



جامعة المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

الرقم: ..... / 2014

## دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة

- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. بن يمينة السعيد

إعداد الطالبة:

? بوخلط سماح

السنة الجامعية: 2014/2013

# \*\*شكر وعرفان\*\*

الحمد لله خالق الكون ورازق الخلق ذو الجلال والإكرام، كاشف ظلمة الجهل ومبصر القلوب والدرب  
بالعلم والإيمان، لا إله إلا هو رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد  
صلى الله عليه وسلم.

نحمد الله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل.

تقدم بالتشكرات الخاصة لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد ونخص  
بالذكر كل من:

الأستاذ المحترم بن يمينة السعيد الذي شرفني بإشرافه على مذكري، ولم يبخل علي بتوجيهاته  
القيمة طيلة فترة إنجازهِ.

كل أساتذة قسم علم الاجتماع وكل من علمنا طيلة مراحل دراستنا من الابتدائي إلى الجامعة.

نشكر الأخ وليد معوش من مكتبة الساعة على كل المساعدات التي قدمها لنا.

ونسأل الله أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

## فهرس البحث

شكر و عرفان

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ

المقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4

تمهيد

5

1- أهمية الدراسة

5

2- أسباب اختيار الموضوع

6

3- أهداف الدراسة

6

4- إشكالية البحث

8

5- فرضيات الدراسة

9

6- الدراسات السابقة

14

7- تحديد المفاهيم

16

8- المنهج المستخدم

18

خلاصة

### الجانب النظري

### الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

20

تمهيد

21

1- ماهية الاتصال التنظيمي

21

1-1- خصائص الاتصال التنظيمي

22

1-2- أهداف الاتصال

23

2- عناصر الاتصال التنظيمي

|    |  |
|----|--|
| 27 | 3-أنواع الاتصالات                              |
| 28 | 4-اتجاهات الاتصال                              |
| 29 | 5-نظريات الاتصال                               |
| 32 | 6-وسائل الاتصال                                |
| 33 | 7-العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال |
| 34 | 8-معوقات الاتصال                               |
| 36 | خلاصة الفصل                                    |

### الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

|    |   |
|----|---|
| 38 | تمهيد                                       |
| 39 | 1-مدخل الرضا الوظيفي                        |
| 39 | 1-1- مفهوم الرضا الوظيفي                    |
| 40 | 1-2- طبيعة الرضا الوظيفي                    |
| 40 | 1-3- دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي          |
| 41 | 1-4- أسباب وعوامل الرضا الوظيفي             |
| 46 | 1-5- خصائص الرضا الوظيفي                    |
| 47 | 2-نظريات ومحددات وآثار الرضا الوظيفي        |
| 48 | 2-1- نظريات الرضا الوظيفي                   |
| 55 | 2-2- محددات الرضا الوظيفي                   |
| 56 | 2-3- آثار رضا الوظيفي                       |
| 57 | 2-4- المؤشرات والسبل والنتائج للرضا الوظيفي |
| 64 | خلاصة الفصل                                 |

## الجانب الميداني

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

|    |                              |
|----|------------------------------|
| 66 | تمهيد                        |
| 67 | 1-التعريف بميدان الدراسة     |
| 67 | 1-1-نشأتها                   |
| 67 | 1-2- أهداف وطبيعة نشاطها     |
| 68 | 1-3- الإطار القانوني للمؤسسة |
| 69 | 1-4- مهامها الأساسية         |
| 70 | 1-5- الخدمات والمنتجات       |
| 70 | 2- مجالات الدراسة            |
| 71 | 3- الهيكل التنظيمي           |
| 72 | 4- التقنيات المستخدمة        |

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 92 | 1-عرض النتائج وتحليلها.           |
| 92 | 2- مناقشة نتائج الفرضيات          |
| 92 | 2-1-مناقشة نتائج الفرضية الأولى   |
| 92 | 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية |
| 92 | 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة |
| 92 | 2-4- مناقشة نتائج الفرضية العامة  |
| 94 | 3-نتائج الدراسة.                  |
| 95 | 4- الاقتراحات                     |
| 96 | 5-الصعوبات                        |
| 97 | الخاتمة                           |
|    | قائمة المراجع                     |
|    | الملاحق                           |

## فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 72     | يوضح توزيع الجنس داخل المؤسسة  | 01    |
| 76     | يوضح توزيع الفئات العمرية داخل المؤسسة                               | 02    |
| 76     | توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي                                 | 03    |
| 77     | يوضح توزيع الرتب   | 04    |
| 77     | يوضح المهن حسب الأقدمية  | 05    |
| 78     | يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة                         | 06    |
| 79     | يوضح طريقة الاستشارة   | 07    |
| 79     | يوضح طريقة القرار المناسب  | 08    |
| 80     | يوضح شعور العمال بالرضا في اتخاذ القرار                              | 09    |
| 80     | يوضح درجة قبول القرار  | 10    |
| 81     | يوضح العلاقة بين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومدى شعور بالرضا.     | 11    |
| 82     | يوضح أسلوب الاتصال   | 12    |
| 83     | يوضح تفهم المعلومات من طرف الإدارة                                   | 13    |
| 83     | يوضح معوقات الاتصال  | 14    |
| 83     | يوضح العلاقة بين نوع الأسلوب المستخدم ودرجة الرضا عنه                | 15    |
| 84     | يوضح ردود الفعل اتجاه الرسالة  | 16    |
| 84     | يوضح العلاقة بين كيفية الاتصال والطريقة التي يتم بها                 | 17    |
| 85     | يوضح اهتمام الإدارة بالاتصال   | 18    |
| 86     | يوضح اثر الكمبيوتر على عملية الاتصال                                 | 19    |
| 87     | يوضح تقييم طرق الاتصال   | 20    |
| 87     | يوضح اتصال المشرف بالعمال في مكان العمل                              | 21    |
| 88     | يوضح العلاقة بين درجة اهتمام الإدارة بشكاوي العمال وبين أخبار العمل. | 22    |
| 88     | يوضح العلاقة مع إدارة المؤسسة  | 23    |
| 89     | يوضح اتصال العمال بمختلف مصالح المؤسسة                               | 24    |
| 90     | يوضح شرح الرؤساء للقوانين والتعليمات الجديدة للعمال                  | 25    |
| 90     | يوضح العلاقة بين المشرف وطريقة الاستقبال                             | 26    |
| 90     | يوضح تنظيم اللقاءات والدوريات لمناقشة سير العمل                      | 27    |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان                         | الرقم |
|--------|---------------------------------|-------|
| 25     | يوضح عناصر الاتصال              | 01    |
| 27     | يوضح أهداف الإجمالية في المؤسسة | 02    |
| 53     | يوضح هرم الحاجات لماسلو         | 03    |
| 71     | يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة    | 04    |

## مقدمة

الإنسان كما يقال كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري وتاريخ البشرية من عصور النقش والحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيًا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات فالإتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام ومع زيادة موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الإتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لزيادة عملية الإتصال يبين بنى البشر في مختلف المعمورة.

كما إن الإتصال عملية وحياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى وان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وقد جلب التطور الكبير في وسائل الإتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن 21 مميزات عديدة غير مسبوقة حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز كلما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات لكافة أنواعها هما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية لاختصار الوقت والجهد والمال.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تمكن في أثرها الفعال في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الإتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الإتصال.

ولقد ساعد الإتصال على الإطاحة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها.

لقد تناولنا في هذه الدراسة موضوع الإتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي والتي جاء فيها جانب نظري تناولنا فيه الإشكالية وفرضيات وأهمية الموضوع، الأسباب والأهداف من الدراسة

## مقدمة

والدراسات السابقة والمنهج، عرضنا للموضوع فصلين الفصل الثاني الاتصال التنظيمي والفصل الثالث الرضا الوظيفي، أما عن الجانب الميداني احتوى على فصل رابع الذي شمل التعريف بميدان الدراسة، احتوى على العينة والأدوات المستخدمة والفصل الخامس احتوى على تحليل الجداول وعرض النتائج والخاتمة.

## تمهيد:

تعتمد تنظيمات العمل على وجود شبكات اتصال مختلفة تربط بين كافة أعضاء التنظيم، حيث لا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين تأديته أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل التنظيم، وما لم يكن لديهم مهارات لازمة للاتصال الفعال.

كما يلعب الاتصال دورا هاما في تحسين الأداء داخل منظمة حيث سيساعد الأفراد على الأداء مهامهم على أكمل وجه، وكذا تحقيق رغباتهم والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، فرضا العامل يتوقف على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

## 1- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من جهة ونوع المشكلات التي نطرحها للتحقيق والتقصي من جهة أخرى ولهذا اكتسب موضوع الاتصال أهميته بالغة في كل الميادين الحياة وذلك أن السلوك الاتصالي يعد سبب وجود الإنسان لأن الإنسان لا يستطيع العيش دون أخيه الإنسان كذلك حال المنظمات، فالاتصال التنظيمي مثل الدورة الدموية ينقل المعلومات والبيانات إلى جميع أعضاء المنظمة ليتم بها يلزم من المعلومات والمعطيات تساعد الأفراد في اتخاذ القرارات وربط علاقات العمل ودفع الحيوية والنشاط في كل أفراد المنظمة لهذا اكتسب موضوع الدراسة في المؤسسة أهمية ضرورية التي ارتأينا إبراز أهمية من خلال محاولة اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة قصد المساعدة في حل المشاكل الاتصالية والعمل على تطويرها وجعلها في خدمة المؤسسة ناهيك عن أهمية في تحقيق رضا العاملين بها داخل المؤسسة.

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال كمتغير تنظيمي في الحياة التنظيمية للمؤسسات، جاءت هذه الدراسة لتسد النقص وتزيل اللبس وذلك لأنها تناولت الاتصال كسلوك ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال ولهذا كانت مبررات في اختيار هذا الموضوع كالتالي:

## 2-1- أسباب ذاتية:

- \* رغبة الباحث في تناول الاتصال وربطه بفاعلية تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل في مؤسسة.
- \* محاولة إثراء الموضوع ولفت انتباه الطلبة إلى التعمق فيه أكثر.
- \* اكتساب خبرات معرفية (نظرية وميدانية) قصد توظيفها في الحياة اليومية والعملية

## 2-2- أسباب موضوعية:

- \* افتقار الحقل العلمي لمثل هذه الدراسة التي تناولت الاتصال من وجهة نظر جديدة.
- \* العزم على تبيان وتوضيح السلوك الاتصالي في المؤسسة والوقوف على مدى فاعلية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

\* دراسة هذا الموضوع من خلال تحديد أبعاده وتقديم الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها إيجاد سبل كفيلة من أجل تحقيق رضا الوظيفي

\* معرفة إستراتيجية التسيير داخل المؤسسة

### 3- أهداف الدراسة:

بالارتكاز على ميزان اختيار الموضوع وأهميته وبالاستناد إلى مختلف تصورات النظرية ومن خلال ملاحظتنا الدؤوبه نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى أهداف وغايات كثيرة منها:

\* التعرف على الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالرضا.

\* محاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في المؤسسة.

\* ضرورة جعل طرف التواصل بين العمال سهلة ومرنة

\* الوصول على أن العامل جزء نشيطا وحيويا في عمله داخل المؤسسة.

\* إثراء المكتبة الجامعية لشمول هذه الدراسات الميدانية

\* التعرف على مختلف المعوقات التي يواجهها الاتصال ومحاولة تجنبها قدر الإمكان

### 4- إشكالية البحث:

لقد ارتبط علم الاجتماع بالتنظيم في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي حيث مهدت موجة الانتقادات الموجهة للاتجاه الكلاسيكي الطريق لظهور مجموعة من النظريات أضفت ضمن إطار المدرسة السلوكية (علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع، علم النفس الصناعي والتي جاءت ردا على المدرسة الكلاسيكية لتغطية النقص الذي أبدته هذه الأخيرة في التعامل مع الجانب الإنساني في التنظيم واعتباره جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي، كما أن ظهور حركة العلاقات الإنسانية المرتبطة بجهود مايو في العمل خاصة سلسلة التجارب التي أجراها في مصنع الهاورثورن من جامعة هارفارد التابعة لشركة وستر إلكترينك بمشاركة مجموعة من الباحثين.

هذه الدراسات دامت سنتين ووجهت بشكل خاص للإنتاجية العامل وعلاقتها بمتغيرات عديدة حيث تم اكتشاف جماعات العمل الرسمية ودورها الفعال داخل التنظيم الرسمي للمصنع حيث تأثرها

على مستويات الإنتاج من جهة وسلوك العمال وأدائهم من جهة أخرى وبذلك توصلت تلك الدراسات إلى أنه يمكن تفسير سلوكيات العمال وإنتاجياتهم المختلفة لا في ضوء منطلق الإنسان الاقتصادي بل على منطلق العواطف طالما أنه يوجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة وعلى هذه الأساس صنفنا دراسة مايو على أنها أول دراسة إمبريقية تجري بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية، وفي العوامل المساعدة أيضا على نشأة علم الاجتماع التنظيم اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث الذي يمكن أن نطلق عليه عصر التنظيمات الصناعية وهذه الأخيرة أكثر تعقيدا وأكثر فعالية وكفاءة وعقلانية مما كانت عليه الأمر الذي جعلها تهتم بموردها البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منظمة لذا وجب عليها توفير مجموعة من الأساليب والعمليات من أجل ضمان الاستقرار النفسي للعاملين وتحفيزهم على أداء مهامهم بالشكل المطلوب ومن بين هذه العمليات نجد الاتصال الذي يعتبر العمليات الاجتماعية التي لا يمكن أن يعيش أي فرد أو جماعة أو منظمة بدونه ومن هذا المنطلق تقوم الصلة بين العمال والإدارة على جو من الثقة والتفاهم كما يشعر العامل بقيمته ودوره بانتمائه والتزامه مما يرفع من معنوياته وبالتالي الرفع من مستوى أداءه.

فالالاتصال عملية تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس أو عملية نقل المعلومات ومهارات واتجاهات من شخص إلى آخر ومن شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى أخرى. لهذا فالإنسان لا يعيش لوحده. شخصيته بمظاهرها المختلفة إنما هي نتاج تفاعل بين الفرد و بين المجتمع الذي يعيش فيه. حيث لا نستطيع تصور مجتمع معلق تماما ومعنى ذلك أننا إذ، درسنا الفرد فإننا مضطرين إلى الإحاطة بمختلف مؤثرات الاتصال، وإذا درسنا المجتمع فنحن مضطرين كذلك إلى تتبع مؤثرات الاتصال أيضا ووسائل الاتصال قد تكون فردية أو جماعية وهذا ما يشكل الاتجاهات الفردية كما يشكل الرأي العام، فلكل منا اتجاهاته وأفكاره التي تنفرد بها عن غيره من أفراد المجتمع والاتصال يرتبط مباشرة بمزاولة الوظائف الإدارية الرئيسية وهي التخطيط، التنظيم النوعية الرقابة كما يلعب دورا أساسيا في تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تأثيره على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة ودوافعهم للعمل وتقبلهم للأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى وهذا بدوره يعتبر مؤشرا من مؤثرات الرضا

العمال الوظيفي الذي يهتم بدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل وقد ظهر هذا المفهوم منذ ظهور علم النفس الصناعي كفرع مستقل عن علم النفس العام، إذ تعمل غدارة شؤون الموظفين على إيجاد نوع من الاتصال المباشر مع المشرفين والعاملين بطرق متنوعة لتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب وعليه فإن السياسات التي انتهجتها الإدارة لها تأثير على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم عن العمل في وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وتطبيقاتها العملية تؤثر في المناخ التنظيمي من خلال بناء أساليب أكثر ملاءمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم عن العمل والجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى إنجاز مؤسساتها من خلال توفير قنوات اتصال بين الرؤساء والعمال داخل المؤسسة وكذا الاهتمام برضا العامل الوظيفي.

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- هل للاتصال دور في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل المؤسسة؟

وتمحورت حول إشكالية بحثنا عدة تساؤلات فرعية

- هل المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق رضا العمال؟

- ما هي أساليب الاتصال الأكثر استجابة من قبل العاملين؟

- ما نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة؟

5-فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات أهم خطوة من خطوات البحث العلمي، فهي تأخذ في الغالب الصيغة التعميمية، كما تصاغ بأسلوب منسق يظهر العلاقة بين مختلف المتغيرات التي يحاول الباحث من خلالها الإجابة على تساؤلات الإشكالية حيث وردت حولها مجموعة من التعاريف نذكر منها.

-الفرضية عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة وموضوع الدراسة والعوامل المرتبطة والمسببة لها

- عبارة عن الإجابة الاحتمالية لسؤال المطروح في الإشكالية البحث، يخضع للاختبار سواء عن

طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص: 42.

## 5-1- الفرضية العامة:

يلعب الاتصال دورا في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل المؤسسة.

## 5-2- الفرضيات الفرعية:

- المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق الرضا العمال.

- أسلوب الاتصال الكتابي هو الأكثر أهمية داخل المؤسسة.

- الاتصال الرسمي هو السائد المؤسسة.

## 6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أهم العناصر التي تثير طريق الباحث في حل مشكلته البحثية لما لها من إسهامات سواء في توجيهه أو في فهم الموضوع أكثر وضبط متغيراته كما تفيد في التحليل والمقارنة هذه لأن البحث هو ما تفرعت منه إثر القيام بالأفاق وتصورات جديدة للبحث فينطلق بحث جديد على أساس ما توصل إليه سابقه لن العلم تراكمي وفيما يخص الدراسات السابقة المرتبطة ببحثنا هذا سنحاول عرض بعض الدراسات الميدانية حسب تاريخ إجرائها.

## 1- الدراسة الأولى:

دراسة العربي بن داود: بعنوان: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، تمت الدراسة بمركب الرافعات والمجازف بعين السمارة ولاية قسنطينة تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي أو علم يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال، ومعرفة أو إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها وذلك من خلال:

- الكشف عن أنماط الاتصال وخصائص والوسائل وكذلك القنوات التابعة أو المنتبجة في العملية الاتصالية

- إبراز المشاكل التي تعول دون تحقيق الفعالية الاتصالية ولقد خلصت الدراسة إلى نتائج التالية:

\* العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود اكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.

\* يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشباع روح الجماعة فهو يساعد العمال على إبداء رأيهم في المسائل التنظيمية الخاصة مما يزيد من دافعيتهم للعمل.<sup>1</sup>

**توظيف الدراسة:** يتضح من خلال هذه الدراسة التي تحمل فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة هي دراسة مشابهة لدراسة الحالية بينت لنا فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال وإبراز أهميته في المؤسسة ودوره في تحقيق رضا العمال

### الدراسة الثانية:

دراسة بوهنتالة فهيمة بعنوان "ظليعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة سنة 2009.

من بين التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة: هل ستزداد نسبة الرضا الوظيفي بحصول تغيرات؟ أم أنها ستؤدي على نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة، وتمت صياغة الفرضية كما يلي:

- كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية الصناعية المخصصة وتفرعت عنها فرضيات جزئته.

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

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

- رضا العامل عن نمط الاتصال يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية وأجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة.

اتبعت المنهج الوصفي في دراستها، أما أداة البحث التي استخدمتها هي الاستمارة وكانت عينة البحث 56 عاملا والنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.

<sup>1</sup> - العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تنظم وعمل، جامعة منشوري، قسنطينة، 2001.

