

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

# الاتصال التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي دراسة حالة : بلدية سيدي عيسى

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة و حكامه محلية

إشراف الأستاذ:

بوعيسي

إعداد الطالبة:

عمرفتيحة

حسام الدين

السنة الجامعية: 2015/2014

يلعب الاتصال دورا فعالا في حياة الفرد و المنظمة و المجتمع على حد سواء ، و يشكل التطور الملحوظ في مجال الاتصال على ضوء المستجدات المعاصرة من وسائل و أساليب هادفة ذات أثر بناء في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية بكفاءة و فاعلية كبيرة ، إذ أن الاتصالات الإدارية الجارية في المنظمات تعد ظاهرة إنسانية و اجتماعية هادفة لتحقيق غرض معين ، بحيث أصبح الاتصال هاجسا أساسيا ، إبقاء سبيل الإبداع و الابتكار داخل المنظمات ، فالاتصال هو الشريان النابض ، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة الاتصالات إدارية ، خاصة بها ، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود مشاكل من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين داخل المنظمة أو خارجها و لا شك أن الاتصال من الموضوعات المهمة التي نالت قسطا من البحث و الدراسة فالاتصال التنظيمي هو عملية تبادل الأفكار و المعلومات من أجل إيجادهم مشترك و ثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة .

- و من ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية و كل هذا يحتاج إلى الاتصال .

و عليه فيما على المنظمات إلا أن تأخذ بعين الاعتبار الأسس النفسية الاجتماعية للأفراد عند عملية الاتصال في التسيير و ذلك من خلال إغناء مشاعر الانتماء و الوفاء بين أفراد التنظيم لكي يصبح لديهم إحساسا بالراحة و شعور بالرضا إلى المنظمة لتصبح اتجاهاتهم في الغالب ايجابية نحو عملهم و نحو المنظمة التي هم جزء منها ، و أن هذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المنظمة لذا يمكن القول أن عملية الاتصال ضرورية ، فالمنظمة الواعية هي التي تستعمل إدارتها جميع الفرص لكي تظهر للموظفين أنهم أحد أموالها الهامة ، فكلما توفرت مشاعر الرضا و الانتماء من قبل الموظفين كلما كان هناك سبيل قوي للوصول التي تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة و موظفيها .

## الإشكالية :

- يعتبر الاتصال وظيفة إدارية ، تتمثل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و يعني الاتصال تبادل الأفكار و الآراء و المعاني يقصد أحداث تصرفات معينة و معنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب

فيها بطبيعة العمل و علاقته الوظيفية و مجال السلطة المستخدمة و طبيعة المسؤوليات و الاختصاصات ، و كل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم المشترك لطبيعة الأعمال و المهام ، أي يحدد تعاكس العناصر التنظيمية ، عن طريق إيجادهم الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها .

إن عملية الاتصال تعتبر ضرورية لكونها تشكل أحد العناصر المهمة في التفاعل الإنساني ، و عن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات و المنشآت مع بعضها البعض و استطاعت إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصاديا و اجتماعيا و حضاريا ، و في الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء الكثير من المشكلات الاجتماعية و الاقتصادية في المجتمعات الإنسانية على مختلف العصور .

فالاتصال عملية رئيسية و ضرورية في بناء العلاقات الإنسانية و وظيفة جيدة داخل التنظيم فهي تحافظ على تدفق و انسياب المعلومات فترتفع كفاءة العمال .

كما أنه مهمة أساسية يمارسها أي مدير في أي مستوى تنظيمي في إطار هيكل المنظمة و يتعامل مع الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى ، و ذلك باعتبار العامل جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية للمنظمة مهما كانت وظيفتها و أهدافها لأنه قادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار التي تساعد على مواجهة التحديات .

و يعتبر الرضا أحد أسباب المحافظة على نقاء المنظمة و سيرورتها و نجاحها و ذلك انطلاقا من شعور العامل بالارتياح و توفير الجو المناسب و المساعد على ذلك .

حيث يعتبر الرضا الوظيفي للعمال أحد العناصر لمهمته في أي منظمة و انخفاضه أو غيابه يسهم بقدر كبير في عدم تحقيق أهداف المنظمة .

- و لمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي للعمال الذي هو محور دراستنا سيقف على واقع الاتصالات التنظيمية في البلدية " سيدي عيسى " بولاية المسيلة .

و عليه يمكن أن نطرح الإشكالية التالية :

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي للعمال ؟

**التساؤلات الجزئية :**

- هل توجد ارتباطيه بين نمط الاتصال السائد بمنظمة البحث و الرضا الوظيفي للعمال ؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين وضوح الرسالة و الرضا الوظيفي للعمال بالمنظمة ؟

## 2- الفرضيات :

### الفرضية الرئيسة :

توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي للعمال .

### الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطيه بين نمط الاتصال السائد بمنظمة البحث و الرضا الوظيفي للعمال .

- توجد علاقة ارتباطيه بين وضوح الرسالة و الرضا الوظيفي للعمال بالمنظمة .

## 3- أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع المهمة و يمكن حصر أهمية الدراسة فيما يلي :

1- معرفة مكانة العنصر البشري داخل المنظمات وفتح مجالات المشاركة و فنوات الاتصال و استثمار طاقاته .

2- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة .

3- التعرف على واقع أو حالة الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين الجزائريين في المنظمات من أجل فهم أفضل الأسس و التوجيه و تحقيق المناخ المناسب للعاملين في المنظمات (البلدية) .

## 4-أهداف الدراسة :

01- الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي للعمال .

02- التعرف على الاتصال التنظيمي بعناصره و أبعاده المختلفة

03- التعرف على الرضا الوظيفي مفهومه ، أبعاده و العوامل المؤثرة فيه .

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

05- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع و هو الاتصال التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي للعمال كان للأسباب هي :

1- الميل و الرغبة لدراسة لهذا الموضوع :

2- إثراء المكتبة الجامعية بهذه الدراسة .

3- التعرف على نمط الاتصال السائد في البلدية .

4- الرغبة في الاطلاع على المستوى الرضا الوظيفي للعمال بالبلدية

06- الدراسات السابقة : الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي :

الدراسات العربية :

- دراسة محمد علي محمد 1978 : انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العملية التنظيمية و لقد أجريت في شركة المنتوجات بالا سكندرية و كان محور الإدارة كشف وصف و تشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي .

- الدراسات المحلية :

- دراسة بن زروق جمال : رسالة ماجستير بعنوان : "الاتصال التنظيمي و سيرورة التغير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ( دراسة ميدانية بالجزائرية لصناعة الحديد و الصلب ) تحت الاتصال و تسيير المؤسسات الجامعية باجي مختار - عنابة 1999 - 2000 .

- دراسة عجاس سهام : رسالة ماجستير بعنوان " ديناميكية الاتصال التنظيمي و علاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة ( دراسة ميدانية حالة مؤسسة ترافل بالبلدية ) تخصص الديناميكا و التغير الاجتماعي ، جامعة الجزائر 02-2010-2011 .

- الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي :

- الدراسات العربية :

- دراسة حكيم 1995 : دراسة على عينة تكونت من 994 هيئة تدريس توصلت الدراسة إلى أن الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطا ، و أن عوامل التي ، و عدد سنوات الخبرة و التأهيل التربوي كان يعتبر مؤشرا جيدا لمستوى الرضا العام " بينما ظهر أن الدرجة العلمية و عدد سنوات الخبرة في كليات المعلمين كانت مؤشرا قويا بالنسبة الرضا العام .

- الدراسات المحلية :

- دراسة عيساوي وهيبية : رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، جامعة تلمسان، 2011 .

- دراسة العربي حكيم و منقلاقي يزيد : مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر - بعنوان " لأثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة ( دراسة ميدانية حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة ) تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة أكلي مجند أو الحاج ، البويرة 2013 - 2014 .

### تحديد المصطلحات :

#### - الاتصال :

لغة : إن مفهوم الاتصال مشتق من كلمة (COMMUNS) اللاتينية و تعني بالانجليزية (COMMON) أي مشترك أو الاشتراك ، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك تتضمن شخصية أو أكثر في المعلومات أو الأفكار و الاتجاهات ، كما يشير إلى المعلومات التي تنقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس ، داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلف حجمه .<sup>1</sup>

- أما في اللغة العربية فكلمت اتصال مشتقة من الجذر (وصل) و الذي يحمل معني الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين أما المعنى الثاني فهو يعني البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة ، إذن فالإتصال في اللغة العربية هو " الصلة و العلاقة و البلوغ إلى غاية معينة في تلك الصلة .<sup>2</sup>

يعرف الإتصال بأنه العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من الشخص لآخر حتى تصبح مشاعر بينهما و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر و كذلك يصبح لهذه العملية عناصر و مكونات و اتجاه تسير فيه و هدف تسعى إلى تحقيقه ، و مجال تعمل فيه و تؤثر فيها .<sup>3</sup>

- **الاتصال التنظيمي** : يرى BARNARD أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي مؤسسة و الذي يتطلب التنسيق بين الأطر الرسمي و تقبل الجانب الغير الرسمي مع اختيار الأشخاص .<sup>4</sup>

- **تعريف إجرائي** : هو عملية التفاعل التي تحدث بين المرسل و المستقبل تبعا لرسالة المرسل .

<sup>1</sup> علي بن هادية و آخرون ، القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991 ص 20 .

<sup>2</sup> مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية لدراسات ، بيروت ، 2000 ، ص 19 .

<sup>3</sup> عبد الحافظ محمد سلامة ، وسائل التكنولوجيا في التعليم ، دار الفكر للطباعة و النشر ، ط 1 ، 1998 ، ص 25 .

<sup>4</sup> سهام عجاش ، ديناميكية الاتصال التنظيمي و علاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر -02- ص 38 .

## - الرضا الوظيفي :

**لغة :** من فعل الرضا ، رضاء ، و رضوانا ، و مرضاة ، بمعنى زال الاستياء و استعادة هدوؤه ، راضي جمع رضات ، قانع بالشيء و التمسك فيما هو فيه مثلا : راض عن العمل و راض عن الشيء أو بمعنى اختياره و قنع به .<sup>5</sup>

- يعرفه ستون STONE بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفة و عمله ، أو يصبح لا إنسانا تستهدفه الوظيفة و تتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته في النمو و التقدم ، و تحقيق أهداف اجتماعية من خلالها .<sup>6</sup>

## تعريف إجرائي :

هو الدرجة التي تشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته و هو حالة الارتياح و القبول عند إشباع الحاجات و الرغبات التي توفرها الوظيفة و بيئة العمل و تكون ردود الفعل ايجابية .

## إطار المنهجي:

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، وسنتطرق إلى الإطار المنهجي كذلك في الفصل الثالث.

## صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات في هذه الدراسة و خاصة في الجانب الميداني عدم تجاوب الموظفين مع الموضوع و لم يأخذوه بجدية ، خاصة عند ملأ الاستمارة ( الإجابة عن الاستمارة ) و الصعوبات الإدارية داخل البلدية و احتكار المعلومات في بعض الأحيان .

و قسمنا موضوع الدراسة إلى :

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي

### المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي .

<sup>5</sup> صبحي حمودي و آخرون ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار النشر ، بيروت ، 2000 ، ص 72 .

<sup>6</sup> محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 196 .

المطلب الأول : تعريف الاتصال المطلب الثاني : أهمية و أهداف الاتصال .

المطلب الثالث : شروط فعالية الاتصال .

المطلب الرابع : عناصر الاتصال .

المبحث الثاني : وظائف و أنواع و شبكات الاتصال التنظيمي .

المطلب الأول : وظائف الاتصال التنظيمي .

المطلب ثاني : أنواع الاتصال التنظيم .

المطلب الثالث : شبكات الاتصال التنظيمي .

المبحث الثالث : وسائل و نظريات و معوقات الاتصال التنظيمي .

المطلب الأول : وسائل الاتصال التنظيمي .

المطلب الثاني : نظريات الاتصال التنظيمي .

المطلب الثالث : معوقات الاتصال التنظيمي .

الفصل الثاني : الإطار العام للرضا الوظيفي .

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته .

المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

المطلب الرابع : طرق قياس الرضا الوظيفي .

المبحث الثاني : نظريات تعبر الرضا الوظيفي .

المطلب الأول : نظريات الحاجة لألدرفر ماكليلاندر .

المطلب الثاني : نظرية ذات العاملين .

المطلب الثاني : نظرية العدالة .

المطلب الرابع : نظرية القيمة .

المبحث الثالث : علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل .

المطلب الأول : الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني : الرضا الوظيفي و معدل الغياب .

المطلب الثالث : الرضا الوظيفي و دوران العمل .

المطلب الرابع : الرضا الوظيفي و حوادث العمل .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ببلدية سيدي عيسى .

المبحث الأول : التعريف بالبلدية .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل و استنتاجات الدراسة .

الخاتمة .

**الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي**

**المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي .**

**المبحث الثاني: وظائف و أنواع و شبكات الاتصال  
التنظيمي .**

**المبحث الثالث: وسائل و نظريات و معوقات الاتصال  
التنظيمي.**

**تمهيد:**

تعتبر المنظمات كيانات اجتماعية تضم أفراد وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من اجل انجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة، والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو التفاعل –

الاتصال- بين الأفراد ويمثل الاتصال 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 الاتصال يلعب دورا حيويا في كل وظيفة وفي هذا الفصل سنتناول المفاهيم العامة للاتصال وسنحاول التطرق إلى أهداف الاتصال وعناصره ووسائله التي تساعد على أن تكون عملية الاتصال ناجحة وهادفة إضافة إلى أننا تطرقنا إلى شبكات الاتصال الموجودة داخل المنظمة والعوائق التي تقف حاجزا أمام نجاح عملية الاتصال.

## المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي

### المطلب الأول : تعريف الاتصال :

يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ، يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم و بالمثل ، لا يمكن تسيير أمور المنظمات ، و لا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة .

لقد تناول العلماء و الكتاب تعريف الاتصال من عدة زوايا تركز على أحد الاعتبارات الهامة في الاتصال .

و ستعرض فيما يلي لبعض التعاريف .

يركز علماء النفس و الإدارة المهتمين باكتساب السلوك و التعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأشيرة و عليه فان هذا الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن : " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر " .

و هناك مجموعة أخرى من العلماء تركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال ، و الاتصال من وجهة نظرهم هو : " عملية مستمرة و متغيرة تتضمن انسياب و تدفق أو انتقال أشياء " .

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية و الإحصائية و الهندسية ، فالشيء محل الاتصال هو المعلومات و يتم استقبالها أو إرسالها من خلال الشارة الكهربائية ، و يتم تخزين المعلومات وفقا إلى نظام محدد التوثيق ، و عليه فالاتصالات وفقا لنظم المعلومات هي " استقبال و ترميز و تحليل و استرجاع ، و عرض ، و إرسال المعلومات " <sup>7</sup>

يعرف مايكل ويسترون M.WEESTROUN الاتصال بأنه " نقل المعاني ، و يتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال و يتصرفون وفقه بشكل سليم "

كما عرفه باركنسون A .PARKINSON بالقول أن الاتصال هو عملية منظمة ، و نظمية و عفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل المعلومات و بيانات من جهة إلى جهة أخرى ، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة و مستساغة من قبل المستهدفين بها " <sup>8</sup>

كما يعرفه هوكنز HAWKNIS و بريستون PRESTON عملية الاتصالات " بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل التنظيمات و بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " <sup>9</sup>

كما يعرف العلق الاتصال بأنه أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بلوغ أهداف محددة مسبقا " <sup>10</sup>

و كذلك يجد كثير من الكتاب يعرفون الاتصال على أنه " عملية نقل المعلومات من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل) و قد تكون هذه المعلومات آراء و أفكار أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر و غيرها " .

<sup>7</sup> أحمد ماهر ، كيف تدفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 ، ص 23، 24 .

<sup>8</sup> بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة ، عمان ، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 14 .

<sup>9</sup> محمد القاسم القيروني ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ب ب ن ، 2009 ، ص 218 .

<sup>10</sup> بشير العلق ، المرجع سبق ذكره ، ص 14 .

فالاتصال التنظيمي إذ هو ذلك النوع الذي يتم داخل المنظمات و الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات و الأفكار بأقصى درجة ممكنة من المستويات الإدارية ، المختلفة و انتقال رجح الصدى من هؤلاء المرسلين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ، و قد تطورت الدراسات الخاصة بهذا النوع من الاتصال في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة الأسباب التي أدت إلى انهيار الاتصال و زيادة فعاليته في البعض الآخر ، و قد أثبتت معظم الدراسات العلاقة الوثيقة بين زيادة الإنتاج و ارتفاع الروح المعنوية ووجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوى ، فقد اتضح أن تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين ووضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بالعمل بكفاءة عالية ، و يقتضي على احتمالات الغموض و التردد و انتشار الشائعات .

## المطلب الثاني : أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي :

### 1-أهمية الاتصال التنظيمي :

في الواقع لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها ، لأن من طبيعة الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية و روح الجماعة ، كما يحسس العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء و الإحباط 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 .<sup>11</sup>

فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، و عليه يتوقف ، بقاؤها فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ، و لا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات من المدخولات التي تحتاجها ، و لا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات من المدخولات التي تحتاجها ، و لا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات و التعليمات و الإرشادات اللازمة ، و بدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات و الأفراد مستحيلًا ، و لا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها ، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم و رغباتهم و مشاعرهم للآخرين و هذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة ، إذ أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما ، فالاتصالات وسيلة و ليست غاية ، و

<sup>11</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 227 .

لكنها وسيلة في غاية الأهمية و الحيوية ، لما يمكن أن تلعبه في دور بالغ الخطورة و الحساسية في نجاح المنظمات و هي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة فالاتصالات عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة و المنظمة .

و يشبه أحد الكتاب الاتصال بالهواء النقي الذي لا نشعر بأهميته و قيمته إلا إذا افتقدناه و كذلك الاتصالات تبرز و تتضح أهميتها حين ظهور مشكلة معينة و يرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات و الصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحاضر أساسا ناشئة عن مشكلات في الاتصال فهناك افتراض عام ، و هو أن كثيرا من مشكلاتنا الفردية و الاجتماعية هو نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة .

و يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يلي :

1- الاتصالات نشاط إداري و اجتماعي داخل المنظمات ، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة .

2- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة .

3- الاتصال وسيلة أساسية لانجاز الأعمال و المهمات و الفعاليات المختلفة في المنظمة .

4- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة .

5- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيسي على نشاط مرؤوسيه .

كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه و أفكاره ، و صيغ عمله داخل المنظمة و بمعنى أكثر وضوحا فان الاتصال وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيسي في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين .

و- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المنظمة و نموها و تطورها .<sup>12</sup>

## 2- أهداف الاتصال التنظيمي :

يمكن إعطاء جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال لتحقيقها :

- تحقيق التنسيق بين التصرفات و الأفعال : يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض و

بتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة الإدارية التي تحقق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة ، فسير العمل بالمنظمة يعتمد على الرقابة و التنسيق و الضبط إذ يستلزم وجود سياسات و قرارات لتوضيح ما يجب إتباعه و تجنبه و هذا لا يتم إلا بالاتصال ، كإبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى و درجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة ، و إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة و كذا إعطاء معلومات مرتدة للعاملين عن مستوى الأداء و اتخاذ اللازم كتغيير الأداء في حالة عدم ايجابية أو عدم صحته .<sup>13</sup>

- **المشاركة في المعلومات** : إن الاتصال الفعال من شأنه أن يساهم في خلق الكفيلة في تبادل الآراء و المعلومات بين العاملين و هذا من شأنه أن يساهم في خلق الكفيلة في التبادل الآراء و المعلومات بين العاملين و هذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف في تحقيق أهداف المنظمة<sup>14</sup>

و تساعد هذه المعلومات المتبادلة بين العمال و الإدارة بدورها على :

- توجيه سلوك الفرد ناحية تحقيق الأهداف .
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .
- تعريف الأفراد بنتائج مهامهم .<sup>15</sup>
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج و الخطط و السياسات التي يتم وضعها من أجل ذلك ، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين و الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها .<sup>16</sup>
- **اتخاذ القرارات** : يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات ، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات .
- التعبير عن المشاعر و الأحاسيس : يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين عن التعبير عن سعادتهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين ، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير ، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية .

<sup>13</sup> ياسين حمدي ، علم النفس الصناعي التنظيمي ، الكويت ، دار الكتاب الحديث ، 1999 ، ص 138 .

<sup>14</sup> خضير كاظم حمود ، المرجع سبق ذكره ، ص 35 .

<sup>15</sup> راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2011 ، ص 190 .

<sup>16</sup> محمد قاسم القبروني ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

يتغلغل الاتصال في جميع وظائف و أنشطة المنظمة و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل .<sup>17</sup>

- **تعاون الفرد و الجماعات :** إن الاتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة في خلق آفاق التعاون بين الأفراد و الجماعات على حد سواء .<sup>18</sup>

فالاتصال ينمي روح التعاون بين العاملين و الشعور بالترابط و الهدف المشترك ، الأمر الذي له تأثير في الإنتاجية و الروح المعنوية بينهم و كذا تعزيز الدافعية لديهم و زيادة حماسهم .<sup>19</sup>

- **تحسين صورة المنظمة :** إن الاتصال الفعال يساهم في إعطاء صورة إيجابية عن طبيعة المنظمة و دورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية و الإقليمية و المحلية على حد سواء<sup>20</sup>

### المطلب الثالث : شروط فعالية الاتصال

الاتصال شروط مسبقة لكي يكون فعالا و مؤثرا ، فقد وجد ألبرت هل A.HULL من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من 380 منظمة في بلدان الاتحاد الأوربي و 2638 فردا ، إن الاتصال الفعال تحكمه مقدمات ، و يستلزم شروط نجاحه و من أبرز هذه الشروط هي :

- 1- توافر وسيلة الاتصال مقبولة لتبادل المعاني و البيانات و المعلومات من المرسل الى المستلم ، فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الاتصال و بتالي فان كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال .
- 2- ملائمة وسيلة الاتصال ، حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة قد تؤثر (عملية الاتصال) بسلب على عملية الاتصال و تفقد معانيها و مغزاها فالاتصال الالكتروني عبر الانترنت مثلا : قد لا يكون فعالا أو مؤثرا بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصور للانترنت ، و لا يعرفون كيفية استخدامه ، أو لا يرغبون أصلا باستخدامه
- 3- توافر لغة الاتصال مقبولة و مفهومة من قبل المرسل و المستلم ، فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة ، و إلا ما جدوى إرسال رسالة باللغة الصينية أي شخص عربي لا يجيد اللغة الصينية ، كما أنه قد لا يرغب بأن يستلم رسالة باللغة الصينية أصلا .
- 4- أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات ، لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الاتصال ، و بربك الجهات المستهدفة به ، فتحد كثيرا ما تشكوا و نتضايق من اتصال هاتفي من جهة أو شخص لا يعرفه أو من أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين باتصالات هاتفية بعيدة عن أخلاقنا و عاداتنا .

<sup>17</sup> مي العيد الله ، نظريات الاتصال ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 2006 ، ص 27 .

<sup>18</sup> خضير كاظم محمود ، الاتصال الفعال ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

<sup>19</sup> ياسين حمدي ، المرجع سبق ذكره ، ص 138 .

<sup>20</sup> خضير كاظم محمود ، المرجع سبق ذكره ، ص 35 .

- 5- أن يكون البادئ بالاتصالات و المرسل قادرا على التعبير عن أفكاره بوضوح .
- 6- أن يكون المستقبل على استعداد الاستقبال الرسالة أو الاتصال .
- 7- أن يكون المستقبل قادرا على فهم و استيعاب الرسالة أو التفاعل معها .
- 8- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الاتصال .
- 9- أن يكون الاتصال كفوًا و يحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف و أقل استخدام للموارد و بأفضل وسائل الاتصال أدنى التكاليف و أقل استخدام للموارد و بأفضل وسائل الاتصال .<sup>21</sup>
- التكرار غير الممل للعملية الاتصال و ذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك عملية .
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال .
- الانتباه لبعض الاعتبارات السلوكية من قبل المدير بشكل يؤدي إلى زيادة الثقة و الاحترام بينه و بين مرؤوسيه.<sup>22</sup>

#### المطلب الرابع : عناصر عملية الاتصال .

يعتمد الاتصال بوصفه عملية اجتماعية على مجموعة العناصر المتداخلة و المتشابكة ، تؤثر بدورها على انتقال المعلومات فالأفكار و الآراء بين أطراف العملية الاتصالية ، و لكن هناك اختلاف و تباين في تحديد هذه العناصر ، فمنهم من يحددها في ثلاث عناصر هي ، المرسل ، الرسالة و المستقبل و منهم من أضاف عناصر أخرى كعنصر التأثير و الوسيلة و تذكر أهمها :

**المرسل :** هو الذي يصدر عن الاتصال فقد يكون فردا أو مجموعة من الأفراد ، و يعتبر المرسل هو المسئول عن إعداد و توجيه المعلومات و المفاهيم و الأفكار و المهارات و المبادئ و الاتجاهات للأفراد و الجماعات الذين يتعاملون معه ، و أن أفكار و معلومات المرسل تتأثر بالمكونات و الخصائص الشخصية لديه كميوله ، و اهتماماته ، و قيمه و حاجاته ، كما أنها تتأثر بتوقعاته ، و أهدافه ، و هذا ينعكس على كيفية معالجته للأفكار و تفسيره لها ؛ .

كما أن التطور التكنولوجي خلق الحاجة إلى التخصص ، و من أهم خصائص القائم بالاتصال سواء كان فرد أو جماعة أو منظمة متخصصة في الاتصال ، التمتع بالمصداقية و كسب ثقة المستقبل ، و عليه فعلى المرسل أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي تزيد من فعاليته و قدرته على إتمام العملية الاتصالية بفعالية ، كالمصداقية التي هي الدرجة التي يكون عندها المصدر قابلا للتصنيف ، و ليس المصداقية صفة تغذي إلى المصدر و لكنها وجهة

<sup>21</sup> بشير العلق ، الاتصال في المنظمات العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

<sup>22</sup> هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، ط1 ، عمان ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، ص 141 .

المتلقي ، المستقبل و تتحقق تلك المصادقية من خلال عدة أبعاد منها : مستوى التعليم ، الذكاء ، المكانة الاجتماعية ، الخبرة بموضوع الرسالة ، وكذلك الموضوعية و الصدق في عرض المعلومات ، حيث يعتمد مصداقيته المصدر على الخبرة المرسل ، موضوعيته و أهليته .<sup>23</sup>

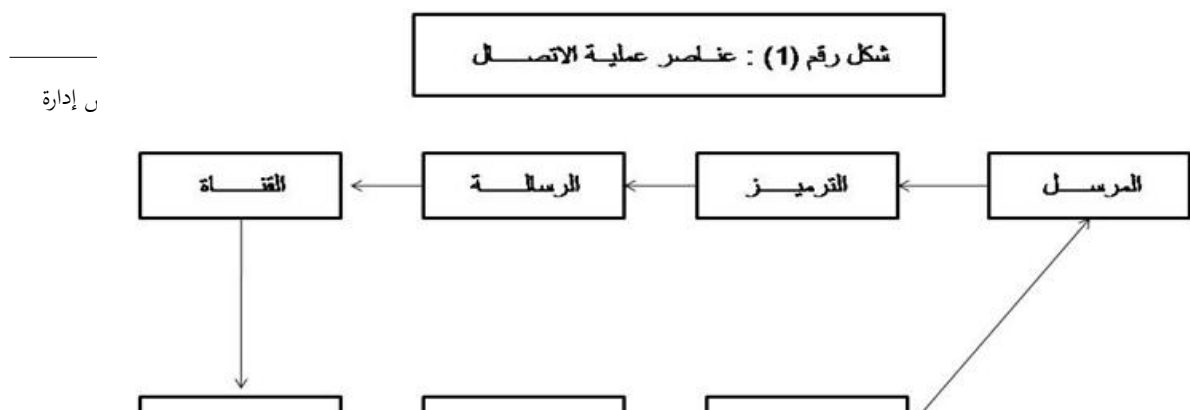
**الرسالة :** و هي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك الاتصال ، و يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف و من حيث استخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحمل تغييرات مختلفة ، و أن تكون لغة الرسالة سليمة و تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية .<sup>24</sup>

**الترميز :** يسمح بتحويل المعلومات عن طريق أنواع مختلفة من الإشارات كاختيار الكلمات و اللغة و تمكن وظيفة الترميز في توفير شكل و إطار يمكن من خلاله التعبير عن أفكار الرسالة .<sup>25</sup>

**وسيلة الاتصال :** و هنا نقوم بتحديد و اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي الى فهم مضمون الرسالة ، و قد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معا ، و اختيار وسيلة الاتصال يعتمد على أمور منها : موضوع عملية الاتصال و طبيعة الأفراد و العلاقات بينهم ، و سرعة الاتصال و تكلفتها و مدى الثقة بها .

**المستقبل :** المستقبل قد يكون فردا أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام ، و يوجد مجموعة عوامل قد تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم و هي :

- المستوى التعليمي للمستلم .
- الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة .
- المهارات و المعرفة و الاتجاهات الموجودة لدى المستقبل .
- **التغذية العكسية :** إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل ، بل بتعيين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح ، و ملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل ، أن سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف ، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة ، بينما ردود الحملة الإعلامية قد لا تحدث الا بعد فترة طويلة ، و عليه قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيها إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس .<sup>26</sup>



المصدر : عبد العزيز خواجه ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، وهران ، دار الغرب للنشر و التوزيع ،  
2005 ، ص 180 .

### المبحث الثاني : وظائف و أنواع و شبكات الاتصال التنظيمي .

#### المطلب الأول : وظائف الاتصال التنظيمي :

يقصد الباحثون الأمريكيون مثل "فرانس و موتج وارسل " 1977 بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة ، و لا يخفى بأن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال ، و يمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية " حسب الهيكل التنظيمي أو النظام الإداري ) مما يبرر القول بأن الاتصال - وفق ذلك عدة وظائف يمكن تلخيصها في الميادين الثلاثة التالية هي :

- الإنتاج : يرى "كيث ديفير" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل و من هذا يتضح لنا أن تواجهه داخل المنظمة كثيرا من الضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته و نوعيته و التوجيهات المترابطة بالأداء و التنفيذ ، كتوجيه الإنذارات بسبب التقاعس و التغيب عن العمل ، و إبداء الإعجاب أو الإعلان عن المكافأة مقابل أداء جيد إضافة إلى إرسال المذكرات و عقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل و رفع الإنتاجية و تحسين ظروف

العمل فالفاعلين داخل النسق التنظيمي بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كتنوع الإنتاج ، و قواعد و ضوابط العمل و الأرباح ، و المكافآت و غير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشتركا فيما بينهم .<sup>27</sup>

- **الإبداع** : المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المنظمة ، و تعتبر وظيفة الإبداع أقل و وظائف الاتصال ممارسة و ذلك ناجم عن المعلومة الجديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير ، و التغيير التنظيمي فالروتين و النمطية و التقنين باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل الأداء تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع ، علاوة على تصليب المواقف و الاتجاهات و خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى و من أسباب هذه المقاومة شعور الفرد و الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد تكون في مجال العمل نتيجة جهود و تفاعلات سابقة .

- يربط الإبداع ببعدان هامان يجسدان وظيفة أساسية يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة و يمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول و بطبيعة الحال فان الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين ، و ذلك بوضع برنامج أو برامج يهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة و إقناع الآخرين أو الأطراف الأخرى بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل و التنظيم و بضرورة توفير جو يسمح للأفراد بإيجاد المبادرة في معالجة المشاكل و في ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات .

- **الصيانة** : يتمثل دور الاتصال بالصيانة في أداء ثلاثة مهام هي :

- 1- حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر
- 2- تغيير موقف الأفكار من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي .
- 3- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة .

و باختصار فان الإنتاج و الإبداع و الصيانة و وظائف يساهم الاتصال في تحقيقها و التأثير في توجيهها و مهما يكن فان الوظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال .<sup>28</sup>

## المطلب الثاني : أنواع الاتصال التنظيمي

<sup>27</sup> جمال بن زرواق ، الاتصال التنظيمي و سيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية ، خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ، قسم علوم الاتصال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2000 ، ص 50 .

<sup>28</sup> مصطفى عشوى ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992 ، ص 142-144 .

يقصد بالاتصالات التنظيمية و الإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى ، و هي وسائل تخدم أغراض و أهداف المنظمة بصفة أساسية ، كما أنها تسهل عمل المديرين و العاملين بالمنظمة .

- هناك تقسيمات عديدة الأنواع للاتصالات التنظيمية فمنه الرسمي و غير الرسمي ، و أيضا من أعلى لأسفل و من أسفل لأعلى ، و غيرها و نحن نقترح استخدام التقسيم التالي :

1. اتصالات لنقل معلومات من المنظمة و المديرين إلى العاملين بشأن العمل و هي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل .

2. اتصالات لنقل معلومات من العاملين و المديرين إلى المنظمة و المستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الانجاز ، و مشاكل التنفيذ ، و هي بالطبع اتصالات من أسفل لأعلى .

3. اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة ، و لخلق ولاء العاملين للمنظمة .

### الاتصالات الرسمية :

أولا : اتصالات من المنظمة إلى العاملين : تقوم المنظمة أو من يمثلها مديرين بإعطاء توجيهات و تعليمات تمس العمل و السياسات و طرق التنفيذ ، و عادة ما تكون الاتصالات من أعلى لأسفل و فيما يلي أمثلة يمثل هذه الاتصالات :

- بطاقات وصف الوظائف
- دليل الإجراءات
- لوحة الإعلانات
- المنشورات الدورية
- تقديم الموظف الجديد لعمله .
- مجلة المنظمة .
- تقارير الأداء و الانجاز .
- فصول لإلقاء التعليمات و التوجيهات .<sup>29</sup>

و هو من النوع الأكثر شيوعا حيث تتناسب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات و أوامر و تعليمات و ملاحظات و غيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا ، و هذا النوع يحمل في طياته

- استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال و مبادرات الإدارة لتطوير و توضيح الأهداف حيث يلخص "كاتن و كاهن" 1978 أنواع هذا الاتصال كما يلي :
- الأوامر و التعليمات الخاصة و المرتبطة بالعمل .
  - المعلومات المتعلقة بفهم و ارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة .
  - المعلومات المرتبطة بالجزاء و العقاب مثلا .
  - التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .
  - المعلومات ذات الطابع العقائدي و التي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرتها المنظمة و فيما يلي أمثلة عن هذه الاتصالات :
  - **تنفيذ الأهداف و الاستراتيجيات** : يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط و الأهداف و تأثير السلوكيات المطلوبة و غير ذلك من أمور فهي تعطي اتجاهها معيناً للعمل للمستويات الدنيا مثل الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة و تبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة .
  - **تحفيز العاملين** : أن هذه الرسائل وظيفتها الرئيسة تحفيز العاملين بقبول و تبني رسالة المنظمة و ثقافتها و إيصال الأفكار الإدارية العليا فيما يتعلق بالعمل و كيفية إنجازه .
  - **تعليمات العمل** : مثل التعليمات الخاصة بمنع إجازات العاملين و التعديلات التي تجرى عليها .<sup>30</sup>

#### ثانيا : اتصالات من العاملين للمنظمة :

يقوم العاملون أو ما ينوب عنهم من المشرفون بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الانجاز ، و مشاكل العمل ، و غيرها ، و عادة ما تكون هذه الاتصالات من أسفل إلى الأعلى ، و من الأمثلة الشائعة تمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي :

- نظم الاقتراحات .
- صندوق الشكاوي .
- الاجتماعات .
- بحوث الاتجاهات و الرضا عن العمل .
- التقارير و المذكرات .
- مقابلات الشكاوي و النظم .
- الإشاعات .<sup>31</sup>

<sup>30</sup> صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور العالي ، الإدارة و الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 488 .

