

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس  
الرقم التسلسلي : ...../2019

## دور الاتصالات غير الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية: لموظفي متوسطة أحمد شوقي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتور:

علوطي عاشور

إعداد الطلبة:

- ديبيل رياض

- قطوش نصر الدين

- صخري عادل

السنة الجامعية: 2018/2019

# إهداء

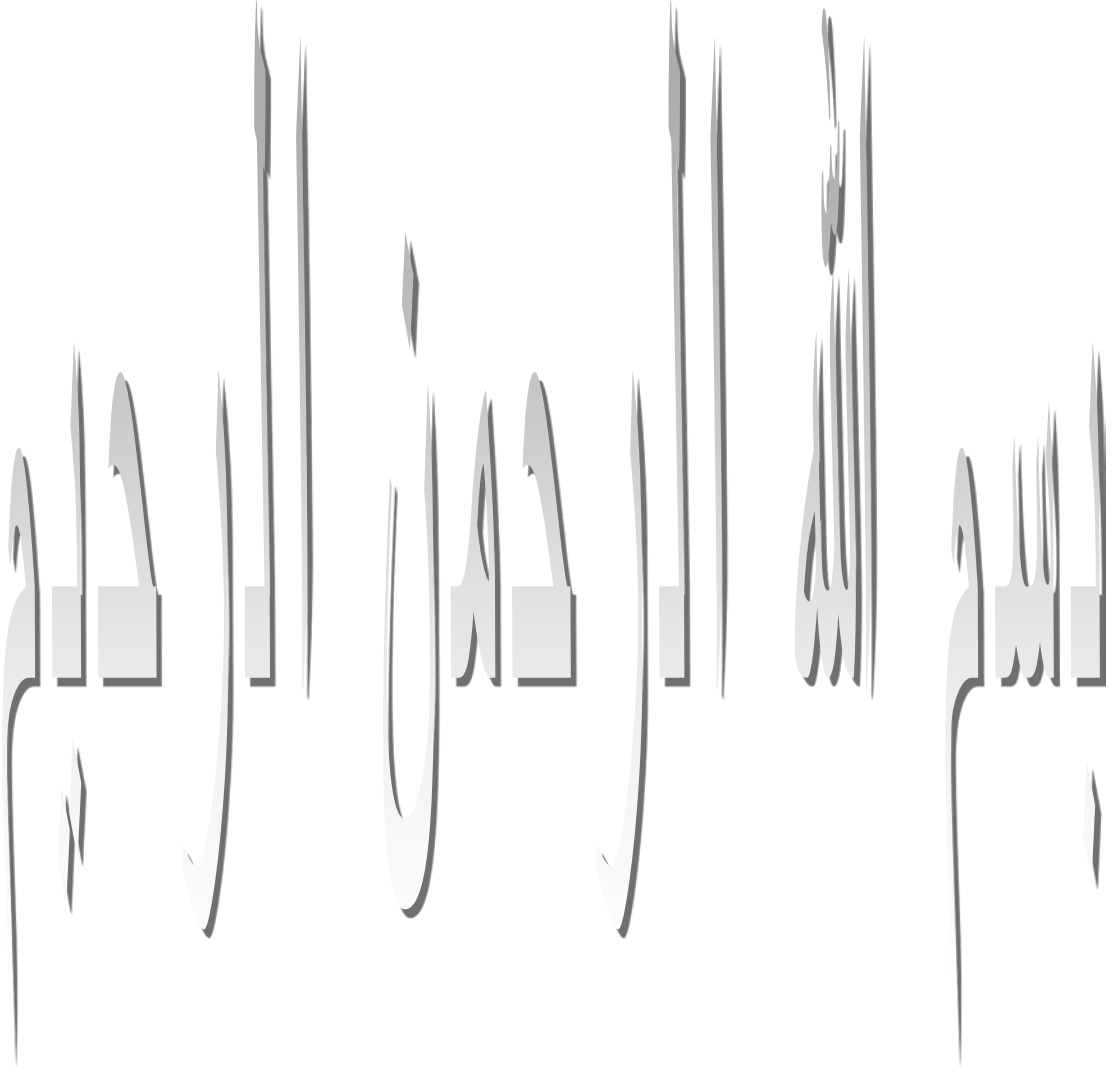
قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

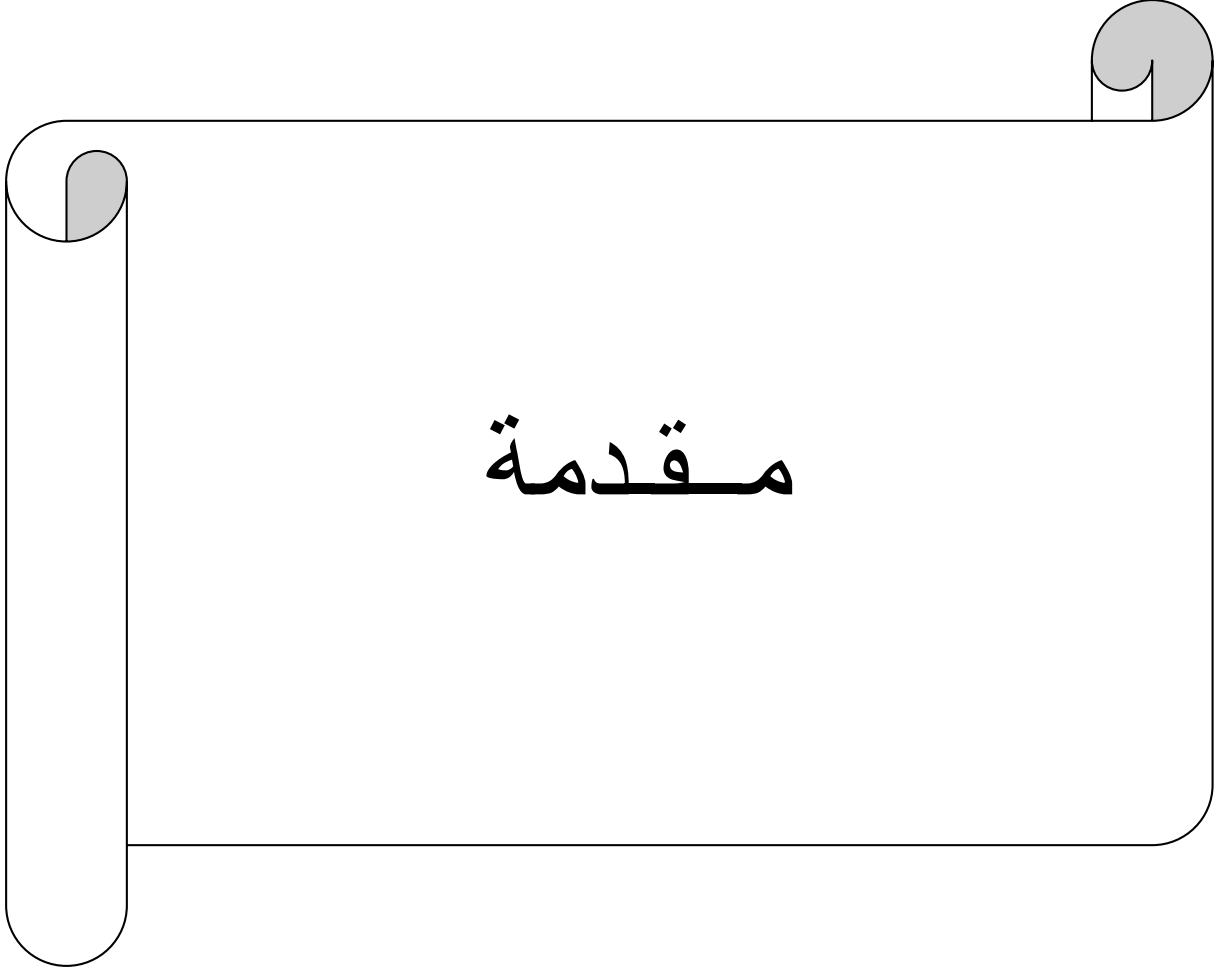
" ذاك فضل الله يؤتيه من يشاء والله واسع عليم " "سورة المائدة الآية 54 أشكر الله عز وجل عن توفيقه على إتمام هذا العمل المتواضع القدم بأرقى عبارات الشكر وأسمى معاني العرفان إلى الدكتور علوي عاشور

وأشكره على مساعدته ونصائحه القيمة والإرشادات التي قدمها لي خلال

فترة إنجاز هذه المذكرة كما أتقدم بالشكر إلى السيد رئيس قسم علم النفس الدكتور مجاهدي الطاهر كما أشكر مدير متوسطة أحمد شوقي بالمسيلة الذي سهل لنا الدراسة كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل الأساتذة الكرام الذين وافقونا في

طول المسار التكويني . بارك الله فيكم وبارك الله لكم







يعد الاتصال بمختلف أنواعه سواء كان رسمياً أو غير رسمي أحد أهم المتغيرات الأساسية والحيوية التي تلعب دوراً هاماً في مختلف المجالات والأصعدة، وذلك راجع إلى طبيعة ما يقدمه ويسهم به في مجال التفاعل البشري والإنساني، إذ لا يمكن للفرد أن يستغني عنه في تواصله مع محيطه الخارجي وسعيه لتلبية مختلف احتياجاته ومصالحه، إذ يعد أهم وسيلة للتفاعل والتواصل إذ يعمل على خلق الحركة داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة والتي تعتبر تجمعات تنظيمية بشرية تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة وكذا خدمة المؤسسة وتحقيق مصالحها ومخططاتها، فهو بمثابة حلقة الربط والوصل والربط بين مختلف الأفراد في مستوياتهم التنظيمية المتعددة، عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية المتوفرة وكذا مجموعة من الشبكات المستخدمة حسب نوع وطبيعة المؤسسة التي تسعى للوصول لأهدافها التي يساهم فيها الاتصال الداخلي بدرجة كبيرة، هاته الأهداف التي لا يمكن لها أن تتحقق إذا لم يكن هناك إمكانيات مادية وبشرية، خاصة تلك المتعلقة منها بالموارد البشري أي العمال والموظفين الذين يمكن اعتبارهم إحدى أهم الحلقات المهمة داخل المؤسسة، إذ يعد الاهتمام بها وتحفيزها وتشجيعها وكذا توفير وهيئة مختلف الظروف الملائمة لتأدية مهامها أحد أهم مسببات ومتغيرات تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، وذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولقد أشار لوك 1978 إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير رسمي وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل بأبعاده المختلفة، يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتهاء وتجد الإشارة إلى أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ولذلك جاءت هذه الدراسة وهدفت إلى معرفة دور الاتصالات الغير رسمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي:

## طرح الإشكالية:

تعتبر الجماعات غير الرسمية نظاما للجماعة الرسمية في حالة عدم تحقق أهداف هذه الجماعة ولا تخدم مصالحها الخاصة , وهذا ما يدفع عددا من الأفراد أو زملاء العمل إلى التكتل والتجمع ضمن جماعة غير رسمية , وتنشأ هذه الأخيرة داخل المؤسسة نتيجة التفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة , هذا التفاعل يتم بناء على الاتصال والذي يعرف بالاتصال الغير رسمي لأن عملية الاتصالات الداخلية للمؤسسة لا تقوم فقط على الاتصالات الرسمية بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية والتي غالبا ما يكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم والتي تملئها مجموعة من العوامل منها النفسية والاجتماعية والتي تخلق أنماطا معينة من التفاعل والتعامل وتخلق نوعا مميذا من الاتصالات بالإضافة إلى الودود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين وتختلف أسباب ونشوءها حسب الظروف والطبيعة في كل منطقة فهو لا يخضع لتلك التعليمات والقوانين والأوامر الرسمية وتتم الاتصالات الغير رسمية بين مستويات مختلفة من داخل التنظيم متخطيا خطوط السلطة الرسمية مما يؤدي إلى تشكل جماعات غير رسمية , يرى البعض أنها تسعى إلى تحقيق التكامل والانسجام والمنافسة والإيجابية بين العاملين مما يضفي بين العمل جوا نفسيا ملائم يقل من حدة التعب والتوتر والضغط والملل .

يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد وكذلك الجماعات فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ويساعد علي حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانبه. إن ظهور التخصص الوظيفي وما نجم عنه من تحول وانتقال في العمل أين أصبح الفرد ينضرب إلي نفسه وإلي الجماعة من حوله وذلك لتعويض عدم الرضا والإشباع الذي يفتقر إليه في الجانب الرسمي , إن الأفراد سواء كانوا داخل التنظيم الرسمي أو الغير رسمي هم العنصر التنظيمي القادر علي فهم المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد علي استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وهذا من خلال أداءهم الذي يتوقف عليه النجاح والوصول الي الأهداف المسطرة ومن خلال كل هذا توصلنا إلي الطرح التالي :

-هل هناك دور للاتصالات الغير رسمية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي متوسطة أحمد شوقي؟

## أسئلة فرعية :

- هل هناك علاقات اتصالية في متوسطة أحمد شوقي ؟
- هل للاتصالات الغير رسمية تأثير علي الأداء داخل المؤسسة ؟
- هل هناك علاقة بين الاتصالات الغير رسمية والرضا الوظيفي؟

ل للوصول إلى إجابة واضحة على الإشكالية الأساسية تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

## فرضيات الدراسة :

- تؤثر الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة على نشاطها.
- تساعد الاتصالات الغير رسمية على فهم وتوضيح المعلومات الجديدة
- تعتبر الاتصالات الغير رسمية فاعل في تحقيق الرضا الوظيفي

## أهمية الدراسة :

- 1- إبراز أهمية الاتصالات الغير رسمية في المؤسسة ومدى تأثيره على الأداء ومساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي<sup>1</sup> .
- 2- يعتبر كل من الرضا الوظيفي والتنظيم الغير رسمي من المواضيع العلمية فكل دراسة تلقي الضوء عليهما , والكثير من التحليل الواقعي لوضعية المنظمة الحقيقية خاصة في المجتمعات المحلية ذات المعايير الاجتماعية المتقاربة .
- 3- تكمن أهمية الدراسة في تحليل مفهوم التنظيم الغير رسمي وأهميته بالنسبة للتنظيم الرسمي على اعتباره انه إذا حدث وان وجدت فجوة بين هذين التنظيمين فإن سبل المعالجة لن تجدي نفعا في زيادة كفاءة وأداء الأفراد
- 4 - تحديد نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المنظمات الجزائرية فيما يتعلق الأمر بمنتجات الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بها , حيث أخذت كيفية الدراسة موظفي متوسطة أحمد شوقي بالمسيلة.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي وأطر نظرية ، تطبيقات علمية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،ص13-14

<sup>2</sup> محمد قاسم القيد وني ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأفراد ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2009، ص16

<sup>3</sup> علي الشرفاوي ، العملية الإدارية ، دار الجامعة الجديدة ، ط3، الإسكندرية ، مصر ، 2001، ص271

## مفاهيم الدراسة :

الإطار المفاهيمي للدراسة يشكل الخلفية النظرية التي نعتد عليها في <sup>1</sup> تقصي الواقع الفعلي للتنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي في المؤسسة، على اعتبار أن المفاهيم أصبحت من الأدوات البحثية التي تقود وتوجه أي دراسة اجتماعية أو اقتصادية من بدايتها إلى نهايتها.

سنحاول من خلال دراستنا هذه إلى التحديات العامة لمفاهيم الدراسة كالأتي :

- 1-الأداء: مستوى العمل في المؤسسة <sup>2</sup>
- 2-الأداء الوظيفي: يقصد به عمل الموظف في وظيفة معينة
- 3- : هو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات
- 4-التنظيم الغير رسمي: هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد في المنظمة
- 5-التنظيم الرسمي : هو الذي يحض بقبول الإدارة الرسمية ويوافق القوانين الموضوعة سلفا ، وهو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطة ، وهو كذلك كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ضل التنظيم الرسمي
- 6-الرضا الوظيفي : يعبر عن الحالة النفسية الايجابية أو السلبية التي يشعر بها الأفراد العاملين اتجاه كل ما يتعلق بالأعمال التي تقوم تحت مسؤوليتهم .
- 7- المؤسسة: هيكل يتضمن كل من الأفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل تحقيق أهداف معينة
- 8- الاتصال : تفاعل طرفين أو أكثر معاً في حدثٍ أو موضوعٍ معين بهدف تبادل المعلومات؛ للوصول إلى تحقيق التأثير المطلوب لدى طرفٍ واحدٍ من الأطراف أو كليهما معا
- الاتصال هو إحدى العمليات التي تقوم بها الإدارة من اجل الحصول على المعلومات او إيصالها. أو الحصول على التغذية الراجعة أو إرسال الأوامر من المستويات العليا. إلى الدنيا أو بالعكس
- 9- الإتصال الرسمي : هو أي معلومات او أوامر أو تغذية راجعة. أو إرشادات إدارية يتم تداولها او إرسالها عبر قنوات الاتصال الرسمي مثل البريد الالكتروني الخاص بالشركة أو الأوامر الإدارية المكتوبة والمنشورة على لوحة إعلانات الشركة او

<sup>1</sup>سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي وأطر نظرية ، تطبيقات علمية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط1،عمان

<sup>2</sup>علي الشرقاوي ،العملية الإدارية ،دار الجامعة الجديدة ،ط3،الإسكندرية ، مصر ، 2001

الاحظارات المكتوبة والمقروءة وكذلك القرارات التي يتم نقاشها والبت بها خلال الاجتماعات الرسمية للشركة ويبلغ بها الجميع. ضمن أخطار رسمي وكل ماتم ذكره له مرسل ومستقبل وينتج عنه تغذية راجعة

10-الاتصال الغير رسمي : يتمثل بالأوامر او التحادث الشفهي بين نفس اطراف الاتصال ولكن. ليس بشكل موثق

### الدراسات السابقة :

#### الدراسة الاولى :

دراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي " دراسة ميدانية علي هيئة الإطارات الوسطى مؤسسة سونلغاز , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم سنة 2010/2009م اعتمت على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستمارة وتبين هذه الدراسة عدم وجود فرق بين الإداريين والتقنيين حول الولاء والاتصال التنظيمي في أن طبيعة النشاط لا تؤثر علي الاتصال التنظيمي

**الدراسة الثانية:** شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة

**الدراسة الثالثة :** دراسة محمد أعمار فتيحة: التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جوان 2009، برزت فكرة هذه الدراسة التي تتناول التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية، هذه الإدارة التي بالرغم من قلة عدد أفرادها خاصة إذا وجدت في بيئة ذات كثافة سكانية قليلة إلا أنها توجد بداخلها تفاعلات كثيرة ومتنوعة

**الدراسة الرابعة :** الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، إعداد خبراء المجموعة العربية 2014

للتدريب والنشر. الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة سنة

## 1/ مجال الدراسة :

1-المجال الموضوعي : دراسة العلاقة بين الاتصالات الغير رسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وعلاقتها أيضا بالأداء الوظيفي

2-المجال البشري: موظفي متوسطة أحمد شوقي لولاية المسيلة

3-المجال المكاني: متوسطة أحمد شوقي لولاية المسيلة

4-المجال الزمني : من شهر جانفي إلى شهر ماي 2019

## 2- منهج الدراسة :

بما أن غياب المنهج يودي بالبحث إلى العرضية والوصول الى معرفة غير علمية ، فإننا نجد في حل الدراسات والبحوث باختلاف مجال انما تعتمد على المناهج العلمية ، فلا يخلو اي بحث في اعداده من اتباع منهج معين فالبحث لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع الى تصنيف وتحليل لهذه البيانات.

المنهج : بالرغم من تعدد تعريفات العلماء لكلمة منهج، ولكن أصل الكلمة يعني الطريقة، وبالتالي فان التعريف العام والبسيط لهذه الكلمة هو اله الطريقة المتبعة في دراسة وتحليل موضوع معين أو هو مجموعة الخطوات المتبعة في تفسير و تحليل ظاهرة ما<sup>1</sup>

وما أن دراستنا تهدف إلى معرفة دور الاتصالات الغير رسمية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة التربوية فإننا اعتمدنا على منهج المسح للامانه وطبيعة دراستنا

المنهج المسحي: هو منهج يقوم فيه الباحث يجمع البيانات ميدانيا يوسائل معروفة بغرض الوصف والتفسير والكشف ويمكن تحديد خطوات المنهج كما يلي: تحديد المشكلة وطبعتها ، تجميع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة، تفرغ البيانات في جدول ، تحليل وتقييم البيانات، عرض النتائج، صياغة النتائج، تحليل وتحديد العلاقات التي تحمل وجودها بين المتغيرات التي أسفر عنه البحث<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أسعار مصياح ، اعداد البحوث العلمية ، للنشر، الجزائر، 2016م 33

<sup>2</sup> دبسي بورغية ' منهجية الجهاز الدورات والبحوث الثنائية، ط1، دار شريفة للطباعة والنشر والتوزيع ، دم، 1998 م

### 3- ادوات جمع البيانات:

الاستبيان: هو عبارة عن أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على اجابات عن مجموعة من الأسئلة او الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث بتسجيل استجاباته بنفسه وللتأكد من انه قابل للقياس ثم عرضه على المحكمين متخصصين بدرجة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال

### 4-تحديد العينة:

تعثر العينة من أهم عناصر البحث ولذلك من أهم المراحل الهامة لبحث وجد أن الباحث عند اختياره وتحديد مشكلة البحث يفكر في العينة التي يطبقها أو يستخدمها في دراسته والأهداف التي يضعها في دراسته. وتعرف العينة بأنها: "جزء من مجتمع البحث الأصلي، وهناك أساليب مختلفة يتم عن طريقها اختيار أفراد العينة لذلك يجب أن

### خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل عرض لكل الخطوات التي انتهجت في هذه الدراسة بداية حدود الدراسة والتي اشتملت الحدود البشرية و المكانية وأخيرا الحدود الزمنية ، ثم منهج الدراسة و يليه تحديد العينة بطريقة عرضية و المتكونة من 20 أستاذ . ثم تحديد ادوات جمع البيانات و المتمثلة في الاستبيان .

