته .
- الإستعداد والتهيئة النفسية والذهنية لقدر محسوب من التنازلات .
- متطلبات تتعلق بالبيانات والمعلومات :
- التركيز على النقاط الأساسية الجوهرية .
- أهمية طلب تكرار بعض ما يقال بصورة أو بأخرى .
- إمكانية أن يقوم المتلقي بإعادة ذكر ما تلقاه من الطرف الآخر .
- متطلبات تتعلق بأساليب وقنوات الإتصال :
- أهمية التسجيل الكتابي لمعظم أو بعض ما يقال .
- ضرورة التأكد من ملائمة أسلوب وقناة الإتصال وأشكاله وقت عناصر عملية الإتصال وفي مقدمتها أهداف الطرف الآخر وظروفه .
- متطلبات تتعلق بتوقيت الإتصال ومناخه وبيئته :
- التأكد من ملائمة توقيت وزمن الإتصال .
- الإلتزام بالإطار الأخلاقي لعملية الإتصال عند ممارسة الإستماع .
- تجنب أسباب نشأة ونمو التوتر والقلق والريبة بين أطراف الإتصال .

## 11- نظريات الإتصال التنظيمي :

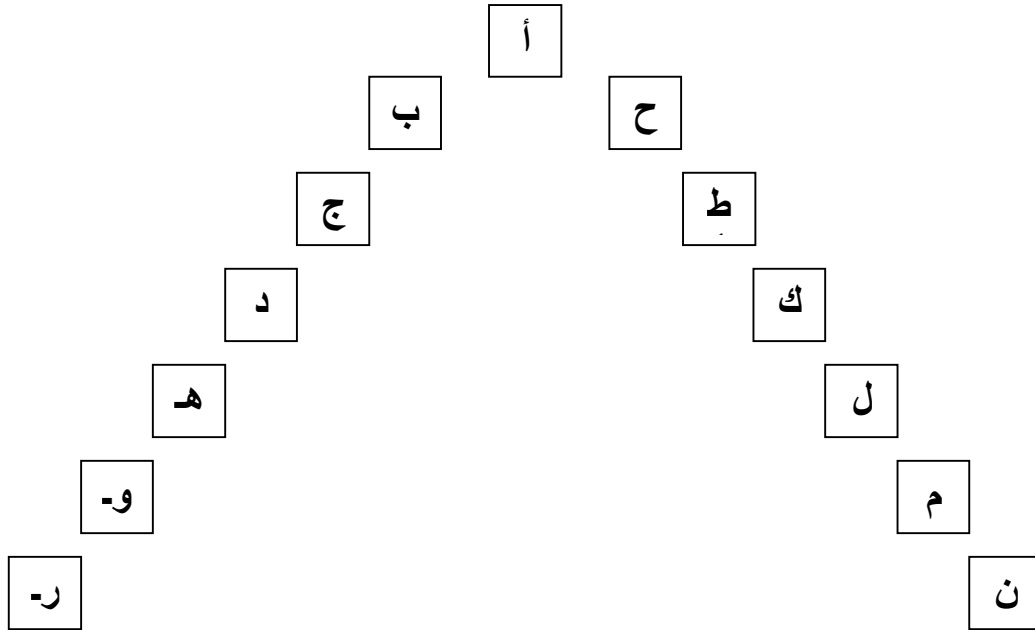
إهتم علماء التنظيم والمؤسسة و منذ زمن بعيد بالإتصال قمع ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية . ينظر لعملية الإتصال في المؤسسة كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها ، كما أن هذه النظرية تنطبق مع صورة المؤسسة والإنسان فيها من طرف التقليديين ، وتطورت النظرة إلى الإتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى ، حيث أعطيت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الإجتماعية والنفسية والجماعات الرسمية والغير رسمية في المؤسسة ، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاط المؤسسة من إعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة النهائية .

( ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص -22 )

## 11-1 النظرية الكلاسيكية فايول 1911 ، تايلور 1916 :

بالحديث عن مساهمة النظرية الكلاسيكية ( التقليدية ) في الإدارة والتنظيم نجد أنها مساهمة محدودة ، فمدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البيروقراطية لمتحدث عن الإتصالات إلى مونها أسلوب للإتصالات من أعلى إلى أسفل ، بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء ، ويقدم ( هنري فايول ) رائد المدرسة العلمية الإدارية مساهمة جديرة بالإهتمام وذلك عندما وصف قنوات الإتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم ، فوفقا للشكل رقم ( 5 ) يوضح ( فايول ) نظريته بأنه لو أراد الشخص " و " الإتصال بالشخص " م " فعليه أن يصعد للأشخاص والمناصب " ه " ، " د " ، " ج " ، " ب " ، " أ " ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب " ح " ، " ط " ، " ك " ، " ل " ، " م " وهذا ما يجعل الإتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستندية ومكتبية طويلة ومعقدة ويؤدي إلى عدم فعالية الإتصال ، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بكل من الشخصية " و " ، " م " وقد كان

السائدة في ذلك الوقت .



الشكل رقم ( 5 ) : مفهوم المعبر أو الجسر للإتصالات الجانبية

فقد اهتم ( فايول ) بمختلف وظائف المؤسسة ، وإن لم يذكر ويفصل . ( أحمد ماهر ، 2004 ، ص -35 )  
إلا أنه دعا مجموعة من المبادئ و التي توجد في المؤسسات و التنظيمات أيا كان نشاطها في المجتمع  
و التي تتضمن الاتصال التنظيمي و من أهمها:

- النظام **Disc phine** : و يشمل احترام القواعد التنظيمية و اللوائح و العمل على إطاعة الأوامر  
الرسمية و تطبيق الجزاءات.

- وحدة الأمر **Uniy of Command** : و يشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المؤسسة يتلقى  
الأوامر من رئيسه المباشر فقط.

عدون ، 2004 ، ص 24 ) بخطة واحدة و نحو تحقيق هدف موحد ، و يطبق على جميع الأقسام الداخلية و الخارجية.

- **تدرج السلطة Line of Authority** : أو ما يسمى بتسلسل السلطة و خاصة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا ، و يجب الالتزام به عن تحديد العلاقة المهنية بين الرؤساء و المرؤوسين.

- **روح التعاون Espnit of Coopératy** : أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الأفراد و العمل بروح الجماعة أو فريق العمل و زيادة عناصر الاتصال بينهم ، و من ناحية أخرى أكد " فايول " على تنفيذ وظيفة التنظيم و العمل على وضوح القرارات و الأوامر و أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات العاملة بالمشروعات و العمل على تنسيق الجهود ، و حسن اختيار تدريب العمال و المرؤوسين.

بينما اهتم تايلون بتوزيع الأدوار و تقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي و دقيق، كما انه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على استعمال أدوات علمية في توزيع العمل واختيار الأفراد في المؤسسة والإشراف على العمال، وتعد أطروحاته ذات أثر فاعل في صياغة توجهات حركة الإدارة العلمية، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة والمكانة و السلطة و الأقسام و التخصصات، إضافة إلى أن انجازات الأفراد يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل وكذلك الاتصال بالعمال والاهتمام بهم ، وغيرها من المبادئ التي نادى بها ، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة ، وبالالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة

ويكاد يركن التوجيه النظري للمدرسة الكلاسيكية على المتغيرات الفسيولوجية والمادية التي تحكم

إنتاج التنظيم وهذا التجاهل للتركيبية الغير الرسمية للتنظيم والعلاقات الاجتماعية والنفسية ذات

الارتباط بحياة أفراد التنظيم أدت إلى إحداث قصور واضح

على الأقل من الناحية الاتصالية ، الأمر الذي أدى على بروز منهج العلاقات الإنسانية من خلال

مجهودات ودراسات هاوثورن HAW THORNE فقد إستطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن

للإتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الإجتماعية ، والتفاعلات ورضا ودفاعية الأفراد في عملهم ، كما

أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على

إشباع حاجاتهم الإجتماعية وعلى هذا الأساس إنقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية

من كونه وسيلة إتصال من أعلى لأسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل كما هو في النظرية

الكلاسيكية إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد وكوسيلة لإقناعهم بأدبيتهم

وكوسيلة لرفع العمل والرضا عنه . ( أحمد الله الطويرقي ، 1998 ، ص -222)

## 11-2 النظرية الحديثة :

أما النظرية الحديثة في الإدارة فتقدم العديد من المساهمات و البحوث الخاصة بالاتصالات ولا يتسع

المقام لشرحها كلها ، ويجب أن ننتقي أشهر المساهمات الحديثة ، ويقدم رنسيس ليكارت مفهوم حلقة

الوصل ويركز مفهوم حلقة الوصل على أن كثيرا من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم الدور الأول

كقادة المجموعة من المرؤوسين ، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر ، وعلى هذا يكون

الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين ، ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى ومرة

لأسفل وهذا التنوع والكثافة في الإتصالات يمكنها أن تثرى تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط

بين المجموعة . ( أحمد ماهر ، 2004 ، ص -36 )

تنظر نظرية النظم إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام إجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد فنرى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وترى نظرية النظم

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر فيه .
- أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى ، وعملاء ، ومربين ، ومساهمين وغيرها .
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه وأفراده .

- أنه باختلاف الظروف ( مثل أطراف الاتصال ، وموضوع الاتصال وغيرها ) يمكن أن يختلف نظام وسائل الإتصال ، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف .

وكامتداد لنظرية النظم ، تقدم " النظرية الموقفية " تأكيدا لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الإتصال . وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة ، وأن هناك طرقا عديدة لذلك ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة ، ويمكن للأفراد والنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها ، وإفهامها للمعنيين بالأمر ، أي لو أحسن استخدام الاتصالات .

#### 11-4 نظرية المعلومات :

تقدم نظرية المعلومات بعض المساهمات في نظرية الاتصالات ، فهي ترى أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستعمال المعلومات وترميزها ، وتخزينها ، وتحليلها ، واستعادتها

أحاديث أو تقارير أو غيرها ) إلى رموز code معينة، مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات و قد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارة الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال و تسجيل و تخزين المعلومات ، كما تهتم أيضا نظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي ، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع . ( أحمد ماهر ، 2004 ، ص 38 ).

## 12- معوقات الاتصال التنظيمي :

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل و تنتهي إلى المستلم و خلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي إلى الحد من فاعلية عملية الاتصال ، و لذا لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها و معالجتها بشكل يؤدي إلى فاعلية الاتصال و الوصول إلى الأهداف المطلوبة و هناك عدة أنواع من المعوقات نذكر منها :

### 1-12 المعوقات التنظيمية : و هي التي تكون على المستويات الإدارية المختلفة و بين النشاطات

المختلفة للمشروع وهي تتمثل فيما يلي :

أ- مستويات الإدارة : إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك من

دواعي عوائق الاتصال بسبب أن المعلومات ستفقد الكثير منها أثناء النزول أو الصعود.

ب- عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم : فكلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال و اختصاره إلى

أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم إلى سوء الانجاز.

ج- عدم وجود إدارة المعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات و تصنيفها و

توزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.

الموردين و سوق العمل ( محمود سليمان العميان ، 2005 ، ص 215 )

هـ- كثافة المعلومات : تمثل عملية اتخاذ القرارات قلب العمل الإداري ، و التي تتوقف بدورها من حيث الفاعلية على مدى توافر و دقة المعلومات و إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب ( حمدي ياسين ، 1999 ، ص 139 )

## 12-2 المعوقات الشخصية " النفسية " :

تتعلق بالعناصر الأساسية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل و المستقبل و تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء و بالتالي فهمهم لعملية الاتصال و أهم هذه المعوقات مايلي :

أ- تباين الإدراك : إن إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها و بالتالي اختلاف إدراك و فهم الآخرين لها . و عدم انتباه مستقبلات الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها و بالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية و البيئية . وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه نتيجة الأسباب التالية :

\* تأثير التوقعات و الحاجات و الخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة .

\* مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة و مستوى وعي المرسل إليه .

ب- سوء العلاقات بين الأفراد و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة .

ج- الانطواء : عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم تشويبه و ترشيح المعلومات مما

يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه ( محمد يسرى إبراهيم دعيبس ، 1999 ، ص 307 )

د- اللغة : هي وسيلة اتصال يتم بها نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها و اللغة قد تتحول إلى عقبة

أمام الاتصال فهناك كثير من الكلمات غير الدقيقة و كثير منها يحمل أكثر من معنى واحد و يحدث

مشاعر و عواطف تؤثر في عملية الاتصال . ( حسين حريم ، 2009 ، ص 164-165 )

هـ- الانفعالات : إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات و متلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما تمنع من تحقيق هذه النتيجة . ( عبد الغفور يونس ، 1971 ، ص 522 ) .

### 12-3 المعوقات التقنية :

تتعلق هذه المعوقات بقنوات الاتصال بحيث يضطر المرسل أحيانا إلى استخدام قناة اتصال واحدة دون ملاءمها لطبيعة الرسالة أو الهدف منها أو طبيعة المستقبل ذاته و بالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة . ( هالة منصور ، 2000 ، ص 63 )

\* الافتقار إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال فقد تطورت من مجرد استخدام أجهزة الهاتف إلى استخدام الدوائر التلفزيونية المعلقة . ( محمد يسرى إبراهيم عبس ، 1999 ، ص 314 )

\* تعدد قنوات الاتصال بحيث أنه يكون من المحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة فتحرفها أو تحول دون توصيلها في الوقت المناسب و ستكون الآثار المترتبة على ذلك سلبية بالنسبة للهدف المطلوب . ( عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 334-335 )

### 12-4 المعوقات الاجتماعية :

\* الاختلاف في مراحل التعليم : المعروف أن الإنسان يتفهم الأسباب ويدرك المسائل ويتعمق في المعاني على قدر حضه من العلم وأن المرحلة التعليمية التي وصل إليها تحدد مجال فهم وتقليد المعاني التي قد يستوعبها ، وأن الإنسان يجب أن يخاطب الفرد على قدر علمه وفهمه .

\* الخبرة السابقة : تكيف الخبرة السابقة طبيعة العلاقة بين مرسل المعلومات وبين متلقيها ، فإذا استغل فرد آخر وأخلى به في بعض المواقف أو لم يعطيه حقه من التقدير أو لم يسانده ، حيث يتطلب الأمر

بتجارب ماضية مع رؤسائه في العمل أو مع أرباب العمل . ( عبد الغفور يونس ، 1971 ، ص 373-374 ) .

\* الطبقات و المستويات : يؤثر عدد المستويات أو الطبقات التي يمر عبرها الاتصال على الأثر الذي

يتولد عنه و بالتالي قد يعيق عملية الاتصال . ( عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص ، 1987 ، ص 747 )

## 5-12 المعوقات الفيزيقية :

\* التباعد الجغرافي بين المرسل و المستقبل : حيث سيؤدي ذلك إلى احتمالات التأخير و الإعاقة . (

عبد المعطى عساف ، 1999 ، ص 235 ) .

\* كبر حجم المنظمة و الإغراق في الرسمية : حيث يلاحظ أن تضخم حجم المنظمات سوف يضاعف

عدد المستويات الإدارية كما يضاعف عدد الفروع و الوحدات الفرعية الأمر الذي سيعقد عملية الاتصال

بين أجزاء المنظمة المختلفة و فروعها ، و تزداد هذه الصعوبة في ظل الالتزام المعهود بالاتصالات

الرسمية التي ستجعل الرسائل تمر عبر مختلف المستويات الفاصلة بين المرسل و المستقبل في معظم

الحالات لها و بالتالي تشابك قنوات الاتصال العديدة .

ستخلص من هذا الفصل أن الاتصال هو العنصر الأكثر أهمية في التنظيم لأن باقي العناصر الأخرى

الموجودة في التنظيم تعتمد عليه بل و في كل الحالات ويرتكز الاهتمام الأكبر للاتصال باعتباره المحرك الرئيسي للتنظيم . كما اتضح أنه عملية مهيكلت تضطر المؤسسة للإعداد لها لذلك يجب الاهتمام أكثر بالاتصال داخل المؤسسة من أجل إنجاز التغييرات التي تقوم بها المؤسسة و هنا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي داخل المنظمة هو أحد الأسس الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي ، فهو من مقومات النشاط التعاوني في الجماعات كما يتحقق من خلاله التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم .

**تمهيد :**

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بأهمية بالغة من الباحثين والدارسين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية وذلك منذ مطلع الثلاثينات من القرن الماضي . ومزال وذلك لما له من أثر كبير على العمل والعاملين إذ أن نجاح أي فرد في عمله يتطلب منه درجة عالية في الرضا لذا يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة القيمة في ميدان العمل ، وعلم النفس العمل والتنظيم . وذلك باعتباره يعكس مشاعر العاملين وسلوكا تهم عن نواتهم وعملهم وبيئتهم وإنجازاتهم . وفي هذا الفصل سنتناول مفاهيم الرضا الوظيفي والتطرق إلى أبعاده مؤشرات ، مقاييسه والعوامل المؤثرة فيه والآثار الناجمة عنه .

### 1- تعريف الرضا الوظيفي :

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ، إلا أنها اختلفت في تعريفاتها وتفسيراتها للرضا الوظيفي .

- فمنهم من يرى بأن الرضا الوظيفي " هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذي يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنشأة - المنظمة - و البيئة اللتين يعمل فيهما . "

- وهذا من الطبيعي أن يتأثر الرضا بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف . ( ناصف عبد الخالق ، 1982 ، ص- 42 )

- ومن الباحثين ما يعرف الرضا الوظيفي بأنه " مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم . وهو ناتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه . "

أي أنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين.( شاويش مصطفى نجيب ، 1996 ، ص 43 )

- بينما عرفه آخرون بأنه " مجموعة من اتجاهات الفرد نحو عمله . و يكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة " .

أي أن الرضا عن العمل يكون مستمد من الجوانب المختلفة للعمل و من أمثلة ذلك الأجر الترقية ، ظروف و شروط العمل و زملاء العمل . ( راوية حسن ، 2001 ، ص 43 )

- و منهم من عبر عن الرضا الوظيفي بأنه " مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة " إذ أن هذه المشاعر هي التي تعطي قيمة مهمة للوظيفة و تحبب الفرد في عمله ، و بما أن الأفراد مختلفون في اتجاهاتهم نحو القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم ، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفضيلية لهم .

عباس سهيلة محمد ، 2003 ، ص 161 ) .

- بينما يرى ستون " stone " أن تعبير الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله . و يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها و عليه فإنه يمكن تسمية الفرد حينئذ الفرد المتكامل ، بالفرد المتكامل . وهذا الشخص يختلف حسب رأي ستون عن نوعين آخرين أطلق على أحدهما الشخص غير المتكامل مع وظيفته وهو شخص يكون إرتباطه وتفاعله مع وظيفته تفاعلا ميكانيكيا لأنه ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف تهيئة دون إهتمام بتنمية مسؤولياته أو تنويعها أو التطلع إلى مراكز أعلى أو تحقيق الاستقلالية ، إنه شخص يتقاضى أجره مقابل جهد يبذله أما الشخص الآخر فهو الشخص المحايد الذي يكون إرتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المحاسبة والمسؤولية ولا يتحمس لأفكاره . ( المدهون محمد إبراهيم ، 2005 ، ص -43 )

وبعد العرض الموجز للتعريفات السابقة ، يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو : " الشعور بالإرتياح والسرور الناتج من إشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد " . وهذا الشعور ما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله في وقت ما . وهو شعور ثابت نسبيا وقد يتغير تبعا لتغير الظروف والعوامل المؤثرة فيه .

## 2- أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بإهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزء كبير من حياتهم في العمل ، وبالتالي فهم يبحثون عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية . فهو يعتبر مقياسا لمدى فعالية الأداء لدى العاملين وولائهم لعملهم . ( أبو الفضل عبد الشافي .... )

كان الأجر مرتفعا إذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر فلن يكون العامل مستقرا ولن يكون أداءه جيدا .  
ولكن بالرغم من أهمية العامل وانعكاس ذلك على المنظمة ككل باعتبار الفرد عضو في جماعة العمل  
يؤثر ويتأثر بسلوكها إلا أن أهمية الرضا قد لا يكون لها تأثير الذي تتوقعه ومن ثمة لا بد من البحث عن  
الآثار المترتبة عن رضاهم وعدم رضاهم . ولقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع  
على مدى طويل في ظل ظروف عدم الرضا ، وأشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في  
آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب عناصر رفيعة المستوى في المنظمة ، إضافة إلى مستوى إنتاجهم .  
ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي :

- أن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات .
- إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة  
عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .
- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .

هناك علاقة بين وثيقة بين الرضا والإنتاج فهو يكشف عن ضرورة الاعتناء بالعوامل وتوفير الجو  
المناسب له لزيادة الإنتاجية فكلما كانت درجة الرضا عالية زاد الإنتاج .

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات النجاح في المنظمة ومدى فعاليتها لأنه يتناول مشاعر  
الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به . ( عزيون زهية ، 2007 ، ص -54،53 )

### 3- طبيعة الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المصطلحات المجاورة له :

يعتبر تحديد المصطلحات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي من العناصر المهمة ، وذلك لتقارب معانيها أو  
إرتباطها أو تداخلها أو تكاملها فأيرادها يوضح العلاقة بين المصطلح المقصود في الدراسة دون غيره

القادر طه ، 1986 ، ص -21 )

### 3-1 الروح المعنوية : تمثل الروح المعنوية الروح السائدة أو المزاج السائد بين الأفراد الذين يشكلون

جماعة معينة . والتي تتميز بالثقة في الجماعة وإيمان الفرد بدوره فيها ، وبإخلاصه وولائه وعمله من أجل تحقيق أهدافها - هذا بصف عامة - أما الروح المعنوية للعاملين ، أو روح الجماعة في ميدان العمل فيقصد بها تلك الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة والتي تتميز بالثقة في المؤسسة والولاء والإخلاص لها .

وفي جماعة العمل والتقدير الذاتي لدور كل عامل وأهميته لجماعة العمل والاستعداد والكفاح من أجل تحقيق أهدافها والمحافظة عليها والدفاع عنها ضد كل ما تتعرض له . وأن الروح المعنوية للجماعة ككل تتحقق من المحصلة النهائية لسريانها بصورة عالية بين أفرادها وأنه بدونها لا تتحقق الإنتاجية الجيدة للمؤسسة ولا تتحقق الراحة النفسية للعمال . كما أنها محصلة لعدد من العوامل الفيزيائية والسيكولوجية والاجتماعية المرتبطة بالعمل مباشرة ، ولتحقيق الروح المعنوية ينبغي مايلي :

- تحسين الظروف المختلفة للعمل .
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار .
- العدالة في المعاملة بين العاملين .
- تأمين العاملين .
- تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية .
- التقرب من العاملين للتعرف على مشاكلهم وإشباع حاجاتهم . ( محمود بديع مبارك القاسم ، 2001 ،

ص -52.51 )

غير أن الروح المعنوية ليست هي الرضا بل هي مؤشر له .

**2-3 الإرضاء :** هو الرضا عن العمل من جهة رئيسه المباشر والإدارة بصفة عامة ، ويتحدد هذا على

أساس تقديم العامل للإرضاء ويتكون من مجموعتين من العوامل :

\*الأولى : الواجبات والمهام التي ينبغي على العامل القيام بها .

\*الثانية : وهي مجموعة العوامل التي لابد للعامل أن يخضع لها .

وتقييم العامل إنما يتحدد بسلوكه داخل بيئة العمل ، بمعنى أن قيام العامل بما هو مطلوب منه وعدم

خروجه عن نظام العمل هو أساس تقديرات الإرضاء .

ويتحدد الإرضاء من جهة العامل نحو الإدارة والمشرفين من حيث صلاحيته للعمل وكفايته الإنتاجية ،

وتحقيق أهداف العمل ومسايرتها نظم المؤسسة وقوانينها وانخفاض معدلات الغياب والتورط في الحوادث

وإطراد علاواته وترقياته ( عباس محمود عوض ، 2005 ، ص-16-18 )

وتطرقنا لهذا المصطلح كونه يعد إلى جانب الرضا مظهران من مظاهر الروح المعنوية إلا أنه يختلف

اختلافا جذريا من حيث الاتجاه .

فالرضا يكون من العامل نحو الإدارة . و الإرضاء يكون لدى العامل من الإدارة ، أما من حيث المصدر

فيتشابهان لأن كلاهما مصدرها العامل .

**3-3 الدافعية للإنجاز :** دافع الإنجاز هو تكوين افتراضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبطة بالأداء

، فهو الحالة النفسية و الذهنية التي تعبر عن نفسها بالانتماء و الولاء للمؤسسة و الحماس للعمل و

التعاون و الاعتراز بالخدمة و التفاني في أداء الواجب و تمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع

مدى استخدام ، الفرد لقدراته في أداء العمل .

أما الدافع للإنجاز فهو نوعين : ( أحمد صقر عاشور ، 1997 ، ص 118 ) .

الأول : هو استعداد ثابت نسبيا عند الفرد لا يكاد يتغير عبر المواقف .

الثاني : فهو خاص باحتمالات النجاح أو الفشل وجاذبية الحافز الخارجي الموجب لنجاح أو قيمة الحافز

السالب للفشل . ويمكن التفريق بين الحافز والدافع ، فالحافز منبه خارجي يستخدم لإثارة السلوك ، أما

الدافع فهو ينبع من الداخل ويحرك السلوك . وتطرقنا لهذا المصطلح لإرتباطه وتداخله بالحافز ،

ولإرتباطه الوثيق بالروح المعنوية والرضا الوظيفي . وأخيرا ومن خلال هذا العنصر الذي أوردناه في بحثنا

يظهر التداخل بين مختلف المصطلحات والتقارب في المعنى وأثر بعضها على بعض

#### 4- أبعاد الرضا الوظيفي :

هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها وهي :

1- الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم

الإدخار والتقاعد وغيرها .

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

والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور .

3- الرضا بالعمل ذاته : وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى ملاءمتها

مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته . ومن

الواضح أن الرضا بأحد هذه الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى حيث أنه من الطبيعي أن نجد

إختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة ، ومصدر ذلك الإختلاف قد يعود لإختلاف

معاملة الرئيس من شخص لآخر أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل أو

الشخصية للأعمال التي يقومون بها . ( ناصف عبد الخالق ، 1982 ، ص -44 )

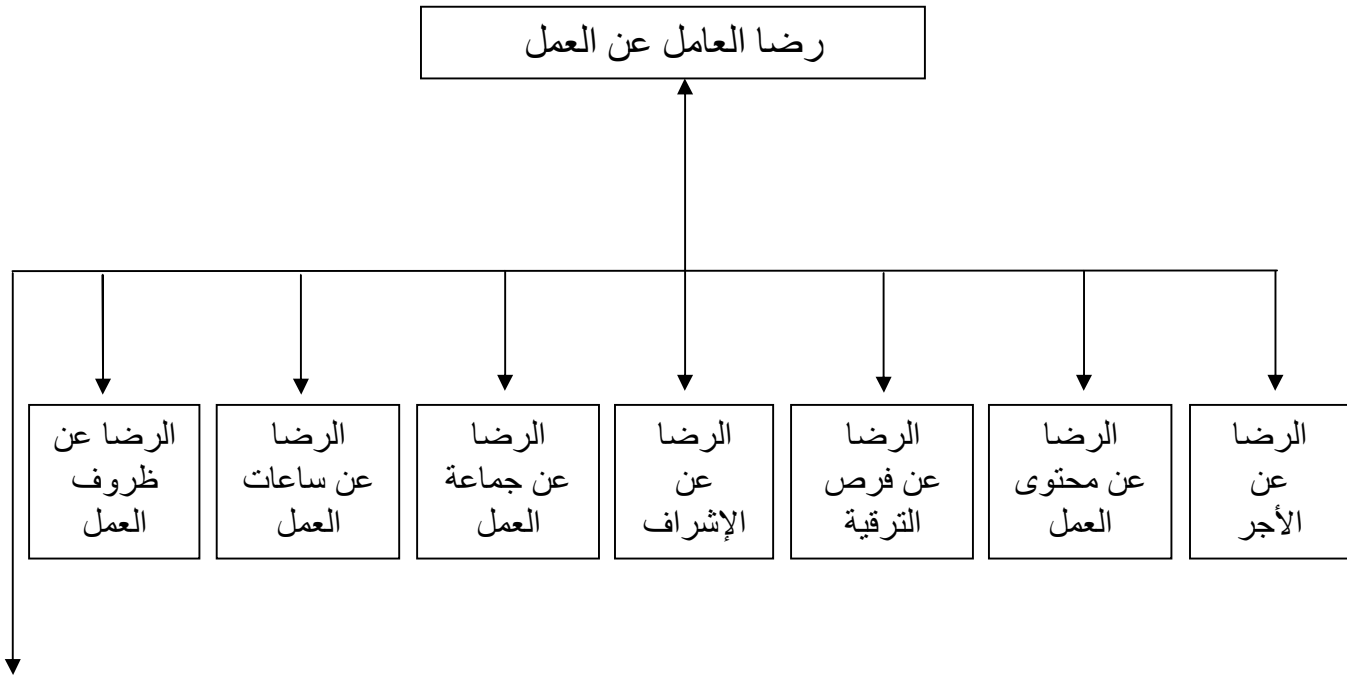
## 5- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي لدى العمال :

هناك العديد من العوامل التي تساهم في رض العامل عن عمله وعدم رضاه من بينها :

مثلا : قسم " أحمد صقر عاشور " عوامل الرضا عن العمل إلى قسمين :

- عامل الرضا العام .
- عوامل الرضا الفرعية .

وأوضحها في الشكل التالي :



عوامل الرضا الفرعية

الشكل رقم ( 6 ) : عوامل الرضا عن العمل لـ " أحمد صقر عاشور

محصلة لرضا الفرد عن أجره ، محتوى عمله ، ترقية رئيسه ، ... إلخ . ( أحمد صقر عاشور ، 1979 ، ص 50- )

### 5-1 الأجر:

إن عامل الأجر حسب العديد من الباحثين مثل هرز برغ " hirzberj " وتابعيه مثل ميلر و تومسون mile / tomsson في الدراسات الأمريكية التي أجريت في المصانع الأنجليزية قد بينت أن عامل الأجر ليس له فقط دور إشباع الحاجات الدنيا كما قال هيرزبرغ بل هو أيضا يمتد ليعطي الشعور بالأمن ويبرز على المكانة الإجتماعية كما بينه ميلر وتومسون كالرفع من المستوى المعيشي ، الرفاهية ، الإستقرار ، وأيضا يدعم عبد القادر طه هذا بإعتباره أن رفع الحد الأدنى للأجور يكفل للعمال حد من المعيشة الإنسانية الكريمة كالمكافئة له على ما يبذله من جهد في العمل الذي هو عماد الإنتاج قد يشعره بالإرتياح والرضا على عمله .

كما أن الحافز المادي أو الجانب المادي في عصرنا أصبح الحافز الكبير لتحقيق التنمية والإزدهار .  
والتالي لا يكون العامل راضيا عن عمله إذا كان العمل لا يوفر له أسباب العيش الكريم . ( فرج عبد القادر طه ، 1988 ، ص 51- )

### 5-2 فرص الترقية :

إن الترقية في تقليد الموظف وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها ولفرص الترقية علاقة كبيرة بالرضا عن الأجر .  
إذ تعني الزيادة في المرتب كإعتراف من الإدارة للجهد المبذول والإلتزام كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل ، كلما وفرت الإدارة للعمال إمكانية ترقيةهم كلما حققت شرطا كبيرا

الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموح العامل ، بمعنى كلما لم تحقق المؤسسة كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه ، وعلى هذا كلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه . وعلى هذا الأساس تبقى فرص الترقية ذات أثر فعلي على رضا العامل والذي يتوقف على مدى توقعه لها وأن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا ، لذا يجب على المنظمة أو المؤسسة أن تعمل دوما على تحقيق فرص الترقية وأن تسعى إلى جعل طموح العامل واقعا لا يتعدى ما هو ممكن وإلا ما تمكنت من تحقيق رضاهم ن كما أن حصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة ورضا كبيرين بنوعية تلك وإذا يجب أن تبنى الترقية على تقدير موضوعي لمؤهلات العمال التي تتطلبها المهنة الجديدة ، وذلك بالرجوع إلى معايير مهنية توضح بدقة وبالتشاور مع منظمات ومؤسسات العمل .

### 5-3 نمط الإشراف :

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم و الذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية ، بحث معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة نمط الإشراف و الرضا الوظيفي للعاملين ، و أن معاملة المشرف اليومية لها تأثير كبير على رضاهم .

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرووسيههم و كيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فهناك القيادة الاستبدادية و الفوضوية و الديمقراطية و جل التجارب تؤكد على أن أفضلها و أكثر تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية و اجتماعية كتكافؤ الفرص ، حرية الرأي ، المساواة أمام القانون ، العدالة ، و التعاون في حدود الأهداف التنظيمية . ( أحمد صقر عاشور ، 1979 ، ص 52 )

الأبواب أمام المستويات الدنيا أي العمال و هو ما يثير غضب و عدم رضا العمال في المؤسسة غير أن " Filippo " ذهب إلى أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الأشياء و ليس إلى عدم الرضا ، أما " شوقي ناجي جواد " فلخص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية :

- الأمر بالمستطاع .
- تكريم الإنجاز الجيد .
- مشاطرة المرؤوسين مسراتهم و أحزانهم .
- خلق مناخ مشبع بروح المودة .
- يشجع الأعمال الجيدة و الابتكارات الفردية و الجماعية .

إن الفطنة الإدارية و قدرة المسؤولية على مدارات العمال و التأثير عليهم ، من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية يضيف على المؤسسة تماسكا أكثر من خلال تحقيق الرضا و الولاء .

#### 4-5 محتوى العمل :

إن الإهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا حديث نسبيا و أصبح من العناصر الهامة التي تشغل الآن اهتمام الباحثين في مجال الرضا و الدافعية ، و أهم متغيرات محتوى العمل و علاقته بالرضا نذكر :

#### أ - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :

كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار الأداء لكل مهمة مرات كثيرة

#### ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :

رضاه عن العمل وهذا يتيح للعامل تكيف أداءه بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل أما فرص نمط موحد من الطرق والسرعات لأداء مهام العمل على جميع العمال فلا يأخذ في الإعتبار الإختلاف والفروق الفردية للعمال وبالتالي فهو يخلق مشكلات التكيف لديهم ويزيد من احتمالات الاستياء عندهم وبالتالي عدم رضا العمال عن الأعمال الموكلة لهم و تشير الأبحاث التي أجريت في هذا المجال على عمال مناعة السيارات إلى وجود علاقة وطيدة بين درجة السيطرة على سرعة الأداء و درجة العمل .

ج - استخدام الفرد لقدراته :

عندما يقوم العامل باستخدام قدراته و تطبيقه لمهاراته و خبراته في العمل الذي يقوم به يزيد رضاه عن العمل و هذا يمثل إشباع حاجات تحقيق الذات في هرم " ماسلو " للحاجات فالإنسان الذي لا يستخدم قدراته في مجال عمله يؤدي به إلى عدم التكيف و بالتالي سوء التوافق المهني و عدم تحقيق ما أراده و بالتالي عدم الرضا عن العمل و هذا ما ينعكس على انضباطه و كثرة الغيابات و الإهمال في العمل .