<sup>31</sup> أحمد ماهر ، المرجع سبق ذكره ، ص 41 - 49 .

- إن هذا النمط من الاتصالات يشمل إيصال الرسائل من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي ، و تتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل و الاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى الأعلى ، و هي تساعد بحق الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً ، و أنه تم فهمها ثانياً ، و أنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً ، كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا<sup>32</sup>

و هي تعتبر هامة لمل من الرئيس أو المرؤوس فهي تلي احتياجاتهم و الشعور بقيمتهم لأن لهم حقوقاً ، كما أن تشجيع الموظفين على الحديث بحرية مباشرة أما رؤسائهم يتيح لهم متنفساً لتوتراتهم العاطفية و ضغوطات العمل<sup>33</sup> و عموماً يمكن أن نميز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنتقل في سياق هذا النمط من الاتصال و هي :

- **المشاكل و الاستثناءات** : يتضمن ذا النوع المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها العاملين في مكان عملهم و كذلك الحالات و الاستثناءات التي تحصل أثناء انجاز الأعمال و التي يرغب العاملون إيصالها إلى المستوى الإداري الأعلى .

- **اقتراحات لإجراء تحسين معين** : و هي عبارة عن أفكار لغرض تحسين انجاز الأعمال و توفير بيئة عمل أفضل .

- **الشكاوى و النزاعات** : إن الرسائل الخاصة بشكاوي العاملين و نظامهم و كذا التقارير الخاصة بالحصول نزاعات أو شجارات في مكان العمل فهي فجوى هذا النوع من الرسائل الصاعدة حيث ينتظر مسئولوها حلولاً لمشاكلهم فقد يشكوا أحد المدراء عدم تعاون مسئول المشتريات معه .<sup>34</sup>

**ثالثاً: اتصالات لتمييز شخصية المنظمة و رفع الولاء لها :**

تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات أو المهام ، و تستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة و فريدة لأسلوب العمل و الإدارة بالإضافة إلى العلاقات داخل المنظمة و تسعى المنظمة بجانب ذلك إلى رفع ولاء العاملين و انتمائهم لها .

<sup>32</sup> صلاح محمد عبد الباقي ، المرجع سبق ذكره ، ص 317 .

<sup>33</sup> حسن حرير ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار الكتاب الحديث ، 1999 ، ص 249 .

<sup>34</sup> صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور العالي ، المرجع سبق ذكره ، ص 490 .

و من وسائل الاتصال في هذا المجال ما يلي :

- كتابة تاريخ الشركة .
- مجلة المنظمة .
- عينات مجانية من إنتاج المنظمة .
- مصارف التعليم .
- عروض فنية للعاملين .
- إعلان عن الترقيات و التغييرات الأساسية .<sup>35</sup>

يتميز هذا الشكل من الاتصالات بجرية التبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات و حسب الضروريات ، و تتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات مقننة مفتوحة بين المستويات المختلفة ، إذ أن هنا حرية مضبوطة الانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل .<sup>36</sup>

إذن كل هذه الاتصالات تعتبر اتصالات رسمية .

#### - الاتصالات غير رسمية :

لا يمكن تصور أي تنظيم مهما بلغت درجته أن لا يكون بدون هذا النوع من الاتصال المرن فلو افترضنا أن هناك اتصال رسمي فقط لقلنا أن هناك تسيير ميكانيكي لا اجتماعي فالاتصال الغير الرسمي يقوم به أفراد من المنظمة دون علاقة أو ارتباط بجرمية السلطة التنفيذية .<sup>37</sup>

-عندما يلجأ العمال إلى إقامة هيئات غير رسمية "تنظيمات لها أسس و قواعد " و يلجأ إليها عندما يعز 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 الخط الرسمي .<sup>38</sup>

و من أنماط الاتصالات غير رسمية نجد ما يلي :

#### الاتصالات العنقودية :

<sup>35</sup> أحمد ماهر ، المرجع سبق ذكره ، ص 50 .

<sup>36</sup> محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، المرجع سبق ذكره ، ص 60 .

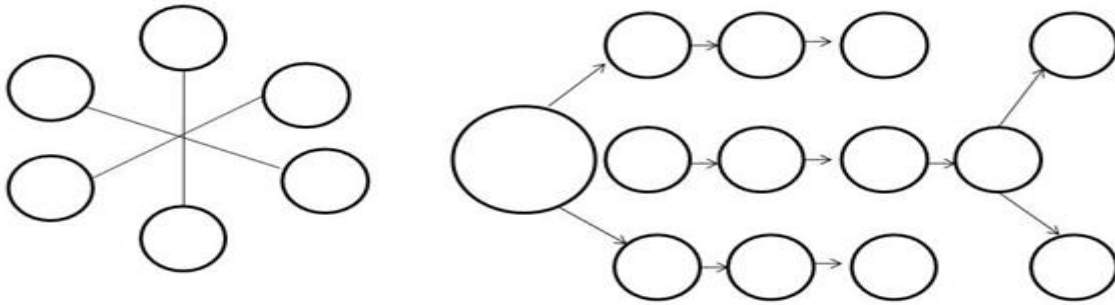
<sup>37</sup> موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2002، ص 345 .

<sup>38</sup> محمد زهير حمام ، من هنا يبدأ التسيير الفعال ، دراسة العولمة و الاتصال فالمناجمت الحديث ، الجزائر ، دار الخلدونية ، 2006 ، ص 89 .

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

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

السلسلة العنقودية : و تعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات الغير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص لآخر بشكل انتقائي ، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم ، يقومون بتمرير المعلومات إلى الآخرين و هذا يمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي .



الشكل رقم 2 أنواع الاتصالات العنقودية

"أ" شخص واحد يبلغ مجموعة من الأشخاص

"ب" عدة أشخاص يمررون معلومات للآخرين

المصدر : العامري صالح مهدي و الغالب طاهر محسن ، 2007 ، 501 .

-الإدارة بالتجوال :

و يعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل : الفنادق و المنتجعات السياحية ، كما تتقازم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات التي تجرى خارج بيئة العمل الرسمية . و الواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات بين العاملين و المديرين ، و بين هناك الزبائن بالألفة و الارتياح عندما يتم التفاعل معهم بشكل غير رسمي ، و كذا الحال

بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تشير الدراسات و البحوث أن إنتاجيتهم و أدائهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي .

### الاتصالات الغير اللفظية :

يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد ، أو لغة الإشارة ، و تنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات و الأخبار و الانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة .

و تقدر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات ، و الإيماءات في الاتصال تفوق 90 % في حالات معينة ، و بصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية ، و قد سميت هذه الاتصالات بالاتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالبا ما تفهم من قبل المستلم اعتمادا على تعبيرات الوجه أو الطبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة التعبيرية ، أو من خلال نبرة صوته أو حركة جسده ، أو إشارات و إيماءاته .

### السلسلة الاجتماعية :

حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد الاتصال حيث ينقل (A) الى (B) بيانات و معلومات و أخبار معينة ، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى الآخرين و بذلك فان البعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات أينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا .<sup>39</sup>

### المطلب الثالث : شبكات الاتصال التنظيمي :

شبكة الاتصال هي نمط الاتصال من خلاله يتصل أفراد الفريق أو المجموعة بعضهم ببعض .

أو هي الناحية التنظيمية للمنظمة للعلاقات بين الأفراد الجماعة الواحدة و تنقسم بشبكات الاتصال إلى قسمين: رسمية و غير رسمية .<sup>40</sup>

### شبكات الاتصال الرسمية :

-تكون هذه الاتصالات عمودية و تتدفق وفق تسلسل السلطة و تكون محددة و مرتبطة المهام و الواجبات و يوجد عدة أنماط من شبكات الاتصال الرسمي و هي :

<sup>39</sup> بشير العلاق ، المرجع سبق ذكره ، ص 105-107 .

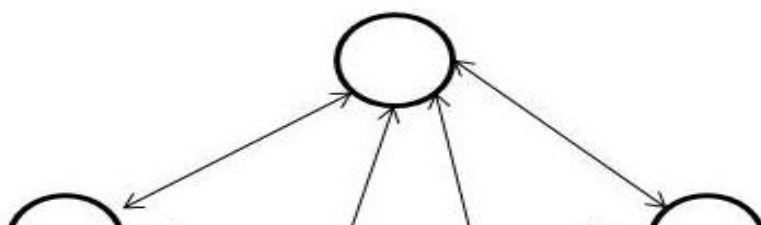
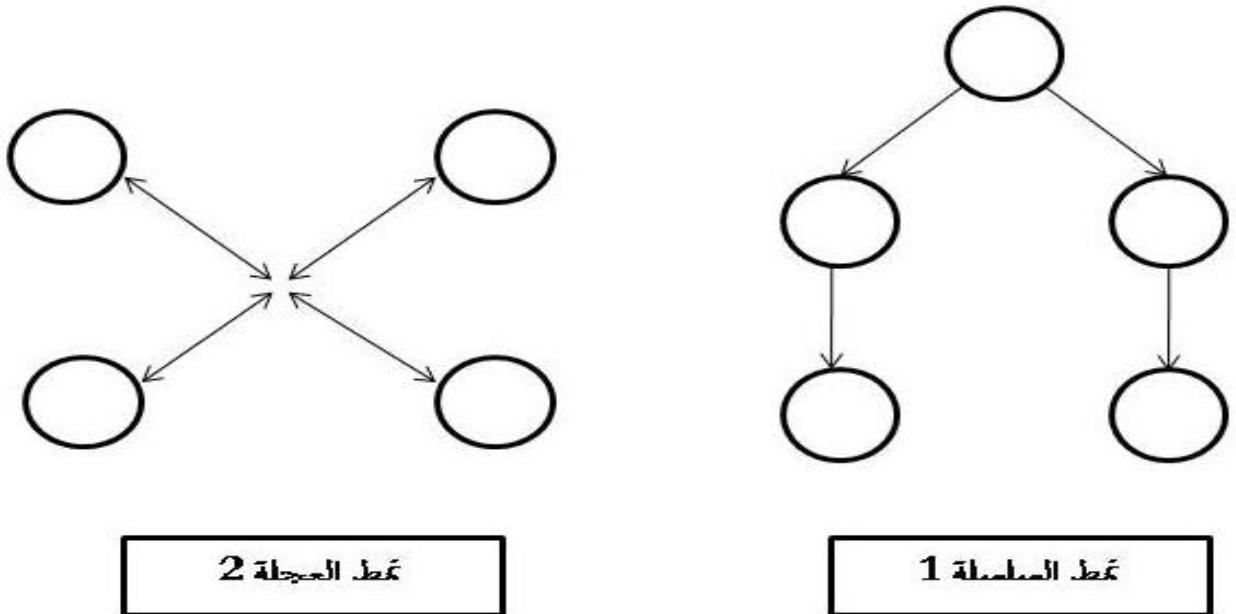
<sup>40</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 311 .

نمط الدائرة : و هنا يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا .

نمط السلسلة : و في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال الا بشخص واحد فقط و في هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم و يمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد و يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين .

نمط العجلة : و ضمن هذا النمط من الاتصال يكون هناك شخص محوري و في الغالب يكون المدير ، حيث يكون هو المصدر الرئيسي و يعتمد هذا النمط على مبدأ المركزية فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار و جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة و كل مجرى الاتصال يمر به و يصدر عنه .<sup>41</sup>

نمط النجمة : و هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر بدون أي قيود و باستخدام جميع قنوات الاتصال و لذي فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة .<sup>42</sup>

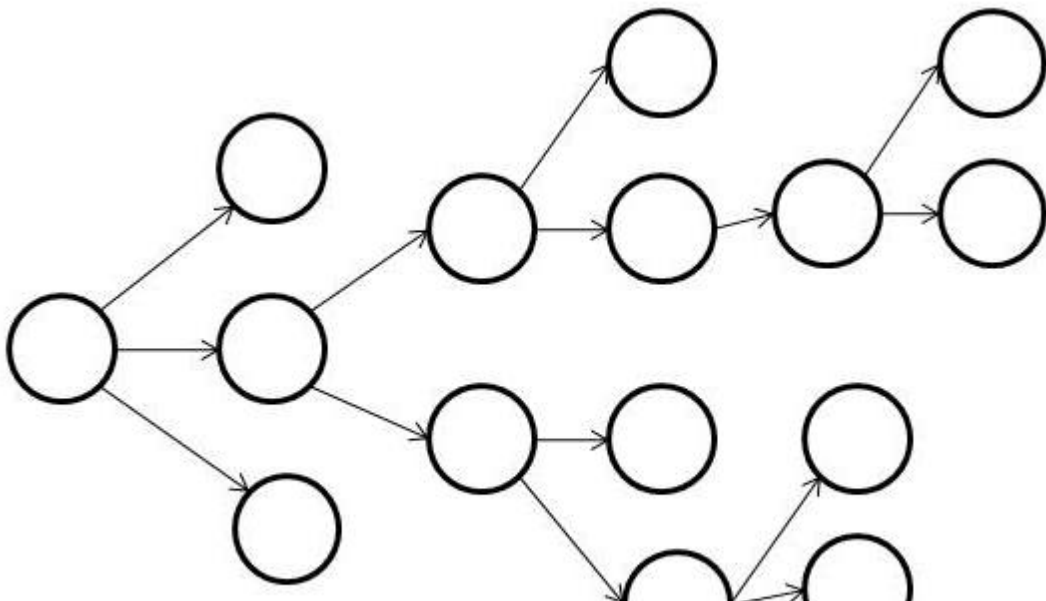


المصدر : (محمد سليمان العميان ، 2005، ص242)

### شبكات الاتصال غير الرسمية :

تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال ويتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية، و تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد و الجماعات و من أشكال الشبكات غير الرسمية فتجد الإشاعات و عنا قيد العنب .

معنى قيد العنب تعتبر جزءا مهما من شبكات الاتصال داخل أي جماعة أو منظمة إذ لا يتم السيطرة عليها من طرف الإدارة و تدرك من قبل أغلبية العاملين أنها أكثر مصداقية من الاتصالات التنظيمية الرسمية التي تتم من قبل الإدارة العليا و تستخدم بشكل كبير لخدمة الرغبة الشخصية للأفراد الذين ينقلون مثل هذه المعلومات من خلالها.<sup>43</sup>



الشكل 04 : عناقيد العنب

المصدر : صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصورى العالى 2007

أما نموذج الإشاعة يكون انتقال المعلومات بطريقة فوضوية من فرد إلى آخر و يفترض أن الإشاعات تبدأ بانتشار بسبب أنها تشير القيل و القال ، و للإشاعة أطراف ثلاثة أما الأول فهو مروجها ، أما الثاني فهو موضوع الإشاعة ، أما الثالث فهو مستقبلها ، و تروج الإشاعات لعدة أسباب أهمها :

- نقص الحقائق أو عدم الإعلان عنها لجمهور العاملين .
- التغطية على أخطاء أو انحرافات حدثت من أشخاص ذوي نفوذ .
- غياب أو قصور ديمقراطية الإدارة و اتجاه المديرين لاستخدام بعض المرؤوسين في التجسس على زملائهم .
- افتقاد الثقة بين المدير و مرؤوسيه بحيث يسيئون تأويله أو تقسيم تصرفته و يسهل عليهم قبول أو إصدار شائعات ضد المدير .<sup>44</sup>

## المبحث الثالث : وسائل و نظريات و معوقات الاتصال التنظيمي

### المطلب الأول : وسائل الاتصال التنظيمي

- إن اختيار المنظمة لوسائل الاتصال التي تحقق من خلالها الأهداف المسطرة مرتبط بالظروف السائدة داخل المنظمة ، و طبيعة النشاط ، و طبيعة الرسالة المراد نقلها ، و نوعية الاتصال و لقد تعددت أساليب الاتصال الإداري في المنظمة ، خاصة في ظل التقنيات الحديثة .

#### - أولا : أنظمة للشكاوي :

تشجع المنظمات المتقدمة عامليها في التعبير عن شكاويهم ، و تساؤلاتهم و مشاكل عملهم ، و بجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم ردود كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي لشكاوي .

بالإضافة إلى هذا تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف التظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة أعلى . و قد تأخذ أنظمة الشكاوي مسميات عديدة ، و تنوعها مختلفة في خطواتها ، و من المسميات الشائعة في ذلك : سياسة الباب المفتوح ، صندوق الشكاوي ، كما تقدم الكثير من المنظمات ابتكارات في أسلوب تقديم الشكاوي و الرد عليها ، و جهة الإشراف ، و نمط الاستماع إلى الشكاوي ، و نظم التظلم و الاستئناف ، و غيرها بتقديم نظام الشكاوي يضم في مراحله مرحلة خاصة تسمى " الباب المفتوح " و هي تسمح لأي فرد أن تظلم من المستوى الإداري الأعلى ، كما تسمح بتصعيد الشكاوي لمستويات أعلى أن لم يكن الفرد راضيا عن قيام رئيسه المباشر بحل شكاواه<sup>1</sup> .

#### ثانيا : أنظمة المقابلات :

تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة للامتصاص مشاعر الغضب ، و كوسيلة لحل المشاكل ، فتقوم شركة نورتون الأمريكية بتخصيص بعض لموظفي شؤون العاملين حيث يقوم أي من العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة ، و بعدها يتم تحديد موعد للمقابلة و اقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معينين لحلها .

<sup>1</sup> ماجدة عطية ، المرجع سبق ذكره ، ص 178 .

تقوم شركة دلتا لخطوط الطيران بإرسال لجنة من بعض مديريها إلى إدارات الشركة و فروعها بصورة دورية ، و ذلك لمقابلة العمال و الموظفين لرد على تساؤلاتهم ، و لحل مشاكلهم في الحال .