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والتنظيم الرسمي و

الغير الرسمي والرضا الوظيفي

## تمهيد:

إن معظم الدراسات الكلاسيكية في مجال الإدارة ساهمت بطريقة أو بأخرى في إثراء الطريقة الكلاسيكية في التنظيم في المجال المعترف به , وما يسمى بالتنظيم الرسمي .

إلا أن الواقع يملي احتياجات إضافية من الدراسات وهي تلك التي تنصب على التنظيم الغير سمي أو جماعات العمل الغير رسمية والاتصالات غير الرسمية تحصل على اتجاهاتها الأساسية من الجماعات التي تتواجد في المؤسسة، وهي التي يتكون منها البناء الاجتماعي للمؤسسة، من هنا تأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية، وضرورة وجودها في المنظمات التي يتطور فيها ولاء الموظفين إلى الجماعات الصغيرة التي ينتمون إليها، ومن المحتمل أن تستفيد منها المؤسسة في عملية تغير أحوالها والأوضاع الموجودة فيها مثلما تستفيد من الاتصالات غير الرسمية لأنها تعتبر أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان، الأمر الذي يحتم علينا العناية بها ، وتطويرها بصورة صحيحة وسليمة، لأنه بمساعدتها نستطيع التوصل إلى معظم الجوانب التي من الصعب الوصول إليها عن طريق الاتصالات الرسمية، وبذلك تكون المؤشر المحذر والمُنذر لنا، بالنسبة للتطورات التي لا تخدم مصلحة المؤسسة أو المصلحة العامة

وهذا النوع من الاتصال له المؤيدين والمهتمين والمشجعين، كما وله المعارضين والرافضين، فمثلا مؤيدي المدارس التقليدية في الإدارة والتربية يرون أن الاتصالات الرسمية هي النوع الوحيد المعترف به والمقبول في هذه الأوساط، ويرفضون العمليات الاتصالية التي تسير في طرق أخرى، وتكون مقبولة لهم فقط، إذا كانت تُخدم أغراضهم الخاصة والإدارية في عملية التعرف على مدى تنفيذ الأوامر والقرارات التي تصدر عنهم، كما ويرى عدد كبير من رجال الإدارة والتربية، واجب التزام عملية التسلسل الذي يأتي من أعلى إلى أسفل في عملية توصيل المعلومات وانتقالها، لأن ذلك يقوم بتحقيق وإنجاز جانبيين على درجة من الأهمية، أولهما المحافظة على سرية رسائل أو معلومات معينة، أما الأهمية الثانية فهي العمل على زيادة فاعلية المنظمة أو المؤسسة في عملية تحقيق أهدافها التي تعمل من أجل الوصول إليها، ولقد ركز أتباع هذه المدرسة على الجوانب السيئة في عملية الاتصال غير الرسمية، مما جعل مفهوم هذا الاتصال يرتبط في أذهان وعقول ومعتقدات الجميع، بالمساوئ والمشاكل والجوانب السيئة في حياة المؤسسات والمنظمات، لذلك يحاول الإداريين التقليديين القضاء عليه وعلى مصادره.

أما أتباع المدارس المعاصرة في الإدارة والتربية الذين تمهمم الجوانب السلوكية، فهم يرون بالاتصال غير الرسمي على أنه موضوعا جيدا أو مناسباً أو خطرا على المنظمة أو المؤسسة وإدارتها، والذي من الممكن أن يقوم بالفصل بينهما هو كون الإدارة حكيمة وتعمل على معرفة مصادر الاتصالات غير الرسمية وسبلها وتقوم بتحليل مضمونها، ومعرفة أهدافها مع محاولة تغذية هذه

الاتصالات، بالحقائق والمعلومات التي تحضر الأفراد والجماعات، للعمل في تعاون وسلام في اتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة، بفاعلية وكفاءة أكبر، كما ويمكنه القيام بعملية الكشف عن الجوانب السلبية في هذه الاتصالات، وفي نفس الوقت العمل على خفض تأثيرها عن طريق استعمال الأساليب المنطقية السليمة والمتبعة

## المبحث الأول : التنظيم الرسمي والغير رسمي في المنظمة :

قبل أن نعطي تعريف التنظيم غير الرسمي تجدر الإشارة إلى معرفة الوجه الأول للتنظيم وهو التنظيم الرسمي.

لقد تطرق العديد من كتاب الإدارة للتنظيم الرسمي ، أولوه أهمية كبيرة علي اعتباره العنصر الحساس والمهم في أي منظمة وأبرز ماهيته ومميزاته ، فتعددت التسميات فمنهم من يطلق عليه التنظيم الهيكلي<sup>11</sup> .

كما يطلق عليه المؤلف قاري محمد إسماعيل: التنظيم البيروقراطي وهذا بسبب الاستعمال الكبير للمدرسة البيروقراطية للرسميات.

يعرف عمر سعيد : التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بهيكل المنظمة ، وتحديد العلاقات بين الأفراد وتقييم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة ، بالتالي وضوح دور كل الأفراد منها ، إذن التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل إدارة المنظمة.<sup>2</sup>

يعرف علي الشرقاوي : التنظيم الرسمي هو ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المنظمة والذي يعرف ويقنن رسميا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>علي الشرقاوي : الإدارة العامة العربية ، دار الفكر العربي ، ط2، القاهرة مصر 2001، ص271

<sup>2</sup>عمر سعيد : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة ، ط1عمان، الاردن ، 1991، ص14

<sup>3</sup> أمين عبد الهدى: الإدارة العامة العربية، دار الفكر العربي ، ط2 القاهرة ، مصر 1977، ص99

## المطلب الأول :

مفهوم التنظيم الغير رسمي :

لإعطاء مفهوم واضح للتنظيم غير الرسمي ومن أجل الإمام بجوانب الموضوع وجب إعطاء تعريفات تطرقت إليها الكتب وبعض الباحثين في دراساتهم.

لوحظ أنه يكاد يكون هناك اتفاق بين كتاب الإدارة في تعريفهم للتنظيم الغير رسمي ، وأداختلف تحليلاتهم ومنطلقاتهم الفكرية وتسمياتهم فالبعض يسميه البناء الاجتماعي، التنظيم الاجتماعي، ديناميكية التنظيم لأن التسمية الشائعة وأكثر استعمالاً من طرف كتاب الإدارة هي التنظيم الغير رسمي .

سعاد نايف البرنو طي: عرفت التنظيم الغير رسمي هو كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ضل التنظيم الرسمي<sup>1</sup> .

ويعرفه علي محمد منصور بعبارة أخرى فيقول " هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يعرفه أحمد ماهر وزملاءه : يعرفون التنظيم الغير الرسمي، هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم<sup>3</sup> .

ويعرفه علي محمد منصور بعبارة أخرى فيقول: هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة<sup>4</sup>

<sup>1</sup>سعاد نايف البرنو طي : الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط1، عمان الأردن ، 2001، ص273

<sup>2</sup> محمد علي منصور : الإدارة لأسس والوظائف ، الجزء الثاني ، دار الكتب العلمية ن القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 178

<sup>3</sup> أحمد ماهر وزملاءه: الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1 مصر ، 2000، ص 689

<sup>4</sup> علي محمد منصور: نفس المرجع السابق أثر التنظيمات الغير رسمية

## المطلب الثاني : مفهوم التنظيم الرسمي

لإعطاء مفهوم واضح للتنظيم غير الرسمي ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع وجب إعطاء تعريفات تطرقت إليها الكتب وبعض الباحثين في دراساتهم ما يلي :

- التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين ، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة..

- ويقصد بالتنظيم الرسمي كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية ، والتي تظهر في إطار منسق وعلني شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل وتحدد داخل الإطار الرسمي والأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات ، وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد ببعضهم البعض<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>ناصر محمد العديلي 'السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية 1995، ص164

### المطلب الثالث :

### الرضا الوظيفي :

### مفهوم الرضا الوظيفي :

يعتبر مفهوم " الرضا الوظيفي " من المفاهيم التي تم تعريفها وقياسها من حيث اختلفت النظريات في تحديد هذا المفهوم أو العوامل التي تسبب حالة الرضا الوظيفي .

تعريفه باعتباره مشاعر وأحاسيس: تعبير يطلق علي مشاعر الأفراد تجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر علي ما يعتقه الفرد تجاه عمله ، أي الإدراك بما هو كائن من ناحية ، وما ينبغي أن تحققه له الوظيفة من ناحية أخرى<sup>1</sup> .

تعريفه بأنه شعور إيجابي أو سلبي : عرفه سعود النمر و سيف الدلبحي " هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من التغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة عمله<sup>2</sup> "

تعريف باعتباره مرتبط ببيئة العمل : يعرفه محمد التويجري علي أنه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ، ويكون نتيجة لإدراكه لعمله ويكون تجاه الراتب والترقية ، والرئيس ، والزملاء ، ومحيط العمل ، والأسلوب السائد في المعاملة ، وفي إجراءات العمل اليومي<sup>3</sup>

ويعرفه هوبيك : علي انه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول وبصدق انه راض عن وظيفته<sup>4</sup>

### أهمية الرضا الوظيفي :

- تظهر أهمية الرضا الوظيفي أولاً لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، وثانياً لا يمكن لأي منظمة أن تنفذ أي إستراتيجية لكي تسعى إلى إرضاء المتعاملين بدون إرضاء العاملين أولاً ، لأنه في أي قطاع يكون رضا العاملين يلعب

<sup>1</sup>نصف عبد الخالق ، الرضا الوظيفي واثر علي إنتاجية العمل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، 1992،ص85

<sup>2</sup> سعود بن محمد النمر، الرضا الوظيفي للموظف، مجلة جامعة الملك سعود 1413هـ ' ص25

<sup>3</sup> محمد ابراهيم التويجري ، المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين ، 1999،ص42

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، السلوك الادري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007

دورا كبيرا في تحسين الجودة وإرضاء أكثر للمتعاملين ، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبنا المتعاملين من خلال طريقة التعامل وأسلوب الأداء .

- قيام الفرد ببذل مجهود كبير و تقديم أفضل ما لديه من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة.
- تمكن المنظمة من المحافظة على الخبرات و الكفاءات البشرية الموجودة لديها و عدم تسربها .
- وقوف العاملين بجانب المنظمة أوقات الأزمات دون النظر إلى المقابل المادي.
- تعزيز ولاء و انتماء العاملين تجاه المؤسسة التي يعمل بها .
- تحسين و تطوير منتجات المنشأة أو المؤسسة و بالتالي تتحسن سمعة المنشأة.
- زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المشكلات.