- مقارنة بنتائج هذه الدراسة والمتعلقة بعامل الأجر والمكافآت المادية نجد نسبة عمال المؤسسة غير راضيين عن الأجر 85.67% من حيث مثلت النسبة الراضية عن العمل 14.33% وبالتالي فرضاهم الوظيفي لم يتحقق ومنه نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تحقق وهذا ميدانيا.
- مقارنة بنتائج الدراسة والمعطيات الكمية توصلت الباحثة إلى أن التغيير التنظيمي الذي مس نمط الإشراف والمشرفين اثر في العمال وأدائهم، حيث تقبلوا هذا التغيير نسبة 64.28% كما يرى 85.71% من أفراد مجتمع البحث أن الخصوصية أثرت على طرفيه الإشراف
- أوضحت الدراسة 89.28% هي نسبة العمال الراضين عن نمط الاتصال كما أن نسبة 71.42% تعبر عن فئة المبحوثين الذين يرون تحسنا ي عملية الاتصال ومنه الفرضية الجزئية قد تحققت

#### توظيف الدراسة:

من خلال الدراسة السابقة تبين لنا أن موضوع الرضا الوظيفي حضي باهتمام الباحثين من مجالات مختلفة وقد تطرقنا إلى هذه الدراسة نظرا لن جزءا منها متعلق بموضوع بحثنا الذي يدور حول الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة معتمدين في ذلك على عمال مؤسسة الاتصالات كعينة للدراسة.

أما فيما يخص الرابع الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاوي خاصة وذلك لن المسؤولين للإدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا.

#### \* الدراسة الثالثة:

**عنوان الدراسة: العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل، دراسة ميدانية أجريت في مصنع النسيج بمدينة بني سويف القاهرة اقتصرت أو أجريت هذه الدراسة على العمال الصناعيين الذكور العاملين بالورش الإنتاجية المختلفة داخل المصنع النسيج وكانت هذه الدراسة سنة 1992 اهتمت هذه الدراسة بقياس الرضا عن العمل باستخدام بعض المقاييس الموضوعية والتعرف عوامل الرضا وعدم الرضا عن العمل داخل المصنع، كما تهدف إلى محاولة التعرف على الأهمية بالنسبة للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا بالنسبة لغيرها من العوامل المادية بالإضافة إلى التعرف على مدى**

استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع، وعلاقته بين استخدام الأسلوب وشعور العمال بالرضا، ويرى الباحث انه يمكن صياغة فرضيتين رئيسيتين:

1-تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية.

2- استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل

وتعد هذه الدراسة بمثابة دراسة وصفية وقد استخدم فيها المسح الميداني في طريق العينة، ولقد اعتمد على مجموعة من الأدوات جمع البيانات منها. صحيفة الاستبيان بها 37 سؤال المتعلقة، و5 أسئلة مفتوحة وقد قسمت الاستمارة على 3 أقسام، بيانات عن الرضا عن العمل وبيانات عن العلاقات الإنسانية في المصنع

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها، أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة، والانتماء على جماعات غير رسمية، تفوق في أهميتها بالنسبة للعامل مقارنة ببعض العوامل المادية مثل الأجور والمكافآت المادية، مما يؤكد احد الفروض الرئيسية التي صياغتها لهذه الدراسة، والذي مفادها تزداد الأهمية بالنسبة للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا بالنسبة لغيرها من العوامل المادية.

كما كشفت الدراسة على أن هناك علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية مثل شعور العامل بالأمن والاستقرار في العمل والعلاقات الطيبة مع الزملاء والمرؤوسين وانتماء العامل إلى جماعات العمل الغير الرسمية ومشاركة العامل في اتخاذ القرارات واهتمام المشرف يحل المشكلات الاجتماعية والشخصية للعمال.<sup>1</sup>

**توظيف الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة التي تطرقنا إليها تناولت جانب مهم هو العلاقات الإنسانية وتأثيرها على رضا الوظيفي لدى العمال الذي أكد على أهميته العديد من الباحث في مجالات وبيئات مختلفة

<sup>1</sup>-طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار الغرب للنشر والتوزيع بين سويد القاهرة، 1993، ص: 141-142.

ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في إعداد الإطار النظري لدراسة وكذلك اهتمت بالعوامل الاجتماعية المؤدية إلى تحقيق الرضا. ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسة كذلك هو تكوين صورة مبدئية في تبيان العلاقة الموجودة بين عملية الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي وربطها بنتائج الدراسة المتحصل عليها.

**الدراسة الرابعة:**

دراسة كتفي عزوز بعنوان "الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط سنة 2009".<sup>1</sup>

تلخصت مشكلة الدراسة في السؤالين هما:

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

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

وتفرعت عنها فرضيات جزئية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ورضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

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

أجريت هذه الدراسة الميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة وأتبع فيها المنهج الوصفي التحليلي أما الأداة المستعملة في هذه الدراسة هي الاستبيان، وكانت عينة البحث تتكون من 351 أستاذ وأستاذة والنتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

<sup>1</sup> - كتفي عزوز "الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط" رسالة ضمن نيل شهادة الماجستير، علم النفس تخصص الإدارة والتسيير التربوي جامعة باتنة، سنة 2009.

2- أظهرت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى خصائصها الفردية في عملية الاتصال أو الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.01) مع وجود فروق قليلة عند مستوى الدلالة (0.05) تعود إلى الرضا عن عملية التفتيش أو العلاقة التي تربط بين الأساتذة وكذلك الرضا عن العلاقة وهذا الاختلاف يعود إلى أسباب ذاتية لكل أستاذ حسب نظرته العملية الرضا في حد ذاتها.

#### توظيف الدراسة:

يتضح من خلال الدراسة السابقة التي تحمل عنوان الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط أنها مشابهة لدراستنا التي تدور حول الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة مع أن هناك اختلاف بسيط بينهما في نوع المؤسسة فالأولى تربية أما الثانية صناعية وقد اعتمدنا عليها كمرجع.

#### 7- تحديد المفاهيم:

إن عملية تحديد المفاهيم الأساسية في البحث ضرورية، وذلك لتمكين الباحث من حصر موضوعه ومعرفة حدوده، فهي ترسم له بوضوح الطريق الذي يتبعه في بحثه، فضلا عن التحكم في الموضوع وضبطه ولذلك سنحاول فيما يلي تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بدراستنا والتي تدور حول دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية.

#### 7-1- مفهوم الاتصال:

\* لغة: كلمة الاتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذور "وصل" والذي يحمل معنيين اثنين، الأول هو "الرابط" بين شيئين أو شخصين إي إيجاد العلاقة من نوع بين الطرفين، أما المعنى الثاني هو البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة، إذن الاتصال في اللغة العربية هو العلاقة أو الصلة التي تجمع بين طرفين لغاية معينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط.، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص19.

\* اصطلاحاً: يعرفه كونتز وزملائه هو إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات مكن قبل المستقبل.<sup>1</sup>

ويعرفه ويلي ورايس: على أنه انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد<sup>2</sup> كما يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل أو المرسل إليه".<sup>3</sup>

### 7-2- مفهوم الاتصال التنظيمي:

هو عملية إدارية اجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحول الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة لخلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

### المفهوم الإجرائي للاتصال:

هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات<sup>4</sup> بهدف تحقيق، تأثير متبادل بين طرفين مختلفين باستخدام وسائل وقنوات للتواصل.

### 7-3- تعريف الرضا الوظيفي:

الرضا لغة: من الفعل رضى، ورضوانا، ومرضاة بمعنى زال إستياؤه وإستعاد هدوءه بعد أن قبض إكراميته. وراض جمع رضاء بمعنى قانع بالشيء غير متذمر وراض عن الشيء بمعنى اقتنع به.<sup>5</sup>

- اصطلاحاً:

يعرف الرضا بأنه عنصر يشارك في بعث الارتياح لدى الفرد وهو حالة الكائن عندما تشبع حاجاته.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - الدكتور علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفحال، 1996، ص: 32.

<sup>2</sup> - خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1997، ص: 9-10.

<sup>3</sup> - لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منشوري، قسنطينة، ص: 212.

<sup>4</sup> - محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ وتطبيق)، الدار الجامعية، 1998، ص: 225.

<sup>5</sup> - بديع يعقوب إيميل: المعجم للفصل وشواهد اللغة العربية، ط2، ج2، 1996، ص: 112.

<sup>6</sup> - الزروقي عبد النور: محددات الرضا المهني ومعين العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير، الجزائر، 1997، ص: 33.

ويعرفه لوكي: بأنه حالة وجانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد وخبراته المهنية وهذا ما يتفق مع ما ذهب إليه كل من لاند و ترو بنو اللذان يعثران أن الرضا يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل.

كما يعرف الرضا الوظيفي: بأنه الحالة الوجدانية السارة المترتبة على تقييم الشخص لوظيفية باعتبارها محققة لقيمة الوظيفة.

ويعرف أيضا مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والبيئة التي تحمل الفرد على القول بصدق أنا راض عن عملي.<sup>1</sup>

المفهوم الإجرائي:

هو شعور العامل بالارتياح النفسي نتيجة لتحقيقه حاجاته سواء كانت مادية أو معنوية.

4-7- تعريف العمال الصناعيين:

هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة.

5-7- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لغة: المؤسسة هي شركة أو جمعية أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية ويقال مؤسسة اقتصادية ويقال مؤسسة صناعية.<sup>2</sup>

8- المنهج المستخدم:

تعددت وتنوعت مناهج البحث في العلوم الاجتماعية بتعدد وتنوع الظواهر والحالات والظروف في مجال البحث ويمكن تعريف المنهج بأنه عبارة: عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.

<sup>1</sup> محمد المفيدي الحسن: أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد9، قطر، 1997، ص:13.

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص:45.

وبما أن موضوعنا هو الاتصال فإن المنهج الملائم يمثل هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي سنحاول من خلاله وصف ظاهرة المدروسة وصفا كميا وكيفيا ولهذا تعددت التعاريف منها. -المنهج هو الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كميا وكيفيا يهدف المنهج الوصفي إلى جمع المادة العلمية نظرية أو ميدانية حول موضوع البحث وتحديد أبعاد الظاهرة على للوصول إلى مقارنة الظاهرة المدروسة بالظواهر المماثلة أو المشابهة وتوظيف الرؤى وأطروحات الأفراد المبحوثين أو المسؤولين الذين لهم علاقة بالظاهرة المدروسة بالإضافة إلى قيام بدراسة وصفية للظاهرة التي تتطلب منهج آخر.

فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا ومنه فإن دراستنا تهدف إلى معرفة دور الاتصال في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، ص:86.

## خلاصة:

انطلاقاً مما طرح في هذا الفصل بموضوع الدراسة، وذلك بتحديد مشكلة البحث بافتراضها لوجود علاقة بين الاتصال والرضا الوظيفي وسوف نحاول تسليط الضوء على الفصول النظرية القادمة، على دور الاتصال وكذا الرضا الوظيفي.

## تمهيد:

يعد مفهوم الاتصال من المفاهيم الأساسية في مختلف العلوم الإنسانية، فهو قائم على التأثير يتركه الأفراد فيمن مولهم ولا يتوقف عند حدود المنطوق والمكتوب فقط، بل يتعداه على كل الموقف والحركات، والإيماءات والأفكار والقيم والاتجاهات.

ولقد بحث العلماء والمفكرين في مفاهيمه وطور ونماذج ونظريات وشبكات الاتصال، ووضعوا له أنواعا وأنماطا مختلفة، وتناولون بالدراسة أهدافه، ووسائله والعقبات التي تعرض نجاح عملياته كما طوروا نظريات ومدارس فكرية تبحث في تفسيره وتحليله حسب انتمائهم الفكري.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى عملية الاتصال من خلال عرض جملة من العناصر أهمها: عناصر الاتصال أشكاله ووسائله، والنظريات التي تناولت الاتصال ثم نتطرق إلى أسباب استخدام تقنيات الاتصال وأنواعه وغيرها من العناصر المتعلقة بالاتصال.

## 1- ماهية الاتصال التنظيمي:

## 1-1- خصائص الاتصال التنظيمي:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

## أولاً-الاتصال عملية ديناميكية

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

## ثانياً-الاتصال عملية مستمرة:

حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بان الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

## ثالثاً-الاتصال عملية دائرية:

ويعني بذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل انه يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

## رابعاً- الاتصال عملية لا تعاد:

ويقصد بذلك انه من غير المحتمل أن ينتج الناس الرسائل متشابهة وفي الشكل والمعنى عبر الأزمنة المختلفة لن الكلمات في تغيير وكذلك المعاني بل الحياة كلها.

## خامساً- لا يمكن إلغاء الاتصال:

من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

سادسا- الاتصال عملية معقدة:

بما أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن مستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والاسيفشل الاتصال.<sup>1</sup>

### 1-2- أهداف الاتصال

التنظيمي:

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني شركة بينا المرسل والمستقبل ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في ما يلي:

#### أولا- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات

يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين ببعضهم عن بعض لداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

#### ثانيا- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد المعلومات بدورها أ- على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ج- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم

#### ثالثا- اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات معين يحتاج الموظفون إلى معلومات لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر الطبعة الأولى، سنة 2007، ص: 113-114.

<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2006، ص: 236.

رابعاً- التعبير عن المشاكل الوجدانية:

يساعد الاتصال على إدخال البهجة والفرح والاستماع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترقية التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل: وهناك أهداف أخرى كأهداف تعليمية تثقيفية وأخرى ترفيهية وأهداف اجتماعية وغيرها من أهداف التنظيمية الإدارية.<sup>1</sup>

## 2- عناصر الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال إلى توصيل معلومة من شخص إلى آخر بقصد إحداث عمل أو تغيير ما وذلك من خلال عناصر الاتصال التالية:

أ- المرسل:

هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

\* تحديد المهارة أو الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها واختيار الأسلوب أو الوسيلة أو اللغة المناسبة.

\* القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي يختارها في الوقت المناسب، ولكي يحقق المرسل أهداف رسالته يجب أن يراعي مجموعة من الاعتبارات منها:

- معرفة لما يريد إرساله وتوصيله، فعدم معرفة الرسالة يؤدي إلى العجز على شرح وتوصيل .
- يجب على المرسل أن يحدد بدقة المعنى الذي يود أن يكونه لدى المستقبل.
- يجب تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة بوضوح

## ب- الرسالة:

ويقصد بها المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل، وتكون هذه الرسالة عبارة عن المعلومات أو الأفكار المطلوب توصيلها إلى المستقبل ليعرفها أو المهارات ينبغي أن يكتسبها أو

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 237.

الاتجاهات سلوكية ينبغي إتباعها وفي كل هذه الأحوال تكون الرسالة عبارة عن رموز كالكتابة والكلام والرسومات والصور والأصوات... الخ

وهذه الرموز ودلالات خاصة يتوقف فهمنا لها على مدى خبر كتابها هذا ويجب على كل صاحب فكره أن يحضر مضمون رسالته وأسلوب تقديمها بحيث تلائم الوسيلة التي يستعملها لعرضها.

**ج- الوسيلة:**

هي القناة أو الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد عديدة لتلك الوسائل.

\* الوسيلة اللفظية وذلك حيث يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجه لوجه مباشرة

\* وسلة كتابية وذلك حيث يتم نقل المعاني الكتابية.

\* وسيلة تقنية وأشرفها الهاتف بنوعية النقال

\* والثابت والتلغراف والتلفزيون والراديو والتلكس... الخ.

\* الوسيلة التصويرية من بينها الملصقات ولوحات الإعلانات

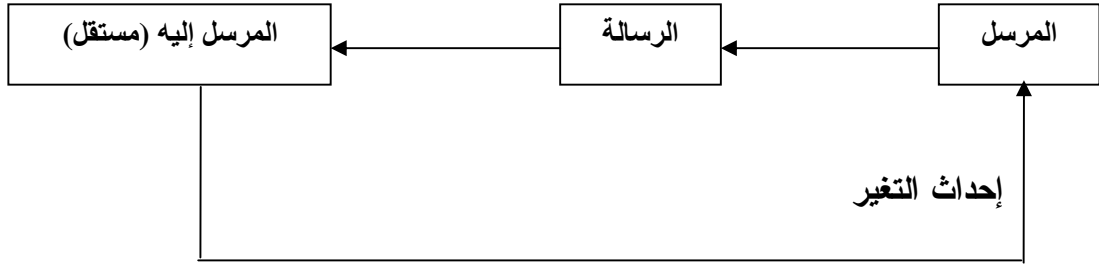
**د- المستقبل (recéver):**

هو الشخص أو الجماعة أو الجمهور الذي توجه إليه الرسالة من المرسل بقصد مشاركتهم في الخبرة أو توصيل المعلومات والآراء، إليهم أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم ولا يمكن أن تتم عملية الاتصال ما لم يتوافر وجد جمهور معين توجه إليه الرسالة.

هذا ويتأثر مضمون الرسالة وطريقة عرضها ونوع الوسيلة التي تختار ولتوصيلها بخصائص الجمهور من حيث العمر والجنس والمستوى الاقتصادي وثقافي ويخضع مستقبل الرسالة لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه للرسالة، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستقبل الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص: 18-19.

الشكل رقم (01): يوضح عناصر الاتصال.<sup>1</sup>



إرجاع الأثر

وظائف الاتصال:

هناك عدة تقسيمات لوظائف الاتصالات

أولاً- من وجهة نظر المرسل والمستقبل (التوجيه)

أ- من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلي:

1- نقل الفكرة

2- التعليم

3- الإقناع

4- الإعلام

5- الترقية

ب- من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلي:

1- فهم ما يحبط من أحداث وظواهر

2- تعلم مهارات جديدة

3- الاستمتاع والهروب من مشاكل الترفيه

4- الحصول على معلومات جديدة تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة

<sup>1</sup> - كامل بريد: الإدارة عملية ونظام: المؤسسة الجامعية للدراسات، للنشر والتوزيع، ط1، 1996، ص:127.

ثانيا-التقسيم القائم على العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع

وتتمثل في وظائف الاتصال فيما يلي:

أ-الاتصال كوظيفة رقابية:

- 1-توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتي تستخدم لتقييم النتائج
- 2-توفير المعلومات الإدارية المنظمة بحيث يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.
- 3-توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي
- 4-توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة<sup>1</sup>

ب-وظائف تثقيفية:

يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته ويكون تثقيفيا حينما يتوجه نحو تبصر وتوعية المستقبلي بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم ما يدور حولهم من أحداث.

ج-وظائف تعليمية:

يسهم الاتصال في نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

د-وظائف دينية:

يساهم من خلال الاتصال في نشر الدعوات والتعاليم الدينية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص:121-121.

<sup>2</sup> - السيد عبد الحميد عطية: محمد محمود مهدي: لاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص:50.

الشكل رقم (02): أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة.