و تقوم الشركة الأمريكية للتأمين بعقد اجتماعات دورية مع كل العاملين بمديري الإدارة العليا ، و تقوم شركة أخرى نظاما يسمح بمقتضاه أن يجتمع المشرف مع عماله و في هذا الاجتماع يتم تشجيع جميع العمال على التعبير عن آرائهم بحرية ، على أن يرفع محضر الاجتماع إلى المدير الأعلى لمتابعة سير الأمور في هذه الاجتماعات .<sup>45</sup>

### ثالثا : الاجتماعات :

يعرف الاجتماع بأنه لقاء بين مجموعة من الناس لديهم أهداف مشتركة يهدف الاتصال من أجل تحقيق هذه الأهداف ، و تعتبر الاجتماعات في المنظمة وسيلة هامة للاتصال حيث تعتقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرضا لتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات المقبولة لدى جميع الأطراف لأنها تمثل مختلف وجهات النظر ، كما تعتبر أكثر وسائل الاتصال تكلفة و استهلاكاً للوقت .

بالإضافة إلى ما سبق نجد أيضا :

- إصدار الأوامر و التعليمات .

- نظام الاستشارات للعاملين (كحل للمشكلات)

- المؤتمرات و الندوات و المحاضرات .

- اللجان.<sup>46</sup>

### رابعا : المجلة :

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها ، سواء كانت تمس العاملين أو الشركة ، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية ، و تعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات و الأخبار و توجيه الأسئلة أو كتابة التعليقات و غيرها .

### خامسا : التقارير :

التقرير الإداري هو غرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين ، و يتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات ، و ذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو التخطيط أو الرقابة على

<sup>45</sup> أحمد ماهر ، المرجع سبق ذكره ، ص 50-52 .

<sup>46</sup> صالح محسن العامري و طاهر منصور العالي ، المرجع سبق ذكره ، ص 493 .

كل العمل ، و يختلف شكل التقرير عدد صفحاته و محتوى و أسلوب العرض باختلاف المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه التقارير ، فكلما صعدنا إلى المستويات التنظيمية إلى أعلى كلما زادت الحاجة إلى أن تكون التقارير واضحة و موجزة و عدد من العبارات أو الجمل بحيث لا تستغرق وقتا طويلا في قراءتها و كلما زادت الحاجة أيضا أي توضيح المعنى بالمرسوم و الخرائط البيانية التوضيحية و التقرير الفعال هو التقرير الذي يصيب الهدف الذي يجب أن تتوافر فيه ما يلي :

- أن يعرض المعلومات بتسلسل منطقي .

- أن يكون مكتوبا بأسلوب شيق و جذاب .

- أن تكون الصياغة سليمة لغويا .

- أن يكونا واضحا و مختصرا .

- بفضل أن يتضمن التقرير عددا من الرسومات البيانية و الأشكال التوضيحية .

- أن يناسب شكله و حجمه فرع المستوى التنظيمي الذي يرفع اليه .<sup>47</sup>

- 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 ، و في الكثير من الحالات يكون لسلوك غير اللفظي تأثير في نقل الرسالة أكبر من تأثير الرسالة و المذكرات و التقارير و المحادثة .<sup>48</sup>

- و يرى البعض أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالي من المصدقية و قوة التأثير على المستلم ، خصوصا إذ ما جاء 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 شخصيته ، فقد وجدت إحدى الدراسات أن الاتصالات اللفظية تعد من الأدوات المهمة جدا في الحكم على شخصيته و موافق المتقدمين لأشغال الوظائف في العديد من المنظمات .<sup>49</sup>

<sup>47</sup> أحمد ماهر ، المرجع سبق ذكره ، ص 26 .

<sup>48</sup> محمد القاسم القيروني ، المرجع سبق ذكره ، ص 268 .

<sup>49</sup> بشير العلاق ، المرجع سبق ذكره ، ص 96، 97 .

و تتخذ الاتصالات الغير اللفظية أشكالا عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم و اليدين و الرأس أو منها ما يتعلق بتعابير الوجه ، حركات العينين ، و الإيماءات المختلفة و نصف مصادر الاتصال غير اللفظي :

1- **ملامح مادية** : مثل الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع اللثة ، و الحجم و الوزن و الطول و لون البشرة ، و غيرها و هذه تلعب دورا هاما في الاتصال .

2- **حركات و إيماءات جسمانية** : مثل الاتكاء للأمام و للخلف ، و الإيماءات مثل الإشارات باليدين أو بالأصابع و غيرها ، و هذه توحى بمعنى معين للاستقبال .

3- **اللمس** : يعتبر اللمس أيضا من الاتصالات الغير اللفظية ، و في بعض الثقافات يعتبر اللمس دلالة على الصداقة .

4- **تعابير الوجه** : و تحمل معاني الصداقة بينما العبوس و تقطيب الحاجبين تشير الى الغضب و عدم الرضا .

50

## المطلب الثاني : نظريات الاتصال التنظيمي :

### النظرية الكلاسيكية فايول 1911 ، تايلور 1916 :

بالحديث عن مساهمة النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة و التنظيم نجد أنها مساهمة محدودة ، فمدرسة الإدارة العلمية و مدرسة البيروقراطية لم تحدث عن الاتصالات إلى كونها أسلوب الاتصالات من أعلى إلى أسفل ، بغرض توجيه المرؤوسين و لتحديد طريقة الأداء ، و يقدم رهنري فايول ، رائد المدرسة العلمية الإدارية مساهمة جديدة بالاهتمام و ذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم ، وفقا لشكل رقم "5" يوضح "فايول" نظريته بأنه لو أراد الشخص "و" الاتصال بالشخص "م" فعليه أن يصعد الأشخاص و المناصب هـ،

د،ج،ب،أ، ثم يهبط إلى الأشخاص و المناصب ح،ك،ل،م، و هذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا و إجراء معقدة و يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال و عليه يقترح "فايول" أن من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بكل من الشخصية و ، م ، و قد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائدا في وقته ، و ذلك لأنه كان يفتح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الراسية السائدة في ذلك الوقت .

فقد اهتم فايول بمختلف وظائف المؤسسة ، و لم يذكر و يفصل .<sup>51</sup>

إلا أنه دعا مجموعة من المبادئ و التي توجد في المؤسسات و التنظيمات أيا كان نشاطها في المجتمع و التي تتضمن الاتصال التنظيمي و أهمها .

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

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

- **وحدة التوجيه** : لا بد و أن ترتبط الأنشطة العامة بخطة واحدة و نحو تحقيق هدف موحد ، و يطبق على جميع الأقسام الداخلية و الخارجية .<sup>52</sup>

روح التعاون : 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 و تدريب العمال و المرؤوسين .

بينما اهتم تايلون بتوزيع الأدوار و تقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي و دقيق ، كما أنه أكد على استعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على استعمال أدوات علمية في توزيع العمل و اختيار الأفراد في المؤسسة و الإشراف على العمال ، و تعد أطروحاته ذات أثر فاعل في صياغة و توجيهات حركة الإدارة العلمية ، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة و المكانة و السلطة و الأقسام و التخصصات ، بالإضافة إلى إنجازات الأفراد يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها بهم ، و غيرها من المبادئ التي نادي بها ، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة ، و بالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات و تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل .<sup>53</sup>

- و يكاد يركن التوجيه النظري للمدرسة الكلاسيكية على المتغيرات المادية و الفيزيولوجية التي تحكم إنتاج التنظيم و هذا التجاهل للتركيبية الغير الرسمية للتنظيم و العلاقات الاجتماعية ذات الارتباط بحياة أفراد التنظيم أدت إلى

<sup>51</sup> أحمد ماهر ، المرجع سبق ذكره ، ص 35 .

<sup>52</sup> ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ، دار المحمدية الحامة ، 2004 ، ص 24.

<sup>53</sup> مصطفى عشوي ، المرجع سبق ذكره ، ص 22.

أحداث قصة واضح على الأقل من الناحية الاتصالية، أمر الذي أدى إلى بروز منهج العلاقات الإنسانية من خلال مجهودات و دراسات "هاوثورن" فقد استطاعة أن تثبت تجاربها أن الاتصالات تأثيراً قويا على العلاقات الاجتماعية و على هذا الأساس انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة الاتصال من أعلى لأسفل و بغرض إعطاء تعليمات العمل كما هو في النظرية الكلاسيكية إلى كونه وسيلة للتعرف على العامل الداخلي للعمل و للأفراد و كوسيلة لإقناعهم بأدبيتهم و كوسيلة لرفع العمل و الرضا عنه .

#### - النظرية الحديثة :

أما النظرية الحديثة في الإدارة فتقدم العديد من المساهمات و البحوث الخاصة بالاتصالات و لا يتسع المقام لشرحها كلها ، و يجب أن تنتقي أشهر المساهمات الحديثة ، و يقدم ليكارت مفهوم حلقة الوصل و يركز مفهوم حلقة الوصل على أن الكثير من العاملين و يعبون دورين في أعمالهم الدور الأول كفاءة المجموعة من المرؤوسين ، و الدور الثاني كعضو في جماعة يرئسها فرد آخر ، و على هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين ، و بين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى و مرة لأسفل و هذا النوع و الكثافة في الاتصالات يمكنها أن تنري تبادل و انتشار المعلومات و أيضا الترابط بين المجموعة .

#### - نظرية النظم :

تنظر هذه النظرية إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا و أهدافا و اتجاهات و دوافع مشتركة فنرى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية و ترى نظرية النظم .

- إن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه و تتأثر فيه .

- إن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى ، و عملاء و مربين و مساهمين و غيرها .

- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه و أفراداه .

- انه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال ، و موضوع الاتصال و غيرها ) يمكن أن يختلف نظام وسائل الاتصال ، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع ظروف.

#### - نظرية المعلومات :

يقدم نظرية المعلومات بعض المساهمات في نظرية الاتصالات ، فهي ترى أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستعمال المعلومات و ترميزها ، و تخزينها ، و تحليلها و استعدادتها و عرضها ، و على هذا فان هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي الى رموز CODE مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات و قد يصل الأمر الى تحويل المعلومات الى 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 الى شكل رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسرع<sup>54</sup>

### المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي :

ان العملية الاتصال تبدأ من المرسل و تنتهي إلى المتسلم و خلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي إلى الحد من فاعلية عملية الاتصال ، و لذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال و الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات و هي :

#### – أولا المعوقات الشخصية :

و هي تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل و المستقبل ، و تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم عن الأشياء و بالتالي فهم لعملة الاتصال ، و أهم هذه المعوقات هي :

1-تباين الإدراك : إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء<sup>1</sup> .

2-الإدراك الانتمائي : يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و آرائه و العمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و أفكار .

3- الانطواء : عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .

<sup>54</sup> أحمد ماهر ، المرجع سبق ذكره ، ص 38 – 39 .

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان ، المرجع سبق ذكره ، ص 251 .

4- حبس المعلومات مما يؤدي و عدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات .

5- تشويش و ترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه .

سوء العلاقات بين الأفراد و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشومة أو ناقصة و لاتنسب سلاسة .

### ثانيا : المعوقات التنظيمية :

و تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة ، وأهم المعوقات هي :

- 1- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي الى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات .
- 2- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمد بها عملية الاتصال مما يؤدي الى ترشيح المعلومات .
- 3- عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- 4- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات و تصنيفها و توزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال .
- 5- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية : إن البيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين و الموردين و سوق العمل... الخ .

### ثالثا : المعوقات البيئية :

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها و أهم هذه المعوقات هي :

- 1- اللغة : إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة و بالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل يعكس ما قصده المرسل فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته و تقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها .
- 2- التشبث الجغرافي : إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات و مواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب .<sup>55</sup>

- و يمكن إجمال أهم المعوقات فيما يلي :

- **عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال** : كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون التفكير مسبق و بدون تحديد الغرض من الرسالة التي تنوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال . و توقيت عملية الاتصال و اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يؤديان إلى تحسين كبير في عملية الاتصال .

2- **وجود آراء و فرضيات غير واضحة** : فكثير من الأحيان تترك بعض الجوانب ناقصة و غير واضحة و نتيجة ذلك تحدث تفسيرات و اقتراحات مختلفة كأن يتصل شخص بآخر و يحددان موعدا للاجتماع في التاسعة صباحا من اليوم التالي ، و عندما تنتهي المحادثة يفترض كل منهما أن مكتبه هو مكان الاجتماع و بالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي .

و هذا يخلق فوضى و ضياع كثير من الجهد و الوقت .

3- **التلاعب بالمعاني و الألفاظ** : هنا قد يكون مقصودا أو غير مقصود أي تترك الكلمات مبهمة مما يفتح المجال الاجتهادات و التفسيرات المختلفة كأن يعلن أحد المنتجين بأنه سيبيع البضاعة بأقل ما يمكن و السؤال هو أقل من ماذا ؟

4- **عدم القدرة على التعبير** : بالرغم من وضوح الفكرة في رأس الكاتب الا أنه يعبر بكلمات غير مناسبة مما يخلق الارتباك و الغموض .

5- **ضعف الإصغاء** : رغم أن كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث .

6- **عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة** : كأن يكتب الفرد رسالة بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية .

7- **تحريف المعلومات** بالإضافة إلى الحذف للتأثير على متخذ القرار .

8- **الفروق الفردية ( عدم تجانس الفريق )**: حيث يختلف الأفراد في طرق تفكيرهم و في ميولهم و أهوائهم ، و ذلك ينكس على تفسير كل منه للرسالة و مضمونها ، فالفرد يربطه برئيسه علاقة غير ودية أو غير طيبة سيفسر رئيسه الرسالة بطريقة تختلف عن تلك التي يفسر بها شخص آخر في نفس الفريق و نفس الرسالة .

9- **طبيعة التنظيم** : و من العوامل التي تعيق الاتصالات بسبب طبيعة التنظيم الإداري .

1- تعدد المستويات الادارية هذا يثيرت عليه ضرورة مرور الرسالة في عدد غير قليل من المستويات الادارية مما يفقدها قيمتها ، فقد تصل بعد فوارة الأوان ، و قد تفسر بمفاهيم مختلفة و قد تتهرب المصالح مما يعرضها للتحريف .<sup>56</sup>

2- المركزية الإدارية : هذا يعني ضرورة رجوع الفرد لرئيس واحد في كثير من الأمور ، مما يقلل من سرعة الاتصال و الانجاز .

10- معوقات تكتيكية : حيث يمكن تلخيص الأدوار التي يقوم بها المدير في سبيل اتخاذ القرار بما

يلي :

1. دور المبادئة في تحسين و تطوير المنظمة من خلال إدخال أفكار أو مشروعات أو تغييرات جديدة .
2. دور مواجهة المخاطر ( التهديدات ) مثل قيام المدير بمواجهة أو التعامل مع حالات الإضرابات العالية
3. أدوار التخصيص و يرتبط هذا الدور بتخصيص الموارد المالية و البشرية على استخداماتها البديلة في المنظمة أو الإدارة أو تقييم قرارات الهامة التي يقوم باتخاذها الأفراد قبل إصدارها .
4. دور المفاوض سواء مع العملاء أو الموردين عند عقد الصفقات أو حل المشكلات أو النزاعات الداخلية و الخارجية .<sup>57</sup>

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن الاتصال هو العنصر الأكثر أهمية في التنظيم لان باقي العناصر الأخرى في التنظيم تعتمد عليه بل وفي كل الحالات ويرتكز الاهتمام الأكبر للاتصال باعتباره المحرك الرئيسي للتنظيم .

كما انه اتضح انه عملية مهيكلت تضطر المؤسسة للإعداد لها لذلك يجب الاهتمام أكثر بالاتصال داخل المؤسسة من اجل إنجاح التغيرات التي تقوم بها المؤسسة وهنا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي داخل المنظمة هو احد الأسس الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي، فهو من مقومات النشاط التعاوني في الجماعات كما يتحقق من خلاله التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم .

**الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي**

**المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي .**

**المبحث الثاني: نظريات تفسير الرضا الوظيفي .**

**المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل .**

مقدمة

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات و المنظمات على اختلاف أنواعها و إجماعها بأهمية بالغة من الباحثين و الدارسين في العلوم الإدارية و الدراسات السلوكية و ذلك منذ مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي.

و مازال ذلك بما له من اثر كبير على العمل و العاملين إذ أن نجاح أي فرد في عملية يتطلب منه درجة عالية في الرضا لذا يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة و القيمة في ميدان العمل.

و في هذا الفصل نسلط الضوء الوظيفي من خلال دراسة الباحث التالية.

- في المبحث الأول نتناول ماهية الرضا الوظيفي من حيث مفهومه ،أهميته،عناصره،العوامل المؤثرة فيه ،ظرف قياسه.

- المبحث الثاني نتناول النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى :نظرية الحاجات،نظرية ذات العاملين،نظرية العدالة ،نظرية القيمة.

- في المبحث الثالث ندرس العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل من أداء و دوران العمل الغياب، و حوادث العمل.

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

#### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعاريف و لم يتفقوا على تعريف عام له،و يعود ذلك إلى الاختلاف في القيم و المعتقدات و محاور الاهتمام بين الباحثين ، و ذلك الاختلاف في الظروف و البيئة المحيطة.

أولاً: الرضا:

في القرآن الكريم وردت كلمة الرضا في قوله تعالى: " رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ " (البينة18)58

في الحديث الشريف قال المصطفى صلى الله عليه و سلم " إن الراضي اغني الناس بأفكاره و مشاعره الطيبة" ، و قال أيضا " وَارْضَ بِمَا قَسَمَ اللَّهُ لَكَ تَكُنْ أَغْنَى النَّاسِ " .

أما تعريف الرضا في اللغة هو ضد السخط،فهو راض.

أما معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق ، و إشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل.

كما عرفه معجم السلوكي ( ولمان) الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة.

يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية شعورية تحدث للمورد البشري بما تتساوى أي تفوق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.59

## ثانيا: الرضا الوظيفي:

قد يكون من الصعب إيجاد تعاريف متفق عليها بين الباحثين للرضا الوظيفي، نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان،الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات و رغبات متعددة و متغيرة من وقت لآخر و هذا ما أدى إلى تعدد تعاريفه.

**تعريف الأول:** عرف "الرفاعي"هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العمال، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى ثلاث جهات:العلاقة بين العامل و عمله و موقفه من عمله،و العلاقة بين العامل و الإدارة ، و العلاقة بين العامل و زملائهم.