### 5-5 ساعات العمل :

يختلف الأفراد في الوقت المفضل فمنهم من يفضل العمل نهارا ، ومنهم من يفضله ليلا ، و منهم من يميل إلى العمل دوم انقطاع . كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة كثيرة و هكذا . و على ذلك فإن لتوزيع ساعات العمل أثر على رضا العامل و إن كانت مدة العمل متفق عليها فلا بد من إدخال فترات راحة كافية كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء و ذلك لما لها من تأثير ايجابي على الفرد عضويا و نفسيا و بناء على ذلك راح الكثير يجرب و يبحث عن الوقت المناسب لإدخالها و المقدار الملائم ، و مهما كانت النتائج فإنه إن وفرنا للفرد حرية استخدام وقت الراحة و زدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن العمل و كلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه كلما انخفض رضاه .

غير هامة فمن الطبيعي أن يشكل إدخالها إستياء لديه و نفورا عن عمله لكن من الناحية العملية لما تشكل ساعات العمل يجب مراعاة وقت هذه المدة لما لها من تأثير على الجسم كالإجهاد و الضغط ، فالمهم هو إذا التحكم في استعمالها ، و ذلك بتحديد فترات العمل التي تتوافق مع قدرات تحمل العمال .

### 5-6 الظروف الفيزيائية للعمل :

لقد بدأ الاهتمام بالظروف الفيزيائية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي ، فأجرى الكثير من الباحثين التجارب والبحوث في شتى أنحاء العالم وذلك لما للمحيط الفيزيقي من تأثير على العامل وسلوكه ، إذ أن للإنسان حدة وعتبات تحمل في كل العوامل الفيزيائية كالإضاءة ، والحرارة ، التهوية ، البرودة ، الضوضاء ، الإهتزاز ، النظافة ، وإنطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية ، وبالتالي على رضاه عن العمل ، وتشير معظم الدراسات إلى أن سوء الظروف الفيزيائية ووضعيات العمل غير المريحة لها علاقة كبيرة بعد رضاه وإحساسه بالإرتياح وبالتالي عدم الرضا عن عمله . ( أحمد صقر عاشور ، 1979 ، ص -55 )

### 5-7 جماعة العمل :

إن لجماعة العمل التركيز على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له فإذا كانت الجماعة والزملاء داخل العمل أو المنظمة مصدر للإرتياح فهذا سيزيد من درجة رضا العامل . أما إذا كان التفاعل مصدر توتر فهذا يعني أو يعتبر نوعا من إعاقة إشباع العامل

لحاجاته أو وصوله لأهدافه وهذا يسبب إستياء الفرد من عمله وبالتالي الإكراه واللاإرتياح أو اللارضا . أيضا أن أثر الجماعة على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الإنتماء لدى الفرد فكلما زادت قوة الحاجة كان أثر التفاعل على جماعة العمل على درجة رضا الفرد كثيرا، أما إذا كانت هذه الحاجة

القادر طه ، 1988 ، ص -55 )

وهناك من العلماء والباحثين من يقسم العوامل المؤثرة والمرتبطة بالرضا الوظيفي إلى :

أ ) كفاية الإشراف المباشر :

فالمشرف له أهمية لأنه هو نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد ، ويكون له أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية .

ب ) الإندماج مع الزملاء :

فالإنسان كائن إجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه فرصة للإندماج مع زملائه .

ج ) الرضا عن مستوى العمل نفسه :

فالأفراد يشعرون بالرضا الوظيفي إذا كان هذا النوع الذي يحبونه ، و يكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان عملهم ، و بذل كل ما لديهم من طاقة في القيام به .

د ) توفر الأهداف و الفاعلية في التنظيم :

يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف العام للمؤسسة .

هـ ) عدالة المكافآت الاقتصادية و غيرها :

يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا ما توفرت بعضها داخل المشروع ، و كذلك إذا ما قورنت بالمكافآت التي يتحصل عليها الأفراد من مشروعات أخرى .

و ) الحالة الصحية والبدنية و الذهنية :

معنوياته . ( محمد علي محمد ، 1975 ، ص ، 56 )

## 6 - مؤشرات الرضا الوظيفي :

حسب ما جاء في كتاب " أندرويدى سيزلاوى " فهي تتمثل فيما يلي :

### 6-1 الغيابات و دوران العمل :

يشكل الغياب و دوران العمل ظاهرتين مكفيتين بالنسبة لأي مؤسسة مهما كانت صفتها ، فهما يؤديان إلى زيادة العمالة و بالتالي تخفيض الإنتاج هذا من جهة ، و من جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المؤسسة حينها تصرف أموالها في توظيف و تدريب من يحل محل التاركين للوظائف و المتغييبين عن العمل و بالتالي فإن ظاهرتي الغياب و دوران العمل يؤثران في المؤسسة بعاملين هما :

أ - التكلفة المتزايدة : كلما زاد معدل دوران العمل و التغيب .

ب - تكلفة الإجراءات و التدابير المتخذة للتقليل من هذا السلوك . كما تؤكد الدراسات أن العامل الوحيد الذي يمكن أن تتحكم فيه المؤسسة للتخفيض من هاتين الظاهرتين ، هو رضا العامل عن عمله وذلك من خلال عدالة الحوافز و محتوى العمل و الإشراف و العلاقات مع الجماعة و ظروف العمل .

### 6-2 التمارض :

التمارض أو التداعي بالمرض ظاهرة تعبر عن عدم رضا العامل ، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المؤسسة أو خارجها ، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للإبتعاد عن

محيط العمل ، وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المؤسسة التي ينتمي إليها أو التقليل من الإنعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لوظيفة . وهذا الإنسحاب يعبر عن النفور إما من الوظيفة ذاتها أو من المشرفين المباشرين لها أو جماعة العمل بصفة عامة .

تدل نسبة الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسؤوليهم أو مثلاً للزملاء أو النقابات عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو لا معنى لها وهي تشير إلى مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي والتي يمكن أخذها بعين الاعتبار والإهتمام بها ، ودراستها وتحليلها بدقة وهذا من أجل تفادي كل الإضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة .

#### 6-4 الإضراب :

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا ، حيث يعبر عن التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة ، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل ( الإضراب ) سواء كانوا في جماعة صغيرة العدد أو كبيرة ، ذلك على الوضعية التي يعيشونها والتي تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم كالزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير المسيرين أو الأنماط التسييرية .

#### 6-5 اللامبالاة والتخريب :

يعتبر العامل حجر الزاوية في أي مؤسسة كانت ، فهو يتفاعل مع ما هو إيجابي أو سلبي داخل هذا التنظيم ، والعامل الذي تتوافق أهدافه مع أهداف المؤسسة يشعر بالطمأنينة والإرتياح تجاه وظيفته أي راض عن عمله ، أما العامل الذي لا تتسجم أهدافه مع أهداف المؤسسة ، يؤثر ذلك سلباً على أدائه وينعكس ذلك على مدى إهتمامه وإنضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر عنه وقوعه في حالات من

الإهمال واللامبالاة ، التي تؤدي بدورها إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالإنتاج ذاته .

بالعنصر البشري داخل أي تنظيم وذلك من خلال تحسين الظروف المادية والنفسية وكذا الظروف المحيطة بالعمل ( الإضاءة ، التكيف ، الحرارة ، الغبار ) وبيئة العمل ( العلاقات ، الرؤساء زملاء العمل ) والرواتب والترقيات وكذا وقع العامل وحاجاته ورغباته ، لأن مؤشرات عدم الرضا الوظيفي تؤدي إلى إضعاف المؤسسة . ( أندرو ويدي سيزلاوي ، و مارك جي ولاسن ، ترجمة ، أبو القاسم أحمد ، 1991 ، ص - 64 )

### 7- طرق قياس الرضا الوظيفي :

رغم أن هناك صعوبة في معرفة اتجاهات الناس نحو العمل بسبب صعوبة الملاحظة المباشرة للإتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الأفراد ، إلا أن هناك بعض الطرق لقياس الرضا الوظيفي تعتبر سهلة التطبيق ، وهي التي تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف وشعوره وأحاسيسه تجاه عمله والمنظمة التي يعمل بها ومن أهم هذه الظواهر معدل دوران العمل والتغيب والتمارض وكثرة الأخطاء وغيرها من الظواهر .

فلقد أظهرت نتائج الدراسات أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي تكون نسبة غيابهم قليلة مقارنة بالآخرين ، فضلا عن إنخفاض معدل دوران لعمل بينهم . ( حمدان بن سلمان الغامدي ، 2006 ، ص -55 )

### 7-1 طرق تحليل ظواهر الرضا الوظيفي :

تعتمد هذه الطريقة على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته ، ومن أهم هذه الظواهر التي تساعد في ذلك ، " معدل دوران العمل ، ومعدل الغياب ،

رضا الأفراد وبين ممارسة الظواهر السابقة الذكر ، فكلما زادت درجة رضا الأفراد قلت نسبة غيابهم عن العمل وانخفض معدل دوران العمل بينهم . ( ناصف عبد الخالق ، 1982 ، ص -55 )

### 7-2 طريقة هيرز بيرغ ( طريقة القصة ) :

وتنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي فريدريك هيرز بيرج fredric herzberg وزملائه الذين أجروا قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى ، وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا ، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء و انعكاسات هذا الشعور على أدائها لعملها إيجابا أو سلبا .

و من أهم ما توصلت له هذه الطريقة اكتشاف عوامل يؤدي وجودها إيجابا إلى الرضا الوظيفي و تنمية مشاعره لدى العاملين ، و لا يؤدي غيابها - سلبا - إلى الاستياء أو عدم الرضا ، و أطلق عليها لاحقا بالعوامل الدافعة أو المحفزة ، و بالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء و عدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي و أطلق عليها بالعوامل الوقائية أو المحافظة . ( ناصف عبد الخالق ، 1982 ، ص ، 56 )

### 7-3 الاستبيانات ذات المقاييس المقننة أو قوائم الاستقصاء :

وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل و تعتمد على استقصاء المفردات المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي تصاغ محتوياتها و تصميم عناصرها على النحو الذي يخدم الباحثين ، وهناك نوعيات عديدة منها مايلي :

#### • مقياس وصف المهنة ( JDI ) Job Descriptive Index :

العلاقة مع الزملاء ، ويتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة ، و يصف العامل شعوره اتجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة بنعم أو لا .

### \* مقياس مينيسوتا ( MSQ ) Minnesota Satisfaction Questionnaire :

و في هذا المقياس يعبر الفرد فيه عن مدى رضاه على عشرين جانبا من جوانب العوامل مثل الأجر و فرص الترقية ، و العلاقات الإنسانية من جانب الرؤساء و سياسات و إجراءات العمل و غيرها من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ، بحيث يبين فيه المبحوث درجة رضاه يوضح درجة تتراوح ما بين ( غير راض تماما - غير راض - محايد - راض - راض تماما ) لكل فقرة من الاستبيان .

### \* مقياس ( PSQ ) Pay Satisfaction Questionnaire :

ويهتم هذا المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر والانتظام في الزيادة ، ويتم الإجابة عليه باستخدام مقياس متدرج من 05 مستويات . ( جرينبرج روجير الدورويري بارون ، 2004 ، ص -56 )

### 7-4 طريقة المقابلات الشخصية ( المواجهة المباشرة ) :

وتتضمن هذه الطريقة مقابلة الأفراد بصفة شخصية ، ووجهها لوجه لسؤال الأفراد عن إتجاهاتهم ، وغالبا ما يفصح الأفراد فيها عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقا من استخدام قوائم الإستقصاء ويمكن الحصول فيها على معلومات أكثر دقة ولنجاح مثل هذه المقابلات يتطلب الأمر أن يشعر فيها العاملون بحرية الكلام وأن توفر لهم الإدارة الحماية لهم وتأكيد حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات وذلك خوفا من أحجامهم عن الإفصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية . ( سلطان ، 2004 ، ص -56 )

### 7-5 الملاحظة الشخصية observation :

العاملين عن أعمالهم . ( مصطفى نجيب شاويش ، 2000 ، ص -57 )

## 8- أهداف مقاييس الرضا الوظيفي :

رغم تفاوت الرضا الوظيفي في النتائج التي تهدف في الوصول إليها إلا أنه يمكن تحديد هدفين رئيسيين تتجه إليهما عادة هذه المقاييس وهما :

1\* معرفة كيف تختلف مؤشرات وعوامل الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في

المنظمة ، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفة أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن ، النوع ، الحالة الإجتماعية وغيرها من المتغيرات .

2\* الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر

السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل الغيب ، والتمارض ، والإستقالات ، و

كثرة الحوادث أو الشكاوي من العاملين ، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة على حدا . ( ناصف عبد الخالق ، 1982 ، ص -57 )

وتساعد عملية إجراء المسوحات الخاصة بالعاملين بشكل منتظم في كشف المشاكل الموجودة أو المحتملة

قبل خروجها عن السيطرة ، كما تفيد في التعرف على الحواجز وإزالتها فيما يخص إنتاجية العاملين ،

وفي فهم أفضل لتطلعات العاملين والعمل على تحقيقها بما يتناسب مع أهداف المنظمة ، كما تسمح

بقياس التقدم في عملية رفع درجة رضا العاملين . ( أيمن العقاد ، 2005 ، ص -57 )

## 9- نظريات الرضا الوظيفي :

هناك الكثير من الدراسات والبحوث والتي تناولت تفسير الرضا عن العمل ومن بين النظريات التي شاعت

مايلي :

قدم ماسلو " masolow " تدرجا هرميا لمستوى حاجات الإنسان واعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم وهي ترتبط بما يحفز الفرد إلى الإنجاز والإبداع والإنتاج ، وعلى ذلك فكلما حقق العمال إشباعا للحاجات كان العمل مرضيا عنه .

وترتكز نظرية ماسلو على جانبين هما :

• أن العامل هو راغب إجتماعي تعتمد حاجاته على ما يوجد لديه الآن من حاجات ، يعني

الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك فيما بعد .

• أن هناك ترتيبا هرميا لحاجات العامل وإذا ما تم إشباع أحدهما تظهر الحاجات الأخرى التي لم

يتم إشباعها وهذه الحاجات هي :

### أ - الحاجات الفيزيولوجية أو الوظيفية :

هي عبارة من الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان ، وتمتاز بالاستمرارية و بأنها فطرية ، كما أنها

تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى و هي عامة بالنسبة للبشر

### ب - حاجات الأمن :

يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفيزيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى

تحقيق الأمن و الطمأنينة له و لأولاده ، كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين

الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل .

### ج - الحاجة إلى الانتماء :

و تتعلق الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبيعة للعمال و حاجاتهم إلى وجود رفيق و تمثل هذه الحاجات

النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية و الحاجات الأخرى الموجودة بأعلى الهرم .

و تتكون الحاجة إلى الاحترام مما يلي :

\* حاجة العامل إلى الوعي بأهميته بالنسبة للآخرين .

\* إن استيفاء هذه الحاجات يقود العامل إلى الشعور بالثقة و الشعور بالمكانة الاجتماعية .

### ه - الحاجة إلى تحقيق الذات :

بواسطة هذه الحاجات يستطيع العامل أن يحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه و المتعلقة بمواهبه

و قدراته و كفاءته ، و حينما يختلف الدور و الحالة الاجتماعية للفرد فإن ذلك سيتبعه تغيير في النواحي

الخارجية المتعلقة بالحاجة إلى تحقيق الذات و أن الحاجة إلى تحقيق الذات لا يأتي إلا بعد إشباع

الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم ( أشرف عبد الغاني شريت ، 2001 ، ص - 65 )

### 9-2 نظرية فريدريك هرزبرخ : " Frederiq Herzberge "

و تسمى هذه النظرية بنظرية " ذات العاملين " حيث توصل صاحبها إلى الفصل بين نوعين من مشاعر

الدافعية ، و هما الرضا و الاستياء ، فالعوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية إلى

الاستياء ، و أمكن هرزبرخ و زملائه الوصول إلى تلك النظرية من خلال دراسة الرضا الوظيفي للعمال

لمائتين من المهندسين و المحاسبين و توصل إلى النتائج التالية :

- أن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة و التي ينتج عنها عدم توفرها وجود عدم الرضا لدى

الموظف ، و هذه العوامل تؤدي إلى عدم وجود دافع قوي لدى العمال لبذل مزيد من الجهد في العمل و

تسمى هذه الظروف بالعوامل الوقائية و تضم هذه الوقائية مايلي :

سياسة الشركة و الإدارة ، الإشراف الفني ، العلاقات المتبادلة مع المشرف ، و كذلك العلاقات مع

الزملاء ، الرتب ، تأمين الوظيفة ، الحياة الشخصية ، ظروف العمل ... الخ

الجهود ، فضلا عن تحقيق الرضا عن الوظيفة و نظم : الاعتراف ، الإنجاز ، التقدم ، العمل نفسه ، احتمالات النمو في الوظيفة ... الخ .

- و رأى هرزبرخ أنه طالما أن الحاجات الدنيا قد تم إشباعها و توفيرها في المجتمع فإنه في الواقع لا تمثل دافعا للرضا عن الوظيفة ، و أنه يمكن اعتبار الرضا عن الوظيفة بمثابة دالة للحاجات العليا التي لم يتم إشباعها بعد و من أمثلة ذلك الحجة إلى تحقيق الذات . ( أشرف عبد الغني ، 2001 ، ص - 66 )

### 9-3 نظرية الإنجاز لـ " مكلياند "

اقترح مكلياند " Macclellande " نظرية في العمل أسماها نظرية الإنجاز حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرص إشباع ثلاث حاجات :

#### أ - الحاجة إلى القوة :

و في رأيه أن الأفراد اللذين تكون لديهم حاجة شديدة للقوة يرون في المنظمة فرصة لكسب المركز و السلطة ، و وفقا لنظرية مكلياند فإن الأفراد يندفعون وراء المهام التي توفر لهم الفرصة لكسب القوة .