أهداف إجمالية

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>تعويض في العمل:</b><br/>-إعلام المؤطرين و العمال<br/>-توزيع المعلومات<br/>-تحريك المهام بواسطة الأفراد</p> | <p><b>تعاليم:</b><br/>-الهيكل والتنظيم والموارد<br/>-البشرية<br/>-مفاهيم الجودة القدرة أو المنافسة<br/>-المردودية غير الفعالية<br/>-الموارد الداخلية والخارجية</p> | <p><b>التجميع:</b><br/>-إنشاء أو تدعيم مفهوم الهوية<br/>-تأكيد على اشتراك ثقافة أو قيم<br/>-موحدة<br/>-الاشتراك في طموح أو مشروقات<br/>-موجد</p> |
|--|--|--|

**المصدر:** ثامر دادي عدوان: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 2007، ص 77.

3-أنواع الاتصالات:

إن الاتصالات لا تهتم إلا بوجود نوعين من الاتصالات

أ-الاتصالات الرسمية:

وذلك من خلال إتباع الخطوط التنظيمية داخل المنظمة، وذلك عن طريق إتباع أسلوب محدد لنقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى داخل المنظمة أو خارجها (الاتصال الرئيسي) أو بين المستويات الإدارية التي تقع ضمن نفس المستوى الإداري (الاتصال الأفقي).

ب-الاتصالات غير الرسمية:

وهي تلك الاتصالات التي يقوم بها الأفراد ليس بحكم وظائفهم ومواقفهم داخل الهياكل التنظيمية، ولكن تأخذ الطابع الشخصي وفق علاقاتهم الشخصية وصدقاتهم وصلات القربى أو التوافق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال مكتبة ومطبعة الإشعاع، ط1، الفنية الإسكندرية، مصر، 2001، ص:24-26

## 4- اتجاهات الاتصال:

هناك اتجاهين للاتصال:

## أ- الاتصالات الداخلية:

تسير الاتصالات الداخلية عادة في 3 اتجاهات أساسية: اتصالات إلى الأسفل واتصالات إلى الأعلى واتصالات أفقية وإن كنا نتفق على هذه الاتجاهات لعملية الاتصال في المنظمة إلا أنه من الخطأ الاعتقاد بقصورها على ذلك نظرا لن الاتصالات الشخصية أو الاتصالات غير رسمية لها دور أيضا في رسم العلاقات بين الأفراد والتنظيم.

## \*الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى(الصاعد):

الهدف منها هو تدفق المعلومات، والتوجيهات بهدف شرح وتوضيح السياسات والتعليمات بهدف شرح وتوضيح السياسات المحددة من قبل الإدارة وعادة ما تكون هذه الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيدا مع المنوعات الإدارية الأخرى.

## \*الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل(الهابطة):

إن زيادة دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات المنظمة واهتمام المنظمة باقتراحاتهم أعطى لهذا النمط من الاتصالات بعدا جديدا للاتصالات الرسمية والتأكيد على عملية تبادل المعلومات من مستوى على آخر.

## \*الاتصالات الأفقية:

ترتبط هذه الاتصالات بتحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المستوى التنظيمي الواحد، فضروريات التكامل وضروريات تنسيق السياسات وتأكيد على القرارات بجعل من تكييف هذه الاتصالات ضرورة أساسية.

## ب- الاتصالات الخارجية:

تتضمن كافة الاتصالات التي تجريها المنظمة مع الجهات الخارجية والتي تتعامل معها وهي كالدولة، العملاء، الموردون، الممولون....

ولهذا نشير بان المنظمة إلي نملك نظاما فعلا للاتصالات الداخلية تكون أكثر قدرة وكفاءة على تحقيق علاقات ممتازة مع العالم الخارجي فالصورة الخارجية لتنظيم ما هو إلا انعكاس حقيقي للوضع الداخلي والمناخ السائد في المنظمة وللاتصالات.<sup>1</sup>

### 5- نظريات الاتصال:

لقد تعددت المداخل لدراسة الاتصال لتعدد المدارس التنظيمية والإدارية ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري.

#### أ- المدرسة التقليدية الكلاسيكية:

##### \* حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن على يد فريدريك تايلور، قامت هذه النظرية بتركيز على مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في زيادة الأجر ورفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة وقد توصل إلى 4 مبادئ في الإدارة العلمية:

- إحلال لتحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين اللذين كان يستخدمانه في مجال الأداء العمل.

- اختيار والتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسين أدائهم بدلا من الطريقة القديمة.

- التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مسؤولية التخطيط وينوح العمال مسؤولية التنفيذ.

وما يعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، وأنا الاتصالات في ظنها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد ومركزية اتخاذ القرار في الاتصالات فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ- رئيس ومرؤوس وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصرًا على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ أي تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص:126.

خلال القوات الراسية وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن يكون رسمية متسلسلة ومخططة لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

فالتايلوريون رأوا الاتصالات باتجاه واحد ورأسيه من الأعلى إلى الأسفل مرتبطة بالعمل فقط وتزويد المركز بها من خلال رسائل مكتوبة وذلك من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي تقع أعلى الهرم عن طريق ضعف في الوقت الذي تنزل من رأس الهرم خلال سلسلة قوية من الأصوات العالية ومع ذلك يعتبر تايلور من الذين طالبو بتوفير فترات الراحة بين أوقات العمل، كما أن الحوافز التي أشار لها كانت واقعية حتى وإن لم تكن إنسانية.<sup>2</sup>

### ب- المدرسية للسلوكية:

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات الهورتونغ التي أجراها إلتون مايو والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات، غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على جوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتعقل الجوانب الإدارية في العمل الإداري ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى العلاقات الإنسانية والتي تبعت تجارب الهاورثونغ في الثلاثيات ففي حركة العلاقات الإنسانية وخاصة عندما احتوت النظرية الاجتماعية الاهتمام تحول على أشياء غير رسمية وقليلاً بالأشياء الرسمية وفيما يتعلق بنموذج الاتصال فالمجهودات تركزت على فهم بسبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل وكذلك الدراسات على صفات المرسل والمستقبل. مثل الدافعية والاتجاه وعمّا إذا كانت الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل بحيث لاحظ "روجرز" أن الاتصال بأنه عملية تبادل للمعاني وكل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي والاجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء فالمستقبل كما هو المرسل يتكون من خليط معقد من

<sup>1</sup>- ضياء مجيد الموسوي: الخصوصية والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية، 2001، ص: 71.

<sup>2</sup>- محمد قاسم القربوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان-الأردن، ط1993، ص: 333.

الأمني والتوقعات والأسس القيم والمشاكل والكلمات المراد تبادلها تعطي رموز معينة ولكي يتم الاتصال في الفرد يجب أن تقوم بإعطاء صورة عقلية لشيء وإعطاءه اسم وتطوير شعوره نحو شخص الآخر على الجهة المقابلة يجب أن ينبهه إلى ذلك الاسم أو الفكرة ويجب أن يشعر بها إذا أراد للاتصال أن يكون فعالاً.<sup>1</sup>

### ج-نظرية النظم:

-وهي تنظر إلى المنظمات على اعتبار إنها نظام اجتماعي يضم أفراد وأهداف واتجاهات نفسية وواقع مشتركة بين الأفراد.

-فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وترى نظرية النظم أن الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي.

-الاتصالات وسيلة تربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من المنظمات أخرى وعملاء وموردين ومساهمين وغيرها.

- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجراءه وأفراده.

- أن وسيلة الاتصال قد تتغير لتتناسب ظروف العمل مثل تغيير أطراف الاتصال أو موضوع الاتصال وغيرها.

### د-النظرية الموقفية:

وتفترض هذه النظرية انه لا يوجد طريقة مثلى واحدة لأداء العمل أو الإدارة وأن هناك طرقاً عديدة يستند ذلك على ظروف العمل ونوعية الأفراد والظروف المحيطة ويمكن للأفراد والنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طريقة العمل والأداء لو أحسن، توفير المعلومات ونقلها وفهمها للمعنيين بالأمر أي حسن استخدام الاتصال وان لكل موقف طريقة اتصال مناسبة.

### هـ-نظرية المعلومات:

<sup>1</sup> -محمد قاسم القرونوتي: المفاهيم الحديثة للإدارة، مرجع سابق، ص:58.

فهي يرى أن الاتصال هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وتميزها وتحليلها واستعادتها وعرضها وعلى هذا فإن اهتمام خاص بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (أحاديث أو تقارير) أو غيرها على تشفير مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو التوثيق المستندات وقد يصل إلى تحويل المعلومات على رموز كما تهتم أيضا هذه النظرية بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي مما يسهل معالجتها بصورة أسرع.<sup>1</sup>

#### 6- وسائل الاتصال:

تستمد عملية الاتصال عدة وسائل لنقل التعليمات من طرف إلى آخر ومن بين الوسائل المعتمدة ما يلي:

#### أ- الوسائل الشفهية:

تعتبر الاتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية (كالأحاديث المباشرة) من أفضل وسائل الاتصال الشفهية في المنظمات، حيث تسمح هذه الوسائل بإعطاء الرسالة المطلوب تنفيذها بدرجة عالية من التفاهم وتسمح أيضا بفتح قنوات جيدة للعلاقات بين الأطراف ذات العلاقة للتعبير عن المشاعر والأفكار مما يرفع الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم.

#### ب- الوسائل الكتابية:

تستخدم هذه الوسائل في عمليات الاتصال بهدف الرجوع إليها لارتباطها بالتقارير والقرارات والاقتراحات والتي تتطلب، قدرا من الدقة في بلورتها وكتابتها، وتعتبر التقارير كأحدى الوسائل الكتابية الأساسية من أفضل وسائل الاتصال خاصة مع التزايد المستمر للتخصص وتقييم العمل، فالربط والتنسيق بين الإدارات المتخصصة اوجب الحاجة للاعتماد على التقارير لتحقيق التنسيق بين الإدارات أو الأقسام ذات المستوى الإداري الواحد ومن مميزات الاتصال الكتابي ما يلي:

-الاتصال الكتابي يمكن أن يقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعه إما بالبريد أو بشكل شخصي.

<sup>1</sup> - كتفي عزوز: المرجع سبق ذكره، ص: 53-54.

- مضمون الاتصال الكتابي يمكن تسجيله في مستند للرجوع إليه عند الحاجة إليه في أي وقت.  
ومن بين عيوب هذا النوع ما يلي:

- \* عدم توفير فرص لطرح أسئلة وإجراء نقاشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- \* احتمال عدم قراءة الرسالة من جانب المرسل.
- \* تراكم الأوراق المحفوظة.<sup>1</sup>

**العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال:**

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال منها ما يلي:

\* **مركز الفرد في التنظيم الهرمي:**

لاشك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له سلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم ويتم ذلك وفق 3 أبعاد منها:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل

- تدفق الاتصالات من الأسفل إلى أعلى

- تدفق الاتصالات شكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة

ولقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في أوساط الإدارية.

2-زيادة ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

3-إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات:

من أهداف تسيير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

\* اختصار الوقت والجهد

\* زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال

\* تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص: 220.

\* قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.

#### 4- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين:

ومن بينها نذكر:

- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه واختيار الوقت المناسب للحديث.

- مهارات الكتابة: وهو تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة

- مهارات الإنصات والتفكير وغيرها.

#### 5- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة:

وذلك يؤدي إلى تسيير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين

بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب يستند إلى إثبات أن

هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال.

#### 6- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكثر قدر من الحقائق والمعلومات:

وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.

#### 8- معوقات الاتصال:

توجد عدة معوقات للاتصال نذكر منها ما يلي:

1- تحريف المعلومات: المتمثلة في الهفوات والأخطاء التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب

في نشوء معاني غير مقصودة.

2- مشكلات اللغوية: قد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة وان تكون

اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها

3- ضغوط الوقت: يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ويعزى الوقت إلى اللجوء إلى

تقصير قنوات الاتصال الرسمية كان يصدر الموظف أمر شفويا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين

بحجة انتهاء فترة الدوام.

#### 4- حجم المعلومات:

- عدم وضوح الهدف من الرسالة

- خطأ المرسل في توقع رد فعل المستقبل وقدرته على فهم الرسالة
- تبليغ الرسالة غامضة أو خاطئة
- تنفيذ عملية الاتصال في وقت غير مناسب
- عدم حسن الإصغاء والاستمتاع وعدم الاهتمام بالرسالة
- الخطأ في تفسير الرسالة وعدم فهمها على وجهها الصحيح.<sup>1</sup>

خلاصة الفصل:

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 430.

ويمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو يعتبر بمثابة العمود الفقري للتنظيم ولفاعليته كما انه عملية أساسية لكل نشاط إنساني، ويتمثل في تبادل المعلومات وإرسال المعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيهه لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية تبعا لطبيعة الرسالة.

تمهيد:

لقي موضوع الرضا الوظيفي الاهتمام من قبل العديد من فروع المعرفة الإنسانية ولهذا نظرا لأهمية العنصر البشري باعتباره الثروة الحقيقية والمحور الأساسي في المنظمات على اختلاف نشاطاتها.

فإن الاهتمام بدرجة رضا العامل عن وظيفته يعتبر أمرا هاما فلكل فرد حاجات متنوعة فسيولوجية واجتماعية، ونفسية وهذه الحاجات تولد عند الفرد نوعا من التوتر إذ لم يتم إشباعها بالشكل المتوقع.

كما تشكل الوظيفة المصدر الأساسي لإشباع حاجات العامل الاجتماعي والاقتصادي مما ينتج عنه شعور بالرضا عن الوظيفة والذي بدوره له انعكاسات إيجابية على أدائه وسلوكاته داخل المنظمة.

## 1-مدخل الرضا الوظيفي:

## 1-1- مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها وقياسها، لأنها تتضمن عوامل متعددة، لذلك فقد اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم محدد وواضح للرضا الوظيفي، وهذا يعود للعوامل البيئية الخاصة لكل واحد منهم وإلى طبيعة تخصصاتهم، ويمكن إعطاء بعض التعاريف على النحو التالي:

يعرف "فروم" V.Vroom "الرضا عن العمل بأنه"الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية" وقد ذهب فروم إلى أن خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي: الأجر، والطاقة المبذولة في العمل، وإنتاج السلع والخدمات، والتفاعل الاجتماعي، والمكانة المهنية، وكما يعرف مركز البحوث الاجتماعية بجامعة مينشيجين الأمريكية الرضا عن العمل: "بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع".

وقد أكد جورج فريدمان "G.Friedmann" وبيار نافيل "Pieerrena-ville"، أهمية هذا التعريف السابق لمفهوم الرضا عن العمل، وذهبنا إلى أن هناك مؤشرات أو مقاييس موضوعية يمكن أن تتخذ لقياس الرضا عن العمل، مثل ارتفاع مستوى الإنتاج لعامل، وانخفاض معدلات تغيبه وعدم ميله إلى تغيير العمل وترك الخدمة(الاستقرار الوظيفي).

ويذهب بعض الباحثين مثل "مورس" "N.Morse" و"فلويدمان" "Floyd Mann" إلى الرضا عن العمل يشير إلى الارتياح بالتوقعات التي ينتظرها فرد معين من وضع معين وما يحصل عليه منها. ومن جهة أخرى، نجد أن الباحثين يعرفون الرضا عن العمل على اعتبار انه دليل عام يشير إلى إدراك الفرد لنوعية حياة العمل Quality of working life<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريبة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (ب.ط)، 2007، ص:178-179.

## 1-2- طبيعة الرضا الوظيفي:

حسب رأي احمد صقر عاشور، هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها في التعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، وهناك الروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل وهناك الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

وهذه المصطلحات، وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل إلي يشغله حالياً، هذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه في عمله، كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباع كبير لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو ها العمل إيجابية والعكس صحيح، حيث عندما يكون تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، أو يحرمه منها تكون مشاعره سلبية اتجاه هذا العمل، وبالتالي يكون غير راض عن عمله، ودرجة الرضا بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضمنياً يكمن في وجدان الفرد، فقد تظل هذه المشاعر الكامنة في الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر.

## 1-3- دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي:

\* ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة العاملين بالمؤسسات المختلفة.

\* يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين بالمؤسسة.

\* الأفراد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

\* يكون العاملين الأكثر رضا عن عملهم أقل عرضة لحوادث العمل.

وعموماً يعتبر الرضا للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا مع الملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر، ط2، بيروت، 1979، ص:118.

بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه أكثر نشاطاً وحماساً للعمل، واهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.<sup>1</sup>

#### 1-4-4-أسباب وعوامل الرضا الوظيفي:

يسعى الفرد دائماً لإشباع حاجاته وهذا ما يدفعه للقيام بسلوك معين بغية تحقيقها خاصة الحاجات الفيزيولوجية، وما لها من أهمية وضرورة لتحقيق الرضا في مجال العمل، ومختلف جوانبه (أنواعه)، سواء كان العمل في منظمات عامة أو خاصة، إذ هناك العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعضها يتعلق بعوامل ذاتية ترجع إلى الفرد نفسه، والبعض الآخر يتمثل في عوامل تتعلق بالمنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي فرضا الفرد دالة في خصائص الفرد وخصائص بيئة المنظمة واهم هذه العوامل ما يلي:

#### 1-4-1-الأجر:

يعد الأجر وسيلة هامة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وعامل ضروري لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فغنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي سيبدله العامل، وكأنه اعتراف بما قدمه ومن مكافأته عليه. وقد أشارت العديد من الدراسات منها "ميلر 1941 و"طومسن 1939 و"دنزلي وماريوث 1955" و"كندل وسميث 1963" إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.<sup>2</sup> ويذهب البعض مثل "هرزبرغ الذي خالف هذا الرأي بان الأجر لا يؤدي إلى الرضا، وغنما يمنع فقط مشاعر الاستياء لدى الفرد وهو من الحاجات الدنيا التي تمنع عدم الرضا، أي أن توفير الأجر لا يعني بالضرورة رضا العامل وغنما يمنع فقط عدم رضاه عن عمله.

<sup>1</sup> - عارف بن ماطل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية الأمنية، معهد العلوم الأمنية، معهد العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2008، ص: 47.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص: 143.

والخطأ الذي وقع فيه هؤلاء هو اعتبارهم الأجر وسيلة الحاجات الفيزيولوجية لا غير والحقيقة أن للأجر إشباعات أخرى كتوفير الشعور بالأمن والارتياح ودليل اعتراف المنظمة بأهميته ومكانته ونظرة الفرد والمجتمع كدليل للنجاح والتفوق وكذلك درجة تفضيل الأفراد للحاجات.<sup>1</sup>

وتعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر الظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، وهذا ما يؤكد في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا الوظيفي.

والهدف الهام لسياسته ولبقاء المنظمة وتطويرها هو الاهتمام بتحسين أجور عمالها لتنمashi ومستوى الحياة الاقتصادية، فلا يمكن لدى العامل إن يرض عن العمل لا يوفر له أسباب العيش الكريم، فلذلك يجب أن يدرج تحسين سياسة الأجور ضمن الانشغالات الدائمة للمنظمة.

#### 1-4-2- فرص الترقية:

الترقية هي عبارة عن "تقليد الموظف وظيفة ذات مسؤولية اكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها".<sup>2</sup>

ومنه فالترقية هي زيادة في المرتبة وتعبّر عن اعتراف الإدارة بالجهد المبذول والتفاني والالتزام من قبل الفرد في عمله، ولكون الإنسان مخلوق ذو اتجاه هادف فغنه يسعى دائما للوصول إلى أعلى المناصب وذلك من خلال حصوله على فرص للترقية والتي تساهم في زيادة الرضا، حيث يتوقف اثر فرص الترقية على الرضا عن العمل في الطموح، وتوقعات الفرد في حصوله على فرص للترقية، فكلما كانت هذه الأخيرة أقل من طموحاته انخفض رضاه عن العمل، وكلما كانت مواتية لطموحاته زاد ارتفاع رضاه عن عمله.