**تعريف الثاني:**عرفه "السهل و الموسمي" بأنه"حالة نفسية يشعر بها الموظف بالسعادة و تقبل الحياة نتيجة استمتاعه في أداء وظيفته مما يترتب عليه تحقيق حاجاته و أهدافه في الحياة بصورة أكثر ايجابية.

**تعريف الثالث:**عرفه فروم vromm أن الرضا الوظيفي هو"شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله،فالشعور الايجابي يتبعه الرضا الوظيفي ،بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي .

58 سورة البينة الآية 18.

59سالم تيسير الشرايدة،الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات علمية ،ط1، عمان،دار الصفاء للنشر و التوزيع،2008، ص62-63 .

**تعريف الرابع:** عرفه لوك locke أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بان وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.

**تعريف الخامس:** يعرفه هانكين hankin الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي: حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء (يواجهه الموظف في عمله). انه يساوي التأثير المحيط بتأثير الإدارة العامة على الفرد.

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته و هو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، و انتمائه و تفاعله مع جماعة عمله و مع بيئة العمل الداخلية و الخارجية و بالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أن الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.<sup>60</sup>

## 1- أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة و المجتمع نوضحها كما يلي:

### أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

ارتفاع سطور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى :

- الرغبة في الإبداع و الابتكار فعندما تشعر الموارد البشرية بان جميع حاجاتها المادية من أكل و شرب و سكن،.....الخ.و غير المادية من تقدير و احترام،أمان وظيفي الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح و التقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية و غير المادية التي توفرها للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة<sup>1</sup>.

**ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية. فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً عن عملها.

<sup>60</sup> المرجع نفسه، ص 65/64 .

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 66 .

- ارتفاع في الإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الانجاز و تحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الاضطرابات و الشكاوي... الخ.

### ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

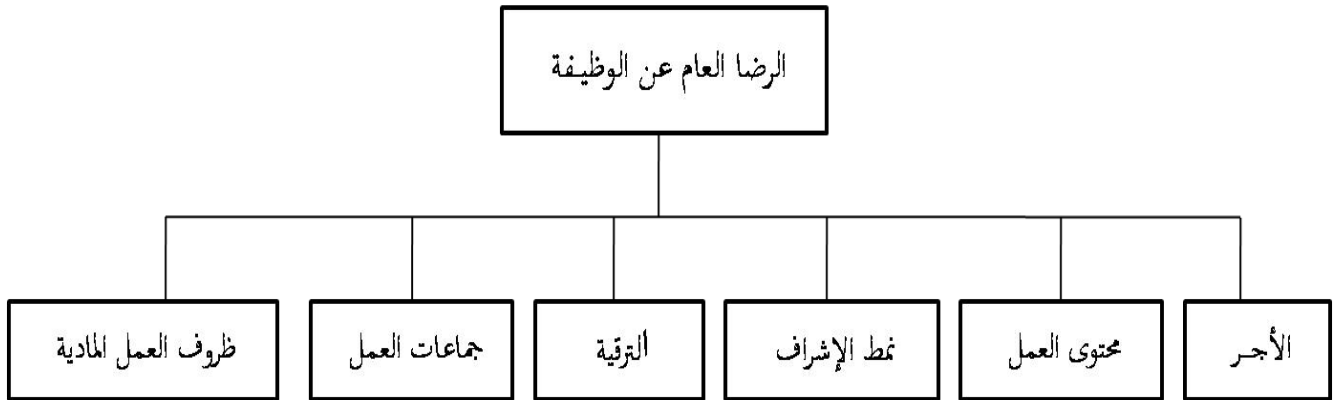
ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع.<sup>61</sup>

### المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي:

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي في تغيير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل و ظروف العمل المادية.



المصدر: احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005، ص140.

أولاً: الأجر

<sup>61</sup> نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص191/192.

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع و الخدمات .<sup>62</sup>

و تكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة فالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل و الشرب و السكن.... الخ أما بالنسبة للمؤسسة فان الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها و على المحافظة على الكفاءات العاملة حاليا ، و هو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.<sup>63</sup>

### ثانيا: محتوى العمل

يعتبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي تؤديها المورد البشري في عمله و من بين أهم هذه المتغيرات هي:

\_\_السلطة و المسؤولية المرتبطة بالعمل.

\_\_طبيعة أنشطة العمل.

\_\_فرض الانجاز التي يوفرها العمل.

\_\_ فرص النمو التي يوفرها العمل.<sup>64</sup>

### ثالثا: نمط الإشراف

يتميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي،الإشراف،الأوتوقراطي، و الإشراف الديمقراطي و هي:

– الإشراف الفوضوي: (التساهلي)

يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن أحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

– الإشراف الأوتوقراطي:(الاستبدادي):

<sup>62</sup>شهرزاد البصير ،عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة،دراسة حالة المؤسسة Sopromec،مذكرة ماجستير في

علم الاجتماع التنظيم و العمل،جامعة باتنة،2002،ص67.

<sup>63</sup>احمد ماهر،إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ،دار الجامعية، 2005،ص187.

<sup>64</sup> شهرزاد البصير ، المرجع سبق ذكره ، ص 20 .

يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش ، و هو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده و لا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في وضع القرارات.

### -الإشراف الديمقراطي

هذا النمط من إشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه في تشجيع و منع المشرف عليهم الفرصة الكافية و المناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانية للمشرف عليهم بالبحث عن المشاكل العمل و تحليلها و اختيار البدائل وتقديم الاقتراحات و الأفكار لاتخاذ القرارات.<sup>65</sup>

### -الترقية

يقصد بالترقية نقل المواد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنف المهام ولكي لقطي برامج و خطط الترقية الفوائد الموجودة منها ينبغي أن تبني على معايير أو اس موضوعية تفهمها الموارد البشرية و تتقبلها تنحصر هذه إلا سس أو المعايير في:

- الأقدمية : حيث يتم ترقية المواد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة) .

- الكفاءة : حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على انجاز العمل مقارنة مع غيره

- جماعات العمل : يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها وحدة تتكون من الفردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بان يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر و أن يؤثر فيه و يتأثر به

- ظروف العمل المادية : وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة الإضاءة ترتيب المكاتب.... الخ

وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للموارد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه.<sup>66</sup>

### المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

<sup>65</sup>عبد الغفار حنفي،السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، بيروت ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ، 1997،ص397.

<sup>66</sup>المرجع نفسه:ص398.

كون الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسميت هذه الأبعاد فقد ذكرها البعض على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظرا لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون فانه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

لقد حدد ديفز ستة عوامل هامة لرضا الوظيفي تتمثل ثلاثة منها بالعمل مباشرة و الثلاثة الأخرى تتصل بالظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة.

### 1. الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

- (1) كفاية الإشراف المباشرة فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال لأنه بشكل نقطة اتصال بين التنظيم و الأفراد و يكون له أكبر الأثر في ما يتفق مون به من أنشطة يومية.
- (2) طبيعة العمل نفسه: فاعلم الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، و يكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم و بذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- (3) العلاقة مع الزملاء في العمل: فلإنسان اجتماعي بطبعه و يكون العمل أكثر أرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزماله الآخرين و الاتصال بهم.

### 2. الجوانب التي تتصل بظروف و جوانب العمل:

- (1) تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بان يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
- (2) تحقيق العدالة و الموضوعية في العمل و بخاصة توزيع الأدوار .
- (3) الحالة الصحية و البدنية و الذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية و الصحة العقلية و أثرها على الفرد و أدائه و معنوياته.<sup>67</sup>

في الاتجاه نفسه يرى "عبد الخالق" أن هناك محددات كثيرة لا انه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل هي:

### 1. العوامل الذاتية: و هذه العوامل تنقسم إلى قسمين:

**الأول:** عوامل تتعلق بمهارات و قدرات الأفراد أنفسهم ، و يمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل ، و الخبرة.

**الثاني:** قوة تأثير دافع العمل على الأفراد العاملين.

2. **العوامل التنظيمية:** تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته و ما يسوده من أجواء و علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة و الموظف و من هذه العوامل:

- ❖ الرضا عن نظم و أساليب و إجراءات العمل.
- ❖ الرضا عن الوظيفة و ما تنتجه الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته.
- ❖ العلاقة مع الآخرين في محيط العمل ( رؤساء، زملاء، و مرؤوسين).

3. **العوامل البيئية:** و هي عوامل ترتبط بالبيئة و تأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته و عمله، و من هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي و الانتماء البيئي لبعض العاملين ( إلى الريف أو إلى المدينة) لها اثر واضح على درجة التكيف و الاندماج في العمل، و نظرة المجتمع الى الموظف و مدى تقديره لدوره و ما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته و نظمه و قيمة كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا أو سلبا على اندماج الموظف و تكامله مع وظيفته.<sup>68</sup>

#### **المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي:**

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم تجاه العمل ، و تقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل على مرؤوسهم. و يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين الطريقة المباشرة و الطريقة الغير مباشرة.

#### **أولا: الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي:**

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للمورد البشري بالمؤسسة و هذا من اجل الحصول على تقرير مباشر منها درجة رضاها الوظيفي.

#### **(1) طريقة تقسيم الحاجات:**

و فق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقديم الذي قدمه ماسلو للحاجات الفسيولوجية، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير و الاحترام، الإنسانية حاجات تحقيق الذات.

و تصميم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما نتيجة لها وظائفها من إشباع لحاجات المختلفة.<sup>69</sup>

## (2) طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من أسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من اجر ترقية محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، و ظروف العمل المادية.

و يمكن قياس ما يحتويه الطريقتين السابقين، طريقة تقسيم الحاجات و طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي و من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي:

### • طريقة التدرج التجميعي ليكارت:

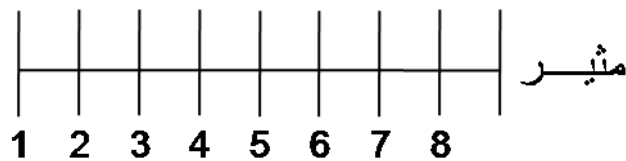
يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري بحيث تسير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، و يكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة. مثال ذلك إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

1	2	3	4	5
لا أوافق أبدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

و تعطي الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، و تجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاها الوظيفي.

### ب. طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لا وجود و زملائه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل من الجوانب التي تحتويها الوظيفة بحيث يحتوي كل مقياس على قطعتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، و يطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي و هذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره مثال ذلك:  
ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟



<sup>69</sup> مريم عبد الكريم و آخرون الرضا الوظيفي و بعده في إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة. 2002/2003، ص 53.

و يجمع الدرجات التي أعطها المورد البشري (الموظف) لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.<sup>70</sup>

### 3. طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج:

تقوم طريقة الوقائع الحرجة من خلال قياس و تقييم رضا الفرد عن عمله و هنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله و التي حققت له الرضا أو عدم الرضا. ثم يتم اختيار و فحص الإجابات لاكتشاف عوامل و مسببات الرضا أو عدم الرضا.

فمثلاً إذا ذكر عديد من الأفراد موافق في العمل التي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملتهم الطيبة، يظهر هذا النمط الإشراف يلعب دوراً هاماً في رضا الأفراد عن العمل.

### ثانياً: الطريقة الغير مباشرة في قياس الرضا الوظيفي:

تعتمد على حساب المدير من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها، معدل دوران العمل، معدل التغيير عن العمل و معدل الإنتاج المرفوض و فيما يلي شرح لهذه المعدلات:

#### • معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد لِموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \text{اختبار تاركي العمل} / \text{متوسط عدد الموارد البشرية.}$$

و يقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة} / 2$$

وفق منظور هذه الطريقة فإن الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفعاً فإن ذلك يعتبر كمؤثر عند عدم الرضا و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل (أكثر 5%).

#### • معدل التغيب عن العمل:

يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في المؤسسة ما بالمعادلة التالية:

معدل التغيب عن العمل = عدد ساعات التغيب عن العمل / عدد ساعات العمل الكلية.

و يمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... الخ).

وفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن الرضا، و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل أكثر من (5%).

#### • معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة.

وفقا لهذه الطريقة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة (أكثر 5%).

فان ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا العمل.<sup>71</sup>

## المبحث الثاني: نظريات تفسير الرضا الوظيفي:

اهتم الباحثون بتغيير الرضا الوظيفي منذ القدم ،ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة ،حيث يرى أن المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي،تم هذه مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو و التي توصلت إلى عوامل أخرى محرّكة و هي:

1. الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية و عقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي،سنعرض أهمها:

### المطلب الأول:نظرية الحاجات (لماسلو،لالدرفر،ماكليلان)

1- نظرية سلم الحاجات لماسلو. **HIERARCHY THEORY** تعد حلول عالم النفس ابراهام ماسلو **ABRAHAM MASLOU** عبر عدد من 51السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ، و لقد نجح عام 1935 في تقديم أول نظرية في هذا المجال و التي سميت بفطرية هرم الحاجات لماسلو ، هذا و تعتبر نظريته أكثر النظريات معرفة و انتشارا.وفقا لهذه النظرية فان الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات و هذه الحاجات هي:

- حاجة تحقيق الذات

- الحاجة إلى الاحترام و التقدير

- الحاجة إلى المحبة و الانتماء

- الحاجة إلى الأمن

- الحاجات الفيزيولوجيةو فيما يلي نبذة عن كل نوع من الحاجات الخمس حسب هرم ماسلو:

I. **الحاجات الفيزيولوجية: physiologi calneeds** و تمثل مجموعة الحاجات الأساسية و الضرورية

لبقاء الإنسان و تضم الحاجة إلى الطعام ، الماء ، الاوكسيجين ، و الكساء، و النوم،و الجنس.<sup>72</sup>

و ما شابه ذلك، و بالتطيف على التنظيم فان هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الأجور ( الرواتب) و الحوافز المادية بأنواعها ، و الواجبات الغذائية و الاستراحات و غير ذلك.<sup>73</sup>

## .II الحاجة إلى الأمان: sefty needs

و تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان و الحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو أو أسرته و الأمان ضد المستقبل و مفاجآت بالتطبيق على التنظيم فان هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمتها إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القصير و الطويل، و الحاجة إلى الحصول على المعاش نهاية الخدمة، و الحماية ضد الإصابات و الحوادث في العمل.

## .III الحاجة إلى الانتماء: social need

و تضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي ، و تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو للموظف و الحاجة إلى الصداقة و الحب. و بالتطبيق على التنظيم فان هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين في المنظمة إلى الانتماء للمنظمة و الصداقة ، و ماشابه ذلك.

## .IV الحاجة للتقدير و الاحترام: Esteemor ego need

و تشمل تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة و الجدارة و الاستقلالية ، و القوة، و الثقة بالنفس، و التقدير و الاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين.

## .V الحاجة إلى تقدير الذات: self actualisation need

و تمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون و تشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق ، الابتكار تحقيق أقصى الطموح. و من العوامل التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للخلق و الإبداع و الابتكار و النمو ، و كذلك توفير الفرص للتنمية الذاتية و تحقيق التقدم الشخصي.<sup>74</sup>

الشكل رقم : (02) : هرم الحاجات لماسلو<sup>75</sup>

## 2- نظرية الحاجات لألدرفر : ALDERFER ERGTHEORY

أخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو و التي تصنف الحاجات إلى ثلاث هي :

### 1. حاجة للوجود و البقاء : EXISTENCE NEEDS

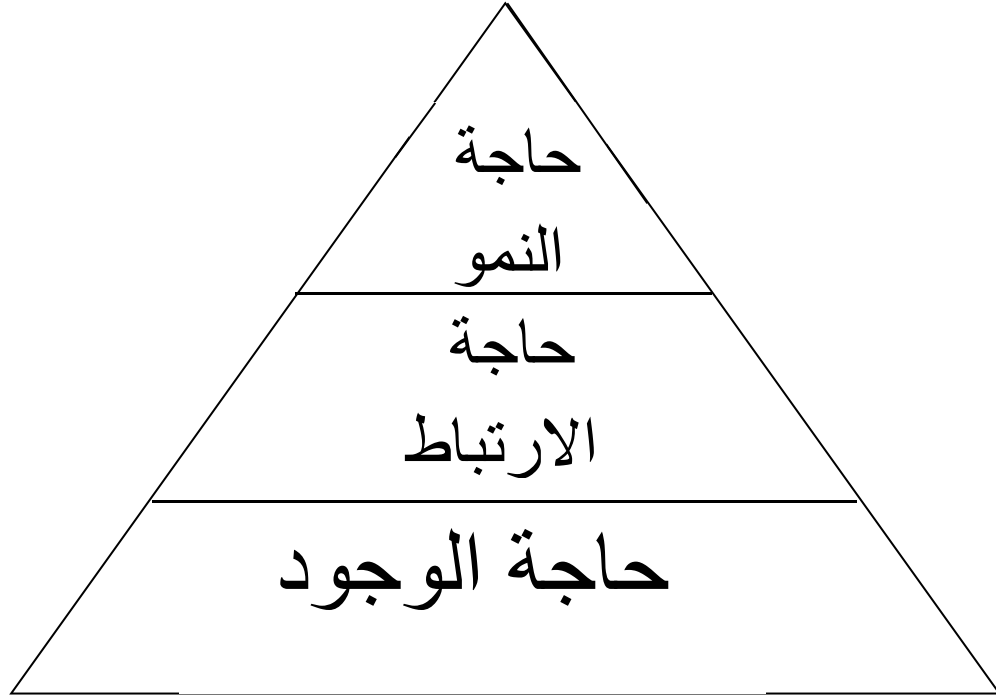
و هذه الحاجة تمثل الحاجات الفيسيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة بالأحيان و التي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية و ليس علاقات شخصية .

### 2. حاجة الإحباط : RELATED NEEDS

و تمثل في تلك الحاجات التي يمكن إتباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة و تبادل الأفكار ، و المشاعر مع الآخرين ، و هي تقابل في هرم ماسلو حاجات انتماء و بعض حاجات التقدير و الاحترام .