#### ب - الحاجة للإنجاز :

حيث يرى أن الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي و التفوق .

#### ج - الحاجة للاندماج و الانتماء و الألفة :

صداقة جديدة ، و مثل هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاهم مع الزملاء في العمل ، كما وجد مكلياند أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن حلول للمشكلات .

#### 9-4 نظرية التوقع :

و من أنصارها فيكتور و فروم و تقوم على الافتراض التالي :

يختار الإنسان طريقا ما للعمل لأنه نتائج أو عوائد معينة و مفتاح المتغيرات في نموذج فروم هو :

#### أ - التكافؤ :

و يقيس شعور الأفراد اتجاه العائد الشخصي أو يعني رغبة شخص ما في حدوث نتيجة معينة .

#### ب - العائد ( الناتج ) :

وهو نتائج أعمال معينة ، ويكون العائد ايجابيا أو سلبيا في التكافؤ فإذا كان المعطي ايجابيا فهو يعني أن الفرد يرغب في إنجاز عمله ، أما إذا كان العائد المعطي سلبيا فسيعطي تكافؤا سلبيا ، وهذا يعني أن أحد الأفراد لا يرغب في الحصول عليه وهكذا .

وعرف التوقع كإدراك متعلق بإمكانية عمل الفرد والذي سيتبع بعائد شخصي ، أو يعني توقع أو إدراك شخص ما لإحتمال أن يحدث العمل نتيجة معينة .

ويرى فروم أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد للجهد الذي يبذله في سبيل تحقيق هذا الهدف أي أن الفرد يتوقع أو يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء .

#### 9-5 نظرية المساواة :

الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل ، أي بمعنى آخر إيجاد التوازن بين المداخلات ( وما يبذل من مجهود ) والعوائد ( النواتج التي يحققها العامل من العمل ) ، فإذا تحقق هذا التوازن فإنه يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين ، أما إذا رأى العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد به ، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا . ( عويذة سلطان مشعان ، 1994 ، ص -68 )

### 9-6 نظرية لنموذج مظهر الرضا :

حسب هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر عملهم كالإشراف والرواتب أو رضاهم عن العمل نفسه عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه هو الذي يتحصلون عليه فعلا .

ويرى لولبي أن الرضا هو عبارة عن الفرق بين الشعور الفرد بين تجاه ما ينبغي الحصول عليه . وما يدرك الفرد أنه حصل عليه فعلا ، فالنموذج بمعنى آخر يتوقع ( يتنبأ ) بأنه عندما يفوق إدراك المكافئة .

- عملية إدراك المكافئة الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة ، لكن العكس إذا كان إدراك عدالة المكافئة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى عندما تفوق المكافئة الفعلية تصور الفرد يكون شعور بالدين هو النتيجة .

- كما أضاف لولبير louleer إلى أن نموده في إدراك الشخص كمدخلات أو عوائد العمل وإدراك أهمية المكافئة التي يحصل عليها الفرد من عمله . ( ناصر محمد العديلي ، 1995 ، ص -68 )

### 10- آثار الرضا الوظيفي :

يجمع العلماء على أن للرضا الوظيفي آثار لخصها أحمد صقر فيما يلي :

\* على الصحة العضوية :

وزملائه في 1959 إلى أن الأعراض العضوية الموضوعية كألم الرأس وفقدان الشهية ، وعسر الهضم تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية ، كما وجد ارتباطا بين الرضا المهني وبعض الأعراض العضوية كالتعب وصعوبة التنفس وصداع الرأس والعرق المرضي بالإضافة إلى دراسة سالس وهاوس حيث توصلوا إلى وجود علاقة سببية بين الرضا وإرتياح الأفراد في مهامهم وبين المتغيرات في مستوى مصل الكولسترول الذي يتسبب ارتفاعه في حدوث أمراض القلب لذا يعتبر الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية ، وإنما لضمان الصحة العضوية .

### ب\* على الصحة العقلية :

قد لا يرضى العامل عن عمله ، لكن بسبب سوء الظروف الإجتماعية يصبح مرغما على البقاء والإستمرار في ذلك العمل ، مما يشكل لديه ضغطا كبيرا يجعله يعيش صراعا داخليا يتضخم يوما بعد يوم مما يؤثر على صحته العقلية .

ولقد إهتم الكثيرون بهذا الموضوع نذكر منهم كورنهاوس الذي أكد بعد دراسة معمقة في عام 1956 وجود علاقة بين الرضا والصحة العقلية ، فوضعية العمل هي إحدى مسببات اللارضا ، وبالتالي مشاكل الصحة العقلية والعكس ، الوسط المحيط بالعامل عندما يكون مريحا ومناسبا يبعث على الارتياح والرضا وبالتالي تكون الحالة العقلية أبعد عن المشاكل والإضطراب ولا شك أن للصحة العضوية آثار على الصحة العقلية . ( أحمد صقر ، عاشور ، 1979 ، ص -69 )

### خلاصة الفصل :

لوظيفته ن وتحديد غاياته وأهدافه منها ، ويكون للجو العام للعمل من محيط مهني وفيزيائي دور في تعزيز هذا الرضا والتقليل منه .

ورأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يمكن قياسه باستخدام طريقتين رئيسيتين ، الأولى هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الإستقصاء وهي الأكثر قبولا واستعمالا بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها ، والثانية هي الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل ، كما توصلنا أيضا في هذا الفصل أن للرضا الوظيفي آثارا على صحة العامل العضوية والعقلية .





**تمهيد :**

بعد تعرضنا لمفهوم الاتصال التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي وقوفا عند أبرز محطاته في الدراسة النظرية ، حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية والتعريف بميدان الدراسة ، المنهج المستخدم ، مجتمع الدراسة بالإضافة إلى أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب الإحصائية .

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ، يتمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها .

- لقد تم استقبالننا على مستوى قسم الموارد البشرية باعتباره مكلف قبل سنة 2005 بكافة الأنشطة الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها بالإضافة لكل التسهيلات المادية الموفرة لنا والتي تخص بحثنا طيلة مدة التريص . وفيما يلي نعرض مجالات الدراسة الميدانية .

### 1- 1 المجال المكاني :

يتحدد المجال المكاني لدراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز SONELGAZ بولاية المسيلة التي تقع وسط المدينة في شارع ابن باديس ، وهي مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE) والموجود مقرها بولاية قسن طينة .

### 1- 2 المجال الزمني :

تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2012 / 2013 وذلك ابتداء من 19 مارس 2013 إلى غاية 05 ماي 2013 وهي مدة كافية لجمع المعطيات الخاصة ببحثنا .

### 2- المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج العلمي ضروري لأي بحث فمن خلاله يستطيع الباحث ضبط أبعاده وأسئلته وفروضه وهو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة ، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية . ( حميدي عميراي ، د ، س ، ص -96 )

يخص دراستنا هذه إستخدمنا المنهج الوصفي بإعتباره المنهج الملائم الذي يمكننا من تشخيص الظاهرة موضوع الدراسة . كما هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها .

فالمنهج الوصفي : يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا . ( عمار بوحوش ، محمد محمود الدنبيات ، 1995 ، ص -129 )

- وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي : بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث . ( بشير صابح الراشدي ، 2000 ، ص -59 )

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الاتصال السائد وعلاقته بالرضا الوظيفي للعمال ؟

### 3 - مجتمع الدراسة :

يواجه الباحث عند قيامه بالدراسة الميدانية لبحثه عدة صعوبات من بينها كبر حجم مجتمع الدراسة ، ضيق الوقت المخصص لإنجازها ، تكلفة البحث ، وهذا ما يدفعه إلى الاستعانة بجزء من أفراد مجتمع الدراسة ، ويسمى هذا الجزء بعينة الدراسة ، وتعرف العينة على أنها الجزء المأخوذ من مجتمع الدراسة الذي تجمع من مفرداته البيانات الميدانية فهي جزء من الكل ، وبالتالي تكون ممثلة له .

العمال الذين تم تطبيق عليهم استمارة البحث للتحقق من ثباتها " 10 " وأصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 440 عامل حيث أخذت منه وحدة تقدر بـ 18 % وبالتالي حساب العينة يكون كالتالي :

$$440 \times 18$$

$$79 = \frac{\quad}{100}$$

ومنه فعينة البحث تقدر بـ : 79 عامل .

#### 4- خصائص العينة :

❖ جدول رقم ( 1 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

| النسبة المئوية | التكرار | السن       |
|----------------|---------|------------|
| % 05.06        | 4       | 25 - 20    |
| % 60.75        | 48      | 35 - 26    |
| % 11.39        | 9       | 45 - 36    |
| % 22.78        | 18      | 46 فما فوق |
| % 100          | 79      | المجموع    |

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول :

عدم وجود تناسب في توزيع العناصر من حيث السن على مستوى الأربع فئات العمرية المختلفة حيث هناك أربع أفراد تتراوح أعمارهم بين 20 - 25 سنة بنسبة تقدر بـ 5.06 % ، و 48 فرد تتراوح أعمارهم بين 26 - 35 أي بنسبة 60.75 % وهم الغالبية الساحقة ، و 09 أفراد آخرين تتراوح أعمارهم بين 36 - 45 أي بنسبة 11.39 % أما فيما يخص عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 46 سنة يقدر عددهم بـ 18 أي بنسبة 22.78 % .

| النسبة المئوية | التكرار | الحالة الاجتماعية |
|----------------|---------|-------------------|
| 60.75 %        | 48      | متزوج             |
| 37.98 %        | 30      | أعزب              |
| 00 %           | 00      | أرمل              |
| 1.26 %         | 01      | مطلق              |
| 100 %          | 79      | المجموع           |

يتضح من خلال نتائج الجدول والإحصائيات المتعلقة بالحالة الاجتماعية أن :

عدد الافراد المتزوجين يقدر بـ 48 فرد من عينة البحث بنسبة 60.75 % ، فحين نجد أن عدد الأفراد

العزاب هو 30 فرد أي بنسبة 37.97 % ، وفرد واحد فقط مطلق أي بنسبة 1.26 % فقط ، أما فيما

يخص الأرمال فلا يوجد أرمال في عينة البحث أي 00 % .

❖ جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | الأقدمية في العمل  |
|----------------|---------|--------------------|
| 18.98 %        | 15      | أقل من 05 سنوات    |
| 49.36 %        | 39      | من 06 إلى 10 سنوات |
| 31.64 %        | 25      | أكثر من 11 سنة     |
| 100 %          | 79      | المجموع            |

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول فيما يخص الأقدمية في العمل أن :

يعادل نسبة 18.98 % في حين نجد 39 فرد لهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات أي ما يعادل نسبة 49.36 % من حجم العينة ، أما عدد الأفراد الذين لهم خبرة أكثر من 11 سنة فعددهم 25 فرد أي بنسبة 31.64 % .

## 5 - أدوات جمع البيانات :

يركز الباحث على تقنيات محددة لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها ، واختبارها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة ، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة الاتصال السائد بمؤسسة سونلغاز وعلاقته بالرضا الوظيفي اعتمدنا على الاستمارة ، التي تعتبر من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرأها في بداية البحث وتعرف الاستمارة على أنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث " .

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم استمارة مقسمة إلى جزئين ، الجزء الأول يهدف إلى معرفة نمط الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز ويتكون من 23 بند مقسمة إلى أربعة محاور هي :

المحور الأول : ويتعلق بمدى استخدام مؤسسة سونلغاز للاتصال النازل وتتمثل في البنود " 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 " .

المحور الثاني : ويتعلق بمدى استخدام مؤسسة سونلغاز للاتصال الصاعد وتتمثل في البنود " 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12 ، 13 " .

المحور الثالث : ويتعلق بمدى استخدام مؤسسة سونلغاز للاتصال الكتابي وتتمثل في البنود " 14 ، 15 ، 16 ، 17 " .

والجزء الثاني يقيس الرضا الوظيفي ويتكون من 28 بند ، وتكون الإجابة على بنود الاستمارة وفق سلم متدرج بين " موافق " ، " محايد " ، " غير موافق " . وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد 3 ، 2 ، 1 على التوالي .

### ☒ الخصائص السيكومترية لأدوات البحث :

#### أ ( صدق الاستمارة :

للتحقق من صدق الاستبيان تم تقديمه إلى مجموعة من الأساتذة العاملين في الميدان والمطلعين على موضوع الاتصال قصد الإرشاد والتوجيه ، وبعد الاطلاع عليها تم إلغاء بعض الفقرات وإعادة صياغة فقرات أخرى ، وبناء على آراء المحكمين تم وضع الاستمارة في شكلها الحالي .

#### ب ( الثبات :

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية وجب التحقق من مدى قابليتها للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test – Retest وذلك بحساب معامل الارتباط والذي عبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 10 أفراد تم توزيع الاستبيانة عليهم وبعد مدة 15 يوما تم إعادة توزيعها علما أنه قد تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية ن وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي : العينة تساوي 10

نستعمل هنا معامل بيرسون والذي يحسب بالمعادلة التالية :

= ر

$$\sqrt{[ن \times مج س^2 - (مج ص)^2] \times [مج س^2 - ن \times مج ص^2]}$$

ر : معامل الارتباط .

س : درجات الأفراد في الاستبيان الأول .

ص : درجات الافراد عند الاستبيان الثاني .

ن : عدد الأفراد .

( عبد الكريم بوحفص ، 2005 ، ص -214 )

جدول يوضح ثبات الاستبيان :

| الأفراد | س    | ص    | س <sup>2</sup> | ص <sup>2</sup> | س × ص  |
|---------|------|------|----------------|----------------|--------|
| 01      | 109  | 105  | 11881          | 11025          | 11445  |
| 02      | 130  | 125  | 16900          | 15625          | 16250  |
| 03      | 117  | 113  | 13689          | 12769          | 13221  |
| 04      | 104  | 96   | 10816          | 9216           | 9984   |
| 05      | 129  | 124  | 16641          | 15376          | 15996  |
| 06      | 118  | 113  | 13924          | 12769          | 13334  |
| 07      | 118  | 103  | 13924          | 10609          | 12154  |
| 08      | 105  | 110  | 11025          | 12100          | 11550  |
| 09      | 115  | 101  | 13225          | 10201          | 11615  |
| 10      | 125  | 116  | 15625          | 13456          | 14500  |
| المجموع | 1170 | 1106 | 137650         | 123146         | 130049 |

موجبة قوية وعليه فإن الاستثمار قابلة للتطبيق .

ويعد تصحيح الطول بالمعادلة التالية :

$$0.89 = \frac{0.81 \times 2}{0.81 + 1} = \frac{r \times 2}{r + 1}$$

وعليه معامل الثبات قوي وهو : 0.89

أما الصدق فهو :  $0.94 = \sqrt{0.89}$

| معامل الصدق | معامل الثبات | معامل الارتباط | البنود           |
|-------------|--------------|----------------|------------------|
| 0.94        | 0.89         | 0.81           | الاتصال التنظيمي |
|             |              |                | الرضا الوظيفي    |

وعليه نستنتج أن المقياس صادق وثابت ويمكن الإعتماد عليه للحصول على نتائج موثوق بها .

## 6 - أساليب تحليل البيانات :

إن جمع البيانات عن طريق الاستثمار دون تبويبها وتحليلها تبقى النتائج مبهمه وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها وقد إعتدنا في بحثنا هذا أسلوبين هما :

/ النسب المئوية : وذلك في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة .

/ معامل ارتباط بيرسون : عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان ذلك خاصة في تفسير الفرضيات .

1- عرض النتائج العامة :

1-1 العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال :

الفرضية الأولى : توجد علاقة إرتباطية بين نمط الاتصال السائد والرضا الوظيفي للعمال .

1-1-1 علاقة الاتصال النازل بالرضا الوظيفي :

بعد إحصاء المعطيات وتنظيمها في جدول إحصائي خاص بعلاقة الاتصال النازل بالرضا الوظيفي

( أنظر الملاحق ) . وبتطبيق معامل إرتباط بيرسون بالمعادلة التالية :

$$r = \frac{n \times \text{مج (س} \times \text{ص)} - (\text{مج ص} \times \text{مج س})}{\sqrt{[n \times \text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2] \times [n \times \text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

وبالتعويض نجد :

$$r = \frac{4528 \times 1124 - 64548 \times 79}{\sqrt{[4528^2 - 266674 \times 79] \times [1124^2 - 16428 \times 79]}}$$

$$r = 0.07$$

نجد أن معامل الارتباط بيرسون  $r = 0.07$  وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جدا في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والرضا الوظيفي .

**التعليق :**

توحي درجات 79 عامل في استجاباتهم على بنود الاتصال النازل إلى وجود اختلاف بين استجاباتهم لهذه الأخيرة وبين استجاباتهم على الرضا الوظيفي بحيث نجد أن أعلى درجات العمال تتمثل في 18 ،

07 ، 22 ، 16 وهذا الاختلاف تجسد في وجود علاقة ضعيفة جدا بين الاتصال النازل والرضا الوظيفي

حيث بلغت نسبته 0.07 وهذا مالا يتفق مع دراسة محمد علي 1978 الذي انطلقت دراسته من موضوع

الاتصال باعتباره جانبا من جوانب العملية التنظيمية التي أجريت في

شركة النصر للأصواف والمنسوجات الإسكندرية ، في حين نجد دراسة كاتز كوبي وموريس 1950

بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية لا تتفق هي الأخرى مع نتائج دراستنا .