ونستطيع القول أنه كلما لم تحقق المنظمة كل طموحات وتوقعات العمال قل مستوى رضاهم عن عملهم والعكس في حالة ما تكون الطموحات مواتية أو أقل مما هو متاح لديهم كلما زاد رضاهم عن العمل، ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس: غدارة المورد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، 2003، ص:176.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص:147.

تحقيق فرص للترقية وأن تسعى إلى جعل طموح العمال واقعيًا لا يتعدى ما هو ممكن وإلا لم تتمكن من تحسين رضاهم.

### 1-4-3- نمط الإشراف:

يلعب نمط الإشراف دورًا كبيرًا في التأثير على الفرد عن عمله، حيث أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورًا لاهتمامه عن طريق تنمية علاقاته الشخصية وكذلك اهتمامه الشخصي وتفهمه وسعة صدره لدى حدوث الأخطاء من جانبهم يكسب الولاء ويحقق درجة عالية من الرضا. أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج، ويهمل مرؤوسيه ويعتبرهم مجرد أدوات تحقق أهداف الإنتاج، لا يكسب ولائهم ويجعل مشاعر الاستياء لديهم تزيد، وبالتالي يولد الشعور بعدم الرضا.<sup>1</sup>

ويلاحظ أن تأثير المشرف على الرضا الأفراد يتمثل في مدى منحه للحوافز ووسائل الإشباع، فكلما زادت هذه الأخيرة درجة الرضا المرؤوسين عن العمل، وكذلك كل ما كان نمط سلوك المشرف متوافقًا مع تفضيلات المرؤوسين زادت رضاهم والعكس صحيح.

وبالتالي فإن المشرف الذي يضيق الحريات ويجد من المسؤوليات ويحد من المسؤوليات يتمتع بقدرات منخفضة ويخلق لديهم تواترًا يثير بذلك استيائهم اتجاه عملهم.<sup>2</sup> وعموماً فإن نمط الإشراف الجيد لا بد أن يتطلى بالمواصفات التالية:

- كسب ولاء المرؤوسين.

- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين.
- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.
- المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم
- إعطاء الفرصة للمرؤوسين في اتخاذ القرار.
- التنسي في إصدار الأوامر.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية، المنظمة العربية الإدارية، بيروت، لبنان، 1977، ص: 144.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور: المرجع نفسه، ص: 144.

- الوفاء بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه<sup>1</sup>

- الإلمام بدقائق الأمور الفنية

#### 1-4-4-جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على الرضا الفرد بالقدر الذي يمثل مصدر منفعة أو مصدر توتر له، حيث كلما تفاعل الفرد داخل الجماعة تحقق تبادلاً بينه وبينهم كانت جماعة العمل مصدراً عن عمله. وكلما كان هذا التفاعل يختلف توتراً مع أفراد الجماعة، كانت هذه الأخيرة سبب لاستياء الفرد في عمله وبالتالي عدم الرضا.

كما أن جماعة العمل تؤثر على مدى قوة الحاجة إلى انتماء الفرد حيث كلما ارتفعت قوة هذه الحاجة زاد رضاه عن العمل والعكس، فإذا كانت هذه الحاجة ضعيفة، زاد استياؤه وقل رضاه. وعليه لا بد لجماعة العمل لتكون أكثر انسجاماً وتماسكاً أن تقوم على:

- إتاحة الفرصة لتحقيق ذاته داخل الجماعة.

- تبني وتشجيع جهود الجماعة وروح التعاون.

- شعور الفرد بالفخر لانتمائه إلى الجماعة.

#### 1-4-5- محتوى العمل:

أولى الباحثون اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة بموضوع محتوى العمل، واعتبروه من العوامل الهامة التي تحقق رضا الأفراد، ويرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل: المسؤولية، طبيعة الأنشطة، فرص الانجاز التي توفرها والنمو والترقي الذي ينتجه الفرد وكذا التقدير، وتعرف الآخرين على أداء الفرد، هي متغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظره.<sup>2</sup>

ولكن هناك متغيرات أخرى أهمها:

- درجة تنوع مهام العمل:

كلما تنوعت مهام العمل زاد الرضا عنه، حيث تتوقف درجة تنوع المهام على:

<sup>1</sup> - عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص: 255.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية، مرجع سابق، ص: 147.

-درجة عدم تكرار المهام.

-درجة تكاملها.

-درجة ذكاء الفرد

وهذا يعني أن الاختلاف والتغيير في المهام هو عكس الرقابة والتكرار اللذان يسببان الملل وبالتالي عدم الرضا، وكلما تكاملت هذه المهام كانت درجة الرضا مرتفعة، أما مستوى ذكاء الفرد منخفض يكون مبعثا لاستياء الفرد وعدم رضاه على العكس فذوي الذكاء المرتفع يكون مستوى رضاهم عال.

-درجة السيطرة الذاتية المتاحة:

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي يتيحها للفرد في أدائه للعمل حيث أنها تتوقف

على:

- حري الفرد في اختيار طرق أداء العمل.

- حرية الفرد في اختيار سرعة العمل.

فكلما زادت هذه العوامل زاد رضا الفرد عن عمله.

-استخدام الفرد لقدراته:

عن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته في العمل الذي يقوم به يزيد من درجة رضاه عنه بالإضافة إلى إشباع تحقيق الذات له كما في هرم ماسلو للحاجات، وذلك من خلال إبراز مهارته وما يستطيع فعله في مجال عمله.

-النجاح والفشل في العمل:

إن مشاعر الاستياء لدى الفرد وعدم رضاه يحدث عند تحقيق لمستوى من الأداء يقل عن مستوى طموحه، بينما إذا حقق مستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله فيشعر بالنجاح في العمل وبالتالي زيادة الرضا لديه، وهذا الشعور يأتي كنتيجة لأداء جيد حيث يحس العامل انه أدى عمله على أحسن وجه والعكس صحيح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية، مرجع سابق، ص: 147.

**1-4-6- ساعات العمل:**

عن نظام الدوريات في المؤسسات سمح باستمرارية العمل وبذلك عدم عرقلة العملية الإنتاجية مما يسهل التحكم في ساعات العمل لتوفير رضا العاملين وهذا النظام يتم فيه تقسيم ساعات العمل اليومية إلى فترتين أو ثلاث فترات في ساعات أو يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد وفق العوامل التالية:

-تأثير ساعات العمل على الإجهاد الذي يتعرض له العامل، فعندما يكون الإجهاد كبيرا من جراء طول مدة العمل كان سبب في استياء وتذمر العامل وبالتالي عدم الرضا لديه.

-حرية استخدام وقت الراحة بحيث في بعض الأحيان يحس العامل أن يكون وقت راحته ليلا مما قد يسبب عدم الرضا والاستياء.

**1-4-7- ظروف العمل:**

عن توفير ظروف العمل عمل جيد مثل: النظافة، التهوية، الإنارة الجيدة...يؤدي بالضرورة إلى رضا العمال في حين أن سوء الظروف ووضعيات العمل غير المريحة يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل حيث أجريت الكثير من الدراسات في هذا المجال وأشهرها دراسة إلتو مايو "Elton Mayo" حول الظروف الفيزيائية للعمل في مصانع الهاوثورن.<sup>1</sup>

**1-5- خصائص الرضا الوظيفي:****1-5-1- تعدد المفاهيم:**

أشار الكثير من الباحثين في موضوع الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم النظرية التي يتبنوها، لذلك هناك عدم اتفاق حول تعريف الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية، مرجع سابق، ص:148.

<sup>2</sup> - عارف بن مائل الجريد: مرجع سابق، ص:48.

**1-5-2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:**

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا بموضوع فردي، لذا فغن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا الشخص الآخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق قياس المستخدم.<sup>1</sup>

**1-5-3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:**

نظراً لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.<sup>2</sup>

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، ناشئة عن تفاعل الفرد مع نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموح ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.<sup>3</sup>

**2- نظريات ومحددات وآثار الرضا الوظيفي:****2-1- نظريات الرضا الوظيفي:**

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام علماء الإدارة والاجتماع والنفس الذين استخدموا طرق عديدة في بحوثهم ودراساتهم لتفسير ما يجري داخل الإنسان ومحاولة إشباع حاجته والترفع على مسببات السلوك الإنساني، وتوصلوا إلى نظريات متعددة في هذا المجال وسنتطرق لأهم هذه النظريات:

<sup>1</sup> - عامل مصطفى وصونيا البكري: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد 23، ع1، القاهرة، 1990، ص: 89.

<sup>2</sup> - القيلان يوسف: آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1981، ص: 18.

<sup>3</sup> - الصبحي أحمد رادج، مرجع سابق، ص: 03.

## 1- نظرية العلاقة الإنسانية: Huma relation Theory

تقف هذه النظرية في صف العنصر البشري وتشكل أفكارها من نتائج دراسات الهاورثورن والأبحاث الأدق في جامعة اوهايو وميتشجن هذه الأفكار فيما يلي:

- إن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر، والإنساني في تركيبته المعقد في جوانبه النفسية والاجتماعية يتطلب تعاملًا واعيًا معه، حتى تحصل الإدارة على التعاون المطلوب في الأداء للعمل.
- إن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، حيث أن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.
- إن العاملين يكونون فيما بينهم تكون التنظيم غير الرسمي الذي ينتمون فيه ولهذه الجماعات أثرها الكثير على تفكير أعضائها وقيمهم، وبالتالي على سلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم مما يتطلب التعامل معهم على أنهم جماعات للأفراد منفصلين.
- إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كقيل بان يحقق لهم المناخ الملائم للعمل حي تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتميز مما يجعلهم يشعرون بالرضا والارتفاع الروح المعنوية، الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد سعت إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال، تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية لهم، ورأت ان ذلك يتحقق بتطبيق المفاهيم الجديدة، التي تمثل الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري.<sup>2</sup>

## 2- نظرية التكيف الوظيفي: Graen and weiss:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرضا هو محصلة التوافق والتكيف ما بين حاجيات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، فالنظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل النفسية، ويعد الانسجام العامل الرئيسي في تفسير تكيف الفرد

<sup>1</sup> - فرسوني فؤاد احمد رزق: دراسة الرضا الوظيفي في المكتبات، المكتبة الإدارية، مج39، الرياض، 1977، ص:48.

<sup>2</sup> - شنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992، ص:479.

مع بيئة العمل، كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة.<sup>1</sup> ويرى البعض أن التنظيم لابد أن يقدم بعض المغريات المادية والمعنوية لاستقطاب العاملين، والمحافظة على استمراريتهم ولحسب ولائهم وتوجيه سلوكهم لما يكفل تعاونهم للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، لكن تعاون العاملين يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها التنظيم في شكل حوافز مادية ومعنوية وبين المساهمات التي يقدمها هؤلاء العاملين في شكل مجهودات عضلية وذهنية، فعملية تحقيق التوازن بين المغريات والمساهمات عملية سهلة وإنما تعتبر أدق فأخطر مهمة يواجهها التنظيم.<sup>2</sup>

### 3- نظرية الدرفير: Alderfer-Theory

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهوداً للحد من نظرية ماسلو، وكان من أوائل هؤلاء العلماء ألفريز، الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات، وعرفت نظريته بالرموز (E.R.G) وهي على النحو التالي:

#### - حاجة البقاء: Existence Need

وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة، مثل الحاجة الفيزيولوجية وحاجات الأمن، كالحاجة إلى الطعام والمأوى.<sup>3</sup>

#### - حاجة الارتباط: Relatedness-Need

وهي عبارة عن درجة الارتباط الفرد مع البيئة المحيطة، والعلاقة القائمة ما بين الفرد، وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية".

#### - حاجات النمو: Growth Need

وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته فيما في ذلك الحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات على المستوى الأعلى عند ماسلو، وبالرغم من اتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات، إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما:

<sup>1</sup> - الشنواني صلاح: مرجع سابق، ص: 48.

<sup>2</sup> - السلمي علي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1982، ص: 191.

<sup>3</sup> - عفيفي صادق محمد وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1981، ص: 294.

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.

- بينما تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت فإن الدوفير يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.<sup>1</sup>

#### 4- نظرية القيمة لـ لوك: Lock

تعرف هذه النظرية الرضا كحالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف بان وظيفته تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة، في تصور هذا الموظف بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد.

وهذا يعني أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة واعتبر الحاجات كعناصر استمرارية في حياة الفرد من الناحية البيولوجية، كما انه اعتبر الحاجات موجودة بذاتها بشكل موضوعي بمعزل عن رغبات الفرد، ومن ناحية أخرى يعتقد أن القيم تتصف بالفردية أو غير الموضوعية، حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي.

كما ذكر لوك بان الرضا الوظيفي، ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن الجزئية أو الفردية، التي يكون فيها الوظيفة، وعليه فغن أقرب إلى المعقول أن يتوقع دورا في تحديد رضائك الكلي أكثر من علاقات الزملاء الطيبة.

وهذا يعني أن بالإمكان التنبؤ بطريقة أكثر دقة عن الرضا الكلي للفرد، عندما يقوم باحتساب وزن كل عنصر من عناصر الرضا لهذا الفرد في الوظيفة التي يشغلها حسب عناصر الرضا، الأهمية التي يحددها هذا الموظف لكل من العناصر المذكورة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عفيف صادق محمد وآخرون: مرجع سابق، ص:294.

<sup>2</sup> -المسلم باسمه: الرضا الوظيفي لدى القوى العاملة في الكويت، مركز البحوث التربوية، الكويت، 1993، ص:35.

**5- نظرية العاملين لهزبرغ: Two Factors Theory-Hertzberg**

قام عالم النفس فردريك هزبرغ في 1959 بإجراء دراسة عن دوافع العاملين ورضاهم في المدينة بتسييرج بولاية بتسلفانيا، وقد توصل في هذه الدراسة إلى بعض النتائج التي أثبتت له أن مشاعر سعادة والرضا عند العينة التي خضعت للدراسة مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه مثل الانجازات، الاعتراف والتقدير من الزملاء والرؤساء، التقدير والترقي الوظيفي، المسؤوليات والنمو الشخصي.

وقد أطلق عليها اسم العوامل الدافعة بينما اقترنت مشاعر عدم السعادة وعدم الرضا بالعوامل ذات علاقة مع الرؤساء والزملاء، ظروف العمل المادية، الحالة الاجتماعية والأمن الوظيفي، العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين، وقد أطلق عليها اسم العوامل الصحية، وترى هذه النظرية أن العوامل الدافعية، تدفع الفرد إلى العمل أما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون الموظف ولا تدفعه إلى العمل.<sup>1</sup>

**6- نظرية الحاجات لماسلو: Needs-Theory**

قام عالم النفس الأمريكي ماسلو Maslow في عام 1943 بتقديم نظرية عن الحاجات الإنسانية وترتيبها في مدرج هرمي حسب درجة إشباعها وتعد هذه النظرية هي نقطة البداية المنظمة لدراسة موضوع الدافعية، فدوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها وهي:

**- الحاجات الفسيولوجية: Physiological Needs**

وهي الحاجات التي تشمل المأكل والمشرب والهواء والراحة وغيرها من الحاجات الضرورية التي تبقى الإنسان على قيد الحياة.

**- الحاجة إلى الأمان والاطمئنان: Safety Needs**

وهذه المرحلة الثانية تكون متمثلة في توفير الأمان بصورة عامة لحماية الفرد من المخاطر التي قد تحيط به.

<sup>1</sup> - العديلي ناصر محمد: الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ع63، 1983، ص:47.

**- الحاجات الاجتماعية: Social Needs**

الشعور الانتماء، بعدم توفر الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمان تبرز أهمية الإنسان إلى تكوين أصدقاء، وان يكون مقبولا من الآخرين وبيادلهم الشعور نفسه.

**- الحاجة إلى تقدير: Estrem Needs**

في هذه المرحلة يسعى الفرد إلى شعور بان الآخرين يحترمونه ويقدرونه والشعور بالانجاز والثقة والاستقلالية والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلى وظائف ومواقع أعلى.

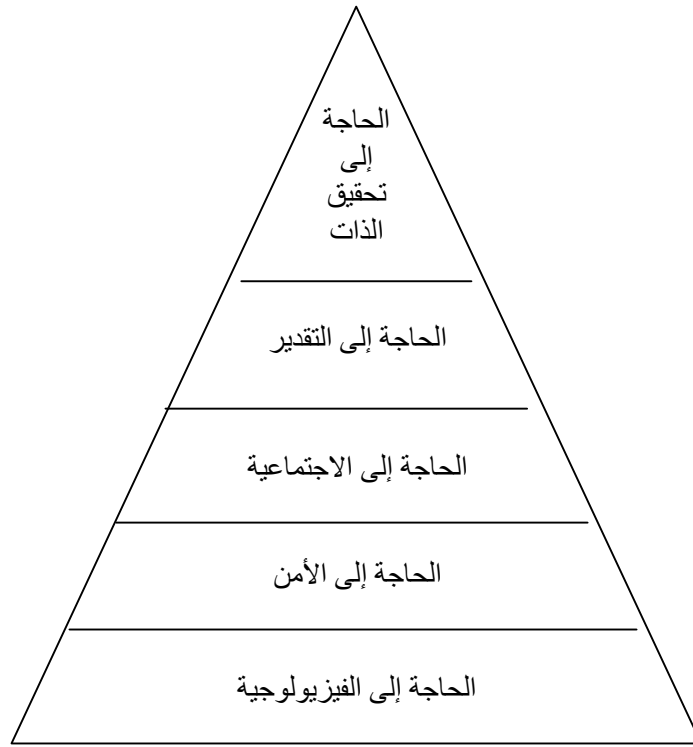
**- الحاجة إلى تحقيق الذات:**

في هذه المرحلة يسعى الإنسان أن يميز عن غيره بأعمال معينة، أو يحاول إن يكون وضعه ذا خصوصية وتحقيق شهرة ومستوى معين، وذلك من خلال استغلال الظروف المتوفرة له وإمكانياته الذاتية.<sup>1</sup>

وقد فسرت هذه النظرية السلوك الإنساني على أنه محاولة لإشباع هذه الحاجات بالترتيب حسب أهميتها، حيث يبدأ الإنسان بإشباع حاجاته الأساسية أولاً، ثم تحقيق الحاجة إلى الأمن، وبعد تحقيق حاجة الانتماء وهكذا إلى أن يصل إلى إشباع حاجته للتقدير والاحترام، وتحقيق الذات المتمثلة في الوصول إلى اعلي الوظائف.

ويمكن القول بان ماسلو قد أعطى مفهوما عاما عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية ساعد في لفت الانتباه إلى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية، الأمر الذي دفع بعض الباحثين إلى استخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي، من هذا المنطلق.

<sup>1</sup> -رباعيات علي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 1992، ص80-81.



الشكل (1): هرم الحاجات لـ Maslow

#### 7- نظرية الجماعة المرجعية:

ينادي بعض الباحثين في مجال الرضا عن الوظيفة، بأهمية الدور الذي تؤديه الجماعات المرجعية في توجيه اتجاهات الأفراد ومواقفهم، ففي اعتقاد هؤلاء الباحثين أن تلك الجماعات تؤثر تأثيراً ملموساً في قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد، سواء أكان الفرد عضواً في تلك المجموعة المرجعية أم لا، ذلك أن الفرد يتفق مع هذه المجموعة ويميل إلى استخدام المعايير الخاصة بها وبعدها خاصة به تقويم العالم من حوله، ولذا فغن اتجاه الفرد نحو عمله ورضاه، أو عدم رضاه عنه سيتأثر برأي واتجاه الجماعة المرجعية نحو عمله الذي يؤديه.