#### - علاقة الرضا بالأداء الوظيفي:

أصبحت الدراسات والبحوث المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخا مثيرا واستمرت مثل هذه الدراسات ما يقارب الخمسين عاما وأثارت العلاقة بين الرضا والأداء اهتمامات ورغبات وفضول الباحثين. وقد ركزت الدراسات في اهتمام الأول على أن العامل الراضي يكون منتجا، وقد كان الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤثر ايجابيا على الأداء والإنتاجية إلا أن نتائج بعض الأبحاث لم تثبت هذه العلاقة حيث نسبت أنها ضعيفة<sup>1</sup>. يؤكد عاشور أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه ويزداد إقباله عليه، وبذلك تزداد إنتاجيته وأداؤه، بعكس الفرد الذي يتحول رضاه عن عمله فإن حماسه للعمل يقل ويقل إقباله عليه وبذلك تقل إنتاجيته وأداؤه يؤكد عاشور أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه ويزداد إقباله عليه، وبذلك تزداد إنتاجيته وأداؤه، بعكس الفرد الذي يتحول رضاه عن عمله فإن حماسه للعمل يقل ويقل إقباله عليه وبذلك تقل إنتاجيته وأداؤه.

يشير عبد الخالق إلى وجود محددات وسببية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تتمثل في الدافعية للعمل وتعد المحرك الأول للإنتاجية وتوفر الرغبة في العمل والأداء.

<sup>1</sup> سالم تيسير الشريدة. نفس المرجع السابق

## خلاصة الفصل :

في ظل الانفتاح الذي شهده أغلبية مجتمعات العالم غدا الاتصال بمؤسساته وقطاعاته محور الدعائم التطورية التي تساهم في رفع درجات التحسين الإنتاجي و الخدماتي ، فمما لاشك فيه أن التقدم الهائل الذي عرفه مجال تكنولوجيا المعلومات التقنية جعله في حقيقة الأمر جوهر السلطة في الدول، ولعل البحث في موضوع الاتصال في مجال أنواعه وعلاقاته بتحسين الخدمة يقودنا للتنقيب على عمليات الاتصال الواقعة في المؤسسات باعتبار هذا الأخير أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، كما أنه أحد المقومات لقيام أية مؤسسة ، ولا يكتمل فهم الاتصال بالمؤسسة إلا بفهم أنواعه.

الفصل الثاني

الاصناف الرسية والفن الرسية

تمهيد :

يعد الاتصال من بين المواضيع الأكثر اهتماما جليا من طرف الباحثين والمختصين وأصبح له دور فعال في تسير الحياة الاجتماعية للفرد ، ولقد حظي الاتصال التنظيمي باهتمام الباحثين والقادة عند دراسة سلوك الأفراد في المجتمعات أو في المنظمات الرسمية علي حد سواء لما له من دور في العمليات الإدارية والتنظيمية ولعلاقته بالفاعلية التنظيمية ، ولد ولقد أدى هذا الاهتمام إلي ظهور العديد من البحوث والدراسات التي تناولت تعريف مفهوم الاتصال التنظيمي ، كما يعتبر الاتصال بمثابة العمود الفقري للمجتمع ، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات ، ومن غير الاتصال يعيش الإنسان في عزلة عن غيره وعن بقية المجتمع ككل ، سواء انعزال حضاري أو اجتماعي ، لذلك يؤكد ليفيت Leavitt علي أن الاتصال هو الشرط الضروري لكل تنظيم إنساني .

المبحث الأول : مبادئ أولية حول الاتصال الرسمي :

المطلب الأول : تعريف الاتصال الرسمي :

تعريف الاتصال :

لغة :

يرجع كلمة اتصال Communication إلى الكلمة اليونانية communis معني عام أو مشترك أو المشاركة sharing فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو المشاعر أو الاتجاهات أي أنه يتضمن التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما .

ويعرف قاموس "وكسفورد oxford" الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل<sup>1</sup>

اصطلاحا :

يعرف "فلويد بروكر floyd proker" الاتصال هو عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر<sup>2</sup> . ويعرف "ماكفارلاند" الاتصال بأنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد<sup>3</sup>

تعريف الاتصال الرسمي :

يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة في نطاق الإشراف تأخذ المعلومات التي يتم تداولها في شكل أوامر ، تعليمات والاستشارات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا سواء من الاعلي إلى الأسفل إلى أعلي أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوي الواحد<sup>4</sup> .

<sup>1</sup>معين محمد عياصرة ، مروان محمد نبي احمد : القيادة و الرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد، 2008 ص162

<sup>2</sup> السيد محمد الفهمي : فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية 2006 ص23

<sup>3</sup>محمد الصرفي:الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2008 ص15

<sup>4</sup>محمد الصرفي عبد الغني حامد : الاتصالات الدولية ونظم المعلومات،مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين 2006 ص65

هي الاتصالات التي تكون في المنشأة بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومرؤوسيه أو بين المرؤوسين ورؤسائهم<sup>1</sup>.

هو كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني : عناصر الاتصال الرسمي :**

### **المرسل أو المصدر Sender:**

وهو " الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكاره واتجاهات أو خبرات معينة<sup>3</sup> " فالمرسل يقوم بوظيفتين هما :

1/ تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يرغب في التعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختبار الأسلوب والوسيلة واللغة المناسبة .

2/ القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين .

### **الرسالة (المحتوى) Message :**

هي المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير من أجل أن نشيع أو نعمم هذه المعلومات والأفكار بقصد توجيه الفكر في أمور معينة وهذه المعلومات والأفكار تكون على شكل حقائق أو شعور أو عاطفة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أبو جودة : العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص156

<sup>2</sup> محمد: الاتصالات الإدارية داخل الإدارة المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ، 2010، ص47.

<sup>3</sup> بهجت كشك : الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1993، ص14

<sup>4</sup> الهادي كفر وأحمد محمود الخطيب، إدارة اتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، عالم الكتب، الحديث للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص226

### الوسيلة أو القناة :

الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو الفيديو أو قد تكون الحواس الإنسانية مع سمع وبصر وشم وذوق كما هو الحال في الاتصال الذاتي أو قد يكون هناك وسيلة في حال الاتصال الشخصي أو الوجيه ويجب على المرسل اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل والأكثر تأثيراً على المستقبلين أو استعمالاً من قبلهم والأقل تكلفة.

أو هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع عديدة للقنوات من

بينها :

1/ القناة اللفظية : وذلك حين يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجه لوجه مباشرة

2/ القناة الكتابية : وذلك حين يتم نقل المعاني كتابة

3/ القناة التقنية : وأشهرها الهاتف بنوعيه الثابت والجوال ، والتلغراف والتلفاز والراديو والتلكس والانتروفون .. الخ

4/ القناة التصويرية : من بينها الملصقات ولوحات الإعلانات<sup>1</sup>

### المستقبل Receiver:

هو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل إنه مصب عملية الاتصال وهو المقصود بها لأن المرسل يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو اتجاه عنده، وفي الحالات العادية الإنسان المستقبل ( فرداً أو جماعة ) كالتلاميذ في حجرة الدراسة<sup>2</sup> ، ويخضع مستقبل الرسالة لمؤثرات هو أن مستقبل الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد علي خبراته السابقة ، حتى يتمكن من مخاطبته ليستحوذ على قلبه بسرعة وبين أهدافه الاتصالية التي تهدف إلي تغيير معلوماته واتجاهاته بسلوكه

<sup>1</sup>مصطفى حجازي : الاتصال في العلاقات الانسانية والادارة ط1، دار الطليعة بيروت 1982،ص 32

<sup>2</sup>شاهيناز طلعت :وسائل الإعلام والتنمية الاجتماعية ،مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة1980،ص 12-13

الاستجابة (التغذية الراجعة) :

الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها من فهم للرسالة أولاً للرسالة وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة وقد تكون الاستجابة الناجحة أو رد فعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها ولكن الاستجابة الناجحة هي تنسيق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل هي التي تقرر نوع الاستجابة وكذلك الوسي

التأثير:

التأثير هو محصلة النهائية للإيصال ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل كما يتفق مع أهداف المرسل<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الرسمي:

1/ من حيث التنظيم :

تسير الاتصالات الرسمية في مختلف المنظمات في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل واتصالات صاعدة من الأسفل إلى أعلى واتصالات أفقية بين الموظفين في وحدات مختلفة واتصالات محورية وسنسلط الضوء على كل نوع من هذه الأنواع.

-الاتصالات النازلة : (من أعلى إلى أسفل):

يتناسب هذا النوع من الاتصال المفاهيم التقليدية في السلوك التنظيمي حيث تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل ، أي من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية السفلى ، أي يكون ذلك من المستويات العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينها وذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات ، من أكثر الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية ، لوحة الإعلانات في المؤسسة ، النشر الدورية التي تصدرها المنظمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة ، مروان محمد بن أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري 2008، ص168

<sup>2</sup>زكي محمود هاشم : الإدارة العلمية ط3 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1981، ص237

### الاتصالات الصاعدة : (من الأسفل إلى الأعلى)

ويطلق هذا النوع من الاتصالات على تلك التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم وتتضمن هذه الاتصالات التقارير التي يعدةا المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم كما توضح هذه الاتصالات الشكاوى والتظلمات والالتماسات و كذلك تتضمن مقترحات لصالح العمل التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم<sup>1</sup>. لقد أكد بيرنارد فوليت على أهمية هذا النوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشكلاتهم للقيادات الإدارية قصد اتخاذ القرارات المناسب

### الاتصال الأفقي:

هو نوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإداري أو بين الأفراد من مستويات مختلفة كما يتمثل هذا النوع من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين ويصطلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة<sup>2</sup>.

### الاتصال المحوري :

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل إنجاز العمل فإن المديرين وغيرهم يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يساهم في إنتاج العمل بكفاءة ومن أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السيد محمد فهمي : فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ن 2006، ص 26

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة ، مروان محمد بن أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري 2008، ص 196

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 170

## 2/ من حيث الطرق والوسائل:

### الاتصالات الشفوية :

تعتبر هذه الاتصالات هي الأكثر شيوعاً حيث تستخدم لإصدار الأوامر والتعليمات من المدير إلى مساعديه أو عند قيام المرؤوس باستشارة الرئيس أو من خلال إجراء المقابلات الشخصية بين المدير ومرؤوسه لحل مشكلة معينة أو قضية محددة. إن الاتصالات الشفوية سواء كانت وجه لوجه أو من خلال الهاتف تأخذ وقتاً أقل من بعض الطرق الأخرى<sup>1</sup>.