### 1-1-2 علاقة الاتصال المساعد بالرضا الوظيفي :

بعد إحصاء المعطيات وتنظيمها في جدول إحصائي خاص بعلاقة الاتصال المساعد بالرضا الوظيفي

( أنظر الملاحق ) . وبتطبيق معامل ارتباط بيرسون بالمعادلة التالية :

$$r = \frac{n \times \text{مج (س} \times \text{ص)} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{\sqrt{[n \times \text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2] \times [n \times \text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

وبالتعويض :

$$r = \frac{4528 \times 1119 - 65904 \times 79}{\sqrt{[4528^2 - 266674 \times 79] \times [1119^2 - 17220 \times 79]}}$$

$$r = 0.56$$

نجد أن معامل الارتباط بيرسون  $r = 0.56$  وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية موجبة

متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال المساعد والرضا الوظيفي .

التعليق :

الاتصال بالإدارة والاهتمام والاستماع إلى كل انشغالات العمال بما يتعلق بمهامهم في أوقات منتظمة وهنا نلاحظ من خلال الجدول وجود تقارب في درجات الأفراد بحيث نجد درجة 19 ، 17 ، 16 تكررت بكثرة كما أننا نلاحظ أن نفس درجات الأفراد في الاتصال لا تعني بالضرورة نفس درجات الرضا الوظيفي ومثال ذلك الأفراد رقم 06 ، 07 ، 13 ، 16 فبالرغم أن لهم نفس درجات الاتصال الصاعد عند الدرجة 19 إلا أن درجاتهم في الرضا الوظيفي جاءت مختلفة لا لكنها متقاربة من فرد لآخر حيث سجل الفرد رقم 06 في الرضا الوظيفي " 66 درجة " في حين سجل الفرد رقم 07 ، 13 " 72 درجة " ، أما الفرد رقم 16 فسجل " 68 درجة " وهذا مالا يتفق مع دراسة كاتز كوبي وموريس 1950 غير أن دراسة سالمى 1999 التي كانت بعنوان الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بجامعة فرحات عباس سطيف تؤكد أن يكون الاتصال الصاعد معيقا وفي هذا الصدد نجد أن نتائجها تتفق مع دراستنا .

### 1-1-3 علاقة الاتصال الكتابي بالرضا الوظيفي:

بعد إحصاء المعطيات وتنظيمها في جدول إحصائي خاص بعلاقة الاتصال الكتابي بالرضا الوظيفي ( أنظر الملاحق ) . وبتطبيق معامل ارتباط بيرسون بالمعادلة التالية :

$$r = \frac{n \times \text{مج} (س \times ص) - (\text{مج} س \times \text{مج} ص)}{\sqrt{[n \times \text{مج} س^2 - (\text{مج} س)^2] \times [n \times \text{مج} ص^2 - (\text{مج} ص)^2]}}$$

وبالتعويض :

$$r = \frac{4528 \times 753 - 42696 \times 79}{\sqrt{[4528 \times 753^2 - (42696)^2] \times [79 \times 4528^2 - (4528)^2]}}$$

$$0.22 =$$

نجد أن معامل الارتباط بيرسون  $r = 0.22$  وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة جدا في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الكتابي والرضا الوظيفي .

#### التعليق :

من خلال ما توصلنا من وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بلغت نسبتها 0.22 بين الاتصال الكتابي والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة ومن خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة بينهما كما أننا نلاحظ وجود إختلاف واضح بين الأفراد من فرد لآخر والدرجة 12 تكررت بين الأفراد حاملي الأرقام 04 ، 05 ، 70 ، 71 ، 72 في حين أن درجاتهم في الرضا الوظيفي جاءت مختلفة من فرد

لآخر حيث أن الفرد 04 سجل 64 والفرد 05 سجل 51 والفرد 72 سجل 53 درجة والفرد 71 ، 70 سجل 67 على التوالي .

#### 1-1-4 علاقة وضوح الرسالة بالرضا الوظيفي :

بعد إحصاء المعطيات وتنظيمها في جدول إحصائي خاص بعلاقة وضوح الرسالة بالرضا الوظيفي ( أنظر الملاحق ) . وبتطبيق معامل ارتباط بيرسون بالمعادلة التالية :

$$r = \frac{n \times \text{مج س} - (\text{مج ص} \times \text{مج س})}{\sqrt{[n \times \text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2] \times [n \times \text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

$$r = \frac{[79 \times 7791 - (753)^2] \times [266674 \times 79 - (4528)^2]}{[79 \times 7791 - (753)^2] \times [266674 \times 79 - (4528)^2]}$$

وبالتعويض :

$$4528 \times 1096 - 63557 \times 79$$

$$r = \frac{4528 \times 1096 - 63557 \times 79}{\sqrt{[79 \times 7791 - (753)^2] \times [266674 \times 79 - (4528)^2]}}$$

$$0.44 =$$

نجد أن معامل الارتباط بيرسون  $r = 0.44$  وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين وضوح الرسالة والرضا الوظيفي.

#### التعليق :

من خلال الجدول الذي رصد لنا نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وعند معامل الارتباط بين درجات وضوح الرسالة والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة تبين أن معامل الارتباط لعينة البحث بلغ 0.44 وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين وضوح الرسالة والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز وما يمكن ملاحظته إختلاف في درجات وضوح الرسالة حيث سجلت أقل درجة عند 06 لدى العامل رقم 12 والذي كانت درجة الرضا الوظيفي لديه 46 في حين أن أكبر درجة في الرضا الوظيفي كانت 80 وهي مرتفعة مقارنة بنتائج باقي الأفراد وهو ما يعني أنه كلما زاد نسبة وضوح الرسالة زادت قيمة درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز إلا أن هذا يتفق إلى حد كبير مع دراسة كاتز كوبي وموريس 1950 بعنوان دور الاتصال التنظيمي ورفع الانتاجية هذا من جانب ومن جانب آخر فإنها لا تتفق مع دراسة سالمى 1999 بعنوان معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بجامعة فرحات عباس بسطيف .

#### الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي

وبتطبيق معامل إرتباط بيرسون بالمعادلة التالية :

$$n \times \text{مج} \times (\text{س} \times \text{ص}) - \text{مج} \text{س} \times \text{مج} \text{ص}$$

$$[ \text{ن} \times \text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2 ] \times [ \text{ن} \times \text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2 ]$$

وبالتعويض :

$$4528 \times 4092 - 236705 \times 79$$

= ر

$$[ \text{ن} \times (\text{مج س})^2 - (\text{مج س})^2 ] \times [ \text{ن} \times (\text{مج ص})^2 - (\text{مج ص})^2 ]$$

$$0.06 =$$

نجد أن معامل الارتباط بيرسون  $r = 0.06$  وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة جدا في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الإرتباط بين الإتصال التنظيمي والرضا الوظيفي .

**التعليق :**

نلاحظ من خلال حساب معامل الارتباط لدرجات الاتصال الوظيفي والرضا الوظيفي يبين لنا أن معامل الارتباط بين مجموع الدرجات الكلية الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي ودرجات الرضا الوظيفي لعينة البحث بلغت  $0.06$  وفي ذلك دلالة على وجود علاقة إرتباطية ضعيفة جدا بين عامل الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي .

2 - تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات :

2-1 تحليل النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية :

2-1-1 تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

بالرضا الوظيفي تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جدا حيث قدرت بـ 0.07 وعليه كلما زاد معدل الاتصال النازل قلت نسبة الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة وهو ما تؤكد على أن الأوامر والتعليمات والتوجيهات لها تأثير واضح على شعور العمال بعدم الرضا على العمل ومن الملاحظ أن هذا الاتصال النازل يعمل على إمداد الفرد بقواعد وضوابط صارمة بخصوص الأداء وانجاز الأعمال وهذا ما يقيد حرية العامل ويجمد روح الإبداع والابتكار ويقلل من استعداد والكفاح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة عليها والدفاع عنها . ( بن زروق جمال ، 2000 ، ص -50 )  
وبناء على ذلك فإن فرضية الاتصال النازل وعلاقتها بالرضا الوظيفي حسب دراستنا فإنها لم تتحقق .

### **2-1-2 تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية :**

تشير نتائج الفرضية الجزئية الثانية ( فرضية الاتصال الصاعد وعلاقته بالرضا الوظيفي ) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة حيث قدرت بـ 0.56 وهذه الدرجة توضح انها كلما زاد معدل الاتصال الصاعد زادت درجة الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة وهذا ما يؤكد مدى ارتباط الاتصال الصاعد من تقديم أفكار ومشاريع ومخططات جديدة برفع الروح المعنوية للعمال وكذا زيادة حماسهم وتعزيز الدافعية لديهم . ( مصطفى عشوي ، 1992 ، ص -144 )

وكذلك عن طريق الاعتراف بجهود العاملين وقبول اقتراحاتهم وفسح مجال لإشراكهم في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المقرر تنفيذها . كل هذا يزيد من رضا العاملين عن العمل وبالتالي انخفاض معدلات الغياب والتأخر عن العمل .

وما يمكن قوله أن هذه الفرضية قد ثبت تحققها بوجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة .

### **2-1-3 تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :**

الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة من وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة قدرت بـ 0.22 وهي توحى بأنه كلما زاد الاتصال الكتابي اشتد الرضا الوظيفي لكن بدرجة ضعيفة وهو ما يساهم في نقل المعلومات بدقة وإمكانية إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين بسرعة كبيرة ، وهذا ما يخفف من قلق وتوتر الموظفين في انجاز أعمالهم ومن الملاحظ أن التقارير والتعليمات والملاحظات يتم إيصالها إلى الآخرين بشكل مكتوب تكون أقل عرضة للتحريف والتشويش وهذا ما يمنح لعمال المؤسسة الثقة بأن ما تم إيصاله إليهم هو المطلوب تنفيذه . ( صالح مهدي محسن العامري ، و طاهر منصور العالي ، 2007 ، ص -493 ) وما يمكن قوله بأن علاقة الاتصال الكتابي والرضا الوظيفي تشير إلى درجة ضعيفة وهذا ما يوحي إلى عدم تحقق الفرضية .

#### 2-1-4 تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الرابعة :

من خلال النتائج المتحصل عليها في الفرضية الجزئية الرابعة بخصوص مؤشر وضوح الرسالة وعلاقته بالرضا الوظيفي تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة حيث قدرت بـ 0.44 حيث كلما زادت نسبة وضوح الرسالة زاد معدل الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة ، وهو ما يؤكد تأثير المفهومة على شعوره بالراحة النفسية اتجاه العمل و من المعروف أن من شروط الاتصال الفعال

توافر لغة واضحة و مقبولة و من قبل المرسل م المستلم و كذا أن يكون قادرا على فهم و استيعاب الرسالة و التفاعل معها ( بشير العلق ، 2009 ، ص-19) .

كل هذا من شأنه أن يزيد من إقبال العمال على العمل بنفسية مريحة و مستقرة .

- تشير النتائج إلى تحقق الفرضية الجزئية الرابعة و المتمثلة في وجود علاقة ارتباطية بين وضوح الرسالة و الرضا الوظيفي .

#### 2-2-2 تفسير و تحليل النتائج على ضوء الفرضية العامة :

التنظيمي والرضا الوظيفي لعينة الدراسة يبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جدا قدرت بـ 0.06 حيث كلما زاد معدل الاتصال التنظيمي إشتد معامل إرتباط الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة وهو ما يوضح بأن نسبة تأثير رضا العاملين لدى عينة الدراسة ضئيلة كما أن درجات العمال على أبعاد الاتصال التنظيمي " النازل والصاعد والكتابي بالإضافة إلى وضوح الرسالة " جاءت مختلفة من عامل لآخر وهذا ما يعزي وجود فروق فردية من ناحية السن والحالة الاجتماعية بالإضافة إلى الأقدمية هذا ما أدى إلى تفاوت في درجات الاتصال التنظيمي ، ومن الملاحظ من خلال الفرضية العامة نلمس عدم وجود رضا وظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة .

### - عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات :

جدول رقم ( 01 ) : استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال النازل .

| المجموع | غير موافق |    | محايد |    | موافق |    | البند | الاتصال |
|---------|-----------|----|-------|----|-------|----|-------|---------|
|         | %         | ت  | %     | ت  | %     | ت  |       |         |
| 79      | 6.32      | 5  | 07.60 | 6  | 86.06 | 68 | 01    | النازل  |
| 79      | 15.18     | 12 | 22.78 | 18 | 62.02 | 49 | 02    |         |

| عرض النتائج وتحليلها |       |    |       |    |       |    | الفصل الرابع |  |
|----------------------|-------|----|-------|----|-------|----|--------------|--|
| 79                   | 13.92 | 11 | 13.92 | 11 | 72.15 | 57 | 03           |  |
| 79                   | 18.98 | 15 | 25.31 | 20 | 55.70 | 44 | 04           |  |
| 79                   | 34.17 | 27 | 17.72 | 14 | 48.10 | 38 | 05           |  |
| 79                   | 41.77 | 33 | 20.25 | 16 | 37.97 | 30 | 06           |  |

### التعليق :

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال النازل الموضح في الجدول رقم ( 01 ) فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى البند " 01 " بنسبة " 86.06 % " حيث أكد العمال تلقيهم الأوامر عن طريق المشرف المباشر . كما نجد نسبة الموافقة عالية في البنود " 02 ، 03 ، 04 ، 05 " ما عدا البند " 06 " الذي كانت نسبة الموافقة فيه " 37.97 % " حيث أشار أفراد العينة من خلال نسبة الموافقة العالية للبند " 03 " بنسبة " 72.15 % " أن المحادثة مع المشرف المباشر تمكنهم من فهم التعليمات المتعلقة ب ودقة . أم في البند " 02 " فقد اتفق أفراد العينة أن هدف اتصال الإدارة بهم في أغلب الأحيان هو تقديم قرارات للتنفيذ وهذا بنسبة " 62.2 % " رغم تأكيد نسبة " 55.70 % " أن الإدارة في بعض الأحيان تقوم بطلب آراء العمال في الأمور التي تتعلق بالأعمال الموكلة لهم .

جدول رقم ( 02 ) : إستجابة أفراد العينة حول الاتصال الصاعد

| المجموع | غير موافق |    | محايد |    | موافق |    | البند | الاتصال الصاعد |
|---------|-----------|----|-------|----|-------|----|-------|----------------|
|         | %         | ت  | %     | ت  | %     | ت  |       |                |
| 79      | 53.16     | 42 | 17.72 | 14 | 29.11 | 23 | 01    |                |
| 79      | 51.90     | 41 | 17.72 | 14 | 30.38 | 24 | 02    |                |
| 79      | 45.56     | 36 | 35.44 | 28 | 18.99 | 15 | 03    |                |

| عرض النتائج وتحليلها |       |    |       |    |       |    | الفصل الرابع |  |
|----------------------|-------|----|-------|----|-------|----|--------------|--|
| 79                   | 27.84 | 22 | 16.45 | 13 | 55.70 | 44 | 04           |  |
| 79                   | 37.97 | 30 | 13.92 | 11 | 48.10 | 38 | 05           |  |
| 79                   | 18.99 | 15 | 10.12 | 08 | 70.88 | 56 | 06           |  |
| 79                   | 29.11 | 23 | 12.65 | 10 | 58.22 | 46 | 07           |  |

#### التعليق :

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال الصاعد الموضح في الجدول رقم ( 02 ) فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى البند " 06 " تليها البنود " 04 ، 07 " ومعظم البنود كانت نسبة الموافقة عليها مرتفعة ، ماعدا البند " 03 " التي كانت نسبة الموافقة فيه 18.99 % .

حيث نجد نسبة الموافقة مرتفعة للبند " 06 " بنسبة 70.88 % وأن معظم العاملين يفضلون الاتصال بالادارة عن طريق المسؤول المباشر ، كما نجد استجابة أفراد العينة تفوق نسبة 58.22 من خلال البند " 07 " وأن معظم العاملين يفضلون مقابلة المدير من أجل طرح المشاكل التي تفرضهم في عملهم ونسبة 55.70 % في البند " 04 " أن العمال يشعرون بحرية في الاتصال برؤسائهم وسير العملية الاتصالية بينهم وبين الإدارة من خلال استجابتهم على البنود " 01 ، 02 ، 05 " وهذا ما يعكس عدم موافقتهم على البند " 03 " وبمسة 18.99 % المتعلق باللجوء إلى صندوق الشكاوي لإيصال إنشغالاتهم .

جدول رقم ( 03 ) إستجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال الكتابي .

| المجموع | غير موافق |    | محايد |    | موافق |    | البند | الاتصال الكتابي |
|---------|-----------|----|-------|----|-------|----|-------|-----------------|
|         | %         | ت  | %     | ت  | %     | ت  |       |                 |
| 79      | 27.85     | 22 | 21.51 | 17 | 50.63 | 40 | 01    |                 |
| 79      | 20.25     | 16 | 22.78 | 18 | 56.97 | 45 | 02    |                 |
| 79      | 13.92     | 11 | 15.18 | 12 | 70.88 | 56 | 03    |                 |
| 79      | 21.51     | 17 | 17.72 | 14 | 60.75 | 48 | 04    |                 |

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الاتصال الكتابي الموضح في الجدول رقم ( 03 ) فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى البند " 03 " تليها البنود " 02 ، 04 " ومعظم البنود كانت نسبة الموافقة عليها مرتفعة ، حيث أبدى العمال موافقتهم على أغلب بنود هذا البعد.

حيث نجد نسبة الموافقة مرتفعة للبند " 03 " بنسبة 70.88 % وأن معظم العاملين يفضلون الاتصال الكتابي لأنه لا يوفر لهم معلومات حول المهام التي يقومون بها ، كما نجد استجابة أفراد العينة تفوق نسبة 60.75 % من خلال البند " 04 " وعليه فالاتصالات الكتابية تستعمل بكثرة في مؤسسة سوتلغاز باعتبارها أكثر وسائل الاتصال رسمية وضمان لوصول المعلومة ونسبة 56.97 % في البند " 02 " حيث أكد العمال أن الأوامر تتلقى عن طريق الوسائل التقليدية كالتعليمات الكتابية أحد أهم الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة في تسيير الاجتماعات .