ويعد هولين من أوائل الباحثين في توقع العلاقة بين الرضا عن العمل والجماعات المرجعية للعاملين، وقد وحد من خلال دراسته لمجموعة من الإناث التي يقمن بأعمال مناسبة تأييداً قويا لهذه العلاقة وأيدته في ذلك نتائج الدراسات السابقة التي قام بها بعض الباحثين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عارف بن مائل الجريد: مرجع سابق، ص: 82.

## 2-2- محددات الرضا الوظيفي:

يمكن الافتراض أن هناك أربع محددات تؤثر على الرضا الوظيفي وهي:

## - رضا الإشباع الذي تحققه العوائد الوظيفية:

كلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد نتيجة حصوله على حوافز أو عوائد من العمل عالياً، كلما كانت مشاعر رضا الإشباع عالية، ويتحدد رضا الإشباع على مجموعة من العوائد، تمثل جوانب مختلفة من العمل، مثل الأجر، الإشراف، جماعة العمل والمركز الإداري، أما إذا لقي الفرد حرماناً أو إحباطاً في تحقيق الإشباع لهذه العوامل، فإن درجة الرضا الوظيفي تكون لديه منخفضة.

## - رضا الانجاز وإدراك للفرد بين العوائد المحققة والمأمولة:

تتأثر مشاعر رضا الانجاز المرتبطة بنوع معين من عوائد العمل مثل الأجر، ظروف العمل، محتوى العمل... الخ بالفروق وبين مستوى ما حصل عليه الفرد والمستوى المأمول الذي كان يطمح إليه الفرد من هذا العائد، فكلما زاد المستوى المحقق عن المستوى المأمول كلما انخفض رضا الانجاز فمشاعر الانجاز تتحدد بالعلاقة بين الواقع المحقق والتوقعات السابقة له.<sup>1</sup>

## - رضا العدالة:

يقارن الفرد خبراته وخبرات الآخرين، فإذا كان العائد لديه اقل من العائد على الآخرين فغنى شعوراً بالإحباط ينتابه، وكلما كانت الفوارق بين مدخلاته وعوائده من جهة ومدخلات وعوائد الآخرين من جهة أخرى كبيرة، كلما كان عائد مشاعر الرضا والاستياء كبيرة أيضاً، إلا أن الأفراد يستطيعون تبرير ما يحصلون عليه من عوائد الآخرين في حين أنهم يجدون صعوبة في التكيف عندما تكون عوائد الآخرين، لذلك فإن العور بالظلم يسود مشاعر الذنب وعدم الاستحقاق.<sup>2</sup>

## - درجة تحمل الفرد للاستياء:

انطلاقاً من حتمية الفروق الفردية بين الأفراد، فإن استعداداتهم النفسية متفاوتة، فالبعض ردود أفعالهم قوية اتجاه مصدر الإحباط في العمل، في حين أن هناك آخرين تكون ردود أفعالهم اقل من

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1980، ص:156.

<sup>2</sup> - الشيخ حسن: السلوك الإداري، شركة مطابع العيد، الدمام السعودية، 1992، ص:108.

ذلك، وتشكل العوامل الوراثية والظروف المعيشية، والفروق الفردية أهم العوامل التي تؤثر بصفة عامة على درجة تحمل الأفراد للاستياء.<sup>1</sup>

### 2-3- آثار رضا الوظيفي:

رغم أن مشاعر الرضا الوظيفي تمثل مشاعر عاطفية ضمنية، إلا أن هذه المشاعر يمكن أن يتم التعبير عنها بسلوك خارجي، ويمكن تقسيم العمل إلى أربع مجموعات:

#### - سلوك الأداء:

بناء على الدراسات التي أجريت في هذا المجال فإن علاقة ارتباط الرضا بالأداء تقوى في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء، أما في حالة مشاعر الرضا التي تتولد عن المقارنة بالآخرين، فغن شعور الفرد بالإجحاف يؤدي إلى تخفيض هذا الفرد للجهد المبذول، أما شعوره بالذنب إدراكه أنه يحصل على عوائد أكبر، يؤدي إلى زيادة جهده المبذول.

#### - سلوك الانتظام:

يرتبط سلوك الانتظام بمشاعر الرضا أكثر من ارتباطه بأي بعد آخر، فيوجد هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ودرجة الانتظام، وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات الانتظام في العمل ليست وليدة الخبرات العاطفية فقط، وإنما تؤثر عوامل خارجية أخرى.

#### - سلوك الصراع والنزاع:

يرتبط سلوك الصراع والنزاع بمشاعر رضا العدالة بشكل مباشر، ويمثل هذا السلوك محاولة من قبل الفرد لاستعادة التوازن العدل مثل حالة الشكاوي، والتظلمات والإضرابات وسيلة لاستعادة حقوقه.<sup>2</sup>

#### - سلوك الولاء للمنظمة:

يلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتماء إلى المنظمة حيث يشعر الفرد بأنه عضو أساسي في تكوين المنظمة، ويؤدي إلى خلق أنماط من السلوك مثل التعاون، تقوية العلاقات الاجتماعية في

<sup>1</sup> - الشيخ حسن: المرجع نفسه، ص: 108.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص: 19-80-183.

التعليم، الرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى.<sup>1</sup>

#### 2-4- المؤشرات والسبل والنتائج للرضا الوظيفي:

##### 1- مؤشرات الرضا الوظيفي:

حسب ما جاء في كتاب (أندرودي سيزلاي) فهي تتمثل فيما يلي:

##### - الغياب ودوران العمل:

يشكلا الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين لأي مؤسسة كانت حصتها، فهما يؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيف الإنتاج هذا من جهة ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المؤسسة حينما تصرف في أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظائف أو المغيبين عن العمل وبالتالي فإن ظاهرتي الغياب ودوران العمل يؤثران في المؤسسة بعاملين:

أ-تكلفة المتزايدة: كلما زاد معدل دوران العمل والتغيب.

ب-تكلفة الإجراءات والتدابير المتخذة للتقليل من هذا السلوك.

كما تؤكد الدراسات أن العامل الوحيد الذي يمكن أن تحكم فيه المؤسسة للتخفيف من هاتين الظاهرتين هو رضا العامل عن عمله وذلك من خلال عدالة الحوافز ومحتوى العمل والإشراف والعلاقات مع الجماعة وظروف العمل.

وعلى هذا الأساس فإن الإيجاب يشير إلى أن السياسات وطرق تطبيق الحوافز وأساليب الإشراف في المؤسسة، يمكن أن يؤثر في مفاهيم العدالة والرضا لدى الموظفين أو غالبا ما يتضمن النسق الذي سيؤدي بتوجيه بعض المفاهيم إلى السلوك الانسحابي(انخفاض مستوى الأداء والتأخير في الحضور للعمل والتغيب ودوران العمل) سلسلة من المراحل الحرجة، لذلك فغن اغلب أنماط السلوك الانسحاب لدى العاملين ليست تلقائية بل تستنتج عن تراكم الشعور لعدم الرضا اتجاه الوظائف وأصحاب الأعمال.

<sup>1</sup> - هبال عبد المالك: استراتيجيات الإدارة، الدار الجامعية، قالمة، الجزائر، 1999، ص:22.

## - التمارض:

التمارض أو التداعي بالمرض، تعبر هذه الظاهرة عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المؤسسة أو خارجها ويلجا العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، والتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لوظيفته.<sup>1</sup>

وهنا الانسحاب يعبر عن النفور إما من الوظيفة ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو الجماعة (جماعة العمل) بصفة عامة.

وتتأكد هذه الظاهرة على أرض الواقع من خلال الملاحظة غير المباشرة أي من خلال الرجوع إلى سجلات العمال وملفاتهم والمؤسسة المعنية وهذه الظاهرة تعتبر تعبيراً صادقاً عن عدم الرضا الوظيفي للعامل، وإن زادت عن إطار المعقول تؤثر مباشرة على الأهداف المسطرة للمؤسسة.<sup>2</sup>

## - الشكاوي:

تدل نسبة الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسؤوليهم ومثلاً لزملاء أو نقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو لا معنى لها، فهي مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي الذي يمكن أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها ودراستها وتعليلها بدقة وهذا من أجل تفادي كل الاضطرابات والتوترات التي تظهر تأثيراً سلبياً على المؤسسة.

## - الإضرابات:

إضافة إلى الشكاوي، فغن العمال يلجئون إلى أساليب أخرى للتعبير عن تذمرهم ومن بين هذه الأساليب: الاضطراب عن العمل، وهو أسلوب تعبيرى للعمال عن عدم رضاهم عن العمل الذي يزاولونه (عدم رضاهم عن الأجر) فالاضطرابات المتتالية التي شنها العمال منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا تعتبر مؤشراً عن حالة الغضب (عدم الرضا) نتيجة تراكم مشاكل المهنية داخل المؤسسة إلى

<sup>1</sup> - أندرودي سيلازلای ومارك ومارك جي ولاس: السلوك، ترجمة أبو القاسم احمد (معهد الإدارة العامة)، السعودية، 1991، ص: 432.

<sup>2</sup> - أندرودي سيلازلای ومارك جي ولاس: مرجع سابق، ص: 432.

جانب أيضا المشاكل والظروف البيئية على الصعيد القومي (كسياسة الدولة وقوانينها) والاضطرابات لا تسبب الخسائر للمؤسسة فقط بل تتسبب حتى في عدم استقرار اقتصاد البلاد ككل.<sup>1</sup>

## 2- السبل المنتهجة لزيادة الرضا الوظيفي:

بالرغم من عدم رضا الفرد إلا أنه قد لا يكون بالضرورة سبب في تحديد آرائه، ولا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل، وهذا لكي يزيد على الأقل من شعور الفرد بالسعادة في عمله لن الرضا هو غاية، ولكن السؤال المطروح هو: ما الذي يمكن عمله لزيادة رضا الأفراد عن العمل؟ وللإجابة عن هذا السؤال نقوم بعرض الاقتراحات التالية باعتبارها كمقومات تبحث وتخلق الرضا لدى الأفراد هي:

### - الدفع للأفراد بصورة عادلة:

عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات المطبقة عليه لتحديد ما يستحقه، وعندما تتاح له بعض الحرية وما يرغب من نوعية المكافآت فإن الفرد بالضرورة سيشعر بالرضا عن عمله.

### - تحسين نوعية وجودة الإشراف:

عندما تكون علاقة المشرف بمروؤوسيه علاقة طيبة يسودها الاحترام ويراعي فيها المصالح المشتركة وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤوسيه يزيد رضا الأفراد عن عملهم.

### - تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:

ونعني بها إعطاء الحق للأفراد العمل في اتخاذ القرارات ولا تفوض القرارات للمدير أو المسؤول الأول فقط فعندما توزع السلطة ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يشعرهم بالرضا ويرجع هذا لشعورهم واعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير في المنظمة.

<sup>1</sup> - عادل حسن: إدارة الأفراد، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص:476.

- تحقيق التوافق بين الوظائف واهتماماته من خلال عمله:

كلما شعر بالرضا عن عمله فإذا كان العامل يريد تحقيق حاجات اقتصادية واجتماعية وحقق له عمله طموحاته فإنه يشعر بالرضا، فمثلا إذا كان العامل يريد شراء سيارة وقامت المؤسسة بشرائها له وهو يسدها بالتقسيط فإن مستوى رضا العامل يرتفع كثيرا.<sup>1</sup>

### 3- نتائج الرضا الوظيفي:

يكثُر الحديث عن أهمية بناء الرضا عن العمل للعمال الصناعيين بافتراض أن معنوياتهم تؤثر تأثيرا كبيرا وحرجا على فعالية المؤسسة الصناعية ولكن بالرغم من أهمية تأثير الرضا على المؤسسة، إلا أن هذه الأهمية قد لا يكون لها تأثير القوي الذي نتوقه، حيث أن جل العاملين يميلون إلى الإفصاح عن رضاهم أكثر مما يكونه فعلا، أي أن السلوك الظاهري للرضا يكون براقا أكثر من الحقيقة، فإذا سألنا عامل عن رضاه يسرع بقول- الحمد لله- فيما لو أمعنا النظر في العمل وظروفه فغن الصورة تميل إلى أكثر قتامة لهذا كان لا بد من البحث في النتائج التي تترتب عن عدم الرضا باستخدام مؤشرات مختلفة كمقياس يعكس مستواه (أداء العامل، الغياب، دوران العمل).

### -الرضا الوظيفي ومعدل أداء العامل:

يؤكد الكثير من الباحثين الذين حملوا لواء العلاقات الإنسانية على أهمية اثر الظروف النفسية خاصة منها الرضا الوظيفي على أداة العامل الصناعي حيث يقول احد علماء الاجتماع " أن غياب عوامل الرضا وانخفاض الروح المعنوية للعمال، يفضي أو يؤدي إلى تدني الكفاءة الإنتاجية وعلى ظهور نزعة عدوانية والشعور بالتعاسة والنفور الاجتماعي".<sup>2</sup> وقد توصلوا إلى أن العامل السعيد في عمله عامل منتج، وانه لا يرتفع إنتاج العاملين إلا إذا كان العمل في جوهره مرضيتا لهم، فمشاعر الرضا هي التي تؤثر على أداء العامل أي أنها مشاعر دافعة هرزبرغ Herzborg.

<sup>1</sup> - رواية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 180-181.

<sup>2</sup> - عباس سعيدة، عيادي زهية، غيات نجاه: الظروف الداخلية وتأثيرها على الأداء المهني بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة نيل شهادة ليسانس، تحت إشراف، نونصير بلقاسم، جامعة سطيف، 2000، 2001، نقلا عن: حسين بورغدة، تأثير معنويات العمال على كفاءتهم الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1996، ص: 89.

ولكن مع الدراسات التطبيقية التي أجريت حديثا كدراسة هاورثورن ودراسة برايفيلد وكروكيت " Berfeld-Crockete " بينت هذه الأخيرة أخطاء مدرسة العلاقات الإنسانية، وذلك باعتبار أن العلاقة القائمة بين الرضا والأداء علاقة بين متغيرين اي أنها علاقة سببية.

حيث أن الرضا متغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة.<sup>1</sup> وتوصلوا إلى أن العلاقة شائكة وغير واضحة وان النتيجة الآمنة هي انه لا يوجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وهذا لأسباب التالية:

-إن هيكل العمل يفرض على العامل أن يعمل بجد واجتهاد، فعلى سبيل المثال تعتبر التكنولوجيا المستخدمة وميكانيكية العمل وحركتها بمثابة عوامل تجبر كل العاملين على الالتزام بطريقة دخول الخدمات وتصنيفها وخروج المنتجات، كما أن استخدام إشراف دقيق يجبر العاملين على الأداء دون هوادة.

-أنه في حالة وجود علاقة بين الرضا والأداء، فإن ذلك يظهر سبب وجود عنصر ثالث وهو وجود العوائد فعندما تزيد العوائد يرتفع كل من الرضا والأداء معا في ارتفاعهما معا يشعر الفرد كما لو أنهما مرتبطان، فيما كلاهما يظهر كنتيجة مباشرة لوجود عوائد العمل.

ولكن مع هذا كله لا ننكر أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتماء إلى المؤسسة، حيث يشعر الفرد انه عضو أساسي في تكوين فيؤدي هذا إلى أنماط من السلوك مثل التعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية والرغبة في الحفاظ على موارد المهنة وما يمكن قوله هو أن الرضا لا يؤثر مباشرة على الأداء والإنتاجية لأنها محكومة لعناصر مثل الرقابة، والنمط التكنولوجي ولكن بالرغم من هذا فالرضا له علاقة بأنماط غير مباشرة لداء مثل التعاون وتحسين العلاقات الاجتماعية والى عناصر أخرى هامة مثل الالتزام الوظيفي .....التعهد التنظيمي...الانتماء إلى المنظمة(المواطنة التنظيمي).....<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:224-225.

<sup>2</sup> - احمد ماهر : السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:232-233.

## - الرضا الوظيفي ومعدل غياب العامل:

أن العامل الصناعي يتخذ قرار يومياً، بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا، فعندما يشعر العامل بعدم الرضا عن عمله فغنه يبحث عن أي وسيلة تبعده عن هذا العمل ومن بين أشكال الانسحاب في العمل نجد الغياب.

يعد سلوك الغياب مكلفاً بالنسبة للمؤسسة وترجع هذه التكلفة إلى الاذات المرضية، وفقد الإنتاجية والتكلفة المعنوية للعاملين الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به العامل الغائب.

وبالرغم من تأثير عدم الرضا عن العمل على غياب، إلا أن هذه العلاقة تتميز بالقوة ويرجع الضعف إلى عوامل ترجع في معظمها إلى القيود المفروضة على قدرة العمال في التعبير بصراحة عن حبهم أو كرههم له وبالتالي يحول الشعور إلى فعل بعدم الحضور إلى العمل، ومن بين العوامل التي تضعف العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب.<sup>1</sup>

بعض حالات الغياب قد تكون اضطرارية، ولا يمكن تجنبها بسبب المرض أو الأحوال الجزية، أو رعاية الطفل، ومن ثم فإن العامل فقد يكون راضي ولكنه مضطر للغياب.

- الفرص المتاحة للفرد خارج العمل، والتي يحقق من خلالها الرضا بعيداً عن عمله كان يذهب لرحلة، ومن ثم فقد يتغيب العامل الذي يشعر بالرضا بينما يتواجد في العمل شخص قد لا يشعر بالرضا الوظيفي.

- بعض المنظمات التي لديها أنظمة أو سياسات للسيطرة والرقابة على حضور وتواجد الفرد في العمل، مما يؤثر على الغياب بدرجة أكبر من تأثير الرضا على العميل، ففي حالة خصم أيام الغياب من الرتب، فإن الحاجة الاقتصادية للفرد قد تجعل غير راضي، لكنه في احتياج مادي، إن يتواجد في العمل أكثر من الفرد الراضي عن العمل.

<sup>1</sup> - رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون سنة، ص: 157.

## -الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض انه كلما زاد رضا العامل عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه له، أي أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.<sup>1</sup>

ويقصد بدوران العمل رغبة العامل في تغيير وظيفته أو عمله وينقسم هذا الأخير إلى حراك داخلي وهو أن يغير العامل وظيفته أو عمله داخل المؤسسة الصناعية أو الانتقال من قسم إلى آخر، أما الحراك الخارجي فهو الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة صناعية أخرى.

أشارت مجمل الدراسات والأبحاث العملية إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين الاثنتين (الرضا-دوران العمل)،<sup>2</sup> ومعنى هذا أن العلاقة بين المتغير ليست علاقة ارتباط تام، ويرجع هذا إلى عدد من الخطوات تتوسط أو تتدخل بين كون الفرد غير راضي وتركه الفعلي للعمل وفي كل خطوة من هذه الخطوات يمكن للفرد المستاء من العمل أن يقرر فيما إذا كان من الصعب الانتقال إلى الخطوة التالية، ومن ثم فإن الاستقالة بالنسبة له تمثل قرار غير حكيم.