### الاتصالات الكتابية :

تتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة والكلمات المألوفة وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من فهم الرسالة<sup>2</sup>

### الاتصالات غير اللفظية:

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه التصرفات الجسمانية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة

<sup>1</sup> محمود احمد جودة : العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات )، دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، عمان ، ص149

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري 2008، ص174

### الاتصالات اللفظية:

هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : الاتصالات الغير رسمية :

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية و يمتاز بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية

يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه النوع الاتصالي الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال حيث يتم بأسلوب غير رسمي ، لذلك يكون قائم على: " أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة"<sup>2</sup>

هذا النموذج من الاتصال يدور بين زملاء العمل كالحديث عن المشكلات الخاصة عن الأمل عن كلام ينقل بين الرؤساء والمديرون في ندواتهم الخاصة من معلومات.

**ويرى طلعت لطفي:** "أنه نموذج الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين والموظفين والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ الشحنات الانفعالية عند المديرين وإلى خروجهم عن النفسية التي تفرضها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالاتصالات"<sup>3</sup>

ومن خلال هذه الطروحات يمكننا تعريف الاتصال غير الرسمي على أنه نموذج الاتصال الذي يركز على سرعته الفائقة في نقل البيانات والمعلومات لارتباطه بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup>ناصر قاسمي:الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية تطبيقية )،ديوان المطبوعات الجامعية ،2011 الجزائر ،ص11

<sup>2</sup> محمد سيد فهمي ، الاتصال في المؤسسة، دار النشر القاهرة،ص139

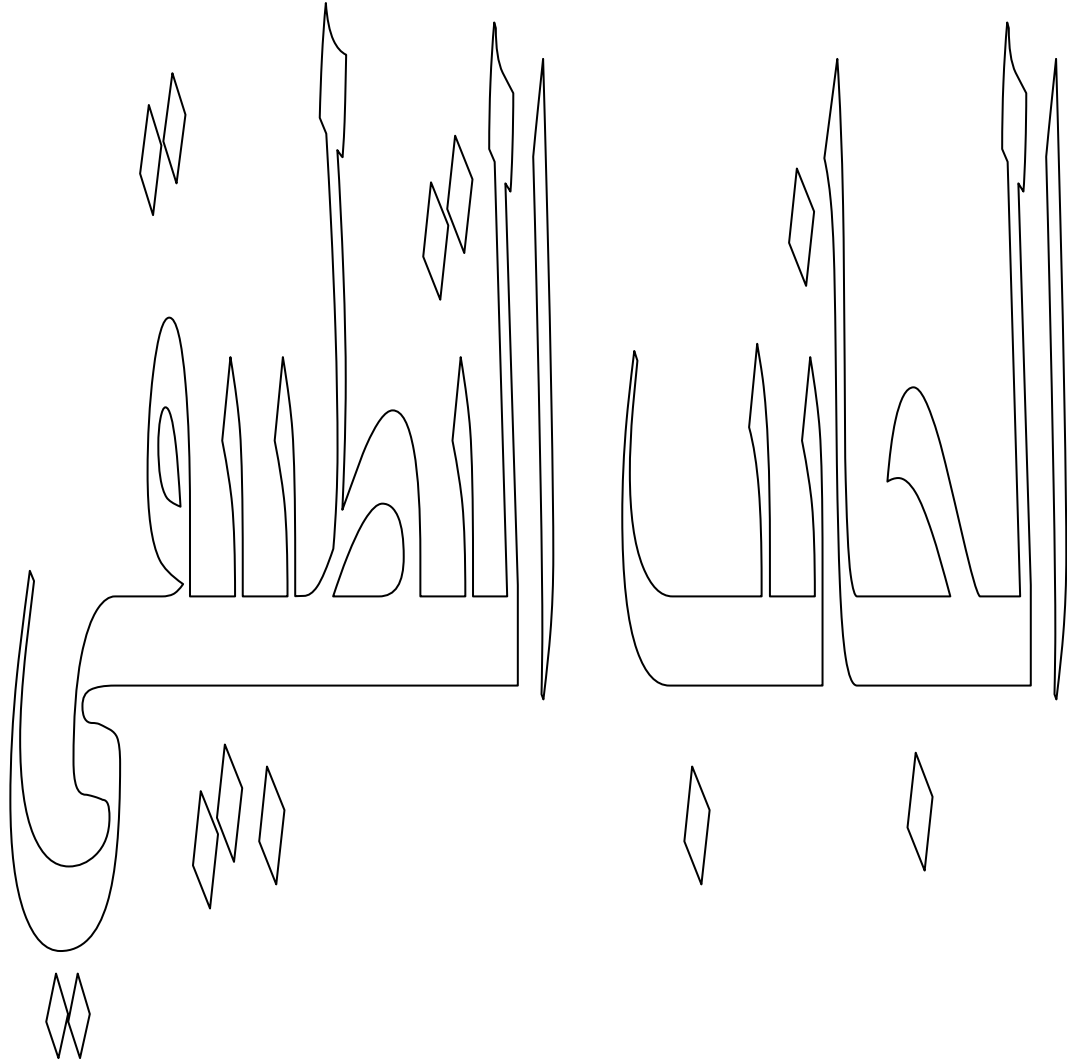
<sup>3</sup>طلعت إبراهيم لطفي ،الغدارة والتنظيم ، دار النشر عمان الأردن ،2007،ص84

### خلاصة الفصل :

يعمل الاتصال بأنواعه على إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف والأنشطة ، فهو الوسيلة الأساسية لتنمية العلاقات وبت روح الجماعة بين الأفراد داخل هذه المؤسسات ، ويشكل الاتصال غير الرسمي عامل ذا أهمية باعتباره المساهم الرئيسي في بث جو الانسجام والتوازن وبالتالي تحسين الخدمات الاجتماعية.وبالنظر إلى الواقع المعاش وفي مجتمعنا الحالي نجد أن هذا النوع من الاتصال لاتزال أهميته غير معترف بها في الدراسات البحثية أو في التجسيد الفعلي على أرضيات المؤسسات ، لأن هذا الأخير يزيد من فاعلية وتأثير جماعة العمل، لذلك وجب على الباحثين إجراء دراسات بحثية حول هذا الجانب الخصب وتطبيق نتائجه

التطبيقي

---



## تمهيد:

بعد تقديمنا للإطار النظري سنحاول الاقتراب من الواقع التطبيقي لهذه الدراسة من خلال إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا وذلك من خلال قيامنا بالتربص في إحدى المؤسسات التربوية بولاية المسيلة و تناولنا من خلال هذا الفصل متوسطة أحمد شوفي بالمسيلة مع عرض و تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشة التساؤلات والفرضيات

### التعرف بالمؤسسة :

المدرسة الإعدادية هي منشأة تعليمية (تشكل المدرسة الإعدادية، في الواقع، المرحلة الأولى من مراحل التعليم المتوسط)، تستقبل هذه المنشأة جميع الطلاب الذين أتموا مرحلة التعليم الابتدائي بوصولهم إلى الصف الأول، والذي يشكل أعلى صفوف التعليم الإلزامي. تهدف المدرسة الإعدادية إلى توفير ثقافة عامة لجميع الطلاب، وتعتبر المدرسة، في أيامنا هذه، منشأة تعليمية محلية عامة إن المدرسة الإعدادية، بشكلها الحالي كمدرسة متوسطة بين المدرستين الابتدائية والثانوية هي مؤسسة حديثة وحيدة تستقبل فئة عمرية معينة ضمن إطار مشترك. يهدف التعليم في المدرسة الإعدادية إلى إكساب الطلاب، الذين أنهوا التعليم الإلزامي، مجموعة من الكفاءات والمعارف المشتركة.

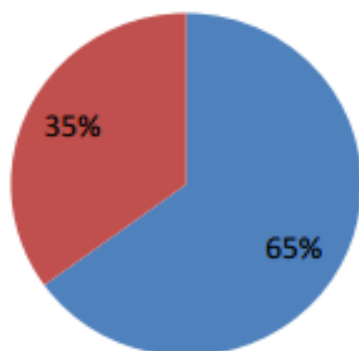
### 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية :

#### الجدول رقم 1 : توزيع العينة حسب الجنس :

النسبة	التكرارات	الجنس
65%	7	ذكر
35%	13	انثى
100%	20	مجموع

توزيع العينة حسب الجنس

■ ذكر ■ أنثى

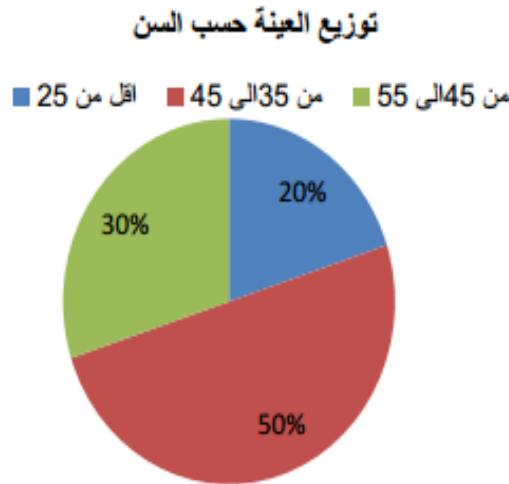


الشكل رقم 1:

من الجدول رقم (1) يتضح أن الذكور عددهم 7 بنسبة 35%، أما الإناث فعددهم 13 بنسبة 65% مجموعهم 20 ومنه نستخلص أن نسبة الإناث المبحوثين وعددهم يفوق عدد الذكور ويمثل الأغلبية

الجدول رقم 2 : يمثل توزيع العينة حسب السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25	4	20%
من 35 الى 45 سنة	10	50%
من 45 الى 55	6	30%
المجموع	20	100%



الشكل رقم : 2

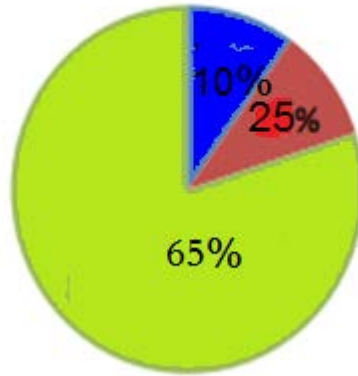
من خلال الجدول (2) يتضح لنا أن سن العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم ما دون 25 إلى 50 سنة ، حيث يمثل العمال الذين أعمارهم ما دون 25 سنة 4 عمال بنسبة 20% ، والعمال اللذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة 10 عمال بنسبة 50% ، واللذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 إلى 50 سنة عددهم 6 ويمثلون نسبة 30%. ونستخلص أن اغلب العمال هم من الفئة العمرية الثانية بنسبة 50% بحيث يمثل عددهم نصف المبحوثين والنصف الآخر فيتوزع على الفئة الأولى والثانية فهذه الأخيرة تمثل نسبة 30% أما الأولى فنسبة 6%