جدول رقم ( 04 ) إستجابة أفراد العينة حول بنود وضوح الرسالة .

| المجموع | غير موافق |    | محايد |    | موافق |    | البند | البعد        |
|---------|-----------|----|-------|----|-------|----|-------|--------------|
|         | %         | ت  | %     | ت  | %     | ت  |       |              |
| 79      | 36.70     | 29 | 20.25 | 16 | 43.03 | 34 | 01    | وضوح الرسالة |
| 79      | 22.78     | 18 | 16.45 | 13 | 60.75 | 48 | 02    |              |
| 79      | 21.51     | 17 | 17.72 | 14 | 60.75 | 48 | 03    |              |

|                      |       |    |       |    |       |    |              |  |
|----------------------|-------|----|-------|----|-------|----|--------------|--|
| عرض النتائج وتحليلها |       |    |       |    |       |    | الفصل الرابع |  |
| 79                   | 18.98 | 15 | 20.25 | 16 | 60.75 | 48 | 04           |  |

#### التعليق :

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد وضوح الرسالة الموضح في الجدول رقم (04) فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى البند " 05 " تليها البنود " 02 ، 03 ، 04 " ومعظم البنود كانت نسبة الموافقة عليها مرتفعة ، حيث نجد نسبة الموافقة مرتفعة للبند " 05 " بنسبة 62.02 % فقد أكد العمال أن الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة وتلقي الأوامر من الإدارة فهي من وسائل الاتصال الفعالة التي من خلالها يتلقون من خلالها التعليمات المتعلقة بالعمل .

كما نجد غستجابة أفراد العينة من خلال البند " 02 " تفوق نسبة 60.75 % حيث اعتبر العمال أن الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الهامة داخل المؤسسة لأن هذه الأخيرة تسمح بإمكانية توفير والحصول على المعلومات في الآجال المحددة ، وكذا الاستفسار إذا كان هناك غموض ، وكذلك بالنسبة للبند " 03 " بنسبة 60.75 % حيث يرى العمال أن التقارير الإدارية تعتمد في عملية الاتصال داخل المؤسسة وذلك من اجل تحديد المهام بدقة وتفادي الوقوع في الأخطاء . في حين أبدى العمال أيضا موافقتهم على البند " 04 " وبنسبة 60.75 % والمتعلق باستخدام العبارات الواضحة أثناء

العملية الاتصالية ، وعليه فهناك تقدير عالي من طرف العمال لوضوح الرسالة وعدم اتسامها بالغموض مما يجعلها تفهم بسهولة وفي وقت وجيز .

**خلاصة :**

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة وذلك لمعرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي حيث تم تصميم استبيان تقيس أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي يعني بالكشف عن طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز سواء كان الاتصال النازل أو الصاعد أو الكتابي

تفريغ البيانات واستقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية .

✓ وجود اتصال نازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العاملين سواء عن طريق المشرف

المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات .

✓ وجود اتصال صاعد يعتمد على العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال

الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم . كما أنهم يفضلون الاتصال ومقابلة المدير مباشرة .

✓ وجود اتصال كتابي بحيث يتم بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين على شكل

تقارير أو تعليمات أو ملاحظات .

✓ وجود علاقة بين وضوح الرسالة والرضا الوظيفي فعندما تكون الرسالة بلغة واضحة وموجزة في

عدد من العبارات فإنها تفهم بكل سهولة وبالتالي يكون شعور العامل إيجابيا نحو عمله .





إن من خلال ما تطرقنا إليه عن موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وذلك من خلال تيسر لنا من مراجع أدركنا أهمية كل متغير . بحيث عمدنا إلى دراسة هذا الموضوع من أجل معرفة مدى ارتباط مؤشرات الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي حيث فيما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائد بمؤسسة البحث نجد أن القائمين على تسييرها يمزجون بين انماط الاتصال طبقا لضرورة العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الادارة والعمال وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال الذين أكدوا على ان تلقيهم للمعلومات يتم عن طريق المشرف المباشر ، كما أن فترات الاتصال الادارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها ولجوء الادارة أحيانا إلى العمال للاستماع إلى رأيهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم ، وذلك من أجل الوصول إلى نموذج إتصال فعال يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية والدافعية المهنية ، من اجل بلوغ المنظمة لأهدافها لتحقيق استقرارها واستمرارها وذلك بالطبع مع مراعاة أهداف العاملين وتحقيقها لضمان ولائهم ورضاهم عن أعمالهم ومتطلباتهم .

كما توصلنا إلى أن الاتصالات داخل المؤسسة يجب أن تكون اتصالات كتابية حسب دراستنا أكبر منها شفوية كونها تعتبر أكثر دقة في نقا المعلومات وإمكانية إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين بسرعة كبيرة .

وفي الأخير نلاحظ أن موضوع الاتصال يعد من بين المواضيع الغامضة والمعقدة في مجال السلوك التنظيمي ، ورغم الكم الهائل لما كتب حوله والدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت حوله سواء كمتغير مستقل بحد ذاته ، مفهومه ، طرقه ، معوقاته ، أو كمتغير له علاقة بمتغيرات أخرى في السلوك التنظيمي ، الدافعية ، الفعالية ، يبقى موضوعا يطلب المزيد من الأبحاث والدراسات للوقوف على معوقات التي تعترضه داخل التنظيم . وكذا المواضيع التي يؤثر فيها ويتأثر بها سواء بطريقة مباشرة ، وبما ان العامل هو المحور الأساسي في العملية الاتصالية فهو يحتاج إلى اهتمام من طرف

الرؤساء والمشرفين فيما يخص المتغيرات والعوامل التي تحسن من ظروف العمل والتي بإمكانها أن تزيد من إقبال العمال على العمل بنفسية مريحة وروح معنوية عالية ومستقرة .

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي تناولت موضوعا هاما من مواضيع الغدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة اتضح لنا تقديم مجموعة من الاقتراحات هي :

- 1- الاهتمام أكثر بالاتصال بين المدير وموظفيه ، لأن هذا النوع من الاتصال يساهم في تبادل الخبرات ومن خلاله يتحقق التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد ويحقق التعاون فيما بينهم .
- 2- تزويد المديرية بشبكة انترنت من أجل تسهيل تنظيم عمل المديرية ومواكبة التطور التكنولوجي .
- 3- ضرورة رفع كفاءة ذوي المؤهل العلمي المنخفض من الموظفين من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة حول الاتصال التنظيمي داخل العمل والأساليب التي يستخدمها المشرفين .
- 4- فسح المجال لكل عامل لإبداء رأيه حتى يشعر بوجوده وأهميته في المؤسسة وهذا في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظيم هذه الحريات .
- 5- الاهتمام بذوي الخبرات الحديثة من الموظفين وتزويدهم بالخبرات اللازمة حول الاتصال التنظيمي من خلال الدورات التكوينية المناسبة .
- 6- خلق أجواء التفاهم بين جميع الفئات المهنية وحذف الهوة السيكولوجية بين الإطارات والعمال .
- 7- العمل على تهيئة جو مهني عائلي مشجعا نفسيا على العطاء والبقاء .
- 8- ضرورة خلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة .
- 9- الشفافية في نقل المعلومات حيث يعتبر عاملا محركا نحو تفعيل الاتصال .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الآداب والعلوم الانسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا  
تخصص : علم النفس تنظيم وعمل

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العمال

أخي ( ت ) العامل ( ة ) :

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي " لديك في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس - تخصص علم النفس تنظيم وعمل -  
لذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة  
كما تأكد بأن إجاباتكم ستوظف لأغراض علمية .

وشكرا على حسن تعاونكم

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة ( x ) أمام الخانة المناسبة

تحت إشراف الأستاذ

\* مغار عبد الوهاب

إعداد الطالبات :

• طيباوي سعاد

• عزالدين بركاهم

• قاسم زينب

البيانات الشخصية :

1- السن من ( 20 - 25 )  من ( 26 - 35 )  من ( 36 - 45 )  أكثر من 46

أرمل

متزوج

2- الحالة الاجتماعية :

مطلق

أعزب

3- الاقدمية في العمل :

عبارات تقيس الاتصال التنظيمي

| غير موافق | محايد | موافق | العبارة   | الرقم |
|-----------|-------|-------|---|-------|
|           |       |       | تنتقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر                   | 01    |
|           |       |       | تتصل الإدارة بك بهدف تقديم أوامر للتنفيذ                          | 02    |
|           |       |       | المحادثة مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك          | 03    |
|           |       |       | تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك                    | 04    |
|           |       |       | تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك                | 05    |
|           |       |       | تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب                    | 06    |
|           |       |       | الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم             | 07    |
|           |       |       | لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة                                  | 08    |
|           |       |       | تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك                           | 09    |
|           |       |       | تشعر بحرية في الاتصال برؤسائك                                     | 10    |
|           |       |       | تحل المشاكل المتعلقة بعملك من خلال مسؤولك المباشر                 | 11    |
|           |       |       | تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر                              | 12    |
|           |       |       | تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك                   | 13    |
|           |       |       | في تسيير الاجتماعات تعتمد على الوسائل الكتابية                    | 14    |
|           |       |       | تنتقى الأوامر عن طريق الوسائل التقليدية كالتعليمات الكتابية       | 15    |
|           |       |       | الاتصال الكتابي يوفر لك معلومات حول أداء مهامك                    | 16    |
|           |       |       | تعتبر التعليمات الكتابية الأكثر استعمالاً أثناء العملية الاتصالية | 17    |
|           |       |       | المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة                      | 18    |
|           |       |       | تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال لإيصال التعليمات لك            | 19    |
|           |       |       | التقارير الإدارية تعتمد في عملية الاتصال بكثرة داخل المؤسسة       | 20    |
|           |       |       | تستخدم في العملية الاتصالية اللغة الواضحة للتعبير عن أفكارك       | 21    |
|           |       |       | الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة         | 22    |
|           |       |       | المذكرات اليومية والأسبوعية وسيلة من وسائل الاتصال لديكم          | 23    |

عبارات تقيس الرضا الوظيفي

| غير موافق | محايد | موافق | العبارة  | الرقم |
|-----------|-------|-------|--|-------|
|           |       |       | أنت مرتاح في عملك                                    | 24    |
|           |       |       | العمل الذي تقوم به يمنحك متعة شخصية                  | 25    |
|           |       |       | تشتاق إلى عملك عندما تغيب عنه                        | 26    |
|           |       |       | تشعر أن مكانتك محترمة بين العمال                     | 27    |
|           |       |       | وظيفتك تحتوي على مهام متنوعة لا تشعر بالملل          | 28    |
|           |       |       | تشعر أن عملك يؤمن لك مركزا اجتماعيا جيدا             | 29    |
|           |       |       | تتلقى الاعتراف والتقدير على ما تبذله من جهد          | 30    |
|           |       |       | تشعر أن عملك يتيح لك فرصة الإبداع والابتكار          | 31    |
|           |       |       | تستغل قدراتك العملية وخبراتك في عملك                 | 32    |
|           |       |       | تشعر بالسرور وأنت تقدم خدمات للآخرين                 | 33    |
|           |       |       | تشعر أن عملك يتيح لك فرصة تحقيق الذات                | 34    |
|           |       |       | تنفذ كل ما هو مطلوب منك وفي وقت محدد                 | 35    |
|           |       |       | الوظيفة التي تعمل بها تسمح لك بالتقدم                | 36    |
|           |       |       | تتمتع بوظيفتك أكثر مما تتمتع بأوقات فراغك            | 37    |
|           |       |       | تشعر بخيبة أمل لكونك تحصلت على هذا العمل             | 38    |
|           |       |       | يطبق المشرف العدل والمساواة                          | 39    |
|           |       |       | يستعمل المشرف معك أسلوب التهديد                      | 40    |
|           |       |       | المشرف متشدد وصارم                                   | 41    |
|           |       |       | الأجر الذي تتقاضاه يتماشى مع المجهودات التي تقوم بها | 42    |
|           |       |       | مرتبك يغطي متطلبات معيشتك اليومية                    | 43    |
|           |       |       | منحة المردودية تحفزك للعمل                           | 44    |
|           |       |       | تتقاضى تعويضات عن مصاريف التنقل في إطار العمل        | 45    |
|           |       |       | يسعى المديرون لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة فقط      | 46    |
|           |       |       | رئيسك المباشر يتكفل بكل انشغالاتك                    | 47    |
|           |       |       | المستخدمون مجرد منفذون للتعليمات                     | 48    |
|           |       |       | يستغل المديرون جهود المستخدمين                       | 49    |
|           |       |       | مسؤولوا مؤسستك لا يتحيزون لمستخدمين دون آخرين        | 50    |
|           |       |       | يتميز الرؤساء بالاستعلاء على العمال في مؤسستك        | 51    |

## 1- تعريف بميدان الدراسة :

التعريف بمديرية التوزيع بالمسيلة ومهامها ووكالاتها :

أولا : التعريف والموقع :

/ **التعريف** : هي مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ( SDE ) والموجود مقرها بولاية قسنطينة ، وهذه الأخيرة بطبعها تابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والكائن مقرها بالجزائر العاصمة . حيث نشأت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة في سنة 1978 م ، فكان حينها يطلق عليها اسم " مركز توزيع الكهرباء والغاز " وكان عمالها لا يتجاوز 30 عاملا آنذاك وبعدما تم تطويرها وتغيير اسمها إلى " مديرية توزيع الكهرباء والغاز " وتم إنشاء عدة وكالات لها وأصبحت تضم ما يقارب 450 عاملا على مستوى مقر المديرية ووكالاتها .

/ **الموقع** : تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز في وسط المدينة في شارع ابن باديس وهو عبارة عن بناية بطابقين أول وثاني إضافة إلى طابق أرضي وهو يطل على الشارع بواجهتين جنوبيية في المدخل الرئيسي وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المديرية . كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمعات سكنية خاص بالسيارات والشاحنات الخاصة بالمديرية .

## 2 : المهام ووكالات التوزيع :

\* **المهام** :

- توزيع الكهرباء والغاز مع مراعاة شروط الجودة والشروط الأمنية للسكان وممتلكاتهم .
- ربط الزبائن الجدد وتأسيس إمدادهم بالطاقة في ظروف مناسبة .
- تتضمن تأسيس ونقل واستغلال وتطوير الشبكات على مستوى الولاية بأكملها .

\* **وكالات التوزيع** :

تضم مديرية التوزيع بالمسيلة خمس ( 05 ) وكالات توزع لهم مهام مشتركة ، مقسمة حسب الدوائر كالاتي :

\* وكالة المسيلة وتضم : دائرة المسيلة ، دائرة حمام الضلعة ، دائرة الشلال .

\* وكالة بوسعادة وتضم : دائرة بن سرور ، دائرة بوسعادة ، دائرة بئر هنني ، دائرة سيدي عامر ، دائرة أولاد سيدي إبراهيم .

\* وكالة سيدي عيسى وتضم : دائرة سيدي عيسى ، دائرة عين الحجل .

\* وكالة عين الملح وتضم : دائرة عين الملح ، دائرة امجدل ، دائرة جبل أمساعد .

\* وكالة برهوم وتضم : دائرة برهوم ، دائرة مقرة ، دائرة أولاد دراج .

ومن مهامهم نذكر :

/ مراقبة وصيانة شبكات التوزيع .

/ مراقبة النوعية .

/ مراقبة استمرارية التوزيع .

/ التموين في ظروف مواتية .

### ☒ الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة :

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مصالح عديدة هي كالاتي :

#### 1/ مديرية التوزيع :

يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهير على

حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال .

#### 2/ كاتبة التنسيق : SECRETAIRR DE COORDINATION

وهي واحد فقط على مستوى المديرية وتقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة في المديرية نيابة عن المدير ، والتنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور ، وإيصال المراسلات للمدير . انظر الملحق رقم (

( 01

### **3/ مكلف بالشؤون القانونية chargé des affaires juridique :**

يهتم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير ، والاستشارة القانونية والأمور القانونية من طرف الأقسام الأخرى .

### **4/ مكلف بالاتصال chargé de la communication :**

وهو يهتم بالاتصالات الداخلية والخارجية أي اتصال العمال بالمدير واتصالات العمال فيما بينهم .

### **5/ مكلف بالأمن chargé de la security :**

ويهتم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيقهم لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة وتوفير العوامل المساعدة لانجاز العمل .

### **6/ مكلف بالأمن الداخلي chargé de la surete interne :**

ويهتم بتوفير الأمن والحماية للعمال داخل المديرية وذلك من الاعتداءات والتحرشات التي قد تمسهم .

### **7/ قسم العلاقات التجارية division relations commerciaux :**

ويأخذ هذا القسم التقنية الأوفر عن المؤسسة حيث تخصص له المساحة الواسعة وعدد كبير جدا من العمال ، حيث يتم في هذا القسم تسديد الفواتير الكهرباء والغاز وكذا استقبال شكاوي المواطنين في حالة احتجاجهم عندما تكون الفاتورة باهظة جدا وينقسم هذا القسم إلى مصلحتين :

أ ( المصلحة التقنية التجارية .

ب ( مصلحة الزبائن .

## 8/ قسم الدراسات والأشغال ( كهرباء ، غاز ) division etude descecuton et

: travqux

حيث يقوم هذا القسم بعدة مهام منها :

- القيام بدراسات قصد إنشاء مشاريع جديدة معينة ( كهرباء ، غاز ) .
- الزيارة الميدانية لأماكن العمل وكذلك يقوم بعملية التسويق وكذلك التسيير ويتكون هذا القسم من عدة

مصالح هي :

- أ ( مصلحة دراسات أشغال الغاز .
- ب ( مصلحة دراسات أشغال الكهرباء .
- ج ( شعبة التسويق .
- د ( شعبة التسيير .