فمثلا قد يشعر العامل بعدم الرضا لكنه لا يفكر في ترك العمل (الخطوة 2) وهذا لأن خبراته السابقة في البحث عن العمل يمثل له خبرات سيئة، أيضا تصوره لقدراته تصورا ضعيفا، أي ليس لديه ثقة في قدراته ا وان يكون الفرد غير راضي عن عمله، ولكن سوق العمل سيئة، ولا توجد فرص عمل جديدة إمامه نتيجة الكساد والبطالة وبالتالي يجب ان يفكر في الميزة الحالية في منظمته بالرغم من عدم شعوره بالرضا فغن النية لترك العمل اقرب للسلوك الفعلي(ترك العمل) عند الرضا عن العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص:204.

<sup>2</sup> - رواية حسن: مرجع سابق، ص:177-178.

<sup>3</sup> -رواية حسن: مرجع سابق، ص:178.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تصفحناه عن الرضا الوظيفي، وعرض أهم النظريات المفسرة له يمكن القول أن الرضا الوظيفي يتحدد إذا أشبعت الوظيفة حاجات الفرد مثلما نجده عند ماسلو، وإذا كانت تلك الحاجات منسجمة مع قيم الفرد مثلما يراه لوك كذلك إذا تحقق للفرد الانجاز والقوة والاندماج مثلما يراها هرزبرغ.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يتأثر بقيم واتجاهات الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبما أن كل هذه العوامل تختلف من عنصر لآخر ومن بيئة إلى بيئة عمل أخرى نستخلص أن التعرف على الرضا الوظيفي لدى العمال يبقى نسبيا.

## تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة من أهم الوسائل الضرورية في جمع البيانات أي واقع اجتماعي وبصورة منهجية كما أنها تساعد على دعم الدراسة النظرية وتجسد أهدافها.

فبعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الاتصال التنظيمي والدور الذي يلعبه داخل المؤسسة في تحقيق رضا العمال الوظيفي دراسة نظرية يجب أن نتطرق إلى ظاهرة محل الدراسة ميدانيا في واقع المؤسسة ومحاولة ربط كل ما عرضناه في القسم النظري بواقع المؤسسة للوصول إلى نتائج واقتراحات تتعلق بمعالجة الظاهرة المدروسة وبالتالي اخترنا المؤسسة وذلك بإتباع إجراءات منهجية عن طريقها نتمكن من جمع جملة من البيانات الميدانية التي توضح ذلك والتي سنتناولها من خلال هذا الفصل والمتمثلة في :

**1-التعريف بميدان الدراسة:**

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر لذلك سعت الدولة الجزائر وعيا منها بالديناميكية والإنتاج الذي يميز سوق الاتصالات إلى إحداث تغييرات وإصلاحات تمثلت أهمها في إنشاء احتكار الدولة لخدمات الاتصالات بهدف خلق المنافسة والاستجابة إلى تطلعات الزبائن وتلبية متطلباته وفقا للمستجدات والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصالات على المستوى الوطني والعلمي وعليه تم في 5 أوت 2000 إصدار قانون في مارس 2000 الذي جسد الفصل بين النشاطات البريدية والخدمات المالية والمتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر عن تلك المتعلقة باتصالات في إطار ما يسمى بالمؤسسة اتصالات الجزائر.

**1-1- نشأتها:**

كانت الانطلاقة الفعلية لمجتمع اتصالات الجزائر 01 جانفي كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي نشيط في مجال الاتصالات حيث أصبحت مجبرة على إثبات وجودها خاصة بعد استقلالية تسييرها وفي ظل فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

**1-2- أهدافها وطبيعة نشاطها:**

حددت اتصالات الجزائر منذ انطلاقتها 3 أهداف رئيسية تمثلت في الجودة الفعالة، ونوعية الخدمات ويحقق الأهداف عمدت اتصالات الجزائر إلى إحداث التغييرات التالية:

- تطور منتجاتها وجعلها مسايرة للتطورات الحاصلة في السوق الدولية.
- عملت على إثبات منتجاتها في السوق منذ البداية وتحقيق هدف الفعالية إعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية من خلال عصرنه الشبكة الوطنية للهاتف بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة وبالرقمنة الكامنة لشبكة وتشغيل خدمات الانترنت والجوسسة التامة للتسيير التقني، والتجاري والمالي<sup>1</sup>

ومن هنا كان عليه تحقيق مستويات عالية للأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي من أجل احتلال مكانة بادية في محيطها التنافسي ويتمحور نشاط مؤسسة الاتصالات في الجزائر.

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني: [www.algerietale.com.dz](http://www.algerietale.com.dz)

-تزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعلومات المرئية والمسموعة.

-تنمية الاستثمار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة تأسيس وتشغيل وتسيير الاتصالات البنية مع كافة الزبائن بالمؤسسة.

### 1-3- الإطار القانوني للمؤسسة:

تجدر الإشارة إلى أن ممارسة المؤسسة لنشاطها في إطار قانون عام يحدد قواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بموجب قانون 200/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 فضلا عن قرار مجلس الوطني لمساهمات الدولية بتاريخ 01 مارس 2001، الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال جزائري قدر بـ 50.000.000.000 دينار والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083/0213.

-تحسين وتقديم خدمات البريد والاتصالات ذات جودة في إطار موضوعي شفاف في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

-تحديد الشروط العامة للاستغلالية في ميدان البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.

-تحديد اطر وكيفية النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية خلق ظروف وتطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات.

- تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة

كما تشغل اتصالات الجزائر على عدة فروع، تتمثل في شركة موبيليز للهاتف النقال التي تعتبر من أهم المتعاملين من حيث تغطيتها التي تعدت 98% وعدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك أيضا فرع الاتصالات الجزائر والانترنت DJAWEB الذي يعني بتوفير وتحسين خدمات الانترنت أما الفرع الثالث يشمل في اتصالات الجزائر.فتمثل في اتصالات جزائرية قضائية المختصة بتكنولوجيا الأقمار الصناعية والسائل.

- نبذة عن المديرية العملية لاتصالات جزائر بمسيلة:

تأسست المديرية العملية لولاية المسيلة بتاريخ 02 جانفي 2003 وهي منبثقة من مؤسسة البريد والموصلات لتصبح بعد قرار 2000/03 شركة عمومية ذات أسهم وقد عرفت في بداية نشأتها بوحدة العملية ثم تم تغيير اسمها في جوان 2010 إلى الاسم الحالي للمديرية أين أصبحت تتمتع باستقلالية مالية كما أنها تتبع إلى المديرية الإقليمية لولاية سطيف.

#### 1-5- مهامها الأساسية:

تتمثل مهام المديرية العملية في مايلي:

- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي واللاسلكي.

- رفع أعداد المشتركين في الانترنت على التدفق ADSL

- العمل على إصلاح التعطيلات في الخطوط الزبائن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر التراب الولاية.

- توفير الخدمات المتعلقة بالاتصالات للمؤسسة العمومية والخاصة مثل شبكات الانترنت المحلية أيضا تزويدهم بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات استقبال وإرسال.

- تزويد المديرية الإقليمية بالتقارير الإحصائية، الإحصائية، الأسبوعية والشهرية والسنوية بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمشاريع المستقبلية.

- الموارد البشرية لولاية اتصالات الجزائر من مجموع عمال بقدر ب257 عامل موزعين كما يلي إطارات عمال التنفيذ وعمال التحكم المتمثل في الجدول

| النسبة % | العدد | المستوى     |
|----------|-------|-------------|
| 23%      | 60    | إطار        |
| 13%      | 38    | عمال التحكم |
| 64%      | 177   | عمال تنفيذ  |
| 100%     | 275   | المجموع     |

- مصلحة المستخدمين بالمديرية لعملية الاتصالات الجزائر المسيلة

- الخدمات والمنتجات

تتمثل منتجات وخدمات المديرية للاتصالات بالمسيلة فيما يلي:

- الهاتف الثابت بنوعية السلكي واللاسلكي
- الانترنت ذو تدفق عالي
- خدمة الخطوط الخاصة والبطاقات مسبقة الدفع
- الاكتشاف متعددة الخدمات والمخادع الهاتفية.
- إضافة إلى العديد من الخدمات ميزة النداء الشفاهي الفاتورة مفصلة الأصدقاء... الخ

1-6- الهياكل:

تعمل المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة على تجسيد منطق الشمولية بحيث تصل منتجاتها إلى كل مناطق الولاية حيث تشمل على:

-وكالة تجارية تأسس في أريـل 1991 كانت تحمل إسم المصلحة الاشتراك في الهاتف الثابت ثم تم تغييره إلى اسم وكالة تجارية وهذا تم تأسيس وكالة تجارية رقمية للهاتف الثابت

- مركز تضخم الخطوط الإنتاج

- مراكز البيئة والبطاقة (مختص بصيانة الطاقة الالكترونية وصيانة التجهيزات) وتتوزع على المناطق التابعة لولاية المراكز الوكالات التالية:

- دائرة بوسعادة تشمل وكالة تجارية تأسست في 20 جويليا 1997 وضعت خارج التصنيف في ماي 2001.

- دائرة سيدي عيسى تشمل وكالة تجارية أنشئت 1997 وقد كانت في بداية عبارة عن قسم تجاري ثم أصبح عبارة عن وكالة تجارية أما في كل من دائرة مقررة وعين الملح يوجد بهما قسم تجاري ومراكز الخطوط للهاتف النقال

هذا وتسعى المديرية العامة للاتصالات بالمسيلة التي توسيع توأجدها على دوائر وبلديات الولاية من خلال مشاريع ومخططات مستقبلية.

2- مجالات الدراسة:

2-1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

2-2- المجال الزمني: استغرقت مدة جمع المعلومات حول المؤسسة ميدان الدراسة أسبوع من ثم فيها

توزيع الاستثمارات وإعادة جمعها.

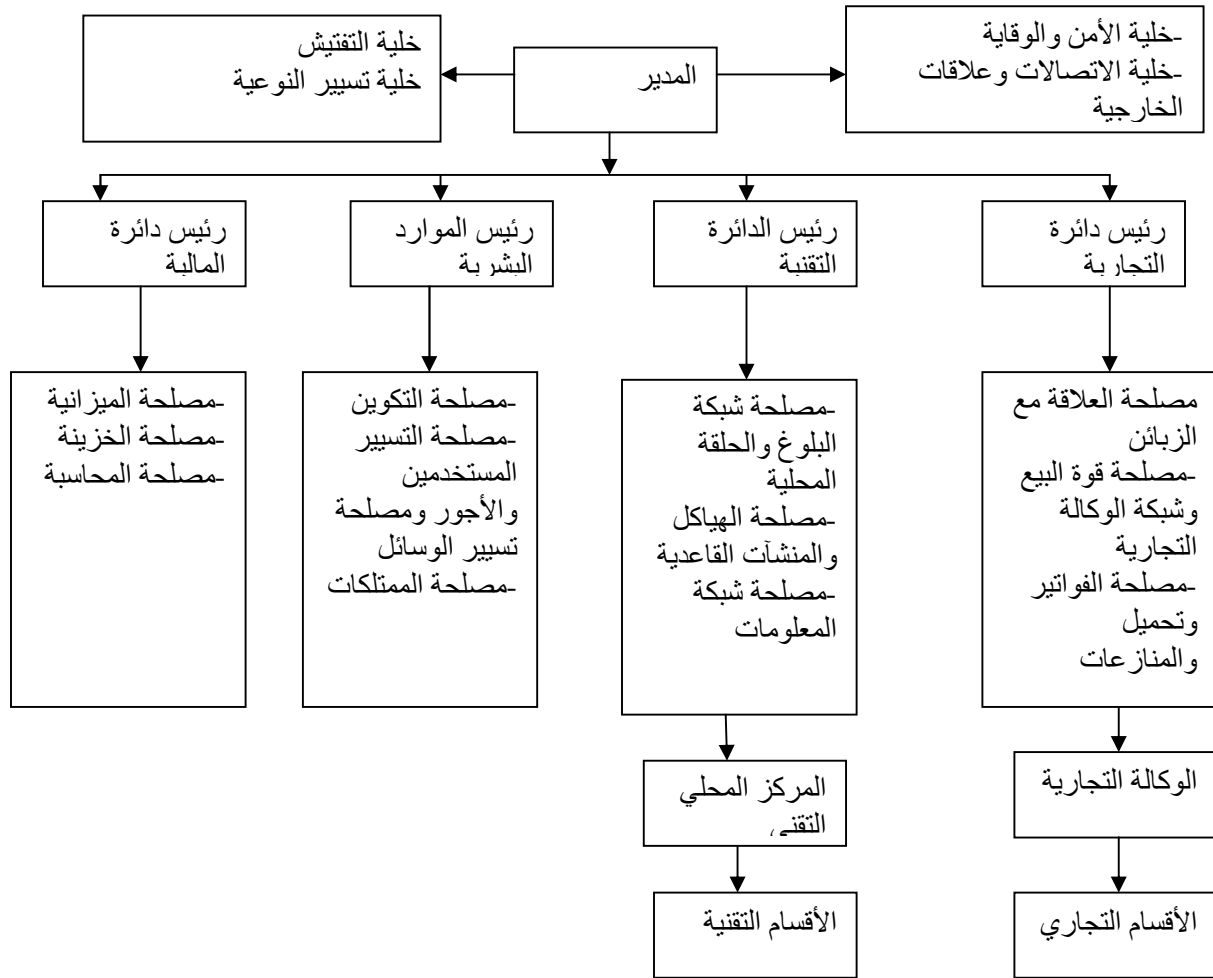
2-3- المجال البشري:

-تضم المؤسسة مجموع عمال يقدر بـ 275 عامل موزعين كتابي

إطارات 60 عامل عمال تحكم 38 عامل، عمال تنفيذ 177 عامل.

3- الهيكل التنظيمي: تم تغيير وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر

بالمسيلة وذلك بعدما حصلت على استقلالية مالية عن المديرية عام 2001.



المصدر: بناء على تعليمة مصلحة الصادر بتاريخ 2010/07/25 عن المديرية المركزية للموارد البشرية المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الاقتصادية لاتصالات الجزائر

4- التقنيات المستخدمة:

4-1- عينة البحث:

تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وتعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنه تأخذ مجموعة من الأفراد مجمع البحث لتجرى عليه الدراسة واستناداً إلى الطرق المعايية قمنا باختيار العينة الطبقية.

تعريف العينة الطبقية:

ونظراً لعدم تجانس وظائف عمال المؤسسة تقرر تقييم العمال إلى طبقات متجانسة فتعرف أنها تقسيم البحث في إطار الدراسة إلى أجزاء تشكل قاعدة المعاينة الطبقية ففيها تنتمي كل واحدة من وحدات المجتمع إلى أحد الأجزاء أو الطبقات ومن مجموع هذه الأجزاء تتشكل عملية المعاينة.<sup>1</sup> ونظراً لعدم تجانس وظائف العمال المؤسسة تقرر تقييم العمال إلى طبقات متجانسة فصنفت الطبقات كما يلي: إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ فشكلت بذلك 3 طبقات وكل واحدة تضم مجموعة من الأفراد.

4-2- حجم العينة:

حدد حجم العينة بـ 55 وحدة بعد تحديد العينة بـ 20% من مجمع البحث الذي يضم 275 عامل وتم سحب العينة بطريقة الطبقية

| حجم العينة | تكرارات | عمال       |
|------------|---------|------------|
| 12         | 60      | إطارات     |
| 8          | 38      | عمال تحكم  |
| 35         | 177     | عمال تنفيذ |
| 55         | 275     | المجموع    |

<sup>1</sup> - فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، بدون ط، 1999، ص: 158.

تم إيجاد العينة وفق الطريقة الإحصائية التالية:

$$X \frac{20 \times 275}{100} = 55 \left\{ \begin{array}{l} \%100 \leftarrow 275 \\ \%20 \leftarrow X \end{array} \right.$$

#### 4-3- استمارة الاستبيان:

تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معارف حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذها عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.<sup>1</sup>

وقد شملت الاستمارة على 29 سؤالاً كلها مغلقة موزعة على 4 محاور أساسية هي المحور الأول محور البيانات الشخصية وقد شمل 5 أسئلة من (1-5).

المحور الثاني المتعلق بالبيانات الفرضية الأولى المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الرضا الوظيفي وقد شملت 5 أسئلة من 6-11.

المحور الثالث: والمتعلق بأسلوب للاتصال 9 أسئلة من 12-20.

المحور الرابع: المتعلق بالاتصال الرسمي ويشمل على 9 أسئلة 21-29.

#### 4-4- المقابلة:

تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وآراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بيانات موضوعية.<sup>2</sup> الهدف منها هو الحصول على بعض المعلومات التي يتمكن من فهمها عن طريق الاستمارة إضافة إلى أنها تساعد في الحصول على معلومات إضافية لم ترد في أسئلة الاستمارة حول الاتصال وتحقيقه لرضا العمال داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> -رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية مطبعة دار هومة، الجزائر، 2002، ص:123.  
<sup>2</sup> -عمار بو حوش: ومحمد محمد الذبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص:71.

1- عرض وتحليل النتائج:

تحليل محاور الاستمارة:

المحور الأول: البيانات العامة.

الجدول رقم (1): يوضح توزيع الجنس داخل المؤسسة.

| النسبة % | التكرار (ك) | الجنس   |
|----------|-------------|---------|
| 78%      | 43          | ذكر     |
| 22%      | 12          | أنثى    |
| 100%     | 55          | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 78% من عينة البحث والمتمثلة لـ 43 عامل خالصة بالذكور، كما نجد 22% من العينة والممثلة لـ 12 عاملا تخص الإناث من هنا نستنتج أن المؤسسة ميدان الدراسة تضم نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة عملها بحيث تحتاج إلى يد عاملة قوية تناسب طبيعة عمل المؤسسة في حين نجد أن الإناث موزعين على الوظائف الإدارية بما يناسب وطبيعة تركيبته البشرية.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع الفئات العمرية داخل المؤسسة.

| النسبة % | التكرار (ك) | الفئات العمرية |
|----------|-------------|----------------|
| 27%      | 15          | 29-18          |
| 40%      | 22          | 39-30          |
| 22%      | 12          | 49-40          |
| 11%      | 06          | 50 فما فوق     |
| 100%     | 55          | المجموع        |

من خلال الجدول رقم (2) تبين أن نسبة 67% من مجمع البحث والممثلة لـ 37 عامل من الفئة الشبابية في حين نجد 22% من مجتمع البحث والممثلة لـ 12 عامل تمثل نسبة الكهول، أما النسبة المتبقية 11% من مجتمع الدراسة والممثلة لـ 06 عمال خاصة بالعمال الذين يتراوح سنهم من 50 فما فوق.