الجدول رقم 3 : يمثل توزيع العمال حسب الاقدمية:

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنوات 5	2	10%
من 5 إلى 10 سنوات	13	65%
أكثر من 10	2	25%
المجموع	20	100%

## توزيع العينة حسب الأقدمية

■ أكثر من 10   ■ من 5 إلى 10 سنوات   ■ أقل من 5 سنوات



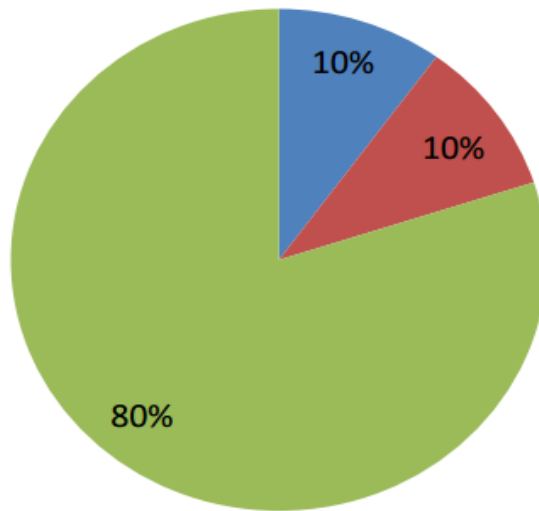
## الشكل رقم 3:

من الجدول رقم (3) يتضح لنا أن العامل المبحوثين اللذين لديهم أقل من 5 سنوات في المؤسسة هم عمال بنسبة 5% و أيضا بالنسبة لفئة من 5 إلى 10 والعمال الأكثر من 10 سنوات عددهم 16 بنسبة 80% نستخلص من الجدول ان اغلب المبحوثين لديهم أكثر من 10 سنوات في العمل ومن جهة أخرى نستطيع أنهم لديهم الخبرة المهارة اللازمة في العمل و يكونون على دراية أكبر بالمؤسسة وإدارتها وجميع شؤونها وهذا ما يمكننا نحن أيضا من انجاز دراستنا الخروج بنتائج صحيحة بنسبة عالية

الجدول رقم 4: دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق التكاتف داخل المؤسسة:

النسبة المؤوية	التكرار	البدائل
10%	2	غير موافق
10%	2	محايد
80%	16	موافق
100%	20	المجموع

■ موافق ■ محايد ■ غير موافق

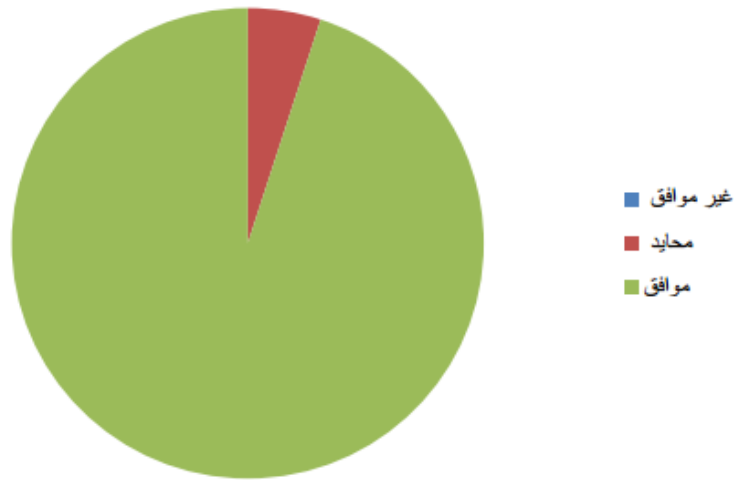


الشكل رقم : 4

من الجدول رقم (4) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين بنسبة 80% موافقون على أن الاتصال غير الرسمي دور في تحقيق التكاتف داخل المؤسسة ويمثل نسبة 10% محايدون و10% ايضا غير موافقون على ان للاتصال غير الرسمي دور في تحقيق التكاتف داخل المؤسسة ومنه يتضح لنا أن الاتصالات الغير رسمية لها دور في تحقيق التكاتف والتعاون داخل المؤسسة .

الجدول رقم 5 : دور الاتصالات غير الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
0%	0	غير موافق
5%	1	محايد
95%	19	موافق
100%	20	المجموع



الشكل رقم : 5

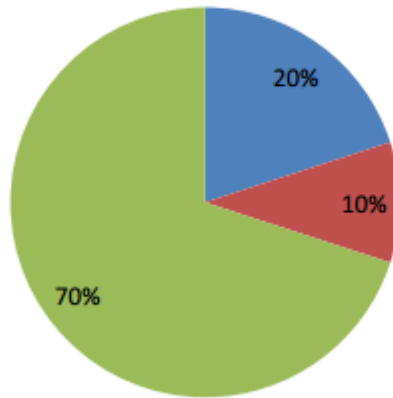
من خلال الجدول رقم 5: يتضح لنا أن المبحوثين بنسبة % 95 أن للاتصالات الغير رسمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي ووجدنا نسبة محايدة بنسبة % 5

ومنه نستخلص أن للاتصالات الغير رسمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي وأيضا نستطيع القول بأن الاتصالات الغير رسمية الاتصال لها دور في تحسين الأداء بالنسبة للأساتذة المبحوثين

الجدول رقم 6: كيف تساهم الاتصالات غير الرسمية في بث وتوضيح بعض المعلومات :

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20%	4	غير موافق
10%	2	محايد
70%	14	موافق
100%	20	المجموع

■ موافق ■ محايد ■ غير موافق



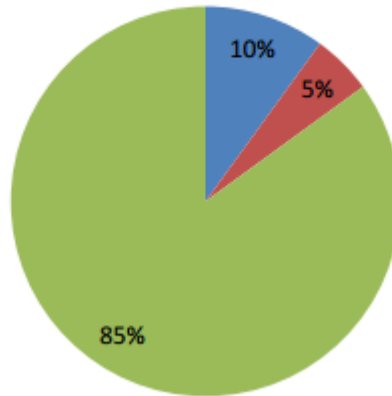
الشكل رقم : 6

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) نتائج ما أن كان تساهم الاتصالات الغير رسمية في توضيح المعلومات الغامضة والخاطئة حيث اجاب المبحوثين بنسبة 70% بموافق و بنسبة 20% بغير موافق و بنسبة 10 % محايد ومنه نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها أن الاتصالات الغير الرسمية تساهم في توضيح المعلومات الغامضة والخاطئة

الجدول رقم 7 : فاعلية الاتصالات الغير رسمية في تعزيز نشاط المؤسسة التربوية :

النسبة المؤوية	التكرار	البدائل
10%	2	غير موافق
5%	1	محايد
85%	17	موافق
100%	20	المجموع

■ موافق ■ محايد ■ غير موافق



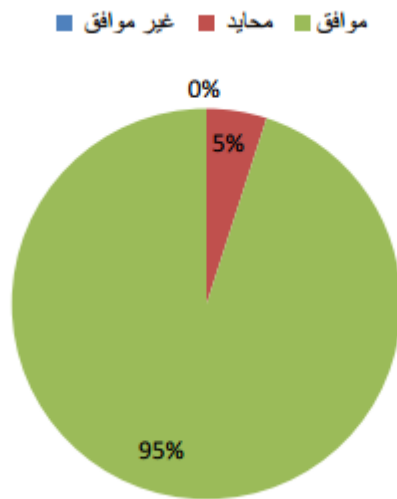
الشكل رقم 7:

ان الاتصالات الغير رسمية فعالة في المؤسسة التربوية حيث تعزز من نشاط المؤسسة التربوية و يتوضح لنا ذلك من خلال الجدول رقم (7) حيث يتبين لنا أن نسبة 85% من المبحوثين اجابو بموافق و 5% محايد وال 10% بغير موافق

ومنه نستخلص أن فاعلية الاتصالات الغير رسمية تعزز من نشاط المؤسسة التربوية وذلك لأن كلما كان الاتصالات الغير رسمية فعالة داخل المؤسسة فان كل المعاملات وإدارة المؤسسة تكون أكثر فاعلية وكثر نشاطها.

الجدول رقم 8 : يوضح العملية الاتصالية داخل المؤسسة تعمق الإحساس بأنك عنصر فعال :

النسبة المؤوية	التكرار	البدائل
0%	0	غير موافق
5%	1	محايد
95%	19	موافق
100%	20	المجموع

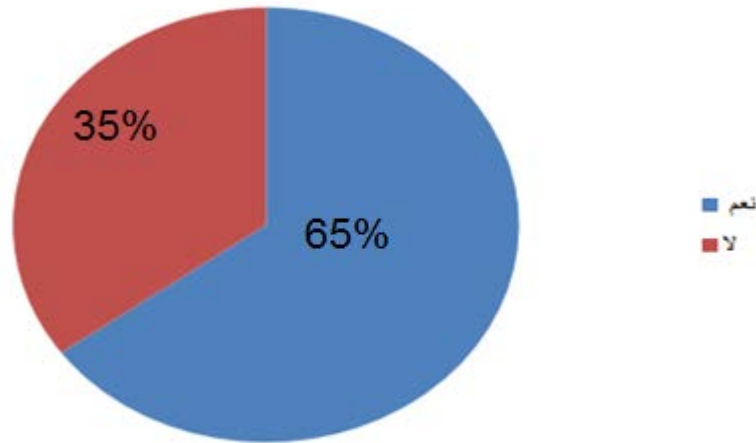


الشكل رقم 8:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (8) أن غالبية المبحوثين بنسبة 95% اختاروا موافق وبنسبة 5% محايد ولا احد اختار غير موافق ومنه نستخلص بأن مشاركة الموظفين في العملية الاتصالية يعمق من إحساسه بأنه عنصر فعال داخل المؤسسة التربوية .