### 3. حاجة النمو : GROWTH NEEDS

و تمثل في الحاجات في تنمية الفرد و تحقيق ذاته ، و تقابل حاجات التحقيق و تتمثل الحاجات في تنمية الفرد و تحقيق ذاته ، و تقابل حاجات تحقيق الذات في هرم ماسلو و جزء من حاجات التقدير و الاحترام .



الشكل (03) : هرم الحاجات عند الدرر

### 3/ نظرية الحاجات الثلاث لماكلييلاند: THREENEEDS THEORY

لقد استطاع ماكلييلاند أن يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات لها علاقة بسلوك التنظيمي و هي الحاجة إلى: الانجاز، الانتماء، القوة.

### 1. الحاجة للانجاز: NEED FOR ACHIEVEMENT

و ينصرف مفهوم الحاجة إلى الانجاز إلى حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة ، و التفوق أو البراعة أي الرغبة إلى التميز.

### 2. الحاجة للقوة: NEED FOR POWER

القوة و السيطرة و الإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة و التأثير على سلوك الآخرين.

و يشير french and haven إلى وجود خمسة مصادر للقوة:

- قوة منح المكافآت ، و هي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

- القوة العشرية و هي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

- القوة الشرعية و هي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من طرف الآخرين.

- قوة الإعجاب و هي مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

- قوة الخبرة الفنية : و هي مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

3. الحاجة إلى الانتماء: **NEED FOR AFFIXATION** و هي الرغبة في بناء علاقات صداقة و التفاعل

مع الآخرين .يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة و الحب و إقامة علاقات اجتماعية مع الغير و التواصل مع الآخرين.<sup>76</sup>

**المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين (TWO-FACTORTHEORY) في تفسير الرضا الوظيفي:**

قام بتطوير هذه النظرية فريدريك هيرزبرغ FREDRIK HERZBING و جماعته باستخدام المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين و محاسبين و بموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل: داخلية و خارجية.

1. عوامل داخلية: و تتضمن ما يلي: تتعلق بالعمل مباشرة (العوامل الدافعة)

- الانجاز في العمل.

- التقدير و الاحترام نتيجة الانجاز.

- المسؤولية لانجاز العمل.

- الترفيه.

- احتمالية التطور و التقدم .

- طبيعة العمل و محتواه.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل و بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا و القناعة لدى العاملين، و لكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

2. عوامل خارجية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل و أطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية و تتضمن ما يلي:

<sup>76</sup> طارق طه: منهج حديث معاصر ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص646/645.

- سياسة المنظمة و أسلوب إدارتها.

- أسلوب الإشراف.

- العلاقات بين قمة الهرم و الإداري.

- العلاقات بين المشرف و المرؤوسين.

- العلاقات بين المرؤوسين.<sup>77</sup>

- الأجور و الرواتب

- ظروف العمل المادية من إضاءة و تهوية و حرارة... الخ

- المركز الوظيفي.

إن عدم وجود هذه العوامل بسبب الشعور بعدم الرضا ، و لكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا و إنما يمنع حالات عدم الرضا. بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة ستؤدي إلى عدم الرضا العاملين و زيادة الإنتاجية . لان عملية الرضا و الإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية . لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد لتحسين جهودهم.<sup>78</sup>

**الشكل رقم 04 : نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ**

---

<sup>77</sup> سامر جلدة : السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، ص 109 .

<sup>78</sup> نفس المرجع ص 109 - 110 .



أمثلة

- ظروف العمل  
- الإشراف  
- سياسات المؤسسة .  
- الأجر  
- العلاقات مع الآخرين

أمثلة

الانجاز  
المسؤولية التقدم  
و النمو  
أهمية  
الوظيفة

المصدر: احمد ماهر ، السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات، ط7،الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003، ص225.

### المطلب الثالث: نظرية العدالة و تفسير الرضا الوظيفي:

واضع هذه النظرية آدمز(ADAMS) حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل و الرضا عنه هو درجة العدالة و المساواة أي فرضية هي أن درجة الرضا الوظيفي تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود و تشمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية:

01. التقييم: يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، مستوى التعليم و مهارة، و مقدار الجهد المبذول في العمل، و قياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل: الراتب و الترقية و التقدير.
02. المقارنة: تشمل مقارنة المكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل مقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات و ما يبذله من جهد.

و يشتمل الشخص الغير راض عدة طرق للوصول إلى الشعور بالمساواة، و يمكن أن تكون ردود فعله نفسية أو سلوكية و من أمثلة هذه الطرق.<sup>79</sup>

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير النواتج ، و هذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد (الأجور..الخ)
- تغيير الإدراك بالذات و هذا من خلال تغيير تقسيمه الذاتي.
- تغيير إدراكه للآخرين.
- تغيير محور المقارنة و هنا يقوم بإرجاع عدم العدالة لأسباب أخرى كان يعيش الآخريين بأنهم أكثر خبرة و مهارة منه و أنهم مفضلين... الخ.
- ترك الموقف، يقدم بتغيير وضعه الحالي كان يطالب بالنقل من القسم الذي يعمل فيه أو يترك المؤسسة.<sup>80</sup>

#### المطلب الرابع: نظرية القيمة (value theory) و تغيير الرضا الوظيفي:

وضع لوك نظرية أطلق عليها نظرية القيمة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، و قد تناول نندي و ترمبو " هذه النظرية بشيء من التحليل و تفسر هذه النظرية إن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة بسببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تنتج له ممارسة القيمة و الحاجة فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان ، و أنها موجودة بمعزل عن رغباته ،بينما القيم لها صفة فردية و تمثل رغبات الفرد أي كان وضعه. كما يبين لانديوترميو عن "لوك" بان الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته.

لذلك فان الفرد يسعى دوما إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية،و أن تحقيقه لهذه القيم تشيع له حاجاته و رغباته مما ينعكس إيجابا مع الوضع النفسي له ،وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>81</sup>

و تجدر الإشارة أن لوك لم يحصر العناصر التي تجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي خلاف الكل من ماسلو،هيرزيرغ الذين حصروا العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور حيث يرى لوك أي أن عنصر يكون ذو قيمة أو أهمية عالية للفرد بغض النظر عن ماهية ، فانه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.<sup>82</sup>

<sup>79</sup> سالم تيسير الشرايدة. الرضا الوظيفي، اطر نظرية و تطبيقات عملية، المرجع سبق ذكره ص 88/89.

<sup>80</sup> محسن علي الكنتي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق لإسماعيلية ، المكتبة الأكاديمية، ص 20

<sup>81</sup> سالم تيسير الشرايدة، المرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>82</sup> احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، المرجع سبق ذكره، ص 229.

### المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل:

خطى مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين و يرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا الوظيفي من تأثيرات مباشرة على السلوك ،حيث تشير الدلائل العلمية إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالأداء و التغيب عم العمل ،دوران العمل و حوادث العمل.

#### **المطلب الأول: الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي:**

يعتقد كثير من الأفراد بان العامل السعيد هو عامل منتج فقد افترض كثيرا من الباحثين أن العلاقات الإنسانية الطيبة سوف تؤدي إلى الرضا عن العمل و أن الرضا عن العمر سوف يؤدي إلى مستوى الأداء العالي،و بالفعل فان ممارسات عديدة تؤدي إلى الرضا و لكن هو الرضا العالي يؤدي إلى الأداء العالي أي هل الرضا يسبب الأداء؟ و للإجابة على هذا السؤال فان من البديهي أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء فالعامل الراضي يفترض أن تنتج أكثر ، و أن يؤدي عمله بشكل أكثر اتفاقا من العمل الغير راضي، و قد اهتم الباحثون بهذا الأمر و يعتبر "فكتورفروم"من مؤيدي هذا الافتراض إلا و هو وجود علاقة سببية بين الرضا و الأداء إذ يرى إن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل و بالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة او التغيب و التمارض و الإهمال و ما إلى ذلك.

و أسفرت دراسات أخرى قام بها بورتولولر و غيرهم أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.<sup>83</sup>

#### **المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و معدل الغياب:**

<sup>83</sup>منير نوري:تفسير المواد البشرية،ط2، الجزائر ،.ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014.ص360/361.

يتفق كثيرا من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي و مقصود و شكل من أشكال ردود الفعل حيث انه رد فعل مباشر يعبر به الفرد عن رفضه للعمل و ظروفه إما الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي إذ يصدر عن الفرد اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض.التعرض لحادث سير... الخ.

نستطيع أن نتصور أن العاملين يتخذ قرارا يوميا بما إذ كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم و لا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل. فإذا كانت هذه الفرصة مغربة و لها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب العمل و العكس صحيح ، و من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الراضين عن العمل و الفرق هنا انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل و العكس صحيح و من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل و بين معدلات الغياب.

و بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و بين معدلات التغيب عن العمل فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب عن العمل و العكس صحيح.

فقد أثبتت دراسة أجريت 1955 وجد الباحثون معامل الارتباط بين الرضا عن العمل و بين معدلات الغياب في شركة انترناشيونال يصل إلى -0.25 و في دراسة أخرى يثبت معامل الارتباط هو -0.38.<sup>84</sup>

### المطلب الثالث : الرضا الوظيفي و دوران العمل:

قبل التطرف إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا "تعريفه" إذ يعبر عن التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"

- أي انه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات و الاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الفرد و من تم الاستغناء عنه و احلال آخرين بدلها.

- و يرى الباحثون ان ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة او إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.
- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.

<sup>84</sup>جمال الدين طيبي و اخرون: الرضا الوظيفي و أدائه على العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة، 2011/2012.

- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الفرد أثريت سلبا على المؤسسة،و من بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:

**تكاليف التكوين:** و هي تضم مختلف التكاليف الموجهة للرفع من مهارات الموظفين الجدد من اجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

**تكاليف التعيين:** و هي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف الأفراد الجدد مثل تكاليف الإعلانات و الاختبارات... الخ.

تكاليف الفصل: و هي تتمثل أساسا في التعويضات المالية التي تمنح للأفراد التي تم فصلهم و تجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الايجابية، ففي حالة توظيف الأفراد الجدد تتمتع بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فان ذلك ينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها.

و بالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض. و تفسير ذلك أن الفرد الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديهم الدافع للبقاء في العمل و يقل احتمال تركها له بطريقة اختياره.<sup>85</sup>

#### **المطلب الرابع: الرضا الوظيفي و حوادث العمل:**

أن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شان التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي انعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في عمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل، و تفسير هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، نجده اقرب إلى الإصابة ، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب الذي نجد "فروم" يرجع الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس، و أيا كان تفسيره، فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات و بين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

و يحسب معدل حوادث العمل وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد الإصابات في العمل مع عدد مرات توقف الآلات خلال فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة}}$$

عدد الإصابات في العمل مع عدد مرات توقف الآلات و التجهيزات خلال فترة معينة عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة.

يشير المعدل أعلاه إلى عدد مرات حوادث التي تحصل خلال فترة معينة مقارنة بعدد ساعات العمل خلال نفس الفترة.

### و هناك أسباب مختلفة لحوادث العمل في المؤسسات نذكر منها:

- **حالة البيئة المادية للعمل:** و هي تشمل الظروف المادية لأي بيئة عمل مثل الحرارة، الضوضاء... الخ. بالإضافة إلى الظروف الخاصة الناجمة عن التعامل مع المواد الكيماوية بيولوجية... الخ.
- **أسباب آلية:** أسباب تتعلق بتجهيزات و معدلات العمل ،حيث تدرج هنا الحوادث في تلك الانفجارات و الحرائق التي تسببها هذه الأجهزة و المعدات.
- **أسباب مرتبطة بالفرد:** و هي تلك الحوادث المرتبطة بالخصائص الشخصية للفرد مثل كبر السن، ضعف البصر، قلة الخبرة... الخ.

و تتحمل المؤسسة تكاليف كثيرة بسبب حوادث العمل نذكر منها :

- أتعاب الخبراء الخارجين المكلفين بالتحقيق في أسباب الحوادث .
  - المبالغ المادية المرفوعة للمصاب كتعويض لع عن الأيام التي انقطع فيها عن العمل.
  - كلفة خسارة الأرباح المتوقعة بسبب توقف العملية الإنتاجية.
- إذن حسب الباحثين وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و حوادث العمل أي أن كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل حوادث العمل إلى الارتفاع.<sup>86</sup>

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الايجابي يحمله الفرد و العناصر المتعلقة به يضم كل من الأجر،محتوى العمل،فرص الترقية،نمط الإشراف،الترقية،جماعات العمل و ظروف العمل رأينا أن يمكن قياس الرضا الوظيفي باستخدام طريقتين:

الأولى هي الطريقة المباشرة و هي الأكثر قولاً لأنها تعتمد على الاستقصاء و الثانية الغير مباشرة تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل. و توصلنا أيضا أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العوامل الذاتية و عوامل تنظيمية و عوامل بيئية.

كما توصلنا أيضا أن العلماء لم يتفقوا على تفسير محدد لرضا الوظيفي فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية (نظرية الحاجات) و منهم من نظر إليه من زاوية العوامل الداخلية و الخارجية (الدافعة الوقائية) (نظرية ذات العاملين) و منهم من نظرا إليه من زاوية القيمة (نظرية القيمة).

و رأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل فهو يرتبط طرديا مع الأداء و عكسيا مع الغياب عن العمل ،دوران العمل و حوادث العمل.

لقد حاولنا من خلال الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول لاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي ، و من خلال هذا الفصل عملنا على استقطاب هذه الدراسة على واقع المنظمة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية و الملموسة لمدى وجود علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال و بتحديد بلدية سيدي عيسى المسيلة .

## المبحث الأول : تقديم البلدية

أشار مشروع الجزائري في القانون 10.11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية إلى تعريف البلدية فأشار منه إلى أن البلدية هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة أما المادة الثانية أكدت على أن البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية و مكان للممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسير شؤون العمومية و البلدية تمارس صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب قانون فهي تساهم مع الدولة و بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن و تحسينه كما ورد في المادة الثالثة من القانون المتعلق بالبلدية.

**هيئات البلدية:** تتكون البلدية من:

. هيئة مداولة و تتمثل في المجلس الشعبي البلدي.

. هيئة تنفيذ برأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

. إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية أعمالها و نشاطها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما.<sup>87</sup>

## المطلوب الأول : مهام البلدية.

**المهام الاقتصادية:** تلعب البلدية دورا هاما في التنمية.

المجتمع في المجال الاقتصادي من خلال مبادراتها بإنشاء المشاريع و البحث عنها في المدن و الأرياف مع العمل على تنشيطها و مراقبتها.

وعليه فالبلدية حرية المبادرة الاقتصادية بإنشاء المشاريع سواء في الميدان الزراعي الصناعي الخدماتي مع العمل على استقطاب المستثمرين الخواص للبلدية لتحقيق الإنعاش الاقتصادي.

مبادرة البلدية و تنشيطها للقطاع الاقتصادي تتمثل أيضا في تطوير السياحة من خلال المحافظة على الموقع الطبيعي و الآثار نظرا لقيمتها التاريخية و الحماية مع ضرورة التعريف شروطها السياحية و مناطقها الأثرية من خلال مختلف الأنشطة الاتصالية كنشر مطبوعاتها إيجاد مواقع الكترونية خاصة بها المعارضة.

**المهام الاجتماعية :** لعل المواطن يدرك قيمة الهيئات البلدية حين تواجهه صعوبات متعلقة بوضعية الاجتماعية سواء تعلق الأمر بطلب السكن أو مأوى في حالة أمر طارئ.

أو البحث عن منصب شغل أو مساعدة للنساء أو حق الطلب لمعونة غذائية أو التكفل بمعوق أو غير ها من النشاطات التي تعبر عن مساعدة الدولة لمواطنيها.<sup>1</sup>

---

<sup>87</sup>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 10.11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 37 ، الصادرة بتاريخ 3 يونيو سنة 2011 ، ص 8-7.  
غدرء عيواج ، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص الاتصال و علاقات العامة جامعة قسنطينة ، 2009 ، ص 143 .

وعليه فمن مهام البلدية العمل بكل جهد على وضع السياسة الاجتماعية واقعية حيث تستفيد من كل الإجراءات التي وضعتها السلطات العليا المركزية كنظام الشبكة الاجتماعية و التضامن الوطني و تشغيل الشباب و مساعدة العائلات الفقيرة و غيرها من الإجراءات التي تريد من ثقة الموطن في بلديته و ترسيخ صورة ذهنية جيدة لها.

هذا بالإضافة إلى المساهمة في نظافة المحيط و احترام قواعد البناء و تطوير الأشكال المعمارية الأصلية و مساعدة الأفراد على تخطي أزمة السكن و انجاز المراكز الصحية وهذا المهام معبرة عن مصداقية البلدية و صدق المسؤولين و نيتهم في العمل و تفسير الأمور.

**المهام الثقافية :** تعمل البلدية بكل أجهزتها على الحفاظ على ثقافة المجتمع المحلي للبلدية و ذلك من خلال التكفل بإنجاز و صيانة المركز الثقافي المتواجدة عبر ترابها كإنشاء مراكز الشباب و تجهيزها بالملاعب الرياضية و إيجاد مكاتب و قاعات المطالعة بها و توفير الوسائل الثقافية و الترفيهية للشباب لشغل فراغه بالأمور النافعة و بتلك المراكز و المساحات تنجح البلدية في أداء أدوارها مع شباب المنطقة تقوم البلدية كذلك بدورها جدا في المجال الفني

إلى جانب هذه المهام نجد أنها لها مهام إدارية و مهام سياسية.<sup>88</sup>

### **المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن بلدية سيدي عيسى.**

تقود تسمية بلدية سيدي عيسى إلى ذلك المجاهد المقدم و الزعيم الروحي و هو سيدي عيسى بن احمد بن عبد الرحمان بن سلمان حيث يعلو ضل يتحه الجهة الجنوبية الغربية للمدينة و قد عايشت مدينة سيدي عيسى العهد التركي و الاستعماري حيث تأسست البلدية سنة 1906 و وضعت عام 1915 تحت الإدارة العسكرية الفرنسية و بعد الاستقلال و في عام 1963 ألحقت سيدي عيسى إداريا بدائرة سور الغزلان التابعة في تلك الفترة إلى ولاية المدية التيزي سابقا و خلال التقسيم الإداري لشهر جويلية من عام 1974 صنف سيدي عيسى دائرة جديدة تابعة للولاية الجديدة المسيلة.