## 9/ قسم استغلال الغاز division exploitation Gaz

ويقوم بمراقبة شبكات الغاز على مدى السنة اعتمادا على برنامج سنوي ، عبر مختلف المصالح التالية

- أ ( مصلحة تطوير شبكة الغاز .
- ب ( مصلحة مراقبة استغلال الغاز .
- ج ( مصلحة صيانة الغاز .

## 10/ قسم استغلال الكهرباء division exploitation electricite

يقوم هذا القسم بتسيير المخازن والأدوات ، الصيانة الخاصة بأعمال الكهرباء وأعمال أخرى ، كما يتكون

هذا القسم من مصلحتين :

- أ ( مصلحة تطوير الشبكة .
- ب ( مصلحة مراقبة استغلال الشبكة .

## 11/ قسم التسيير المعلوماتي : division gestion des Systems

ويقوم أساسا على توفير كل وحدات الإعلام الآلي ووجود اتصالات متطورة وشبكات داخل المؤسسة والعمل بها على أكمل وجه لضمان سير الأعمال بالطريقة التكنولوجية الحديثة .

## 12/ قسم المحاسبة والمالية : division finances et comptabilité

يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهامك عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية المؤسسة وكذا إعادة كشوفات رواتب العمال وإعداد الحوافز والمكافآت للعمال حسب جداول تقييم الأداء وكذا خبرة ومجهودات العمال ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح هي :

أ ( مصلحة الاستغلال .

ب ( مصلحة المالية .

ج ( مصلحة الميزانية وترقية التسيير .

## 13/ مصلحة الشؤون العامة

وتهتم هذه المصلحة بتوفير متطلبات المديرية لأداء العمال لعملهم مثل الهاتف ، الكراسي ، تصليح السيارات ، المكاتب ، ... الخ ...

## 14/ قسم الموارد البشرية

يقوم هذا القسم بمجموعة من المهام عبر مصلحتين نذكر فيما يلي :

### أولا التعريف بالإدارة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المهام بالتنسيق مع باقي الإدارات الأخرى وعلى رأسهم المدير وذلك ب :

\* تحضير ، توجيه ، ومعاينة القطاعات المختلفة لعمال " توظيف ، ترقية "

\* توظيف العمال طبقا للمواصفات المطلوبة في العمل .

\* الترقية في السلم الوظيفي .

\* تأمين ومراقبة الخدمات الإدارية وتسيير العمال " استقبال ، تكوين ، تحويل ، تعيين "

\* تكوين العمال وإعادة تأهيلهم وتدريبهم .

\* تسيير ميزانية المؤسسة وتغطية كل النفقات المادية والتكفل بأجور العمال .

\* تسيير ملفات طلبات العمل وملفات العامل الشخصية .

## ثانيا المصالح المكونة للإدارة :

يوجد بهذه الإدارة مصلحتين تقوم كل منهما بمهام مختلفة هما :

### 1 مصلحة الإدارة : وتقوم بالمهام التالية :

\* ضمان السير الإداري للعمال ومتابعة ومعاينة ظروف التطبيق للموظفين .

\* السهر على إعداد الإحصائيات لعمال الإدارة الجهوية والسهر على سلامة العمال في مؤسساتهم .

\* السهر على تطبيق واستعمال اللباس الخاص القانوني معاينة استخدامه .

\* تحضير الميزانية وعقود التسيير والسبورة الحائطية في مجال الموارد البشرية .

\* الخضوع للسلم الإداري كل ما هو من شأنه التأثير على تطبيق هذه القوانين المعمول بها .

### 2 مصلحة التكوين : وتقوم بالمهام التالية :

\* توفير لموظفي التسيير كل التحاليل والمعلومات الضرورية للتحكم في الموارد البشرية وترجمتها لمخطط

يخص الموظفين وتكوينهم .

\* مساعدة المسيرين على تعريف احتياجاتهم في التكوين .

\* ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين ( وضع وضبط الدراسات ) .

\* إعداد مخططات التكوين .

\* تجسيد مخططات التكوين ومتابعة تحقيقه في الجانب الكمي والكيفي .

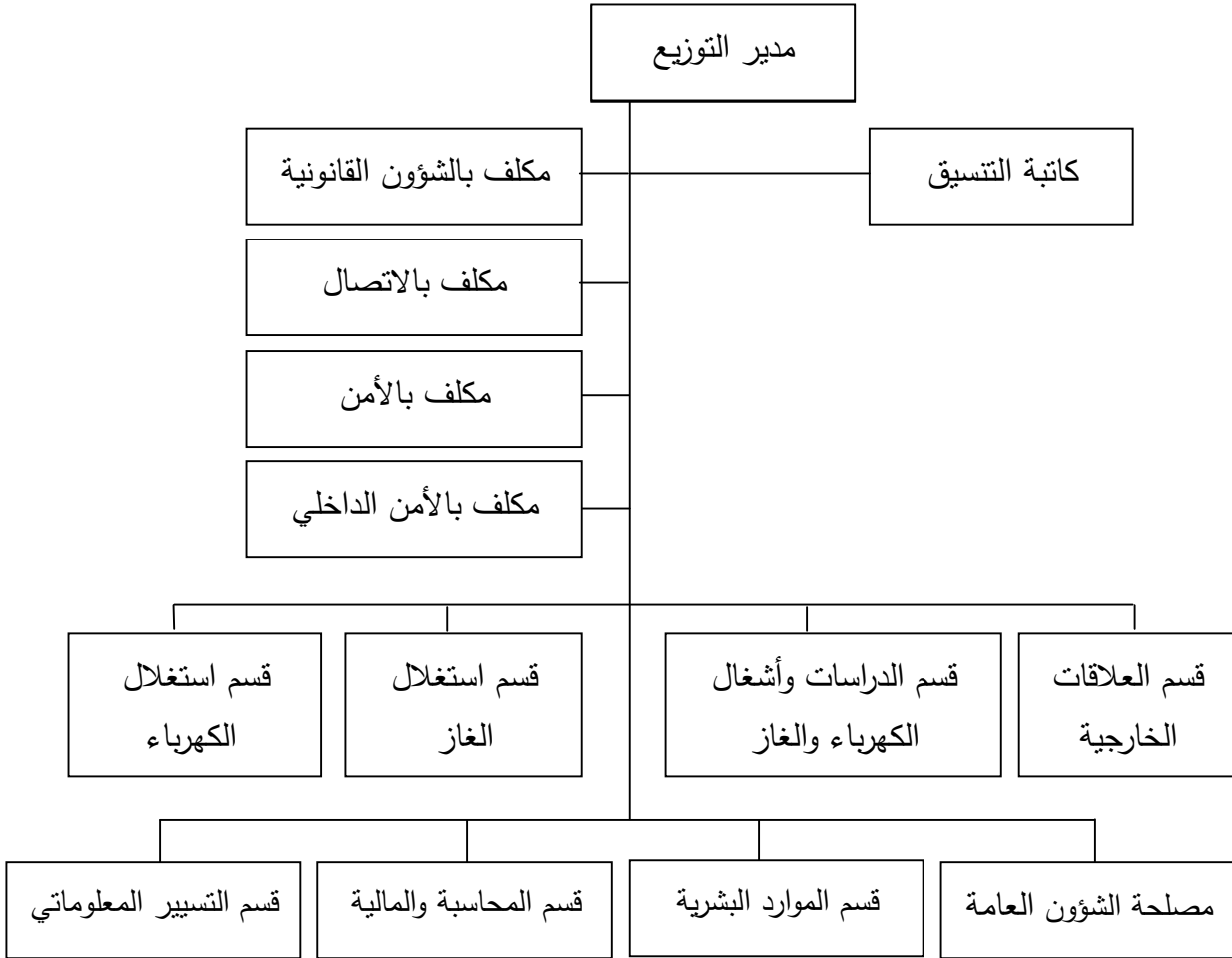
\* تقييم قدرة التكوين على مستوى الوحدة .

\* ضمان مسلك والقيام بإحصاء تكوين الموظفين مع جدولة السبورة الحائطية بصفة فترات وأوقات تخصص

العمل اليومي .

\* ضمان المتابعة النوعية لمراحل التكوين .

\* القيام بمسلك وقبول دفتر الشروط .



الشكل رقم ( 01 ) يمثل الهيكل التنظيمي لمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع بالمسيلة

# شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق

Société de distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

Direction de distribution de Msila

N :..... / DD MSILA / 2011

## Note d'information

Objet : Rencontres avec le personnel de la direction Régionale de Msila.

Il est porté à la connaissance de l'ensemble du syndicat et le cp de l'unité des rencontres avec le personnel qui porteront essentiellement sur :

- \* sensibilisation du personnel sur les objectifs du contrat de Gestion de la DD.
- \* Ecoute des problèmes d'ordre professionnel et socio professionnel du personnel.

Le planning de ces rencontres est le suivant :

|    | Personnel / structures                                | Date       | Heure | Lieu               |
|----|---|------------|-------|--------------------|
| 01 | Division Relations Commerciales + ( RcN )             | 06.03.2011 | 15h00 | Salle des réunions |
| 02 | SET + sub Marchés + Sub Gestion                       | 07.03.2011 | 15h00 | Salle des réunions |
| 03 | Divisions Exploitation Elec et Gaz + StE et STG Msila | 08.03.2011 | 15h00 | Salle des réunions |
| 04 | DRH + Affaires Générales + CTI + DFC                  | 09.03.2011 | 15h00 | Salle des réunions |
| 05 | Service Commercial Msila                              | 10.03.2011 | 15h00 | Salle des réunions |
| 06 | Service Commercial + STE + STG Bousaada               | 13.03.2011 | 15h00 | Siège Bousaada     |
| 07 | Service Commercial+ STE + STG Berhoum                 | 14.03.2011 | 13h00 | Siège Berhoum      |
| 08 | Service Commercial+ STE + STG Sidi Aissa              | 15.03.2011 | 13h00 | Siège Sidi Aissa   |
| 09 | Service Commercial+ STE + STG Ain Melh                | 16.03.2011 | 13h00 | Siège Ain Melh     |

Le Direction de distribution de Msila

جدول رقم ( 01 ) يوضح علاقة الاتصال النازل بالرضا الوظيفي :

| الأفراد | س  | ص  | س <sup>2</sup> | ص <sup>2</sup> | س x ص |
|---------|----|----|----------------|----------------|-------|
| 01      | 12 | 53 | 144            | 2809           | 636   |
| 02      | 12 | 57 | 144            | 3249           | 684   |
| 03      | 16 | 64 | 256            | 4096           | 1024  |
| 04      | 14 | 64 | 196            | 4096           | 896   |
| 05      | 13 | 67 | 169            | 4489           | 871   |
| 06      | 17 | 66 | 289            | 4356           | 1122  |
| 07      | 18 | 72 | 324            | 5184           | 1296  |
| 08      | 11 | 51 | 121            | 2601           | 561   |
| 09      | 11 | 57 | 121            | 3249           | 627   |
| 10      | 15 | 56 | 225            | 3136           | 840   |
| 11      | 15 | 40 | 225            | 1600           | 600   |
| 12      | 15 | 46 | 225            | 2116           | 690   |
| 13      | 18 | 72 | 324            | 5184           | 1296  |
| 14      | 10 | 40 | 100            | 1600           | 400   |
| 15      | 13 | 51 | 169            | 2601           | 663   |
| 16      | 16 | 68 | 256            | 4624           | 1088  |
| 17      | 11 | 47 | 121            | 2209           | 517   |
| 18      | 11 | 54 | 121            | 2916           | 594   |
| 19      | 16 | 76 | 256            | 5776           | 1216  |
| 20      | 11 | 47 | 121            | 2209           | 517   |
| 21      | 16 | 56 | 256            | 3136           | 896   |
| 22      | 17 | 64 | 289            | 4096           | 1088  |
| 23      | 13 | 50 | 169            | 2500           | 650   |
| 24      | 16 | 64 | 256            | 4096           | 1024  |
| 25      | 12 | 64 | 144            | 4096           | 768   |
| 26      | 18 | 78 | 324            | 6084           | 1404  |
| 27      | 14 | 55 | 196            | 3025           | 770   |
| 28      | 14 | 65 | 196            | 4225           | 910   |
| 29      | 16 | 62 | 256            | 3844           | 992   |
| 30      | 15 | 61 | 225            | 3721           | 915   |
| 31      | 13 | 65 | 169            | 4225           | 845   |
| 32      | 15 | 60 | 225            | 3600           | 900   |
| 33      | 14 | 59 | 196            | 3481           | 826   |
| 34      | 15 | 67 | 225            | 4489           | 1005  |
| 35      | 16 | 53 | 256            | 2809           | 848   |
| 36      | 12 | 64 | 144            | 4096           | 768   |
| 37      | 18 | 53 | 324            | 2809           | 954   |
| 38      | 12 | 43 | 144            | 1849           | 516   |
| 39      | 15 | 49 | 225            | 2401           | 735   |
| 40      | 14 | 42 | 196            | 1764           | 588   |
| 41      | 10 | 52 | 100            | 2704           | 520   |

|       |        |       |      |      |         |
|-------|--------|-------|------|------|---------|
| 756   | 2916   | 196   | 54   | 14   | 42      |
| 648   | 2916   | 144   | 54   | 12   | 43      |
| 672   | 3136   | 144   | 56   | 12   | 44      |
| 854   | 3721   | 196   | 61   | 14   | 45      |
| 660   | 3025   | 144   | 55   | 12   | 46      |
| 570   | 3249   | 100   | 57   | 10   | 47      |
| 1024  | 4096   | 256   | 64   | 16   | 48      |
| 660   | 3025   | 144   | 55   | 12   | 49      |
| 756   | 3969   | 144   | 63   | 12   | 50      |
| 462   | 1764   | 121   | 42   | 11   | 51      |
| 896   | 4096   | 196   | 64   | 14   | 52      |
| 1332  | 5476   | 324   | 74   | 18   | 53      |
| 774   | 1849   | 324   | 43   | 18   | 54      |
| 574   | 1681   | 196   | 41   | 14   | 55      |
| 1440  | 6400   | 324   | 80   | 18   | 56      |
| 990   | 3025   | 324   | 55   | 18   | 57      |
| 432   | 1296   | 144   | 36   | 12   | 58      |
| 736   | 2116   | 256   | 46   | 16   | 59      |
| 1008  | 3136   | 324   | 56   | 18   | 60      |
| 1008  | 3969   | 256   | 63   | 16   | 61      |
| 924   | 4356   | 196   | 66   | 14   | 62      |
| 868   | 3844   | 196   | 62   | 14   | 63      |
| 504   | 1296   | 196   | 36   | 14   | 64      |
| 992   | 3844   | 256   | 62   | 16   | 65      |
| 728   | 2704   | 196   | 52   | 14   | 66      |
| 540   | 2916   | 100   | 54   | 10   | 67      |
| 720   | 2304   | 225   | 48   | 15   | 68      |
| 1072  | 4489   | 256   | 67   | 16   | 69      |
| 936   | 2704   | 324   | 52   | 18   | 70      |
| 938   | 4489   | 196   | 67   | 14   | 71      |
| 848   | 2809   | 256   | 53   | 16   | 72      |
| 1056  | 4356   | 256   | 66   | 16   | 73      |
| 1072  | 4489   | 144   | 67   | 12   | 74      |
| 784   | 3136   | 196   | 56   | 14   | 75      |
| 648   | 2916   | 144   | 54   | 12   | 76      |
| 636   | 2809   | 144   | 53   | 12   | 77      |
| 732   | 3721   | 144   | 61   | 12   | 78      |
| 1062  | 3481   | 324   | 59   | 18   | 79      |
| 64548 | 266674 | 16428 | 4528 | 1124 | المجموع |