الجدول رقم 9 : يوضح هل في رأيكم يساعد الاتصال الغير رسمي في توطيد العلاقة الإدارة والأساتذة

البدائل	التكرارات	النسبة
نعم	13	65%
لا	7	35%
مجموع	20	100%



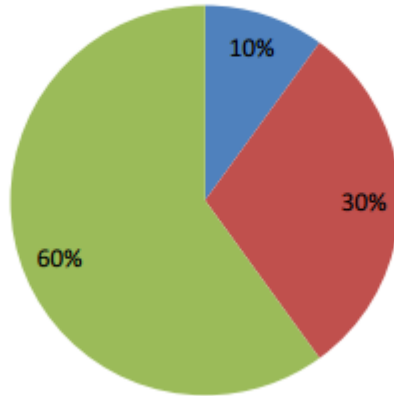
الشكل رقم 9:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (8) رأي الباحثين أن ما كان الاتصال غير رسمي يوطد العلاقة بين الأساتذة والإدارة فكانت اغلب الإجابات بنعم تساعد بنسبة 65% والباقي فاختاروا انه لا يساعد بنسبة 35% ومنه نستخلص أن من رأي اغلب الباحثين أن الاتصال الغير رسمي يوطد العلاقات بين الأساتذة والإدارة، مما يساعد على كسر بعض الحواجز بين الأستاذ والإدارة

الجدول رقم : 10 وجود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	2	غير موافق
30%	6	محايد
60%	12	موافق
100%	20	المجموع

■ موافق ■ محايد ■ غير موافق



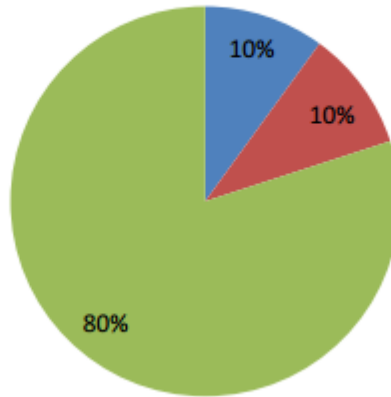
الشكل رقم : 10

من خلال الجدول رقم 10 يتضح أن العلاقات الإنسانية بين الموظفين داخل المؤسسة التربوية يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية 60% ونسبة 10% بعدم الموافقة ونسبة 30% التزموا الحياد ومنه نستخلص انه وجود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية يزيد من فعالية الأفراد في المؤسسة .

الجدول رقم 11: تعتبر الأنواع الاتصالية مكتملة لبعضها البعض وتصب في تحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	2	غير موافق
10%	2	محايد
80%	16	موافق
100%	20	المجموع

■ موافق ■ محايد ■ غير موافق

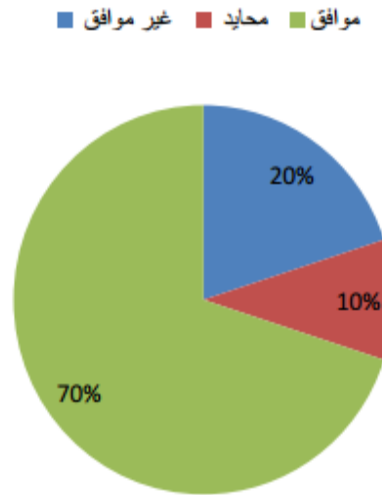


الشكل رقم 11:

من خلال الجدول رقم (11) أن الأنواع الاتصالية مكتملة لبعضها البعض وتصب في تحسين الأداء فأجاب الفكرة 80% بالموافقة على إما الجزء الآخر فانقسموا بالتساوي ما بين محايد وغير موافق بنسبة 10% ومنه نستخلص الأنواع الاتصالية مكتملة لبعضها البعض وتصب في تحسين الأداء يجب أن تتهيأ لها البيئة المناسبة ويجب أن تتوفر لها داخل المؤسسة العوامل التي تساهم في إنجاحها ومن أهم هذه العوامل العلاقات الاتصالية الجيدة في بيئة العمل

الجدول رقم 12 : توتر العلاقة بين زملاء العمل يؤثر على الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20%	4	غير موافق
10%	2	محايد
70%	14	موافق
100%	20	المجموع



الشكل رقم : 12

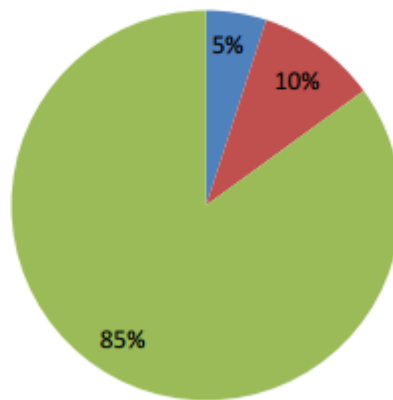
يتضح لنا من نتائج خلال الجدول رقم (12) ان توتر العلاقة بين زملاء العمل يؤثر على الأداء الوظيفي حيث أجاب المبحوثين بنسبة 70% بموافق و بنسبة 20% بغير موافق و بنسبة 10% محايد

ومنه نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها أن توتر العلاقة بين زملاء العمل يؤثر على الأداء الوظيفي

الجدول رقم 13: كثرة العمليات الاتصالية تعزز روح الفريق وتزيد الرضا عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
5%	1	غير موافق
10%	2	محايد
85%	17	موافق
100%	20	المجموع

■ موافق ■ محايد ■ غير موافق



الشكل رقم : 13

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) تحصلنا على النتائج التالية 85% من نسبة المبحوثين اختاروا موافق على أن كثرة العمليات الاتصالية تعزز روح الفريق وتزيد الرضا عن العمل و نجد 10% محايد و 5% غير موافق ومنه نستخلص أن غالبية الموظفين من المبحوثين موافقون على أن كثرة العمليات الاتصالية تعزز روح الفريق وتزيد الرضا عن العمل

## مناقشة نتائج الدراسة :

## مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتمثل في ما يلي: تعتبر الاتصالات الغير رسمية عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة فمن خلال نتائج التحليل المتحصل عليها نجد بأن إستراتيجية الاتصالات الغير رسمية ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية العامة للمؤسسة فبدون إستراتيجية الاتصالات الغير رسمية لا تكتمل الإستراتيجية العامة للمؤسسة وكذلك العلاقة بين مختلف الأطياف العمالية ونستطيع أن نعتبر أحدهما مكمل للآخر. فمن خلال الجداول يتضح ذلك جليا فيما يخص ذلك فنجد الاتصالات الغير رسمية تؤثر على نشاط المؤسسة ، وذلك من خلال النسبة المتحصل عليها %95، وكما الإستراتيجية العامة تتطلب أيضا إستراتيجية الاتصال التقييم والمتابعة بنسبة %85.

ومنه نستنتج أن الاتصالات الغير رسمية عامل من العوامل المساعدة على زيادة نشاط المؤسسة التربوية، حيث ، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا القائلة أن للاتصالات الغير رسمية دور زيادة نشاط المؤسسة

## مناقشة نتائج الفرضية الثانية

وتتمثل الفرضية فيما يلي : تؤثر الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة التربوية على فهم وتبسيط المعلومات الجديدة خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الاتصالات الغير رسمية الفعالة تعزز من توضيح البيانات والمعطيات الجديدة .

ومن خلال الجداول المتحصل عليها فيما يخص توضيح المعلومات وتبسيطها في المؤسسة التربوية المدروسة ت تمثل بنسبة %85 ، وكذلك من خلالها تساهم الاتصالات الغير رسمية في زيادة الرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين وكذلك تساعد علي فهم المعلومات وتبسيط كل المعطيات المغلوطة و الجديدة %70 ومنه نستطيع أن نحكم بأن فاعلية الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة التربوية أنها تؤثر علي مدى فهم وصحة المعلومات والمعطيات ومما سبق نعتبر الفرضية صحيحة.

## مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تتمثل فيما يلي: تعتبر الاتصالات الغير رسمية فاعل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية فمن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الاتصالات الغير رسمية دور كبير تحقيق الرضا الوظيفي وتعمق الإحساس بأن كل عنصر من الموظفين لا يقل أهمية عن الأخر وتحسين العلاقات بين الأساتذة والإدارة من جهة حيث تعمل على استمرارية العلاقة معهم من خلال مراعاة انشغالهم وتقديم اقتراحاتهم وأرائهم وبين الدور الذي تلعبه المؤسسة من الناحية البيداغوجية جهة أخرى ومن خلال الجداول المتحصل يتضح ذلك أن الاتصالات الغير رسمية تساهم في تشجيع الإدارة على تقديم أرائها من خلال النسبة المتحصل عليها 75% وكما أن الأنواع الاتصالية مكتملة لبعضها البعض بنسبة 60% وهذا ما يؤكد كذلك صحة فرضيتنا القائلة أن الاتصالات الغير رسمية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك تعمق العلاقة بين الإدارة في المؤسسة والأسرة التربوية المتمثلة في الأساتذة

### خلاصة الفصل :

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع و التعمق فيه واستنادا للمعطيات السابقة للدراسة و بالتركيز على الاستمارة الموجهة إلى الأساتذة العاملين في المؤسسة التربوية: متوسطة أحمد شوفي بالمسيلة توصلت إلى استنتاجات عديدة منها:
- إن إستراتيجية الاتصالات الغير رسمية تمارس ولكن بطريقة غير مباشرة.
  - إن الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة تساعد علي تحقيق الرضا الوظيفي لدي الأساتذة العاملين في هذه المؤسسة
  - إن إستراتيجية الاتصالات الغير رسمية تصب وبشكل كبير في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة التربوية .
  - وتساعد الاتصالات الغير رسمية الموظفين على فهم وتوضيح المعلومات الخاطئة و الغامضة
  - الرضا الوظيفي للموظفين هو متعلق بطبيعة العلاقات الاتصالية القائمة في المؤسسة التربوية
  - كلما زادت العمليات الاتصالية في إطارها الغير رسمي كانت نسبت الأداء تزيد وبشكل كبير
  - نستطيع القول أن مجمل العمليات الاتصالية تفيد وبشكل كبير في تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة التربوية

### خاتمة:

إن تناولنا لهذا الموضوع والذي يتعلق بالاتصالات الغير رسمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي توصلنا إلى نتائج تمثلت في أن الاتصالات الغير رسمية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروس بما الموضوع ، و تقتضي التقييم والمتابعة والتحديد للطابع الرسمي لهذه الاتصالات أو هناك أشخاص مكلفين بإعدادها وتسييرها وهذا ما أتضح لنا من خلال إجابات المستجوبين على الاستبيان، إلا أنهم أكدوا على ضرورة الاتصالات الرسمية وأن لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدي الموظفين وكذلك تكتسي طابع الأهمية لدورها الفعال في توضيح بعض المفاهيم الجديدة حيث يعطي طابعها الغير رسمي في تفسير بعض المعطيات المعقدة لدى فئة معينة وكذلك تفيد في نقل بعض المعلومة التي لم تصل إلى فئة معينة

وكخلاصة عامة يمكن اعتبار المؤسسة التربوية متوسطة أحمد شوقي بالمسيلة أنها تسعى إلى تحسين وتطوير إستراتيجية الاتصالات الغير رسمية فيها , بمراعاة لكل الاعتبارات والأساسيات التي تسبق الإشارة إليها يمكننا القول بأن المؤسسة تسير الطريق الأسلم والأصح لتحقيق أهدافها سواء التربوية أو البيداغوجية .