الجدول رقم (3): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 2%       | 01      | أمي              |
| 2%       | 01      | ابتدائي          |
| 13%      | 07      | متوسط            |
| 38%      | 21      | ثانوي            |
| 45%      | 25      | جامعي            |
| 100%     | 55      | المجموع          |

من الجدول أعلاه يتبين أن 45% من مجتمع البحث والممثلة 25 عاملاً تمثل الجامعيين، في حين نجد أن 38% من مجتمع الدراسة والممثلة لـ 07 عمال خاصة بالمستوى المتوسط أما النسب المتبقية فهي موزعة على الأميين والمستوى الابتدائي نسبة 02% لكل منهما أما بقية النسب فيكونون عمال مؤطرين وعمال صيانة في المؤسسة أو حراس وهذا النوع من الوظائف يتطلب مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع الرتب.

| النسبة % | تكرار | الرتبة     |
|----------|-------|------------|
| 20%      | 11    | إطار       |
| 25%      | 14    | عامل تحكم  |
| 55%      | 30    | عامل تنفيذ |
| 100%     | 55    | المجموع    |

من خلال الجدول أعلاه تبين أن 55% من مجتمع البحث الممثلة لـ 30 عاملاً يمثلون عمال تنفيذ في حين بلغت نسبة 25% من مجتمع البحث الممثلة لـ 14 عاملاً يمثلون عمال تحكم أما النسبة المتبقية فقد بلغت 20% من مجتمع البحث والممثلة لـ 11 عامل تمثل الإطارات ونستنتج من كل ذلك أن المؤسسة تملك يد عاملة معتبرة المتمثلة في الإطارات، وعمال تحكم وعمال تنفيذ فهي إذن تعتمد على طاقة شبانية ذات مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (5): يوضح المهن حسب الأقدمية.

| الأقدمية       | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 12      | 22%    |
| [5-10 سنوات]   | 15      | 27%    |
| [10-20 سنة]    | 17      | 31%    |
| 20 سنة فأكثر   | 11      | 20%    |
| المجموع        | 55      | 100%   |

من خلال النتائج المتحصل عليها فقد تبين من خلال أقدمية العمال بأنها بلغت نسبة 31% من مجتمع البحث الممثلة لـ 17 عامل فقد بلغت مدى العمل في المؤسسة بـ 20 سنة فتعتبر هذه النسبة معتبرة مع بقية النسب الأخرى في حين بلغت نسبة 27% من مجتمع البحث الممثلة لـ 15 عامل بلغت مدة عملهم في المؤسسة بـ 10 سنوات في حين بلغت نسبة الذين لديهم الأقدمية والخبرة في المؤسسة بأقل من 5 سنوات بـ 22% أي الممثلة لـ 12 عامل. وبقية نسبة 20% من مجتمع البحث لذوي الخبرة والكفاءة العالية التي بلغ عددهم بـ 11 عامل.

ونستنتج من كل ذلك أن الأقدمية في العمل تعتبر نقطة مهمة في المسار المهني للعامل داخل

المؤسسة ولهذا نقول أن المؤسسة لا تهتم بالعمال الجدد أكثر من اهتمامها بالعمال ذوي الأقدمية.

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (6) يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

| النسبة% | التكرار | اتخاذ القرارات |
|---------|---------|----------------|
| 16%     | 09      | غالباً         |
| 51%     | 28      | أحياناً        |
| 33%     | 18      | نادراً         |
| 100%    | 55      | المجموع        |

أن نسبة 51% من العينة المدروسة والتي تمثل 28 عامل صرحت لنا بأنها تشارك في اتخاذ القرارات أحياناً في حين أن نسبة 33% من مجتمع الدراسة والتي تمثل 18 عامل أدلت بأنها لا تشارك في اتخاذ القرارات إلا نادراً أما نسبة 16% والتي تمثل 09 عاملين صرحت لنا بأنها تشارك دائماً في اتخاذ القرارات، وهذا يبين أن هذه المؤسسة تمنح فرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم وهذا ما يتماشى وطبيعة المنظمات الحالية.

الجدول رقم (7): يوضح طريقة الاستشارة.

| النسبة% | تكرارات | طريقة الاستشارة |
|---------|---------|-----------------|
| 33%     | 18      | شكلية           |
| 36%     | 20      | فعلية           |
| 31%     | 17      | لا              |
| 100%    | 55      | المجموع         |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 36% من المبحوثين والتي تمثل 20 عاملاً رأيت أن استشارة المدير لها تكون فعلية، في حين نجد أن نسبة 33% من عينة الدراسة والتي تمثل 18 عامل تكون استشارة المدير لها بطريقة شكلية أما نسبة 31% من مجتمع البحث والمتمثلة لـ 17 عامل لاستشارة في الأمور التسييرية لا بالطريقة الفعلية ولا الشكلية.

نستنتج من خلال الجدول انه كلما كانت استشارة المدير بطريقة فعلية أكثر تكون النتائج

أفضل.

## الجدول رقم (8) يوضح طريقة القرار المناسب

| النسبة % | التكرار | طريقة القرار المناسب |
|----------|---------|----------------------|
| 85%      | 47      | لحظة الاجتماع        |
| 15%      | 8       | بعد مدة              |
| 100%     | 55      | المجموع              |

من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها تبين أن نسبة 85% من مجتمع البحث الممثلة لـ 47 عامل قد صرحوا لنا بأن كل القرارات المتخذة تكون لحظة الاجتماع. أما بالنسبة المتبقية بلغت 15% من مجتمع البحث الممثلة لـ 8 عمال أكدوا لنا أن القرار يتخذ بعد مدة معينة. نستنتج من كل ذلك أن المؤسسة تمنح للعمال فرصة من أجل أخذ القرار المناسب سواء كان لحظة الاجتماع أو بعد فترة معينة مما يتماشى مع مصلحة العامل والمؤسسة معا.

الجدول رقم (9) يوضح شعور العمال بالرضا في اتخاذ القرار.

| النسبة % | التكرار | شعور العمال بالرضا |
|----------|---------|--------------------|
| 69%      | 38      | راضي               |
| 22%      | 12      | راضي تماما         |
| 09%      | 5       | غير راض            |
| 00%      | 0       | غير راض تماما      |
| 100%     | 55      | المجموع            |

يوضح الجدول أعلاه الخاص برضا العمال أن نسبة 69% من عينة الدراسة والتي تمثل 37 عامل صرحوا برضاهم عن العمل وهذا راجع لمجموعة من العوامل منها سهولة العمل تناسب الجر مع المؤهل، التعود على العمل والمرونة في حين نجد أن نسبة 20% من عينة الدراسة الممثلة لـ 5 عمال عبروا أنهم غير راضين عن العمل وذلك أما لعدم تناسب الأجر مع المؤهلات والعمل الذين يقومون به أو الضجر والقلق. أما عن العمال الراضين تماما عن شعورهم بالرضا فقد بلغت نسبة 22% أي ما يعادل 12 عامل. من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن أغلبية أفراد العينة صرحوا برضاهم عن العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10) يوضح درجة قبول القرار.

| النسبة % | التكرار | درجة قبول القرار |
|----------|---------|------------------|
| 56%      | 31      | نعم              |
| 4%       | 2       | لا               |
| 40%      | 22      | أحيانا           |
| 100%     | 55      | المجموع          |

من خلال الجدول أعلاه والخاص بدرجة قبول القرار فقد تبين أنه قد بلغت نسبة 56% من مجتمع البحث المتمثلة لـ 31 عامل صرحوا بأنهم يحترمون القرارات المتخذة ويقبلون أي قرار تصدره المؤسسة. بينما بلغت نسبة 40% من مجتمع البحث التي بلغت 22 عامل صرحوا بأنهم يقبلون تلك القرارات أحيانا. أما النسبة المتبقية بلغت 04% من العمال يرفضون القرارات التي تصدرها المؤسسة.

نستنتج من كل ذلك أن كل القرارات التي تصدرها المؤسسة مقبولة من طرف العمال وأنه كلما كانت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات واسعة وإبداء آرائهم كلما ازدادت درجة قبوله من طرف العمال.

جدول رقم (11): جدول مركب يوضح العلاقة بين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومدى شعور بالرضا.

| المجموع    | نادرا        | أحيانا      | غالبا      | فرصة مشاركة شعور بالرضا |
|------------|--------------|-------------|------------|-------------------------|
| %100<br>20 | %30<br>6     | %30<br>6    | %40<br>8   | راض                     |
| 100<br>17  | %29.41<br>5  | %29.41<br>5 | %41.7<br>7 | راض تماما               |
| %100<br>10 | %20<br>2     | %30<br>3    | %50<br>5   | غير راض                 |
| %100<br>8  | %37.5<br>3   | %37.5<br>3  | %25<br>2   | غير راض تماما           |
| %100<br>55 | %29.09<br>16 | %30.9<br>17 | %40<br>22  | المجموع                 |

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالرضا تبين أن نسبة 40% من العينة المدروسة والتي تمثل لـ 22 عامل صرحت بأنها غالبا ما تكون راضية عن فرصتها في المشاركة في اتخاذ القرارات وقد توزعت النسب كالتالي: 40% راضي ونسبة 41.17% راض تماما أما نسبة 50% تبين غير راض و 25% غير راض تماما. في بلغت نسبة 30.90% من عينة الدراسة والتي تمثل 17 عامل صرحوا لنا بأنهم أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرارات وتمنحهم المؤسسة فرصة إبداء رأيهم والتعبير عن مشاكلهم. أما النسبة المتبقية التي تمثل 29.09% من العينة المدروسة والتي تمثل 16 عامل صرحوا أنهم لا تتاح لهم الفرصة لا نادرا في اتخاذ القرارات وأن شعورهم بالرضا قد تراوح بين 20% و 37.05% أي غير راض وغير راض تماما. من كل ما سبق نستنتج أن أغلبية العمال صرحوا بأنهم تتاح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات وأنهم راضين عن العمل داخل المؤسسة.

ثالثاً: محور خاص بأسلوب الاتصال.

الجدول رقم (12): أسلوب الاتصال

| النسبة% | التكرار | أسلوب الاتصال |
|---------|---------|---------------|
| 29%     | 16      | شفوي          |
| 71%     | 39      | كتابي         |
| 100%    | 55      | المجموع       |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 71% من عينة البحث والممثلة لـ39 عامل صرحوا بأن أسلوب الاتصال السائد داخل المؤسسة هي الاتصال الكتابي وهذه النسبة تعتبر نسبة معتبرة مقارنة مع الشفوي.

في حين يلعب نسبة 29% من عينة البحث الممثلة لـ16 عامل صرحوا أن أسلوب الاتصال الشفوي هو المعمول به داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال هذه البيانات أن المؤسسة تدعم أسلوب الاتصال الكتابي مما يبين أن المؤسسة تقوم على المركزية في اتخاذ القرارات رغم إشراكها للعمال في هذا المجال.

الجدول رقم (13): يوضح تفهم المعلومات من طرف الإدارة.

| النسبة | التكرار | درجة التفهم   |
|--------|---------|---------------|
| 69%    | 38      | تفهم بسهولة   |
| 31%    | 17      | تحتاج إلى شرح |
| 100%   | 55      | المجموع       |

من خلال الجدول أعلاه يبين أن نسبة 69% من مجتمع البحث الممثلة لـ38 عامل يرون أن المعلومات الصادرة من طرف الإدارة تفهم بسهولة في حين نجد أن 31% من عينة الدراسة والممثلة لـ17 عامل يرون أن المعلومات الصادرة من طرف الإدارة تحتاج إلى شرح أي أن الاستيعاب للمعلومات داخل المؤسسة يختلف من فئة عمرية لأخرى وهذا راجع إلى الخبرة والمستوى التعليمي وربما طريقة التعامل داخل المؤسسة والتفاهم بين أعضاء التنظيم.

الجدول رقم (14): يوضح معوقات الاتصال.

| معوقات الاتصال | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| نعم            | 18      | 33%      |
| لا             | 37      | 67%      |
| المجموع        | 55      | 100%     |

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 67% من العينة المدروسة والتي تمثل 37 عامل صرحت أنه لا توجد معوقات تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة بينما بلغت نسبة الذين صرحوا بنعم 33%، أي ما يمثل 18 عامل أكدت بأنه يوجد معوقات داخل المؤسسة سواء تتعلق بالمرسل أو الرسالة في حد ذاتها أو في لغة الرسالة.

ومن هنا نستنتج أن كل هذه المعوقات لا تستطيع التأثير على عملية الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (15): جدول مركب يوضح العلاقة بين نوع الأسلوب المستخدم ودرجة الرضا عنه.

| المجموع | لا     | نعم    | درجة الرضا<br>نوع الأسلوب |
|---------|--------|--------|---------------------------|
| 100%    | 84.61% | 15.38% | الشدّة                    |
| 13      | 11     | 2      |                           |
| 100%    | 26.19% | 73.80% | اللين                     |
| 42      | 11     | 31     |                           |
| 100%    | 0%     | 0%     | أساليب أخرى               |
| 0       | 0      | 0      |                           |
| 100%    | 40%    | 60%    | المجموع                   |
| 55      | 22     | 33     |                           |

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين نوع الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء ودرجة الرضا عنه تبين أن نسبة 60% من عينة الدراسة الممثلة لـ 33 عامل صرحوا بأنهم راضين عن نوع الأسلوب المستخدم من طرف الرؤساء كما صرحوا لنا أنهم يستحسنون أسلوب اللين في المعاملة والتي بلغت نسبتها بـ 73.80% مقارنة مع النسب الأخرى.

أما النسبة المقدمة والتي بلغت نسبتها 40% الممثلة لـ 22 عامل صرحوا بأنهم ليسوا راضين عن الأسلوب المستخدم من طرف الرؤساء ولقد تبين ذلك من نسبة 84.61% الممثلة لـ 11 عامل صرحوا بأنهم متذمرون من طريقة المعاملة التي فيها نوع من الشدة مقارنة مع النسب الأخرى. نستنتج من كل ذلك انه كلما كانت معاملة الرؤساء للعمال حسنة وفيها نوع من اللين كلما زادت درجة قبول الأسلوب ويكون هناك رضا من طرف العمال عن العمل.

الجدول رقم (16): يوضح ردود الفعل اتجاه الرسالة.

| النسبة% | التكرار | ردود الفعل |
|---------|---------|------------|
| 33%     | 18      | اللامبالاة |
| 67%     | 37      | العمل بها  |
| 100%    | 55      | المجموع    |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 67% من عينة البحث والممثلة لـ 37 عامل صرحوا لنا بأنهم يعملون على تنفيذ المعلومات الصادرة من طرف الإدارة وهذا ما يؤكد رضاهم عن العمل داخل المؤسسة مما يبين لنا أن المؤسسة تعتمد على التطبيق الكلي للقوانين في حين نجد نسبة 33% من العينة المدروسة والممثلة لـ 18 عامل غير مهتمين بالمعلومات الصادرة من طرف الإدارة. ومنه نستنتج أن عمال الإدارة أو المؤسسة يعملون على تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة من قبل الإدارة وهذا ما يؤكد رضاهم عن العمل.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين كيفية الاتصال والطريقة التي يتم بها.

| المجموع       | أحيانا | لا    | نعم    | الاتصال<br>الطريقة التي يتم بها |
|---------------|--------|-------|--------|---------------------------------|
| المجموع<br>20 | 40%    | 15%   | 45%    | المشرف                          |
| 21            | 14.28% | 4.76% | 80.95% | مباشرة                          |
| 14            | 64.28% | 7.14% | 28.57% | أخرى تذكر                       |
| 55            | 36.36% | 9.09% | 54.54% | المجموع                         |

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين كيفية الاتصال والطريقة التي يتم بها تبين من خلال الجدول أن نسبة 54.54% من عينة البحث والممثلة لـ 30 عامل صرحوا بأنهم يتصلوا بالإدارة مباشرة وهي موزعة على النسب التالية 80% و 45% بالنسبة للمشرف و 28.57% بأخرى تذكر. في حين نجد نسبة 36.36% من مجتمع البحث الممثلة لـ 20 عامل صرحوا بأنهم لا يتصلون بالإدارة كليا إلا أحيانا وهي موزعة بين 40% عن طريق المشرف و 14.28% مباشرة و 64.28% بأخرى تذكر.

أما النسبة المتبقية بلغت 9.09% والممثلة لـ 5 عمال صرحوا بأنهم لا يتصلون بالإدارة أبدا. ومن خلال البيانات يتضح أن الاتصال عملية ملحة وضرورية داخل المؤسسة فعليها يتوقف نجاح المؤسسة من عدمه بحيث يجب توفيره والاهتمام به من اجل جو ملائم يسوده التقاهم. وأن عمال المؤسسة كلما كان اتصالهم بالإدارة فعال زادت طريقتهم في اتخاذ القرار اكبر خاصة القرارات التي تصدرها المؤسسة مما يحقق رضاهم ويزيد من مستوى ولائهم لها.

الجدول رقم (18): يوضح اهتمام الإدارة بالاتصال.

| النسبة % | التكرار | درجة الاهتمام |
|----------|---------|---------------|
| 63%      | 35      | دائما         |
| 4%       | 2       | أبدا          |
| 33%      | 18      | أحيانا        |
| 100%     | 55      | المجموع       |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 63% من عينة الدراسة والممثلة لـ 35 عامل صرحت لنا بأنها اتصالاتهم يحضى بالاهتمام من طرف الإدارة فهم يسعون دائما إلى تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة.

وفي حين نجد نسبة 33% من عينة البحث الممثلة لـ 18 عامل صرحت بأن اتصالاتهم يحضى بالاهتمام أحيانا أما النسبة المتبقية والتي بلغت 4% من عينة البحث والممثلة لـ 2 من العمال صرحوا بأن اتصالاتها لا يحضى بالاهتمام أبدا.

ونستنتج مما سبق لنا أن عمال المؤسسة يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق رغباتهم الفردية والتنظيمية وهذا راجع إلى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها.

الجدول رقم (19): يوضح اثر الكمبيوتر على عملية الاتصال.

| النسبة % | التكرار | درجة التأثير |
|----------|---------|--------------|
| 87%      | 48      | نعم          |
| 13%      | 7       | لا           |
| 100%     | 55      | المجموع      |

من خلال الجدول أعلاه تبين من النتائج المتوصل أن نسبة 87% من العينة المدروسة والتي بلغ عددها 48 عامل صرحوا لنا بأن الكمبيوتر يؤثر على عملية الاتصال فهو على الأرجح يعمل على إعاقة عملية التواصل بينما النسبة المتبقية والتي بلغت 13% الممثلة لـ 7 عمال صرحوا لنا عكس ذلك فيعتبر الكمبيوتر وسيلة مهمة من الوسائل التي تساعد على عملية الاتصال.

نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة تملك وسائل عديدة تساعد على الاتصال وأن الكمبيوتر ما هم إلا وسيلة تساعد على التواصل بين العمال.

الجدول رقم (20): يوضح تقييم طرق الاتصال.

| النسبة% | التكرار | درجة التقييم |
|---------|---------|--------------|
| 02%     | 1       | ضعيفة        |
| 36%     | 20      | حسنة         |
| 62%     | 34      | جيدة         |
| 100%    | 55      | المجموع      |

من خلال الجدول أعلاه تبين أن تقييم طرق الاتصال المتوصل إليها بأنها بلغت نسبتها 62% من عينة البحث الممتدة لـ 34 عامل صرحوا بأن أفضل طرق الاتصال تكون دائما على الأرجح جيدة لأن المؤسسة قبل أن تقوم بأي عمل عليها أن تقيم الطريقة التي يتم بها وتختار الأفضل والجيد أما رأيهم في درجة تقييمهم في أن تكون حسنة بلغت نسبتها 36% من العينة المدروسة الممتدة لـ 20 عامل صرحوا بأنها حسنة أما النسبة المتبقية فهي ضعيفة جدا بلغت 2% الممتدة لعامل واحد الذي لم يساند بقية العمال في تقييمهم تلك الطرق.