### **الموقع و الحدود:**

تتواجد بلدية سيدي عيسى على محور طريق ذو أهمية كبيرة من حيث موقعه الاستراتيجي و المتمثل في طريق الوطني رقم 08 الرابط بين الجزائر العاصمة و مدينة بوسعادة و تقع سيدي عيسى بالتحديد على بعد 165 كلم في اتجاه الجنوب الشرقي للعاصمة وتتواجد في الجهة الشمالية الغربية من ولاية المسيلة حيث تبعد عنها بحوالي 92

كلم و تحمد سيدي عيسى كل من:

. شمالا : بلديات ديرة الحجر الزرقاء و المعمورة ولاية البويرة.

. جنوبا : بلدية سيدي الهجرس ولاية المسيلة.

. غربا : بلديات شننقل و عين القصر ولاية المدية.

## المساحة و السكان :

تمتد بلدية سيدي عيسى على مساحة إجمالية 632,5 كلم و تنتشر عبر هذه المساحة عدة دواوير تجمعات سكانية تابعة للبلدية هي سيدي عيسى أولاد بلحوت، بني حميد، أولاد محمد بن مبارك، أولاد دراج، أولاد علي، أولاد حجازة، أولاد سيدي عبد الوهاب، العيازي، زرازرة، أولاد سي التومي، أولاد سي الطيب، أولاد يحي بن احمد، الموافيق ، القوادرية، الجعافرة ، الزبيرات، أولاد الحاج، أولاد سعيد، أولاد العيشي، أولاد نهار.

ويبلغ المحدد الإجمالي لسكان بلدية سيدي عيسى ب : 99089 نسمة.<sup>89</sup>

## المناخ :

إن المناخ بلدية سيدي عيسى هو جزء من المناخ المتوسطي ذو المناخ جاف وبارد ذلك إلى تواجد مدينة سيدي عيسى القاري لذي يجعلها تمتاز بالحرارة صيفا و البرودة شتاءً.<sup>90</sup>

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عيسى.

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عيسى من:

- الأمانة العامة(01)، المديرينات (03) ، المصالح 08 ، المكاتب 22 ، الفروع 09 ،

إذن المجموع 43 منصب عالي موزعة كما يلي :

## الأمانة العامة :

1- مكتب كتابة المجلس.

2- مكتب المصالح المشتركة.

<sup>89</sup> بلدية سيدي عيسى ، من ويكيبيديا الموسوعة الحرة من الموقع التالي : <http://ar.wikipedia> (20155.10/9:37)

<sup>90</sup> نفس المرجع.

مديرية التنظيم و الشؤون العامة : وتظم ثلاث مصالح :

1- مصلحة التنظيم و الشؤون القانونية.

2- مصلحة الشؤون العامة.

3- مصلحة الشؤون الاجتماعية.

مصلحة التنظيم و الشؤون القانونية :

1- مكتب الحالة المدنية.

2- مكتب التنظيم و الشرطة العامة.

3- مكتب الانتخابات و الإحصائيات.

4- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية.

مصلحة الشؤون العامة :

1- مكتب الوقاية الصحية العمومية.

2- مكتب الشؤون الفلاحية.

مصلحة الشؤون الاجتماعية :

1- مكتب الشؤون الاجتماعية و تضم فرعين :

1- فروع الشؤون الاجتماعية.

2- فرع الشؤون العامة.

2- مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية و تضم فرعين :

1- فرع ترقية الأنشطة الثقافية.

2- فرع ترقية الأنشطة الرياضية.

## مدرية الإدارة و المالية : و تضم ثلاثة مصالح.

- 1- مصلحة تسيير الموظفين.
- 2- مصلحة الميزانية و العمليات المالية.
- 3- مصلحة الصفقات و ممتلكات البلدية.<sup>91</sup>

مصلحة تسيير الموظفين :

- 1- مكتب تسيير الموظفين.<sup>92</sup>
- 2- مكتب الحركة و الإحصائيات.

مصلحة الميزانية و العمليات المالية :

- 1- مكتب الميزانية.
- 2- مكتب العمليات المالية و يضم فرعين :
- 1- فرع التسيير.
- 2- فرع التجهيز.

مصلحة الصفقات و ممتلكات البلدية :

- 1- مكتب متابعة الجرد العام.
- 2- مكتب تسيير الممتلكات.
- 3- مكتب الصفقات.

المديرية التقنية : و تضم مصلحتين :

- 1- مصلحة التعمير و البناء.

---

<sup>91</sup> الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عيسى ، أرشيف البلدية .

<sup>92</sup> مقابلة مع السيد عيسى عماري ، رئيس المجلس الشعبي البلدي ، بلدية سيدي عيسى ، 6 ماي 2015

2- مصلحة الصيانة العامة و الوسائل.

مصلحة التعمير و البناء :

1- مكتب التعمير و البناء.

2- مكتب متابعة المشاريع.

مصلحة الصيانة العامة و الوسائل :

1- مكتب الاستغلال المباشر.

2- مكتب تسير المخازن و العتاد.

3- مكتب الصيانة العامة و تضم ثلاث فروع :

1- فرع الطرق و الإنارة.

2- فرع التطهير و النظافة.

ج- فرع الترميمات.<sup>93</sup>

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.

بعد تقديم بلدية سيدي عيسى و معرفة هيكلها التنظيمي ستطرق إلى معرفة مناهج و مجالات و أدوات هذه الدراسة التطبيقية.

### **المطلب الأول : منهج الدراسة و حدودها.**

1 . منهج الدراسة : يعرف المنهج بأنه مجموع القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة.<sup>94</sup>

لقد اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي لأنه يهدف إلى دراسة.

ووصف الظاهرة أو الحالة و تحديد تطبيقها و لأنه مناسب لدراسنا "بلدية سيدي عيسى" لان الموضوع يحتاج إلى الوصف و التحليل و الكشف عن العلاقات و فحصها للحصول على استنتاجات و حلول.

بالإضافة إلى منهج دراسة حالة باعتبار انه يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة بصورة مفصلة و اخترنا هذا المنهج يهدف إجراء دراسة دقيقة للمنظمة " بلدية سيدي عيسى " للإحاطة بها أي الجانب الخاص بالدراسة.

### **2 . حدود الدراسة :**

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية مكانة وزمنية تظهرها فيما يلي :

- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين في بلدية سيدي عيسى و ليس جميعهم.

- الحدود المكانية : بلدية سيدي عيسى بولاية المسيلة كمكان إلقاء الدراسة.

- الحدود الزمنية : لقد تمت هذه الدراسة المدنية في بلدية سيدي عيسى يوم " الاثنين 4 ماي 2015 على الساعة 10 صباحا و انتهت يوم 10 ماي 2015 على ساعة 1:-00 مساء و في هذه الفترة لم توزيع الاستمارة على عينه البحث و جمعها.

### **المطلب الثاني: مجتمع و عينه الدراسة.**

1 . مجتمع الدراسة : يمثل مجتمع الدراسة بعض الموظفين في البلدية عددهم 40 و قد تم توزيع الاستبيان عن

<sup>94</sup> عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995، ص129

2. عينة الدراسة : نظرا لبعض المشاكل لتغطية كل أفراد المجتمع فمننا باختيار عينة عشوائية تتكون من 40 موظف.

### المطلب الثالث : أدوات الدراسة و الوسائل الإحصائية

لقد استخدمنا في هذه الدراسة الأدوات التالية :

المقابلة : تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات "تم التعريف على أنها " حوار ودي موجه مباشر بين الباحث و المبحوث أو أكثر يرمي إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يبدو حول موضوع ما يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه و سبل العلاج<sup>95</sup> و لقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينية من مجتمع الدراسة و هذا من اجل شرح الاستبيان و إزالة الغموض بإضافة إلى مقابلة شخصية مع رئيس المجلس الشعبي البلدية " عيسى لعماري" من اجل جمع المعلومات اللازمة للأمام البحث.

الاستمارة (الاستبيان ) : و تعد من أكثر الوسائل لجمع المعلومات و هي عبارة عن أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموع من الأسئلة و الاستفسارات المكتوبة في نموذج اعد لهذا الغرض و يقوم المبحوث بتسجيل استجابات بنفسه.<sup>96</sup>

قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من أفراد عينة الدراسة و تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام يتضمن القسم الأول البيانات العامة المتمثلة في ( الجنس السن المستوى التعليمي ).

الحالة العائلية (الخبرة العلمية a) يتضمن القسم الثاني الإطار النظري للاتصال التنظيمي ويضم 7 أسئلة بين السؤال المفتوح و مغلق أما القسم الثالث يضمن الإطار المظهري للرضا الوظيفي و يتضمن 7 أسئلة بين السؤال المفتوح و المغلق.

الوسائل الإحصائية : استعملنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية قمنا باختيار الجداول الإحصائية فيما يخص عرض البيانات و تفرغ الاستبيان.

وكذلك النسب المئوية لمعرفة نسبة الفرد الذين اختاروا بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

### المبحث الثالث: عرض و تحليل و نتائج الدراسة:

<sup>95</sup> عويس خير الدين على ، دليل البحث العلمي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1997 ، ص69.

<sup>96</sup> عباس محمد وآخرون ، مدخل إلى مناهج البحث و علم النفس ، ط1 ، عمان ، دار المسيرة ، 2007 ، ص217.

## المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات الأولية

الجدول رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	20	50%
من 21 إلى 40 سنة	15	37.5%
اكثر من 40 سنة	5	12.5%
المجموع	40	100%

من الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة في فئات العمرية من 20 إلى 30 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 50% إلى ما يعادل 20 موظف من مجموعة العينة و هذا ما يدل على أن فئة الشباب هي موجودة بكثرة في البلدية باعتبارها تملك القدرة على العمل و الحماس في حين نجد 37,5 و التي تمثل 15 موظف بالنسبة العمرية من 31 إلى 40 و التي تملك الخبرة في العمل إما الفئة العمرية أكثر من 40 و التي تقدر ب 12,5 أي ما ليا ب 5 موظفين لا هذا دليل على أن البلدية لا تعطيهم أهمية كبيرة لان عمل جهودهم و إبداعاتهم نفذت مع مرور الزمن.

الجدول رقم 02 يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	62.5%
انثى	15	37.5%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث حيث تقدر نسبة الذكور 62,5 أي ما يعادل 25 موظف أما نسبة الإناث 37,5 أي ما يعادل 15 موظفة و هذا يدل على إعطاء العنصر الذكوري أهم من العنصر النسوي طبيعية للمنظمة و الثقافة السائدة في يدي بعض أفراد المجتمع في بلدية سيدي عيسى.

الجدول رقم 03 يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب (ة)	18	45%
متزوج (ة)	20	50%
مطلق (ة)	2	5%
المجموع	40	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ 50 أي ما يعادل 20 موظف متزوجون أي يدل على استقرار إما نسبة 45 أي ما يعادل 46 موظف عزب أي يشعرون بالاستقرار.

الجدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
مستوى جامعي	27	67.5%
مستوى ثانوي	13	32.5%
مستوى اقل من الثانوي	00	00%
المجموع	40	100%

بين لنا من الجدول أن نسبة 67,5 من المجموع من مجموع أفراد العينة و التي يمثلها 27 موظف ذات مستوى جامعي يدل على أن البلدية تهتم بالمؤهلين العلمين و نسبة 32,5 ما يعادل 13 موظف يدل على أنهم التحقوا بالبلدية متدل من ماضي 1974.

الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	25	62.5%

25%	10	من 5 إلى 10 سنوات
12.5%	5	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

بين الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين عام و 5 سنوات هي النسبة الكبيرة تقدر ب 62,5 أي ما يعادل 25 موظف لان البلدية تعتمد على التجديد و فتح بعض المناصب الجديدة ثم نسبة 25 التي تمثل الموظفين التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات أي ما يعادل 10 موظفين و هذا يعود إلى سعي البلدية للاحتفاظ بالموظفين ذات الكفاءة و الخبرة إما الفئة أكثر من 10 سنوات تمثل بنسبة 12,5 أي ما يعادل 5 موظفين يرجع إلى قدم البلدية.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات العلمية :

#### المحور الاول : الاتصال التنظيمي

- الجدول رقم 06 يوضح مدى الاستجابة أفراد العينة سؤال الاستشمار رقم 01

- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة؟

الاختبارات	العدد	النسبة المئوية
نعم	40	100%
لا	00	00%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100 من مجموع أفراد العينة أي ما يعادل 40 موظف كلهم أجابوا بأنهم يتلقوا الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة و هذا دليل علي طاعة الأوامر من المشرف مباشرة و من هنا يتضح أن الموظفين ذات صلة و اتصال مباشرة مع المشرف فكل الموظفين يهتمون بالاتصال المباشر و منظم و الرسمي و لا يعطون أهمية للاتصال الفر رسمي و كل الموظفين يهتمون بالاتصال التنظيمي النازل من المشرف إلى الموظف مباشرة فيما يخص الإجابة بعدم تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة وهذا ما يعتبرن عبه نسب 00 أي ما يعادل 0 موظف و هذا ما يؤكد بان كل الأوامر يجب أن تكون من المشرف مباشرة لا غير.

– الجدول رقم 07 يوضح مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02

– ما هي فائدة الاتصالات بين الموظفين؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
الحصول على المعلومات تفيد الموظفين	20	50%
الاطلاع على الأحوال الشخصية للأصدقاء	15	37.5%
أو غير ذلك	5	12.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50 وهي أعلى نسبة وهي تمثل 20 موظف من مجموع أفراد عينة الدراسة الذين قالوا بان فائدة الاتصالات بين الموظفين هي الحصول على معلومات تنفيذ الموظفين بينما نرى نسبة 37.5% والتي تعادل 15 موظف من أفراد العينة أن فائدة الاتصالات بين الموظفين هو الاطلاع على الأحوال الشخصية للأصدقاء ون تبين أن هذه الفئة لا تهتم بالجانب المعلومات والأشياء المفيدة بل بجمها الجانب الشخصي للأصدقاء عكس الفئة الأولى التي تهتم بالأشياء المفيدة للموظفين لاسيما 12.5 والتي تعادل 5 موظفين أجابوا غير ذلك لا للحصول على معلومات تنفيذ الموظفين و لا الاطلاع على الأحوال الشخصية بل لأغراض مصلحيه فقط وهذا يدل على أن بعض الموظفين يتصلون ببعضهم بهدف نفعي فردي مصلحي.

– الجدول رقم 08 يوضح مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02

– ما هي الوسائل المستعملة عادة داخل البلدية في الاتصال التنظيمي؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
وسائل شفوية	10	25%

75%	30	وسائل كتابية
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 10 من مجموع أفراد العينة و التي تعادل 10 موظفين أجابوا بان الوسائل المستعملة داخل البلدية في الاتصال التنظيمي الشفوية مثل المقابلات أو الاجتماعات و هذا دليل على أن البلدية لا تغط قيمة و أهمية الاتصالات الشفوية وهذا ممكن أن الموظفين يهتمون بالجانب الكتابي (الوسائل الكتابية).

أما نسبة 75 من مجموع أفراد العينة أي ما يعادل 30 وموظف يجيبون أن الوسائل المستعملة داخل البلدية في الاتصال التنظيمي هي الوسائل الكتابية و الك راجع لمصادقيتها و ورسميتها فهم يحبون كل ما هو مكتوب .

#### - الجدول رقم 09 يوضح مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 04

- حسب رأيك ما هي أهم الوظائف الاتصال داخل البلدية ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
وظيفة الإنتاج	20	5 % 0
وظيفة الإبداع	10	25%
وظيفة الصيانة	10	25%
المجموع	40	100%

- يتضح من الجدول أن نسبة 5 من مجموع أفراد العينة و التي يقابلها 20 موظف قد أجابوا أن وظيفة الاتصال هي وظيفة الإنتاج داخل البلدية و هذا ربما راجع لعدم استيعاب معنى الإنتاج لدى بعض الموظفين إما نسبة 25 من مجموع أفراد العينة أي ما يعادل 10 موظفين أجابوا وظيفة الإبداع

أي الإبداع في حل المشاكل المطروحة أي بطريقة ذكية، أما نسبة 10 أي ما يعادل 10 موظفين أجابوا أن وظيفة الاتصال داخل البلدية هي وظيفة الصيانة لا أكثر و هذا يدل أن هذه الفئة محدودة الأفكار.

#### - الجدول رقم 10 يوضح لنا مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 05.

- هل يوجد اتصال تنظيمي غير رسمي يقوم على الجماعات الغير رسمية داخل البلدية؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
------------	---------	----------------

37.5%	15	نعم
62.5%	25	لا
100%	40	نعم

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 37.5 من مجموع أفراد العينة و التي تعادل 15 موظف اجابوا بنعم يوجد اتصال تنظيمي غير رسمي يقوم على الجماعات داخل البلدية وهذا دليل على أن هذه الفئة يحب جو التعاون خارج التنظيم الرسمي إما نسبة 62.5 من مجموع أفراد العينة أي يعادل 25 موظف وهذا دليل على إن التنظيم الرسمي هو الأكثر و الاتصال يكون في إطار ما يسمح به القانون.