## توصيات والمقترحات:

بعدما تناولنا موضوع "الاتصالات الغير رسمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي" ، و استخلاص النتائج واثبات صحة الفرضيات يمكننا اقتراح

جملة من التوصيات تتمثل في الأتي:

- عملية الاتصالات الغير رسمية تعزز وتزيد من رضا الموظفين وضيئينا.
- ضرورة وجود إستراتيجية اتصال داخل المؤسسات التربوية و ذلك لتعزيز روح التعاون والتكاتف .
- وجوب متابعة العمليات الاتصالية لتفادي المعلومات المغلوطة .
- تتطلب فاعلية الاتصالات الغير رسمية التكامل بين جميع الأنواع الاتصالية
- فاعلية الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة التربوية تعزز من الفاعلية التنظيمية وإتباع أسلوب واضح.
- يجب إشراك الموظفين وإعلامهم بإستراتيجية المؤسسة لتكون فعالة .
- الاتصالات الغير رسمية مع الجهات الإدارة في المؤسسة تعزز روح الفريق وتوحد كلمة المجموعة

## الملحق رقم: 1

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس  
تخصص علم النفس التنظيم والعمل  
استمارة استبيان حول:

دور الاتصالات الغير رسمية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية : أساتذة متوسطة احمد شوقي بالمسيلة

بعد بسم الله الرحمن الرحيم وبصدد التحضير لنيل شهادة الليسانس ، و بهدف انجاز دراسة حول موضوع دور الاتصالات الغير رسمية في تحقيق الرضا الوظيفي نقدم إليكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بكل صدق وموضوعية . وللإشارة فإن هذه البيانات سرية تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور : علوطي . ع

إعداد:

دييل رياض

قطوش نصر الدين

صخري عادل

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) في المكان المخصص حسب رأي كل شخص

شكرا لكم على تعاونكم معنا ومساهمتمكم في انجاز هذا البحث العلمي ببارك الله فيكم وبارك الله لكم

السنة الجامعية : 2019/2018

البيانات الشخصية :

الجنس :

أنثى

ذكر

العمر :

من 45 الي 55

من 35 الي 45

أقل من 25

سنوات الخبرة المهنية :

أكثر من 10 سنوات

من 5 الي 10 سنة

أقل من 5

أسئلة الاستبيان :

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1	العلاقات الايجابية بين العاملات في المؤسسة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي			
2	احرص على الاتصال بزمتائ في العمل العلاقات الشخصية تؤدي الى تحسين مستوى الأداء الوظيفي			
3	توتر العلاقة بيني و بين الإدارة يؤدي إلى ضعف الأداء			
4	يساهم الاتصال الغير رسمي في توضيح المعلومات الخاطئة			
5	المشاركة في العمليات الاتصالية يعمق الإحساس بالفعالية في المؤسسة			
6	عدم الإحساس بالرضا تجاه بعض الأمور المتعلقة بالتسيير علي مستوى الإدارة			
7	تعتبر علاقتك بالإدارة علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل			

			أواجه مشكلات تعيق أدائي في المؤسسة	8
			لا يوجد الدعم الكافي لتحسين الأداء	9
			وجود العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء	10
			العلاقات الايجابية بين الموظفين في المؤسسة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي	11
			احرص دائما على تحسين مستوى أدائي	12
			تساعد الاتصالات الغير رسمية في توضيح بعض المسائل المهمة	13
			تعتبر مجموع الأنواع الاتصالية مكتملة لبعضها البعض وتصب في تحسين الأداء	14
			توتر العلاقة بيني و بين زملاء العمل يؤثر على أدائي الوظيفي	15
			الإشاعات المتداولة حول علاقات العاملين تؤثر بشكل كبير على الأداء	16
			العلاقات الشخصية تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي	17
			كثرة العمليات الاتصالية تعزز روح الفريق وتزيد من الرضا عن العمل	18
			في رأيكم هل تساعد الاتصالات الغير رسمية في توطيد العلاقة بين الموظفين والإدارة	19

## فهرس المحتوى

الصفحة	المحتوى	الرقم
1	شكر وتقدير	1
2	مقدمة	2
7-2	<p>طرح الإشكالية</p> <p>-فرضيات الدراسة</p> <p>-أسئلة فرعية</p> <p>-أهمية الدراسة</p> <p>-مفاهيم الدراسة</p> <p>-الدراسات السابقة</p> <p>-مجال الدراسة</p>	3
15-8	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الأول</b></p> <p style="text-align: center;"><b>الجانب النظري</b></p>	
10-9	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتنظيم الرسمي والغير رسمي والرضا الوظيفي	4
12-11	المطلب الأول : التنظيم الرسمي والغير رسمي في المنظمة	5
13	المطلب الثاني: مفهوم التنظيم الغير رسمي	6
14	المطلب الثالث : مفهوم التنظيم الرسمي	7
15-14	<p>المطلب الرابع : مفهوم الرضا الوظيفي</p> <p>-أهمية الرضا الوظيفي</p> <p>-علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي</p>	8
16	خلاصة الفصل	9
17	الفصل الثاني: الاتصالات الرسمية والغير رسمية	10
18	تمهيد	11
20-19	المطلب الأول: مبادئ أولية حول الاتصال الرسمي	12
22-20	المطلب الثاني: تعريف الاتصال الرسمي	13
24-22	<p>المطلب الثالث: عناصر الاتصال الرسمي</p> <p>-أنواع الاتصال الرسمي</p>	14

25-24	المطلب الرابع : الاتصالات الغير رسمية	15
26	خلاصة الفصل	16
45 -27	الجانب التطبيقي	17
	الفصل الثالث	
28	تمهيد	18
29	التعريف بالمؤسسة	19
29	عرض وتحليل البيانات الشخصية	20
32-29	-توزيع العينة حسب السن - توزيع العينة حسب الجنس -توزيع العينة حسب الأقدمين	21
33	دور الاتصالات الغير رسمية في تحقيق التكاتف داخل المؤسسة	22
34	كيف تساهم الاتصالات الغير رسمية في تحقيق الرضا الوظيفي	23
36-35	كيف تساهم الاتصالات الغير رسمية في بث وتوضيح بعض المعلومات	24
36-35	فاعلية الاتصالات الغير رسمية في تعزيز نشاط المؤسسة التربوية	25
37-36	العملية الاتصالية داخل المؤسسة تعمق الإحساس بأنك عنصر فعال	26
37	هل في رأيكم يساعد الاتصال الغير رسمي في توطيد العلاقة بين الأستاذ والإدارة	27
44-43	مناقشة نتائج الدراسة -مناقشة الفرضية الأولى -مناقشة الفرضية الثانية -مناقشة الفرضية الثالثة	28
45	خلاصة الفصل	29
46	خاتمة	30
47	توصيات مقترحة	31

## قائمة المراجع :

1. سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي وأطر نظرية ، تطبيقات علمية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، ص13-14
2. محمد قاسم القيد وني ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأفراد ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2009، ص16
3. علي الشرقاوي ، العملية الإدارية ، دار الجامعة الجديدة ، ط3، الإسكندرية ، مصر ، 2001، ص271
4. سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي وأطر نظرية ، تطبيقات علمية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان
5. علي الشرقاوي ، العملية الإدارية ، دار الجامعة الجديدة ، ط3، الإسكندرية ، مصر ، 2001
6. علي الشرقاوي : الإدارة العامة العربية ، دار الفكر العربي ، ط2، القاهرة مصر 2001، ص271
7. عمر سعيد : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة ، ط1 عمان، الاردن ، 1991، ص14
8. أمين عبد الهدى: الإدارة العامة العربية، دار الفكر العربي ، ط2 القاهرة ، مصر 1977، ص99
9. سعاد نايف البرنوطي : الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط1، عمان الأردن 2001، ص273
10. محمد علي منصور : الإدارة لأسس والوظائف ، الجزء الثاني ، دار الكتب العلمية ن القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 178
11. أحمد ماهر وزملاؤه: الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1 مصر ، 2000، ص689
- اصف عبد الخالق ، الرضا الوظيفي واثر علي إنتاجية العمل , مجلة العلوم الاجتماعية، 1992، ص85
12. سعود بن محمد النمر، الرضا الوظيفي للموظف, مجلة جامعة الملك سعود 1413 هـ ' ص 25
13. محمد ابراهيم التويجري ، المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين ، 1999، ص42
14. محمد الصيرفي ، السلوك الادري والعلاقات الانسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية ،

15. معين محمد عياصرة , مروان محمد نبي احمد : القيادة و الرقابة والاتصال الإداري , دار حامد، 2008  
ص162
16. السيد محمد الفهمي : فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ,الإسكندرية  
2006ص23
17. محمد الصرفي:,الإتصالات الإدارية , مؤسسة حورس الدولية , الإسكندرية, 2008 ص15
18. الدكتور سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، نظرية وتطبيقات علمية،  
19. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، طاء، عمان.
20. محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار  
21. زهران للنشر والتوزيع، طاء، عمان، 2010
22. محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، مكتبة الأكاديمية للنشر، ط1، عمان،  
2010.
23. لوكيا الهاشمي، د بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا
24. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، مطبعة النحلة، بوزريعة، الجزائر، 1992. 21
25. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، طاء الجزائر، 2004.
26. سعاد نائف البر نوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، طاء، عمان،  
الأردن، 2001.
27. صبحي العتيبي، تطور الفكر والانشطة الادارية، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2002
28. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن،  
1999

## ملخص الدراسة بالعربية :

### الملخص:

- الرضا الوظيفي لإتصالات الغير رسمية تعتبر من أهم المواضيع التي تناولها علم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي فالرضا الوظيفي هو مجموع المشاعر التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية أما الإتصالات الغير رسمية فهي كل الإتصالات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي كما أنه يعني تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم تهدف هذه الدراسة الى توضيح واختيار العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والاتصال الغير رسمي لدى الموظفين الأساتذة العاملين في متوسطة أحمد شوقي بالمسيلة ومن أجل توضيح دور الاتصالات الغير رسمي في تحقيق الرضا الوظيفي قمت باستخدام استمارات الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة بعد ذلك وزعت استمارة استبيان عن موظفي المؤسسة التربوية . وبعد تحليل استمارات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الى النتائج التالية:

1. تؤثر الاتصالات الغير رسمية على نشاط المؤسسة التربوية
2. تؤثر الاتصالات الغير رسمية على فهم وتوضيح المعلومات الجديدة
3. تعتبر الاتصالات الغير رسمية فاعل في تحقيق الرضا الوظيفي

السنة الجامعية 2018/2019

## Summary of the study in English :

### Summary :

Job Satisfaction is one of the most important topics dealt with by sociology and organisationnel psychologie. Job satisfaction is the sum of the emotions felt by the individual towards the work he occupies. These feelings may be positive or negative. Informal communication is all communication that arises spontaneously under the organization. This study aims at clarifying and choosing the relationship between job satisfaction and informal communication with the staff of the teachers working in the medium Ahmed Shawki Almmsila and to clarify the role of communication The questionnaire was used as a tool for collecting study data. A questionnaire questionnaire was distributed to the staff of the educational institution.

After analyzing the questionnaire forms using the SPSS statistical program, the following results were obtained:

- 1 Informal contacts affect the activity of the educational institution
- 2 Informal communication affects the understanding and clarification of new information
- 3 Informal communication is effective in achieving job satisfaction

collège year 2018/2019