جدول رقم ( 02 ) يوضح علاقة الاتصال المساعد بالرضا الوظيفي :

| الأفراد | س  | ص  | س <sup>2</sup> | ص <sup>2</sup> | س x ص |
|---------|----|----|----------------|----------------|-------|
| 01      | 11 | 53 | 121            | 2809           | 583   |
| 02      | 11 | 57 | 121            | 3249           | 627   |
| 03      | 18 | 64 | 324            | 4096           | 1152  |
| 04      | 17 | 64 | 289            | 4096           | 1088  |
| 05      | 11 | 67 | 121            | 4489           | 737   |
| 06      | 19 | 66 | 361            | 4356           | 1254  |
| 07      | 19 | 72 | 361            | 5184           | 1368  |
| 08      | 12 | 51 | 144            | 2601           | 612   |
| 09      | 12 | 57 | 144            | 3249           | 684   |
| 10      | 13 | 56 | 169            | 3136           | 728   |
| 11      | 14 | 40 | 196            | 1600           | 560   |
| 12      | 09 | 46 | 81             | 2116           | 414   |
| 13      | 19 | 72 | 361            | 5184           | 1368  |
| 14      | 13 | 40 | 169            | 1600           | 520   |
| 15      | 12 | 51 | 144            | 2601           | 612   |
| 16      | 19 | 68 | 361            | 4624           | 1292  |
| 17      | 15 | 47 | 225            | 2209           | 705   |
| 18      | 11 | 54 | 121            | 2916           | 594   |
| 19      | 17 | 76 | 289            | 5776           | 1292  |
| 20      | 13 | 47 | 169            | 2209           | 611   |
| 21      | 19 | 56 | 361            | 3136           | 1064  |
| 22      | 19 | 64 | 361            | 4096           | 1216  |
| 23      | 13 | 50 | 169            | 2500           | 650   |
| 24      | 14 | 64 | 196            | 4096           | 896   |
| 25      | 12 | 64 | 144            | 4096           | 768   |
| 26      | 15 | 78 | 225            | 6084           | 1170  |
| 27      | 17 | 55 | 289            | 3025           | 935   |
| 28      | 17 | 65 | 289            | 4225           | 1105  |
| 29      | 17 | 62 | 289            | 4225           | 1105  |
| 30      | 09 | 61 | 81             | 3721           | 549   |
| 31      | 10 | 65 | 100            | 4225           | 650   |
| 32      | 09 | 60 | 81             | 3600           | 540   |
| 33      | 17 | 59 | 289            | 3481           | 1003  |
| 34      | 19 | 67 | 361            | 4489           | 1273  |
| 35      | 16 | 53 | 256            | 2809           | 848   |
| 36      | 10 | 64 | 100            | 4096           | 640   |
| 37      | 10 | 53 | 100            | 2809           | 530   |
| 38      | 14 | 43 | 196            | 1849           | 602   |
| 39      | 15 | 49 | 225            | 2401           | 735   |
| 40      | 13 | 42 | 169            | 1764           | 546   |
| 41      | 09 | 52 | 81             | 2704           | 468   |

|       |        |       |      |      |         |
|-------|--------|-------|------|------|---------|
| 486   | 2916   | 81    | 54   | 09   | 42      |
| 810   | 2916   | 225   | 54   | 15   | 43      |
| 616   | 3136   | 121   | 56   | 11   | 44      |
| 671   | 3721   | 121   | 61   | 11   | 45      |
| 715   | 3025   | 169   | 55   | 13   | 46      |
| 684   | 3249   | 144   | 57   | 12   | 47      |
| 1024  | 4096   | 256   | 64   | 16   | 48      |
| 715   | 3025   | 169   | 55   | 13   | 49      |
| 567   | 3969   | 81    | 63   | 09   | 50      |
| 546   | 1764   | 169   | 42   | 13   | 51      |
| 1088  | 4096   | 289   | 64   | 17   | 52      |
| 1406  | 5476   | 361   | 74   | 19   | 53      |
| 731   | 1849   | 289   | 43   | 17   | 54      |
| 492   | 1681   | 144   | 41   | 12   | 55      |
| 1520  | 6400   | 361   | 80   | 19   | 56      |
| 1045  | 3025   | 361   | 55   | 19   | 57      |
| 396   | 1296   | 121   | 36   | 11   | 58      |
| 874   | 2116   | 361   | 46   | 19   | 59      |
| 1120  | 3136   | 400   | 56   | 20   | 60      |
| 882   | 3969   | 196   | 63   | 14   | 61      |
| 1320  | 4356   | 400   | 66   | 20   | 62      |
| 682   | 3844   | 121   | 62   | 11   | 63      |
| 432   | 1296   | 144   | 36   | 12   | 64      |
| 1116  | 3844   | 324   | 62   | 18   | 65      |
| 780   | 2704   | 225   | 52   | 15   | 66      |
| 618   | 2916   | 289   | 54   | 17   | 67      |
| 816   | 2304   | 289   | 48   | 17   | 68      |
| 1139  | 4489   | 289   | 67   | 17   | 69      |
| 1040  | 2704   | 400   | 52   | 20   | 70      |
| 1206  | 4489   | 324   | 67   | 18   | 71      |
| 636   | 2809   | 144   | 53   | 12   | 72      |
| 858   | 4356   | 169   | 66   | 13   | 73      |
| 871   | 4489   | 169   | 67   | 13   | 74      |
| 896   | 3136   | 256   | 56   | 16   | 75      |
| 864   | 2916   | 256   | 54   | 16   | 76      |
| 636   | 2809   | 144   | 53   | 12   | 77      |
| 732   | 3721   | 144   | 61   | 12   | 78      |
| 531   | 3481   | 81    | 59   | 06   | 79      |
| 65904 | 266674 | 17220 | 4528 | 1119 | المجموع |

جدول رقم ( 03 ) يوضح علاقة الاتصال الكتابي بالرضا الوظيفي :

| الأفراد | س  | ص  | س <sup>2</sup> | ص <sup>2</sup> | س x ص |
|---------|----|----|----------------|----------------|-------|
| 01      | 10 | 53 | 100            | 2809           | 530   |
| 02      | 04 | 57 | 16             | 3249           | 228   |
| 03      | 08 | 64 | 64             | 4096           | 512   |
| 04      | 12 | 64 | 144            | 4096           | 768   |
| 05      | 08 | 67 | 64             | 4489           | 536   |
| 06      | 12 | 66 | 144            | 4356           | 792   |
| 07      | 10 | 72 | 100            | 5184           | 720   |
| 08      | 10 | 51 | 100            | 2601           | 510   |
| 09      | 10 | 57 | 100            | 3249           | 570   |
| 10      | 11 | 56 | 121            | 3136           | 616   |
| 11      | 10 | 40 | 100            | 1600           | 400   |
| 12      | 04 | 46 | 16             | 2116           | 184   |
| 13      | 12 | 72 | 144            | 5184           | 864   |
| 14      | 06 | 40 | 36             | 1600           | 240   |
| 15      | 12 | 51 | 144            | 2601           | 612   |
| 16      | 04 | 68 | 16             | 4624           | 272   |
| 17      | 10 | 47 | 100            | 2209           | 470   |
| 18      | 10 | 54 | 100            | 2916           | 540   |
| 19      | 06 | 76 | 36             | 5776           | 456   |
| 20      | 12 | 47 | 144            | 2209           | 564   |
| 21      | 12 | 56 | 144            | 3136           | 672   |
| 22      | 09 | 64 | 81             | 4096           | 576   |
| 23      | 12 | 50 | 144            | 2500           | 600   |
| 24      | 08 | 64 | 64             | 4096           | 512   |
| 25      | 04 | 64 | 16             | 4096           | 256   |
| 26      | 12 | 78 | 144            | 6084           | 936   |
| 27      | 12 | 55 | 144            | 3025           | 660   |
| 28      | 09 | 65 | 81             | 4225           | 585   |
| 29      | 10 | 62 | 100            | 3844           | 620   |
| 30      | 05 | 61 | 25             | 3721           | 305   |
| 31      | 11 | 65 | 121            | 4225           | 715   |
| 32      | 08 | 60 | 64             | 3600           | 480   |
| 33      | 08 | 59 | 64             | 3481           | 472   |
| 34      | 12 | 67 | 144            | 4489           | 804   |
| 35      | 12 | 53 | 144            | 2809           | 636   |
| 36      | 04 | 64 | 16             | 4096           | 256   |
| 37      | 08 | 53 | 64             | 2809           | 424   |
| 38      | 08 | 43 | 64             | 1849           | 344   |
| 39      | 12 | 49 | 144            | 2401           | 588   |
| 40      | 10 | 42 | 100            | 1764           | 420   |
| 41      | 04 | 52 | 16             | 2704           | 208   |

|       |        |      |      |     |         |
|-------|--------|------|------|-----|---------|
| 648   | 2916   | 144  | 54   | 12  | 42      |
| 432   | 2916   | 64   | 54   | 08  | 43      |
| 616   | 3136   | 121  | 56   | 11  | 44      |
| 610   | 3721   | 100  | 61   | 10  | 45      |
| 660   | 3025   | 144  | 55   | 12  | 46      |
| 399   | 3249   | 49   | 57   | 07  | 47      |
| 576   | 4096   | 81   | 64   | 09  | 48      |
| 550   | 3025   | 100  | 55   | 10  | 49      |
| 630   | 3969   | 100  | 63   | 10  | 50      |
| 462   | 1764   | 121  | 42   | 11  | 51      |
| 704   | 4096   | 121  | 64   | 11  | 52      |
| 888   | 5476   | 144  | 74   | 12  | 53      |
| 344   | 1849   | 64   | 43   | 08  | 54      |
| 246   | 1681   | 36   | 41   | 06  | 55      |
| 960   | 6400   | 144  | 80   | 12  | 56      |
| 660   | 3025   | 144  | 55   | 12  | 57      |
| 288   | 1296   | 64   | 36   | 8   | 58      |
| 552   | 2116   | 144  | 46   | 12  | 59      |
| 672   | 3136   | 144  | 56   | 12  | 60      |
| 756   | 3969   | 144  | 63   | 12  | 61      |
| 792   | 4356   | 144  | 66   | 12  | 62      |
| 744   | 3844   | 144  | 62   | 12  | 63      |
| 252   | 1296   | 49   | 36   | 07  | 64      |
| 558   | 3844   | 81   | 62   | 09  | 65      |
| 520   | 2704   | 100  | 52   | 10  | 66      |
| 648   | 2916   | 144  | 54   | 12  | 67      |
| 480   | 2304   | 100  | 48   | 10  | 68      |
| 670   | 4489   | 100  | 67   | 10  | 69      |
| 624   | 2704   | 144  | 52   | 12  | 70      |
| 804   | 4489   | 144  | 67   | 12  | 71      |
| 636   | 2809   | 144  | 53   | 12  | 72      |
| 330   | 4356   | 25   | 66   | 05  | 73      |
| 804   | 4489   | 144  | 67   | 12  | 74      |
| 448   | 3136   | 64   | 56   | 08  | 75      |
| 216   | 2916   | 16   | 54   | 04  | 76      |
| 583   | 2809   | 121  | 53   | 11  | 77      |
| 610   | 3721   | 100  | 61   | 10  | 78      |
| 531   | 3481   | 81   | 59   | 09  | 79      |
| 42696 | 266674 | 7791 | 4528 | 753 | المجموع |

جدول رقم ( 04 ) يوضح علاقة وضوح الرسالة بالرضا الوظيفي :

| الأفراد | س  | ص  | س <sup>2</sup> | ص <sup>2</sup> | س x ص |
|---------|----|----|----------------|----------------|-------|
| 01      | 13 | 53 | 169            | 2809           | 689   |
| 02      | 12 | 57 | 144            | 3249           | 684   |
| 03      | 18 | 64 | 324            | 4096           | 1152  |
| 04      | 18 | 64 | 324            | 4096           | 1152  |
| 05      | 17 | 67 | 289            | 4489           | 1139  |
| 06      | 15 | 66 | 225            | 4356           | 990   |
| 07      | 18 | 72 | 324            | 5184           | 1296  |
| 08      | 12 | 51 | 144            | 2601           | 612   |
| 09      | 12 | 57 | 144            | 3249           | 684   |
| 10      | 11 | 56 | 121            | 3136           | 616   |
| 11      | 12 | 40 | 144            | 1600           | 480   |
| 12      | 06 | 46 | 36             | 2116           | 276   |
| 13      | 18 | 72 | 324            | 5184           | 1296  |
| 14      | 10 | 40 | 100            | 1600           | 400   |
| 15      | 14 | 51 | 196            | 2601           | 714   |
| 16      | 14 | 68 | 196            | 4624           | 952   |
| 17      | 15 | 47 | 225            | 2209           | 705   |
| 18      | 15 | 54 | 225            | 2916           | 810   |
| 19      | 16 | 56 | 256            | 3136           | 896   |
| 20      | 14 | 47 | 196            | 2209           | 658   |
| 21      | 18 | 56 | 324            | 3136           | 1008  |
| 22      | 18 | 64 | 324            | 4096           | 1152  |
| 23      | 14 | 50 | 196            | 2500           | 700   |
| 24      | 16 | 64 | 256            | 4096           | 1024  |
| 25      | 12 | 64 | 144            | 4096           | 768   |
| 26      | 16 | 78 | 256            | 6084           | 1248  |
| 27      | 18 | 55 | 324            | 3025           | 990   |
| 28      | 16 | 65 | 256            | 4225           | 1040  |
| 29      | 15 | 62 | 225            | 3844           | 930   |
| 30      | 17 | 61 | 289            | 3721           | 1037  |
| 31      | 16 | 65 | 256            | 4225           | 1040  |
| 32      | 10 | 60 | 100            | 3600           | 600   |
| 33      | 12 | 59 | 144            | 3481           | 708   |
| 34      | 17 | 67 | 289            | 4489           | 1139  |
| 35      | 10 | 53 | 100            | 2809           | 530   |
| 36      | 08 | 64 | 64             | 4096           | 512   |
| 37      | 16 | 53 | 256            | 2809           | 840   |
| 38      | 12 | 43 | 144            | 1849           | 516   |
| 39      | 13 | 49 | 169            | 2401           | 637   |
| 40      | 14 | 42 | 196            | 1764           | 588   |
| 41      | 06 | 52 | 36             | 2701           | 312   |

|       |        |       |      |      |         |
|-------|--------|-------|------|------|---------|
| 540   | 2916   | 100   | 54   | 10   | 42      |
| 864   | 2916   | 256   | 54   | 16   | 43      |
| 728   | 3136   | 169   | 56   | 13   | 44      |
| 732   | 3721   | 144   | 61   | 12   | 45      |
| 660   | 3025   | 144   | 55   | 12   | 46      |
| 768   | 4096   | 144   | 64   | 12   | 48      |
| 550   | 3025   | 100   | 55   | 10   | 49      |
| 630   | 3969   | 100   | 63   | 10   | 50      |
| 714   | 1764   | 289   | 42   | 17   | 51      |
| 1088  | 4096   | 289   | 64   | 17   | 52      |
| 1332  | 5476   | 324   | 74   | 18   | 53      |
| 258   | 1849   | 36    | 43   | 06   | 54      |
| 328   | 1681   | 64    | 41   | 08   | 55      |
| 1440  | 6400   | 324   | 80   | 18   | 56      |
| 770   | 3025   | 196   | 55   | 14   | 57      |
| 324   | 1296   | 81    | 36   | 09   | 58      |
| 736   | 2116   | 256   | 46   | 16   | 59      |
| 896   | 3136   | 256   | 56   | 16   | 60      |
| 1008  | 3969   | 256   | 63   | 16   | 61      |
| 990   | 4356   | 225   | 66   | 15   | 62      |
| 992   | 3844   | 256   | 62   | 16   | 63      |
| 576   | 1296   | 256   | 36   | 16   | 64      |
| 744   | 3844   | 144   | 62   | 12   | 65      |
| 728   | 1704   | 196   | 52   | 14   | 66      |
| 864   | 2916   | 256   | 54   | 16   | 67      |
| 672   | 2304   | 196   | 48   | 14   | 68      |
| 1139  | 4489   | 289   | 67   | 17   | 69      |
| 832   | 2704   | 256   | 52   | 16   | 70      |
| 1072  | 4489   | 256   | 67   | 16   | 71      |
| 848   | 2809   | 256   | 53   | 16   | 72      |
| 1122  | 4356   | 289   | 66   | 17   | 73      |
| 1005  | 4489   | 225   | 67   | 15   | 74      |
| 784   | 3136   | 196   | 56   | 14   | 75      |
| 594   | 2916   | 121   | 54   | 11   | 76      |
| 689   | 2809   | 169   | 53   | 13   | 77      |
| 854   | 3721   | 196   | 61   | 14   | 78      |
| 531   | 3481   | 81    | 59   | 09   | 79      |
| 63557 | 260434 | 15966 | 4508 | 1096 | المجموع |

1 - المراجع العربية :

- 1\* أحمد ماهر : كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، دار الداجعية ، بدون طبعة ، الإسكندرية 2004 .
- 2\* أمين عبد العزيز : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار ضياء للطباعة والنشر ، بدون طبعة ، القاهرة .
- 3\* الدسوقي : الاتصال في المنظمة ، دار الفكر ، بدون طبعة ، بيروت .
- 4\* بشير العلق : الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، بدون طبعة عمان ، 2009 .
- 5\* بشير العلق : نظريات الاتصال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، عمان ، 2010 .
- 6\* حسن حرير : السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 3 ، 2009 .
- 7\* حمدي ياسين : علم النفس الصناعي التنظيمي ، دار الكتاب الحديث ، ط 1 ، الكويت ، 1999 .
- 8\* حمام محمد زهير : من هنا يبدأ التسيير الفعال ، دراسة العولمة والاتصال والمناجمنت الحديث ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2006 .
- 9\* خضير كاظم حمود : الاتصال الفعال ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
- 10\* راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2011 .
- 11\* صالح خليل أبو أصبح : العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2004 .

- 12 \* صلح مهدي محسن العامري وطاهر منصور العالي : الادارة والاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007 .
- 13 \* صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 14 \* عبد الغفار حنفي ورسمية قريبا قص : أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1987 .
- 15 \* عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1990 .
- 16 \* عبد الغفور يونس : تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1971 .
- 17 \* عبد الرحمان الطوتريقي : علم الاتصال المعاصر ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1998 .
- 18 \* عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ب ط ، عمان ، 1999 .
- 19 \* على غربي : تنمية الموارد البشرية منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004 .
- 20 \* ماجدة عطية : سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2003 .
- 21 \* محمد عبد الحميد : السلوك التنظيمي ، دار الفكر ، بيروت ، ب ط ، 1997 .
- 22 \* محمد قاسم القيروتي : السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط5 ، ب ب ، 2009 .
- 23 \* محمد يسرى إبراهيم دعيس : الاتصال والسلوك الإنساني ، رؤية في الانتريولوجيا للاتصال ، البطاش سنتر للنشر والتوزيع ، سلسلة 18 ، الإسكندرية .

- \*24 محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان 2003 .
- \*25 مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ب ط ، ب 1992 .
- \*26 مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي : الاتصال الفعال ، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، 2008 .
- \*27 منال طلعت محمود : علم إجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، 2002 .
- \*28 موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 .
- \*29 مي عبد الله : نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، 2006 .
- \*30 ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، ب ط ، الجزائر ، 2004 .
- \*31 هالة منصور : الاتصال الفعال ماهيته وأساليبه ومهارته ، المكتبة الجامعية الأزارطية ، ب ط ، الإسكندرية ، 2006 .
- \*32 أبو الفضل عبد الشافي : العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1994 .

## 2 - المراجع الأجنبية :

33\* jardlien : organisation hiemaine des entreprises paris . p4f ;1965

## 3 - المذكرات :

\*34 بن زروق جمال : الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية وتسيير المنظمات ، قسم علوم الاتصال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2000 .

\*35 عزيون زهية : علم التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة الحالة - شهادة ماجستير في علوم التسيير ، وحدة نوميديا قسنطينة ، 2007 .

### 3 - المعاجم :

\*36 صبحي محمود وآخرون : المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار الشروق بيروت ، 2000 .

\*37 علي بن هادية وآخرون : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ، 1991 .