#### -الجدول رقم 11 يوضح مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 06

- حسب رأي هل هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل البلدية ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	87.5%
لا	5	12.5%
المجموع	40	100%

يتبين من الجدول أعلاه إن نسبة 87.5 أي ما يعادل 35 موظف يجيدون انه يوجد عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل البلدية ولاحظ خلال دراستنا أن الإجابة بنعم كانت لأغلبية الموظفين لا يخفي أن المشكل يكمن أحيانا في التنظيم داخل البلدية أم مشاكل بين المجلس الشعبي البلدي وبقية الموظفين ، إما نسبة 12.5 أي ما يعادل 5 موظفين اجابوا انه لا توجد عوائق تعرقل السير الحين للمعلومات داخل البلدية وهو الخوف من طباع المنصب وهذا ما لاحظناه أثناء الزيارة الميدانية

#### الجدول رقم 12 يوضح لنا مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 07

- إذا كانت الإجابة بنعم توجد عراقيل هي؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
عوائق تنظيمية	5	12.5%
عوائق اجتماعية و ثقافية	25	62.5%
عوائق نفسية و إدراكية	10	25%
المجموع	40	100%

- يوضح لنا نسبة 12.5 من مجموعة عينة البحث و الذين يمثلون 5 موظفين اقروا بان هناك عوائق تنظيمية، مشاكل متأتية من تقييم العمل، مشاكل خاصة بالتدرج الهرمي وغيرها إما نسبة 62.5 أي ما يعادل 25 موظف اقروا بان عوائق اجتماعية و ثقافية من بينها اختلاف البيئة الاجتماعية، العشائرية (العروش) إما 25 أي ما يعادل 10 موظفين إن هناك عوائق نفسية إدراكية منها عدم الثقة في المرسل ، تأويل محتوى الرسالة وغيرها

المحور الثاني: الرضا الوظيفي.

- الجدول رقم 13 يوضح مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 01

- هل أنت مرتاح في عملك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100

-يبين الجدول إن نسبة 75 و التي تعادل 30 موظف من مجموعة عينة الدراسة يقرون أنهم يشعرون بالراحة 25 أي ما يعادل 10 موظفين من عينة البحث ليسو مرتاحين في عملهم و ذلك يعود إلى الاميلات الموجودة داخل البلدية.

-الجدول 14 يوضح مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 02

-هل المحيط الداخلي للبلدية التي يعمل بها يساهم بان تكون راض عن عملك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	45%
لا	22	55%
المجموع	40	100%

-من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 45 أي ما يعادل 18 موظف من مجموع أفراد العينة اقرروا بان المحيط الداخلي للبلدية يساهم بان يكونوا راضين في عملهم أم نسبة 55 أي ما يعادل 22 موظف أجابوا إن المحيط الداخلي لبلدية سيدي عيسى غير مناسب لتحقيق الذات و الشعور بالرضي.

- الجدول 15 يوضح مدى استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 03 .

-هل تتلقى الاعتراف و التقدير عل ما تبذله من جهد؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	12.5%
لا	35	87.5%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 12.5 أي ما يعادل 5 موظفين أجابوا بأنهم يلقون الاعتراف و التقدير من جهد إما نسبة 87.5 أي ما يعادل 35 موظف أجابوا بعدم تلقيهم الاعتراف و التقدير على ما بذلوه من جهد بل كل ما يقومون به من مهام في إطار النصب الموكل لهم.

-الجدول 16 يوضح لنا استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة 04

-هل تشعر بالسرور و أنت تقدم خدمات للآخرين ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95%
لا	2	5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول تبين إن نسبة 95 أي ما يعادل 38 موظف عند تقديم الخدمات للآخرين و يشعرون بالسرور ولان هدفهم إرضاء الغير إما 5 أي ما يعادل 2 موظفين أجابوا نقوم بالمسؤوليات الموكلة لنا في إطار ما يمليه القانون نقدم خدمات للآخرين و لكن ليس شرط إن نشعر بالسرور.

-الجدول رقم 17 يوضح لنا استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة لرقم 5

- وظيفتك تحتوي على مهام متنوعة لا تشعر بالملل؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	00%
لا	40	100%
المجموع	40	100%

تبين الجدول 00 مجموع العينة أي ما يعادل 0 موظف هذا دليل على عدم تنوع المهام و شعور أغلبية الموظفين إما بنسبة 100 أي ما يعادل 40 موظف أجابوا إن المهام غير متنوعة وتشعر الموظف بالملل.

- الجدول رقم 18 يوضح لنا استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم 06

- يتميز الرؤساء بالاستعلاء على الموظفين في البلدية ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82.5%
لا	7	17.5%

المجموع	40	100%
---------	----	------

من خلال الجدول نلاحظ إن نسبة 82.5 أي ما يعادل 33 موظف أجابوا بان يتميز الرؤساء بالاستعلاء على الموظفين في البلدية ووجود بعض المضايقات من طرف الرؤساء ومن يتجاوز القانون إما نسبة 17.5 أي ما يعادل 7 موظفين إن رؤسائهم يمتازون بالعدل و المساواة معهم فكلهم موظفين ولكن حسب اختصاصه و نطاق إشرافه لا غير.

- الجدول رقم 19 يوضح لنا استجابة أفراد العينة لسؤال ل الاستمارة رقما 07

- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهود التي تقوم بها ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	7.5%
لا	37	92.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول تبين إن نسبة 7.5 التي تعادل 3 موظفين إن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهود التي يقومون بها .

إما نسبة 92.5 أي ما يعادل 37 موظف اقروا إن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهود التي يقومون بها فالأجر يعتبر محرك مهم لشعور بالرضا يوضح إن أغلبية موظفين بلدية سيدي عيسى أجورهم متدنية.

### المطلب الثالث: استنتاجات و نتائج الدراسة:

خلال دراستنا الميدانية ببلدية سيدي عيسى ، بهدف إسقاط النظرية على ارض الواقع قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة حالة بهدف جمع مختلف المعلومات المتعلقة بالبلدية و معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي وقمنا بمعرفة الهيكل التنظيمي و باستعمالنا عدة أدوات لجمع المعلومات لملاحظة المقابلة والأسباب و وثائق من إدارة البلدية وتحليل الأجوبة الخاصة بالاستمارة الموزعة و توصلنا إن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي .

إذا كان الاتصال داخل البلدية فعال ودوق عوائق ويكون متنوع أحياناً نازل و أحياناً صاعد وأحياناً محوري فلا يجب الاعتماد على نوع واحد من الاتصال فتكون الرسالة واضحة بين الموظفين فيما بينهم و الموظفين ورؤسائهم بشكل سليم وفعال يصبح الموظف راض عن عمله و العكس صحيح فالإتصال له دور كبير على رضا الموظف .

كما قمنا بالتواصل إلى:

\*أغلب موظفي سيدي عيسى هم فئة الذكور، ونجد فئة الشباب هي الأكثر، حيث إن متوسط خبرتهم تتراوح ما بين ستة و خمسة سنوات، أغلبهم متزوجون و أكثر ذو مستوى جامعي.

\*أغلب موظفين بلدية سيدي عيسى يجذبون إن تكون الأوامر من المشرف مباشرة وذلك لمصادقية المعلومة و الامتثال للتدرج الهرمي للتنظيم (البلدية).

\*فائدة الاتصالات بين الموظفين لبلدية سيدي عيسى هي الحصول على المعلومات التي تفيدهم ويرون إن هذا الاتصال الذي بينهم إيجابي و ليس للاطلاع على الأحوال الشخصية للأصدقاء واعتبروه مجرد تطفل.

\*الوسائل المستعملة عادة داخل بلدية سيدي عيسى للاتصال هي الوسائل الكتابية وحسب الموظفين من أفراد العينة يرون إن هذا الأسلوب مجد في وصول الرسالة وفهمها و أنها ذات مصادقية و رسمية.

\*حسب موظفين سيدي عيسى فان وظيفة الاتصال هي الإنتاج داخل البلدية لانه يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإيجاد العمل.

\*لتوجد في بلدية سيدي عيسى اتصالات غير رسمية بين الموظفين في إطار العمل الرسمي داخل البلدية بل توجد علاقة زمالة فقط.

\*توجد في بلدية سيدي عيسى عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل البلدية منها عراقيل تنظيمية وأخرى إدراكية ولكن الأكثر هي الثقافية و الاجتماعية و نجد العروضية من أكثر العراقيل التي تواجد في البلدية لسيدي عيسى

\*أغلب موظفي بلدية سيدي عيسى مرتاحين في عملهم (الدائمين) و الشيء الذي لا ننسأه إن العينة كانت عشوائية.

\*أغلب موظفي بلدية سيدي عيسى يرون إن المحيط الداخلي للبلدية لا يجعلهم راضين عن عملهم ودالك راجع لعدة اعتبارات منها الاجر، الخوف،..... الخ.

\*أغلب الموظفين لا يتلقون الاعتراف و التقدير على ما يتلونه من جهد ويرون أنهم يقومون بعمل مقابل اجر لا

غير .

\*أغلب الموظفين (إفراد العينة) يشعرون بسرور وهم يقدمون خدمات للآخرين وذلك حسبهم إن لديهم ضمير مهني و تحسين صورتهم إمام الآخرين.

\*موظفين بلدية سيدي عيسى ووظائفهم مملة وروتينية ولا يوجد فيها تجديد إلا شيء طفيف (بعد تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي و الجلسة البلدي الحديث).

\*يتميز الرؤساء في بلدية سيدي عيسى بالاستعلاء على الموظفين ولا نستطيع التعميم و خاصة رؤساء المصالح (الحقرة) السيد والعميد أحيانا دون مناقشة.

\*أغلب موظفين بلدية سيدي عيسى لا يتلقون اجر يتماشى مع مجهود (عمال الصيانة ،عمال النظافة ) ةاعتبرو إن ما يقومون به أكثر مما يتقاضونه هذا ما جعلهم غير راضين بعملهم.

## الفهرس

الصفحة	المواضيع
	شكر و عرفان
	الإهداء
أ-ط	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي</b>
12	تمهيد
13	المبحث الأول
22	المبحث الثاني
34	المبحث الثالث
45	خلاصة
	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري لرضا الوظيفي</b>
48	تمهيد
49	المبحث الأول
61	المبحث الثاني
70	المبحث الثالث
75	خلاصة
	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة " الاتصال التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي "</b> <b>بلدية سيدي عيسى</b>
77	تمهيد
79	المبحث الأول
87	المبحث الثاني
89	المبحث الثالث
105	الخاتمة
107	قائمة المراجع
112	الملاحق

جامعة المسيلة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ، أما بعد .

في إطار إعداد الباحثة لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،  
تخصص حكامه و إدارة محلية ، بعنوان : الاتصال التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في  
المنظمة : دراسة حالة بلدية سيدي عيسى ، يرجى منكم ملئ الاستمارة التالية و نرجوا منكم بالإجابة على  
الأسئلة بوضع العلامة ( X ) .

تكون الإجابة على الاستمارة لأغراض علمية فقط .

و شكرا لكم .

المشرف : د. بو عيسي

الطالبة : عمر فتيحة  
حسام الدين .

الجزء الأول : البيانات الأولية

1- العمر

• من (20) الى (30) سنة

• من (31) الى (40) سنة

• أكثر من (40) سنة

2- الجنس :

• ذكر

• أنثى

3- الحالة العائلية :

• أعزب (عزباء)

• متزوج (ة)

• مطلق (ة)

4- المستوى الدراسي :

• مستوى جامعي

• مستوى ثانوي

• أقل من ثانوي

5- سنوات الخبرة :

• أقل من (05) سنوات

• من (05) الى (10) سنوات

• أكثر من (10) سنوات

المحور الأول : الاتصال التنظيمي :

1- تتلقى الأوامر من الإدارة مباشرة أي عن طريق المشرف مباشرة ؟

- نعم

- لا

2- ما هي فائدة الاتصالات بين الموظفين داخل البلدية ؟

- الحصول على معلومات تفيد الموظفين .

- الاطلاع على الأحوال الشخصية للأصدقاء .

- أو غير ذلك

3- ما هي الوسائل المستعملة عادة داخل البلدية في الاتصال ؟

- وسائل شفوية

- وسائل كتابية

4- حسب رأيك ما هي أهم وظائف الاتصال داخل البلدية ؟

- وظيفة الإنتاج

- وظيفة الإبداع

- وظيفة الصيانة

5- هل يوجد اتصال تنظيمي غير رسمي يقوم على الجماعات الغير رسمية داخل بلدية سيدي

عيسى؟

- نعم

- لا

6- حسب رأيك هل هناك عوائق تعرقل السير الحسن للمعلومات داخل البلدية ؟ إذا كانت

الإجابة بنعم فحددها .

- عوائق تنظيمية

- عوائق اجتماعية و ثقافية

- عوائق إدراكية

### المحور الثاني : الرضا الوظيفي

1- هل أنت مرتاح في عملك ؟

2- هل المحيط الداخلي للبلدية التي تعمل بها يساهم بأن تكون راض في عملك ؟

3- هل تتلقى الاعتراف و التقدير على ما تبذله من جهد ؟

4- هل تشعر بالسرور و أن تقدم خدمات للآخرين ؟

5- وظيفتك تحتوي على مهام متنوعة لا تشعر بالملل ؟

6- يتميز الرؤساء بالاستعلاء على الموظفين في البلدية ؟

7- الأجر الذي تتلقاه يتماشى مع الجهود التي تقوم بها ؟

## قائمة المراجع

- القرآن الكريم:

-سورة البينة الآية 18.

-المعاجم:

-صبحي محمود و علي بن و آخرون ،المنجد في اللغة العربية المعاصرة،دار الشروق ،بيروت ،2000

-علي بن هادئة و آخرون :القاموس الجديد للطلاب ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر،1991.

-الكتب:

1-الكتيب محسن علي ،السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق،المكتبة الأكاديمية ،الإسماعيلية ،2005.

2- اللوزي موسى ،التنظيم وإجراءات العمل ،دار وائل للنشر و التوزيع،ط1، 2002.

3- العيد لله مي،نظريات الاتصال ،دار النهضة العربية ،بيروت،2006.

4-العلاق بشير ،الاتصال في المنظمات العامة ،دار البازوري العلمية ،النشر و التوزيع ،عمان ، 2010.

5-بوحوش عمار و محمد محمود الدينات ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات

الجامعية ،الجزائر 1995.

6-جلدة سامر ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة،دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان،2008.

7-جمدي ياسين، علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1،دار الكتاب الحديث، ، الكويت، 1999.

8-داددي يجدون ناصر ،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،دار المحمدية ،الحامة،الجزائر ،2004.

9-حنفي عبد العقار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1990.

10-حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، دار الجامعية ،الإسكندرية ،2011.

- 11- حريز حسن، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الحديث، الكويت 1999.
- 12- حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000.
- 13- طه طارق، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 14- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي، و التطوير الإداري، دار الهومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- 15- ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 16- ماهر احمد، كشف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 17- محمد زهير حمام، من هنا يبدأ التسيير الفعال لدراسة العولمة و الاتصال كما نجمت الحديث، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
- 18- محمد سلامة عبد الحافظ، وسائل التكنولوجيا في التعليم، دار الفكر للطباعة و النشر، ط1، 1998.
- 19- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.
- 20- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 21- نايف برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.
- 22- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014.
- 23- سعيد سلطان محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 24- عباس محمد و آخرون، مدخل إلى مناهج البحث، و علم التفنن، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 25- عبد الباقي محمد صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعي، الإسكندرية، 2001.
- 26- عويص خير الدين، دليل البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
- 27- عطية ماجدة، سلوك التنظيمية : سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 28- عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992 .
- 29- صلاح مهدي محسن العامري و طاهر منصور العالي ، الادارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
- 30- تيسير شرايدة سالم ، الرضا الوظيفي : اطر نظرية و تطبيقات علمية ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- 31- خلف الطروانة هاني ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012.
- 32- خضير كاظم محمود ، الاتصال الفعال ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.

#### الرسائل الجامعية :

- 1- بوغالم يونس ، دور الاتصال الإداري في تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة شهادة الماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر ، 2014.
- 2- بن زرواق جمال ، الاتصال التنظيمي و سيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال فترة الإصلاحات الاقتصادية ، قسم علوم الاتصال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة يحي مختار ، عنابة ، 2000.
- 3- طيبي جمال الدين و آخرون ، الرضا الوظيفي و أدائه على العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المسيلة ، 2012.
- 4- لبصير شهرزاد ، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة ، دار حالة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة باتنة ، 2002. sopromac مؤسسة
- 5- عبد الكريم مريم و آخرون ، الرضا الوظيفي و دوره في إدارة الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لشادة ليسانس في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2013.
- 6- عجاش سهام ، دنيا ميكية ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة ، رسالة لنيل الماجستير ، في علم الاجتماع جامعة الجزائر 2011.
- 7- عيواج عذراء ، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في

علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص اتصال و علاقة عامة ، جامعة قسنطينة 2009.

8- شنوفي نور الدين ، تفصيل نظام تقييم أداء العامل في مؤسسة عمومية اقتصادية ، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، أطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر ، 2005.

### المواثيق :

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 11-10 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 37 ، الصادرة بتاريخ 03 يوليو 2011 .

### - المواقع الالكترونية :

بلدية سيدي عيسى ، الموسوعة الحرة ويكيبيديا ، wikipedia

### المقابلات الشخصية :

- مقابلة مع السيد عماري عيسى ، رئيس المجلس الشعبي البلدي ، سيدي عيسى ، 06 ماي 2015 .

## الخاتمة:

الاتصال التنظيمي ذو علاقة وطيدة و متكاملة مع الرضا الوظيفي للعمال داخل التنظيم و ضمن هذا الإطار نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال الذي يحول العامل إلى زبون داخلي ملتزم بمنظمته، ولذلك فالمطلوب هو إن يهدف مسئولو الاتصال إلى محاولة ترقية الجميع من عمال و موظفين إلى درجة الولاء لمنظمتهم ، بان تضمن رضا و ثقة العاملين بما لأنهم إذا كانوا سعداء في عملهم بالمنظمة فأنهم يعكسون أثرا طيبا لهم من حولهم عن طريق معاملتهم للأفراد أثناء عملهم و كذلك في أحاديثهم عنهم و علاقاتهم الشخصية، وعلى العكس فان العاملين في المؤسسة المتدمرين الساخطين بإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة و الاتصال في القرن الحادي و العشرون قوة هائلة لتأثير في سلوك الفرد و من ثم تكوين و تنمية مشاعر الانتماء و الرضا عنده.

و عليه يمكن القول إن الاتصال التنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه داخل المنظمة بجانبه الرسمي و الغير رسمي و جميع وسائله وجميع مستوياته،فعالية الاتصال هي الشيء يولد الشعور بالرضا (الرض عن الاجر،عن محتوى العمل عن فرض الترفيه ،عن الإشراف ،جماعة ،العمل ،ظروف العمل و غيرها.) فالاتصال التنظيمي الفعال هو الذي يستطيع معالجة المشكلات و المواقف الصعبة.