المحور الرابع: نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة

الجدول رقم (21): يوضح اتصال المشرف بالعمال في مكان العمل.

| النسبة% | التكرار | درجة اتصال المشرف |
|---------|---------|-------------------|
| 91%     | 50      | نعم               |
| 09%     | 5       | لا                |
| 100%    | 55      | المجموع           |

من خلال نتائج الجدول المتوصل إليها تبين لنا أن نسبة 91% من العينة المدروسة الممتدة لـ 50 عامل أكدوا لنا بأن المشرف في أغلبية الأحيان يزور العمال في مكان العمل من أجل إعطاء التعليمات للعمال أما النسبة المتبقية التي بلغت 09% الممتدة لعينة الدراسة بـ 5 عمال قد صرحوا بأن المشرف لا يتصل بهم في مكان العمل.

نستنتج من كل ذلك أن اتصال الرؤساء بالعمال في مكان العمل يلعب دورا هام في أداء العمال

والانضباط في العمل.

الجدول رقم (22): جدول مركب يوضح العلاقة بين درجة اهتمام الإدارة بشكاوي العمال وبين أخبار العمل.

| المجموع    | نادرا       | أحيانا       | لا          | نعم          | درجة الاهتمام<br>أخبار العمل |
|------------|-------------|--------------|-------------|--------------|------------------------------|
| %100<br>23 | %8.69<br>2  | %28.08<br>6  | %0<br>0     | %65.21<br>15 | الرئيس المباشر               |
| %100<br>11 | %9.09<br>1  | %45.45<br>5  | %19.09<br>1 | %36.36<br>4  | زملاء العمل                  |
| %100<br>14 | %21.42<br>3 | %42.85<br>6  | %7.14<br>1  | %28.57<br>4  | نشرات<br>ومعلقات             |
| %100<br>14 | %28.57<br>2 | %28.57<br>2  | %28.57<br>2 | %14.28<br>1  | أخرى تذكر                    |
| %100<br>55 | %14.54<br>8 | %34.54<br>19 | %30.9<br>4  | %40<br>24    | المجموع                      |

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين درجة اهتمام الإدارة بشكاوي العمال وبين أخبار العمل اتضح لنا أن نسبة 43.63% من عينة الدراسة الممثلة لـ 22 عامل صرحوا بأن أخبار عمل المؤسسة يتحصلون عليها غالبا من الرئيس المباشر والمسئول عن العمال وأن الإدارة تهتم بالشكاوي التي يقدمها العمال وهي موزعة على خيارات بين الرئيس المباشر وزملاء العمل بـ 36.36% نشرات ومعلقات 28.57% وأخرى تذكر بـ 14.28%.

أما النسبة المتبقية فتوزعت نسبة 34.54% من عينة الدراسة التي صرحت بأنهم لا تصلهم أية أخبار من المسئول أو من الإدارة إلا أحيانا وأن الإدارة أحيانا ما تهتم بالشكاوي التي يقدمها العمال. أما عن نسبة 14.54% من العينة التي صرحت بأنها لا تتصل بالإدارة إطلاقا وأن الإدارة نادرا ما تهتم بشؤون العمال وكذا نسبة 7.27% التي تصرح بأنهم لا يهتمون بأخبار العمل وبشؤون الإدارة.

نستنتج من كل ذلك بأن اهتمام الإدارة والمسئولين بشكاوي العمال ومشاكلهم يساعدهم على زيادة أدائهم وحرصهم على البقاء داخل المؤسسة وبالتالي شعورهم بالرضا.

الجدول رقم (23): يوضح العلاقة مع إدارة المؤسسة.

| النسبة% | تكرار | علاقة الإدارة |
|---------|-------|---------------|
| 100%    | 55    | حسنة          |
| 00%     | 00    | سيئة          |
| 100%    | 55    | المجموع       |

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 100% الممثلة بـ55 عامل من عينة البحث بأكمله صرحوا بأن العلاقة مع إدارة المؤسسة هي علاقة حسنة وأن العمال لم يبينوا لنا بأنهم متذمرون من سوء معاملة الإدارة لهم لأننا لم نجد أية إجابة تدل على ذلك ومنه نستنتج أن العمال راضين عن معاملة الإدارة لهم وأنهم مرتاحون في عملهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح اتصال العمال بمختلف مصالح المؤسسة.

| النسبة% | تكرار | اتصال بمصالح المؤسسة |
|---------|-------|----------------------|
| 73%     | 40    | نعم                  |
| 27%     | 15    | لا                   |
| 100%    | 55    | المجموع              |

من خلال الجدول التالي تبين أن نسبة 73% من عينة البحث والتي تمثل لـ40 عامل تبين أنهم يتصلون بمختلف مصالح المؤسسة متى طلب منهم ذلك لكي يحصلوا على آخر المعلومات التي تخص عملهم أما النسبة المتبقية نجدها بنسبة 27% من مجتمع البحث والتي تمثل 15 عامل أكدوا أنهم لا يهتمهم الأمر أن اتصلوا أم لم يتصلوا بالإدارة لأن الأخبار غالبا ما تكون لدى الزملاء في العمل.

الجدول رقم (25): يوضح شرح الرؤساء للقوانين والتعليمات الجديدة للعمال.

| النسبة% | التكرار | شرح القوانين والتعليمات |
|---------|---------|-------------------------|
| 46%     | 25      | دائما                   |
| 27%     | 15      | أحيانا                  |
| 18%     | 10      | نادرا                   |
| 09%     | 5       | إطلاقا                  |
| 100%    | 55      | المجموع                 |

تبين من خلال الجدول أن نسبة 46% من عينة البحث والتي تمثل 52 عامل أكدت لنا بأن رؤساء العمال والمسؤولين يقومون دائماً بشرح القوانين والتعليمات لكي يسهل عليهم العمل ولكي لا يقع في الأخطاء في حين نجد نسبة 27% من مجتمع الدراسة الممتثلة لـ 15 عامل أكدت لنا بأن الرؤساء أحيانا ما يقومون بشرح القوانين والتعليمات للعمال التي تخص العمل أما النسبة المتبقية فانحصرت بين نادرا وإطلاقا والتي بلغت نسبتها 18% و 9% أن الرؤساء لا يقومون بشرح التعليمات الجديدة للعمال.

نستنتج من كل ذلك انه كلما كان الرؤساء متعاونون ومسؤولين في شرح القوانين والتعليمات وللعمال كلما كان أدائهم جيد وازداد ولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين المشرف وطريقة الاستقبال.

| طريقة الاستقبال<br>علاقة مع المشرف | دائما  | أحيانا | إطلاقا | المجموع |
|------------------------------------|--------|--------|--------|---------|
| تسهل لك العمل                      | 61.53% | 30.76% | 7.69%  | 100%    |
| تقوي روابط العمل<br>بينكم          | 36.36% | 36.36% | 27.27% | 100%    |
| ترفع من معنوياتكم                  | 36.36% | 54.54% | 9.09%  | 100%    |
| أخرى تذكر                          | 42.85% | 42.85% | 14.28% | 100%    |
| المجموع                            | 27     | 21     | 7      | 55      |

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين طريقة الاستقبال للعمال من طرف المشرف وكيفية العلاقة التي تكون بينهم وجدنا أن نسبة 49.09% من عينة الدراسة التي تمثل 27 عامل صرحوا بأن المسؤول أو المشرف يقوم باستقبالهم دائما وذلك من أجل تسهيل وشرح طرق العمل لهم وقد توزعت النسب على النحو التالي: 36.36% تقري الروابط بينهم ونفس النسبة ترفع من معنوياتهم و 42.85% صرحوا بأخرى تذكر ولم يؤكدوا لنا نوع العلاقة.

في حين نجد نسبة 38.18% من عينة الدراسة صرحوا بأنهم أحيانا ما يستقبل المشرف العمال وقد توزعت بنسب متفاوتة بين تقوية الروابط وبين الرفع من معنوياتهم وأخرى تذكر.

أما النسبة المتبقية والتي مثلت 12.72% والممثلة لـ7 عمال أكدوا أنهم لا يستقبلهم المشرف إطلاقا وقد توزعت بنسب متدنية.

نستنتج من كل ذلك أن الطريقة التي يستخدمها المشرف مع العمال تلعب دورا هام في زيادة أداء العمال وتقوية الروابط بينهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

جدول رقم (27): يوضح تنظيم اللقاءات والدوريات لمناقشة سير العمل.

| النسبة% | التكرار | درجة تنظيم اللقاءات والدوريات |
|---------|---------|-------------------------------|
| 55%     | 30      | نعم                           |
| 05%     | 03      | لا                            |
| 36%     | 20      | أحيانا                        |
| 04%     | 02      | إطلاقا                        |
| 100%    | 55      | المجموع                       |

تقوم المؤسسة بتنظيم دوريات ولقاءات لمناقشة سير العمل وهذا ما يبينه الجدول التالي الذي يبين لنا أن نسبة 55% من عينة الدراسة الممثل لـ30 عامل صرحوا بأن المؤسسة تعمل على وضع الدوريات واللقاءات لمناقشة سير العمل.

في حين نجد أن نسبة 36% من عينة الدراسة الممثلة لـ20 عامل صرحوا لنا بأنهم أحيانا ما تقوم المؤسسة بتنظيم لقاءات ودوريات سير العمل.

أما النسبة المتبقية فقد توزعت بين 05% بلا أي 3 عمال صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بأي لقاءات و 04% أي 02 عمال أكدوا أنهم لا تقوم إطلاقا بتنظيم دوريات لمناقشة سير العمل.

نستنتج من كل ما سبق أن اللقاءات والدوريات تلعب دور كبير لمناقشة سير العمل وتزيد من رضا العمال عن عملهم والتي تمنح للعمال من خلالها تسهيلات لفهم العمل والطرق التي يتم بها.

## 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

## 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

حيث كلنا شارك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بتنفيذ التعليمات لكونه يتماشى مع رغباتهم وأهدافهم فلقد بينت الدراسة الميدانية أن نسبة 51% من مجتمع البحث يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات وهذا ما وضحه الجدول رقم (6) مما يدل على وجود مشاركة لكن بنسبة معينة وحسب إحصائيات الجدول رقم (10) تبين لنا درجة قبول القرار من طرف الإدارة نسبة 56% حيث أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ودرجة قبوله تحقق لهم الرضا الوظيفي كما تبين لنا أنهم راضين عن عملهم بنسبة 69% وهذا من خلال الجدول رقم (9) الذي يبين لنا درجة شعور العمال بالرضا في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وأن القرار يأخذ لحظة الاجتماع وهو ممثل في جدول رقم (8) نسبة 85%.

من خلال دراسة المشاركة في اتخاذ القرارات ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي تم التأكد أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يحقق رضا عمالها الوظيفي.

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: أسلوب الاتصال الكتابي السائد داخل المؤسسة.

حيث بلغت النسبة 71% من فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن الأسلوب الكتابي هو الغالب داخل المؤسسة وهذا من خلال الجدول رقم (11).

أما عن طريقة إيصال المعلومات من طرف الإدارة بلغت نسبة 69% وهو موضح من خلال جدول رقم (12) ولهذا نقول أن الاتصال الكتابي هو السائد.

## 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: الاتصال الرسمي هو السائد داخل المؤسسة.

حيث تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن معظم المبحوثين يقرون بأن الاتصال الرسمي هو الغالب فمن خلال الجدول رقم (21) المتعلق باتصال المشرف بالعمال بلغت نسبة 91% من المبحوثين صرحوا بذلك وهذا ما يدل على أن الرؤساء يتعاملون مع العمال بطريقة رسمية بدرجة

كبيرة هذا ما يفسر تنفيذ العمال لقرارات وتعليمات المؤسسة مما يقلل من حدوث معيقات ونزاعات داخل المؤسسة.

وكما تبين أن هناك علاقة حسنة مع إدارة المؤسسة وقد بلغت نسبتها 100% وهذا ما يدل على أن أغلبية عمالها راضين عن عملهم.

**2-4- مناقشة نتائج الفرضية العامة:** للاتصال دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أن للاتصال دور في تحقيق رضا العامل الوظيفي فكلما منحت المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما رفع ذلك من معنوياتهم وزاد من مستوى رضاهم عن العمل وبالتالي الزيادة في الأداء.

كما يمنح ذلك تقديم أفكار واقتراحات جديدة مما يخلق الإبداع داخل المؤسسة ولقد تبين لنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن المؤسسة تمنح لعمالها فرص الاتصال وهذا ما يحقق رضا عمالها الوظيفي.

## 3- نتائج الدراسة:

نلخص النتائج العامة لدراستنا فيما يلي:

- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تحقق رضاهم الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي الزيادة في مستوى الأداء.
- رضا العمال عن درجة اهتمام الإدارة بالاتصال بالعمال يزيد من درجة انتمائهم للمؤسسة وبالتالي العمل أكثر على تحقيق أهدافها.
- اتصال العمال بالإدارة يؤدي إلى التخفيف من مشاكل وحوادث النزاعات داخل المؤسسة وهذا ما يحفظ بقاءها واستمرارها.
- أغلبية العمال عبروا عن طريقة ومعاملة التي يتعامل بها المشرف مع العمال والتي استحسناها أغلبية العمال.

## 4- الاقتراحات والتوصيات:

- منح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات واخذ آرائهم بعين الاعتبار.
- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة.
- على المدير توفير الشروط الضرورية والملائمة لتحفيز العمال بغية تحقيق الأهداف المرجوة.
- الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح المجال للتعرف على ما يدور داخل المؤسسة.
- تقدير العمال واحترامهم وفتح مجال الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية وذلك بغية تعريفهم أهميتهم داخل المؤسسة.
- الاعتماد على الأساليب العلمية في اختيار الموظفين بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.

## 5- الصعوبات التي واجهت البحث:

أن أي بحث بطبيعته لا يخلو من الصعوبات سواء كانت ذاتية أو موضوعية وعليه فقد واجهتنا بعض الصعوبات في انجاز البحث نذكر منها:

- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وكذلك توزيع الاستمارات.

- استغراق المبحوثين فترة زمنية طويلة في ملء الاستمارات.

-ترك بعض الأسئلة في الاستمارة دون إجابة من قبل المبحوثين.

كما واجهتنا بعض الصعوبات في الحصول على مراجع ذات صلة بالموضوع وخاصة

الدراسات السابقة.

## خاتمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أشكالها مجموعة من الأفراد منظمين بشكل قانوني وضمن الشروط القانونية والواقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة وحتى تتمكن من أداء دورها فمن الضروري وجود اتصالات بينها وبين أعضائها وعليه يجب على المديرين معرفة مدى أهمية وحاجة العاملين إلى المعلومة وطبيعتها ولا بد من تشجيع تدفقها في جميع الاتجاهات بغيت إشباع حاجة العاملين في المنظمة من جهة وكذلك لزيادة مشاركتهم في نشاطها من جهة أخرى وتعزيز ولائها وتطوير العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة وهذا ما يحقق رضاهم فالالاتصال يلعب دورا ايجابيا ومحركا قويا في خلف شعور ايجابي للعاملين نحو وظائفهم وهذا ما يزيد من روح معنوياتهم ويرفع مكن المستوى أدائهم ويحقق رضاهم من المؤسسة فمن خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن المؤسسة ميدان الدراسة تمنع فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا بدوره يقوي العلاقات بين أفراد التنظيم ويحقق الانسجام والتوازن كما يخلق جوا محفزا للاتصال وبالتالي تحقق مستوى من الإنتاجية والاهم من ذلك هو تحقيق رضا عمالها الوظيفي باعتبارهم الطاقة الأولى وهذا ما يعود على المؤسسة بالفائدة ويخلق فيها التوازن وينمي الولاء لدى العمال بالتالي المحافظة على بقاءها والعمل على تحقيق أهدافها في جو من الاستقرار

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب .

- 1- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر، ط2، بيروت، 1979
- 2- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989
- 3- أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية، المنظمة العربية الإدارية، بيروت، لبنان، 1977
- 4- احمد ماهر: السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 5- أندرودي سيلازلای ومارك ومارك جي ولاس: السلوك، ترجمة أبو القاسم احمد(معهد الإدارة العامة)، السعودية، 1991
- 6- بديع يعقوب إيميل: المعجم للفصل وشواهد اللغة العربية، ط2، ج2، 1996، ص:112.
- 7- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1997.
- 8- الدكتور علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفحال، 1996
- 9- رباعيات علي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 1992
- 10- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002
- 11- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية مطبعة دار هومة، الجزائر، 2002
- 12- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر.
- 13- رواية محمد حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون سنة.
- 14- رواية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية
- 15- الزروقي عبد النور: محددات الرضا المهني ومعين العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير، الجزائر، 1997
- 16- السلمي علي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1982

## قائمة المراجع

- 17- سهيلة محمد عباس: غدارة المورد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، 2003
- 18- السيد عبد الحميد عطية: محمد محمود مهدي: لاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 19- شنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992
- 20- الشيخ حسن: السلوك الإداري، شركة مطابع العيد، الدمام السعودية، 1992
- 21- ضياء مجيد الموسوي: الخصوصية والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية، 2001
- 22- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريبة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (ب.ط)، 2007.
- 23- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار الغرب للنشر والتوزيع بين سويد القاهرة، 1993
- 24- عادل حسن: إدارة الأفراد، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 25- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984
- 26- عفيفي صادق محمد وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1981.
- 27- عمار بو حوش: ومحمد محمد الذبيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999
- 28- غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996
- 29- فرسوني فؤاد احمد رزق: دراسة الرضا الوظيفي في المكتبات، المكتبة الإدارية، مج39، الرياض، 1977
- 30- فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة متتوري، قسنطينة، بدون ط، 1999

## قائمة المراجع

- 31- كامل بريد: الإدارة عملية ونظام: المؤسسة الجامعية للدراسات، للنشر والتوزيع، ط1، 1996.
- 32- لوگيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منشوري، قسنطينة.
- 33- لوگيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 34- محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر الطبعة الأولى، سنة 2007.
- 35- محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003
- 36- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006
- 37- محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال مكتبة ومطبعة الإشعاع، ط1، الفنية الإسكندرية، مصر، 2001
- 38- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ وتطبيق)، الدار الجامعية، 1998، ص: 225.
- 39- محمد قاسم القربوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان-الأردن، ط1993
- 40- المسلم باسمة: الرضا الوظيفي لدى القوى العاملة في الكويت، مركز البحوث التربوية، الكويت، 1993.
- 41- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط.، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 42- هبال عبد المالك: استراتيجيات الإدارة، الدار الجامعية، قالمه، الجزائر، 1999

## قائمة المراجع

### ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- عارف بن ماطل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية الأمنية، معهد العلوم الأمنية، معهد العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2008
- 2- عباس سعيدة، عيادي زهية، غيات نجا: الظروف الداخلية وتأثيرها على الأداء المهني بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة نيل شهادة ليسانس، تحت إشراف، نونصير بلقاسم، جامعة سطيف، 2000، 2001، نقلا عن: حسين بورغدة، تأثير معنويات العمال على كفاءتهم الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1996
- 3- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تنظم وعمل، جامعة منشوري، قسنطينة، 2001.
- 4- القيلان يوسف: آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1981
- 5- كتفي عزوز "الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط" رسالة ضمن نيل شهادة الماجستير، علم النفس تخصص الإدارة والتسيير التربوي جامعة باتنة، سنة 2009.

### ثالثا: المجلات .

- 1- عامل مصطفى وصونيا البكري: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد 23، ع1، القاهرة، 1990
- 2- العديلي ناصر محمد: الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ع63، 1983.
- 3- محمد المفيدي الحسن: أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد9، قطر، 1997